

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และแหล่งข้อมูลอื่นๆ รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาใช้ในการวิจัย โดยจำแนกเป็นองค์ความรู้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
 - 1.4 คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
2. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎี ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
 - 2.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
 - 2.2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
 - 2.3 ความรู้และทักษะในการบริหาร
 - 2.4 คุณธรรมและจริยธรรม
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
 - 4.1 ความหมายของผู้พิพากษาและผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
 - 4.2 จำนวนผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
 - 4.3 บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
 - 4.4 การอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
5. การวิจัยและพัฒนา
 - 5.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

5.2 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

5.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของผู้นำ เป็นต้น (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542) และได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันไปตามความคิดเห็น ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคนดังนี้

ภานุศักดิ์ คำแพง (2550, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีความคิด มีแนวคิด มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถต่างจากบุคคลอื่น ภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือภายในสังคม มีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือภายในสังคม ยอมรับในความคิด แนวคิด วิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถว่า สามารถเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก อีกทั้ง วรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2553, หน้า 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ รวมทั้ง พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นอกจากนั้น ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 285) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์

และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ ธวัชชัย ไพไธล (2555, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการสร้างอิทธิพลทางผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้ อิทธิพลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง ชักนำบุคคลากรหรือกลุ่มบุคคลากรในกลุ่ม หรือ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลงโดยมีความเห็น ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลโดยดี ประกอบกับละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 18) และ วรกัญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้เหมือนกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และเป็นกระบวนการ สร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใน สถานการณ์หนึ่งๆ ตลอดจน สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 16) ก็ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย แก้ปัญหาต่างๆ บริหารอารมณ์เพื่อการอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน ให้เพื่อน ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำ จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ ในการที่บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ผู้นำถือว่ามีผลสำคัญ ในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรนั้นๆ ดังนั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับตัวของผู้นำใน การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะในฐานะผู้ใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เกิดการยอมรับ เคารพนับถือ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

บรูซซี คิริมหาสาคร (2553, หน้า 140) กล่าวว่า ในปัจจุบันเราพบว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะองค์การส่วนใหญ่ที่ ประสบผลสำเร็จ จะเป็นองค์การที่มีผู้นำที่สามารถจูงใจคนเก่งๆ ให้มาร่วมงานด้วยเป็น จำนวนมาก ฉะนั้นไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตาม เราจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรก่อนเป็น อันดับแรก เราจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ การเลือกใช้คนและการบริหารคนถือว่าเป็น หัวใจสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงอนาคตขององค์การ สอดคล้องกับ พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และ ภาวดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77-78) กล่าวถึง ความสำคัญของ ภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะมีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำของ ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความ เจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหาร

ออกมาใช้ กล่าวโดยขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่อง งานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงาน

ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่ง ที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารใน หน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสาน ประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่า อุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้ สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่

องค์การ โดยองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและ ทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้อง

รู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ใช้ความสามารถในการจูงใจ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหารอีกด้วย

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้น รวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมี โดยจะศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักคิดสำคัญ ดังต่อไปนี้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 12)

พิเชษฐ วังศ์เกียรติ์ขจร (2553, หน้า 42) และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิก อุปนิสัย ลักษณะอย่างไร (To Lead is to serve) การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ

การให้ การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าเขาคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมา
ต่ำต้อยด้อยโอกาสยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มากๆ โดย
กฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพล
จากผู้นำ (To Lead is to Follow) การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือเรื่องเกี่ยวกับ
ชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์หรือ
สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง ผู้นำต้องดูแลบริหาร
จัดการโดยมีขอบเขตมากน้อยแค่ไหน ต้องรู้จักความเครียดและการบริหารจัดการ
ความเครียดที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
แก่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ จะมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แสดง
ออกมา เป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมี
ผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไป
ในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่
บังคับ การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น

แต่จากการศึกษาพบว่า การใช้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับ
นั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว เพราะการบังคับข่มขู่นั้นเป็นการสร้างความกลัวและ
ความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้า
แสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลโดยไม่ใช้สองมาตรฐาน ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้น
เพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำอะไร ผลงานก็ไม่อาจ
เกิดขึ้นได้เลย ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ การมีความคิด
ริเริ่มสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพราะปัญหาหนึ่งๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลาย
วิธีจะแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยการร่วมการคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั่นคือ การเป็นผู้นำ
ที่ดีมิได้หมายถึงการมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไป ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารก็สามารถ
เป็นผู้นำที่ดีได้ หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลและค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล
รอบข้าง

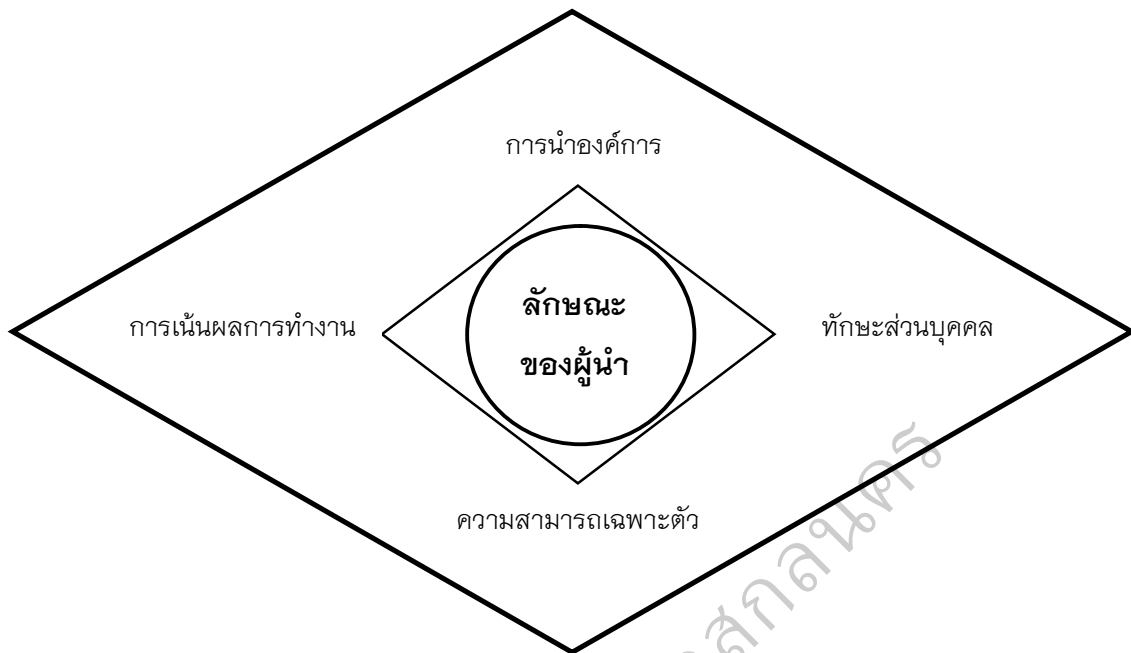
Koont'z (at cited in Donnell & Wehrich (1994, p. 121) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าทักษะของภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการของผู้นำ
4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Zanger & Folkman (2002, pp. 53–55, อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 14) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้คือ

1. ความสามารถส่วนตัว (Personal Capability)
2. ความมุ่งมั่นในผลงาน (Focus on Results)
3. การนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization Change)
4. ทักษะส่วนตัวของผู้นำ (Interpersonal Skills)
5. บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ (Character)

ส่วนประกอบเหล่านี้จะเปรียบเสมือนเสาที่พยุงระจิมไว้ให้คงอยู่ มิฉะนั้นแล้วระจิมจะพังทลายลงมาได้



ภาพประกอบ 2 พื้นกระโจมผู้นำ (Leadership tent floor)

ที่มา : พิชญาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 15)

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง คือ 1) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวบุคคลที่นำกลุ่ม 2) ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลหรือคำสั่งจากผู้นำ 3) สถานการณ์ คือเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง และ 4) จุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเกิดภาวะผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

4. คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ

ลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย (physical size) ทักษะทางสังคม (social skill) และความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมบุญธรรม ศิริสรราชิรัญ, 2547, หน้า 51)

Frigon and Jackson (1996, pp.29–36) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ว่า คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มีคุณลักษณะ

เหล่านี้เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกมาบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่ใช้อย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้จะแสดงด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 10 ประการ คือ

1. มีการควบคุมอารมณ์
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความคิดริเริ่ม
4. ความกล้าหาญ
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
6. มีพฤติกรรมจริยธรรม
7. มีคุณพินิจที่ดี
8. ความอดทน
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น
10. มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้

Gardner (1990, pp.48–53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้ 14 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)
2. ความฉลาดและความสามารถตัดสินใจ (intelligence and judgment in action)
3. ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness to accept responsibility)
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence)
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (understanding of followers/constituents and their needs)
6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (skill in dealing with people)
7. ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve)
8. ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate)
9. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (courage resolution steadiness)

10. ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ (capacity to win and hold trust)
11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (capacity to manage decide, set priority)
12. มีความเชื่อมั่น (confidence)
13. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิพิเศษประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)
14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)

Stogdill (1981, pp.74–75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยจำแนกเป็น 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย (physical characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (social background) มีการศึกษาดีและสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา (intelligence) สติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ (personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี

DuBrin (1998, p.335) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ โดยมีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าว คือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)
2. มีความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้
(Gathering multiple inputs to formulate strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future)
4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ โดยเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Revolutionary thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ภาณุศักดิ์ คำแพง (2550, หน้า 58-59) ได้แยกความหมายของภาวะผู้นำตามตัวอักษร LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องริเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง แน่ใจ กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อารวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มี ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันทคน
 ทันทต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้
 หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จะสามารถ
 นำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะด้านร่างกาย
 กล่าวคือ มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี
 และแสดงออกที่เหมาะสม คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ
 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความทะเยอทะยาน
 สู่อำนาจสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความ
 เด็ดขาด คุณลักษณะด้านสังคม ต้องมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็น
 ที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ
 ได้และมีอำนาจบารมีทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา ต้องมีความสามารถทาง
 สติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
 มีจินตนาการมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการ
 วิวินิจฉัย และคุณลักษณะด้านคุณธรรม ต้องมีความอดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์
 ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกถึงปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับ
 กันว่าภาวะการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพขององค์กร ในกลุ่มประเทศตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎี
 เกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 4 กลุ่ม ที่มุ่งเน้นในด้านต่างๆ ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ
 (Leadership Trait Theory) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) กลุ่มทฤษฎีผู้นำ
 ตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) และกลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 (Transformation Approach Theory) (นพลักษณ์ หนักแน่น, 2555, หน้า 50-54)

5.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory)

ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ
 (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

5.1.1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

5.1.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ

5.1.3 ทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

5.1.4 ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน หรือเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น

5.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปีคริสต์ศักราช 1930 นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ แสดงออก โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์

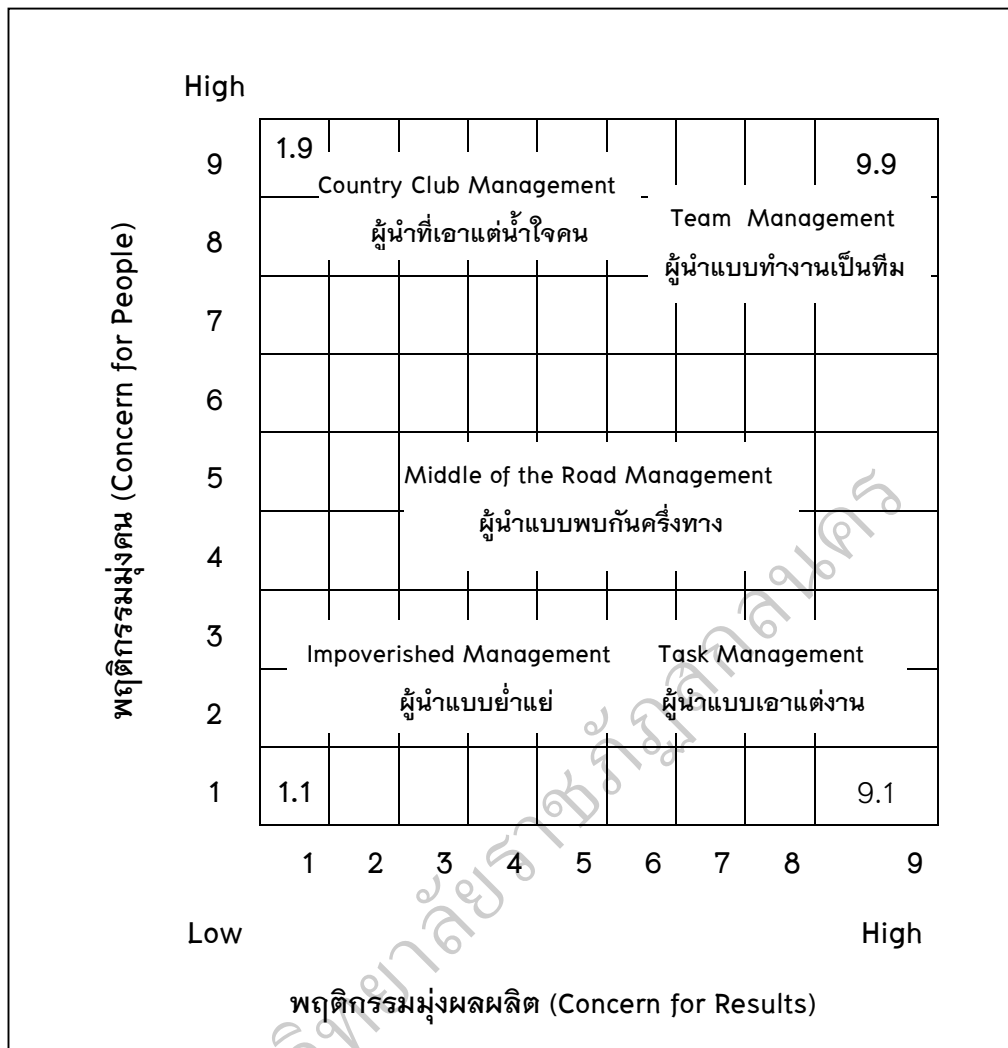
จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาช่วงปี 1930 ซึ่ง Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939, อ้างถึงในพหุลักษณะ นักแนะ, 2555, หน้า 51) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตยและแบบตามสบาย พบว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยทำงานได้สำเร็จ แต่มีขวัญกำลังใจต่ำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีพฤติกรรมยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ มีการให้ผู้ตามให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้แนะนำการทำงานได้ถูกต้อง ส่วนผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมอิสระแก่ ผู้ตามอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจโดยการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอ มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก 2) เพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก 3) เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) และแบบสอบถาม LOQ (The Leader Opinion Questionnaire) สอบถามพฤติกรรม พบว่า ได้พฤติกรรม 2 มิติ ได้แก่

พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ชอบใช้อำนาจ ชอบสั่งการ ไม่ฟังความเห็นใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีการและผลงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสำคัญความรู้สึกและจิตใจของผู้ตาม

ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ ให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็นความสำคัญและให้เกียรติผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ จะมีความเป็นอิสระจากกัน ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงจะมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ถ้าผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำแบบตารางการบริหาร หรือ ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid of Leadership) ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะการณืเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญมากแนวหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton การศึกษาแบบตาข่ายนี้นับได้ว่ายังมีจุดเน้นแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นั่นคือ ใช้มิติมุ่งงาน (Production-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือมิติทางโครงสร้าง (Initiating Structure) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ) และมิติมุ่งคน (Employee-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ) มิติมุ่งคนนี้จะแทนแกนตั้งในตาราง เมื่อสร้างตาข่ายแล้วจะปรากฏประเภทภาวะการณืเป็นผู้นำ 5 แบบ ซึ่งจะมีส่วนผสมของมิติมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่างๆ กันดังนี้ ที่จุด 1.1 นั้น นักบริหารจะมีระดับความสนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เอาไหน (Impoverished Management) ที่จุด 9.9 จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด 1.1 ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญอย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิตและถือกันว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีที่สุดมีประสิทธิผลมากที่สุด เรียกว่า ผู้นำแบบผู้สร้างทีม (Team Management) ที่จุด 5.5 จะเป็นจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติจะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (Middle-of-the-road Management) ที่จุด 1.9 นั้นเน้นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งคน (Country Club Management) และตรงกันข้าม คือ ที่จุด 9.1 นั้นก็เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับผลผลิตแต่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Management)



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid of Leadership)

ที่มา : นพลักษณ์ หนักแน่น (2555, หน้า 53)

5.3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler มีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำเรียกว่า LPC Scale สำหรับใช้ประเมินตนเอง โดยคะแนน LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่า ผู้นำจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ Fiedler เชื่อว่าสไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทนเปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่

จะพยายามฝึกรวมให้ผู้หน้าที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงข้ามเขาแนะนำ
ให้คนที่เป็ผู้นำให้มีลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำตาม
สถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควร
ปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสถานการณ์ หมายถึง วุฒิภาวะ
ของผู้ตามเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตามคือ ความพร้อมที่จะทำงาน
ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในตัวของผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่
เหมาะสมกับงาน และความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

จากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ของ House

ซึ่ง Robert J. House เสนอความคิดว่า ผู้นำที่มีน้ำยา คือ ผู้ที่สามารถชี้เส้นทาง (Paths)
ได้อย่างชัดเจนว่าลูกน้องจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อมๆ กันได้
อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งจัด
สิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน ซึ่งมี 4 รูปแบบ ได้แก่
ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จและภาวะผู้นำ
แบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ควรเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์
หมายถึง ผู้นำที่ดีควรเพิ่มพูนด้วยการให้ในสิ่งที่ขาดหายไปจากสถานการณ์ หรือสิ่งที่มี
ความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อนและ
ซ้ำซากไม่มีประโยชน์

5.4 กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach)

ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก

เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด
ประสงค์การณ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดย Burn ได้อธิบายความหมายของ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่าย
หนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรม และจงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลูก
สำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค
ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่
ความเกลียด ต่อมา Bass ได้นำเสนอแนวคิดของ Burn มาศึกษาต่อโดยได้ให้ความหมาย
ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม หรือ
ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เสื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี

(Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นคือผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยให้ความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน และมีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรง เพื่อให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช กีฬา ครู และที่ปรึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในกลุ่มประเทศตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 4 กลุ่ม ที่มุ่งเน้นในด้านต่างๆ ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) และกลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach Theory)

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมยังไม่ปรากฏว่ามีนักวิชาการหรือนักวิจัยได้ให้ทัศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้โดยตรง มีเพียงเอกสารแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551) ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (2552) คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (2553) ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ (2554) เอกสารการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น (2556) หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา (n.d.) หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย (2011) และความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมาย ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้วิจัยโดยบุคคลดังกล่าวส่วนใหญ่เคยผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและเคยดำรงตำแหน่งบริหารสำคัญในศาลยุติธรรมมาแล้ว ซึ่งในระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางคนเป็นหรือเคยเป็นองคมนตรี/นายกรัฐมนตรี

ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ/ปลัดกระทรวงยุติธรรม ศาสตราจารย์ทางกฎหมาย อีกทั้งบางคนเป็นหรือเคยเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และ/หรือ กรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) มาแล้ว จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ดังนี้

6.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตามแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการประจำปี (2551)

โดยแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 1-9) และวิธีปฏิบัติในการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ(สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ข, หน้า 1-6) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผู้พิพากษาประจำปีไว้ ซึ่งสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมได้ ดังนี้

6.1.1 องค์ประกอบด้านความรู้ หมายถึง ความรู้วิชากฎหมายระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทางวิชาการอื่นที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถและความสันทัดชัดเจน ในการใช้กฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ กฎหมายลักษณะพยาน คำพิพากษาศาลฎีกา และความแนบเนียนในอันที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้สำเร็จไปโดยถูกต้องและรวดเร็ว เป็นผลดีแก่ราชการศาล ตลอดจนการรู้ระเบียบงานโดยทั่วไปในศาลหรือหน่วยราชการที่ตนสังกัด ในการบันทึกความเห็นฟังแสดงให้เห็นชัดว่ามีความรู้ความสามารถช่วยในการปฏิบัติราชการได้ดีเพียงใด

6.1.2 องค์ประกอบด้านความสามารถในงานคดี (แยกใช้สำหรับตำแหน่งที่พิจารณาคดี หรือตรวจสำนวนคดี และร่างคำพิพากษา) ประกอบด้วย

6.1.2.1 ความสามารถในการนั่งพิจารณาคดี การสื่อสารกับคู่ความอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ หรือความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลสูง

การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การเตรียมพร้อมก่อนขึ้นนั่งพิจารณาคดีสงบ เยือกเย็น จับประเด็นอันเป็นข้อสำคัญในคดี สามารถชี้แจงให้คู่ความเข้าใจชัดเจน โดยไม่ใช้อารมณ์ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ และความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลตลอดจนศึกษาค้นคว้า ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

6.1.2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปเหตุผล

ทำคำพิพากษาและคำสั่งวินิจฉัยชี้ขาดคดีหรือการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การอธิบายและชี้แจงแนวความคิด ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี การเสนอความเห็นในทางวิชาการ รวมทั้งการอธิบาย และชี้แจงแนวความคิดข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนเป็นไปด้วยความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม

6.1.2.3 ความสามารถในการพิจารณาคดีตามเกณฑ์มาตรฐาน

ของศาลหรือตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งการบริหารคดีให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง มีความรู้ความสามารถและความสัมพันธ์ จัดเจนในการพิจารณาคดีให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของศาลสูงที่วางไว้ หรือที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการเตรียมคดีโดยการศึกษา การวางแผน และดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีให้เสร็จไปโดยรวดเร็วตามแผนที่วางไว้

6.1.2.4 ความสามารถในการบันทึกคำพยานและรายงาน

กระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและตรงประเด็น หรือความสามารถในการทำคำบันทึก ทักท้วงสนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาของศาลสูงได้ตรงตามปัญหาอย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจับประเด็นข้อพิพาทแห่งคดี ความรวดเร็วและรัดกุม ในการบันทึกคำเบิกความของพยานตลอดจนความละเอียด รอบคอบ ความมีระเบียบเรียบร้อยในการบันทึกคำพยาน และการหมายเหตุเอกสารในสำนวนคดี รวมทั้งรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและตรงประเด็น ตลอดจนความสามารถในการบันทึก ทักท้วง สนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาได้ตรงตามปัญหาอย่างเหมาะสม

6.1.3 องค์ประกอบด้านความสามารถในงานที่รับผิดชอบ

(แยกใช้สำหรับตำแหน่งผู้บริหารศาล เลขานุการศาล หรือตำแหน่งทางวิชาการ)

ประกอบด้วย

6.1.3.1 ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยาย การอธิบายและชี้แจงด้วยความรอบคอบชัดเจนถูกต้องครบถ้วนอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ หมายถึง ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยาย การอธิบายและชี้แจงด้วยความรอบคอบชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน

6.1.3.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสรุปเหตุผล และวินิจฉัยสั่งการ หรือการแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์ ด้วยความละเอียดรอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัยสั่งการ หรือจัดการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียด รอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว

6.1.3.3 ความสามารถในการร่าง ตรวจร่าง เสนอความเห็น ในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษ หมายถึง มีความเชี่ยวชาญในการร่าง หรือตรวจร่าง ตลอดจนเสนอความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายแม้งานนั้นจะยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษ ก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

6.1.3.4 ความสามารถในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงานประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่น และจัดการงานให้เสร็จภายในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นได้อย่างเหมาะสม

6.1.4 องค์ประกอบด้านความสามารถในการบริหาร (สำหรับ

ตำแหน่งผู้บริหารที่มีหน้าที่โดยตรง ให้พิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลนั้นตามที่มีการกำหนดอำนาจไว้ ส่วนผู้พิพากษาทั่วไปให้ใช้เกณฑ์ที่กำหนดโดยอนุโลม พิจารณาจากการปฏิบัติตนของบุคคลผู้นั้นโดยทั่วไป) ประกอบด้วย

6.1.4.1 ความสามารถและการวางตนในการเป็นผู้นำ

การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วถึง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน

6.1.4.2 ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่

ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรมและการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาล หรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี

6.1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติตน ประกอบด้วย

6.1.5.1 ความอดุสาหะ ความขยันขันแข็งและอดทน

การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตนโดยไม่เกี่ยงงาน ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง โดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงานเป็นหลัก การเสียสละ การอุทิศเวลาให้แก่ราชการ หมายถึง ความเอาใจใส่ต่อราชการในหน้าที่ มีความพยายามไม่ย่อท้อต่อการทำงาน การเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องานของตนโดยไม่เกี่ยงงานหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลเพื่อให้ภาระหน้าที่ของตนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ไม่ลาหยุดราชการบ่อย มีความขยันขันแข็งและอดทน บากบั่น เป็นผู้มีความวิริยะ อดุสาหะ ไม่เกี่ยงคร่ำหรือท้อแท้และอ่อนแอ ไม่หลีกเลี่ยงงาน หรือเกี่ยงงานให้ผู้อื่นทำ ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวให้แก่ราชการ และหมั่นตระหนักถึงประโยชน์ของตน

มากกว่าประโยชน์ของราชการศาลยุติธรรม รวมทั้งอุทิศเวลาให้แก่ราชการ ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ มีความเอาใจใส่ห่วงใยในราชการที่ปฏิบัติอยู่แม้นอกเวลาราชการก็อุทิศเวลาส่วนตัว มุ่งถึงผลราชการเป็นที่ตั้ง และไม่เอาเวลาราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว

6.1.5.2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความประพฤติ ความซื่อสัตย์สุจริตไว้วางใจได้ ความประพฤติ การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ การปฏิบัติตามวินัย ความนิยมของผู้ร่วมงานและประชาชน ความมีมารยาททางสังคม การรู้จักกาลเทศะ และ ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในระดับวิญญูชนต้องถึงขนาดไม่มีเหตุที่จะให้ระแวงสงสัยในความซื่อสัตย์สุจริต หรือไม่มีเหตุอันควรสงสัยในความซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไปโดยไม่ปรากฏข้อเสียหาย ไม่นำเรื่องเดือดร้อนถึงราชการศาลยุติธรรม

6.1.5.3 การดำรงตน การใช้กิริยามารยาท สุภาพ อ่อนโยน การใช้ถ้อยคำ วาจาที่เหมาะสม การตรงต่อเวลา หมายถึง การมีกิริยาวาจาสุภาพ เรียบร้อยในที่ทำงานหรือในขณะนั่งพิจารณาคดีได้อย่างเหมาะสมและเสมอภาคแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีอารมณ์เยือกเย็น อ่อนโยน และสง่างาม ใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพ น่าฟัง ต่อบุคคลทั่วไป ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย รู้จักยับยั้งอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาวาจาอันไม่สมควรต่อคู่ความและพยาน ความเอาใจใส่และเห็นความสำคัญของเวลาราชการและเวลาที่นัดไว้ใน การปฏิบัติราชการ

6.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (2552)

โดยประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2552, หน้า 2-104) ได้กำหนดแนวทางที่ผู้พิพากษาพึงปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมได้ ดังนี้

6.2.1 องค์ประกอบด้านอุดมการณ์ของผู้พิพากษา

กำหนดหน้าที่สำคัญของผู้พิพากษา คือ การประສาຫ ความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดี ซึ่งจักต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี ทั้งจักต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้ผู้พิพากษาจักต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระ

ของตนเองและเหตุทุนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ (หมวด 1 ข้อ 1)

6.2.2 องค์ประกอบด้านจริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในทางอรรถคดี

กำหนดให้ผู้พิพากษาพึงตรวจสำนวนความและตระเตรียมการดำเนินกระบวนการพิจารณาไว้ให้พร้อม ออกนั่งพิจารณาตรงตามเวลา และไม่เลื่อนการพิจารณาโดยไม่จำเป็น (หมวด 2 ข้อ 2) ในการนั่งพิจารณาคดี ผู้พิพากษาจักต้องวางตนเป็นกลางและปราศจากอคติ ทั้งพึงสำรวมตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ แต่งกายเรียบร้อย ใช้วาจาสุภาพ พึงความจากคู่ความและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ให้ความเสมอภาค และมีเมตตาธรรม (หมวด 2 ข้อ 3) จักต้องพิจารณาคดีโดยไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบและไม่ชักช้า พึงตัดการดำเนินกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้การพิจารณาคดีเป็นไปด้วยความรวดเร็ว (หมวด 2 ข้อ 4) จักต้องควบคุมการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาลให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทั้งจักต้องมีให้ผู้ใดประพฤติตนไม่สมควรในศาล เรื่องละเมิดอำนาจศาล พึงใช้ด้วยความระมัดระวัง (หมวด 2 ข้อ 5) จักต้องละเว้นการกล่าวถึงข้อเท็จจริงในคดีที่อาจกระทบกระเทือนต่อบุคคลใด ไม่วิจารณ์หรือให้ความเห็นแก่คู่ความหรือบุคคลภายนอกเกี่ยวกับคดีที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาหรือกำลังจะขึ้นสู่ศาล แต่มีอำนาจแถลงให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีพิจารณาความของศาลเมื่อมีเหตุผลสมควร (หมวด 2 ข้อ 6) การเปรียบเทียบหรือไกล่เกลี่ยคดีจักต้องกระทำในศาล ผู้พิพากษาพึงชี้แจงให้คู่ความทุกฝ่ายตระหนักถึงผลดีผลเสียในการดำเนินคดีต่อไป ทั้งนี้จักต้องไม่หาคำมั่น หรือบีบบังคับให้คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทุกฝ่ายยอมรับข้อเสนอมิใดๆ หรือให้จำเลยรับสารภาพโดยไม่สมัครใจ และจักต้องไม่ทำให้คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งระแวงว่าผู้พิพากษาฝักใฝ่ช่วยเหลือคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง (หมวด 2 ข้อ 8) ผู้พิพากษาพึงระลึกว่าการนำพยานหลักฐานเข้าสืบและการซักถามพยานควรเป็นหน้าที่ของคู่ความและทนายความของแต่ละฝ่ายผู้พิพากษาจะกระทำก็ต่อเมื่อจำเป็นเพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรม หรือมีกฎหมายบัญญัติไว้ให้ศาลเป็นผู้กระทำเอง (หมวด 2 ข้อ 9)

เมื่อจะพิพากษาหรือมีคำสั่งในคดีเรื่องใด ผู้พิพากษาจักต้องละวางอคติทั้งปวงเกี่ยวกับคู่ความหรือคดีความเรื่องนั้น ทั้งจักต้องวินิจฉัยโดยไม่ชักช้า และไม่เห็นแก่หน้าผู้ใด คำพิพากษาและคำสั่งจักต้องมีคำวินิจฉัยที่ตรงตามประเด็นแห่งคดี ให้เหตุผลแจ่มชัดและสามารถปฏิบัติตามนั้นได้ การเรียงคำพิพากษาและคำสั่งพึงใช้ภาษาเขียนที่ดี ใช้ถ้อยคำในกฎหมาย ใช้โวหารที่รัดกุมเข้าใจง่ายและถูกต้องตามพจนานุกรมฉบับ

ราชบัณฑิตยสถาน ข้อความอื่นใดอันไม่เกี่ยวกับการวินิจฉัยประเด็นแห่งคดีโดยตรงหรือไม่ ทำให้การวินิจฉัยประเด็นดังกล่าวชัดเจนขึ้นไม่พึงปรากฏอยู่ในคำพิพากษาหรือคำสั่ง (หมวด 2 ข้อ 12)

ผู้พิพากษาพึงถอนตัวจากการพิจารณาและพิพากษาคดี เมื่อมีเหตุที่ตนอาจถูกคัดค้านได้ตามกฎหมาย หรือเมื่อมีเหตุประการอื่นที่เกี่ยวกับ ตัวผู้พิพากษา อันอาจทำให้การพิจารณาพิพากษาคดีนั้นเสียความยุติธรรม และจำเป็นต้อง ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการจูงใจผู้พิพากษาซึ่งพิจารณาพิพากษาคดีนั้นในภายหลัง ในประการที่อาจทำให้เสียความยุติธรรมได้ (หมวด 2 ข้อ 14)

6.2.3 องค์ประกอบด้านจริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในทางธุรการ

เพื่อให้งานธุรการของศาลมีประสิทธิภาพ ผู้พิพากษา จักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็มความสามารถ ทั้งจักต้อง ควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็ม ความสามารถเช่นเดียวกัน (หมวด 3 ข้อ 15) และจักต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการตามคำสั่ง อันชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชา และตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เว้นแต่จะ ได้รับอนุญาตให้ข้ามลำดับชั้นได้ (หมวด 3 ข้อ 16)

ผู้พิพากษาจักต้องปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ความเที่ยงธรรม และควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยและจริยธรรมโดย เคร่งครัด การรายงานความดีความชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องตรงตามความ เป็นจริง และการให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องปราศจากอคติ (หมวด 3 ข้อ 17) พึงสนับสนุนส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์สุจริต มีผลงานดีเด่นมีความรู้ ความสามารถ และขยันขันแข็ง ทั้งจักต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยชอบ (หมวด 3 ข้อ 18)

เมื่อปรากฏว่ามีการกระทำความผิดทางวินัยของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาขึ้น ผู้พิพากษาจักต้องรายงานผู้บังคับบัญชาทันที โดยรายงานตามความเป็น จริงทั้งจักต้องไม่ปกปิดเรื่องใดๆ ที่ควรรายงาน หากเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน ผู้พิพากษาจักต้องดำเนินการไปตามอำนาจหน้าที่นั้นโดยพลัน และในกรณีที่ปรากฏว่ามี การละเมิดจริยธรรมในข้อสำคัญอันควรรายงาน ผู้พิพากษาพึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ทราบ (หมวด 3 ข้อ 19)

ผู้พิพากษาพึงเอาใจใส่ดูแลและอนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี พึงส่งเสริมความสามัคคีในระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและในหมู่ข้าราชการ เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และรับฟังความคิดเห็นดังกล่าวที่ขอบด้วยเหตุผล จักต้องสอดส่องดูแลให้คู่ความ หมายความ พยาน และประชาชนที่มาศาลได้รับความเป็นธรรม ความสะดวก และการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัย (หมวด 3 ข้อ 21-23)

6.2.4 องค์ประกอบด้านจริยธรรมเกี่ยวกับกิจการอื่น

ผู้พิพากษาจักต้องไม่เป็นกรรมการ ผู้จัดการ ที่ปรึกษา หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในห้างหุ้นส่วน บริษัท ห้างร้านหรือธุรกิจของเอกชน เว้นแต่จะเป็นกิจการที่มีได้แสวงหากำไร และจักต้องไม่ประกอบอาชีพ หรือวิชาชีพ หรือกระทำการใด อันจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเกียรติศักดิ์ของผู้พิพากษา (หมวด 4 ข้อ 26) ไม่แสดงปาฐกถา บรรยาย สอน หรือเข้าร่วมสัมมนา อภิปรายหรือ แสดงความคิดเห็นใดๆ ต่อสาธารณชน ซึ่งอาจกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเกียรติศักดิ์ของผู้พิพากษา (ข้อ 28) ไม่พึงเป็นกรรมการ สมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ของสมาคม สโมสร ชมรม หรือองค์การใดๆ หรือเข้าร่วมในกิจการใดๆ อันจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเกียรติศักดิ์ของผู้พิพากษา (หมวด 4 ข้อ 29) ไม่พึงรับเป็นผู้จัดการมรดก ผู้จัดการทรัพย์สิน หรือผู้ปกครองทรัพย์สิน เว้นแต่เป็นกรณีที่ตัวผู้พิพากษาเอง คู่สมรส ผู้บุพการี ผู้สืบสันดานของตน หรือญาติสืบสายโลหิต หรือเกี่ยวพันทางแต่งงาน ซึ่งผู้พิพากษาถือเป็นญาติสนิทมีส่วนได้เสียในมรดก หรือทรัพย์สินนั้นโดยตรง (หมวด 4 ข้อ 30)

ผู้พิพากษาจักต้องไม่รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนในการดำเนินคดี หรือรับเป็นผู้เรียง ผู้เขียน ผู้พิมพ์คำคู่ความ คำร้อง คำขอ หรือคำแถลงในคดีใดๆ ไม่รับเป็นที่ปรึกษาคดีความ หรือเรื่องซึ่งอาจจะเป็นคดีความขึ้นได้ และไม่รับเป็นผู้ร่าง ผู้เขียน ผู้พิมพ์ หรือพยานในพินัยกรรมหรือนิติกรรมอื่นใด ไม่ว่าเพื่อสินจ้างรางวัลหรือไม่ เว้นแต่เป็นกรณีที่ตัวผู้พิพากษาเอง คู่สมรส ผู้บุพการี ผู้สืบสันดานของตน หรือญาติสืบสายโลหิต หรือเกี่ยวพันทางแต่งงาน ซึ่งผู้พิพากษาถือเป็นญาติสนิท มีส่วนได้เสียในคดีหรือเรื่องนั้นโดยตรง และไม่รับเป็นอนุญาโตตุลาการ หรือผู้ประนอมข้อพิพาท (หมวด 4 ข้อ 31-32)

6.2.5 องค์ประกอบด้านจริยธรรมเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว

ผู้พิพากษาจักต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด อยู่ในกรอบของศีลธรรม และพึงมีความสันโดษ ครองตนอย่างเรียบง่าย สุภาพ สำนวณกริยามารยาท มีอัธยาศัยยึดถือจริยธรรมและประเพณีอันดีงามของตุลาการ ทั้งพึงวางตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป (หมวด 5 ข้อ 35) พึงปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเป็นลำดับและพึงชวนชววยศึกษาเพิ่มเติมทั้งในวิชาชีพตุลาการและความรู้รอบตัว (หมวด 5 ข้อ 36) ต้องไม่ก้าวร้าวแย่งแซงหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นในการพิจารณาพิพากษาคดี และต้องไม่ยินยอมให้บุคคลในครอบครัวก้าวร้าวการปฏิบัติหน้าที่ของตน หรือของผู้อื่น และจักต้องไม่ยินยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนแสวงหาประโยชน์อันมิชอบ (หมวด 5 ข้อ 37-38)

ผู้พิพากษาพึงยึดมั่นในระบบคุณธรรม และจักต้องไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบ หรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลอื่นใด (หมวด 5 ข้อ 39) ไม่พึงขอรับเงินสนับสนุนหรือประโยชน์อื่นใดจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ในประการที่อาจทำให้กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศาลยุติธรรม เว้นแต่จะเป็นการดำเนินการตามระเบียบ คำสั่งหรือมติว่าด้วยการนั้น (หมวด 5 ข้อ 39/1) จักต้องระมัดระวังมิให้การประกอบวิชาชีพ อาชีพ หรือการงานอื่นใดของคู่สมรส ญาติสนิท หรือบุคคลซึ่งอยู่ในครัวเรือนของตนมีลักษณะเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเกียรติศักดิ์ของผู้พิพากษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไปในการประสาทความยุติธรรมของผู้พิพากษา (หมวด 5 ข้อ 40) ผู้พิพากษาและคู่สมรสจักต้องไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ใดๆ จากคู่ความหรือจากบุคคลอื่นใดอันเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาและจักต้องดูแลให้บุคคลในครอบครัวปฏิบัติเช่นเดียวกันด้วย รวมทั้งต้องไม่รับของขวัญของกำนัลหรือประโยชน์อื่นใดอันมีมูลค่าเกินกว่าที่พึงให้กันตามอัธยาศัยและประเพณีในสังคมและจักต้องดูแลให้บุคคลในครอบครัวปฏิบัติเช่นเดียวกัน (หมวด 5 ข้อ 41-42) อีกทั้ง จักต้องละเว้นการคบหาสมาคมกับคู่ความ หรือบุคคลอื่น ซึ่งมีส่วนได้เสีย หรือผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคดีความ หรือบุคคลซึ่งมีความประพฤติหรือมีชื่อเสียงในทางเสื่อมเสีย อันอาจจะกระทบกระเทือนต่อความเชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไปในการประสาทความยุติธรรมของผู้พิพากษา (หมวด 5 ข้อ 43)

6.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน
ศาลยุติธรรมตามคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (2553)

โดยคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 7-169) ได้กำหนดบทบาท อำนาจและหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ซึ่งสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมได้ ดังนี้

6.3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านงานบริหารในส่วนงานคดี

6.3.1.1 การบริหารงานคดี ประกอบด้วย การจ่ายสำนวนคดี การเรียกคืนสำนวนคดีและการโอนสำนวนคดี และการนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีของผู้รับผิดชอบราชการศาล

6.3.1.2 การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง ประกอบด้วย ความเป็นมาของการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินการในระบบการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง และกระบวนการที่สนับสนุนระบบการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง ได้แก่ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และระบบก่อนวันนัด

6.3.1.3 การปล่อยชั่วคราวและการบังคับกรณีผลิตสัญญาประกัน ประกอบด้วย การปล่อยชั่วคราว แนวทางในการบังคับคดีกับนายประกัน

6.3.1.4 การอภัยโทษ ประกอบด้วย ศาลกับการดำเนินการกรณีการพระราชทานอภัยโทษ และข้อหารือเกี่ยวกับการพระราชทานอภัยโทษ

6.3.1.5 การปลดทำลายสำนวนและเอกสาร ประกอบด้วย การปลดทำลายสำนวนคดีแพ่ง การปลดทำลายสำนวนคดีอาญา สำนวนความที่มีเงินค้างจ่ายเกินห้าปี สำนวนความที่มีคำสั่งให้เก็บรักษาไว้ และขั้นตอนการดำเนินการปลดทำลายสำนวน

6.3.1.6 คดีส่วนที่เกี่ยวข้องกับคดีปกครอง ประกอบด้วย ลักษณะคดีปกครอง กรณีที่ไม่ใช่คดีปกครอง และระยะเวลาในการฟ้องคดีปกครอง

6.3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเกี่ยวกับงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ

6.3.2.1 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การพิจารณาความดีความชอบ ระเบียบการลาหยุดราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

การเข้าพักในที่พักของทางราชการ ระเบียบเกี่ยวกับการใช้รถราชการ การจัดสวัสดิการ ภายในส่วนราชการ การขออนุญาตไปบรรยาย สอนเสริม เข้ารับการศึกษา ฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการ สัมมนา ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ และการดำเนินการทางวินัย

6.3.2.2 การงบประมาณ ประกอบด้วย งบประมาณ กับศาล และลักษณะงบประมาณ

6.3.2.3 การเงิน ประกอบด้วย การตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การจ่ายค่าปรับ การกันเงิน การส่งเงินกลาง การแก้ไขปัญหาการเงินตามระเบียบ คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม และการทำความเข้าใจสมุดบัญชี

6.3.2.4 การพัสดุ ประกอบด้วย วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจการดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง และการตรวจรับพัสดุ

6.3.2.5 การปฏิบัติการคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบ ในคดีเยาวชนและครอบครัว

6.3.2.6 งานรัฐพิธี งานพิธี ประกอบด้วย ตำแหน่งที่หนึ่งของ ผู้พิพากษา การแต่งกาย การประดับเครื่องอิสริยาภรณ์ การส่งคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การแต่งกายสำหรับบุคคลซึ่งไม่มีกฎหมายหรือข้อบังคับของทางราชการกำหนดให้มี เครื่องแบบเฉพาะ การแต่งกายในโอกาสต่างๆ เครื่องแต่งกายประจำชาติไทย มารยาทไทย และมารยาทสากลที่เป็นการให้เกียรติกันอย่างเป็นแบบพิธีการ

6.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรมตามระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (2554)

โดยระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วย หลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและ เงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พุทธศักราช 2554 (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2554, หน้า 1-9) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ซึ่งในกลุ่มตำแหน่งบริหารงานศาล มีหลักเกณฑ์เพิ่มเติมด้านความรู้ทางการ บริหาร และมนุษยสัมพันธ์ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไป จึงสามารถนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้า ศาลในศาลยุติธรรมได้ กล่าวคือ การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไปให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นไปตามระเบียบฯ พุทธศักราช 2554 ข้อ 9 หมวด 2 โดยพิจารณาถึงเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถพื้นฐาน โดยพิจารณาจาก

1.1 การพิจารณาพิพากษาคดี

1.2 การเรียงคำพิพากษา

1.3 การบริหารงานคดี

1.4 ความรับผิดชอบ

1.5 ความซื่อสัตย์สุจริต

1.6 ความไว้วางใจได้

1.7 ความวิริยะอุตสาหะ

1.8 ความเสียสละ

1.9 ชื่อเสียงเกียรติคุณ

2. ประวัติการศึกษาอบรมและการรับราชการ

3. การดำรงตนของตนเองและคู่ครอง

4. มารยาทสังคมและทัศนคติ

5. แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของ

ข้าราชการตุลาการผู้ขึ้นที่ระบุว่ามีความคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา
ประจำศาล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา
ประจำศาล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ให้เสนอแต่งตั้งจาก
ข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการ
การประเมินความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหาร
ศาลยุติธรรมกำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา
ประจำศาล เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผล ความจำเป็นในทางราชการ คณะกรรมการตุลาการ
ศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมิมีมติไม่ให้นำระยะเวลาที่ต้องดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาล
ดังกล่าวมาใช้บังคับแก่การพิจารณาแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นก็ได้ แต่ทั้งนี้ในการแต่งตั้ง
ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นต้องเสนอแต่งตั้งจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา
ประจำศาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และต้องผ่านการประเมินผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด (ตามระเบียบฯ พุทธศักราช 2554
ข้อ 12)

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ ในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาในศาลฎีกา ในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา และตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับทุกตำแหน่งข้างต้น ให้เลขาธิการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม จัดทำรายงานสรุปผลงานการทำงานสำนวนคดี และผลการประเมินการปฏิบัติราชการย้อนหลังไม่น้อยกว่า 3 ปี ของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย ในกรณีที่เกิดคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลมีข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลอาจส่งตัวอย่างผลงานการพิจารณาพิพากษาคดีหรืองานอื่นในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งมาเพื่อประกอบ การพิจารณาด้วยก็ได้ (ตามระเบียบฯ พุทธศักราช 2554 ข้อ 13)

สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานศาล ในตำแหน่งต่างๆ เป็นไปตามระเบียบฯ พ.ศ.2554 ข้อ 10 โดยพิจารณาถึงเงื่อนไขต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไป (ข้อ 9)

2. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานศาล
3. ความเป็นผู้นำ
4. การแก้ปัญหา
5. การตัดสินใจ
6. มนุษย์สัมพันธ์
7. ความเอาใจใส่
8. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อรักษา

ประโยชน์ทางราชการและประชาชน

9. ประสบการณ์ในการทำงาน

6.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามเอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น (2556)

เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2556, หน้า 4-18) ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ เนื่องจากเนื้อหาหลักสูตรการอบรม ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นดังกล่าวประกอบด้วยเนื้อหาส่วนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิชาการ

หมวดที่ 1 การบริหารและการพัฒนาตนเอง หัวข้อวิชา ประกอบด้วย การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทและการดำรงตนในตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาล หลักและธรรมเนียมในการครองตน ครองคน และครองงาน บุคลิกภาพผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ การดูแลและเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกายสำหรับผู้บริหาร การพัฒนา จรรยาวิชาชีพ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ การบริหาร และพัฒนาจิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เทคนิคการนำเสนอและการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานพระราชพิธี งานรัฐพิธี ความรู้เกี่ยวกับ เครื่องราชอิสริยาภรณ์

หมวดที่ 2 การบริหารและการพัฒนาคน หัวข้อวิชา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร การสร้างและพัฒนาทีมงาน (ด้วยกิจกรรม Walk Rally) การประเมินและพัฒนาการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง วินัยและ การเสริมสร้างวินัยผู้ใต้บังคับบัญชา

หมวดที่ 3 การบริหารและการพัฒนางาน หัวข้อวิชา ประกอบด้วย ระบบงานศาลยุติธรรม นโยบายประธานศาลฎีกา (นโยบายการบริหารงาน ศาลยุติธรรม) นโยบายศาลยุติธรรม การประสานราชการหน่วยงานในกระบวนการ ยุติธรรม การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนางานศาลและการควบคุมกำกับ การบริหาร และพัฒนาการจัดการงบประมาณของหน่วยงาน การบริหารและการพัฒนางานการเงิน บัญชีและพัสดุของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติ ของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนางานประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการพัฒนา คุณภาพงานบริการ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานภายใน

หมวดที่ 4 การบริหารและการพัฒนา (เฉพาะ) งานคดี หัวข้อวิชาประกอบด้วย หลักและเทคนิคการบริหารงานคดี เทคนิคการให้คำแนะนำและ การปรึกษาคดี เทคนิคการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความในคดีแพ่งและคดีอาญา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารคดี เทคนิคในการจัดเก็บข้อมูลและการบริหาร

ข้อมูลในทางคดี แนวทางการบังคับคดี การคุมประพฤติ และวิธีการเพื่อความปลอดภัย การจัดการคดีที่เกี่ยวข้องกับศาลอื่น สิทธิมนุษยชนกับงานศาลยุติธรรม หลักและดุลพินิจ ในการปล่อยชั่วคราวและการบังคับตามสัญญาประกัน การคุ้มครองผู้เสียหายและพยาน ในคดีอาญา การนั่งพิจารณาคดีและบทบาทการบริหารงานคดีของผู้พิพากษาผู้บริหารใน ศาลชั้นต้น การพัฒนาระบบงานศาล ประสบการณ์ในการบริหารงานศาลของผู้พิพากษา ผู้บริหารในศาลชั้นต้น

หมวดที่ 5 ความรอบรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร หัวข้อวิชาประกอบด้วย รัฐธรรมนูญสำหรับนักบริหาร การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ในการบริหาร การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับนักบริหารยุคใหม่ เทคนิคการ ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ระบบ บริหารกิจการที่ดี (ธรรมาภิบาล) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบทางละเมิด ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

หมวดที่ 6 กิจกรรมเสริมทักษะและบุคลิกภาพ (วิชาเลือก) ประกอบด้วย ภาษาอังกฤษสำหรับนักบริหาร การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับนักบริหาร กิจกรรมเข้าจังหวะ(ลีลาศ) การเสริมทักษะการพูดและการใช้เสียง (การพูดในที่สาธารณะ และการร้องเพลง) การออกกำลังกายตามวิถีชาวพุทธ

ส่วนที่ 2 จัดทำเอกสารทางวิชาการส่วนบุคคลในหัวข้อที่อบรม และเสนอให้คณะกรรมการฯ เห็นชอบการนำเสนอ เป็นการนำเสนอผลงานของผู้เข้ารับการ อบรมแต่ละคน คนละ 20 นาที โดยใช้ power point และกำหนดให้เชิญคณะกรรมการหรือ วิทยากรภายนอก โดยมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะและการ ประเมินผลงานของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาก่อนเสร็จสิ้นการอบรม

ส่วนที่ 3 การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงาน ประกอบด้วย การศึกษาดูงานภายในประเทศ การศึกษาดูงานศาลฎีกา และการศึกษาดู งานต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหาร

โดยหลักสูตรการฝึกอบรม “ผู้พิพากษาผู้บริหารศาลชั้นต้น” ในปัจจุบัน ยังเน้นการพัฒนาภายในของศาล เช่น การเตรียมความพร้อมในเรื่องระบบ การบริหารคดี การบริหารบุคลากรภายใน การจัดทำแผนงาน และการบริหารงบประมาณ การเงินการคลังต่างๆ การศึกษาดูงานในต่างจังหวัดหรือในกรุงเทพมหานคร ยังเน้นการ พัฒนาระบบงานภายใน เช่น เรื่องการเร่งรัดคดี การจัดทำระบบฐานข้อมูล หรือการพัฒนา

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ ซึ่งแม้ว่าการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ยังมีขอบเขตแค่การทำงานของศาลเท่านั้น การพัฒนา งานในระดับจังหวัด ในลักษณะการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นยังมีไม่มาก การพัฒนางานในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศยังแทบไม่มี

สำหรับการพัฒนาหัวหน้าศาลนั้น การเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้ไปเป็นผู้นำในการปฏิรูปอย่างจริงจังเป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริมมากขึ้น ซึ่งการ ฝึกอบรมในลักษณะที่จะสามารถสร้างอุดมการณ์ จิตสำนึก และแรงบันดาลใจ ไม่อาจทำ ได้ด้วยการฝึกอบรมแบบการให้คำบรรยาย การปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้มีลักษณะการ สื่อสารสองทาง เพิ่มการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการฝึกทักษะต่างๆ ให้เกิดเป็น รูปธรรม เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น นอกจากนี้ การศึกษาดูงาน อาจจะต้องไปดูหน่วยงาน อื่นที่มีการทำงานในเชิงบูรณาการ เพื่อที่จะได้เห็นตัวอย่างที่ปฏิบัติได้จริง อันจะเป็นการ สร้างทักษะที่ถูกต้องได้อย่างจริงจัง การฝึกอบรมต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนเป็นผู้นำ ได้ มิใช่เฉพาะคนที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตนที่โดดเด่นเท่านั้น

6.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรมตามหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 28–29) กล่าวว่า ในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) ไว้ สามารถนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์หาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมได้ โดยในเอกสารดังกล่าวมีการระบุหลักเกณฑ์ในการเลือก เพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

6.6.1 ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษา (Professional competence and experience) โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.6.1.1 ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)

6.6.1.2 มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)

6.6.1.3 มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรง ตำแหน่ง (Advocacy experience)

- 6.6.1.4 มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law)
- 6.6.1.5 มีความสามารถในการปฏิบัติตนตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter)
- 6.6.1.6 มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation)
- 6.6.1.7 มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment)
- 6.6.1.8 มีนิสัยรักงาน (Work habits)
- 6.6.1.9 มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)
- 6.6.1.10 มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์การ คน และเวลา (Organizational skills in people and time management)
- 6.6.1.11 ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality)
- 6.6.1.12 มีความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability)
- 6.6.1.13 บรรลุความสำเร็จและมีบทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles)
- 6.6.1.14 มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of Specialization, non-mainstream legal experience)
- 6.6.2 บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics)
- 6.6.2.1 มีมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical standards)
- 6.6.2.2 เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
- 6.6.2.3 มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม (Integrity)
- 6.6.2.4 มีใจเป็นธรรม (Fairness)
- 6.6.2.5 มีความอดทนกลั่น (Tolerance)
- 6.6.2.6 อดทนต่อความยากลำบาก (Patience)
- 6.6.2.7 มีวิจรรณญาณ (Common sense)
- 6.6.2.8 รับฟังผู้อื่น (Ability to listen)
- 6.6.2.9 สามารถตัดสินใจได้ (Ability to make decision)

6.6.2.10 คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration for others)

6.6.2.11 สัมมาคารวะ (Courtesy)

6.6.2.12 ราบรื่น (Tact)

6.6.2.13 อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)

6.6.2.14 เชื่อถือได้ (Reliability)

6.6.2.15 ตรงต่อเวลา (Punctuality)

6.6.3 การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)

ประกอบด้วย

6.6.3.1 ความรู้สึกที่รับรู้ต่อความแตกต่างทางเพศ และความเท่าเทียมกันด้านเชื้อชาติ (Sensitivity to gender and racial equality)

6.6.3.2 ความรู้สึกต่อประเด็นทางด้านสังคมในการฟ้องร้องคดี (Appreciation of social issues arising in litigation)

6.6.3.3 การให้บริการต่อสาธารณะและชุมชน (Public and community service)

6.6.3.4 การรับรู้ความคิดจากที่ต่างๆ (Receptivity to ideas)

การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในแคนาดา ได้มีการพิจารณาจากหลักความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพส่วนบุคคลเป็นปัจจัยส่วนหนึ่ง แต่ปัจจัยสำคัญที่ประเทศแคนาดาไม่ได้ละเลย ได้แก่ ความตระหนักรู้ทางสังคมซึ่งได้ครอบคลุมประเด็นความแตกต่างทางเพศ ความเท่าเทียมทางเชื้อชาติ การให้บริการสาธารณะต่อชุมชน ความรู้สึกทางสังคมที่มีต่อคดีความ แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลระหว่างกันของตุลาการและสังคมได้ส่งผลต่อการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในแคนาดาด้วย

6.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 29–30) กล่าวว่า ในประเทศออสเตรเลียมีการปรับปรุงโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ The Law Council of Australia Selection Criteria (2011) นโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมได้ โดยในประเทศออสเตรเลียมีการจำแนกเกณฑ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences)

การเป็นผู้พิพากษาต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย ความรู้และประสบการณ์ “ที่จำเป็น (Necessary)” และความรู้และประสบการณ์ “ที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา และการพิจารณาคดีถือเป็นความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะส่งเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ (Will have obtained a high level of professional achievement and effectiveness in the area of law) โดยในสหราชอาณาจักรเองก็ต้องการคุณสมบัติที่เป็นความรู้และประสบการณ์ของผู้พิพากษาในลักษณะนี้เช่นกัน ในนิวซีแลนด์และทาสมาเนีย ถือเป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงความดีเลิศทั้งปวงในความเป็นวิชาชีพทางกฎหมาย (Demonstrated overall excellence in a legal occupation)

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities)

คุณสมบัติทางวิชาชีพที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษา คือ

- 2.1 การให้เหตุผลเชิงวิชาการและเชิงวิเคราะห์
- 2.2 การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล
- 2.3 การสามารถในการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการวินิจฉัยคดี
- 2.4 ทักษะการสื่อสารทั้งทางวาจาและการเขียน
- 2.5 การมีอำนาจบารมี (เป็นความสามารถในการควบคุมและส่งเสริมการทำงานในขณะที่ให้การดำเนินงานอย่างยุติธรรมและเต็มที่)
- 2.6 การมีศักยภาพและความปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่อง
- 2.7 ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการบริหารจัดการทางคดี

2.8 มีความคุ้นเคย การใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือศักยภาพ ที่จะบรรลุความสามารถในการใช้งาน

2.9 มีความปรารถนาในการสร้างความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาด้านศาล

3. คุณสมบัตินส่วนบุคคล (Personal qualities)

คณะกรรมการกฎหมายของออสเตรเลีย (LCA) ได้กำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลไว้ดังนี้ คือ

3.1 ความมีมโนสำนึก (Integrity) การมีคุณลักษณะที่ดี (Good character) และความมีชื่อเสียง (Reputation)

3.2 ความยุติธรรม (Fairness)

3.3 ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง (Independence and impartiality)

3.4 มีวุฒิภาวะและความคงที่ทางอารมณ์ (Maturity and sound temperament)

3.5 มีอัธยาศัยและความอ่อนโยน (Courtesy and humanity)

3.6 มีความตระหนักรู้ทางสังคม รวมทั้งให้ความเคารพในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ (Social awareness including gender and cultural awareness)

โดยประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรม ความสามารถและคุณสมบัติของบุคคลอย่างมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้รับอิทธิพลจากประเทศอังกฤษตั้งแต่สมัยโบราณซึ่งการกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จะเป็นผลให้การโยกย้ายแต่งตั้งในออสเตรเลียต้องให้ความสำคัญกับการประเมินคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมาก ในกรณีนี้มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประเทศยุโรปมากกว่าแคนาดา เนื่องจากการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในยุโรปยึดถือหลักความโปร่งใส (Transparency) โดยการจะขยับหรือโยกย้ายผู้พิพากษาจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษานั้น (Judge's personal record) และการอ้างอิงจากผู้ใหญ่ที่ประเมินผล (References from superiors who have been involved in appraisal) ทั้งนี้ เมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะมีการประกาศและเปิดรับสมัครผู้พิพากษาที่สนใจเข้ามาคัดเลือก

จากนั้นคณะกรรมการก็จะมีการประชุมพิจารณาประวัติการทำงาน จริยธรรมและข้อมูลต่างๆ ประกอบการพิจารณาเพื่อจะดูว่าผู้พิพากษาที่สมัครเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติเหมาะสมมากน้อยเพียงใดในการที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว (ธนรัตน์ ทังทอง, 2554, หน้า 53-57; มาโนช รัตนมาคะ, 2555, หน้า 8-11 และสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 28-31)

6.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ จรัญ ภัคดีธนากุล

จรัญ ภัคดีธนากุล (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า แม้เพียงผู้พิพากษาก็จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำระดับสูงอยู่แล้ว เพราะจะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่ประชาชนและระบบราชการโดยเฉพาะผู้นำทางด้านสติปัญญา สุจริตธรรมและจริยธรรม ยิ่งอยู่ในฐานะผู้บริหารงานศาลยุติธรรม เป็นหัวหน้าและเป็นต้นแบบของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในศาลจึงยิ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มข้นและรอบด้านมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ผู้นำด้านความยุติธรรม มีปณิธานแน่วแน่ที่จะสรรค์สร้างเหยิบยื่นความถูกต้องเป็นธรรมให้แก่สังคมและคู่ความให้จงได้ คือต้องมีสำรัดและบุคลิกภาพรวมทั้งผลงานของ “นักยุติธรรม” ที่เด่นชัด มิใช่แค่เพียงนักกฎหมายเท่านั้น เพราะคุณค่าของผู้พิพากษาและสถาบันศาลอยู่ที่ความยุติธรรม
2. ผู้นำด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ เพราะถ้าเิ่งกั้จักตกเป็นเหยื่อหรือเครื่องมือของคนโกง และสร้างความอยุติธรรมในสังคมขึ้นได้โดยชอบด้วยกฎหมาย เป็นที่ดูหมิ่นของบรรดาผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล รวมไปถึงประชาชนทั่วไปด้วย
3. ผู้นำด้านสุจริตธรรม เพราะถ้าผู้พิพากษาผู้ชาญฉลาดแต่กลับทุจริต ฉ้อฉล กลโกงเสียเอง ใครจะกำหราบปราบปรามได้และถ้าหัวหน้าโกง ผู้ที่อยู่ในระบบก็จะพลอยโกงไปด้วย แม้ผู้ที่ไม่โกงก็จะหมดกำลังใจทำหน้าที่ไปในที่สุด ประชาชนย่อมเสื่อมศรัทธาในสถาบันศาล
4. ผู้นำด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือด้านการบริหารจัดการที่ดี เป็นแบบอย่างของผู้บริหารองค์กรที่มั่นคงในหลัก “ธรรมาภิบาล”(Good Governance) ได้อย่างน่าภาคภูมิใจของบรรดาผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล

5. ผู้นำด้านจิตวิญญาณและการประพฤติตัว ดำรงตนมั่นคงอยู่ในจริยธรรมของวิชาชีพ และคุณธรรมทางสังคม (Social Value) เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้บริหารองค์กรทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน

6. ผู้นำทศพิธราชธรรม มาประพฤติปฏิบัติให้เห็นจริงได้ เพราะท่านทำหน้าที่ในพระปรมาภิไธยของพระราชินี ไฉนจะละเลยธรรมะของพระราชินีไปเสียได้

7. สามารถจูงใจ สื่อความหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และเกิดแรงบันดาลใจ ประพฤติปฏิบัติตามได้ เพราะถ้าปราศจากทักษะและศักยภาพในข้อนี้ ท่านก็เป็นเพียงคนดีคนหนึ่งเท่านั้น หาใช่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดีไม่

8. ผู้นำด้านการปกป้องคุ้มครองพิทักษ์รักษาประโยชน์ของชาติ (National Interest) และความผาสุกของประชาชน (Happiness of the people) ตามรอยพระบาทของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม

นอกจากนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถครองตน ครองคน ครองงานและสรรค์สร้างประโยชน์สุขให้แก่ประเทศชาติและประชาชน
2. สามารถใช้และตีความกฎหมายให้บรรลุผลเป็นความยุติธรรม และชอบธรรมได้ ไม่จนแต้มอยู่ภายใต้ตัวบทกฎหมายที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม
3. พากเพียรพยายามในการลด ละ เลิก อบายมุขทุกประเภท ตั้งแต่ฝิ่น บุหรี่ เหล้า จอมเจ้าชู้ไปจนถึงการคบหาหมั้นหมั้นมิชอบ

6.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช

จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน กล่าวคือ การปกครอง การบริหาร การจัดการให้เป็นไปตามครรลองธรรม ซึ่งประกอบด้วย หลัก 6 ประการ คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีทักษะทางด้านบริหารงาน โดยใช้หลักทศพิธราชธรรม และหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานศาลความรู้ทางด้านวิชาการก็มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องมีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหารงานคดีและการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องแต่งกายให้ดูกาลเทศะ วางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและถือน่าเกรงขาม แต่ไม่มีความสำคัญเท่าเท่ากับด้านอื่นๆ ดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดซึ่งทุกคนจะไม่เท่าเทียมกัน

6.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ชาตรี พงษ์อภา

ชาตรี พงษ์อภา (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า ก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ทางสำนักงานศาลยุติธรรมได้จัดอบรมให้ความรู้ในหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” และในอดีตนั้นหลักสูตรนี้เป็นที่รู้จักกันในวงการผู้พิพากษาว่าเป็นการอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ดังนั้นจากการที่ได้เข้าอบรมในทางทฤษฎี และได้ออกไปปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาคมาแล้ว รวมทั้งก่อนที่จะไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในภูมิภาคได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษามาก่อนเป็นเวลากว่าสิบปี จึงมีความเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบงานราชการในศาลที่ตนดำรงตำแหน่งทั้งในด้านงานเกี่ยวกับคดีความต่างๆ และงานธุรการของศาลจึงจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนว่าจะนำศาลให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางใดให้เหมาะสมกับพันธกิจของสำนักงานศาลยุติธรรมและนโยบายของประธานศาลฎีกา

2. การนำผู้อื่นด้วยจิตใจที่กว้างขวางและความมีเมตตาโดยที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในศาลที่ตนดำรงตำแหน่ง สามารถที่จะให้คุณให้โทษต่อข้าราชการในศาลนั้นๆ จึงควรจะเป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวางและมีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจจะนำหลักในพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยังอาจจะเป็นการซื้อใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เขาทุ่มเทแรงใจแรงกายในการทำงานตามหน้าที่

ของตน

3. การดำรงตนอยู่ในศีลธรรมและควมามีคุณค่าแห่งตน
ผู้พิพากษาทั้งหลายนอกจากจะมีจริยธรรมที่จะต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม
ข้าราชการตุลาการแล้วผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องเป็นผู้มีศีลธรรมประจำใจและ
ดำรงตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงศักดิ์ศรีของตนเอง สิ่งใดทำได้และ
สิ่งใดที่พึงละเว้น

4. ความรู้ความสามารถ ก่อนที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
นั้นผู้พิพากษาจะต้องผ่านงานในด้านต่างๆ มาเป็นเวลานานพอสมควร และปัจจุบันการจะ
ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นจะต้องใช้เวลากว่า 20 ปี ความรู้และความ
ชำนาญในการพิจารณาพิพากษาคดีและการเรียงคำพิพากษา จึงสั่งสมมานานและจะต้อง
ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลอื่นๆ ได้ ในส่วนงานธุรการของศาลนอกจาก
ประสบการณ์แล้วก่อนดำรงตำแหน่งสำนักงานศาลยุติธรรมก็ต้องอบรมก่อนมาดำรง
ตำแหน่งจึงจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการของศาลอื่นๆ

6.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน
ศาลยุติธรรมในทัศนะของ เชื้อชาย โปธิ์กลิ่น

เชื้อชาย โปธิ์กลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหารต้องดูแลงานด้าน
ธุรการและงานคดี ในส่วนของข้าราชการธุรการต้องบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมและ
สอดคล้องกับงานในส่วนงานต่างๆ ของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย งานใดที่ติดขัดหรือมี
ปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขให้งานนั้นเดินต่อไปได้ เช่น การส่งหมาย การรับฟ้อง การเงินและ
การคลัง และงานสนับสนุนการพิจารณาคดีให้ลุล่วงแล้วเสร็จไปโดยรวดเร็ว กำหนดให้การ
เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการธุรการเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงานให้
สอดคล้องกับผลการประเมินผลงาน ในส่วนงานคดีต้องบริหารจัดการคดีให้พอเหมาะกับ
ผู้พิพากษา ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาโดยตรวจดูสำนวน
ประจำวันทุกสำนวน เพื่อการประเมินผลงานของผู้พิพากษาต่อไป นอกจากนี้ ต้องดูแลชีวิต
ความเป็นอยู่ของข้าราชการธุรการ จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการธุรการ ดูแลการดำรงตน
ของผู้พิพากษา ดูแลความเป็นอยู่และให้ความสะดวกแก่ผู้พิพากษา ให้คำแนะนำและ
ปรึกษาทางด้านวิชาการทั้งส่วนข้าราชการธุรการ และการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาด้วย

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรม จริยธรรม จะต้องมีความเหมาะสม สุภาพเรียบร้อย ทั้งการแต่งกาย วาจา และ กิริยาท่าทาง ทั้งต่อข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษา และประชาชนทั่วไป เป็นต้นว่าในด้าน คุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต วางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รายงานความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความเป็นจริง ปราศจากอคติ และควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยและจริยธรรมโดยเคร่งครัด

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องดูแลเอาใจใส่ และอนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดูแลสอดส่อง ให้ความสะดวกแก่ทนายความ พยาน คู่ความ และประชาชนที่มาศาลให้ได้รับความสะดวก ได้รับการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัย ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะหน่วยงาน ในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายของศาลยุติธรรมต่อไป จัดกิจกรรมให้เหมาะสมตามควรแก่ กรณี ส่วนกิจกรรมของศาลและหน่วยงานที่จัดให้มีขึ้นตามวาระโอกาสรวมทั้งกิจกรรม ภายในเพื่อสร้างความสามัคคี

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ต้องรู้เท่าทันอารมณ์ ไม่ขุ่นเคือง โมโห หรือโกรธง่าย ไม่เกี่ยวข้องรวดเร็ว หรืออ่อนไหวง่าย มีสติ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะขอคำปรึกษาหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้อย่างรอบคอบและรอบด้าน

6.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรมในทัศนะของ ดิเรก อิงคินันท์

ดิเรก อิงคินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า การเป็นผู้พิพากษานั้นจะต้องครองตนให้เป็นที่เคารพและน่าเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ต้องยึด มั่นในคุณธรรมและจริยธรรมทั้งในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่และนอกเวลาปฏิบัติหน้าที่ ยิ่งการเป็น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วยแล้ว วุฒิภาวะและความรู้ความสามารถย่อมต้องมีมากกว่า

ผู้พิพากษาทั่วไป เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับว่าเป็นผู้บริหารงานในศาลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ราชการของศาลดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย เมื่อขึ้นชื่อว่าเป็นผู้บริหารด้วยแล้วย่อมต้องมีภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเป็นตุลาการ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้หลายๆ ด้านเพื่อที่จะนำพาราชการของศาลให้ดำเนินไปได้ และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ประชาชนว่าได้อำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เป็นที่ยอมรับแล้ว ทั้งยังต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พิพากษาในศาล เจ้าหน้าที่ธุรการ และประชาชนทั่วไปอีกด้วย ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มีดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้นำในด้านงานคดีให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายและด้วยความเรียบร้อย ภารกิจต่างๆ ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เช่น การตรวจสำนวน การจ่ายสำนวน การส่งคำร้องคำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ การใช้ระเบียบต่างๆ โดยถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งคดีความต่างๆ ที่เข้ามาสู่ศาลจะต้องได้รับการพิจารณาโดยถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านงานวิชาการ ความรู้ด้านวิชาการนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะหากไม่สามารถที่จะแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้องปัญหาย่อมเกิดขึ้น ฉะนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีนศึกษาเพิ่มเติมและทบทวนความรู้ทั้งด้านวิชาการ ในที่นี้คือ ตั๋วบทกฎหมายต่างๆ และความรู้รอบตัวอย่างสม่ำเสมอด้วย

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการลดความขัดแย้ง การทำงานกับบุคคลซึ่งมาจากต่างสถานที่มีความคิดแตกต่างกัน ย่อมต้องเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นมาบ้างไม่มากก็น้อย ความขัดแย้งนั้นอาจเกิดขึ้นระหว่างคู่ความในห้องพิจารณาคดีด้วยกันหรือบุคลากรในศาลด้วยกันก็ได้ แต่เป็นที่น่าสังเกตคำว่า “ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล” อาจแปลได้ว่าเป็นหัวหน้าของผู้พิพากษาในศาลนั้น คำว่า “หัวหน้า” ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าถึงเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเพราะผู้พิพากษาต้องมีความเป็นอิสระในการพิจารณาคดี ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนของการพิจารณาคดี เพราะผู้พิพากษาต้องไม่ถูกแทรกแซงการใช้ดุลพินิจซึ่งอาจจะกระทบต่อความยุติธรรมได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้พิพากษามีดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีโดยไม่มีขอบเขต ดังนั้น ในด้านการบริหารงานบุคคลในระดับผู้พิพากษาด้วยกันแล้ว การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้พิพากษากันนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญอีก

ประการหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วยเช่นกัน

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้สำหรับคนทุกคนไม่เฉพาะแต่ผู้พิพากษา ซึ่งด้านบริหารงานด้านวิชาการและด้านการลดความขัดแย้ง ล้วนต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในตัวด้วยเสมอ อาจกล่าวได้ว่าไม่ว่าท่านประสบความสำเร็จได้อย่างไรแน่แท้ คำว่า คุณธรรมนั้น มีความหมายกว้างและมีหลายประเภท แต่ที่เห็นได้ชัดในการเป็นผู้พิพากษานั้นก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ดังจะเห็นได้จากประมวลจริยธรรมได้กล่าวถึงเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตไว้ในข้อแรก เรื่องอุดมการณ์ของผู้พิพากษาว่าหน้าที่สำคัญของผู้พิพากษาคือ การประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีบรรดคติซึ่งจักต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี ทั้งจักต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้ผู้พิพากษาจักต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ

การเป็นผู้พิพากษาไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับภาวะผู้นำนั้น มีจุดหนึ่งที่เป็นจุดเกาะเกี่ยวเหมือนกัน คือ การดำรงตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนทั่วไปว่าตุลาการได้ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีบรรดคติได้ เพราะถ้าหากผู้พิพากษาประพฤติตนไม่เหมาะสม ไม่สุภาพเรียบร้อย แม้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้พิพากษาก็ย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาและความเคารพจากประชาชน เมื่อภาพลักษณ์ไม่เป็นที่ศรัทธาของประชาชนแล้วการจะพิจารณาคัดสินคดีต่างๆ ก็เป็นการยากที่จะให้เป็นที่ยอมรับ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เช่นเดียวกัน ถือเป็นผู้นำในศาลที่ตนรับผิดชอบ เสมือนเป็นครอบครัวหนึ่งแต่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีบุคคลและแรงงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า จึงต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมสูงและต้องเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปด้วย

ในด้านของความเที่ยงธรรมนั้น นับเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ การให้ความเที่ยงธรรมไม่เฉพาะแต่ในการพิพากษาคดีเท่านั้นแต่หมายรวมถึงความสามารถในการดูแลผู้พิพากษาหรือข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยเที่ยงธรรมด้วย เพราะการทำงานย่อมมีปัญหาให้ต้องแก้ไขเสมอ โดยเฉพาะการทำงานกับบุคคลหลายคน ซึ่งต่างความคิด ต่างอุปนิสัย การหลอมรวมความต่างเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จของงานย่อมไม่่ง่าย ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องมีความ

ฉลาดทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์ในการควบคุมสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หากต้องตัดสินใจก็ต้องมีความรู้ ความกล้าหาญที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง หากมีความขัดแย้งก็ต้องยึดมั่นในความถูกต้องและเที่ยงธรรม ไม่ต่างอะไรจากการพิจารณาคดี

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบหรือคุณสมบัติอีกหลายประการ สำหรับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดี ที่จะนำพระราชการของศาลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อาทิ ความอดุสสาหะ ความขยันขันแข็ง การเอาใจใส่รับผิดชอบต่อราชการในหน้าที่ การอุทิศเวลา การเสียสละ ความอดทนอดกลั้น การมีมนุษยสัมพันธ์ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังมีบทบาทอีกฐานะหนึ่งคือเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของประธานศาลฎีกา การประเมินผล การงบประมาณ การบัญชี การพัสดุ การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การบริการประชาชน งานรัฐพิธี งานพิธี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหลายด้าน ทั้งด้านศาสตร์ที่เป็นวิชาความรู้ และด้านศิลป์ที่เป็นศิลปะการบริหารจัดการทั้งงานบุคคลและอรรถคดี โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ราชการของศาลดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับแก่ประชาชนทั่วไป

6.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ธนรัตน์ ทังทอง

ธนรัตน์ ทังทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร เพราะเป็นตำแหน่งผู้บริหารงานศาล ทั้งในฐานะผู้บริหารงานคดี หัวหน้าส่วนราชการและผู้บริหารงานราชการศาล จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในด้านการบริหาร เช่น ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล การแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจ การจูงใจ การครองใจคน มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน ประสานความเข้าใจ การบริหารความขัดแย้ง เข้าใจบทบาทหน้าที่ การมีเหตุผลความถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และเทคนิคในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะเป็นผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีด้วยตนเองแล้ว ยังต้องเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาที่อยู่สังกัด จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการให้เป็น

ที่เชื่อถือศรัทธาต่อบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม มีความสามารถศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง งานในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ใฝ่รู้รักการศึกษาค้นคว้า มีกระบวนการแสวงหาความรู้และการจัดข้อมูลที่เป็นระบบ สนใจข่าวสารสิ่งใหม่ๆ รอบตัวอยู่เสมอไม่นำความรู้ทางวิชาการมาหาประโยชน์ ใช้วิชาการเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงส่วนตัว มีใจเปิดกว้างทางวิชาการให้เกียรติเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถทางการรับเข้าและการถ่ายทอดทางวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ มีความคิดเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา มีความเพียรในการศึกษาวิชาการ

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เนื่องจากผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการยอมรับแล้วการบริหารงานย่อมราบรื่น แต่หากมีบุคลิกภาพที่ไม่ได้รับการยอมรับย่อมไม่ได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพ เช่น มีบุคลิกภาพทางกายที่ดีทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ความสะอาดของร่างกายโดยการแต่งกายที่เหมาะสม มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถพูดโต้ตอบด้วยความฉลาดแหลมคมอย่างมีเหตุผลมีข้อมูลที่สมบรูณ์ สื่อสารทุกทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยาที่ดีโดยไม่หงุดหงิด ไม่ย่อท้อ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รักษาอารมณ์ ทนต่อความกดดันเหน็ดเหนื่อย สงบ สันติ มีบุคลิกภาพทางสังคมที่ดีโดยมีความรู้ด้านพิธีการตามบรรทัดฐานทางสังคม มีบุคลิกภาพทางสติปัญญา โดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตนและข้อมูลที่ทันสมัยในทุกเรื่อง

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบริหารจะนำมาซึ่งการยอมรับนับถือ เลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือของคนในหน่วยงานศาลยุติธรรม ประเทศชาติ เพื่อความสงบเรียบร้อยและการพัฒนาของสังคมและประเทศชาติ ภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เช่น คุณงามความดี ซื่อสัตย์ใจให้บริสุทธิ์ ประพฤติในสิ่งที่สังคมมุ่งหวัง แสดงออกถึงความมีคุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ยึดความถูกต้องโปร่งใส ดำเนินชีวิตตามหลักธรรมทางศาสนา มีความซื่อสัตย์สุจริต เมตตาธรรม อุดหนุนอดกลั้น ใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี นำหลักธรรมมาใช้

เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อธิษฐานธรรม 4 พรหมวิหาร 4
อคติ 4 สังคหวัตถุ 4 ชั้นดีโสรัจจะ หิริโอตตัปปะ อิทธิบาท 4

6.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน
ศาลยุติธรรมในทัศนะของ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร

ธาณินทร์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า
ผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดี นอกจากจะเป็นผู้พิพากษาที่อยู่ในอุดมคติแล้ว ยังต้อง
ทำตัวให้เป็นพี่ชายใหญ่ของศาลนั้น หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดก็ต้องดำเนินการไปตาม
ข้อเท็จจริง การกระทำอันใดก็ตามถ้าเราเป็นฝ่ายถูกก็ต้องยึดมั่นในสิ่งที่ทำจะยอมไม่ได้
แต่ไม่ถึงกับเป็นบุคคลโผงผาง ต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน
ต้องมีไมตรีจิตกับทางจังหวัดและทุกภาคส่วนถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน หากสามารถให้ความ
ช่วยเหลือกันได้ก็ช่วยเหลือกัน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำใน
ด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความ
จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะยิ่งตำแหน่งสูงเท่ามากเท่าใดก็ยิ่งต้อง
ปฏิบัติตัวให้ดียิ่งขึ้นเพราะจะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
โดยต้องทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักใคร่ เกรงใจ มีเมตตาธรรม ทั้งต้องปฏิบัติ
ตามระเบียบวินัยและจารีตประเพณีอย่างเคร่งครัด และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันก็เป็น
เรื่องสำคัญ

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านความรู้ความสามารถทาง
วิชาการ มีความสำคัญเช่นกันเพราะผู้ที่มีความรู้ความสามารถมักจะได้รับเคารพนับ
ถือจากบุคคลในวงการศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีความรู้ความสามารถจะเป็น
ที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นมากเพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษา
ในข้อขัดข้องในการทำงาน อีกทั้งจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำที่ดีแก่
ผู้พิพากษาในศาล แต่บางครั้งผู้พิพากษาในศาลอาจมีความรู้ความสามารถและ
ประสบการณ์ในบางเรื่องมากกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ควร
จะต้องยกย่อง โดยทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงานกันไม่ควรทำตัวเหนือบุคคลอื่น ซึ่งในบางครั้ง
อาจอยู่ในฐานะอาจารย์และในบางครั้งอาจอยู่ในฐานะนักศึกษา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่
ควรทำตัวเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในทางการตัดสินคดีเพราะถือว่าทุก

คนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ถ้าเห็นว่าความเห็นอีกฝ่ายมีน้ำหนักน่าเชื่อถือกว่าก็ต้องยอมรับฟังความคิดเห็น

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านทักษะในการบริหาร

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และจะต้องไม่ทำตัวเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยถือว่าทุกคนมีความเสมอภาคกัน

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้า

ศาลจะต้องแต่งกายให้สะอาด เรียบร้อย และวางตนให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ โดยการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือตำแหน่งอื่นๆ ในศาลยุติธรรม ไม่ควรยึดถือระบบอาวุโสเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก โดยควรให้ความสำคัญในเรื่องความรู้ความสามารถและด้านอื่นๆ มาก่อน ส่วนในเรื่องความอาวุโสควรเป็นเพียงคุณสมบัติอันหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้ ศาลยุติธรรมควรไม่ควรอนุญาตให้มีการหาเสียงเลือกตั้งของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) โดยการเลือกตั้งควรให้เป็นเรื่องของฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายนิติบัญญัติ มิฉะนั้นก็จะเป็นกลายเป็นระบบอุปถัมภ์ไป เนื่องจากการเป็นผู้พิพากษาจะต้องดำรงตนใกล้เคียงกับการเป็นพระภิกษุมากที่สุด

6.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมในทัศนะของ ธาณี สิงหนาท

ธานี สิงหนาท (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการในศาล การเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ในสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปในศาล เช่น การบริการประชาชน การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นต้น เพื่อให้คดีเสร็จไปโดยรวดเร็ว และให้ความเป็นธรรมกับประชาชนในศาล ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านทักษะการบริหาร จะต้อง

มีทักษะในการบริหารจัดการงานคดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาลที่มีปริมาณคดีมากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทักษะในการบริหารงานคดีเป็นอย่างดีเพื่อให้คดีความในศาลเสร็จไปโดยรวดเร็ว

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ จะต้องมีความรู้ในด้าน

วิชาการเพื่อให้เป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาในศาลได้ อีกทั้งจะต้องมีความรู้ในด้านกฎหมายทุก

เรื่อง ได้แก่ กฎหมายแพ่ง กฎหมายอาญา และพระราชบัญญัติต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขใหม่ เนื่องจากผู้พิพากษาที่ไม่ได้ไปอบรมอาจจะไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาได้

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมตามกาลเทศะ ในการแต่งกายเพื่อออกงานสังคมจะต้องให้เหมาะสมตามยุคสมัยและประเพณีท้องถิ่น

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีเนื่องจากผู้พิพากษาทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตอยู่แล้ว และต้องแสดงให้บุคคลภายนอกเห็นเป็นที่ประจักษ์ทั้งในศาลและนอกศาล

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์จะต้องรู้จักประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะในจังหวัดที่ต้องรับเสด็จบ่อยๆ จะต้องประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด ทหาร ตำรวจ และต้องไปร่วมงานประเพณีสำคัญๆ ทุกงาน

6.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ นุจรินทร์ จันทร์พรายศรี

นุจรินทร์ จันทร์พรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557)

กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการพิจารณาคดี นอกจากความรู้ในเรื่องกฎหมาย สารบัญญัติและกฎหมายวิธีสบัญญัติแล้ว ยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ ด้วย เพราะในการพิจารณาคดีในศาลจะมีความผิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ หลากหลาย ซึ่งบางครั้งผู้พิพากษาจะไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในศาล อีกทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดโทษที่จะลงแก่ผู้กระทำความผิดด้วย โดยศึกษาข้อมูลจากพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อเป็นฐานนำมาเทียบเคียงกัน และดูบัญชีหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราโทษของศาลที่ปฏิบัติกันมาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ในระบบงานด้านธุรการทุกอย่าง เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานการเงินและการบัญชี การงบประมาณ งานสารบัญ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ การบริหารจัดการคดี เป็นต้น

โดยจะต้องตรวจสอบจำนวนคดีว่าที่ผ่านมาผู้พิพากษาทำอะไรไปบ้างแล้ว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะจำนวนคดีที่คิดว่าจะมีปัญหาเวลาผู้พิพากษามาขอคำปรึกษา เพื่อให้สามารถให้คำตอบหรือให้คำแนะนำได้ทันที ซึ่งจะทำให้ผู้พิพากษาให้ความร่วมมือในการทำงานมากยิ่งขึ้น และสร้างความเชื่อถือศรัทธา

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทั้งในศาลและนอกศาล โดยในศาลผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องลงมือปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและสร้างภูมิความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นฝ่ายปกครอง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์สร้างมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนก็จะได้รับการตอบสนองและความเชื่อถือศรัทธามากยิ่งขึ้น

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ นับว่ามีความจำเป็นในระดับต้นๆ ที่ต้องปฏิบัติ โดยก่อนที่จะออกไปพบปะผู้ใด หรือแม้แต่ในการใช้ชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา และการแต่งกายต้องสะอาด ซึ่งจะเป็นสิ่งประทับใจในครั้งแรกที่พบกัน การแต่งกายถูกกาลเทศะ การพูดจาที่เหมาะสม เมื่อมีความประทับใจต่อกันแล้วการสื่อสารต่อไปก็จะง่ายขึ้น

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นเรื่องที่ผู้พิพากษาทุกคนจะต้องมีและต้องทำอย่างเคร่งครัด การประพฤติปฏิบัติจะต้องอยู่ในกรอบจริยธรรม โดยความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นพื้นฐานอันดับแรกที่ประชาชนจะให้ความเลื่อมใสศรัทธา สามารถตรวจสอบได้จากการประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวันในระดับต้นๆ จากนั้นก็ตรวจสอบเชิงลึกไปที่การปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็นของบุคคลนั้น

6.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมในทัศนะของ มโน ซอศรีสาคร

มโน ซอศรีสาคร (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบราชการของศาลทั้งในด้านตุลาการและงานธุรการ ต้องทำหน้าที่ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานคดี เพื่อให้

กิจการงานของศาลมีความเจริญก้าวหน้าเพื่อความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ และเพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีต่างๆเสร็จไปโดยถูกต้องรวดเร็วและเป็นธรรม

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะทำหน้าที่ในด้านการบริหารแล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาอรรถคดีทั้งปวง ตลอดทั้งมีอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลในการแก้ไขปัญหาคัดค้านข้อข้องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องทำหน้าที่เป็นนำองค์กรในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งเป็นตัวแทนของศาลในงานพิธีหรือรัฐพิธีจึงต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีความรับผิดชอบราชการสูงสุดของศาลอันมีหน้าที่สำคัญในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน จึงต้องมีภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นอย่างสูง โดยต้องแสดงให้เห็นประจักษ์แก่สาธารณชนด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ประชาชนและเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้พิพากษารุ่นหลังพึงปฏิบัติตาม

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางสติปัญญา เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแก้ไขปัญหาคดีต่างๆ ตลอดทั้งปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานธุรการและการบริหารงานคดี จึงอาจก่อให้เกิดภาวะความเครียดได้ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาคดีต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี เนื่องจากในปัจจุบันทุกประเทศทั่วโลกต่างมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีภาวะผู้นำทางด้านเทคโนโลยีด้วยเพื่อจะได้นำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานของศาลต่อไป

8. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะต้องปกครองดูแลบุคลากรในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ธุรการและผู้พิพากษาซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ทรงความรู้แล้ว ยังต้องเป็นผู้แทนศาลใน

การติดต่อปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้การขับเคลื่อนบทบาทและหน้าที่ของ
ศาลยุติธรรมดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีภาวะผู้นำด้านมนุษย
สัมพันธ์ด้วย

6.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรมในทัศนะของ วินัส สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) กล่าวว่า ผู้พิพากษา
หัวหน้าศาลเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานศาลต่างๆ ด้าน ซึ่งแบ่งหน้าที่ได้ 2 ด้านด้วยกัน คือ
หน้าที่ด้านการพิจารณาพิพากษาคดี กับส่วนที่เป็นงานบริหารที่สนับสนุนการพิจารณา
พิพากษาคดี ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรต้องมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ
ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการเนื่องจากผู้พิพากษา
หัวหน้าศาลเป็นผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นๆ จึงต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาค้นคว้า
ข้อกฎหมายต่างๆ ให้ชำนาญเสมอ รวมทั้งกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ และต้องศึกษา
คำพิพากษาศาลฎีกาใหม่ๆ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษา
ในศาลทั้งในข้อกฎหมายและคำพิพากษาศาลฎีกา เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีในศาล
เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและตามคำพิพากษาศาลฎีกา อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
ต้องเป็นผู้ที่แม่นยำในประเด็นแห่งคดี และสรุปข้อเท็จจริงในสำนวนได้อย่างถูกต้องชัดเจน
ในสำนวนคดีที่ผู้พิพากษานำคดีมาปรึกษา เพราะเมื่อรับฟังข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องตรงกับ
ความจริงแล้วก็จะนำไปสู่การวินิจฉัยข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร เนื่องจากผู้พิพากษา
หัวหน้าศาลจะต้องนำนโยบายของประธานศาลฎีกามาปรับใช้ในการบริหารงานในศาลที่ตน
เป็นหัวหน้าศาล และแจ้งนโยบายของประธานศาลฎีกาให้ผู้พิพากษาและบุคลากรในศาลได้
ทราบและกำชับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เช่น ต้องมีการพิจารณาคดีที่ต่อเนื่องอย่าง
เคร่งครัด คดีที่ค้างพิจารณาในศาลต้องไม่เกิน 2 ปี หรือคดีอาญาที่จำเลยต้องขังอยู่ใน
ระหว่างการพิจารณาโดยไม่ได้รับการประกันตัวจะต้องนัดพิจารณาคดีไม่เกิน 6 เดือน
 เป็นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องสนองนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยนำ
นโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรมมาปรับใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งการบริหารงาน
ในศาลต้องให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้รู้จักจัดเรียงลำดับความยากง่ายของคดีเพื่อนำสำนวนคดีมาจ่ายให้แก่ผู้พิพากษาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้พิพากษาแต่ละท่าน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปริมาณคดีที่ผู้พิพากษาแต่ละท่านได้รับไปแล้วมาประกอบการพิจารณาด้วย และหัวหน้าศาลจะต้องไม่มีอคติต่อผู้พิพากษาในการจ่ายสำนวน เช่น มักจะจ่ายสำนวนคดีที่มีความง่ายในการพิจารณาพิพากษาให้แก่ผู้พิพากษาที่มีความสนิทสนมกันกับหัวหน้าศาล ส่วนผู้พิพากษาที่ไม่ค่อยมีความสนิทสนมกันก็จะจ่ายสำนวนคดีที่มีความยากให้พิจารณาพิพากษา เป็นต้น

นอกจากความรอบรู้ในทางสำนวนคดีแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทางด้านธุรการด้วย เช่น ต้องมีความรู้ทางการเงินการคลัง การพัสดุ งานสารบรรณ เป็นต้น โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องตรวจสอบเงินแต่ละประเภทที่นำฝากในบัญชีเงินฝากประจำวันแต่ละวันว่านำฝากเงินเป็นจำนวนเท่าใดและจำนวนเงินตรงตามที่ระบุไว้ในสมุดคุมบัญชีหรือไม่ และจำนวนเงินคงเหลือที่เก็บไว้ในตู้নিরภัยของศาลมีจำนวนเท่าใด ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของศาลว่าถูกต้องหรือตรงกับประเภทของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาหรือไม่ รวมทั้งการตั้งเรื่องของงบประมาณในปีถัดไปให้ถูกต้องและทันเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือหาผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีมาวางระบบหรือให้ความรู้แก่บุคลากรในศาลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น การวางระบบแลนภายในศาลเพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลในระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในศาล หรือมีการวางระบบการสืบพยานทางไกลผ่านจอภาพทดแทนการส่งสำนวนคดีไปสืบพยานที่ศาลอื่นหรือที่เรียกว่าการส่งประเด็น ทั้งนี้ เพื่อให้ความสะดวกแก่คู่ความในการที่จะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายและไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปยังศาลอื่นเพื่อสืบพยาน โดยสามารถสืบพยานได้ที่ศาลเดิมโดยการสืบพยานทางไกลผ่านจอภาพ หรือการฝากขังโดยผ่านระบบ VDO Conference ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อกันระหว่างสามหน่วยงาน คือ ศาล สถานีตำรวจและเรือนจำ โดยพนักงานสอบสวนซึ่งอยู่ที่สถานีตำรวจสามารถขอฝากขังผู้ต้องหาซึ่งอยู่ที่เรือนจำต่อผู้พิพากษาซึ่งอยู่ที่ศาลได้ โดยพนักงานสอบสวนไม่จำเป็นต้องเดินทางมาศาลและไม่ต้องนำตัวผู้ต้องหาซึ่งจากเรือนจำมายังศาล

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในศาลและนอกศาล กล่าวคือ ภายในศาลนั้น

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในศาล ส่งเสริมให้เกิดความรักและสามัคคีภายในองค์กร การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนภายในศาลกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตน หรือแจ้งเหตุขัดข้องหรืออุปสรรคในการทำงานอันเป็นประโยชน์ที่จะได้รับแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป ส่วนภายนอกศาลนั้น ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับว่าเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในจังหวัดนั้นๆ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเป็นผู้ที่มีกิริยามารยาทที่ดี มีวาจาที่สุภาพ รู้จักให้เกียรติผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้ศาลยุติธรรมดำรงอยู่ได้อย่างมีเกียรติเป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลอื่น รวมทั้งเกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จะต้องเป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หากเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีก็จะนำมาปรับใช้กับศาล ซึ่งสิ่งที่นำมาปรับใช้กับศาลนั้นอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับศาลเท่านั้น แต่อาจเป็นความรู้ของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งมีใช้ศาล แต่มีการบริหารจัดการที่ดีก็ได้ โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจพาบุคลากรในศาลไปศึกษาดูงานการบริหารจัดการของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่เป็นหน่วยงานของศาลเหมือนกัน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็อาจพาบุคลากรในศาลไปศึกษาดูงานการบริหารจัดการของศาลอื่นๆ ว่ามีการบริหารจัดการเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในศาลได้ความรู้ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน

6.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมในทัศนะของ วิรัช ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอยู่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีทักษะในการบริหาร ทั้งในการบริหารจัดการงานคดี ซึ่งเป็นงานของผู้พิพากษา เช่น การตรวจสำนวน การจ่ายสำนวน เป็นต้น และการบริหารจัดการในส่วนงานธุรการ เช่น การเงินและบัญชี การพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีภาวะผู้นำทางด้านการบริหารโดยเฉพาะความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายจะต้องมีความแม่นยำในข้อกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้น ยังจะต้องมีความรู้รอบตัวในเรื่องอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นแบบอย่างแก่ทุกคนในศาลในควมมีภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยจักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรมเป็นกลาง ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการอย่างเคร่งครัด

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในระดับจังหวัด จึงจำเป็นต้องเป็นผู้บุคลิกภาพที่ดี แต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รวมทั้งจะต้องวางตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ด้วย

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ดังนั้น ควมมีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานเดียวกันทั้งที่เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการด้วย

นอกจากนี้ ในการตัดสินใจกระทำการ ไม่กระทำการ หรือแก้ไข ปัญหาในเรื่องต่างๆ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วนรอบด้าน ก่อนตัดสินใจเสมอแล้วจึงตัดสินใจ โดยต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจและไม่หนีปัญหา ตลอดจนรู้จักเลือกบุคลากรมาทำงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับบทบาทอำนาจหน้าที่และตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้งานของศาลยุติธรรมสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

6.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ วิรุพท์ แยมละม้าย

วิรุพท์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหาร เพื่อบริหารจัดการทั้งในงานคดีและงานด้านธุรการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การบริหารจัดการคดีต้องมีความสามารถในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาในศาลกับปริมาณคดีในศาลให้มีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาจากความยากง่ายของคดีให้มีความสัมพันธ์กับผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์มาก

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านวิชาการเพราะคดีในศาลมีหลากหลายประเภท ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีความรู้ทั้งในเรื่องข้อเท็จจริง ทั้งในข้อกฎหมายและการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล ตลอดจนการเขียนคำพิพากษา โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในเรื่องข้อกฎหมายเป็นอย่างดี เนื่องจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา เพื่อให้เป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาได้

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ การแต่งกายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องภูมิฐาน สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม มีบุคลิกท่าทางที่ดี และการวางตนที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้พิพากษาในศาลให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้พิพากษาในศาล ควรให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน รวมทั้งการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาจะต้องให้ความเป็นธรรม โดยกระจายความหนักเบาของคดีให้แก่ผู้พิพากษาอย่างเท่าเทียมกัน ความซื่อสัตย์สุจริตก็เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้พิพากษาทุกคนที่จะต้องมี เพราะถ้ามีความซื่อสัตย์สุจริตแล้วก็จะเป็นสิ่งป้องกันภัยผู้นั้นได้เป็นอย่างดี

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเข้ากับทุกคนได้เป็นอย่างดีโดยจะต้องพูดคุยกับผู้พิพากษาในบางโอกาส มีจิตใจกว้างขวาง รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในด้านการขอความร่วมมือ ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก

6.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557)

กล่าวว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรในจังหวัดนั้นๆ จึงต้องมีภาวะผู้นำในทุกๆ ด้าน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้พิพากษาผู้พิพากษาสมทบ ผู้ประนีประนอม ข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาล หน่วยงานข้าราชการในจังหวัดรวมทั้งประชาชนที่มาติดต่อราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี มีคำพูด คำจา และบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มอบความศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้โดยวิธีต่างๆ เช่น จัดเลี้ยงอาหารกลางวันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลร่วมรับประทานด้วย อาหารชนิดเดียวกัน ลดหรืองดเก็บดอกเบี้ยเงินกู้เงินสวัสดิการของศาล จัดหาผ้าพื้นเมืองให้สวมใส่ เมื่อมีผู้พิพากษาผู้ใหญ่มาตรวจราชการก็จะได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทงานให้แก่ศาล

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีภาวะผู้นำในด้านการบริหาร สามารถจัดระบบงาน ทั้งงานพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ งานไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การจัดองค์คณะให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง การควบคุมและเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาให้อยู่ในกฎเกณฑ์เดียวกันกับที่ศาลยุติธรรมต้องการ และต้องเป็นไปตามนโยบายของประธานศาลฎีกา

ต้องมีภาวะผู้นำด้านการประชาสัมพันธ์ประเทศไทยจะเข้าสู่ AEC แล้ว การประชาสัมพันธ์ควรจะนำเสนอหลายๆ ภาษา สามารถรองรับทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ ควรฝึกเจ้าหน้าที่ศาลให้ใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอาเซียนภาษาใดภาษาหนึ่งให้คล่องแคล่ว สามารถเป็นล่ามหรือบริการประชาชนที่มาติดต่อราชการศาลได้ เอกสารประชาสัมพันธ์ควรจัดทำหลายภาษา นำไปประชาสัมพันธ์ในโรงแรมที่ชาวต่างชาติมาพักอาศัย และส่งไปอำเภอเพื่อมอบแก่ชาวบ้านในการประชุมอำเภอในแต่ละเดือน ควรนำกีฬาทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เช่น นำทีมฟุตบอลไปแข่งขันตามอำเภอในเขตอำนาจ และใช้โอกาสนี้ประชาสัมพันธ์งานของศาลแก่ข้าราชการและประชาชนที่มาติดต่อราชการศาล

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความเป็นผู้นำด้านการอำนวยความสะดวก งานคดีและงานช่วยพิจารณาคดี มีความเข้าใจในระบบการพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ บัญชีนัดความการจ่ายสำนวน การเรียกและการโอนสำนวนคดีให้ความสำคัญของความสำเร็จของคดีในศาล โดยดูแลสุขภาพผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่

ศาลไปพร้อมๆกัน มีความรอบรู้ในเรื่องระบบก่อนวันนัด ระบบการติดตามพยาน ต้องตรวจสอบว่ามีนายประกันอาชีพเข้ามาหากินบนความเดือดร้อนของประชาชนหรือไม่ ถ้ามีก็จัดการให้อยู่ในระบบที่ถูกต้องและเป็นธรรม หากมีสำนวนสำคัญซึ่งอาจเสี่ยงต่อการสูญหายเอกสารสำคัญในสำนวนได้ก็ต้องหาทางป้องกันความเสี่ยงไว้ก่อน โดยอาจจะคัดถ่ายสำนวนทั้งหมดนำมาใช้ในการดำเนินกระบวนการพิจารณาส่วนสำนวนที่แก้ตัวจริงให้เก็บไว้ในตู้นิรภัย ศาลที่พักของประชาชนต้องมีเอกสารประชาสัมพันธ์ และมีรายการฉายวิดีโอทัศน์ ให้แก่ประชาชนที่มารอคอย มีน้ำดื่มคอยบริการ ห้องผู้ต้องขังต้องมีป้ายแจ้งสิทธิของผู้ต้องหาตามรัฐธรรมนูญ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความเป็นผู้นำด้านการบริหารงานธุรการศาลโดยมีความเที่ยงธรรม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง การให้ความดีความชอบต้องทำให้ถูกต้องและเป็นธรรม ผู้ใดทำงานดีต้องมีรางวัลตอบแทน ผู้ใดไม่ทำงานหรือเกียจคร้าน ต้องรายงานตามความเป็นจริง

อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีภาวะผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้มาใช้ในการระบบงานศาล เช่น การฝากขังผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ฝากขังทางไกลผ่านจอภาพ โปรแกรมข้อมูลทนายขอแรงการแจ้งเตือนคู่ความระบบ SMS จอภาพไบลรอยอัจฉริยะ จอภาพแบบ LCD การสืบพยานบุคคลโดยระบบการประชุมทางจอภาพ (VDO conference) มีภาวะผู้นำด้านการเงินและบัญชี ต้องมีความรู้ด้านการของงบประมาณ กระทำได้ถูกต้อง และมีวินัยการเงินการคลัง ด้านการส่งเงินค้ำจ่าย ตาม ป.วิแพ่ง มาตรา 323 ต้องสอดคล้องตามหนังสือเวียน ที่ ศย.12/42(ป.) ลงวันที่ 30 เมษายน 2557

6.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ สมชาย เगरุ่งเรือง

สมชาย เगरุ่งเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม การทำงานในบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นอีกบทบาทหนึ่งนอกเหนือจากการพิจารณาคดี คือ การบริหารงาน ดังนั้นการบริหารดังกล่าวจึงจำเป็นต้องเป็นไปตามข้อกำหนดในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดของการทำงานเป็นผู้พิพากษาคือความซื่อสัตย์สุจริต

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการดำรงตน กล่าวคือ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ที่มุ่มเท ใฝ่ใจ และเข้าใจบุคคลากร ทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในหน่วยงาน ทั้งจำเป็นต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคคลในองค์กร การเป็นตัวอย่างที่ดีนั้นจะสามารถสร้างแรงจูงใจและศรัทธาให้เกิดในหน่วยงาน

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหารงานคดีและงานทั่วไป นอกจากงานบริหารคดีทั่วไปและงานจ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาแต่ละท่านซึ่งเป็นงานหลักของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพึงต้องมีความใฝ่ใจในสวัสดิภาพและความปลอดภัยของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ด้วย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทั้งเปิดช่องทางให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้มีการระดมความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และสามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหาร

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กรในระดับสูงที่จะมีการพบปะปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก องค์กรอื่นหรือหน่วยงานท้องถิ่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการมีสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกนั้นจำต้องกระทำในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อมิให้กระทบต่อภาพลักษณ์ของศาลยุติธรรมด้วย

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศาลยุติธรรม และมีความรอบรู้ทั่วไปในด้านอื่นๆ เช่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและการแต่งกาย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความระมัดระวังในการวางตัวให้เหมาะสม เพราะถือเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ตลอดจนทั้งต้องมีการแต่งกายที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้พบเห็นและสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการพัฒนา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีบุคลิกภาพของนักพัฒนาเพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนทั้งการสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาเพิ่มเติมหรือการหาความรู้เพิ่มเติม

6.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมในทัศนะของ สรวารุช เบญจกุล

สรวารุช เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้แก่

1. ด้านการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทักษะเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารความขัดแย้ง โดยบริบทที่สำคัญของการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ทักษะที่เสริมภาวะผู้นำก็คือเรื่องการบริหารถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ให้มีการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภาวะผู้นำ อีกทั้งเรื่องมนุษยสัมพันธ์ถือว่ามีค่าสำคัญเพราะจะต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่นและกับบุคคลในองค์กร เนื่องจากจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ด้านวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรม ในเรื่องความรู้ความสามารถทางกฎหมายและเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องรองเพราะสิ่งเหล่านั้นมีอยู่ในตัวผู้พิพากษาทุกคนอยู่แล้ว เนื่องจากผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องวิชาการกฎหมาย การตัดสินใจคดีเป็นอย่างดี และคุณธรรมจริยธรรมก็ต้องเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากสำนักงานศาลยุติธรรมมีกรอบประมวลจริยธรรมคอยกำกับดูแลอยู่แล้ว

4. ด้านบุคลิกภาพก็มีส่วนที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับว่ามีภาวะความเป็นผู้นำ มี Charisma ในการเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้นำจะต้องแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับทุกคน เพื่อให้ทำงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

6.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรมในทัศนะของ อนันต์ ธรรมราช

อนันต์ ธรรมราช (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องรู้จักการใช้คนให้ถูกกับงาน โดยใช้หลักนิติศาสตร์ผสมกับหลักรัฐศาสตร์

ต้องรู้จักยืดหยุ่นอย่าเถรตรง อย่าหักไม่ยอมงอ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้มาก เมื่อทำงานเสร็จควรยกย่องคนที่ควรยกย่อง ไม่เอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตนและต้องมีความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องศึกษาความรู้ให้ทันกับเหตุการณ์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และต้องตื่นตัวหาความรู้ให้รอบด้าน

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องครองตนให้อยู่ในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการซึ่งมีความเพียบพร้อมอยู่แล้ว โดยเฉพาะในด้านความซื่อสัตย์สุจริต กายสุจริต วาจสุจริต มโนสุจริต มีความสันโดษมีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ทำตนว่ามีฐานะเปลี่ยนแปลงไปจากคนเดิม

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังต่อไปนี้

4.1 ท่วงที ต้องวางให้เหมาะสมกับอัตภาพแห่งตน อย่าให้สูงต่ำกว่าฐานะของตน อย่าทะนงตนว่าวิเศษกว่าคนอื่น

4.2 กริยา สำเนียงส่อภาษา กริยาบอกระบุถ้อยคำ อิริยาบถ 4 คือ ยืน เดิน นั่ง นอน ต้องเป็นไปด้วยดีไม่หยาบกระด้างมีความสุภาพเรียบร้อย

4.3 วาจา ควรเปล่งวาจาไพเราะที่มีประโยชน์วางตนให้เหมาะสมแก่สังคม ไม่เคอะเขิน คิดทำอะไรรู้ต้องเตือนตนเองเสมอว่าเราคือผู้พิพากษา

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องคบหากับส่วนราชการทุกส่วน เช่น ตำรวจ ทหาร ฝ่ายปกครอง โรงพยาบาล โรงเรียน เพื่อให้เกิดการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจกัน เพราะบางครั้งต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก

6.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ

อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) กล่าวว่าในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นตำแหน่งในทางบริหารนั้น ควรที่จะมีวิสัยทัศน์ในภาวะผู้นำที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องการบริหารงาน การบริหารบุคลากร และการบริหารทรัพยากร ดังนี้

1. การบริหารงาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเข้าใจ

ในยุทธศาสตร์หลักของศาลยุติธรรมก่อนว่ามีทิศทาง หรือแนวโน้มไปในทางใดบ้าง อาทิ การทำงานเชิงรุกในการบริการประชาชน หรือ การทำงานที่เน้นแนวทางในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เป็นต้น การทำงานตามนโยบายต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง รวมถึงการเข้าใจในปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร นอกจากนี้ควรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลว่า มีความสำคัญอย่างไร มีอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด ในกรอบของการบริหารงานในศาลนั้นๆ การกำหนดบทบาทในแง่สังคม อาทิ การวางบทบาทในสังคมระดับภายในจังหวัดซึ่งเป็นส่วนภูมิภาค การมีส่วนร่วมในงานสังคมที่ได้รับเกียรติจากหน่วยงานอื่น การให้เกียรติแก่หน่วยงานอื่นๆ การประสานงานอันเป็นการประสานความร่วมมือทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นปัจจัยที่ไม่กว่าจะเป็นข้อเด่น ข้อด้อย ข้อจำกัดที่มีขึ้น ในบางครั้งอาจเกิดจากดำเนินการที่ผ่านมา หรือประสบการณ์ที่เคยเกิดมีขึ้น โดยมุ่งเน้นในการประสานความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในการบริหารงานเมื่อเข้าใจในส่วนข้างต้นย่อมนำมาสู่การแปรยุทธศาสตร์ นโยบายอันเป็นกระบวนการในการทำงานให้เข้าสู่กระบวนการ (PROCESS) ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละท่านจะมีการกำหนดกลยุทธ์ (STRATEGY) ที่เป็นกุศโลบายหรือแผนการในการทำงาน อาทิ การทำงานเป็นทีม การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (TARGET) ตามแนวทางในการทำงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละท่าน

2. การบริหารบุคลากร นับเป็นเรื่องยากเพราะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของบุคลากรแต่ละบุคคล ดังสุภาษิตที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะทั้งร้อยครั้ง” รวมถึงการที่ต้องเรียนรู้ถึงความถนัด ความสามารถ พิเศษ ความตั้งใจจริง ความละเอียดลออในแต่ละบุคคล จะทำให้สามารถนำบุคลากรมาใช้ให้ถูกคนถูกงาน เพราะการทำงานของแต่ละบุคคลหากสามารถทำตามในสิ่งที่มีความชอบ หรือความถนัด ย่อมสามารถทำงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี สิ่งก็ตามมาคือความมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมมุ่งไปสู่เป้าหมายให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ฉะนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการต้องมีความตื่นตัวในการเรียนรู้ มีไหวพริบปฏิภาณที่เกิดจากการสังมประสบการณ์ รู้จักที่จะสังเกต รู้จักการเก็บรายละเอียด รู้จักการแสดงออกถึงความรู้สึกในการแสดงความชื่นชมยินดี การให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้รอบรู้ การเป็นผู้นำที่ดี

ตามวาระและโอกาส การแสดงสปิริตทั้งในเรื่องการทำงานและในเรื่องส่วนบุคคล การให้โอกาสบุคคล การเป็นผู้ให้คำปรึกษา การเป็นผู้สอน ผู้แนะนำ การวางแนวทางการลงโทษ แก่ผู้ที่ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน การรู้จักที่จะสร้างแรงบันดาลใจ การปลุกเร้า สามีญสำนึกที่ดี การสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ก่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานนำไปสู่ความสุขในการทำงานร่วมกัน “เปรียบเสมือนนาวาที่มี ฝืนพายจำนวนมากหากสามารถร่วมมือร่วมใจไปในทิศทางเดียวกันพร้อมๆ กัน ย่อมนำไปสู่ ชัยชนะในการทำงาน” เพราะนำพาไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน

3. การบริหารทรัพยากร สิ่งที่น่าทึ่งที่สุด คือ งบประมาณ ที่จำกัด สิ่งที่คุณพิพากษาหัวหน้าศาล ต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องพื้นฐานของ งบประมาณ การตรวจสอบงานการเงิน เพราะมีความสำคัญหากผิดพลาดไปเป็นความ เสียหายทางการเงินที่อาจมีโทษทางวินัยตามมาด้วย การศึกษาพื้นฐานด้านนี้จะทำให้ เรียนรู้ว่า งบประมาณรายรับ รายจ่ายมีอย่างไรบ้าง ดังมีคำอยู่คำหนึ่งที่ว่า “ของบได้ ใช้เงินเป็น” คือ รู้จักที่จะขอของบประมาณวางแผนการใช้เงินงบประมาณให้ทันปีงบประมาณ เพราะของบประมาณเป็นแต่ใช้ไม่สิ้นสุดทำต้องส่งคืนงบประมาณอาจมีผลกระทบถึง การของบประมาณในไตรมาสหน้า อาทิ งบดำเนินการที่ได้รับจะต้องใช้จ่ายด้านใดบ้าง การส่งเงินคืน การรายงานด้านการเงินล้วนแต่มีผลกระทบกับการดำเนินการภายในองค์กร ทั้งสิ้น บางครั้งมีการวางแผนการทำงานมาอย่างดีแต่ไม่มีงบประมาณในการทำงาน ย่อมทำให้การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้ง ผู้พิพากษาทั้งของประเทศไทยและของต่างประเทศ รวมทั้งคณะของผู้เชี่ยวชาญทางด้าน กฎหมาย และผู้พิพากษาซึ่งมีประสบการณ์ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มาแล้ว โดยหลายท่านอยู่ในตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในศาลยุติธรรมทั้งใน ส่วนงานด้านการพิจารณาพิพากษาคดีและส่วนงานด้านธุรการมาแล้ว ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ควรได้รับการ พัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้า ศาลในศาลยุติธรรม	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2553)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2554)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2556)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จรัญ ภัคดิธนากุล (2557)	จักรพงษ์ วัฒนวงนิต (2557)	ชาติรี พงษ์ธากา (2557)	เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (2557)	ดิเรก อิงคินันท์ (2557)	ธนรัตน์ ทุ่งทอง (2557)	ชานินทร์ กรัยวิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุชรินทร์ จันทร์พราภัยศรี (2557)	มโน ชอศรีลาคร (2557)	วินัส สุพนธ์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุพท์ แย้มละม้าย (2557)	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (2557)	สมชาย เจริญเรือง (2557)	สรายุทธ เปญจกุล (2557)	อนันต์ ธรรมราช (2557)	อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ (2557)	ความถี่
1. ความรู้และประสบการณ์ ในวิชาชีพผู้พิพากษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		22
2. ความรับผิดชอบ				✓			✓		✓		✓	✓														5
3. มนุษยสัมพันธ์และ บุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		23
4. ความรู้และทักษะในการ บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	24
5. ความขยันและอดทน	✓			✓							✓	✓													✓	4

ตาราง 1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรม	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2553)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2554)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2556)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จรัญ ภัทธีธนากุล (2557)	จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (2557)	ชาติรี พงษ์อาภา (2557)	เชื้อชาย ไพฑูริกสิน (2557)	ดิเรก อิงคินันท์ (2557)	ธนรัตน์ ทั้งทอง (2557)	ธานีพร กัญธิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุชรินทร์ จันทร์พรายศรี (2557)	มโน ชอศรีสาคร (2557)	วินัส สุนนท์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แย้มละม้าย (2557)	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (2557)	สมชาย เวงรุ่งเรือง (2557)	สรายุทธ เบญจกุล (2557)	อนันต์ ธรรมราช (2557)	อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ (2557)	ความถี่
6.คุณธรรมและ จริยธรรม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓			21
7. ความเสียสละ และการตระหนัก ทางสังคม				✓		✓	✓	✓			✓	✓									✓					7
8. การแก้ปัญหา และตัดสินใจ				✓								✓														2
9.เทคโนโลยี				✓			✓									✓	✓			✓						5
10.ชื่อเสียงเกียรติ คุณ				✓		✓																				2

ตาราง 1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/ แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรม	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2553)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2554)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2556)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จรัญ ภักดีธนากุล (2557)	จักรพงษ์ วัฒนะวานิช (2557)	ชาติรี พงษ์อาภา (2557)	เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (2557)	ดิเรก อิงคินันท์ (2557)	ธรรตน์ ทุ่งทอง (2557)	ธามินทร์ ทรัพย์วิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุจรินทร์ จันทพรพรายศรี (2557)	มิโน ซอศรีสาคร (2557)	วินัส สุพนนท์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ คุ้มละม้าย (2557)	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (2557)	สมชาย เกรียงเรือง (2557)	สรายุทธ เปญจุกุล (2557)	อานันต์ ธรรมราช (2557)	อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ (2557)	ความถี่
11. ความฉลาดทาง สติปัญญา								✓				✓	✓				✓									4
12. จิตวิญญาณ								✓																		1
13. วิสัยทัศน์										✓			✓					✓				✓				4
14. ความฉลาดทาง อารมณ์											✓	✓	✓				✓									4
15. การลดความ ขัดแย้ง												✓	✓										✓			3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 1 สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 20 หรือร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และ คุณธรรมและจริยธรรม

ความหมาย แนวคิด และทฤษฎี ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลที่อยู่ในตัวคนหรืออยู่ในสมอง ซึ่งการฝึกอบรมที่ดีก็คือการทำให้ข้อมูลเข้าไปอยู่ในสมองของผู้รับการฝึกให้มากที่สุดจึงจะทำให้ผู้รับการฝึกเกิดการเรียนรู้อย่างมากที่สุด มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 395) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา และ ศิริชัย กาญจนวาสิ (2548, หน้า 3-4) กล่าวว่า 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 โกญจนาวรรณ, (2550 หน้า 167-168) ก็ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง อำนาจ (Knowledge is Power) ดังนั้นการ

เรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จให้กับบุคคลและองค์กร ผลการของเรียนรู้เป็นการพัฒนาความสามารถในการดำเนินชีวิต เพื่อสามารถจัดการกับปัญหาของตัวเอง รวมทั้งจัดการกับสถานการณ์และปัญหาอื่นๆ ตัวเราได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ทำให้เกิดสังคมการเรียนรู้หรือการดำรงความเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งคนในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เช่น ในการทำงานที่เน้นการเรียนรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Working Process) ทั้งนี้เพราะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งที่ทำให้แต่ละองค์กรต้องเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงการลงทุนและคุณภาพขององค์กร สังคมการเรียนรู้จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานและสนับสนุนแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งก็คือกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวกันว่า อาวุธที่ชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรท่ามกลางสงครามเศรษฐกิจ ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Skills) ดังนั้น หน่วยงานที่สามารถจัดการความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ได้ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ต่อไป และ ประพนธ์ ผาสุขยิต (2550, หน้า 21) ได้กล่าวเชิงปฏิบัติการว่า ความรู้มักแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 1) ความรู้ที่เห็นได้ชัดจนเป็นรูปธรรมเป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผ่านกระบวนการพิสูจน์ผ่านกระบวนการวิจัย เรามักเรียกกันทั่วๆ ไปว่าเป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” หรือ “Explicit Knowledge” และ 2) ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติบ้างก็จัดว่าเป็น “เคล็ดวิชา” เป็น “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณปฏิภาณไหวพริบเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติแต่ละท่านถึงแม้ความรู้ประเภทที่สองนี้จะเห็นได้ไม่ชัดเหมือนความรู้ประเภทแรกแต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน

นอกจากนั้น ลัดดา เจียมจิตต์ตรง และคณะ (2550, หน้า 57-69)

กล่าวถึง ความรู้ที่ดีต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก คือ 1) “คน” ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นแหล่งความรู้และผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการจัดการความรู้ในลักษณะของการ “เข้าถึง” ความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้แบบชัดแจ้ง และช่วยในการ “ถ่ายทอด” เหมาะสำหรับความรู้แบบซ่อนเร้น ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก และส่วนมากนิยมนำ

เทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน 3) “กระบวนการจัดการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่ผู้ใช้งาน เพื่อเกิดการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น และ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550 หน้า 33) กล่าวว่า ความรู้มีหลายลักษณะ เช่น ความรู้ตามข้อเท็จจริงที่ได้รับการถ่ายทอดมาหรือความเชื่อ และ ความรู้ในการหาความรู้ในการหาความหมายและกฎเกณฑ์ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นการแปลความหมายจากข้อเท็จจริงที่มีอยู่ซึ่งความสามารถในการให้ความหมายใหม่ๆ นั้น เป็นความสามารถทางวิชาการที่ทำให้เกิดความคิดในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ

ประกอบกับแบบการประเมินและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของความรู้ที่ผู้พิพากษาต้องมีไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ความรู้วิชากฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทางวิชาการอื่นที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และ นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2555, หน้า 101-119) ได้กล่าวถึงความรู้ที่ใช้ในองค์กรว่า ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีความจำเป็นเช่นใด ที่จะต้องรู้อะไรบ้าง ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ต้องทราบว่าองค์กรขาดความรู้อะไร และจะต้องมีแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อรู้ความสำคัญและจัดลำดับความรู้ วางขอบเขต จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นเรื่องของการสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก โดยต้องรักษาความรู้เดิม และการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช่ เพื่อจัดทำความรู้ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อผู้นำไปใช้จะได้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เช่น การจัดทำรูปแบบเอกสารให้มีมาตรฐานเดียวกัน การใช้ภาษาเดียวกัน กำหนดความหมายเหมือนกัน ทำให้สามารถป้อนข้อมูล จัดเก็บ ค้นหา ใช้ข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 5) การเข้าถึงความรู้ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถทำได้หลายวิธี

โดยความรู้ชัดแจ้งจะเน้นเครื่องมือและเทคโนโลยี ทำในรูปแบบเอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พร้อมนำความรู้ไปใช้ได้ทันที สำหรับวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ การจัดการความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นระยะๆ ตลอดเวลา ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต จึงเอื้อให้เกิดการพัฒนา สร้างองค์ความรู้ เป็นการยกระดับความรู้ให้แก่องค์กร 7) การเรียนรู้ เป็นการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อนำความรู้มาใช้อีก ก่อให้เกิดการหมุนเวียนกลับไปเป็นองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่มีสิ้นสุด เกิดการต่อยอดความรู้และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมความรู้ให้แก่องค์กร

รวมทั้ง สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์, อัคพงศ์ สุขมาตย์ และ นิธิวัฒน์ อินทสิทธิ์ (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 นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2556, หน้า 166) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะมี 2 ระดับ คือ 1) รูปแบบพื้นฐานที่ส่งให้แสดงทักษะต่างๆ ออกมา และ 2) ทักษะเฉพาะของบุคคลที่จะเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นสมรรถนะ ในการพัฒนาทักษะของตนเองให้ได้ผลดีนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ต้องการสร้างเป็นทักษะเฉพาะของตน มีทักษะอยู่หลายอย่างที่ควรใช้ไหวพริบปฏิภาณของบุคคลนั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ ความจำ (Knowledge) คือ ความสามารถในการเจาะลึกได้ถึงเรื่องราวต่างๆ ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนจะโดยวิธีใดก็ตาม เช่น จากการเรียนรู้ในห้องเรียน ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ อ่านหนังสือพิมพ์ การบอกเล่าต่อๆ กันมา เป็นต้น

นอกจากนั้น จักรินทร์ แสงวาริ (สัมภาษณ์, 2 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวถึง ความรู้ (Knowledge) ว่า หมายถึง ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้เป็นความคิดและการกระทำที่ได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคมและความรู้

เป็นการใช้สารสนเทศ (Information) เพื่อประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด (Wisdom) โดยสารสนเทศนั้นได้ผ่านการประมวลผลแล้ว เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และ นันทิพา กงวิไล (2558, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของความรู้ (Knowledge) ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลาหรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศก็ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ อาทิ Alipour, H. and others (2010, pp. 1346–1350) ได้กล่าวถึงความรู้ว่า 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) ได้กล่าวถึงความรู้ว่า ต้องการอาศัย 5 กระบวนการดังต่อไปนี้ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) 2) การสะสมความรู้ (Knowledge accumulation) 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) 4) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization) 5) การหาความรู้ภายใน (Knowledge internalization) ทั้งนี้ มุ่งเน้นเป็นที่เรื่องของความรู้ที่เปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรนั้นยังคงรักษาความได้เปรียบในธุรกิจของการแข่งขัน โดยได้มีการจัดเอากิจการจัดการความรู้นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่ได้มาจากการศึกษาจากประสบการณ์หรือการระลึกนึกถึงได้ในข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎเกณฑ์ รวมถึงสิ่งของและเหตุการณ์ต่างๆ ที่บุคคลสังเกตและเก็บรวบรวมเป็นความจำสะสมซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้

ส่วนคำว่า ประสบการณ์ (Experience) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับมติชน (2547, หน้า 532) ได้ให้ความหมายของประสบการณ์ไว้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำ หรือได้พบ

เห็นมา และอารี สุทธิพันธ์ (อ้างถึงใน สุนทรืศาสตร์, 2554, หน้า 2) กล่าวว่า ประสบการณ์ เป็นคำที่เรากำหนดขึ้นเพื่อที่จะอธิบายถึงสิ่งที่เราได้สัมผัสหรือปะทะกับโลกภายนอก หลังจากได้มีประสบการณ์แล้วก็สามารถที่จะจำแนกแยกแยะสิ่งที่รับรู้มันได้ เก็บสะสม เอาไว้เป็นความรู้ซึ่งจะช่วยให้เกิดการรู้ตัวหรือมีสติ จึงเชื่อกันว่าเมื่อเรามีประสบการณ์มาก ก็จะสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้มาก ส่วน กิรติ บุญเชื้อ (อ้างถึงใน สุนทรืศาสตร์, 2554, หน้า 2) กล่าวว่า ประสบการณ์ของมนุษย์เกิดจากการสัมผัสระหว่างโลกภายนอกกับ ประสาทสัมผัส ได้แก่ อวัยวะรับสัมผัสทั้ง 5 ของเราได้ปะทะเข้าโลกภายนอก เช่น ตาสัมผัส หรือปะทะเข้ากับรูป เราก็เรียกว่าจักขุสัมผัสเป็นประสบการณ์ทางตา จึงสรุปว่า ประสบการณ์หมายถึงสิ่งที่รู้โดยอายตนะไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก แต่เมื่อพูดลอยๆ มักหมายถึงสิ่งที่รู้โดยอายตนะภายนอกหรือผัสสะเท่านั้น

นอกจากนั้น วิภิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมาย ของประสบการณ์ไว้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้ พบเห็นมา และประสบการณ์ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ทุกๆ ด้าน ประสบการณ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้ปะทะหรือสัมผัสด้วยตัวเอง ได้พบเอง กระทำเอง ได้ยินได้ฟังเอง 2) ประสบการณ์รอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ประสบการณ์ทางอ้อม" เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาจากทอดหนึ่ง

สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศ Mowday et al. (1982, pp. 28-35) ได้ ให้ความหมายของประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ไว้ว่า ประสบการณ์ใน การทำงาน หมายถึง ทิศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์การ การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน

กล่าวโดยสรุป ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการ กระทำหรือได้พบเห็นมาและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน

สำหรับคำว่า “วิชาชีพ (profession)” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จิรนิติ หะวานนท์ (2554, หน้า 27-28) ได้ให้ความหมายของวิชาชีพ ไว้ว่า “วิชาชีพ” มาจากคำว่า “วิชา” กับ “อาชีพ” หมายถึง อาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้ ถ้าไม่มีความรู้พิเศษจะปฏิบัติอาชีพนี้ไม่ได้ ความรู้นี้ได้มาจากการศึกษาอบรมโดยเฉพาะ อันที่จริงอาชีพทุกอาชีพต้องอาศัยความรู้ทั้งนั้น แต่วิธีการได้ความรู้มานั้นอาจไม่เหมือนกัน เช่น ได้มาจากบรรพบุรุษ ได้มาจากการอบรมจากสถานศึกษา เป็นต้น การอบรมพิเศษนั้น

จะต้องเน้นการอบรมทางความคิด ตัวอย่างของวิชาชีพ ได้แก่ วิชาชีพกฎหมาย แพทย์ บัญชี เป็นต้น ทั้ง 3 อย่างนี้มีการอบรมทางความคิดเป็นพิเศษ มิใช่อบรมความรู้ในการทำงานอย่างเดียว แต่จะต้องอบรมปลูกฝังอุดมคติในวิชาชีพนั้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการปลูกฝังคุณธรรม ในกรณีนี้มหาวิทยาลัยจัดให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแตกต่างจาก วิชาชีพ

สำหรับภาษาอังกฤษ คำว่า “Profession” มาจากคำว่า “Profess” ซึ่งแปลว่า สาบาน หมายความว่า ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องสาบานตนว่าจะรับใช้ประชาชน คำที่ใช้ในภาษาอังกฤษจึงสื่อความหมายให้เห็นลักษณะของวิชาชีพยิ่งกว่าคำที่ใช้ใน ภาษาไทย เพราะทำให้เห็นภาพชัดว่าเป็นอาชีพที่มีคุณธรรมประจำอยู่ ได้แก่ การอุทิศตน เพื่อสาธารณะ วิชาชีพต้องมีคุณธรรมประจำใจ ตัวอย่างเช่น วิชาชีพทางการแพทย์มี คุณธรรมประจำวิชาชีพคือความเมตตา วิชาชีพกฎหมายมีคุณธรรมประจำวิชาชีพ คือ ความยุติธรรม ตรงนี้ทำให้การอบรมอย่างที่เป็นวิชาชีพแตกต่างจากการอบรมอย่างอื่น เพราะฉะนั้นนักเคมี นักวิทยาศาสตร์ นักชีววิทยา มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการประกอบ อาชีพของตน แต่ไม่ได้บอกว่าจะต้องมีความเมตตา มีความยุติธรรม เพราะฉะนั้นอาชีพ นักวิทยาศาสตร์แม้จะต้องมีความรู้มากมาย เรียกว่าผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่วิชาชีพ ลักษณะของ วิชาชีพอีกประการหนึ่ง ซึ่งสำคัญมากและเป็นเงื่อนไขที่จะอธิบายคุณลักษณะอื่นของ วิชาชีพ คือ วิชาชีพนั้นจะต้องมีการผูกขาด คนอื่นจะมากกระทำไม่ได้ จำกัดเฉพาะบุคคลบาง คนเท่านั้นที่จะมาประกอบวิชาชีพได้ สาเหตุแห่งการผูกขาด เนื่องมาจากวิชาชีพต้องมีการ อบรมความคิดเป็นพิเศษ ผู้ที่ไม่ได้อบรมวิชาชีพแบบนี้จะเข้ามาประกอบวิชาชีพไม่ได้ และ วิชาชีพเป็นอาชีพที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของสังคม เช่น แพทย์มีความสำคัญต่อ ความอยู่รอดของสังคมด้านสุขภาพอนามัย กฎหมายมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของ สังคมด้านดูแลความสงบเรียบร้อยและให้ความเป็นธรรม ผู้ที่จะเข้าทำอาชีพที่มี ความสำคัญต่อสังคมจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นพิเศษที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว คน อื่นจะกระทำไม่ได้ โดยลักษณะประการนี้ทำให้วิชาชีพต้องผูกขาดไม่ให้คนอื่นทำ ถ้าคนอื่น เข้ามาทำอาจเป็นสาเหตุให้สังคมเดือดร้อน เช่น หมอดีเข้ามารักษาโรคอย่างแพทย์ คนไข้ อาจตายได้ นักกฎหมายก็เช่นเดียวกัน ลูกความถูกฟ้องร้องว่ากระทำความผิด พวกทนายนะ หรือตึนโรงตึนศาลไม่มีความรู้ข้อกฎหมายไม่สามารถยกข้อกฎหมายขึ้นต่อสู้คดีได้

นอกจากนั้น จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 154-155) กล่าวถึง วิชาชีพ (Profession) ไว้ว่า เป็นอาชีพให้บริหารแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้

ความชำนาญเป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอ ก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ ต่างกับอาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยอาจมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเป็นหลัก ซึ่งวิชาชีพที่ได้รับการยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (Professional Institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จริยธรรมของวิชาชีพ ประกอบกับ ทศนีย์ บัวคำ(2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของวิชาชีพ หรือ Profession ไว้ว่า วิชาชีพ หมายถึง งานที่ตนได้ปฏิญาณว่าจะอุทิศตัวทำไปตลอดชีวิต เป็นงานที่ต้องได้รับการอบรมสั่งสอนมานาน เป็นงานที่มีขนบธรรมเนียมและจรรยาของหมู่คณะโดยเฉพาะ ได้รับค่าตอบแทนในลักษณะค่าธรรมเนียม (fee) มีใช้ค่าจ้าง (Wage) การมีวิชาชีพ (Profession) ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบหลักสำคัญของการเป็นวิชาชีพ ดังนี้

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

5. มีสำนึกที่จะให้บริการ เมื่อถูกเรียกร้องการบริการจะต้องเต็มใจที่จะให้บริการแก่ผู้มารับบริการได้เสมอ บางครั้งอาจจะต้องสละความสุขส่วนตัว มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน

ส่วน Oxford Advanced Learner's Dictionary (1989, p.993) ได้ให้ความหมายของ คำว่า “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” ยังมีคำอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งล้วนมีความหมายว่า “อาชีพ” แต่ไม่ใช่วิชาชีพได้แก่คำว่า “career” ซึ่งแปลว่าอาชีพ แต่ไม่ใช่วิชาชีพ คำว่า “trade” ซึ่งหมายถึงอาชีพต่างๆ ไป รวมทั้งการค้าแต่ไม่รวมการกลีกรรรม และยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจจะเป็นอาชีพ หรือไม่ก็เป็นอาชีพก็ได้ ดังนี้ avocation, calling, employment, occupation, pursuit, vocation โดยทุกๆ ไปคำเหล่านี้แปลเป็นภาษาไทยว่าอาชีพทั้งสิ้น (ส.เสถบุตร, 2536, หน้า 1137)

สำหรับคำว่า “วิชาชีพ” นั้นมีคำแปลคำเดียวในภาษาอังกฤษคือคำว่า “profession” ซึ่ง Gruen RL, Cruess SR & Kirksey TD. (2003, pp. 605–608) ได้สรุปว่า วิชาชีพมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ 1) มีความเป็นเอกเทศในการใช้ความรู้ที่เป็นวิชาเฉพาะทางของตนเอง 2) มีเสรีภาพในการทำวิชาชีพ และมีการควบคุมตนเองในหมู่สมาชิก 3) เห็นแก่ประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและ 4) ได้รับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและมีการพัฒนาด้านวิชาการและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป วิชาชีพ หมายถึง อาชีพที่ใช้ทักษะ ความรู้เชิงทฤษฎี และความรู้ในเชิงปฏิบัติขั้นสูงผสมกันในการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเดียวกัน เป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้เป็นพิเศษที่ได้จากการศึกษาอบรมโดยเฉพาะ เน้นการอบรมทางความคิด เพื่อปลูกฝังคุณธรรมและมีมาตรฐานในการประกอบอาชีพนั้น

กล่าวโดยสรุป เมื่อนำความหมายของความรู้ ประสบการณ์ และวิชาชีพ มาพิจารณาประกอบกับงานในหน้าที่ของผู้พิพากษาแล้ว สามารถให้ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาได้ว่า หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้และ

ประสบการณ์ในวิชากฎหมาย การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และ ข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม การมีความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุป เหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา และการมีความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น อีกทั้งมีการนำความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีเอกสารที่เกี่ยวข้องและมี ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายหลายท่านให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ใน วิชาชีพผู้พิพากษาไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาตาม แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการประจำปี (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 4-5) ซึ่งในแบบการประเมินดังกล่าวได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ ดังนี้

1.1 ความรู้ หมายถึง ความรู้วิชากฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการ ศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทาง วิชาการอื่นที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ และความสันตติจิต เจน ในการใช้กฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ กฎหมายลักษณะพยาน คำพิพากษา ศาลฎีกาและความแนบเนียนในอันที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้สำเร็จไปโดยถูกต้องและ รวดเร็ว เป็นผลดีแก่ราชการศาล ตลอดจนการรู้ระเบียบงานโดยทั่วไปในศาลหรือหน่วย ราชการที่ตนสังกัด ในการบันทึกความเห็นฟังแสดงให้เห็นชัดว่ามีความรู้ความสามารถช่วย ในการปฏิบัติราชการได้ดีเพียงใด

1.2 ความสามารถในงานคดี โดยแยกใช้สำหรับตำแหน่งที่ พิจารณาคดี หรือตรวจสำนวนคดี และร่างคำพิพากษา ดังนี้

1.2.1 ความสามารถในการนั่งพิจารณาคดี การสื่อสารกับ คู่ความอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ หรือความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลสูง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การเตรียมพร้อมก่อนขึ้น นั่งพิจารณาคดี สงบ เยือกเย็น จับประเด็นอันเป็นข้อสำคัญในคดีสามารถชี้แจงให้คู่ความ เข้าใจชัดเจน โดยไม่ใช้อารมณ์ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ และ

ความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลสูงตลอดจนศึกษา ค้นคว้า ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

1.2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปเหตุผล

ทำคำพิพากษาและคำสั่งวินิจฉัยชี้ขาดคดีหรือการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การ อธิบายและชี้แจงแนวความคิดข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการพิจารณา พิพากษาอรรถคดี การเสนอความเห็นในทางวิชาการ รวมทั้งการอธิบาย และชี้แจง แนวความคิด ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนเป็นไปด้วยความ รอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม

1.2.3 ความสามารถในการพิจารณาคดีตามเกณฑ์มาตรฐาน

ของศาลหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการบริหารคดีให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่ เหมาะสม หมายถึง มีความรู้ความสามารถและความสันทัด จัดเจนในการพิจารณาคดีให้ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของศาลสูงที่วางไว้ หรือที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการเตรียมคดีโดยการศึกษ การวางแผน และ ดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีให้เสร็จไปโดยรวดเร็วตามแผนที่วางไว้

1.2.4 ความสามารถในการบันทึกคำพยานและรายงาน

กระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและตรงประเด็น หรือความสามารถในการ ทำคำบันทึก ทักท้วงสนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาของศาลสูงได้ตรงตามปัญหา อย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจับประเด็นข้อพิพาทแห่งคดี ความรวดเร็ว และรัดกุม ในการบันทึกคำเบิกความของพยาน ตลอดจนความละเอียด รอบคอบ ความมี ระเบียบเรียบร้อยในการบันทึกคำพยาน และการหมายเหตุเอกสารในสำนวนคดี รวมทั้ง รายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและตรงประเด็น ตลอดจน ความสามารถในการบันทึก ทักท้วงสนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาได้ตรงตาม ปัญหาอย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยแยกใช้สำหรับตำแหน่ง

ผู้บริหารศาล เลขานุการศาล หรือตำแหน่งทางวิชาการ

1.3.1 ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยายการอธิบายและชี้แจง ด้วยความรอบคอบชัดเจน ถูกต้องครบถ้วนอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

หมายถึง ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยาย การอธิบาย และชี้แจงด้วยความรอบคอบชัดเจนถูกต้องครบถ้วน

1.3.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา สรุปเหตุผล และวินิจฉัยสั่งการ หรือการแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์ ด้วยความละเอียดรอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัยสั่งการ หรือจัดการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียด รอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว

1.3.3 ความสามารถในการร่าง ตรวจจับ เสนอความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษ หมายถึง มีความเชี่ยวชาญในการร่าง หรือตรวจจับ ตลอดจนเสนอความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายแม้งานนั้นจะยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

1.3.4 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงานประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นและจัดการงานให้เสร็จภายในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นได้อย่างเหมาะสม

2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้พิพากษากลางของประเทศแคนาดา

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 28) กล่าวว่า ในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) ไว้ 3 แนวทาง ซึ่งแนวทางหนึ่งได้พิจารณาหลักเกณฑ์ในเรื่องความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (Professional competence and experience) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)

- 2.2 มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)
- 2.3 มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)
- 2.4 มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law)
- 2.5 มีความสามารถในการปฏิบัติตนตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter)
- 2.6 มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation)
- 2.7 มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและมีการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment)
- 2.8 มีนิสัยรักงาน (Work habits)
- 2.9 มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)
- 2.10 มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์กร คน และเวลา (Organizational skills in people and time management)
- 2.11 ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality)
- 2.12 มีความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability)
- 2.13 บรรลุความสำเร็จและมีบทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles)
- 2.14 มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of Specialization, non-mainstream legal experience)

3. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาตามหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาของประเทศออสเตรเลีย

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

มีดังนี้

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

3.2 คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities) โดยคุณสมบัติทางวิชาชีพที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษา คือ

3.2.1 การให้เหตุผลเชิงวิชาการและเชิงวิเคราะห์

3.2.2 การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล

3.2.3 ความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการวินิจฉัยคดี

3.2.4 ทักษะการสื่อสารทั้งทางวาจาและการเขียน

3.2.5 การมีอำนาจบารมี (เป็นความสามารถในการควบคุมและส่งเสริมการทำงานในขณะที่ให้การดำเนินงานอย่างยุติธรรมและเต็มที่)

3.2.6 การมีศักยภาพและความปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่อง

3.2.7 ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการบริหารจัดการทางคดี

3.2.8 มีความคุ้นเคย การใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือศักยภาพ ที่จะบรรลุความสามารถในการใช้งาน

3.2.9 มีความปรารถนาในการสร้างความสนใจใฝ่รู้ใน

การศึกษาด้านศาล

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย โดยส่วนใหญ่เป็นผู้พิพากษาซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

4. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช

จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่าความรู้ทางด้านวิชาการของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องมีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหารงานคดีและการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

5. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ชาตรี พงษ์อำภา

ชาตรี พงษ์อำภา (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า การจะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นจะต้องใช้เวลากว่า 20 ปี ความรู้และความชำนาญในการพิจารณาพิพากษาและการเรียงคำพิพากษา จึงสั่งสมมานานและจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นๆ ได้

6. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ดิเรก อิงคินันท์

ดิเรก อิงคินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ด้านงานวิชาการ หลายครั้งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจพบปัญหาข้อกฎหมายต่างๆ ในสำนวน การให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนรับผิดชอบในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษานับเป็นอีกบทบาทหนึ่งในฐานะผู้นำของศาลที่จะช่วยให้ข้อขัดข้องดังกล่าวนั้นหมดไปได้ นั่น ในเรื่องของความรู้ด้านวิชาการนับเป็น

องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะหากไม่สามารถที่ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้องปัญหาย่อมเกิดขึ้น ฉะนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีนศึกษาเพิ่มเติมและทบทวนความรู้ทั้งด้านวิชาการ ในที่นี้คือตัวบทกฎหมายต่างๆ และความรู้รอบตัวอย่างสม่ำเสมอด้วย

7. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
ธนรัตน์ ทังทอง

ธนรัตน์ ทังทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะเป็นผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีด้วยตนเองแล้ว ยังต้องเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาที่อยู่ในสังกัด จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาต่อบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม มีความสามารถศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องงานในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ใฝ่รู้ รักการศึกษาค้นคว้า มีกระบวนการแสวงหาความรู้และการจัดข้อมูลที่เป็นระบบ สนใจข่าวสารสิ่งใหม่ๆ รอบตัวอยู่เสมอ ไม่นำความรู้ทางวิชาการมาหาประโยชน์ ใช้วิชาการเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงส่วนตัว มีใจเปิดกว้างทางวิชาการให้เกียรติเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถทางการรับเข้าและการถ่ายทอดทางวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ มีความคิดเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหามีความเพียรในการศึกษาวิชาการ

8. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
ธานีรินทร์ กรัยวิเชียร

ธานีรินทร์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่าด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เป็นเรื่องสำคัญเพราะผู้ที่มีความรู้ความสามารถมักจะได้รับเคารพนับถือจากบุคคลในวงการศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นมากเพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในข้อขัดข้องในการทำงาน อีกทั้งจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำที่ดีแก่

ผู้พิพากษาในศาล

9. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
ธานี สิงหนาท

ธานี สิงหนาท (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในด้านวิชาการเพื่อให้เป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาในศาลได้ โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ในด้านกฎหมายทุกเรื่อง ได้แก่ กฎหมายแพ่ง กฎหมายอาญา และพระราชบัญญัติต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขใหม่ เนื่องจากผู้พิพากษาที่ไม่ได้ไปอบรมอาจจะไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาได้

10. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
นุจรินทร์ จันทรพรายศรี

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการพิจารณาคดี นอกจากความรู้ในเรื่องกฎหมายสารบัญญัติและกฎหมายวิธีสบัญญัติแล้วยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ ด้วย เพราะในการพิจารณาคดีในศาลจะมีความผิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ หลากหลาย ซึ่งบางครั้งผู้พิพากษาจะไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในศาล อีกทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษที่จะลงแก่ผู้กระทำความผิดด้วย โดยศึกษาข้อมูลจากพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อเป็นฐานนำมาเทียบเคียงกัน และดูบัญชีหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราโทษของศาลที่ปฏิบัติกันมาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

11. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
วินัส สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงที่สุดในศาลนั้นๆ จึงต้องเป็นผู้ที่

ต้องศึกษาค้นคว้าข้อกฎหมายต่างๆ ให้ชำนาญเสมอ รวมทั้งกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ และต้องศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาใหม่ๆ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาในศาลทั้งในข้อกฎหมายและคำพิพากษาศาลฎีกา เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีในศาลเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและตามคำพิพากษาศาลฎีกา อีกทั้ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่แม่นยำในประเด็นแห่งคดี และสรุปข้อเท็จจริงในสำนวนได้อย่างถูกต้องชัดเจนในสำนวนคดีที่ผู้พิพากษานำคดีมาปรึกษา เพราะเมื่อรับฟังข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องตรงกับความจริงแล้วก็จะนำไปสู่การวินิจฉัยข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

12. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
วิรัช ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการโดยเฉพาะความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายจะต้องมีความแม่นยำในข้อกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้องนอกจากนั้น ยังจะต้องมีความรู้รอบตัวในเรื่องอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น

13. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ
วิรุพห์ แยมละม้าย

วิรุพห์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นจะต้องมีความรู้ในด้านวิชาการเพราะคดีในศาลมีหลากหลายประเภท ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีความรู้ทั้งในทุกเรื่อง ทั้งในข้อกฎหมายและการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล ตลอดจนการเขียนคำพิพากษา โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในเรื่องข้อกฎหมายเป็นอย่างดี เนื่องจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมจะต้องให้คำแนะนำ

แก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นที่พึงของผู้พิพากษาได้

14. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ สมชาย เगरุ่งเรือง

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

15. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ สรวรุช เบญจกุล

สรวรุช เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ด้านความรู้ความสามารถทางกฎหมายเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวผู้พิพากษาทุกคนอยู่แล้ว เนื่องจากผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องวิชาการทางกฎหมาย และการตัดสินใจเป็นอย่างดีอยู่แล้ว

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย และผู้พิพากษา ซึ่งมีประสบการณ์ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผ่านการดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เพื่อหาองค์ประกอบย่อย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 2 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จักรพงษ์ วัฒนพานิช (2557)	ชาติรี พงษ์เอกภา (2557)	ดิเรก อิงคินันท์ (2557)	ชนรัตน์ ท่งทอง (2557)	ธานีพร กรัมย์วิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุชรินทร์ จันทร์พรายศรี (2557)	วินัส สุพนนท์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แยมละม้าย (2557)	สมชาย เภารุ่งเรือง (2557)	สรายุทธ เบญจกุล (2557)	ความถี่
องค์ประกอบหลัก																
1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา																
1.1 ความรู้ และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม	✓	✓					✓	✓				✓		✓		6
1.3 ความสามารถในการงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บริหารจัดการคดี บันทึก คำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา	✓		✓	✓	✓						✓		✓		✓	7

ตาราง 2 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จักรพงษ์ วัฒนวานิช (2557)	ชาติพงษ์ ภาณุภา (2557)	ดิเรก ยิ่งคณินันท์ (2557)	ธนรัตน์ ทั้งหมด (2557)	ธามินทร์ ทรัพย์เชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุจรินทร์ จันททรัพย์ศิริ (2557)	วิมล สุพนนท์ (2557)	กฤษ ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แย้มละม้าย (2557)	สมชาย เถารุ่งเรือง (2557)	ศราวฑ์ เปรมบุญกุล (2557)	ความถี่
1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น	✓	✓				✓	✓					✓		✓		6
1.5 ทักษะในการสื่อสารทั้งวาจาและการเขียน	✓	✓	✓				✓									4
1.6 ความรู้เกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษ	✓									✓						2
1.7 ความรู้เกี่ยวกับคำพิพากษาศาลฎีกา	✓										✓					2
1.8 ความสามารถในการยกเว้น ตรวจสอบ เสนอ ความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ	✓															1

ตาราง 2 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จักรพงษ์ วัฒนวานิช (2557)	ชาติร์ พงษ์สถาภา (2557)	ดิเรก อิงคตินันท์ (2557)	ธนรัตน์ ทั้งหมด (2557)	ธกนิงทร์ ทรัพย์เชียร (2557)	ธกนีย์ สิงหนาท (2557)	นุจรินทร์ จันททรัพย์ศิริ (2557)	วิมล สุพนนท์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แย้มละม้าย (2557)	สมชาย เกรียงเรือง (2557)	ศราวุธ เปญจกุล (2557)	ความถี่
1.9 ความสามารถในการวางแผนงาน การดำเนินงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ	✓															1
1.10 การดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล												✓				1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 2 สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย 2) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม 3) ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บริหารจัดการคดี บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา 4) ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะของความเป็นมนุษย์ ลักษณะของมนุษยชาติของผู้ที่มีจิตใจสูง ความผูกพันของมนุษย์ที่มีต่อกัน และ กิตติ วัฒนกุล (2552, หน้า 40) ก็ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล ส่วนเกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง การที่คนซึ่งอยู่ร่วมกันมีการโต้ตอบและมีการตอบสนองต่อกันและกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความสัมพันธ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เช่น ความร่วมมือ การแข่งขัน การต่อต้าน การต่อสู้ เป็นต้น

อีกทั้ง พูนศักดิ์ ดวงใจ (2554, หน้า 9) ได้สรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการของบุคคล และ สุตสาคร เวชชัย (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ในด้านการบริหารมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเรียนรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรภายในองค์กร และของตัวผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงตนเองและเพิ่มขีดความสามารถและภาวะการณืเป็นผู้นำ ศึกษาให้ทราบถึงความคาดหวัง

ของบุคคลที่เข้ามาทำงานร่วมกันทั้งในด้านผลตอบแทน ความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาหรือการได้รับความชื่นชม และมองเห็นคุณค่าของบุคคล ทั้งต้องเรียนรู้ให้เข้าใจธรรมชาติและปัญหาเมื่อคนต้องมาทำงานร่วมกัน และหาวิธีแก้ไขเพื่อจูงใจให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขบนพื้นฐานของมิตรภาพ สามารถตั้งศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคลออกมา เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

สอดคล้องกับ เทพ สงวนกิตติพันธุ์ (2556, หน้า 1) กล่าวว่า

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือสังคม อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตรภาพ ความพึงพอใจ รักใคร่สนิทสนม ก่อให้เกิดความสุข อันนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ร่วมกันให้บรรลุความต้องการได้ มนุษย์เราโดยสัญชาตญาณแล้วย่อมต้องการเข้าสังคม ต้องการคบหาสมาคมกับบุคคลทั่วไป ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องการมิตรภาพที่ดีและมีความรู้สึกพึงพอใจ เมื่อเรามีความจำเป็นต้องเข้าสังคม การมีความสัมพันธ์ระหว่างกันย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นมนุษย์จึงควรรู้จักปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นบังเกิดผลดีไม่เกิดความขัดแย้งหรือโกรธเคืองกัน ความสามารถเข้ากับคนได้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินชีวิต ผู้ที่ล้มเหลวในการดำเนินชีวิตก็คือไม่สามารถเข้ากับคนได้ แม้จะมีความรู้ความสามารถสูงสักเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถดังกล่าวมาพัฒนาตนให้สามารถเข้ากับคนอื่นได้แล้วก็จะพบกับความล้มเหลวในชีวิตได้

นอกจากนั้น ทิพย์ นิลนพคุณ (2557, หน้า 1) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิตและเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง หลักของมนุษยสัมพันธ์คือการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์และความแตกต่างระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุป มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล แสดงลักษณะด้านจิตใจของบุคคลที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การให้ความเอาใจใส่ การเป็นผู้รับฟังที่ดี สนใจการกระทำและความรู้สึกของผู้อื่น การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น โดยลักษณะความสัมพันธ์นั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีและความจงรักภักดี ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับคำว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึงลักษณะที่สำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ความสามารถ แรงจูงใจ ที่สั่งสมและปฏิบัติมานานจนส่งผลและหล่อหลอมให้เกิดเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เป็นภาพลักษณ์ที่พร้อมที่จะแสดงออกต่อสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของบุคคล อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถกล่าวได้ว่า คำจำกัดความที่ดีที่สุดและถูกต้องที่สุด ทั้งนี้เพราะคำจำกัดความแต่ละความหมายต่างก็มาจากความเชื่อในทฤษฎีบุคลิกภาพที่มีอยู่มากมายแตกต่างกัน (ภคพร บรรจงจัด, 2550, หน้า 16-21) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

กนกกาญจน์ สินภิบาล (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมภายในและภายนอกซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ตั้งแต่กำเนิด สามารถแก้ไข ปรับปรุง เสริมสร้างและพัฒนาได้จากการฝึกฝนทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของมนุษย์เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ พันธุกรรม (heredity) และ สภาพแวดล้อม (environment) และ ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551, หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ซึ่งถูกหล่อหลอมประสมประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตรธรรม แต่ไม่เป็นสิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จากการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ไม่สามารถแยกบุคลิกภาพออกเป็นส่วนตัว

เพราะทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีผลกระทบต่อกัน เป็นลูกโซ่

สอดคล้องกับ ดิณพัทธ์ แก้วยอด (2552, หน้า 14–16) ซึ่งได้ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจที่แสดงออกทั้งเป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถเห็นได้และพฤติกรรมที่ปิดบังซ่อนเร้น ได้แก่ กิริยา ท่าทาง การแสดงออกทางอารมณ์ การปรับตัว ความคิด ความสนใจ ค่านิยม เจตคติ ซึ่งเป็นผลรวมขององค์ประกอบระหว่างร่างกาย จิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อมและเป็นลักษณะที่แสดงออกซ้ำๆ ในแต่ละบุคคล และพระมหาบุญทัน อภิบุญโญไชยพันธ์ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งในสิ่งที่มองเห็นได้ ลักษณะของพฤติกรรมและสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ความคิด ความสนใจ ค่านิยม ซึ่งจะทำให้คนอื่นสามารถจะเข้าใจและแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป

นอกจากนั้น จงจิตต์ โศภนคณาภรณ์ (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง การจัดระเบียบพลังภายในบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความซับซ้อนของทัศนคติ ค่านิยม และการมองโลก ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบแห่งพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของปัจเจกบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพ คือ สภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงได้ของปัจเจกบุคคล โดยมีระบบทางจิตและกายที่กำหนดบุคคลนั้น มีการปรับตัวต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น และ นิภาพร พวงมี (2554, หน้า 11–12) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ส่วนผสมขององค์ประกอบต่างๆ จากภายในตัวบุคคล เช่น พันธุกรรม และภายนอกตัวบุคคลเช่นวัฒนธรรมประเพณีทางสังคม การเรียนรู้จากการสังเกตและประสบการณ์ตรง ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กัน (Common) และส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) แตกต่างจากคนอื่น จึงทำให้แต่ละบุคคลมีเอกลักษณ์เฉพาะตนและเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนไปของปัจจัยภายนอก

ตลอดจน ปราณี สุรสิทธิ์ (2556, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลหนึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนทั้งทางร่างกาย การแสดงออกทางพฤติกรรม ด้านอุปนิสัย จิตสำนึก อุดมคติ ก่อให้เกิดการปรับตัว และ ยุพิน มินสาคร (2558, หน้า 93) ได้รวบรวมความหมายของบุคลิกภาพจากนักจิตวิทยาที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ”

ไว้ต่างๆ ดังนี้

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายรวมถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

บุคลิกภาพ เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา

บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้งทัศนคติและความสนใจต่างๆ กิริยาท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

บุคลิกภาพครอบคลุมสภาวะทุกอย่าง ซึ่งประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล นับตั้งแต่สภาวะทางกาย อารมณ์ ทักษะ ความสนใจ ความคิดหวัง ความรู้สึก ลักษณะท่าทาง นิสัย ความสามารถทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จที่บุคคลนั้นได้รับ รวมทั้งการปรับตัวของแต่ละบุคคลในการเผชิญปัญหา หรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ของชีวิต ซึ่งก็นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศ Feist, J and Feist, Gregory J. (2006, p.4) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ คือ รูปแบบของลักษณะนิสัยที่ถาวรของบุคคลใดบุคคลหนึ่งและเป็นคุณลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สรุปความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา การแสดงท่าทาง และส่วนภายใน เช่น แรงจูงใจ ความถนัด ค่านิยม ความสนใจ สติปัญญาและความสามารถในการเข้าสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละคน เป็นผลรวมขององค์ประกอบระหว่างร่างกาย จิตใจ สังคมและสิ่งแวดล้อม หล่อหลอมให้เกิดเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งจะ使人อื่นสามารถจะเข้าใจและแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กันและส่วนที่แตกต่างจากคนอื่นจึงทำให้แต่ละบุคคลมีเอกลักษณ์เฉพาะตนและเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก

เมื่อนำความหมายของมนุษย์สัมพันธ์และความหมายของบุคลิกภาพมาพิจารณาร่วมกันก็จะได้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพว่า หมายถึง

ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ในด้านต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ความสามารถในการเข้าสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละคน รวมทั้งความฉลาดในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร มีกิจกรรมมารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสมและวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

นอกจากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยด้านมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551)

แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, ก 2551, หน้า 5) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ในตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติงาน ข้อ 2 ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ 2.4 ความสามารถในการกำหนดทิศทางว่า ผู้พิพากษาจะต้องมีความสามารถในการทำงานประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นและจัดการงานให้เสร็จภายในเวลาที่เหมาะสม และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพไว้ในตอนที่ 3 การประเมินการปฏิบัติตน ข้อ 3 การดำรงตนว่า ผู้พิพากษาจะต้องใช้กิจกรรมมารยาท สุภาพ อ่อนโยน การใช้ถ้อยคำวาจาที่เหมาะสม การตรงต่อเวลา หมายถึง การมีกิจกรรมวาจาสุภาพเรียบร้อยในที่ทำงานหรือในขณะนั่งพิจารณาคดีได้อย่างเหมาะสมและเสมอภาคแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีอารมณ์เยือกเย็น อ่อนโยน และสง่างาม ใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพ นำฟังต่อบุคคลทั่วไป ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย รู้จักยับยั้งอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาวาจาอันไม่สมควรต่อคู่ความและ

พยาน ความเอาใจใส่และเห็นความสำคัญของเวลาราชการและเวลาที่นัดไว้ในการปฏิบัติราชการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ

ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2552, หน้า 7-13) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านบุคลิกภาพไว้ในหมวดที่ 2 จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางอรรถคดี (ข้อ 3) โดยกำหนดว่าในการนั่งพิจารณาคดี ผู้พิพากษาจักต้องวางตนเป็นกลางและปราศจากอคติ ทั้งพึงสำรวมตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ แต่งกายเรียบร้อย ใช้วาจาสุภาพ พึงความจากคู่ความและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ให้ความเสมอภาค และมีเมตตาธรรม

3. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช

จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน และต้องแต่งกายให้ถูกกาลเทศะ วางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและถือน่าเกรงขาม

4. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น

เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สุภาพเรียบร้อย ทั้งการแต่งกาย วาจา และกริยาท่าทาง ทั้งต่อข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษา และประชาชนทั่วไป เป็นตัวอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องดูแลเอาใจใส่และอนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดูแลสอดส่อง ให้ความสะดวกแก่ทนายความ พยาน คู่ความ และประชาชนที่มาศาลให้ได้รับความสะดวก ได้รับการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัย ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อไป จัดกิจกรรมให้เหมาะสม

ตามควรแก่กรณี ส่วนกิจกรรมของศาลและหน่วยงานที่จัดให้มีขึ้นตามวาระโอกาสรวมทั้งกิจกรรมภายในเพื่อสร้างความสามัคคี

5. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ฌนร์ตัน ทั้งทอง

ฌนร์ตัน ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงาน ประสานความเข้าใจ และจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี เพราะผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการยอมรับแล้วการบริหารงานย่อมราบรื่น แต่หากมีบุคลิกภาพที่ไม่ดี ย่อมไม่ได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เช่น มีบุคลิกภาพทางกายที่ดีทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ความสะอาดของร่างกายโดยการแต่งกายที่เหมาะสม มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถพูดโต้ตอบด้วยความฉลาดแหลมคมอย่างมีเหตุผลมีข้อมูลที่สมบูรณ์ สื่อสารทุกทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยาที่ดี โดยไม่หงุดหงิด ไม่ย่อท้อ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รักษาอารมณ์ ทนต่อความกดดันเหนื่อยล้า สงบสันติ มีบุคลิกภาพทางสังคมที่ดีโดยมีความรู้ด้านพิธีการตามบรรทัดฐานทางสังคม มีบุคลิกภาพทางสติปัญญาโดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตน และข้อมูลที่ทันสมัยในทุกเรื่อง

6. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธานีรินทร์ ทรัพย์วิเชียร

ธานีรินทร์ ทรัพย์วิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ต้องมีไมตรีจิตกับหน่วยงานทางจังหวัดและทุกภาคส่วน โดยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน หากสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้ก็ต้องช่วยเหลือกัน และบุคลิกภาพก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย และวางตนให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ

7. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธาณี สิงหนาท

ธานี สิงหนาท(สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมตามกาลเทศะ ในการแต่งกายเพื่อออกงานสังคมจะต้องให้เหมาะสมกับบุคคลมัธยมและประเพณีท้องถิ่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องรู้จักประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะในจังหวัดที่ต้องรับเสด็จบ่อยๆ จะต้องประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด ทหาร ตำรวจ และต้องไปร่วมงานประเพณีสำคัญๆ ทุกงาน

8. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ นุจรินทร์ จันทรพรายศรี

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทั้งในศาลและนอกศาล โดยในศาลผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องลงมือปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและสร้างภูมิความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นฝ่ายปกครองก็จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์สร้างมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนก็จะได้รับการตอบสนองและความเชื่อถือศรัทธามากยิ่งขึ้น และด้านบุคลิกภาพก็นับว่ามีความจำเป็นในระดับต้นๆ ที่ต้องปฏิบัติ โดยก่อนที่จะไปพบปะผู้ใด หรือแม้แต่ในการใช้ชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา และการแต่งกายต้องสะอาด ซึ่งจะเป็นสิ่งประทับใจในครั้งแรกที่พบกัน การแต่งกายถูกกาลเทศะ การพูดจาที่เหมาะสม เมื่อมีความประทับใจต่อกันแล้ว การสื่อสารต่อไปก็จะง่ายยิ่งขึ้น

9. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วินัส สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในศาลและนอกศาล กล่าวคือภายในศาลนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในศาล ส่งเสริมให้เกิดความรักและสามัคคีภายในองค์กร การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนภายในศาลกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตน หรือแจ้งเหตุขัดข้องหรือ

อุปสรรคในการทำงานอันเป็นประโยชน์ที่จะได้รับแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป ส่วนภายนอกศาลนั้นในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับว่าเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในจังหวัดนั้นๆ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเป็นผู้ที่มีกิจกรรมายาทที่ดี มีวาจาที่สุภาพ รู้จักให้เกียรติผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อให้ศาลยุติธรรมดำรงอยู่ได้อย่างมีเกียรติเป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลอื่น รวมทั้งเกิดความสะดวกราบรื่นในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

10. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วิรัช ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานเดียวกันทั้งที่เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการด้วย และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในระดับจังหวัด จึงจำเป็นต้องเป็นผู้บุคลิกภาพที่ดี แต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รวมทั้งจะต้องวางตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ด้วย

11. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วิรุฬห์ แยมละม้าย

วิรุฬห์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิด

แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเข้ากับทุกคนได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องพูดคุยกับผู้พิพากษาในบางโอกาส มีจิตใจกว้างขวาง รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ในด้านการขอความร่วมมือ ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับหน่วยงานภายนอกและด้านบุคลิกภาพ การแต่งกายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องภูมิฐาน สุภาพเรียบร้อย เหมาะสม มีบุคลิกท่าทางที่ดี และการวางตนที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้พิพากษาในศาลให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ

12. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของสถาพร วงศ์ตระกูลรักษา

วงศ์ตระกูลรักษา

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557)

ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลในจังหวัดนั้นๆ จึงต้องมีภาวะผู้นำ

ในด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้พิพากษา ผู้พิพากษาศมทบ ผู้ประนีประนอม ข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาล ทนายความ ข้าราชการในจังหวัด รวมทั้งประชาชนที่มาติดต่อราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี มีคำพูด คำจา และมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มอบความศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้โดยวิธีง่ายๆ เช่น จัดเลี้ยงอาหารกลางวันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลร่วมรับประทานด้วยอาหารชนิดเดียวกัน ลดหรืองดเก็บดอกเบีย เงินกู้เงินสวัสดิการของศาล จัดหาผ้าพื้นเมืองให้สวมใส่ เมื่อมีผู้พิพากษาผู้ใหญ่มาตรวจราชการก็จะได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทงานให้แก่ศาล

13. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สมชาย เ गरุ่งเรือง

สมชาย เ गरุ่งเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กรในระดับสูงที่จะมีการพบปะปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรอื่น หรือหน่วยงานท้องถิ่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการมีสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกนั้นจำต้องกระทำในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อมิให้กระทบต่อภาพลักษณ์ของศาลยุติธรรมด้วย และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความระมัดระวังในการวางตัวให้เหมาะสม เพราะถือเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ตลอดจนต้องมีการแต่งกายที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้พบเห็นและสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

14. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สราวุธ เบญจกุล

สราวุธ เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ให้มีการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดความมีภาวะผู้นำ อีกทั้งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเพราะจะต้องใช้ติดต่อกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งกับบุคคลภายในองค์กรเนื่องจากจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และด้านบุคลิกภาพก็มีส่วนที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับว่ามีภาวะความเป็นผู้นำ มี Charisma ในการเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้นำจะต้องแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับทุกคนเพื่อให้ทำงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยจะต้องมีทั้งศาสตร์และ

ศิลป์ในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

15. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อนันต์ ธรรมราช

อนันต์ ธรรมราช (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องคบหากับส่วนราชการทุกส่วน เช่น ตำรวจ ทหาร ฝ่ายปกครอง โรงพยาบาล โรงเรียน เพื่อให้เกิดการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจกัน เพราะบางครั้งต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ควรมีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังต่อไปนี้

15.1 ท่วงที ต้องวางให้เหมาะสมกับอัตภาพแห่งตน อย่าให้สูงต่ำกว่าฐานะของตน อย่าทะนงตนว่าวิเศษกว่าคนอื่น

15.2 กริยา สำเนียงส่อภาษา กริยาบอกระตุก อิริยาบถ 4 คือ ยืน เดิน นั่ง นอน ต้องเป็นไปด้วยดีไม่หยาบกระด้างมีความสุภาพเรียบร้อย

15.3 วาจา ควรเปล่งวาจาไพเราะที่มีประโยชน์วางตนให้เหมาะสมแก่สังคม ไม่เคอะเขิน คิดทำอะไรต้องเตือนตนเองเสมอว่าเราคือผู้พิพากษา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายและผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผ่านการดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังนี้

ตาราง 3 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบมนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (2557)	เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (2557)	ฉนรัตน์ ทั้งทอง (2557)	ชานินทร์ ภัยวิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุจรินทร์ จันทพรพรายศรี (2557)	วินัส สุมนท์ (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	ศิริพท์ แยมละม้าย (2557)	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (2557)	สมชาย เงามรุ่งเรือง (2557)	สราวุธ เบญจกุล (2557)	อนันต์ ธรรมราช (2557)	คความถี่
องค์ประกอบหลัก 2. มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ																
2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		9
2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจา เหมาะสม	✓	✓		✓				✓	✓			✓			✓	7
2.4 ตรงต่อเวลา	✓	✓														2
2.5 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและ กาลเทศะ	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓		✓	10

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	จักรพงษ์ วัฒนาพานิช (2557)	เชื้อชาย ไพฑูริกลิ่น (2557)	ธนรัตน์ ทังทอง (2557)	ธานีพร กรัณวิเชียร (2557)	ธานี สิงหนาท (2557)	นุจรินทร์ จันทพรพรายศรี (2557)	วินัส สุรินทร์ (2557)	วิรัช ชินวิจิตรกุล (2557)	วิรุฬห์ แย้มละม้าย (2557)	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (2557)	สมชาย เกร่งเรือง (2557)	สรายุทธ เบญจกุล (2557)	อินันต์ ธรรมราช (2557)	ความถี่
2.6 การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓			10
2.7 มีเมตตาธรรม และจิตใจกว้าง		✓														1
2.8 เอาใจใส่และให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามสมควร		✓		✓												2
2.9 สามารถพูดจาโต้ตอบด้วยความเฉลียวฉลาด					✓											1
2.10 มีบุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยาที่ดี					✓											1

จากตาราง 3 สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อย คือ 1) สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร 2) สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร 3) กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม 4) การวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ 5) การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

3. ความรู้และทักษะในการบริหาร

ในการบริหารกิจการใดๆ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตลอดจนต้องได้รับการฝึกอบรม จึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหาร และทักษะการบริหารไว้ดังนี้

พรหมเมศวร์ คำผาบ (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางการบริหาร มาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, 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

ส่วน สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ และ เกษอมร มิ่งขวัญ (2551, หน้า 13) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่สามารถใช้ในการบริหารงานในทุกระบบ องค์การ ข้อแตกต่างคือหน่วยงานหรือองค์การที่จะบริหารนั้นมีภารกิจหลักอะไร เช่น การบริหารการศึกษา ภารกิจหลักก็คือการจัดการศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมหลักคือการจัดการเรียน การสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน อีกทั้ง สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการบริหารตามความหมายของ Stephen P. Robbins (1978) ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องเป็นกระบวนการที่มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ 2) เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและเกิดประโยชน์สูงสุด

อีกทั้ง ไชยา เกศารัตน์ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศิลปะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยใช้ทรัพยากรองค์การทั้งหลาย รวมถึงการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ทินกร แก้วกัญญา (2555, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยใช้ปัจจัยการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการต่างๆ อย่างชาญฉลาดและมีศิลปะ

นอกจากนี้ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศ Herbert A. Simon (อ้างถึงใน ไชยา เกศารัตน์, 2555, หน้า 2) กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการชี้แนะ และควบคุมการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขององค์การ

ส่วนทักษะในการบริหารหรือทักษะในการจัดการหรือความสามารถในการบริหาร มีนักวิชาการ นักการศึกษา และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ความหมายไว้ ดังนี้

ทงศักดิ์ เจริญชัย (2549, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ และ สมคิด บางโม (2551, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของทักษะทางการจัดการไว้ว่า ทักษะทางการจัดการ หมายถึง ความรู้ความสามารถการใช้ศาสตร์และศิลป์ผลักดันให้กิจกรรมต่างๆในองค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ อีกทั้ง สำเร็จ ตาสว่าง (2550, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารงานไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความคิดรวบยอดด้านมนุษยศาสตร์ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านเทคนิค และด้านสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กัน มีการวางแผนงานและกำหนดการทำงานที่แน่ชัดด้วยความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ มาดำเนินการให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ธาณี ชันบุญ (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญา เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการบริหารของผู้พิพากษาไว้ว่า ความสามารถในการบริหาร หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทันที่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน อีกทั้งมี

ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาลหรือข้าราชการศาลยุติธรรม ได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี

นอกจากนี้ รุสเนย์ กอดิรีย์ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงออกมาอย่างชำนาญในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ตามแนวคิดของ Kotz ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค และ ฉันทนา ภูมมา (2552, หน้า 20) กล่าวว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญในการดำเนินการ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ด้วยกระบวนการทางการบริหาร ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจน สุภาพร รัตนน้อย (2552, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้คุ้มค่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญา เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปมีความสามารถและการวางตน ในการเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์การและบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน ตลอดจนมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว ซึ่งได้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 6) มีแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ดังนี้

1.1 ความสามารถและการวางตนในการเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นได้ทันที่ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน

1.2 ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรมและการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาล หรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้ โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี

2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามเอกสารงานวิจัยของ นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์

นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกันต์ (2553, หน้า 34-70) ได้ทำรายงานวิจัยส่วนบุคคลในหัวข้อ“บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล” โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางคนได้รับรางวัลศาลดีเด่น เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ ปัญหาอุปสรรค หลักการ กลยุทธ์ วิธีบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ครรชิตวงศ์ไทย ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ดังนี้

2.1.1 มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปฏิบัติงานของศาล เช่น การพิจารณาคดีต่อเนื่อง การจ่ายสำนวนคดี การปล่อยชั่วคราว เป็นต้น

2.1.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ

2.1.3 ศึกษากฎหมายที่ออกใช้บังคับใหม่เพื่อสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้

2.1.4 นัดประชุมผู้พิพากษาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน

2.1.5 หากจำเป็น ต้องออกคำสั่งเพื่อให้บุคลากรในศาลปฏิบัติตน

2.1.6 ตรวจสอบบัญชีอัตราโทษให้ทันสมัยอยู่เสมอ หากล้ำสมัยควรตั้งคณะทำงานจัดทำบัญชีอัตราโทษให้เหมาะสมและหากความผิดฐานใดเข้ามาสู่ศาลบ่อยๆ ควรจัดทำบัญชีอัตราโทษให้ครบถ้วน

2.1.7 สุ่มตรวจเกี่ยวกับบัญชีการเงินและเงินคงเหลือเป็นระยะๆ เพื่อป้องกันการทุจริต

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ จักรี พงษ์ธา ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.2.1 มีความรู้ระเบียบการเงินและพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง

2.2.2 มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์การภายใต้แผนและนโยบายที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.3 มีความสามารถในการพูดและแสดงความคิดเห็นในชุมชนสาธารณะ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ พิเชษฐ์ วัจนบุตร ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.3.1 มีความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานศาล

2.3.2 ศึกษาวิจัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของ

ศาลยุติธรรมและนโยบายการบริหารของประธานศาลฎีกา

2.3.3 กำหนดนโยบายบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

2.3.4 ต้องศึกษาและให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายประธานศาลฎีกา เพราะเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

2.3.5 ให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยทำงานเป็นทีม

2.3.6 เตรียมให้พร้อมทุกๆ ด้าน

2.3.7 สนุกกับการทำหน้าที่ผู้บริหาร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ภาคมณฑล คักดีศรีมณีกุล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.4.1 ศึกษาแนวนโยบายและการพัฒนาศาล

2.4.2 ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานและประสานใจผู้ร่วมงาน

2.4.3 บริหารงานศาลและจัดการคดีให้เสร็จอย่างรวดเร็ว

โดยเป็นธรรมชาติ

2.4.4 บทบาทและภาพพจน์ที่ดีของศาลต่อสังคมภายนอก

2.4.5 มีศิลปะในการครองตน ครองคน ครองงาน เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติผู้ร่วมงานและฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะในเรื่องงาน รู้ทันความคิด ไม่ตกเป็นเครื่องมือให้ผู้อื่นเอาเปรียบในทางคดีความ อันจะเป็นการผดุงเกียรติศักดิ์ และภาพพจน์สถาบัน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ รัฐพลี ตั้งใจตรง ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.5.1 มีความรู้การบริหารงานคดีและการบริหารงานบุคคล

2.5.2 มีนโยบายและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานศาล

2.5.3 สร้างทีมงานและทัศนคติในการทำงานที่ดีในหน่วยงาน

2.5.4 ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเตรียมตัวเกี่ยวกับการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอย่างเหมาะสม ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ของศาลที่จะไปรับตำแหน่ง รับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการแลกเปลี่ยนกับผู้อยู่ในพื้นที่ เพื่อนหัวหน้าศาลด้วยกันและผู้บังคับบัญชาโดยตรงในระดับภาค

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วรณัฐ สังกษ์ใหม่ ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.6.1 มีความรู้ทางด้านแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม

2.6.2 มีความรู้ด้านการวางแผน การงบประมาณ โครงการการเงิน และการพัสดุ

2.6.3 ความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม

2.6.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในศาล

2.6.5 ต้องกล้าแสดงความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มิใช่รับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดชอบ

2.6.6 มีความเป็นผู้นำที่ดียอมรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง ทำงานเน้นประชาชนเป็นหลักกว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารงานอย่างไร มิใช่ทำตามอำเภอใจอย่างเดียว

- 2.6.7 มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2.6.8 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- 2.6.9 กำหนดวิสัยทัศน์ของตนที่ไปปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยให้ข้าราชการในศาลมีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์
- 2.6.10 กำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ของศาล กำหนดตัวชี้วัด ผลผลิตให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ จัดทำโครงการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัด
- 2.6.11 มีการประเมินผลการทำงานทุก 3 เดือน เพื่อปรับปรุงการทำงาน
- 2.6.12 การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน ต้องทำด้วยความเป็นธรรม ควรให้ผู้พิพากษามีส่วนร่วมด้วย
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วรพจน์ วัชรรงค์กุล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้
- 2.7.1 ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานคดี เป็นหลักในการให้คำปรึกษาปัญหา ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายแก่ผู้พิพากษา
- 2.7.2 ความสามารถในการบริหารงานธุรการคดีให้ดำเนินไปราบรื่น เรียบร้อย
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารของ วิภา สีสาววัฒน์ ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้
- 2.8.1 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบงานธุรการคดี
- 2.8.2 มีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การวางแผนงาน การงบประมาณ ระเบียบเกี่ยวกับการเงินการคลัง
- 2.8.3 มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบงานศาลยุติธรรมและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ด้านงานธุรการโดยเฉพาะข้าราชการศาลยุติธรรม
- 2.8.4 มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ก้าวทันตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง
- 2.8.5 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาทุกด้าน

2.8.6 กำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและบุคลากรโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.8.7 สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงและพัฒนางาน ให้ก้าวหน้าไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

2.8.8 สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้วยระบบคุณธรรมและการตอบแทนที่เหมาะสมในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสวัสดิการที่นอกเหนือจากระเบียบทางราชการ

2.8.9 สร้างเสริมความรักสามัคคีในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถประสานงานและร่วมมือกันในการสร้างความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

2.8.10 เอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ใช้คอยจับผิด โดยเฉพาะการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มิให้ลูกหลานจนกระทบต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งเอาใจใส่ดูแลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

2.8.11 การครองใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถครองงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จลุล่วงตามแผนงานที่วางไว้

2.8.12 ความมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าอยู่เสมอ

2.8.13 การรักษาสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มิใช่มอบหมายงานให้ผู้อื่นเสียเป็นส่วนใหญ่หรือว่าไม่มีเวลาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเวลาที่ต้องคำปรึกษาหรือคำแนะนำ

2.9 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ศิริชัย ศิริกุล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ดังนี้

2.9.1 ศึกษาระบบงานธุรการ โดยเฉพาะงานการเงิน ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบบัญชีในศาล

2.9.2 ศึกษาสภาพของศาล ผู้พิพากษาและธุรการในปัญหาต่างๆ

2.10 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สภามงคลระกูลรักษา ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.10.1 มีความรู้ทางวิชาการและการบริหารงาน

2.10.2 มีประสบการณ์และไหวพริบปฏิภาณ ทั้งมีเมตตาต่อ

บุคลากร

2.10.4 ความเอาใจใส่ทั้งในงานและบุคลากร

2.10.5 ต้องดูว่าประธานศาลฎีกาและสำนักงานศาลยุติธรรม

กำหนดนโยบายอำนวยความสะดวกยุติธรรมเพื่อประชาชนไปในทิศทางใด แล้วนำนโยบายดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงานของศาล โดยเน้นดำเนินการด้วยความเที่ยงธรรมและรวดเร็ว พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทำงานเป็นทีม ทั้งสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบ และสนองตอบต่อการบริการประชาชนสูงสุด ทำแผนดำเนินการโดยปรับลดเวลาและค่าใช้จ่าย มีการประชุมวางแผนอย่างมีระบบ รวมทั้งการติดตามการดำเนินงานด้วย และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ต้องรู้จักนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงใช้ในการบริหารงานศาล ที่สำคัญต้องเข้าถึงและเห็นอกเห็นใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้พิพากษาและข้าราชการธุรการ มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างให้ประชาชนเข้าใจในเรื่องสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย ต้องเข้าใจและวางแผนบริหารงบประมาณได้ตามที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด

2.10.6 ผู้บริหารต้องมีระบบการบริหารจัดการคดี ให้เป็นไปโดยยุติธรรม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.10.7 ต้องรักษาระบบงานที่ดีอยู่แล้วให้ยั่งยืนและนำระบบงานที่มีคุณภาพ ลดขั้นตอนการดำเนินงานมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน

2.10.8 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกทุกด้านเพื่อให้ประชาชนเข้าใจกิจการและการบริการของศาล และนำความคิดเห็นของประชาชนมาวิเคราะห์และปรับปรุงงานของศาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.10.9 ศึกษาและบริหารจัดการแผนงานและงบประมาณให้เป็นระบบและเข้าใจความเชื่อมโยงโดยจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีตลอดปีงบประมาณและมีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้า

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สมศักดิ์ ขวัญแก้ว ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.11.1 เทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.11.2 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานธุรการที่หัวหน้าศาลต้อง

ปฏิบัติ

2.11.3 หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้พิพากษา บุคลากรในศาลและ

พฤติกรรมชุมชน

2.11.4 เรียนรู้เกี่ยวกับคนในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ ในการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2.12 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สาธิต สุทธิสัตยารักษ์ ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง ใหม่ไว้ ดังนี้

2.12.1 มีความรู้เรื่องงานการเงิน การคลัง

2.12.2 มีความรู้เกี่ยวกับการตรวจและจ่ายสำนวน

2.12.3 ความคิดริเริ่มในเรื่องการให้บริการในส่วนงานธุรการ เพื่อกำหนดนโยบายในการทำงาน

2.12.4 ศึกษาระบบงานธุรการในแต่ละหน่วย ทำความเข้าใจ ระบบการจัดเก็บสำนวน การเคลื่อนไหวของสำนวนเพื่อหาจุดบกพร่องและหาทางแก้ไขให้ การหาสำนวนง่ายสะดวกและให้บริการแก่ผู้ใช้บริการได้รวดเร็ว

2.12.5 หาประสบการณ์ในการดูงานศาลชั้นต้นใน กรุงเทพมหานคร เช่น ศาลแพ่ง ศาลอาญา เป็นต้น

2.13 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อุดุลย์ ชันทอง ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.13.1 ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหาร ภาวะการณ์เป็น ผู้นำ

2.13.2 หลักและเทคนิคในการบริหารงานคดี

2.13.3 ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกา และบริหารงานตามนโยบายประธานศาลฎีกาและยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมเป็นหลักในเชิงรุก

2.14 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อำนาจ โชติชะวารานนท์ ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ไว้ ดังนี้

2.14.1 ต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการคดี การจ่ายสำนวน การเรียกคืนสำนวน

2.14.2 ต้องมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กร

2.14.3 ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ ระเบียบการเงิน การคลัง

2.14.4 สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ อย่าให้มีความขัดแย้งของบุคลากรภายในศาล

2.14.5 ควรให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรด้วยเสมอ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้พิพากษาซึ่งมีประสบการณ์ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และผ่านการดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหาร เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 4 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบความรู้และทักษะในการบริหาร

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้และทักษะในการบริหาร	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	นิพนธ์ คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553)													ความถี่
		ครุฑไทย	จักรี พงษา	พิเชษฐ วัจนบุตร	ภาคสมพันธ์ คักดิ์ศรีมณีกุล	รัฐพลี ตั้งใจตรง	วราภรณ์ สังข์ใหม่	วราพจน์ วัชรานต์กุล	วิภา สีสลาวิวัฒน์	ศิริชัย ศิริกุล	สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา	สมศักดิ์ ขวัญแก้ว	สาธิต สุทธิสัตย์ราษฎร์	อตุลย์ ชันทอง	
องค์ประกอบหลัก															
3. ทักษะในการบริหาร															
3.1 ความสามารถในการเป็นผู้นำการแก้ปัญหาและอุปสรรคและการตัดสินใจได้ทัน่วงที	✓							✓		✓					3
3.2 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จิตระบงานและการบริหารจัดการองค์กร	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓				8
3.3 ความสามารถในการปกครองผู้พิพากษาและข้าราชการศาลยุติธรรม	✓										✓				2
3.4 ความสามารถในการบริหารจัดการงานคดี			✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	9
3.5 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม							✓								1

ตาราง 4 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้และทักษะในการบริหาร	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	นิพนธ์ คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553)													ปีรวม	
		ครุฑชาติ วงศ์ไทย	จักรี พงษ์ธา	พิเชษฐ์ วิฑูรย์บุตร	ภาคสมณะ คัมภีร์ศรีเมธีกุล	รัฐพลี ตั้งใจตรง	วราณัฐ สิงห์ใหม่	วราภรณ์ บุษบงคกุล	วิภา สีสลลวิวัฒน์	ศิริชัย ศิริกุล	ภพประเสริฐ วัฒนา	สมศักดิ์ ขวัญแก้ว	สุภาวดี สุธงษา	องคมนตรี ธีรพัฒน์		นันทะวดี ธีรพัฒน์
3.6 ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำของ ประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับงานราชการของศาล		✓				✓								✓		3
3.7 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัด จ้าง การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ		✓	✓			✓	✓			✓	✓			✓	✓	8
3.8 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ศาลยุติธรรม	✓			✓	✓	✓		✓						✓	✓	9
3.9 มีเทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					✓						✓	✓				3
3.10 ความเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ ราชการ	✓															1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 4 สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรมด้านทักษะในการบริหาร ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและจากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้พิพากษาซึ่งผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มาแล้ว โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบย่อยคือ 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงานและการ บริหารจัดการองค์กร 2) ความสามารถในการบริหารจัดการงานคดี 3) ความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ 4) มี วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

4. คุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีโดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เพราะจะช่วยให้การบริหารงานในศาลยุติธรรมเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุ จุดมุ่งหมาย หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใดขาดคุณธรรมและจริยธรรมก็จะทำให้คนนั้น ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและขาดความเชื่อถือศรัทธา เนื่องจากการบริหารงาน ในศาลยุติธรรมจะต้องยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม กฎหมาย และระเบียบของทาง ราชการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษาหาความรู้เพื่อเป็นบันไดไปสู่ ความสำเร็จในชีวิตให้มีความมั่นคงในอาชีพ และได้รับการยกย่องนับถือ (อนันตชัย พงศ์สุวรรณ, 2547, หน้า 14) คำว่า “คุณธรรม” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงาม ความดี อาจกล่าวได้ว่า การที่จะวินิจฉัยว่าบุคคลใดมีคุณธรรมดีเด่นมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมต้องพิจารณาโดยรวมว่าบุคคลนั้นมีอุปนิสัยและประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร ดำรงตน อยู่ในกรอบของกฎหมายและศีลธรรมเพียงใด เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และต่อสังคมอย่างไร และเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมเพียงใด

นอกจากนี้ ได้มีนักการศึกษาหลายคนให้ความหมายของคุณธรรมไว้ ดังนี้

สันติ ดาวเรือง (2552, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับของสังคม เกิดมาจากความมีเหตุผลรับผิดชอบ ชั่วดีการกระทำจนเคยชิน เกิดเป็นลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อประเทศชาติ และต่อโลก ทั้งจักรวาล และ สุทธิวรรณ ดันตโรจนาวงศ์ และศศิภาณูจน์ ทวีสุวรรณ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่า

มีประโยชน์ เป็นความดี เป็นมโนธรรม เป็นความคิดดีที่กระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่ดีงามและสามารถจำแนกความถูกผิดได้มีสติสัมปชัญญะ มีความรับผิดชอบชั่วดี มีอุปนิสัยความตั้งใจและเจตนาที่ดีงาม อีกทั้งจิตรา ปานอ่อน (2554, หน้า 8-5) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม (Virtue) หมายถึง สภาพของคุณงามความดี สิ่งที่ถูกต้องดีงามหรือสิ่งที่มีประโยชน์มากเป็นสิ่งที่กำกับจิตใจคน มีผลถึงพฤติกรรมและสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน ถ้าบุคคลยึดคุณธรรมมาเป็นเครื่องมือกำกับใจไว้ เช่น นำคำสอนตามหลักศาสนา อันได้แก่ งดทำบาป ทำชั่วทั้งมวล สร้างแต่ความดีทำจิตใจให้ผ่องใสก็จะเกิดผลถึงพฤติกรรมการปฏิบัติ ของบุคคลด้วย จะเป็น ผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ นอกจากนี้ ความดียังมีอีกหลายรูปแบบ เช่น หลักธรรมมาภิบาล นิติธรรม (กฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ) วัฒนธรรมของสังคม เป็นต้น

ส่วน กิตติยา โสภณโกโคย (2558, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสภาพคุณงามความดีทาง ความประพฤติและจิตใจ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ความหมาย คือ

1. ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ

2. การรู้จักไตร่ตรองว่า อะไรควรทำไม่ควรทำ และอาจกล่าวได้ว่า คุณธรรม คือ จริยธรรมแต่ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนมีความรับผิดชอบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลและแสดงออกด้วยการปฏิบัติจนเป็นนิสัย ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปยอมรับมีผลถึงพฤติกรรมและสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน ถ้าบุคคลนั้นยึดคุณธรรมและ จริยธรรมมาเป็นเครื่องมือกำกับใจไว้

สำหรับคำว่า “จริยธรรม” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็น ข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม และกฎศีลธรรม

นอกจากนี้ ได้มีนักการศึกษาหลายคนให้ความหมายของจริยธรรมไว้ ดังนี้

จินตนา บุญบงการ (2549, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติ หรือหลักความประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม

ที่เหมาะสม ที่มีคุณธรรมและถูกต้องตามศีลธรรมและสมคิด บางโม (2549, หน้า 12) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึงหลักหรือข้อควรประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงามตามหลักคุณธรรม ตลอดจนการมีปัญญาไตร่ตรองด้วยเหตุผลว่าอะไรดีควรประพฤติ อะไรไม่ดีไม่ควรประพฤติ

ส่วน สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2550, หน้า 65) ได้กล่าวถึงความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมมักจะอยู่ในขอบข่าย 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง จริยธรรมในแบบของการคิดหาเหตุผล คือ ในส่วนนี้เป็นการศึกษาจริยธรรมของบุคคลในแง่ของความคิดและเหตุผลของเขาในการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ประการที่สอง จริยธรรมในแบบของความรู้สึกของจิตใจ คือ การศึกษาจริยธรรมของบุคคลในส่วนที่เป็นค่านิยม ความเชื่อและความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ เป็นต้น

ประการที่สาม จริยธรรมในแบบของการแสดงออกเป็นพฤติกรรม ภายนอกของบุคคล เช่น พฤติกรรมเอื้อเฟื้อ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา เป็นต้น

อีกทั้ง สุทธิวรรณ ต้นศิริจนาวงศ์ และศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ (2552, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นเป็นการปฏิบัติดี ปฏิบัติได้ถูกต้อง เป็นผลมาจากความคิดที่สังคมหรือบุคคลเห็นร่วมกัน เป็นสิ่งที่ดี โดยมีกรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต และ จิตรา ปานอ่อนน (2554, หน้า 8-5) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม (Morality) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎของศีลธรรม หรือระบบการกระทำที่ดีละเว้นความชั่ว คำว่า ระบบ หมายถึง สาเหตุที่บุคคลจะกระทำหรือไม่กระทำ และผลของการกระทำหรือไม่กระทำนั้น ตลอดจนกระบวนการเกิดและการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมเหล่านี้ด้วย หรืออาจให้ความหมายง่าย ๆ ว่า จริยธรรม หมายถึง กรอบของพฤติกรรม หรือความประพฤติของมนุษย์ที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข จริยธรรมเป็นกฎเกณฑ์ที่กำหนดสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ควรละเว้นในสังคม เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยจริยธรรมมาจากหลักคำสอนของศาสนา (การฟังเว้น การฟังทำ) กับส่วนหนึ่งมาจากจารีตประเพณี และมาจากกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ กิตติยา โสภณโกโคย (2558, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของ จริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ซึ่งก็คือกฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นจากธรรมชาติของมนุษย์เอง ความเป็นผู้มีปรีชาญาณ (ปัญญาและเหตุผล) ทำให้มนุษย์มีมโนธรรม รู้จักแยกแยะ ความถูก ผิด ควร ไม่ควร โดยจริยธรรมมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. การตัดสินทางจริยธรรม (Moral Judgement) บุคคลจะมีหลักการของตนเอง เพื่อตัดสินการกระทำของผู้อื่น
2. หลักการของจริยธรรมและการตัดสินตกลงใจ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลก่อนที่จะปฏิบัติกรต่าง ๆ ลงไป
3. หลักการทางจริยธรรมเป็นหลักการสากลที่บุคคลใช้ตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่างๆ
4. ทักษะเกี่ยวกับจริยธรรมได้มาจากความคิดของบุคคลหรืออุดมคติของสังคมจนเกิดเป็นทักษะในการดำรงชีวิตของตนและของสังคมที่ตนอาศัยอยู่

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Piaget (อ้างถึงใน จินตนา บิลมาศ, ธานินทร์ อุดม และ มนัส บุญประกอบ, 2551, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม (Morality) หมายถึง ระบบของการทำความดีละเว้นความชั่ว มีทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุทั้งทางด้านจิตใจและสถานการณ์ของจริยธรรมและพฤติกรรมจริยธรรม รวมทั้งมีปัจจัยส่งออก (Output) ซึ่งเป็นผลของการมีจริยธรรมหรือมีพฤติกรรมจริยธรรม ซึ่งผลนี้อาจอยู่ในรูปแบบทั้งจิตลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล ผู้กระทำและผลต่อบุคคลอื่น ต่อกลุ่ม ต่อสิ่งแวดล้อม และต่อโลกจริยธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมหรือคุณธรรมตั้งแต่ 2 ตัวขัดแย้งกัน ทำให้บุคคลต้องตกอยู่ในสภาพที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการเลือกที่จะปฏิบัติตามคุณธรรมหรือค่านิยมตัวใดตัวหนึ่ง เช่น ความกตัญญูต่อบุคคลขัดแย้งกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นต้น บุคคลที่ตัดสินใจเลือกคุณธรรมหรือค่านิยมตัวที่มีประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าที่เป็นประโยชน์แก่เฉพาะตนหรือพวกพ้องในกลุ่มเล็กๆ จึงมักเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมสูง ดังนั้น จริยธรรมจึงมีความหมายครอบคลุมทั้งสาเหตุ กระบวนการและผลของการกระทำความดีละเว้นความชั่ว และ Brown (อ้างถึงใน สันติ ดาวเรือง, 2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบกฎเกณฑ์สำหรับวิเคราะห์การกระทำผิดหรือถูกของบุคคล ซึ่งเปลี่ยนแปลงและมีวิวัฒนาการจากประสบการณ์ของบุคคล

อีกทั้ง Jeffreys (อ้างถึงใน พรทิพย์ มูลประการ, 2552, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานของความดีความเลวเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความดี และละเว้นในสิ่งที่เลวร้ายทั้งปวงอีกทั้ง Howard Gardner (อ้างถึงใน วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, 2554 หน้า 74-75) ได้กล่าวถึงจริยธรรมไว้ว่า ต้องอาศัยทัศนคติในเชิงนามธรรม โดยรับการพัฒนาตั้งแต่เด็ก ปรับให้เข้ากับอุดมคติ ทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะกับบทบาทหน้าที่ ตามวัฒนธรรม และบรรทัดฐาน ดังนั้นสังคมจึงควรแทรกจริยศาสตร์ในทุกส่วนเพื่อนำไปสู่พลเมืองที่มีจริยธรรม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง ลักษณะทางสังคมของมนุษย์ในหลายลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคุณความดีที่เป็นข้อควรประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา กล่าวคือ การทำความดี ละเว้นความชั่ว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและเป็นการกระทำที่ดีงาม ทั้งทางกาย วาจา และใจ ส่งผลให้เกิดความสุข ความเจริญทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

เมื่อนำความหมายของคำว่า “คุณธรรม” และ “จริยธรรม” มารวมกัน ความหมายของคำว่า “คุณธรรมและจริยธรรม” จึงเป็นเรื่องที่ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามสถานะของตน เช่น การเป็นลูกที่ดี เป็นพลเมืองดี และเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่ดี เป็นต้น (ธานินทร์ กรัยวิเชียร, 2550, หน้า 7)

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง แนวคิด แนวปฏิบัติที่ดีงาม ซึ่งก่อให้เกิดค่านิยมที่เหมาะสมในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีในจิตใจของบุคคลเป็นเวลานานจนเป็นนิสัย ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นทำให้สังคมพัฒนาเจริญก้าวหน้า และเกิดสันติสุขในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

สำหรับคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สุชาสินี แม้นญาติ (2554, หน้า 22-23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ลักษณะ

จิต พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และ กล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย และ ภาณุพงศ์ ธนุสาร (2555, หน้า 35) ก็ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมไว้ด้วยว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม เป็นสมบัติภาวะผู้นำประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้มีศีลธรรม แบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป ควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ ความคิด โดยจะต้องมีความรู้เชิงวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารและการจัดการ องค์การ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี มีทักษะในการมอบหมายงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ตาม สร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและสังคมยอมรับ

อีกทั้ง สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 65) ก็ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารเพื่อให้เกิด การยอมรับและศรัทธาของผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของ องค์การ พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Trust) 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) การแสดงออกถึงความเคารพ (Respect) 4) การแสดงออกถึงความ เป็นพลเมืองดี (Citizenship) 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (Fairness) และ เศรษฐ์ คุณทาบุตร (2556, หน้า 30-31) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้องดีงาม ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และมีประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมต่อ เพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมต่อการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรม ของผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงคุณธรรมจริยธรรม ของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น เป็นคุณสมบัติภาวะผู้นำประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้มีศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป มีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ ความคิด มีความรู้เชิงวิชาชีพ มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ตาม

มีความยุติธรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้องดีงามทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและมีประโยชน์ต่อสังคม เป็นที่น่าเคารพและศรัทธาของเพื่อนร่วมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของสังคม

นอกจากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีเอกสารที่เกี่ยวข้องและแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมตามแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 7) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาว่า จะต้องมีความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ การปฏิบัติตามวินัย ความนิยมของผู้ร่วมงานและประชาชน ความมีมารยาททางสังคม การรู้จักกาลเทศะ และความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ จนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในระดับวิญญูชนต้องถึงขนาดไม่มีเหตุที่จะให้ระแวงสงสัยในความซื่อสัตย์สุจริต หรือไม่มีเหตุอันควรสงสัยในความซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติดีสุภาพเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไปโดยไม่ปรากฏข้อเสียหาย ไม่นำเรื่องเดือดร้อนถึงราชการศาลยุติธรรม

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ

ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (2552, หน้า 1-99) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาว่า จะต้องมีความประพฤติดีในหมวดที่ 1 อุทมการณ์ของผู้พิพากษา โดยกำหนดหน้าที่สำคัญของผู้พิพากษา คือ การประสพความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดี ซึ่งจักต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี ทั้งจักต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตน

ปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้ผู้พิพากษาจักต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนเองและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ (ข้อ 1)

อีกทั้งในหมวด 3 จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางตุลาการ ก็กำหนดให้ผู้พิพากษาจักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็มความสามารถ ทั้งจักต้องควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็มความสามารถเช่นเดียวกัน (ข้อ 15) และจักต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการตามคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชา และตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตให้ข้ามลำดับชั้นได้ (ข้อ 16) ผู้พิพากษาจักต้องปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม และควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยและจริยธรรมโดยเคร่งครัด การรายงานความดีความชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องตรงตามความเป็นจริง และการให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องปราศจากอคติ (ข้อ 17) พึงสนับสนุนส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์สุจริต มีผลงานดีเด่นมีความรู้ความสามารถ และขยันขันแข็ง ทั้งจักต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยชอบ (ข้อ 18) เมื่อปรากฏว่ามีกรกระทำความผิดทางวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขึ้น ผู้พิพากษาจักต้องรายงานผู้บังคับบัญชาทันที โดยรายงานตามความเป็นจริง ทั้งจักต้องไม่ปกปิดเรื่องใดๆ ที่ควรรายงาน หากเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน ผู้พิพากษาจักต้องดำเนินการไปตามอำนาจหน้าที่นั้นโดยพลัน และในกรณีที่ปรากฏว่ามีการละเมิดจริยธรรมในข้อสำคัญอันควรรายงาน ผู้พิพากษาพึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ (ข้อ 19)

นอกจากนี้ ในหมวด 5 จริยธรรมเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัวยังกำหนดให้ผู้พิพากษาจักต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด อยู่ในกรอบของศีลธรรม และพึงมีความสันโดษครองตนอย่างเรียบง่าย สุภาพ สำนวณ กิริยามารยาท มีอัธยาศัยยึดถือจริยธรรมและประเพณีอันดีงามของตุลาการ ทั้งพึงวางตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป (ข้อ 35) พึงปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเป็นลำดับและพึงขวนขวายศึกษาเพิ่มเติมทั้งในวิชาชีพตุลาการและความรู้รอบตัว (ข้อ 36) ต้องไม่ก้าวก่าย แทรกแซงหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นในการพิจารณาพิพากษาคดี และต้องไม่ยินยอมให้บุคคลในครอบครัวก้าวก่ายการปฏิบัติหน้าที่

ของตน หรือของผู้อื่น และจักต้องไม่ยินยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนแสวงหาประโยชน์อันมิชอบ (ข้อ 37-38)

ผู้พิพากษาพึงยึดมั่นในระบบคุณธรรม และจักต้องไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบ หรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นใด (ข้อ 39) ไม่พึงขอรับเงินสนับสนุนหรือประโยชน์อื่นใดจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ในประการที่อาจทำให้กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศาลยุติธรรม เว้นแต่จะเป็นการดำเนินการตามระเบียบ คำสั่งหรือมติว่าด้วยการนั้น (ข้อ 39/1) จักต้องระมัดระวังมิให้การประกอบวิชาชีพ อาชีพ หรือการงานอื่นใด ของคู่สมรส ญาติสนิท หรือบุคคลซึ่งอยู่ในครัวเรือนของตนมีลักษณะเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเกียรติศักดิ์ของผู้พิพากษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไปในการประสาทความยุติธรรมของผู้พิพากษา (ข้อ 40) ผู้พิพากษาและคู่สมรสจักต้องไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ใดๆ จากคู่ความหรือจากบุคคลอื่นใดอันเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาและจักต้องดูแลให้บุคคลในครอบครัวปฏิบัติเช่นเดียวกันด้วย รวมทั้งต้องไม่รับของขวัญของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดอันมีมูลค่าเกินกว่าที่พึงให้กันตามอัธยาศัยและประเพณีในสังคมและจักต้องดูแลให้บุคคลในครอบครัวปฏิบัติเช่นเดียวกัน (ข้อ 41-42) อีกทั้งจักต้องละเว้นการคบหาสมาคมกับคู่ความ หรือบุคคลอื่น ซึ่งมีส่วนได้เสีย หรือผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคดีความ หรือบุคคลซึ่งมีความประพฤติหรือมีชื่อเสียงในทางเสื่อมเสีย อันอาจจะกระทบกระเทือนต่อความเชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไปในการประสาทความยุติธรรมของผู้พิพากษา (ข้อ 43)

3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักเกณฑ์

การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 28-29) กล่าวว่า ในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ซึ่งสอดคล้องกับหลักคุณธรรมและจริยธรรมว่าผู้พิพากษาคควรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 3.1 มีมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical standards)
- 3.2 เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
- 3.3 มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม (Integrity)

- 3.4 มีใจเป็นธรรม (Fairness)
- 3.5 มีความอดทนกลั่น (Tolerance)
- 3.6 อดทนต่อความยากลำบาก (Patience)
- 3.7 มีวิจารณญาณ (Common sense)
- 3.8 รับฟังผู้อื่น (Ability to listen)
- 3.9 สามารถตัดสินใจได้ (Ability to make decision)
- 3.10 คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration for others)
- 3.11 สัมมาคารวะ (Courtesy)
- 3.12 รับรู้เร็ว (Tact)
- 3.13 อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
- 3.14 เชื่อถือได้ (Reliability)
- 3.15 ตรงต่อเวลา (Punctuality)

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักเกณฑ์

การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 29–30) กล่าวว่า ในประเทศออสเตรเลียมีการปรับปรุงโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ “The Law Council of Australia Selection Criteria” นโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” โดยมีเกณฑ์ที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

คณะกรรมการกฎหมายของออสเตรเลีย (LCA) ได้กำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้พิพากษาไว้ดังนี้

- 4.1 ความมีมโนสุจริต (Integrity) การมีคุณลักษณะที่ดี (Good character) และความมีชื่อเสียง (Reputation)
- 4.2 ความยุติธรรม (Fairness)
- 4.3 ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง (Independence and impartiality)
- 4.4 มีวุฒิภาวะและความคงที่ทางอารมณ์ (Maturity and sound temperament)
- 4.5 มีอัธยาศัยและความอ่อนโยน (Courtesy and humanity)

4.6 มีความตระหนักทางสังคม รวมทั้งให้ความเคารพใน วัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ (Social awareness including gender and cultural awareness)

5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ จรัญ ภัคดีธนากุล จรัญ ภัคดีธนากุล (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

5.1 ผู้นำด้านความยุติธรรม มีปณิธานแน่วแน่ที่จะสรรค์สร้าง และหยิบยื่นความถูกต้องเป็นธรรมให้แก่สังคมและคู่ความให้จงได้ คือต้องมีสารัตถะและ บุคลิกภาพ รวมทั้งผลงานของ “นักยุติธรรม” ที่เด่นชัด มิใช่แค่เพียงนักกฎหมายเท่านั้น เพราะคุณค่าของผู้พิพากษาและสถาบันศาลอยู่ที่ความยุติธรรม

5.2 ผู้นำด้านสุจริตธรรม เพราะถ้าผู้พิพากษาผู้ชาญฉลาดแต่ กลับทุจริต ฉ้อฉล กลโกงเสียเอง ใครจะกำหราบปราบปรามได้และถ้าหัวหน้าโกง ผู้ที่อยู่ใน ระบบก็จะพลอยโกงไปด้วย แม้ผู้ที่ไม่โกงก็จะหมดกำลังใจทำหน้าที่ไปในที่สุด ประชาชน ย่อมเสื่อมศรัทธาในสถาบันศาล

5.3 ผู้นำด้านจิตวิญญาณและการประพฤติดี ดำรงตนมั่นคง อยู่ในจริยธรรมของวิชาชีพ และคุณธรรมทางสังคม (Social Value) เป็นแบบอย่างให้แก่ ผู้บริหารองค์กรทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน

5.4 ผู้นำาศพิชราชธรรม มาประพฤติปฏิบัติให้เห็นจริงได้ เพราะท่านทำหน้าที่ในพระปรมาภิไธยของพระราชินี ไฉนจะละเลยธรรมะของพระราชินีไป เสียได้

นอกจากนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังจะต้องมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) สามารถครองตน ครองคน ครองงานและสรรค์สร้าง ประโยชน์สุขให้แก่ประเทศชาติและประชาชน
- 2) สามารถใช้และตีความกฎหมายให้บรรลุผลเป็น ความยุติธรรม และชอบธรรมได้ ไม่จนแค้นอยู่ภายใต้ตัวบทกฎหมายที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม
- 3) พากเพียรพยายามในการลด ละ เลิก อบายมุขทุกประเภท ตั้งแต่ฝิ่น นกเลงเหล้า จอมเจ้าชู้ไปจนถึงการคบบทบาทหมุมิจฉาชีพ

6. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ ชาตรี พงษ์อาภา

ชาตรี พงษ์อาภา (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในศาลที่ตนดำรงตำแหน่ง สามารถที่จะให้คุณให้โทษต่อข้าราชการในศาลนั้นๆ จึงควรจะเป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวางและมีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจจะนำหลักในพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยังอาจจะเป็นการชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เขาทุ่มเทแรงใจแรงกายในการทำงานตามหน้าที่ของตน การดำรงตนอยู่ในศีลธรรมและความมีคุณค่าแห่งตน ผู้พิพากษาทั้งหลายนอกจากจะมีจริยธรรมที่จะต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของตุลาการแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องเป็นผู้มีศีลธรรมประจำใจและดำรงตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงศักดิ์ศรีของตนเอง สิ่งใดทำได้และสิ่งใดที่พึงละเว้น

7. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ เชื้อชาย โปธิ์กลิ่น

เชื้อชาย โปธิ์กลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นตัวอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รายงานความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความเป็นจริง ปราศจากอคติ และควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยและจริยธรรมโดยเคร่งครัด

8. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ ดิเรก อิงคินันท์

ดิเรก อิงคินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้สำหรับคนทุกคน ไม่เฉพาะแต่ผู้พิพากษา เพราะทุกด้านล้วนต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในตัวด้วยเสมอ คำว่า “คุณธรรม” มีความหมายกว้างและมีหลายประเภท แต่ที่เห็นได้ชัดในการเป็นผู้พิพากษานั้นก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ดังจะเห็นได้จากประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการได้กล่าวถึงเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตไว้ในข้อแรก เรื่องอุดมการณ์ของผู้พิพากษาว่าหน้าที่สำคัญของผู้พิพากษา คือ การประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีบรรดาศักดิ์ซึ่งจักต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี ทั้งจักต้อง

แสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้ได้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้ผู้พิพากษาจึงต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ

การเป็นผู้พิพากษาไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับภาวะผู้นำนั้น มีจุดหนึ่งที่เป็นจุดเกาะเกี่ยวเหมือนกัน คือ การดำรงตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนทั่วไปว่าตุลาการได้ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีได้ เพราะถ้าหากผู้พิพากษาประพฤติตนไม่เหมาะสม ไม่สุภาพเรียบร้อย แม้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้พิพากษาก็ย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาและความเคารพจากประชาชน เมื่อภาพลักษณ์ไม่เป็นที่ศรัทธาของประชาชนแล้วการจะพิจารณาตัดสินคดีต่างๆ ก็เป็นการยากที่จะให้เป็นที่ยอมรับ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เช่นเดียวกัน ถือเป็นผู้นำในศาลที่ตนรับผิดชอบ เสมือนเป็นครอบครัวหนึ่งแต่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีบุคคลและแรงงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า จึงต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมสูงและต้องเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปด้วย

ในด้านของความเที่ยงธรรมนั้น นับเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ การให้ความเที่ยงธรรมไม่เฉพาะแต่ในการพิพากษาคดีเท่านั้นแต่หมายรวมถึงความสามารถในการดูแลผู้พิพากษาหรือข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยเที่ยงธรรมด้วย เพราะการทำงานย่อมมีปัญหาให้ต้องแก้ไขเสมอ โดยเฉพาะการทำงานกับบุคคลหลายคน ซึ่งต่างความคิด ต่างอุปนิสัย การหลอมรวมความต่างเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จของงานย่อมไม่ง่าย ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องมีความฉลาดทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์ในการควบคุมสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หากต้องตัดสินใจก็ต้องมีความรู้ ความกล้าหาญที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง หากมีความขัดแย้งก็ต้องยึดมั่นในความถูกต้องและเที่ยงธรรม ไม่ต่างอะไรจากการพิจารณาคดี

9. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ ธนรัตน์ ทั้งทอง

ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารจะนำมาซึ่งการยอมรับนับถือ เลื่อมใสศรัทธา และให้ความร่วมมือของคนในหน่วยงานศาลยุติธรรม ประเทศชาติ เพื่อความสงบเรียบร้อย และการพัฒนาของสังคมและประเทศชาติ ภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เช่น คุณงามความดี ซื่อสัตย์ใจให้บริสุทธิ์ประพฤติในสิ่งที่สังคมมุ่งหวัง แสดงออกถึงความมี

คุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม ยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดความถูกต้องโปร่งใส ดำเนินชีวิตตามหลักธรรมทางศาสนา มีความซื่อสัตย์สุจริต เมตตาธรรม อุดมอดกลั่น ใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี นำหลักธรรมมาใช้ในการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อริยฐานธรรม 4 พรหมวิหาร 4 อคติ 4 สังคหวัตถุ 4 ขันติโสรัจจะ หิริโอตตัปปะ อิทธิบาท 4

10. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ ชานินทร์ กรัยวิเชียร
ชานินทร์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า คุณธรรมและจริยธรรม มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะยิ่งตำแหน่งสูงมากเท่าใดก็ยิ่งต้องปฏิบัติตัวให้ดียิ่งขึ้นเพราะจะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยต้องทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักใคร่เกรงใจ มีเมตตาธรรม ทั้งต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยและจารีตประเพณีอย่างเคร่งครัดและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันก็เป็นเรื่องสำคัญ

11. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ นุจรินทร์ จันท์พรายศรี
นุจรินทร์ จันท์พรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า คุณธรรมและจริยธรรม เป็นเรื่องที่คุณพิพากษาทุกคนจะต้องมีและต้องทำอย่างเคร่งครัด การประพฤติปฏิบัติจะต้องอยู่ในกรอบจริยธรรม โดยความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นพื้นฐานอันดับแรกๆที่ประชาชนจะให้ความเลื่อมใสศรัทธา สามารถตรวจสอบได้จากการประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวันในระดับต่างๆ จากนั้นก็ตรวจสอบเชิงลึกไปที่การปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็นของบุคคลนั้น

12. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ วิรัช ชินวินิจกุล
วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นแบบอย่างแก่ทุกคนในศาลในความมีภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยจักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม เป็นกลาง ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการอย่างเคร่งครัด

13. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ วิรุฬห์ แยมละม้าย

วิรุฬห์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้พิพากษาในศาลด้านคุณธรรมและจริยธรรม ควรให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน รวมทั้งการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาจะต้องให้ความเป็นธรรม โดยกระจายความหนักเบาของคดีให้แก่ผู้พิพากษาอย่างเท่าเทียมกัน ความซื่อสัตย์สุจริตก็เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้พิพากษาทุกคนที่จะต้องมี เพราะถ้ามีความซื่อสัตย์สุจริตแล้วก็จะเป็นสิ่งป้องกันภัยผู้ันั้นได้เป็นอย่างดี

14. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ สมชาย เ गरุ่งเรือง

สมชาย เ गरุ่งเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม การทำงานในบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นอีกบทบาทหนึ่งนอกเหนือจากการพิจารณาคดี คือ การบริหารงาน ดังนั้นการบริหารดังกล่าวจึงจำเป็นต้องเป็นไปตามข้อกำหนดในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานเป็นผู้พิพากษาคือความซื่อสัตย์สุจริต

15. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมของ อนันต์ ธรรมราช

อนันต์ ธรรมราช (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องครองตนให้อยู่ในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการซึ่งมีความเพียบพร้อมอยู่แล้ว โดยเฉพาะในด้านความซื่อสัตย์สุจริต กายสุจริต วจีสุจริต มโนสุจริต มีความสันโดษ มีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ทำตนว่ามีฐานะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผ่านการดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังนี้

ตาราง 5 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบคุณธรรมและจริยธรรม

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จรัญ ภักดีธนากุล (2557)	ชาติรี พงษ์เอกภา (2557)	เชื้อชชาย โพธิ์กลิ่น (2557)	ดิเรก อิงคมนตรี (2557)	ธนรัตน์ ทั้งหมด (2557)	ชานินทร์ ภิรมย์เขียว (2557)	นุจรินทร์ จันทร์พรายศรี (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แย้มละม้าย (2557)	สมชาย เกร่งเรือ (2557)	อนันต์ ธรรมราช (2557)	ความถี่
องค์ประกอบหลัก																
1.คุณธรรมและจริยธรรม																
1.1 ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	12
1.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓	8
1.3 ปกครองด้วยความเที่ยงธรรมและควบคุมให้ผู้อยู่ใต้ปกครองปฏิบัติตามวินัยและจริยธรรมโดยเคร่งครัด		✓				✓	✓									3
1.4 มีมารยาททางสังคมและรู้จักกาลเทศะ	✓	✓			✓											3
1.5 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี		✓	✓		✓			✓		✓		✓	✓			7

ตาราง 5 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณธรรมและจริยธรรม	สำนักงานศาลยุติธรรม (2551)	สำนักงานศาลยุติธรรม (2552)	Federal Judicial Appointment Process (n.d.)	The Law Council of Australia Criteria (2011)	จรัญ ภัคดีชนากุล (2557)	ชาติรี พงษ์อาณา (2557)	เชื้อชชาย โพธิ์กลิ่น (2557)	ดิเรก อิงคินันท์ (2557)	ธนรัตน์ ทั้งทอง (2557)	ชานินทร์ ภิรมย์วิเชียร (2557)	นุชรินทร์ จันททรัพย์รายศรี (2557)	วิรัช ชินวินิจกุล (2557)	วิรุฬห์ แยมละม้าย (2557)	สมชาย เก่ารุ่งเรือง (2557)	อนันต์ ธรรมราช (2557)	ความถี่
1.6 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรมยึดหลัก ธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงามและไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ		✓	✓					✓	✓				✓	✓		6
1.7 มีความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก			✓						✓							2
1.8 มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตน และคำนึงถึงผู้อื่น			✓	✓												2
1.9 มีความตระหนักทางสังคม รวมทั้งเคารพในวัฒนธรรมและ ความแตกต่างทางเพศ				✓												1
1.10 มีความยุติธรรม เมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเชื่อถือ ได้ ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง			✓	✓	✓					✓						4

จากตาราง 5 สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยคือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี 3) ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี 4) ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือโมเดล (Model) ในภาษาอังกฤษ เป็นคำที่สื่อความหมายหลายอย่าง เมื่อนำมาใช้เป็นคำไทยมีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น “ตัวแบบ” “รูปแบบ” “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางครั้งพบว่ามีคำเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ซึ่งจากการศึกษาเอกสารตำราทางการบริหารการศึกษามักใช้คำว่าแบบจำลอง ตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 965)

ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ และ ทิศนา แขมมณี (2546, หน้า 1) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วน พิณสุตา สิริรังศรี (2546, หน้า 10) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่ว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองที่สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์ หรือสภาพที่เป็นนามธรรมที่เจ้าของ

แบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้สามารถเข้าใจแนวความคิด เข้าใจหลักการ กระบวนการหรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ง่ายและชัดเจน

ส่วน วิสุทธิ วิจิตราภรณ์ (2547, หน้า 10) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เป็นการจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัว โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ และ ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 81) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่นๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ อีกทั้ง ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 161) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ รวมถึงสิ่งที่แสดง หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

รวมทั้ง ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 52) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพและถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องนั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม และผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้ และ พูนภัทธา พูลผล (2554, หน้า 118) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใดๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นโดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาแบบ กับ ศรีมณา เกษสาคร (2554, หน้า 75) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของ

ความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะ บางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้ เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

สอดคล้องกับ ธวัชชัย ไพไธล (2555, หน้า 71) ได้ให้ความหมาย ของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงตัวแทน สัญลักษณ์ ของการใช้แนวคิดที่กำหนดไว้เฉพาะ ในการอธิบาย หรือเป็นแผนผัง แผนภาพในการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคคลอื่นสามารถ เข้าใจความหมาย วิธีการต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น และเป็นขั้นตอนในรายละเอียดนั้นๆ และ วิมล จันทรแก้ว (2555, หน้า 77) กล่าวว่า รูปแบบ มีสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริง อย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง ความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและ ฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึงเค้าโครงของ เรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษา ปัญหา แนวคิด และปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิด ความรู้ความเข้าใจง่ายและดียิ่งขึ้น

นอกจากนั้น พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556, หน้า 42) ได้ให้ความหมาย ของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแผนภูมิโครงสร้างแบบจำลองที่มีความสัมพันธ์ของตัว แปรซึ่งเป็นตัวแทนเพื่อถ่ายทอดความจริงที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายขึ้น และ วชิราวุธ ปานพรม (2556, หน้า 131) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนา หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ กับ วรณปกรณ สุตะนะ (2556, หน้า 66) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง หรือแบบแผนหรือชุดของวิธีดำเนินการที่สร้างขึ้นเป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่งแทน สภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยหลักการเชิงระบบ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ของรูปแบบนั้นๆ เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง แสดงความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ประกอบกับ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 52)

ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงชุดความคิดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย ขั้นตอนก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงเป็นคู่มือการพัฒนา และ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 93) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่เป็นเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

ตลอดจน อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 101) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแบบอย่างหรือแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่อธิบายถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นที่อาจจะเป็นทั้งรูปแบบที่ง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่ซับซ้อน และ สายทอง ไตรระวิภาค (2558, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อให้แสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Good (1973, p. 370) ซึ่งเป็นบรรณาธิการพจนานุกรมด้านการศึกษาก็ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ส่วน Bardo and Hartman (1982, p.70) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ บรรยายคุณสมบัติต่างๆ ให้ง่ายต่อการเข้าใจจึงไม่ละเอียดนัก และ Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น อีกทั้ง Daft (1999, p. 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การให้ง่ายต่อการเข้าใจ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือแบบแผน แบบอย่าง แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ แนวทางในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการแบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ดังนี้

ทีศนา แชมมณี (2548, หน้า 40) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป มี 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านภาษา (พูดและเขียน)

3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพไดอะแกรมกราฟ เป็นต้น

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์/ปัญหาใดๆ

ส่วน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 162) ได้สรุป ประเภทของรูปแบบว่า รูปแบบประกอบด้วยรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงแนวความคิด รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์และรูปแบบเชิงสาเหตุ

และ ชนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบของ นักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบเพื่อบรรยาย หรืออธิบาย ปรัชญาการณต่างๆ ให้มีความกระจ่างยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดรูปแบบว่าจะประกอบด้วย อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับ เรื่องที่จะทำเสริมสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของ รูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและรูปแบบที่สร้างขึ้น ไป ตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

นอกจากนั้น ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 54) ได้สรุป ประเภทของรูปแบบไว้ว่าสามารถแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และ รูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะ นำไปใช้ด้วย และ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 95) ได้สรุปว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบเชิงแนวความคิด เป็นต้น แต่ รูปแบบที่พบมากที่สุด คือ รูปแบบเชิงข้อความ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Smith and Others (1980, p.461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้
 - 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นเสื้อผ้าตามร้านตัดผ้า เป็นต้น
 - 1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้าย ปรัชญาการณจริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริง เครื่องบินทดลองที่บินได้หรือเครื่องบินแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงกับความจริงมากกว่าแบบแรก
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้
 - 2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบลักษณะนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยา ในการอธิบาย เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้นต่างๆ เป็นต้น อีกรหัส Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปแบบความคิดที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน โดยอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าสู่ถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งรูปแบบนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงข้อความหรือรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับระบบการศึกษา มาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิด

ที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเชิงเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปร ตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

นอกจากนี้ Steiner (2001, p. 25) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน เพื่อออกแบบไว้สำหรับเป็นต้นแบบผลิตสินค้าต่างๆ

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎี การคัดสรรคนตามธรรมชาติ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นจะแบ่งตามลักษณะของรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี โดยสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

1.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่า เรื่องจริงหรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่า ทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น มีการเสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ มีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 92) ได้แปลหนังสือของทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวถึงลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อน การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่อง
ที่ศึกษาได้อย่างความสัมพันธ์ชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์
ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบของเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ
ส่วน ตำรารงค์ ศรีอรั่ม (2553, หน้า 85) ได้กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบ
ที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีส่วนตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับ
กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) อันได้แก่ การกำหนดปัญหาของ
รูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล
ตลอดจนการรับรองของผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา และ ภัทรนิษฐ์
วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 63) ได้สรุปว่า รูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ
ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่าง
ชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้
ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึง
รูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง
ของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์
เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจาก
การใช้รูปแบบได้ โดยสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูล
เชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง
ที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากกรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือใน
การอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด
(Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้
(Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรจะประกอบด้วย องค์ประกอบของ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ อีกทั้งช่วยขยายความรู้ นำไปสู่การแสวงหา องค์ความรู้ได้มากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม หมายถึง กระบวนการและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่ผ่านการสร้างและพัฒนาจน เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

1.4 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการแสดงโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ แนวคิด และขั้นตอนในการพัฒนา ไว้ ดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549, หน้า 201) ได้นำเสนอ รูปแบบ การพัฒนาแบบบูรณาการจากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ รูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วน และมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ พัฒนา 2) ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ขั้นประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12) กล่าวว่า รูปแบบประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการ ประเมินผลรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ และ วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2550, หน้า 93-96) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) พบว่า รูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล

อีกทั้ง สมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 10) เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบ ของรูปแบบที่ดีควรจะประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการ ดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุ

เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และ คำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 83) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่คงที่ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นหลัก ในส่วนของรูปแบบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน ความสัมพันธ์นั้นสามารถทำนายผลได้เป็นที่พิสูจน์ได้ นำไปสู่แนวความคิดใหม่ๆ

ส่วน ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 53-54) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ระบุองค์ประกอบที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ดังเช่น Bush (1986, p.19) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์การการศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ และสมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 122) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และ 3) การนำรูปแบบไปใช้ นอกจากนี้ ศักดา สถาพรวงษา (2549, หน้า 48) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ โดยได้สรุปว่า รูปแบบไม่มีองค์ประกอบที่ตายตัวแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ศึกษาว่าต้องการศึกษาปรากฏการณ์ด้านใด แล้วจึงกำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ กำหนดสภาพแวดล้อม หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ วัตถุประสงค์ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ บริบทและตัวป้อนของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบ

รวมทั้ง ขนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104-105) กล่าวว่า Gibson & Donnelly (1997 pp.20-21) ได้ กำหนดพฤติกรรมของรูปแบบเป็น 2 พฤติกรรม คือ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของ

บุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของ เกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่ สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การ กำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอนโดยกำหนดให้บทบาทหนึ่ง มีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้ หากไม่มีพฤติกรรมด้านบุคคล ซึ่งมี ส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญ ต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการ เป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่ แน่นนอนของแต่ละคน โดยความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

ประกอบกับ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) กำหนด องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์การไว้ 5 รูปแบบ คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ และ Bardo and Hartman (1982, p.15 อ้างถึงใน สายทอง ไตรยะวิภาค, 2558, หน้า 47) กล่าวว่า การที่จะระบุ ว่า รูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ รูปแบบระบบที่มีลักษณะระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึง องค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของ ระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้า ส่งไปผ่านกระบวนการกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบระบบที่มีลักษณะบาง ประการของระบบเปิด ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback)

ตลอดจน Bush (1986, p. 19) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม 4) ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของการกำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินก่อนการพัฒนา 4) การเตรียมการพัฒนา 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินหลังพัฒนา 7) แนวทางและเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ในด้านใด เรื่องอะไร แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการนำแนวคิดเชิงระบบ (System approach) มาประยุกต์ใช้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล

1.5 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนอย่างเหมาะสม ได้มีนักวิชาการกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548, อ้างถึงใน อรอินทร์ คลองมิ่ง, 2557, หน้า 103) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง หรือพัฒนาแบบจำลอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแนวคิด ทฤษฎีและสภาพปัจจุบัน 2) การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบ ในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ส่วน ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2551, หน้า 17) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการของ Keeves (2005) ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
2. รูปแบบควรใช้เป็นแบบแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้โดยการสังเกตหาข้อสนับสนุนและตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง ที่ศึกษา สามารถเป็นเครื่องมืออธิบายปรากฏการณ์ได้
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

อีกทั้ง ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 163) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ การสร้างรูปแบบและการหาความตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ โดยสรุปว่าการสร้างรูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไร โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักฐานของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป และ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 62) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการเชื่อถือนั้น จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล รวมทั้งการได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และการทดลองใช้รูปแบบเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการนำรูปแบบไปใช้

นอกจากนี้ อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 103) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้น เป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร

หรือหน่วยงาน อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ตลอดจน สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, หน้า 49) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ คือ การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน โครงสร้างรูปแบบมี 4 ส่วน ดังนี้

1. หลักการ คือ การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือการศึกษาภาคสนาม
2. วัตถุประสงค์ คือ การนำผลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนารูปแบบ
3. สารสำคัญ คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการทำงาน
4. องค์ประกอบการพัฒนา คือ ขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะต้องหาความเชื่อมั่นของรูปแบบ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา นำไปทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Willer (1986, p.83) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้นๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงานที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับงานวิจัย

1.6 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เที่ยงตรง และเชื่อถือได้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้วการ

วิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะดำเนินการประเมินหรือทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอวิธีการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบไว้ ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards)

เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards)

เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards)

เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards)

เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบในบางเรื่อง

ไม่สามารถทำได้ด้วย ข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192-193) กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงเสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผล

ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมิน แบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบ การประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง

แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสม สิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นการเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.2.1 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.2 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ส่วน รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17-18) ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการ ในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์
2. การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

อีกทั้ง สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 83) ได้เสนอขั้นตอนสุดท้าย

ในการพัฒนารูปแบบ คือ การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ โดยทั่วไปอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลาและงบประมาณในการดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ

2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้วยความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ สังเกตรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม พร้อมกับสรุปข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษาทางวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ซึ่งโดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจากการศึกษาการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบ มีนักศึกษานำเสนอไว้ว่าสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ

1. ทดสอบโดยใช้ข้อมูลตัวเลข และ

2. การทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์อาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติตัวเลขหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ แต่ในเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ควรประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

นอกจากนั้น พุณภัทรา พูลผล (2554, หน้า 126) กล่าวว่า แนวคิดในการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จากพูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า

53-55) อุทุมพร จามรमान (2541, หน้า 23) Eisner (1976, pp.192-193) และ Keeves (1988, pp.589-560) สรุปได้ว่า การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และ 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

ตลอดจน พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556, หน้า 54) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบมี 4 รูปแบบ คือ การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การประเมินรูปแบบโดยการวิจารณ์ การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ และการประเมินโดยการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ และภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 65) กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ทดสอบโดยข้อมูลตัวเลข และ 2) ทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Maduas, Scriven and Stufflebeam(1983, pp. 399-402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards)
เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards)
เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards)
เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards)
เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาสาระครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

อีกทั้ง Guskey (2000, pp. 56-57 อ้างถึงใน วรรณปกรณ์ สุดตะนา, 2556, หน้า 75) ได้เสนอแนวคิดซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบว่าประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้

สรุปได้ว่า ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบก็เพื่อต้องการให้ได้รูปแบบที่เชื่อถือได้ ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง

การตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา หรือการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธี ได้แก่

1. โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง และ
2. โดยการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริง โดยการทดลองรูปแบบ

ที่ศาลจังหวัด และศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด จำนวน 4 แห่ง และให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

บทุมพร เปียถนอม (2554, หน้า 56-57) ได้สรุปแนวคิด และหลักการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่านไว้ โดย Drucker (2005, p.480) กล่าวว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ อีกทั้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประการแรกนั้น ควรเรียนรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและนำมาปฏิบัติจริงในการบริหารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ รวมทั้ง วิเชียร วิทญญุตม (2553, หน้า 249) กล่าวว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ McCauley and Other (1988, p.145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำและกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (DuBrin, 1995, pp.330-356) กล่าวว่าผู้นำเรียนรู้และทำความรู้จักตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และ Day and Other (2009, p.131) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับ

ภาวะผู้นำ ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการคือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำและความสามารถในการนำ ซึ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29 อ้างถึงใน พิทักษ์ สมบูรณ์, 2556, หน้า 54) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ เรื่องของหลักการหรือทฤษฎีและเรื่องของประสบการณ์ เช่น ความหมายองค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นองค์กรที่ผู้บริหารในองค์กรมุ่งพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวไปถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย และ สัมมา ธรนิธย์ (2553, หน้า 242-245) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีจุดหมายอย่างชัดเจน สามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 80-82) ซึ่งได้กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เพราะผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ถ้าบุคคลมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนา คุณสมบัติเหล่านี้ให้เกิดกับตนเองอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดขึ้น เรียนรู้และพัฒนาได้ โดยผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและสามารถนำทฤษฎีความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง และมีการนำทักษะต่างๆ มาใช้ในพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร ด้วยเหตุผลหลายประการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหาร หรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อย เพื่อเป็นผู้บริหาร จึงต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้เป็นมืออาชีพ

ในการบริหาร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่างๆ และยังเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน (Truelove, 1992, p. 168; Wills, 1993, p. 9; Wentling, 1992, p. 75)

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้องสังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่งคือคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

2.3.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สายฟ้า พลวายุ (2541) มีดังนี้

2.3.1.1 การกล่อมเกลากายทางสังคม

2.3.1.2 การมีแบบอย่างที่ดี

2.3.1.3 การพัฒนาตนเอง

2.3.1.4 การได้มีโอกาสทำงานที่ทำทลายความสามารถ

2.3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม (2541) ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร โดยใช้คำว่า วิธี (method) และเทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกันซึ่งหมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา โดยผู้ซึ่งเข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรมเวลาและงบประมาณที่ใช้ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

2.3.2.1 พัฒนาเป็นรายบุคคล (individual)

1) การศึกษาที่บ้านเป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรม อาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าข้อมูลจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

2) การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการที่ช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด

3) การฝึกวิธีทำงาน (job instruction training : JIT) โดยเป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายการสอนงาน (coaching) แต่เน้นความเร่งด่วนให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นและเน้นทักษะการเคลื่อนไหว (motor skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

4) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (programmed learning/ programmed instruction) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ซึ่งผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม

2.3.2.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม (group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

1) การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยวิทยากรอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2) การประชุมอภิปราย (conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิด อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3) การอภิปรายปัญหา (panel discussion) ซึ่งคล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุม เพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ทั้งนี้จะต้องมีการเตรียมการ อย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและ ชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุม ให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จุดบันทึกผลการประชุมให้ ครบถ้วน และสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

5) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laboratory training หรือ sensitivity training หรือ group training) ในบางครั้งเรียกว่าการฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เขาเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหา โดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกทั้งมีการแสดงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น โดยผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและ สรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

6) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) ซึ่งเป็นการทดลอง สวมบทบาทสมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหา จากนั้นให้ผู้แสดงและกลุ่มซึ่งประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรม ของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

7) กรณีศึกษา (case study method) ซึ่งเป็นการให้รายละเอียด ของสถานการณ์จริง ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น โดยต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

8) กระบวนการเหตุการณ์ (incident process) หรือ (critical incident) โดยเป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการ ทำงานโดยวิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

8.1) เหตุการณ์

8.2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม

8.3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำ

การวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ

8.4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ

และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด

8.5) การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่า

วิธีการแก้ปัญหานั้นๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

9) การระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งเป็นการฝึกให้คิด

อย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์
ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิด
ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

10) เกมการบริหาร (management game หรือ simulation)

โดยการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญ
เหตุการณ์ ซึ่งในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทเรียนคอมพิวเตอร์ โดยผู้เรียน
จะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2.3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นางลักษณ สีนีผล

(2542) มีดังนี้

2.3.3.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

2.3.3.2 การฝึกอบรม (Training)

2.3.3.3 การฝึกฝนตนเอง(Self-Training)

2.3.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ จงกลณี ชุตินาเทรินทร์

(2544) มีดังนี้

2.3.4.1 การพัฒนาเป็นรายบุคคล

2.3.4.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม

2.3.4.3 การสนทนาวงกลม

2.3.4.4 การบรรยาย

2.3.4.5 การระดมสมอง

2.3.4.6 การสนทนากลุ่ม

2.3.4.7 การวิเคราะห์กรณีศึกษา

2.3.4.8 เทคนิคการตั้งคำถาม

2.3.4.9 การแสดงบทบาทสมมติ

2.3.4.10 การทำงานกลุ่ม

2.3.4.11 การดูงานภาคสนาม

2.3.4.12 ละครคน

2.3.4.13 เทคนิค เอ ไอ ซี

2.3.4.14 เกมการศึกษา

2.3.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี

(2544) มีดังนี้

2.3.5.1 การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการพัฒนาด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในงาน 3) การสอนงาน

2.3.5.2 การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ และความสำเร็จของภาวะผู้นำ

2.3.6 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สมชาติ กิจยรรยง

(2544) มีดังนี้

2.3.6.1 การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

2.3.6.2 การฝึกอบรมและพัฒนา

2.3.6.3 การพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง

2.3.7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์การ ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

2.3.7.1 ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะสามารถทำได้ทันทีไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก เช่น

- 1) กรณีศึกษา (case study)
- 2) กระบวนการกลุ่ม (sensitivity training)
- 3) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process)
- 4) กลุ่มซักถาม (audience reaction group)
- 5) เกมการบริหาร (management game)

- 6) จัดทีมผู้ฟัง (listening team)
- 7) ชี้แจงปัญหาข้อใจ (forum)
- 8) ซินดิเคต (syndicate)
- 9) ซิมโพเซียม (symposium)
- 10) แต่งตั้ง
 - 10.1) แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (sub-committee)
 - 10.2) แต่งตั้งเป็นกรรมการ (committee)
 - 10.3) แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (working group)
- 11) ทักษะศึกษา (field trip)
- 12) ทำโครงการจริง (live project or group work)
- 13) ทำแบบฝึกหัด (exercise)
- 14) เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ
- 15) สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching)
- 16) หมุนเวียนงาน

2.3.7.2 นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย เช่น

- 1) เดินแรลลี่ (walk rally)
- 2) บทบาทสมมติ (role playing)
- 3) บรรยาย (lecture)
- 4) ประชุม
 - 4.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop)
 - 4.2) ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table)
 - 4.3) การประชุมระดับผู้บริหาร (convention)
- 5) เผล็ดเหตุการณ (incident method)
- 6) ฟีกสังการ (in basket training)
- 7) ร่วมกับสถาบันการศึกษา (institute)
- 8) ระดมความคิด (brain storming)
- 9) ศึกษาทางไปรษณีย์และ E-Learning

- 10) สอนสำเร็จรูป (program instruction)
 - 11) สัมภาษณ์ (interviewing)
 - 12) สัมมนา (seminar) แบ่งออกเป็น
 - 12.1) สัมมนานอกบริษัท (outside-house seminar)
 - 12.2) สัมมนาในบริษัท (inside-house seminar)
 - 13) สาธิต
 - 13.1) สาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration)
 - 13.2) สาธิตวิธี (method demonstration)
 - 14) แสดงละครสั้น (skit or play let)
 - 15) ห้องทดลอง (laboratory)
 - 16) อภิปราย (discussion) มีหลายรูปแบบ
 - 16.1) การนำอภิปราย (leading discussion)
 - 16.2) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion)
 - 16.3) การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group)
 - 16.4) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (panel discussion)
 - 16.5) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (colloquy)

โดยวิธีการพัฒนาต่างๆ เหล่านี้อาจนำไปประยุกต์และปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม
- 2.3.8 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) มีดังนี้
- 2.3.8.1 โปรแกรมการฝึกอบรม
 - 2.3.8.2 กิจกรรมเพื่อพัฒนา
 - 2.3.8.3 การมอบหมายงานพิเศษ
 - 2.3.8.4 การหมุนเวียนตำแหน่ง
 - 2.3.8.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
 - 2.3.8.6 การให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคในการพัฒนาตนเอง
- 2.3.9 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การประชุมสัมมนา

และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานการพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย

2.3.10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ศิริพร กุลสานต์ (2557) ใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูด้วยตนเองเป็นหลัก แล้วบูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วย โดยจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้ว นำองค์ความรู้ที่ได้มาบูรณาการกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และสำหรับการศึกษาดูด้วยตนเองนั้น เป็นการศึกษาความรู้จากคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาในระหว่างการฝึกปฏิบัติการเป็นการขยายผลต่อไปเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

2.3.11 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Truelove (1992) มี 3 วิธี ดังนี้

2.3.11.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ได้แก่

- 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment)
- 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
- 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)
- 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

2.3.11.2 การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่

- 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)
- 2) การสอนงาน (Coaching)
- 3) การให้คำปรึกษา (Counseling)
- 4) การฝึกงาน (Mentoring)
- 5) การสาธิต (Demonstrating)
- 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
- 8) การติวเข้ม (Tutorial)

2.3.11.3 การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่

- 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
- 3) การบรรยาย (Lecture)
- 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
- 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
- 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group)
- 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise)
- 8) การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skills)
- 9) การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-Group)
- 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study-Incident)
- 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case

Study-Incident)

- 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game)
- 14) การเรียนจากการค้นคว้า (Discovery Learning)
- 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set)
- 16) การระดมสมอง (Brainstorming)
- 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
- 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

2.3.12 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Vicere (1996) มีดังนี้

2.3.12.1 เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่างๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

2.3.12.2 เป็นการเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริงๆ

2.3.12.3 มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อเพื่อต่อทีมและองค์การด้วย

2.3.12.4 กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์การ

2.3.12.5 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำ ที่มี
ความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์การ ในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้

2.3.12.6 ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ

2.3.13 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ DuBrin (1998) มี
5 วิธี ดังนี้

2.3.13.1 การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำคือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการ
ทำความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครึ่งวงจร (Single-Loop Learning) ซึ่งมี
ความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบครึ่งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเอง
ระดับหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือ
ใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การเรียนรู้จักตนเองอีก
ระดับหนึ่งที่สูงซึ่งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมา
ยืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้
คือช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายาม
ทบทวนเพื่อเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสม
ยิ่งขึ้น

2.3.13.2 การเสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น
จำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับ
ความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนา
ภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะ
ผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกรอบมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้
เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีที่สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็น
เพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยใน
ตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดูตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้
มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

2.3.13.3 การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน

2.3.13.4 การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายการ (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

ความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต

2.3.13.5 การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน

หรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ

2.3.14 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามการสังเคราะห์และวิเคราะห์รายงานวิจัยต่างๆ ของ McCauley and Others (1998) มี 4 วิธี คือ

2.3.14.1 การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job)

การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน

2.3.14.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้

จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

2.3.14.3 การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

2.3.14.4 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรต่างๆ ไปหรือหลักสูตร

ที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่งก็ได้

2.3.15 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Dessler (2002) ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงานอันประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 2 แบบ ดังนี้

2.3.15.1 การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) สามารถใช้

- 1) เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job rotation)
- 2) การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy approach) การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาการบริหารในขณะปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการศึกษาเป็นวิธีการที่ให้แต่ละคนได้เรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน
- 3) การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหารและทำการเสนอแนะนโยบาย

2.3.15.2 เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) สามารถใช้

- 1) วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอด้วยการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์การเพื่อการวินิจฉัยและแก้ปัญหาด้วยการอภิปรายร่วมกับผู้เข้าฝึกอบรมคนอื่นๆ
- 2) เกมการบริหาร (Management games) เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งทีมผู้จัดการจะทำการแข่งขันกันซึ่งตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์ในสิ่งที่เป็นจริงและเลียนแบบของหน่วยงาน
- 3) การสัมมนาภายนอก (Outside seminars) โดยมีการจัดสัมมนาพิเศษและการประชุม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะสำหรับผู้บริหาร
- 4) โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University related program) โดยส่งให้ผู้บริหาร/ผู้นำไปศึกษาในโปรแกรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น
- 5) การใช้บทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการพัฒนา

ให้ผู้บริหารแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นกับงาน โดยผู้เข้าฝึกอบรมจะแสดงบทบาทการบริหารเหมือนในสถานการณ์จริง

6) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหาปฏิบัติการแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวิธีการดำเนินงานด้วยโมเดลพฤติกรรมพื้นฐานดังนี้ คือ การวางรูปแบบ (modeling) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การเสริมแรงทางสังคม (social reinforcement) และการถ่ายโอนของการฝึกอบรม (transfer of training)

7) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (In-house development centers) เป็นวิธีการดำเนินการของบริษัทในการที่ผู้บริหารคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหารงานโดยใช้วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

8) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของตนเองและองค์การแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนแก้ปัญหาซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการป้อนกลับจากการสำรวจ (survey feedback) การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับความรู้สึก (sensitivity training) การสร้างทีมงาน (team building)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตาราง 6

ตาราง 6 วิเคราะห์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	สายฟ้า พลาอายุ (2541)	อรุณ รักธรรม (2541)	นงลักษณ์ สิ้นสืบล (2542)	จงกลณี ชุตินาเทรินทร์ (2544)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	สมชาติ กิจธรรมง (2544)	ธัญญา ผลอนันต์ (2546)	วิเชียร วิทย์อุดม (2550)	เนตรพัฒน์ณา ยาวีราข (2552)	ศิริพร กุลสถานต์ (2557)	Truelove (1992)	Vicere (1996)	DuBrin(1998)	McCaulley and Others (1998)	Dessler (2002)	ความถี่
การฝึกฝนด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			11
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม		✓		✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	7
การศึกษาคูงาน		✓		✓			✓			✓	✓				✓	7
การใช้คู่มือพัฒนางาน										✓	✓					2
การประชุมเชิงปฏิบัติการ		✓					✓		✓	✓	✓					5
การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป		✓			✓		✓	✓			✓					5
การสอนแนะ		✓			✓		✓				✓		✓	✓	✓	7
กรณีศึกษา		✓		✓			✓				✓				✓	5
การเรียนรู้จากประสบการณ์และการมีแบบอย่างที่ดี					✓		✓				✓		✓	✓		5
เกมการบริหาร		✓		✓			✓				✓				✓	5

จากการศึกษาและวิเคราะห์โดยการรวบรวมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 15 คน เพื่อเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เกณฑ์การเลือกวิธีการพัฒนาที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไปได้แก่ 1) การฝึกฝนด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 3) การศึกษาดูงาน 4) การสอนแนะ ซึ่งจะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาที่นิยมและมีความเหมาะสมที่สุด คือ การฝึกฝนด้วยตนเอง มีค่าความถี่มากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกนำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยวิธีการฝึกฝนด้วยตนเองเป็นหลัก จากนั้นผู้วิจัยได้บูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม การใช้คู่มือพัฒนางาน และการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนด้วยตนเองด้วย แต่ไม่ได้นำวิธีการพัฒนาโดยการศึกษาดูงานมาใช้ เนื่องจากเห็นว่าในช่วงอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” ทางสำนักงานศาลยุติธรรมได้จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศมาแล้ว และการสอนแนะก็ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เช่นกัน เนื่องจากผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งมีตำแหน่งสูงกว่าผู้วิจัย จึงไม่เหมาะที่ผู้วิจัยซึ่งดำรงตำแหน่งต่ำกว่าจะไปสอนแนะงาน สำหรับการฝึกฝนด้วยตนเองนั้นเป็นการศึกษาหาความรู้จากคู่มือการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองศึกษาและฝึกฝนด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในองค์ประกอบต่างๆ ให้มีมากขึ้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง

Fetsuya Abe&Sachin Chowdhery (2012, pp. 27-36) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาการภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership development model) ว่าเป็นวิธีที่เราจะนำการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองไปสู่การฝึกปฏิบัติจริงซึ่งสามารถศึกษาได้จากแบบต่อไป

1. รูปแบบ GROW Model

“GROW” เป็นชื่อย่อ ซึ่งทุกตัวอักษรเป็นตัวย่อของส่วนประกอบที่ต้องการเพื่อการพัฒนาการความเป็นภาวะผู้นำ

G = Goal คือ เป้าหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจริง

R = Reality คือ ความจริงจากที่ท่านเรียนรู้จุดแข็ง จุดอ่อนในปัจจุบัน ความชอบและไม่ชอบ

O = Option คือแผนการปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างระหว่างเป้าหมายและสถานการณ์ปัจจุบัน

W = Will คือ ความตั้งใจไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 1 ตั้งเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงและต้องการให้เป็นอย่างไรใน 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันก็จะพบช่องว่าง ของความแตกต่างระหว่างจุดแข็งในปัจจุบันและสิ่งที่ต้องการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 ทำแผนปฏิบัติการ โดยตรวจสอบสถานการณ์ในปัจจุบันและเปรียบเทียบกับจุดประสงค์ที่เราต้องการ เช่น จุดประสงค์ของเราอาจต้องการให้ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ แต่ทักษะทางภาษาในปัจจุบันไม่ดีพอ เพื่อปรับปรุงทักษะทางภาษาเราก็ต้องรู้ว่าต้องปรับปรุงในระดับใด ความสัมพันธ์ส่วนตัวสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจต่างประเทศ และเราอาจทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับคนให้ได้จำนวนมากยิ่งขึ้น

การเรียนรู้พื้นฐาน รู้ตนเองและเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนสำคัญที่สุดคือทำแผนปฏิบัติการและนำมาใช้ในการฝึก แม้เรามีความคิดหลากหลายแต่เราจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่ปฏิบัติและไม่สามารถปรับปรุงตัวให้เป็นผู้นำตนเองได้ และขาดความศรัทธาจากบุคคลอื่น

ขั้นที่ 4 ควรลงมือปฏิบัติการ เมื่อทำปฏิบัติการ ความรู้สึกและความคิดเป็นสิ่งสำคัญ ทักษะที่เราสำเร็จผลในเป้าหมายและสถานการณ์ปัจจุบัน มีกฎในแผนปฏิบัติการและสำคัญมากที่มั่นใจว่าเราได้กระทำโดยความรู้สึกและความคิดให้เป็นจริง

ควรฝึกรูปแบบการคิดแบบ Grow model อย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ในการตรวจสอบเป้าหมายสถานการณ์ปัจจุบัน แผนปฏิบัติการและความพยายามใส่ใจให้บ่อยครั้งที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ผู้นำหลายคนได้พัฒนาภาวะผู้นำตนเอง โดยการนำรูปแบบ Grow model มาใช้ คือ ตั้งเป้าหมายของตนเองและคำนึงถึงอยู่เสมอ

2. รูปแบบ Way-of-Being (TO BE) รูปแบบ Way-of-Being (TO BE) มีความจำเป็นเช่นเดียวกับการกระทำ (Action) เพื่อการเป็นผู้นำและสำคัญยิ่งในการสร้างวิสัยทัศน์และนำไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบ Way of being ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. จุดแข็ง
2. ความมีน้ำใจและเมตตา
3. เพลิดเพลินในการทำงาน

นายอาทิวระ ผู้จัดการธุรกิจซึ่งเป็นประธานของ Fuji Xerox อยู่ 6 ปี และมีพนักงานหลายหมื่นคน เป็นผู้กำหนด 3 ส่วนนี้ โดยนายอาทิวระชี้ให้เห็นว่า จากประสบการณ์การเป็นพนักงาน ผู้บริหารและผู้จัดการธุรกิจ ความสัมพันธ์กับผู้นำด้านการเมืองหลายท่าน เขาได้พบว่าพื้นฐาน 3 ส่วนนี้ใช้ในการฝึกฝนการเป็นผู้นำ

1. จุดแข็ง (Strength) ในการเป็นผู้นำ จุดแข็งไม่เกี่ยวกับการมีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่สูง ไม่ใช่การมีอำนาจแต่เป็นความเชื่อและศรัทธา ความมั่นใจ การเตรียมพร้อมของแต่ละคน คุณภาพเหล่านี้จะแสดงในลักษณะต่างๆ กัน ในจุดแข็งไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นการสร้างจุดแข็งไม่ใช่ทำเพื่อตนเองในธุรกิจเพื่อให้ได้ การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือชื่อเสียง แต่เป็นเพื่อบุคคลอื่น เช่น ลูกค้า ทีมงานและสังคม

2. ความมีเมตตา (Kindness) ผู้นำต้องมีความเมตตาพร้อมกับจุดแข็ง สมาชิกทำงานกับหัวหน้าไม่ใช่เพียงเพราะจุดแข็งแต่เป็นเพราะความมีเมตตาด้วย

3. ความสนุกสนาน เพลิดเพลิน (Fun) ผู้นำจะต้องมีอารมณ์ขัน เบิกบาน มีความสุขและมีความแน่นอน แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดซึ่งจะทำให้มีสมาธิ และสามารถจัดการกับปัญหาได้แม้ผลที่ออกมาไม่ดี ผู้นำแบบนี้จะคิดบวก เช่น พวกเราต้องพยายาม มีความท้าทายต่อพวกเรา

ถ้าคนมองสถานการณ์เป็นเรื่องสนุกและทุ่มตัวทำก็เกิดจุดแข็ง โดยธรรมชาติและความมีเมตตาต่อผู้อื่นก็จะปรากฏจากจุดแข็งนี้ ตามความเป็นจริงแล้ว คนที่พบความหมายในการทำบางสิ่งก็จะเป็นไปในทางบวกในการกระทำและสนุกสนานกับการกระทำ ยิ่งกว่านั้นไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในสถานการณ์แบบใด เราจะใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่า ในการจัดการสิ่งนี้ เป็นการชาญฉลาดที่ใช้เวลาไปกับความรู้สึกสนุกสนาน ھرรรษา ตื่นเต้น และเบิกบานใจ

นอกจาก 3 ส่วนประกอบในการเป็นผู้นำตนเองดังกล่าวแล้ว อาจจะมีอีกหนึ่งส่วนคือ ความถูกต้องดีงาม (Correctness) ผู้นำต้องมีความถูกต้อง ตัวอย่างเช่น บุคคลต้องไม่โกหก ทำผิด สร้างปัญหาให้คนอื่นและสังคม และต้องทำสิ่งที่ช่วยเหลือสังคม หัวหน้าที่ไม่สนใจคน สังคม กฎเกณฑ์ต่างๆ จะประสบความสำเร็จในบางครั้ง สุดท้ายก็จะ

พบกับความล้มเหลว

รูปแบบของ Way of being ของผู้นำซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง ความเมตตา ความสนุกสนาน ความถูกต้องดีงาม ต้องยึดถือเป็นพื้นฐานดังนี้

1. ตั้งแนวทางโดยใช้จุดแข็งและลักษณะ (แนวทาง)
2. ชยันในการทำงาน (ทำให้ประสบความสำเร็จ)
3. การเรียนรู้ผ่านตนเองและทำให้เป็นจริง (การเรียนรู้)

2.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

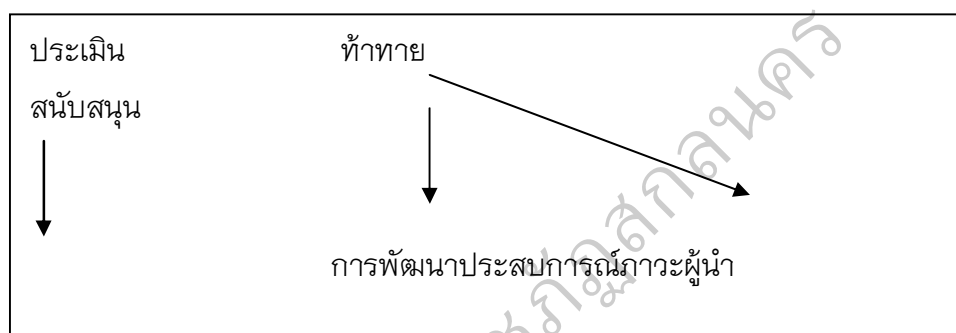
สมบุญรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, หน้า 144-145) กล่าวว่า James F. Bolt (1996) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 มิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในด้านงาน ด้านภาวะผู้นำและด้านส่วนตัว คือ

1. ด้านงาน (Business) สามารถพัฒนาโดยให้อำนาจทางการบริหารเพื่อทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร นำองค์การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือนำองค์การไปสู่การเอื้อการเรียนรู้
2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง
3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิฉะนั้นจึงเน้นให้บุคคลพัฒนาและเข้าใจตนเองถึงวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและความสามารถพิเศษ รวมถึงการประสานเป้าหมายกับชีวิตส่วนตัว ประเด็นการพัฒนา ควรประกอบด้วยเรื่องความซื่อสัตย์ตามแต่ศิลปะ ความเมตตากรุณา และการมีจิตใจที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิตินี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเท่าๆ กัน บุคคลที่เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม มิใช่คนที่เก่งงานอย่างเดียว ควรมีทักษะด้านส่วนตัวที่สมบูรณ์ประกอบด้วย

ส่วน McCauley and Others (1998, pp. 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น
2. การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ
3. อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 4

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (การพัฒนาประสบการณ์ภาวะ
ของความเป็นผู้นำ)

ที่มา : McCauley and Others (1998, p. 6)

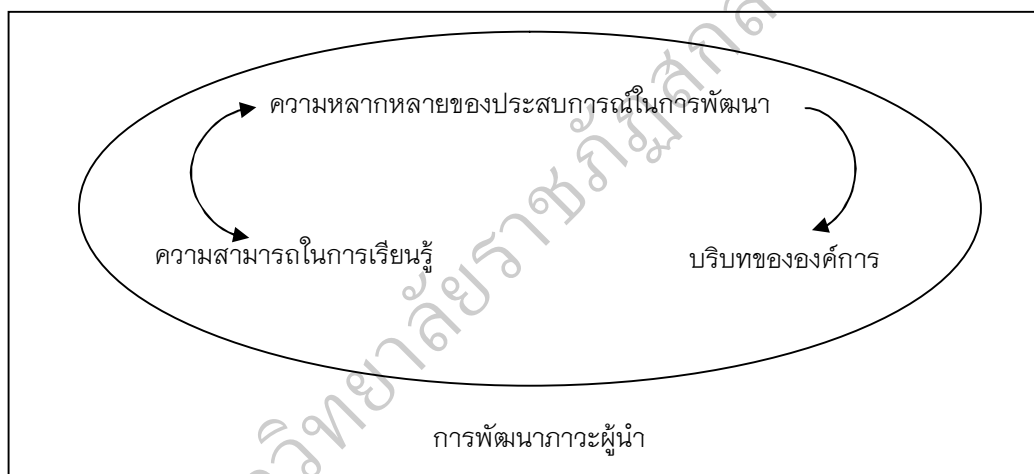
จากภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วนคือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนามีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความ ตระหนักในตัวเองบุคคลว่าต้องมีการเรียนรู้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2. ความท้าทาย (Challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้บุคคลพัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลจะต้องเรียนรู้บทเรียนต่างๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน

3. การสนับสนุน (Support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีกทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายของการพัฒนาประสบการณ์ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ดังแผนภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา)

ที่มา : McCauley and Velsor (1998, p. 6)

จากแผนภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนายังจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่เดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์การ ย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วย ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ

วัฒนธรรมระบบหรือกระบวนการต่างๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดที่นำมาใช้กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาเอกสารและรูปแบบการพัฒนาที่มีนักการศึกษานำเสนอไว้ พบว่ามีการนำแนวคิดเชิงระบบมาปรับใช้ในการกำหนดโครงสร้างของรูปแบบ โดยแนวคิดเชิงระบบ มีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอไว้ ดังนี้

Von (1968, pp. 42-43) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบโดยประยุกต์ทฤษฎีระบบทั่วไปกับทฤษฎีการสื่อสารและการควบคุม โครงสร้างองค์ประกอบของระบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการดำเนินการของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารอาจจะเปรียบได้กับอวัยวะหรืออินทรีย์ที่ใช้ในการรับรู้ (Sense organ)
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการ เปลี่ยนปัจจัย นำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในทางการสื่อสารอาจเปรียบได้กับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (Control apparatus)
3. ผลผลิต (Output) หรือตัวแสดงผล (Effectors) หมายถึง ผลที่ได้รับจาก กระบวนการดำเนินการของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารอาจเปรียบได้กับข่าวสาร (Message) ที่ได้รับจากกระบวนการควบคุมการรับข่าวสาร
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การนำผลที่ได้รับจากระบบเป็นข้อมูล ย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในลักษณะป้องกันและควบคุมตนเอง (Self regulating) เพื่อรักษาสมดุลของระบบ

ส่วน Schoderbek, Schoderbek และ Kefalas (1990, p. 14) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบมี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สาร พลังงาน มนุษย์ หรือข้อมูลสารสนเทศซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนินงาน (Operation) ของระบบ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการ เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในทางการสื่อสารอาจเปรียบได้กับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (Control apparatus)

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการ

ดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ

อีกทั้ง Lunenburg และ Ornstein (1996, pp. 15–18) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบที่นำมาใช้กับการพัฒนาผู้นำไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การที่ผู้นำ ผู้บริหารหรือบุคลากร ผู้ปฏิบัติที่อยู่ในขั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา
2. กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิด การเพิ่มพูน ความรู้เข้าใจและทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารระบบ การมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น อีกทั้งช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและ ทักษะให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
3. ผลผลิต (Output) คือ ผลที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับการ พัฒนาให้เกิด คุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์และ ประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้ กลับมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. สภาพแวดล้อม (Environments) หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การและอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารของ องค์การได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้าง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การ

พัฒนาประสพผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนา ประสพการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การประเมิน (Assessment) 2) ความท้าทาย (Challenge) และ 3) การสนับสนุน (Support) และแนวคิดเชิงระบบมีความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากมีขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้จริงและการนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการสร้างรูปแบบ ครอบคลุมด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

1. ความหมายของผู้พิพากษาและผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

“ผู้พิพากษา” ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 197 หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีที่เป็นอำนาจของ “ศาล” ซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปโดยยุติธรรม ตามรัฐธรรมนูญ ตามกฎหมาย และในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ มีอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปโดยถูกต้องรวดเร็วและเป็นธรรมตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย โดยในรัฐธรรมนูญดังกล่าวมาตรา 218 บัญญัติไว้โดยชัดแจ้งว่า “ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญนี้หรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น” และมาตรา 219 วรรคแรกยังกำหนดให้ศาลยุติธรรมมีสามชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา เว้นแต่ที่มีบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่นในรัฐธรรมนูญนี้หรือตามกฎหมายอื่น คำว่า “ศาล” ยังอาจมีความหมายที่หมายถึง “ผู้พิพากษา” ด้วย ดังเช่นในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 1(1) ที่นิยามคำว่า “ศาล” หมายความว่า ศาลยุติธรรมหรือผู้พิพากษาที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งหรือในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 2(1) “ศาล” หมายความว่า ศาลยุติธรรมหรือผู้พิพากษาซึ่งมีอำนาจทำการอันเกี่ยวกับคดีอาญา

อีกทั้ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 6(1) ยังระบุว่า “ผู้พิพากษา” มีสถานะเป็นข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ในส่วน “ข้าราชการตุลาการ” ซึ่งเป็น “ข้าราชการผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีรวมถึงผู้ช่วยผู้พิพากษา และข้าราชการ

ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 11 วรรคสอง” โดยกำหนดตำแหน่ง “ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล” ไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พุทธศักราช 2543 มาตรา 11

นอกจากนั้น คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้ที่ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลจังหวัดหรือศาลแขวงให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และวิรัตน์ สีดาคูณ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้พิพากษา ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการงานของศาลชั้นต้นศาลหนึ่งศาลใด ซึ่งอาจจะ เป็นศาลแขวงหรือศาลจังหวัดก็ได้ รวมทั้ง สุนทรียา เหมือนพะวงศ์ (2553, หน้า 6) ยังได้ ให้ความหมายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้ที่ดำรง ตำแหน่งสูงสุดในศาลชั้นต้น ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลแขวง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัว และผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว แต่ไม่รวมถึงตำแหน่งอธิบดี

ตลอดจน ทรงพล รัตนจันทร์ (2551, หน้า 4) ก็ได้ให้ความหมายของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้พิพากษาซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ เป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการงานของศาลชั้นต้นศาลใดศาลหนึ่งซึ่งอาจจะ เป็นศาลแขวงหรือ ศาลจังหวัด รวมทั้งศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว ในศาลจังหวัดก็ได้

กล่าวโดยสรุป ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้พิพากษาที่ดำรง ตำแหน่งในศาลชั้นต้นที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการงานของศาลชั้นต้นศาลใด ศาลหนึ่ง ซึ่งอาจจะ เป็นศาลแขวงหรือศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัดก็ได้ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค

ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตำแหน่งผู้บริหารศาลที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งในการเป็นผู้นำในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เกิดแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ตาม ที่ได้รับมอบหมายจากศาลยุติธรรม เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจและหน้าที่ใน การบริหารทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และงานด้านคดี รวมถึงการเป็นตัวแทนของ ศาลยุติธรรมที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงานด้านอื่นๆ กับหน่วยราชการต่างๆ ในพื้นที่ ด้วยตลอดจนมีภาระในการแก้ปัญหา และรวบรวมปัญหาต่างๆ เพื่อให้ศาลยุติธรรมนำไป

แก้ไขปัญหามาโดยภาพรวมทั้งหมดด้วย เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายในการกำหนดภารกิจ และยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมต่อไป (สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์, 2556, หน้า 1)

2. จำนวนผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 9 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า “ในศาลจังหวัดหรือศาลแขวง ให้มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ศาลละ 1 คน”

จากบทบัญญัติดังกล่าว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจึงมีอยู่ในทุกศาล จังหวัด ศาลละ 1 คน จังหวัดที่มีศาลจังหวัดตั้งอยู่หลายศาล แต่ละศาลมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นๆ อยู่ด้วยศาลละ 1 คน จังหวัดที่มีศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดตั้งอยู่ก็จะมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ศาลละ 1 คน ด้วย และศาลแขวงที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครหรือในต่างจังหวัดก็มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวง ศาลละ 1 คน

นอกจากนั้น สำหรับแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัดที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พุทธศักราช 2553 มาตรา 8 มิใช่แผนกคดีที่ตั้งขึ้นตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 10 จึงไม่มีผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกแต่จะมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนั้นศาลละ 1 คน (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 5 และทรงพล รัตนจันทร์, 2551, หน้า 4)

3. บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 11 วรรคหนึ่ง บัญญัติให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. นั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใดๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้วมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้
2. สั่งคำร้อง คำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ
3. ระมัดระวังการใช้ระเบียบวิธีการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมาย หรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว
4. ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา

5. ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินการงานส่วนราชการของศาล

6. ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ

7. มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนั้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 9 กำหนดให้“ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแห่งนั้น ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ” และในวรรคสองบัญญัติว่า “ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรม ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการศาลยุติธรรมแห่งนั้นดำเนินการให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลงานที่ผู้พิพากษาซึ่งเป็นหัวหน้าในศาลยุติธรรมแห่งนั้นจัดทำขึ้น” จึงทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีทั้งในส่วนที่เป็นการพิจารณาพิพากษาคดีที่เป็นงานในหน้าที่ส่วน “ตุลาการ” กับส่วนที่เป็นงานที่ไม่ใช่ งานที่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางตุลาการ แต่เป็นหน้าที่ในทางสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี และในการบริหารงานด้านอื่น (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 2-3)

จากบทบัญญัติแห่งกฎหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากฎหมายได้มอบหมาย อำนาจและหน้าที่ให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่างมากมาย แตกต่างจากผู้พิพากษาทั่วไป โดยสิ้นเชิง เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบงานศาลทุกๆ ด้าน สำหรับการบริหารงานบุคคลในส่วนของข้าราชการตุลาการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 9 กำหนดให้ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแห่งนั้น ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ และในวรรคสอง ยังกำหนดให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรม ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการศาลยุติธรรมแห่งนั้นดำเนินการให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลงานที่ผู้พิพากษาซึ่งเป็นหัวหน้าในศาลยุติธรรมแห่งนั้นจัดทำขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการบริหารงานบุคคลของผู้พิพากษานั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนของการพิจารณาพิพากษาคดี

เนื่องจากตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 กำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบในราชการของศาล แต่ไม่มีบทบัญญัติในมาตราใดที่ใช้คำว่าผู้บังคับบัญชา อีกทั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 ก็ไม่ถือว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ถือว่าเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานหรือราชการของศาลดังเช่นที่บัญญัติไว้ในมาตรา 67 ซึ่งบัญญัติว่า ข้าราชการตุลาการผู้ใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานของศาลยุติธรรม ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยตามที่กำหนดไว้ในพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ถ้ารู้ว่าผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นกระทำผิดวินัยแล้วไม่รายงานต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เพื่อดำเนินการตามที่บัญญัติในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ของหมวดนี้ หรือไม่จัดการลงโทษตามอำนาจหน้าที่ หรือจัดการลงโทษโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าข้าราชการตุลาการผู้นั้นกระทำผิดวินัย แสดงว่าส่วนที่เกี่ยวกับการการใช้ดุลพินิจพิจารณาพิพากษาคดีไม่มีการบังคับบัญชา ทั้งนี้กฎหมายไม่ต้องการให้มีการแทรกแซงการใช้ดุลพินิจซึ่งอาจกระทบต่อความยุติธรรม แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้พิพากษามีดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีอย่างไม่มีขอบเขต

บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความแตกต่างจากนักบริหารทั่วไป เพราะเป็นการสวมหมวกสองใบ กล่าวคือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารแล้ว ยังมีสถานะเป็นผู้พิพากษาคคนหนึ่งในศาลนั้นๆ มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีในศาลนั้นๆ เหมือนกับผู้พิพากษาคคนหนึ่ง ยิ่งกว่านั้น ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11(1) ยังให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดๆ แล้ว มีอำนาจทำความเข้าใจ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีอำนาจตรวจสำนวนแล้วทำความเข้าใจเห็นแย้งได้ทุกเรื่อง ต่างจากผู้พิพากษาซึ่งไม่มีอำนาจตรวจสำนวนแล้ว ทำความเข้าใจเห็นแย้ง ทั้งนี้กฎหมายประสงค์ให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบราชการศาลให้มีเครื่องมือในการบริหารราชการให้เกิดความเรียบร้อย กำกับการใช้ดุลพินิจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้น (นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 4-5)

คำว่า “ราชการของศาล” หมายถึง งานของศาลไม่ว่างานในส่วนของการพิจารณาพิพากษาคดีหรือธุรการของศาล โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอยู่ในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานของผู้พิพากษาและข้าราชการตุลาการในศาลที่ตนประจำอยู่ให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ส่วนตนเองอยู่ในฐานะเป็นผู้พิพากษาคคนหนึ่งในศาลนั้นเช่นกัน

“ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล” ทางราชการศาลยุติธรรม เรียกว่า “ผู้รับผิดชอบราชการศาล” เป็นคำใหม่ที่นำมาใช้ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานที่เกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมเพื่อให้แตกต่างกับการเป็นผู้บังคับบัญชาทางด้านธุรการในศาลนั้น เนื่องจากตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 249 วรรคสอง บัญญัติว่าการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของผู้พิพากษาไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทั้งบทบัญญัติมาตรา 11 แห่งพระธรรมนูญศาลยุติธรรม กำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวต้องรับผิดชอบในราชการของศาล และไม่มีบทบัญญัติในพระธรรมนูญศาลยุติธรรมมาตราใดที่ใช้คำว่า ผู้บังคับบัญชา การบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายตุลาการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 ไม่ถือว่าบุคคลดังกล่าวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ถือว่าเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานหรือราชการของศาลเช่นกัน ดังที่มาตรา 67 และมาตรา 68 บัญญัติไว้ อันแสดงว่าในส่วนของการบริหารเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีไม่มีผู้บังคับบัญชามีแต่ผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่รับผิดชอบราชการของศาลทำหน้าที่บริหารดูแลรับผิดชอบให้งานดังกล่าวดำเนินไปโดยเรียบร้อย

ส่วนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมที่เป็นข้าราชการธุรการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 ย่อมถือว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาผู้รับผิดชอบราชการศาลเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการนั้นด้วย ดังนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยอำนาจหน้าที่ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม จึงเรียกผู้พิพากษาที่เป็นหัวหน้าในแต่ละศาลว่า “ผู้พิพากษาผู้รับผิดชอบราชการศาล”

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ต่างกับผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือองค์คณะผู้พิพากษาที่รับผิดชอบเฉพาะสำนวนคดีของตนด้วยการพิจารณาพิพากษาคดีให้เสร็จไปตามกฎหมายด้วยความรวดเร็ว แต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีฐานะเป็นผู้พิพากษาคนหนึ่งในศาลนั้นเช่นกันจึงมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีด้วย

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบในราชการของศาลทั้งงานส่วนตุลาการและงานส่วนธุรการให้เป็นไปโดยเรียบร้อยไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ราชการของศาลที่ตนรับผิดชอบ เช่น ดูแลเอาใจใส่ผู้พิพากษาให้ขึ้นนั่งพิจารณาคดีตรงตามเวลาที่นัดเพื่อไม่ให้คู่ความต้องเสียเวลาคอยเป็นเวลานาน และตรวจดูการพิจารณาพิพากษาคดีให้เป็นไปโดยรวดเร็ว ต่อเนื่องและเป็นธรรม รมั้ดระวังดูแลเอาใจใส่เจ้าหน้าที่ธุรการให้มา

ทำงานตรงเวลาและไม่กลับก่อนเวลา ไม่ให้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมศาล ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีเกินไปกว่าที่กฎหมายหรือศาลกำหนดให้เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการรักษาเงิน วางระบบรักษาความปลอดภัยในบริเวณศาล จัดที่จอดรถที่พิกัดผู้มาติดต่อราชการงานศาล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ราชการของศาลที่ตนรับผิดชอบเป็นไปโดยเรียบร้อย หากปล่อยปละละเลยไม่ดูแลเอาใจใส่จนเกิดความเสียหาย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบ เช่น ประมาทเลินเล่อทำให้เจ้าหน้าที่ธุรการทุจริตยกยอกเงินของศาลไป อาจต้องรับผิดชอบในทางแพ่ง (วิรัตน์ สีดาคุณ, 2551, หน้า 7-8; ทรงพล รัตนจันทร์, 2551, หน้า 5)

อาจกล่าวได้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นผู้บริหารชั้นต้นที่มีความสำคัญอย่างมาก ในการอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นกับประชาชน และขณะเดียวกันก็ถือได้ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตัวแทนของหน่วยงานศาลยุติธรรม ในการรับมอบนโยบายจากศาลยุติธรรมและนำมากำหนดเป็นนโยบายของศาลแห่งนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นกับประชาชนซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแทนของประธานศาลฎีกา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ซึ่งเป็นผู้นำของฝ่ายตุลาการและผลงานที่เกิดขึ้นของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในศาลแต่ละแห่งทั่วประเทศก็คือความยุติธรรมที่ประชาชนทั่วประเทศรอคอยอยู่ ซึ่งผลงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลของศาลทั้งหมดก็คือผลงานของศาลยุติธรรม อันเป็นภาพรวมทั้งหมดซึ่งเห็นประจักษ์ในปลายปีงบประมาณว่าในรอบ 1 ปีงบประมาณที่ผ่านมา ศาลยุติธรรมได้สร้างผลงานมีประสิทธิผลเพียงใด อันส่งผลต่อการได้รับงบประมาณในปีงบประมาณต่อไป แต่สิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้นคือการที่ศาลยุติธรรมได้กำกับดูแล และกำหนดยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานคดีให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างรวดเร็ว และเป็นธรรมกับประชาชนผู้เดือดร้อนก็จะเกิดความเป็นธรรมในสังคม และเป็นตัวจักรอันหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดแนวทางแก้ไขในศาลชั้นต้น จึงจำเป็นต้องตระหนักและสำนึกในหน้าที่อันที่ได้รับมอบหมายมานี้

อนึ่ง ในการบริหารงานศาลให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรนั้น ผู้บริหารศาลไม่ใช่แค่เรียนรู้เรื่อง คน งาน และสถานที่เท่านั้น แต่จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ด้านอื่นเพิ่มเติม ตามหลักการบริหารที่ว่า “ล่างเก่งงาน กลางเก่งคน บนเก่งคิด” การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น คือการที่ผู้บริหารใช้มือของผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้โดยผู้บริหารระดับล่าง ต้องมีความชำนาญในเรื่องงาน

เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางต้องเก่งเรื่องการใช้คนระดับล่างให้เหมาะกับงาน และ ผู้บริหารระดับบนต้องเก่งในเรื่องการใช้ความคิดที่จะกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร (สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์, 2556, หน้า 22-23)

รัฐธรรมนูญ พระธรรมนูญศาลยุติธรรม กฎหมายศาลยุติธรรม กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ และประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ วางแนวทางในการพัฒนางานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้อย่างกว้างขวาง ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาซึ่งรวมถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อความเป็นธรรมและความถูกต้องด้วยความเป็นกลาง และมีจริยธรรม เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางอรรถคดี เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางธุรการ เกี่ยวกับกิจการอื่น และเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว (สุนทรียา เหมือนพะวงศ์, 2553, หน้า 8)

โดยบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งานบริหารในส่วนงานคดี และงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ดังนี้

3.1 งานบริหารในส่วนงานคดี

3.1.1 การจ่ายสำนวนคดี

ระเบียบราชการศาลยุติธรรมว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณา ครบบองค์คณะและต่อเนื่อง พุทธศักราช 2545 ข้อ 3 ให้ความหมายของการจ่ายสำนวนคดีว่า หมายถึง การมอบหมายสำนวนคดีให้แก่องค์คณะผู้พิพากษาเป็นผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดี

การจ่ายสำนวนคดีเป็นการมอบหมายภารกิจในทางตุลาการเป็นรายกรณีให้แก่องค์คณะผู้พิพากษาเป็นผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดีเพื่อให้รับผิดชอบงานในอำนาจหน้าที่ทางตุลาการโดยแท้แก่องค์คณะผู้พิพากษาที่ประกอบด้วยจำนวนผู้พิพากษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 32 บัญญัติให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่รับผิดชอบในการจ่ายสำนวนให้แก่องค์คณะผู้พิพากษาในศาล โดยให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการจ่ายสำนวนคดี พ.ศ.2544 ถ้าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ดำเนินการเองต้องมอบหมายให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่แทน (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 7-12)

สำหรับคดีที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรืออธิบดีผู้พิพากษาภาคใช้อำนาจตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 11(1) และมาตรา 14

จะต้องระบุผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรืออธิบดีผู้พิพากษาภาคแล้วแต่กรณีเป็นองค์คณะตาม มาตรา 11(1) และมาตรา 14 ด้วย ผู้พิพากษาที่ได้รับการจ่ายสำนวนคดีเป็นองค์คณะในคดี ใด เฉพาะองค์คณะผู้พิพากษาดังกล่าวเท่านั้นที่มีอำนาจนั่งพิจารณาและพิพากษาคดี ผู้พิพากษาอื่นจะนั่งพิจารณาหรือทำคำพิพากษาไม่ได้เว้นแต่จะต้องด้วยเหตุตามมาตรา 28 ถึงมาตรา 31 (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 9-10)

ในระยะหลังศาลต่างๆ ได้ปรับเปลี่ยนระบบการพิจารณาคดี ต่อเนื่องและครบองค์คณะ มีการแยกประเภทการพิจารณาคดีเป็น 2 ประเภท คือ คดีต่อเนื่อง กับคดีจัดการพิเศษซึ่งเป็นคดีไม่ยุ่งยาก สามารถพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน หนึ่งเดือน ทำให้สำนักงานศาลยุติธรรมต้องจัดโครงการพัฒนาระบบ การนั่งพิจารณาคดี ครบองค์คณะและต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารสำนวนใหม่ ทั้งระบบการ จ่ายสำนวนใหม่ก็ได้รับการวางระบบใหม่ โดยมีการเก็บสถิติการจ่ายสำนวน แยกประเภท ตามความซับซ้อนของคดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการจ่ายสำนวนล่วงหน้าเป็นระยะเวลายาว ขึ้น กล่าวคือ คดีพิจารณาต่อเนื่องจ่ายสำนวนล่วงหน้า 3 เดือน ส่วนคดีจัดการพิเศษจ่าย สำนวนล่วงหน้า 2 สัปดาห์ การจ่ายล่วงหน้ามากขึ้น ทำให้สามารถบริหารการจ่ายสำนวนมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการจ่ายสำนวนจึงควรแยกจ่ายและจัดเก็บสถิติการจ่าย ตามประเภทคดีดังต่อไปนี้

3.1.1.1 คดีพิจารณาต่อเนื่อง ให้จ่ายล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน และเนื่องจากคดีต่อเนื่องจะจ่ายให้หนึ่งพิจารณาครบองค์คณะ ดังนั้นจะมีผู้พิพากษา เป็นเจ้าของสำนวน 1 คน อีก 1 คน เป็นองค์คณะ การจ่ายสำนวนให้ดูจำนวนคดีที่จ่ายเป็น หลัก หากผู้พิพากษาคนใดเลื่อนคดีบ่อย ในเดือนหนึ่งๆ ก็จะมีคดีที่จ่ายใหม่และคดีที่ตน เลื่อนมารวมอยู่ด้วย ทำให้เดือนนั้นๆ มีคดีที่เป็นเจ้าของสำนวนมากกว่าองค์คณะ

3.1.1.2 คดีจัดการพิเศษ แม้ว่าจะเป็คดีประเภทจัดการพิเศษ ก็ตาม แต่ความซับซ้อนของเนื้อหาแห่งคดีก็ไม่เท่ากัน เช่น คดีจัดการมรดก กับคดีไต่สวน มูลฟ้อง หรือคดีสืบพยานประเด็น เป็นต้น ดังนั้นจำเป็นต้องแยกประเภทสำนวนเป็น 6-8 ประเภท เพื่อความยุติธรรมในการจ่ายสำนวน

3.1.1.3 คดีสืบพยานล่วงหน้าและคดีไต่สวนลูกเงิน เป็นกรณี คู่ความขอคุ้มครองชั่วคราวในเหตุลูกเงินหรือไต่สวนลูกเงินตามกฎหมายอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็น คดีที่ต้องอาศัยสมาธิ ความละเอียดรอบคอบภายในระยะเวลาอันจำกัด นับว่าเป็นเรื่อง ยุ่งยากไม่น้อย จึงควรแยกบัญชีจ่ายสำนวนเพื่อคุมปริมาณการจ่ายให้เท่าเทียมกัน

(นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 15-17)

3.1.2 การเรียกคืนสำนวนคดีและการโอนสำนวนคดี

การเรียกคืนสำนวนคดี หมายถึง การที่ผู้บริหารศาลส่งองค์คณะผู้พิพากษาในศาลนั้นให้นำสำนวนคดีใดที่รับผิดชอบมาคืนผู้บริหารศาลก่อน จากนั้นผู้บริหารศาลจึงจะพิจารณาส่งจ่ายสำนวนคดีนั้นให้แก่องค์คณะผู้พิพากษาใหม่อีกครั้ง

การโอนสำนวนคดี หมายถึง การที่ผู้บริหารศาลส่งโอนคดีในศาลจากองค์คณะผู้พิพากษาผู้รับผิดชอบเดิมไปสู่องค์คณะผู้พิพากษาใหม่ทันที โดยไม่ได้เรียกคืนสำนวนคดีมาก่อนแล้ว ส่งจ่ายสำนวนคดีนั้นอีกภายหลัง (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 23)

ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการว่าด้วยการเรียกคืนสำนวนและการโอนสำนวนคดี พุทธศักราช 2547 ข้อ 3 กำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจเรียกคืนสำนวนคดีที่จ่ายไปแล้วคืนจากองค์คณะผู้พิพากษาที่ได้รับการจ่ายสำนวนคดีไปแล้วได้ เมื่อเห็นว่าเป็นกรณีที่จะกระทบกระเทือนต่อความยุติธรรมในการพิจารณาหรือพิพากษาอรรถคดีของศาลนั้น ตามที่ผู้มีอำนาจในการเสนอความเห็นให้เรียกคืนหรือโอนสำนวนคดี โดยผู้เรียกคืนและผู้ทำความเห็นต้องทำบันทึกเหตุผลแห่งการเรียกคืนไว้อย่างชัดเจน ตามระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการเรียกคืนสำนวนและการโอนสำนวนคดี พุทธศักราช 2547 ข้อ 4 โดยผู้มีอำนาจในการเสนอความเห็นให้เรียกคืนหรือโอนสำนวนคดีซึ่งเป็นบุคคลที่ระบุไว้ในพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 33 กรณีในศาลจังหวัดหรือศาลแขวงให้แก่ผู้พิพากษาในศาลจังหวัดหรือศาลแขวงที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นแล้วแต่กรณีที่มีได้เป็นองค์คณะในสำนวนคดีดังกล่าว กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ดังกล่าวหรือเข้าเป็นองค์คณะทั้งหมดให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดที่มีได้เป็นองค์คณะมีหน้าที่เสนอความเห็น แต่ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลไม่มีอำนาจเสนอความเห็น

โดยเหตุที่จะเรียกคืนสำนวนคดีได้นั้น จะต้องเป็นกรณีใดกรณีหนึ่งดังต่อไปนี้

3.1.2.1 องค์คณะผู้พิพากษาดำเนินการพิจารณาคดีไปโดยล่าช้าเกินสมควรโดยปราศจากเหตุผล

3.1.2.2 องค์คณะผู้พิพากษาดำเนินการพิจารณาคดีโดยขัดต่อกฎหมายอย่างชัดแจ้ง หรือขัดแย้งกับแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่เป็นบรรทัดฐาน หรือขัดต่อความเป็นธรรมโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร

3.1.2.3 องค์คณะผู้พิพากษาใช้ดุลพินิจพิจารณาพิพากษาคดีผิดแผกแตกต่างไปจากแนวทางการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลนั้นโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร

3.1.2.4 องค์คณะผู้พิพากษาดำเนินกระบวนการอันมีผลกระทบกระเทือนต่อความยุติธรรมประการอื่น

สำนวนคดีที่เรียกคืนมาต้องจ่ายให้องค์คณะผู้พิพากษาอื่น ตามระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการจ่ายสำนวนคดี พุทธศักราช 2544 (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 13-18)

การโอนสำนวนคดี หมายถึง การที่ผู้บริหารศาลสั่งโอนสำนวนคดีใดในศาลจากองค์คณะผู้พิพากษาผู้รับผิดชอบเดิมไปสู่องค์คณะผู้พิพากษาใหม่ทันที โดยไม่ได้เรียกคืนสำนวนคดีมาก่อนแล้วส่งจ่ายสำนวนคดีนั้นอีกภายหลัง

ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ มีความหมายเช่นเดียวกับที่บัญญัติไว้ในมาตรา 30 ซึ่งถือเป็นเหตุจำเป็นอันมีอาจจะกล่าวล่วงได้

เข้าเป็นองค์คณะ หมายถึงรวมทั้งกรณีที่เป็นผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือเป็นองค์คณะผู้พิพากษา

กรณีมิใช่เป็นเรื่องการเรียกคืนสำนวนคดีหรือโอนสำนวนคดี เช่น กรณีที่มีการคัดค้านผู้พิพากษาอันเป็นผลให้ผู้พิพากษาที่ถูกคัดค้านขอถอนตัวต้องมีการจ่ายสำนวนคดีให้ผู้พิพากษาอื่นต่อไป ถ้าไม่จ่ายสำนวนคดีให้ ถือว่าเป็นกรณีที่ต้องด้วยพระธรรมนูญศาลยุติธรรมมาตรา 30 ซึ่งต้องปฏิบัติตามมาตรา 28 หรือมาตรา 29 แล้วแต่กรณี

ผู้มีอำนาจรับคืนสำนวนคดี คือผู้บริหารศาล ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและเมื่อรับคืนมาแล้ว ย่อมมีอำนาจโอนสำนวนคดีนั้นให้ผู้พิพากษาหรือองค์คณะผู้พิพากษาอื่นในศาลนั้นรับผิดชอบแทนได้ แต่อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นไม่มีอำนาจตามมาตรา 32 และมาตรา 33 ผลของมาตรา 32 และมาตรา 33 ที่กล่าวมาข้างต้นคือ หากมีการจ่ายสำนวนคดี เรียกคืนสำนวนคดีหรือโอนสำนวนคดีใดโดยฝ่าฝืนบทบัญญัติดังกล่าว การพิจารณาพิพากษาคดีที่กระทำไปต่อจากนั้น

ยอมเป็นการไม่ชอบ (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 21-25)

3.1.3 การนั่งพิจารณาพิพากษาคดีและการทำความความเห็น แย้งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

3.1.3.1 การนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีของศาล ปกติอำนาจในการนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีเป็นอำนาจของผู้พิพากษาธรรมดา แต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีระเบียบราชการศาลยุติธรรมว่าด้วยการนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีของผู้รับผิดชอบราชการศาล พุทธศักราช 2544 ข้อ 3 ให้ความหมายของคำว่า “ผู้รับผิดชอบราชการศาล” ให้หมายความรวมถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วย และตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11(1) ได้ให้อำนาจผู้รับผิดชอบราชการศาล สามารถนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใดๆ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของศาลนั้นได้ทุกประเภทคดีไม่มีข้อจำกัด โดยจะเป็นองค์คณะหรือเจ้าของสำนวนก็ได้ หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นสมควรร่วมนั่งพิจารณาในคดีต่างๆ ก็ให้ระบุตำแหน่งของตนเป็นเจ้าของสำนวนหรือเป็นองค์คณะในเวลาที่มีการจ่ายสำนวนหรือในวันเวลาใดก่อนวันสืบพยาน (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 18-21)

เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นองค์คณะพิจารณาพิพากษาคดีใด ผู้นั้นต้องนั่งพิจารณาและประชุมทำคำพิพากษาคดีนั้นเช่นเดียวกับผู้พิพากษาอื่นในองค์คณะ เว้นแต่กรณีมีเหตุสุดวิสัยหรือมีเหตุจำเป็นอันมิอาจก้าวล่วงได้ ให้ดำเนินการตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 28 หรือมาตรา 29 แล้วแต่กรณี หรือกรณีจ่ายสำนวนคดีกำหนดจำนวนผู้พิพากษาเกินกว่าจำนวนชั้นต่ำไว้

3.1.3.2 การทำความเห็นแย้ง ปกติผู้พิพากษาที่นั่งพิจารณาคดีเท่านั้น จึงจะมีอำนาจทำความเห็นแย้ง แต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบในศาลนั้นมีอำนาจพิเศษต่างหากจากผู้พิพากษาธรรมดา กล่าวคือ เมื่อได้ตรวจสำนวนแล้วถ้าไม่เห็นด้วยมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ ไม่ว่าจะได้นั่งพิจารณาคดีนั้นด้วยหรือไม่ แม้คดีนั้นเป็นคดีที่ต้องมีผู้พิพากษานั่งพิจารณาคดี 2 คน แต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ได้นั่งพิจารณาคดีด้วย แต่จะทำความเห็นแย้งโดยไม่ได้ตรวจสำนวนไม่ได้ การทำความเห็นแย้งดังกล่าวโดยการทำความเห็นติดไว้ในสำนวนความ แสดงความเห็นว่ามีเห็นด้วยกับคำพิพากษา จะเป็นในเหตุใดก็ตาม และบรรยายความเห็นของตนไว้ว่าควรพิพากษาอย่างไร (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 14-15)

3.1.4 สั่งคำร้องคำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตน ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ

การสั่งคำร้องคำขอดังกล่าว หมายถึง มีกฎหมายบัญญัติไว้ โดยเฉพาะให้คู่ความมีอำนาจยื่นคำร้องคำขอต่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นการเฉพาะ โดยกฎหมายใช้คำว่า “ต่อตน” มิใช่ “ต่อศาล” ผู้พิพากษาอื่นในศาลจึงไม่มีอำนาจสั่งคำร้องคำขอดังกล่าว ส่วนคำร้องคำขอต่างๆ ไป ซึ่งกฎหมายให้ยื่นต่อศาล มิได้เจาะจงให้ยื่นต่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เช่น คำร้องขอ คำฟ้องหรือคำให้การ คำร้องขอระบุพยานเพิ่มเติม คำร้องขอส่งประเด็น และคำร้องขอให้ศาลหมายเรียกพยานบุคคลหรือพยานเอกสาร เป็นต้น เป็นเรื่องและผู้พิพากษาคนหนึ่งในศาลนั้นมีอำนาจสั่งได้ตามมาตรา 24(2) ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอยู่ในฐานะเป็นผู้พิพากษาคนหนึ่งในศาลนั้นเช่นกัน จึงมีอำนาจสั่งคำร้องคำขอดังกล่าว (วิรัตน์ สีตาคุณ, 2551, หน้า 15)

3.1.5 การทำการแทนองค์คณะผู้พิพากษา

ปกติการนั่งพิจารณาคดีของศาลจะต้องนั่งพิจารณาคดีโดยผู้พิพากษาซึ่งเป็นองค์คณะคดีนั้นครบองค์คณะและผู้พิพากษาซึ่งมิได้นั่งพิจารณาคดีใดจะทำคำพิพากษาคดีนั้นมิได้ เว้นแต่มีเหตุสุดวิสัยหรือมีเหตุจำเป็นอันมิอาจก้าวล่วงได้ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ (รัฐธรรมนูญฯ พุทธศักราช 2540 มาตรา 236)

ด้วยเหตุนี้ พระธรรมนูญศาลยุติธรรมจึงบัญญัติรายละเอียดของข้อยกเว้นดังกล่าวไว้ โดยมาตรา 28 จะกล่าวถึงในระหว่างการพิจารณาคดี มาตรา 29 กล่าวถึงในระหว่างการทำคำพิพากษา ส่วนที่ถือว่าเป็นเหตุจำเป็นอันมิอาจก้าวล่วงได้นั้นบัญญัติไว้ในมาตรา 30, 31

3.1.5.1 ทำการแทนในการนั่งพิจารณาคดี (มาตรา 28)

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในแต่ละศาล เป็นผู้รับผิดชอบในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่องค์คณะใดแล้ว องค์คณะนั้นจะรับผิดชอบในสำนวนคดีนั้น (มาตรา 32) โดยจะต้องขึ้นนั่งพิจารณาคดีนั้นครบองค์คณะตลอดทุกนัดจนกระทั่งทำคำพิพากษาคดีนั้น ผู้พิพากษาคนอื่นซึ่งมิได้เป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีนั้นย่อมไม่อาจขึ้นไปนั่งพิจารณาคดีนั้นได้ เว้นแต่ในระหว่างพิจารณาคดีนั้น มีเหตุสุดวิสัยหรือมีเหตุจำเป็นอันมิอาจก้าวล่วงได้เป็นเหตุทำให้ผู้พิพากษาซึ่งเป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีนั้นไม่อาจขึ้นนั่งพิจารณาคดีนั้นต่อไปได้ แต่มิได้หมายความว่าผู้พิพากษาคนหนึ่งคนใดจะขึ้นนั่งพิจารณาคดีนั้นแทนได้หมดทุกคน ซึ่งการขึ้นนั่งพิจารณาคดีแทนนั้น มาตรา 28 วางหลักเกณฑ์ไว้

ในศาลชั้นต้น ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษามาตร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นของศาลนั้นซึ่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษามาตร หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วแต่กรณี มอบหมาย และให้ผู้ทำการแทนในตำแหน่งต่างๆ ตามมาตรา 8 มาตรา 9 และมาตรา 13 มีอำนาจตาม (1) (2) และ (3) ด้วย

3.1.5.2 ทำการแทนในการทำคำพิพากษา (มาตรา 29)

พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พุทธศักราช 2543 มาตรา 29 บัญญัติไว้ในกรณีระหว่างการทำคำพิพากษาคดีใด หากมีเหตุสุดวิสัยหรือเหตุจำเป็นอื่นอันมิอาจก้าวล่วงได้ ทำให้ผู้พิพากษาซึ่งเป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีนั้นไม่อาจจะทำคำพิพากษาในคดีนั้นต่อไปได้ ในศาลชั้นต้นกำหนดให้อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษามาตร รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แล้วแต่กรณี หรือผู้ทำการแทนในตำแหน่งต่างๆ ตามมาตรา 8 มาตรา 9 และมาตรา 13 มีอำนาจลงลายมือชื่อทำคำพิพากษาและทำความเห็นแย้งได้ด้วย หลังจากได้ตรวจสอบสำนวนคดีนั้นแล้ว

ในกรณีที่ผู้บริหารศาลเป็นองค์คณะแต่เริ่มแรก เช่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจ่ายสำนวนให้ตนเองกับผู้พิพากษาอีกคนหนึ่งเป็นองค์คณะ หากเกิดมีเหตุตามกฎหมายทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้พิพากษานั้นไม่อาจทำคำพิพากษาได้ อธิบดีผู้พิพากษามาตรที่ศาลนั้นอยู่ในเขตอำนาจ หรือผู้ทำการแทนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมมีอำนาจทำคำพิพากษาแทน โดยร่วมกับผู้พิพากษานั้นหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วแต่กรณี ตามมาตรา 29(3) วรรคท้าย

การทำคำพิพากษาแทนตามมาตรา 29 นี้ จะต้องจัดบันทึกให้ปรากฏเหตุสุดวิสัยหรือเหตุจำเป็นอื่นอันมิอาจก้าวล่วงได้ไว้ในรายงานกระบวนการพิจารณาแล้วกลัดติดไว้ในสำนวนด้วยเพื่อคู่ความและศาลสูงจะได้ตรวจสอบได้ว่า คำพิพากษานั้นชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 14-21)

3.1.6 การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง

ตามระเบียบราชการศาลยุติธรรมว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง พุทธศักราช 2545 ข้อ 3 กำหนดให้ผู้พิพากษาทั้งเจ้าของสำนวนและองค์คณะมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันในการนั่งพิจารณาการพิจารณา ตลอดจนการทำคำพิพากษาหรือวินิจฉัยชี้ขาดคดีนั้น และในการสืบพยานบุคคลให้องค์คณะผู้พิพากษาร่วมกันฟังคำเบิกความ สังเกตอาการปฏิกิริยา ตลอดจนซักถาม

พยานเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องสมบูรณ์ และในระเบียบดังกล่าวข้อ 5 กำหนดให้ ผู้พิพากษาตระหนักว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องควบคุมการพิจารณาคดีให้เป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทั้งต้องประสานกับคู่ความ ทนายความและพนักงานอัยการเพื่อให้เกิดผล ดังกล่าว และในระเบียบฯ ข้อ 10 ให้ศาลระมัดระวังในการส่งประเด็นให้ส่งเฉพาะกรณี จำเป็นและแยกส่งประเด็นไปตั้งแต่โอกาสแรกที่จะทำได้

สำหรับหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในเรื่องนี้ ระเบียบราชการ ศาลยุติธรรมว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง พุทธศักราช 2545 ข้อ 12 กำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มีหน้าที่พิจารณาดำเนินการ ในส่วนธุรการของศาลในเรื่องการนำสืบพยานหลักฐาน โดยการวางระบบงานเพื่อทราบ ข้อขัดข้องเกี่ยวกับคู่ความและพยานหลักฐานเพื่อแก้ไขก่อนวันนัดโดยประสานงานกับ สำนักงานศาลยุติธรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระเบียบดังกล่าวข้อ 13 ยังกำหนดให้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องดูแลให้การพิจารณาคดีเป็นไปตามระเบียบนี้และให้ สำนักงานศาลยุติธรรมส่งเสริมและสนับสนุนศาลต่างๆ ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ พร้อมทั้งรายงานสภาพปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขต่อประธานศาลฎีกา

การกำหนดวันนัดสืบพยานในคดีต่อเนื่องเป็นผลต่อเนื่องจากการ ชี้ฟ้องสถานหรือการนัดตรวจพยานหลักฐาน หากผู้รับผิดชอบในการชี้ฟ้องสถานหรือการ ตรวจพยานหลักฐานดำเนินการอย่างสมเหตุผล มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามคำฟ้อง และคำให้การ ตลอดจนพยานหลักฐานอย่างละเอียดกระทั่งสามารถรับข้อเท็จจริงกันได้จะ ทำให้การกำหนดจำนวนพยานหลักฐานที่ต้องนำเข้าสู่สืบคงเหลือเท่าที่จำเป็นและเหมาะสม สามารถกำหนดวันนัดสืบพยานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะไม่เกินกว่า 1-2-3 วันแล้วแต่ประเภทคดี หากเกินเกณฑ์ที่กำหนดในการดำเนินการตามระบบ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้พิจารณาอนุญาต และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ ต้องกำกับการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเพื่อให้คดีได้รับการพิจารณาครบองค์คณะและ ต่อเนื่อง เสร็จไปโดยถูกต้องรวดเร็วและเป็นธรรม

นอกจากนี้ ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการ โกล่เกลี่ยข้อพิพาท พุทธศักราช 2545 ข้อ 5 และข้อ 6 ยังกำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งเป็นผู้พิพากษาคณะหนึ่งทำหน้าที่โกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ หรือจะแต่งตั้งผู้ประนีประนอม ประจำศาลทำการโกล่เกลี่ยข้อพิพาทก็ได้ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 23-33)

3.1.7 การระมัดระวังการใช้ระเบียบวิธีการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น โดยกฎหมายหรือโดยประการอื่น ให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณา พิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว

คำว่า “โดยกฎหมาย” ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ โดยกฎหมายให้อำนาจประธานศาลฎีกาในการออกระเบียบ เช่น ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง พุทธศักราช 2545

คำว่า “โดยประการอื่น” เป็นเรื่องที่ศาลนั้นๆ กำหนดวางขึ้นเอง เช่น การประกาศหนังสือพิมพ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียทราบในคดีร้องขอให้ศาลตั้งผู้จัดการมรดก

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติราชการงานศาลทั้งในส่วนของผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ธุรการในศาลที่ตนเป็นผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบวิธีการต่างๆ เพื่อเป้าหมาย คือให้การพิจารณาพิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว (วิรัตน์ สีตาคุณ, 2551, หน้า 25)

3.1.8 การตรวจสำนวนและการให้คำปรึกษาคดี

การตรวจสำนวนคดี ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมมาตรา 11(1) ให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้วมีอำนาจทำความเข้าใจกับความประสงค์ของกฎหมายต้องการให้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสอดส่องกำกับการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษาในศาลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจตรวจสำนวนและทำความเข้าใจได้ แต่ต้องระมัดระวังใช้อำนาจตามบทบัญญัติดังกล่าวให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม มิให้นำดุลพินิจของตนเองไปก้าวก่ายการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษา ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรใช้อย่างจำกัดเฉพาะกรณีเรื่อง que ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเข้าใจผิดในหลักกฎหมาย หรือฟังข้อเท็จจริงผิดไปจากในสำนวน หรือกรณีที่ฝ่าฝืนต่อความเที่ยงธรรม หรือผิดจากแนวทางการใช้ดุลพินิจตามบัญญัติมาตรฐานการลงโทษของศาลนั้นๆ โดยไม่มีเหตุผลอ้างอิง จึงจะใช้อำนาจเข้าไปตรวจสอบการใช้ดุลพินิจเป็นเฉพาะคดีเท่าที่จำเป็น

ในงานประจำวันของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่สำคัญ คือ การตรวจความเรียบร้อยของสำนวนที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและองค์คณะได้ดำเนินกระบวนการพิจารณาในแต่ละครั้ง เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่อง พลังแฝง แนวทางการใช้ดุลพินิจในการ

เลื่อนคดี เพื่อจะได้ทราบปัญหา ข้อขัดข้องในทางปฏิบัติ เช่น สัมสอบจำเลยในเรื่อง หมายควม สัมสอบคำให้การจำเลย เป็นต้น หรือบางกรณีผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนอาจ ไม่มีประสบการณ์เพียงพอ เปิดโอกาสให้หมายควมใช้เทคนิคการเลื่อนคดี หรือการดำเนิน กระบวนพิจารณาที่เป็นการเอาเปรียบคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง หากตรวจสำนวนก็จะพบปัญหา ดังกล่าว จะได้นำไปกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหานั้นๆ ซึ่งอาจมีปัญหาลักษณะใหม่ๆ ไม่ ซ้ำกันเกิดขึ้นเรื่อยๆ

ส่วนการให้คำปรึกษาคดีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบ ราชการศาล อีกทั้งตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมได้ให้อำนาจตรวจสำนวนคดีใดแล้ว มีอำนาจทำความเข้าใจได้จึงมีอำนาจที่ขอตรวจสำนวนในศาลที่ตนดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ทุกคดี โดยเฉพาะคดีที่มีความสำคัญเกี่ยวกับบุคคลที่เป็น คู่ความ คดีที่อยู่ในความสนใจของประชาชน หรือคดีที่มีทุนทรัพย์สูง คดีที่มีผลกระทบต่อ ประชาชนจำนวนมาก เหล่านี้ควรจะได้รับ การพิจารณาพิพากษาอย่างรอบคอบรอบด้าน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรขอตรวจเพื่อความถูกต้องรอบคอบ รัดกุมและเป็นธรรม ดังนั้นเพื่อให้เกิดเข้าใจในทางปฏิบัติแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ผู้พิพากษาหัวหน้า ศาลควรออกระเบียบเกี่ยวแก่ประเภทคดีที่ขอตรวจสำนวนแจ้งผู้ปฏิบัติทราบทั่วกัน นอกจากนี้เพื่อป้องกันผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและองค์คณะหลงลืมควรให้เจ้าพนักงาน รับฟ้องติดตราไว้ที่ปกสำนวนตั้งแต่ตอนรับฟ้องว่าเป็นคดีที่ขอตรวจ (นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 17-18)

3.1.9 ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้น ในข้อขัดข้องเนื่องใน การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา

เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละศาลล้วนแล้วแต่ผ่านการ ทำงานมาเป็นเวลานานย่อมมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ จึงเป็นบุคคลที่สมควรจะให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนรับผิดชอบได้ คำว่า “ในการ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา” ย่อมหมายความว่ารวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ในทางคดี เช่น ให้ คำแนะนำในการพิจารณาปัญหาข้อเท็จจริง ปัญหาข้อกฎหมาย วิธีการชั่งน้ำหนักคำพยาน เหตุผลในคำวินิจฉัย และในทางงานธุรการของศาล เช่น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบ การเงิน การลา การไปราชการ เป็นต้น (วิรัตน์ สีตาคุณ, 2551, หน้า 25-26)

3.1.10 ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอัน

เกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินการงานส่วนธุรการของศาล

ในการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรม จะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรม คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจ พนักงานอัยการ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เจ้าพนักงานบังคับคดี เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เป็นต้น อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับพนักงานหน่วยงานอื่นๆ เช่น เจ้าพนักงานที่ดิน แพทย์ ดังนั้น ลำพังเพียงศาลยุติธรรมหน่วยงานเดียวไม่อาจที่จะปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จำต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานราชการอื่นด้วย จึงเป็นบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะต้องเป็นนักประสานงาน เป็นผู้ที่มิมีนุสัยสัมพันธ์ดี ในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้งานของศาลสำเร็จลุล่วงตามประสงค์ เช่น ตกลงกับพนักงานสอบสวนในเรื่องฝากขังให้นำคำร้องขอฝากขังมายื่นก่อนวันครบกำหนด 1 วัน เพื่อเจ้าหน้าที่ศาลจะได้เตรียมพิมพ์หมายขังไว้ล่วงหน้า หรือตกลงกับพนักงานอัยการให้นำคำฟ้องมายื่นฟ้องก่อนเวลา 15.30 นาฬิกา เพื่อศาลจะได้มีเวลาทำงานเสร็จทันเวลาราชการ หรือตกลงกับทางเรือนจำโดยศาลจะส่งผู้พิพากษาไปรับฝากขังที่เรือนจำในวันศุกร์ เนื่องจากมีการฝากขังมาก หากนำผู้ต้องหามาฝากขังที่ศาลอาจจะไม่ปลอดภัย หรือขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือกำนันผู้ใหญ่บ้านช่วยส่งหมายนัดให้ เป็นต้น

แม้กฎหมายจะจำกัดเพียงเจ้าพนักงานฝ่ายปกครอง แต่ในทางปฏิบัติอาจจะร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายอื่น เช่น เจ้าพนักงานที่ดิน เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่พิพาท แพทย์เกี่ยวกับการเบิกความเป็นพยานศาล โดยอาจตกลงให้แพทย์มาเบิกความในช่วงบ่ายเนื่องจากช่วงเช้าแพทย์ต้องรักษาคนไข้

เจ้าพนักงานฝ่ายปกครอง หมายถึงเจ้าพนักงานใดบ้างนั้น พระธรรมนูญศาลยุติธรรมไม่ได้ให้ความหมายไว้ แต่ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 2(17) ให้ความหมายไว้

การร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครอง เฉพาะงานส่วนธุรการของศาลดังตัวอย่างข้างต้นเท่านั้น จะตกลงร่วมมือกันในทางคดี เช่น ตกลงกับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้บังคับการตำรวจว่า ประเทศกำลังประสบปัญหายาเสพติดแพร่ระบาด ศาลจะลงโทษคดียาเสพติดทุกคดีและลงโทษสถานหนักไม่ได้ เนื่องจากจะพิจารณาพิพากษาว่าจำเลยผิดหรือถูกต้องพิจารณาจากพยานหลักฐานในสำนวน และจะลงโทษ

หนักหรือเบาขึ้นอยู่กับดุลพินิจของศาล โดยดูจากพฤติการณ์แห่งคดี (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 26)

3.1.11 ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ

การรายงานการคดีและกิจการของศาลที่ผู้บริหารศาลมีหน้าที่ต้องทำนั้น ต้องส่งไปยังสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารราชการงานของศาลยุติธรรมทั้งหลาย ซึ่งการรายงานการคดีของศาล เช่น รายงานความ 6 เดือน รายงานความสิ้นปี รายงานเงินค่าธรรมเนียม ค่าปรับ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดกรอบอัตราค่าล้างทั้งตุลาการและตุรการให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น

การรายงานกิจการของศาล เนื่องจากกิจการงานของศาลมิใช่ว่าจะมีเฉพาะแต่การพิจารณาพิพากษาคดี แต่ยังมีกิจการอื่นๆ ที่จะต้องทำเช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่น เช่น รายงานความดีความชอบของข้าราชการตุลาการ ข้าราชการศาลยุติธรรม (ข้าราชการตุรการ) ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ รายงานขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ รายงานพัสดุและครุภัณฑ์ประจำปี เวลาทำงานของข้าราชการ การใช้จ่ายเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารศาลจะทำรายงานอะไรบ้างจะมีระเบียบกำหนด แต่รายงานเฉพาะคดีและกิจการในศาลที่ตนเป็นผู้บริหารเท่านั้น (วิรัตน์ สีตาคูณ, 2551, หน้า 27)

3.1.12 การปล่อยชั่วคราวและการบังคับกรณีพิสดัญญาประกัน

เนื่องจากมีพวกมิจฉาชีพเข้าไปแสวงหาประโยชน์จากการปล่อยชั่วคราว โดยเรียกค่าจ้างรับประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยในอัตราที่สูงเกินสมควรหรือการเรียกเงินอ้างว่าสามารถประกันให้ได้รับการปล่อยชั่วคราว เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องให้ความสำคัญเข้าไปจัดการดูแลเป็นกรณีพิเศษ โดยปัญหาที่พบมีหลากหลายรูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

3.1.12.1 นายประกันอาชีพเรียกอัตราค่าตอบแทนจากผู้ต้องหาหรือจำเลยที่สูงมาก เป็นการเอาไร้ดเอาเปรียบผู้ต้องหาหรือจำเลย เพราะไม่มีกำหนดอัตราที่แน่นอน

3.1.12.2 นายประกันอาชีพแอบอ้างเป็นเจ้าของศาล เนื่องจากใช้สถานที่ศาลเป็นที่ติดต่อ หรือเป็นบุคคลที่ศาลไว้วางใจมอบหมายให้เป็นนายประกันของศาล

3.1.12.3 นายประกันอาชีพไม่คืนเงินค่าตอบแทนที่เรียกเก็บจากผู้ต้องหาหรือจำเลย ในกรณีศาลมีคำสั่งไม่อนุญาตให้ประกันตัว โดยอ้างว่าเป็นค่าดำเนินการ

3.1.12.4 นายประกันอาชีพต้องใช้หลักทรัพย์จำนวนมาก จึงหาช่องทางซื้อหลักทรัพย์ส่วนใหญ่จะเป็นที่ดินในแหล่งที่ราคาประเมินสูงกว่าราคาซื้อขายจริงมาก มีการแบ่งจัดสรรให้ราคาที่ดินสูงขึ้น และบางครั้งเป็นที่ดินที่มีสภาพเสียหายมีการขูดดินไปขายจนเป็นหลุมลึก หากนำออกขายจะได้ราคาต่ำกว่าราคาประเมินมาก ซึ่งศาลไม่เห็นสภาพความเป็นจริงของที่ดินเพียงแต่เห็นเอกสารและมีคำสั่ง

3.1.12.5 ผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ว่าจ้างนายประกันอาชีพในการยื่นขอประกันตัวมีโอกาสหลบหนีจำนวนมาก เนื่องจากไม่รู้จักหรือมีความเกี่ยวพันกันเพียงแต่เสียค่าตอบแทน การพิจารณาคดีของศาลจึงเป็นไปด้วยความล่าช้า

3.1.12.6 นายประกันอาชีพต้องใช้หลักประกันจำนวนมาก อาจกระทำผิดอาญาเกี่ยวกับการปลอมแปลงเอกสาร ไม่ว่าจะเป็นหลักฐานทางที่ดิน ใบมอบอำนาจ หรือหนังสือรับรอง เป็นต้น ศาลจึงต้องรับภาระมาดำเนินการคดีกับนายประกัน

เมื่อทราบปัญหาเบื้องต้นแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องวางมาตรการกำกับดูแล โดยยึดถือระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการปล่อยชั่วคราว พุทธศักราช 2548 คำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับบัญชีมาตรฐานกลางหลักประกันการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย พุทธศักราช 2547 (นิคมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 18-19)

3.1.13 งานไกล่เกลี่ย และประนอมข้อพิพาท

คดีจะเสร็จจากศาลด้วย 2 เหตุหลัก คือ การพิพากษาคดี และการไกล่เกลี่ย ในอดีตการไกล่เกลี่ยคดีในศาลไม่ได้รับความสนใจหรือให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารงานศาล ผู้พิพากษา หรือคู่ความ เนื่องจากปริมาณคดีที่ขึ้นสู่ศาลยังมีไม่มาก การพิจารณาใช้เวลาไม่นานนัก แต่มาระยะหลังมีคดีขึ้นสู่ศาลจำนวนมาก แม้จะเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือทรัพยากร ตลอดจนวิธีการบริหารคดีแล้วก็ยังต้องใช้เวลาคิดพิจารณาอยู่มาก ด้วยเหตุนี้ในระยะหลังหลายปีมานี้สำนักงานศาลยุติธรรมจึงได้ให้ความสำคัญกับงานไกล่เกลี่ยคดี มีการตั้งสำนักกระบวนข้อพิพาทขึ้นมาดูแลสนับสนุนเรื่องการไกล่เกลี่ยคดี โดยเฉพาะ มีการอบรมบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และผู้ประนีประนอมเป็นระยะ มีการขึ้นทะเบียนผู้ประนีประนอมอย่างเป็นระบบ ทำให้งาน

ไกล่เกลี่ยคดีในศาลประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ตาม หากใช้เวลานานไกล่เกลี่ยของแต่ละศาลได้มีการดำเนินการเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องให้ความสำคัญในงานไกล่เกลี่ยในลำดับต้นๆ เพราะจะเป็นแนวทางที่ทำให้คดีเสร็จไปจากศาลโดยรวดเร็ว เป็นที่พอใจของคู่ความทุกฝ่าย ช่วยลดภาระของผู้พิพากษาในการพิจารณาอย่างมาก ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงยังคงต้องวางระบบในการนำคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยให้มากที่สุด เมื่อคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยมาก โอกาสไกล่เกลี่ยสำเร็จก็มีมากเป็นเงาตามตัว (นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 20)

3.1.14 การอภัยโทษ

เมื่อมีพระราชกฤษฎีกาพระราชทานอภัยโทษ โดยหลักพระราชกฤษฎีกาพระราชทานอภัยโทษจะกำหนดให้ต้องมีผู้พิพากษาหนึ่งคนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องพิจารณากำหนดตัวผู้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบผู้ซึ่งจะได้รับพระราชทานอภัยโทษตามพระราชกฤษฎีกาพระราชทานอภัยโทษครั้งนั้นๆ โดยผู้ที่ได้รับพระราชทานอภัยโทษต้องเป็นนักโทษเด็ดขาด ซึ่งอยู่ในข่ายที่จะได้รับการลดโทษตามพระราชกฤษฎีกาพระราชทานอภัยโทษ

ในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องนั้นให้ศาลตรวจสอบรายชื่อผู้ทำงานบริการสังคมหรือทำงานสาธารณประโยชน์แทนค่าปรับที่ศาลมีคำสั่งให้อยู่ภายใต้การดูแลของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่พนักงานคุมประพฤติแล้วจัดทำบัญชีรายชื่อแจ้งไปยังเรือนจำจังหวัด เรือนจำกลาง หรือเรือนจำอำเภอ ที่อยู่ในเขตอำนาจของศาลเพื่อเจ้าหน้าที่ของเรือนจำจะได้จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ได้รับพระราชทานอภัยโทษปล่อยตัวไปเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบการพระราชทานอภัยโทษพิจารณาต่อไป (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 40-56)

3.1.15 การปลดทำลายสำนวน

สำนวนความคดีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของรัฐ พระบรมวงศานุวงศ์และคดีสำคัญที่ประชาชนสนใจ ให้ข้าราชการศาลยุติธรรมรายงานหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรม ซึ่งหมายรวมถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพื่อมีคำสั่งเกี่ยวกับการเก็บรักษาตามที่เห็นสมควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาหรือประวัติศาสตร์ หรือประโยชน์อื่นใด โดยขั้นตอนการดำเนินการปลดทำลายสำนวนเป็นไปดังนี้

3.1.15.1 ให้ผู้อำนวยการรายงานหัวหน้าส่วนราชการ ศาลยุติธรรมเพื่อมีคำสั่งตั้งคณะกรรมการปลดทำลายสำนวนความและเอกสารตามระเบียบเป็นประจำทุกปี

3.1.15.2 เมื่อปลดทำลายสำนวนความหรือเอกสารแล้วหรือไม่ มีกรณีต้องทำลายให้คณะกรรมการลงชื่อในวันที่ทำการปลดทำลายสำนวนความและเอกสาร

3.1.15.3 ให้คณะกรรมการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมเพื่อแจ้งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคหรือสำนักงานศาลยุติธรรมทราบแล้วแต่กรณี ภายในเดือนมิถุนายนของทุกปี

3.1.15.4 รวบรวมคำพิพากษาหรือคำสั่งและเอกสารอื่นที่ต้องเก็บไว้ตามระเบียบโดยเก็บเรียงตามหมายเลขคดีแต่ละปีไว้ในที่เก็บแยกต่างหากจากสำนวนอื่น หากคดีใดยังไม่สามารถปลดทำลายสำนวนความหรือเอกสารได้ให้ระบุเป็นหมายเหตุด้วยว่าเพราะเหตุใดเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและค้นหาและลงชื่อผู้ปลดทำลายสำนวนความในเอกสารไว้ด้วย

กรณีเอกสารใดที่เป็นต้นฉบับโฉนดที่ดิน แผนที่พิพาท สำนวนการสอบสวน สำนวนที่ยืมมาจากหน่วยงานอื่น สมุดบัญชีเงินฝาก และเอกสารอื่นๆ ที่เก็บไว้ตามระเบียบให้เก็บไว้เพื่อส่งคืนเจ้าของหรือส่งคืนหน่วยงานที่ส่งมาหรือรอผู้มารับคืน ส่วนเอกสารนอกเหนือจากที่กล่าวมาให้ทำลายเสีย (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 57-61)

3.1.16 มีหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

กรณีเป็นการบัญญัติเพื่อไว้ในอนาคต แล้วแต่จะมีกฎหมายใดกำหนดให้อำนาจของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (วิรัตน์ สีตาคุณ, 2551, หน้า 27)

3.2 งานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ

3.2.1 การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย และการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของศาลนั้นๆ ย่อมเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของศาล จึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ การบริหารงานในสมัยใหม่มีสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่จะต้องการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็วถูกต้อง

เที่ยงธรรม มีเพิ่มขึ้นตลอดเวลา จะเห็นได้ว่าหน่วยราชการในปัจจุบันต้องปรับตัว ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ไม่ว่าจะการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้ขั้นตอนการทำงานกระชับ รวดเร็วขึ้น การกำหนดวิธีการทำงานโดยรวมการบริการไว้ในจุดเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาติดต่อราชการ เป็นต้น โดยเฉพาะในปัจจุบันจะบริหารให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ใช้หลักวิชาทางด้านบริหารมาใช้ย่อมเป็นไปได้เพราะวิชาบริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย พันธกิจที่สำคัญไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการประเมินผล มีตัวชี้วัดผลงาน เป็นขั้นเป็นตอน สามารถจับต้องงานได้ชัดเจน ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำศาล และกำหนดนโยบายประจำศาลให้สอดคล้องกับนโยบายประธานศาลฎีกาและยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม หลังจากนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องกำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อตรวจสอบว่านโยบายที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด คู่ความประชาชนได้รับประโยชน์หรือไม่ การประเมินผลอาจต้องทำหลายวิธีประกอบกัน เช่น การให้ประชาชนหรือคู่ความลงแบบสอบถาม การประชุมฟังความเห็นของผู้พิพากษาหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น (นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 6-11)

3.2.2 การบริหารงานบุคคล

การเป็นผู้บริหารย่อมต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง และถือว่าเป็นเรื่องการบริหารยากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เพราะในองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลากหลาย มีทัศนคติ ประสบการณ์ แนวคิด การได้รับการอบรมเรียนรู้ที่ต่างกัน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ บุคคลกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความไม่มั่นคงในชีวิตและการทำงาน เคยชินกับแนวปฏิบัติเดิมๆ แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารองค์การยุคใหม่ให้ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพ มีศักยภาพสูง ต้องลงทุนอบรมอย่างมาก และสามารถสร้างสรรค์งาน หรือผลิตงานให้แก่องค์กรอย่างไม่จำกัด องค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญแก่บุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ไปในทิศทางที่ต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรสำคัญ มีศักยภาพสูง

มีความสามารถ มีคุณค่า หากสามารถดึงความสามารถออกมาใช้ได้ ก็จะสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด คนสามารถรับการพัฒนา ขณะเดียวกันสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดการพัฒนา เป็นได้ทั้งผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนา ดังนี้

1. จัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยการพัฒนาในรูปแบบและวิธีการต่างๆ
2. จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยการสร้างให้บุคลากรมีจรรยาบรรณทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน
4. จัดกิจกรรมภายในหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการและลูกจ้าง
5. จัดสวัสดิการภายในของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง มีการจัดทำ ระเบียบ ประกาศ ข้อตกลง หรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
6. ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง ลดข้อจำกัดหรือ อุปสรรค จุดอ่อนหรือปัญหา จัดประชุมหารือ วิเคราะห์ ทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

โดยบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องดูแลเอาใจใส่ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ คู่ความ และประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาล (นิธิมณี ตังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 12-14)

ในการบริหารงานบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานรวมทั้งในการควบคุมในส่วนที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การให้ความดีความชอบ สวัสดิการหรือรางวัลในด้านต่างๆ ในส่วนที่เป็นการควบคุม เช่น การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องดำเนินการในทุกด้านทั้งในส่วนข้าราชการตุลาการและข้าราชการศาลยุติธรรมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาความดีความชอบหรือการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการและการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้างของข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้างประจำ

2. พิจารณาการลาหยุดราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการ ศาลยุติธรรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีอำนาจอนุญาตการลากรณีข้าราชการตุลาการ ส่วนกรณีการลาของข้าราชการศาลยุติธรรมอำนาจอนุญาตหรือไม่เป็นของผู้อำนวยการ และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพียงรับทราบ แต่อย่างไรก็ตามในฐานะที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นผู้รับผิดชอบราชการศาลสามารถกำกับดูแลการอนุญาตของผู้อำนวยการได้

3. การเข้าพักในที่พักของทางราชการ ดำเนินการตาม หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการจัดข้าราชการเข้าพักอาศัยในที่พักของทางราชการ พุทธศักราช 2551 ในการจัดข้าราชการเข้าพักอาศัยในที่พักของทางราชการครั้งแรก ตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเห็นว่ามีความจำเป็นและไม่เสียหายแก่ราชการ อาจใช้ดุลพินิจจัด ข้าราชการเข้าพักในที่พักของทางราชการเสียใหม่ได้

กรณีข้าราชการได้รับคำสั่งให้ไปช่วยราชการในลักษณะประจำต่าง สำนักงานเบิกเงินเดือนหรือต่างสำนักงานในท้องที่เดียวกัน ให้หัวหน้าส่วนราชการประจำ สำนักงานที่ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติราชการอยู่เป็นผู้มีอำนาจจัดข้าราชการดังกล่าวเข้าพัก อาศัยในที่พักของทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้

1. ระเบียบเกี่ยวกับการใช้รถราชการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้มีอำนาจอนุญาตให้ใช้รถส่วนกลางที่อยู่ในความ ดูแลเพื่อกิจการอันเป็นส่วนรวมของศาลยุติธรรมและสำนักงาน เพื่อกิจการที่เป็นประโยชน์ เกี่ยวเนื่องกับราชการและการกุศลสาธารณะ งานสาธารณประโยชน์ งานสวัสดิการใน กิจการเฉพาะคราวของข้าราชการในศาลยุติธรรมและสำนักงาน รวมทั้งการอนุญาตให้ยืม รถส่วนกลางให้กับหน่วยงานในสังกัดหรือส่วนราชการอื่น

2. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ ผู้พิพากษาหัวหน้า ศาลมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการ เรียกว่า “คณะกรรมการสวัสดิการศาล...” ให้มีอำนาจ หน้าที่ กำหนดนโยบาย อำนวยการ และจัดการสวัสดิการภายในส่วนราชการให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อข้าราชการในศาลออกระเบียบหรือข้อบังคับในการดำเนินการจัด สวัสดิการภายในศาล เช่น ระเบียบการจัดสวัสดิการภายในศาล ระเบียบการรับจ่ายเงิน การจัดทำบัญชี และการเก็บรักษาเงินกองทุนสวัสดิการ ระเบียบการสงเคราะห์ข้าราชการ หรือระเบียบการให้บริการร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น

3. การขออนุญาตไปบรรยาย สอนเสริม เข้ารับการศึกษา/ฝึกอบรม/ประชุมปฏิบัติการ/สัมมนา/ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมในศาลเมื่อได้รับเชิญจากหน่วยงานภายนอก ให้ขออนุญาตต่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาล กรณีการไปบรรยายที่มีลักษณะเป็นการประจำตลอดภาคการศึกษา หากเป็นเวลานานกรราชการให้แจ้งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อทราบ แต่หากเป็นในเวลาราชการต้องขออนุญาต

4. การดำเนินการทางวินัย กรณีข้าราชการตุลาการ เมื่อมีหนังสือร้องเรียนและเห็นว่าน่าจะมีข้อเท็จจริงและพยานแวดล้อมที่พอจะสอบสวนหาข้อเท็จจริงได้ ให้ดำเนินการสดับรับฟังข้อเท็จจริงก่อน ถ้ามีการระบุชื่อตำแหน่งชัดเจน อาจตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงชั้นต้น โดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบ และถ้าคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงชั้นต้นเห็นว่ามีมูลเป็นความผิดวินัยร้ายแรงที่มีโทษถึงไล่ออก ปลดออก หรือให้ออก ให้ตั้งคณะกรรมการสอบวินัยตามระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน พ.ศ.2544

กรณีข้าราชการศาลยุติธรรม เมื่อมีการร้องเรียนกล่าวโทษ กรณียังไม่มีพยานหลักฐานให้ดำเนินการสืบสวนในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลหรือไม่ ถ้าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นว่ามีมูลให้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ.2540) และกรณีมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดำเนินการทางวินัย (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 83-96)

ในส่วนของการบริหารบุคคลนั้น บุคลากรภายในของศาล ทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการนั้น ถือเป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยตรงที่จะต้องนำทรัพยากรของศาลมาใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุด เพื่อให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาลสามารถอุทิศตนตามความสามารถในเชิงวิชาชีพให้แก่ศาลได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานบุคคลในส่วนของผู้พิพากษาเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญ เพราะผู้พิพากษาในศาลเป็นทรัพยากรหลักที่จะช่วยขับเคลื่อนงานให้เดินไปข้างหน้าในส่วนของงานหลัก คือ งานพิจารณาพิพากษาคดีในศาลได้อย่างเต็มที่ หากผู้พิพากษาไม่เห็นด้วยกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลการพัฒนางานก็จะลำบาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีจิตวิทยาในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นอย่างดี สำหรับการบริหารเจ้าหน้าที่ธุรการก็เป็นภารกิจสำคัญที่ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะข้าราชการธุรการก็เกี่ยวข้องโดยตรงกับชื่อเสียงของศาล หากศาลมีเจ้าหน้าที่ที่ทุจริตก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ชื่อเสียงและ

ภาพพจน์ของศาลเป็นอย่างมากได้ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบความประพฤติกันอยู่เสมอ ที่ผ่านมามีเจ้าหน้าที่ที่ยังถูกละเลยในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งหากได้รับการพัฒนา อย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ก็อาจเข้ามาช่วยงานผู้พิพากษาให้ทำงานได้สะดวกขึ้น โดยเฉพาะ เรื่องการประสานงานต่างๆ หรือการทำงานในลักษณะงานเชิงรุก

บุคลากรภายในศาลยังหมายความว่ารวมถึงผู้พิพากษาสมทบ ผู้ประνομข้อพิพาท และตะไตะยุติธรรมที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบภายในของศาลยุติธรรมที่มี คักดีศรีในการทำงานที่สำคัญ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องดูแลบุคลากร เหล่านี้้อย่างจริงจังด้วย เพราะทุกท่านกระทำการต่างๆ ในนามของศาลเช่นเดียวกัน การดูแลจึงหมายความว่ารวมถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาตอบสนองต่อการ ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อระบบยุติธรรม เพื่อให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถ รู้เรื่อง ท้องถิ่น โดยมีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการทำงานที่ เหมาะสม (สุนทรียา เหมือนพะวงศ์, 2553, หน้า 15-16)

3.2.3 งบประมาณ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะ “หัวหน้าส่วนราชการ ศาลยุติธรรม” ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการงบประมาณ พุทธศักราช 2544 ข้อ 4 จะต้องเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดทำคำขอ งบประมาณสำหรับสำนักอำนวยการประจำศาลหรือสำนักงานประจำศาลที่สังกัดภาค ต้องเสนอขออธิบดีผู้พิพากษาภาคที่สังกัดเพื่อวิเคราะห์กลั่นกรองแล้วเสนอต่อเลขาธิการ เพื่อที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) ให้ความเห็นชอบภายใน เดือนธันวาคม (ของทุกปี) ก่อนเริ่มปีงบประมาณถัดไป จากนั้นจึงนำเสนอคณะรัฐมนตรี ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องศึกษาแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมในแต่ละช่วง ปีที่จะต้องใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานโครงการที่เสนอในคำขอของงบประมาณ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 97-100)

เมื่อได้ทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับงบประมาณของศาลแล้ว สิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องศึกษาและทำความเข้าใจต่อไปก็คือ รายละเอียดประกอบ แผนการใช้จ่ายเงินประจำปีของสำนักงานศาลยุติธรรมและของศาลที่ตนดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งในแผนดังกล่าวจะระบุแหล่งเงินที่ได้รับจัดสรรว่าเป็น งบประมาณประจำปี หรืองบประมาณเพิ่มเติม หรือเงินค่าธรรมเนียมศาล เพื่อเสริม งบประมาณ มีรายละเอียดว่าจัดสรรให้ตามยุทธศาสตร์และงานใด จำนวนเท่าใด โดยแต่

ศาลจะต้องมีคณะกรรมการบริหารงบประมาณตามแผนการใช้จ่าย เมื่อได้รับแจ้งรายละเอียดประกอบแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีแล้ว จะต้องเรียกประชุมคณะกรรมการเพื่อวางแผนการใช้อย่างรอบคอบ ซึ่งโดยปกติสำนักงานศาลยุติธรรมจะจัดสรรเม็ดเงินให้ปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 2 ไตรมาส หรือ 6 เดือน หากไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายทำให้การใช้จ่ายไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มักจะใช้เงินหมดก่อนกำหนด ต้องค้างชำระหนี้ร้านค้าเป็นดินพอกหางหมูไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ร้านค้าขายวัสดุอุปกรณ์ในราคาแพงกว่าทั่วไป ราชการเสียประโยชน์ งบประมาณบางประเภท เช่น กิจกรรมช่วยเหลือและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของคู่ความตามกฎหมาย ซึ่งโดยปกติจะเป็นค่าทนายความขอแรงเป็นส่วนมาก ศาลไม่อาจวางแผนควบคุมการใช้จ่ายได้ เพราะขึ้นอยู่กับว่ามีคดีจำเลยขอให้ศาลตั้งทนายขอแรงมากน้อยเพียงใด เหตุนี้ สำนักงานศาลยุติธรรมจะจัดสรรมาให้ตามจำนวนที่ศาลขอตั้งงบประมาณไป หากไม่เพียงพอก็ต้องทำเรื่องขอเพิ่มจากสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค

สำหรับการขอตั้งงบประมาณก็เช่นกัน โดยปกติผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เป็นผู้ยื่นคำขอตั้งงบประมาณปีมักจะมีได้เป็นผู้ใช้งบประมาณเอง เนื่องจากเป็นการตั้งงบประมาณล่วงหน้า 1 ปี หากดำรงตำแหน่งเพียง 1 ปี ก็จะไม่เป็นผู้ใช้งบประมาณนั้น ขณะเดียวกันผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ย้ายมาแทนซึ่งมิได้เป็นผู้ขอตั้งงบประมาณกลับเป็นผู้ใช้งบประมาณ การขอตั้งงบประมาณประจำปีให้มีประสิทธิภาพ นอกจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองปัญหาได้รอบด้าน มองนอกกรอบ สามารถมองปัญหาจากภายในออกสู่ภายนอก และมองจากภายนอกสู่ภายในแล้ว ควรต้องมีคณะกรรมการพิจารณาคำขอตั้งงบประมาณซึ่งประกอบด้วยผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการมาประชุมปรึกษากัน เพราะเจ้าหน้าที่บางส่วนรับราชการที่ศาลนั้นๆ มาเป็นเวลานานจะรับทราบปัญหาและความต้องการได้ดีควรร่วมกันพิจารณาโดยเฉพาะโครงการต่างๆ ที่จะของบประมาณจะต้องคิดและวางแผนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 2 ปี มิใช่การตั้งงบประมาณโดยอาศัยการเพิ่มจากตัวเลขงบประมาณในปีก่อนซึ่งจะไม่มีโอกาสได้รับงบประมาณโครงการ หรือของบประมาณการซ่อมแซมอาคารสถานที่ได้เลย และหากมิได้ขอตั้งงบประมาณประจำปีไว้ ถ้าไปของบประมาณเพิ่มเติมโอกาสที่จะได้รับพิจารณามีน้อย เนื่องจากงบประมาณเพิ่มเติมมีจำนวนไม่มาก และส่วนมากจะจัดสรรให้สำหรับโครงการเล็กๆ เท่านั้น

ปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องให้ความสำคัญก็คือ การคืนเงินค่าธรรมเนียมต่างๆ แก่คู่ความหรือประชาชนจะต้องมีความรวดเร็ว เพราะเรื่องเงินทอง

ผู้ที่มีสิทธิได้รับคืน ย่อมมีความคาดหวังสูงว่าจะได้รับคืนทันทีเพื่อนำไปใช้จ่าย ดังนั้น แต่ละศาลจะต้องมีระเบียบว่าจะต้องคืนได้อย่างซ้ำภายในกี่วัน กรณีคืนเงินเล็กน้อยหรือผู้มีสิทธิรับเงินคืนมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ก็ควรจะมีช่องทางด่วนพิเศษอำนวยความสะดวกคืนให้ทันทีในวันยื่นคำแถลง มิใช่ให้เดินทางมารับภายหลังซึ่งสร้างภาระแก่คู่ความหรือประชาชน เพราะในบางครั้งไม่คุ้มกับค่าพาหนะที่จะมารับคืน (นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 29-30)

3.2.4 การเงิน และการบัญชี

การรับเงินและการจ่ายเงินระเบียบคณะกรรมการบริหาร

ศาลยุติธรรมว่าด้วยการเงิน พุทธศักราช 2545 กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจนว่าต้องมีใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้ชำระเงิน ในขณะที่การจ่ายเงินต้องจ่ายเป็นเช็คโดยอาจมีข้อยกเว้นบ้าง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการรับหรือจ่ายเงินจึงต้องมีหลักฐานครบถ้วน และมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจนทุกขั้นตอน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบโดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ

การรับเงินเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ให้ผู้อำนวยการซึ่งได้รับ

ใบเสร็จรับเงินไปดำเนินการจัดเก็บเงิน รายงานให้เลขาธิการหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมแล้วแต่กรณีทราบว่า มีใบเสร็จอยู่ในความรับผิดชอบเล่มใดหรือปีงบประมาณใด เลขที่ใดถึงเลขที่ใด และได้ใช้ใบเสร็จรับเงินไปแล้ว เล่มใดหรือปีงบประมาณใด เลขที่ใดถึงเลขที่ใด อย่างช้าไม่เกินวันที่ 31 ตุลาคม ของปีงบประมาณถัดไป

การอนุมัติการจ่ายเงิน ตามคำสั่งสำนักงานศาลยุติธรรม

ที่ 89/2547 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2547 เรื่องการมอบอำนาจในการอนุมัติการจ่ายเงิน ให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมหรือข้าราชการตุลาการที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจในการอนุมัติการจ่ายเงินครั้งหนึ่งโดยไม่จำกัดวงเงิน ทั้งนี้หัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมหรือผู้อำนวยการ หรือข้าราชการฝ่ายตุลาการที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมได้อีกไม่เกินสามคน มีอำนาจในการเปิดบัญชีเงินฝากและสามารถสั่งจ่ายเงินงบประมาณของศาลยุติธรรมได้ โดยให้มีเงื่อนไขการลงนามสั่งจ่ายเงินอย่างน้อยสองคน คือ หัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมกับผู้อำนวยการลงนามสั่งจ่ายร่วมกัน หรือหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมหรือผู้อำนวยการลงนามสั่งจ่ายเงินร่วมกับข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมที่หัวหน้าส่วนราชการมอบหมาย

การเก็บรักษาเงิน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมมีหน้าที่เก็บรักษาตามกฎหมายและระเบียบการเก็บรักษาเงิน ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 3 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ในศาลอย่างน้อย 3 คน เป็นกรรมการเก็บรักษาเงินของศาล ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการเงิน พุทธศักราช 2545 ข้อ 62

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการอาจมีคำสั่งแต่งตั้งให้เจ้าหน้าที่ที่มีได้ปฏิบัติหน้าที่งานการเงินทำหน้าที่รับเงินได้ แม้โดยภาระหน้าที่ตามตำแหน่งของเจ้าหน้าที่นั้นไม่ได้มีหน้าที่ในการรับเงิน เช่น แต่งตั้งให้เจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ทำหน้าที่รับเงินอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นต้น ตามระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลเกี่ยวกับการรับเงิน การถอนคืนเงินค่าธรรมเนียมศาล และค่าปรับและเงินอื่นๆ (เงินกลาง) พุทธศักราช 2541

นอกจากนี้ เกี่ยวกับการควบคุมใบเสร็จรับเงิน ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการเงิน พุทธศักราช 2545 ข้อ 20 กำหนดให้ผู้อำนวยการ มีหน้าที่รายงานต่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรม เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ภายในวันที่ 31 ตุลาคมของปีถัดไปว่า ใบเสร็จรับเงินที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเล่มใดบ้าง และได้นำไปใช้เล่มใดบ้าง (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 101-108)

การบริหารการเงิน การบัญชีเป็นการนำเงินงบประมาณที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานตามภารกิจสำเร็จตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลที่กำหนดปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารของภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนระบบการเงิน การบัญชีและพัสดุ จากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดเป็นระบบเกณฑ์บัญชีคงค้างที่มุ่งเน้นผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ตั้งแต่ปี 2547 จึงยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ แม้จะมีการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีมาหลายปีแล้วก็ตามแต่ยังไม่ตกผลึก เจ้าหน้าที่การเงินยังไม่เข้าใจระบบบัญชีทั้งหมด เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับผู้ที่ไม่ได้จบการศึกษาวิชาบัญชี ผู้พิพากษาเกือบทั้งหมดไม่ได้จบการศึกษาทางด้านบัญชีจึงนับว่าเป็นเรื่องยุ่งยากไม่น้อยที่จะเป็นผู้ตรวจสอบรายงานการเงินและบัญชีได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งการเงินและบัญชีเป็นเรื่องที่ผิดพลาดไม่ได้ เนื่องจากเงินงบประมาณของแผ่นดินย่อมตกน้ำไม่ไหล ตกไฟไม่ไหม้ หมายความว่าหากใช้งบประมาณผิดระเบียบหรือเงินขาดบัญชี จะต้องหาผู้รับผิดชอบทางแพ่งมาชดใช้คืนแก่ราชการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบราชการศาลในฐานะ

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กรย่อมไม่พ้นความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องทำความเข้าใจในหลักบัญชีของศาลให้เข้าใจในเบื้องต้นว่า มีกี่บัญชี มีบัญชีประเภทใดบ้าง และวิธีตรวจสอบหรือกระหนาบยอดของแต่ละบัญชีมีวิธีปฏิบัติอย่างไร (นิธิมณี ดังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 23-28)

3.2.5 การพัสดุและครุภัณฑ์

การพัสดุ ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการพัสดุ พุทธศักราช 2545 ข้อ 3 หมายถึง การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้าง ออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่นๆ ที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการพัสดุ และคำว่า “พัสดุ” หมายถึงรวมทั้ง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายของสำนักงานงบประมาณโดยอนุโลม

การมอบอำนาจในการให้ความเห็นชอบในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตามหนังสือสำนักงานศาลยุติธรรม ส่วนที่ 51 ลงวันที่ 31 มกราคม พุทธศักราช 2548 เรื่องการมอบอำนาจในการบริหารงานการพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจ้าง ซึ่งส่งคำสั่งสำนักงานศาลยุติธรรมที่ 94/2548 และ 95/2548 มาเพื่อถือปฏิบัติ ระบุให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมมอบอำนาจให้บุคคลต่างๆ ไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดและศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าวมีอำนาจดำเนินการจัดซื้อหรือจ้างภายในวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจ แต่งตั้งกรรมการและผู้ควบคุมงาน กำหนดค่าปรับลงนามในสัญญาหรือข้อตกลง แก้ไขเปลี่ยนแปลงสัญญาหรือข้อตกลงที่ไม่เพิ่มหรือลดวงเงิน โดยวิธีพิเศษ ไม่เกินวงเงิน 15,000,000 บาท และวิธีอื่นนอกจากวิธีพิเศษ ไม่เกินวงเงิน 30,000,000 บาท (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 109-117)

การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ของศาลโดยมากยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือมีวัสดุและครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เพียงพอ แต่ไม่เกินความจำเป็น ทันท่วงทีและประหยัด ต้องมีการประเมินความต้องการ และวางแผนในการจัดซื้อ มีการควบคุมการเบิกจ่าย ควบคุมการใช้ การดูแลบำรุงรักษา การจัดทะเบียนคุมการรับ-จ่าย การบันทึกประวัติราคาทรัพย์สิน ผู้กำกับดูแลวัสดุจะต้องแจ้งความเคลื่อนไหวให้ฝ่ายบัญชีบันทึกบัญชีเพื่อตรวจสอบและยืนยันยอดทรัพย์สิน ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ปัญหาที่พบบ่อยๆ คือ

เมื่อได้จัดหาครุภัณฑ์มาแล้วไม่ได้มีการลงทะเบียนคุมทรัพย์สิน ปรากฏต่อมาว่าครุภัณฑ์ชิ้นนั้นชำรุด ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้เพราะไม่มีทะเบียนทรัพย์สิน นอกจากนี้ยังพบว่าหลายศาลไม่มีการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุดเป็นเวลาติดต่อกันหลายปี เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ดำเนินการจำหน่ายซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ต้องตรวจสอบทะเบียนทรัพย์สินทุกชิ้นให้เป็นปัจจุบันและตรวจสอบว่ามีการจำหน่ายครุภัณฑ์ที่หมดสภาพเป็นประจำทุกปีหรือไม่ (นิติมติ คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 30)

3.2.6 การปฏิบัติการคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบในคดี

เยาวชนและครอบครัว

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมมีบทบาทสำคัญในการคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบ เนื่องจากจะได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อดำเนินการรับสมัครอบรมและคัดเลือกผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาสมทบ คัดเลือกผู้พิพากษาสมทบ และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังสามารถขอเพิ่มจำนวนผู้พิพากษาสมทบได้โดยทำหนังสือรายงานเหตุผล ความจำเป็น ปัญหาข้อขัดข้องต่ออธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง จากนั้นอธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลางก็จะดำเนินการส่งหนังสือถึงคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมเพื่อพิจารณาถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องรับสมัครผู้พิพากษาสมทบเพิ่มเติม (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 118-127)

3.2.7 งานรัฐพิธี งานพิธี

งานในหน้าที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากในส่วนงานคดีงานธุรการโดยทั่วไปแล้วยังมีกรณีที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในงานรัฐพิธี งานพิธีการต่างๆ ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการศาลยุติธรรมด้วย (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553, หน้า 128-169)

3.2.8 งานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์

นิติมติ คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553, หน้า 30-32) กล่าวถึงงานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นด่านหน้าที่พบปะประชาชนและคู่ความ ในองค์กรภาคเอกชนจะให้ความสำคัญแก่งานประชาสัมพันธ์เป็นอันดับต้นๆ แม้ตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ลูกค้าก็ไม่รู้จัก ฉะนั้นได้ก็ฉนั้นงานของศาลแม้จะ

บริหารงานคดีได้ดี สะดวก รวดเร็ว เพียงใด ถ้างานประชาสัมพันธ์ไม่โดดเด่น ย่อมไม่อาจสร้างความประทับใจแก่คู่ความหรือประชาชนได้

ตามโครงสร้างบุคลากรของศาล งานประชาสัมพันธ์เป็นกลุ่มงานเดียวกับงานปล่อยชั่วคราว ในทางปฏิบัติทุกศาลจะไม่มี การแยกกระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานปล่อยชั่วคราวกับงานประชาสัมพันธ์ ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะมุ่งเน้นแต่เฉพาะการทำงานปล่อยชั่วคราวซึ่งมีคู่ความหรือประชาชนมายื่นคำร้องจำนวนมาก ล้าพังการทำงานปล่อยชั่วคราวเพียงอย่างเดียวก็แทบจะทำงานไม่ทัน ทำให้ไม่มีเวลาและไม่สนใจงานประชาสัมพันธ์ ไม่มีการทำงานประชาสัมพันธ์เชิงรุก ตั้งแต่การต้อนรับเมื่อประชาชนเดินเข้ามาในอาคารศาล

ต่อมา นายวิรัช ลิ้มวิชัย ประธานศาลฎีกา ในขณะนั้น มีนโยบายให้มีพนักงานต้อนรับประจำทุกศาล โดยมีศาลนำร่อง ให้พนักงานต้อนรับแต่งกายด้วยสูทแขนยาวสีฟ้า เรียกกันว่าสาวเสื้อฟ้า มีเคาน์เตอร์ต้อนรับในอาคารศาลใกล้ประตูทางเข้า เมื่อประชาชนเดินเข้ามาในศาล สาวเสื้อฟ้าก็จะเข้าไปต้อนรับสอบถาม ค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ แบบจอสัมผัส จัดการติดต่อประสานงานแผนกที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากขณะนั้นยังไม่มีกรอบตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ศาลนำร่องได้ใช้เจ้าหน้าที่แผนกอื่นๆ หมุนเวียนมาทำหน้าที่เฉพาะช่วงเช้าและช่วงบ่ายที่มีประชาชนเข้ามาติดต่อราชการศาลจำนวนมากๆ ประมาณ 1 ชั่วโมง เนื่องจากเจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีงานในหน้าที่รับผิดชอบประจำอยู่แล้ว ทำให้การทำหน้าที่ต้อนรับยังไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ ไม่สามารถปลูกฝังการต้อนรับให้เข้าไปในจิตใจของเจ้าหน้าที่ได้ เนื่องจากไม่ใช่เป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของตน พนักงานต้อนรับมีประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์อย่างยิ่ง ควรจะมีกรอบอัตราประจำทุกศาล เพราะถือเป็นภาพลักษณ์ของศาล เมื่อประชาชนมาถึงศาลได้รับการต้อนรับที่ดีก็เกิดความรู้สึกประทับใจ บางครั้งการบริการงานอื่นๆ อาจล่าช้าไปบ้าง ก็ไม่ทำให้ประชาชนเสียความรู้สึก เพราะแรกเข้ามาในอาคารศาลได้ก่อความประทับใจแล้ว

งานประชาสัมพันธ์ยังมีส่วนงานหรือขอบข่ายที่รับผิดชอบอื่นๆ อีกมาก ที่จะช่วยประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ผลงาน การบริการของศาลให้คู่ความประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอก และสังคมได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของศาล ผู้บริหารศาลจะต้องเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ต้องลงมาคอยตรวจตรา สอดส่อง กำกับด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด และควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ อาทิ จัดทำข่าวของศาล เผยแพร่ให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รายงานผลคดีสำคัญๆ แก่สื่อมวลชนจัดทำ

บอร์ดเผยแพร่ความรู้ ผลงาน และกิจกรรมของศาลอย่างสม่ำเสมอจัดรายการเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมาย ข่าวประชาสัมพันธ์ ความคืบหน้าคดีสำคัญที่อยู่ในความสนใจของประชาชนจัดทำวีดิทัศน์แนะนำศาลและข้อปฏิบัติในการมาติดต่อราชการศาล แจกจ่ายแก่ผู้มาดูงาน และเปิดในอาคารศาลเป็นช่วงเวลามีบริการเสียงตามสาย แนะนำประชาชนผู้มาใช้บริการ แนะนำการปฏิบัติตนในห้องพิจารณาแจ้งเตือนให้ระวังพวงมัจฉาชีพที่แฝงตัวเข้ามาหลอกลวงประชาชนในศาลจัดโครงการออกไปพบปะประชาชนในชุมชน เพื่อให้ความรู้ทางกฎหมาย ข้อแนะนำการติดต่อราชการศาลจัดทำแผ่นพับแนะนำขั้นตอนการติดต่อราชการศาล การไกล่เกลี่ย พัฒนาและปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการศาลทุกคนให้ตระหนักถึงการร่วมแรงร่วมใจ ประชาสัมพันธ์งานของศาลในรูปแบบต่างๆ ให้ความสำคัญแก่คู่ความและประชาชนเปรียบเสมือนการต้อนรับลูกค้า และจัดแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

นอกจากนั้น วรวัฒน์ คงสถาพรกุล (2551, หน้า 12-13) ยังได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ว่า หากประสงค์ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือยังมีการประชาสัมพันธ์น้อย และการบริการประชาชนยังไม่ดีเพียงพอ การบริการกับประชาชนที่มาติดต่องานราชการศาลในเรื่องต่างๆ ยังล่าช้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการยื่นคำร้องขอปล่อยตัวชั่วคราว การส่งคำร้องขอคัดถ่ายคำพิพากษา ขอดูสำนวน และยื่นคำร้องต่างๆ ในระหว่างดำเนินคดีอยู่ คำสั่งไม่สามารถที่จะสั่งได้ในวันเดียวเพราะต้องตรวจสอบสำนวนก่อนเป็นเหตุให้ประชาชนต้องรอฟังคำสั่งเป็นเวลานานหรือต้องมาฟังคำสั่งในวันรุ่งขึ้น ซึ่งทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการเสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย แนวทางการแก้ไขจึงต้องมีการประชาสัมพันธ์และการบริการประชาชนในเชิงรุก การประชาสัมพันธ์เป็นการบริหารที่จำเป็น นักบริหารจะต้องทำควบคู่ไปกับการบริหารงานเพราะการประชาสัมพันธ์จะเป็นส่วนที่ช่วยสร้างเสริมผลก่กันสนับสนุนการดำเนินงานให้ได้รับความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน

ในด้านการประชาสัมพันธ์นั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดทำเอกสารเผยแพร่สำหรับผู้มาติดต่องานศาล จัดทำคู่มือการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสำหรับประชาชน จัดทำข้อมูลด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเผยแพร่ในโอกาสต่างๆ จัดให้มีการศึกษาดูงานด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม เช่น การประชาสัมพันธ์ตามระบบโทรทัศน์หรือเสียงตามสายของศาล รวมทั้งสื่อภายนอกที่ไปถึง

ประชาชน เช่น โทรทัศน์ หรือเคเบิลท้องถิ่น วิทยุท้องถิ่น รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ตามเวทีต่างๆ โดยอาจขอความร่วมมือจากผู้ประนีประนอมที่ทำงานด้านประชาสัมพันธ์ หรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการประชาสัมพันธ์ นอกจากนั้น การกำหนดหรือจัดกิจกรรมเสริม เช่น การจัดสัปดาห์การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นประจำทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นมีการจัดกิจกรรมการพิเศษด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพิ่มเติมจากกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้ด้านไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และให้ความรู้กฎหมายแก่ประชาชน ในการจัดพิธีเปิดสัปดาห์การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้นทางศาลต้องเชิญผู้แทนต่างๆ ในจังหวัดและท้องถิ่น เช่น พนักงานอัยการ ทนายความ และบุคคลอื่นๆ ในจังหวัดเข้าร่วม จะมีผลในด้านการประชาสัมพันธ์ และการร่วมมือจากทุกฝ่ายอีกด้วย นอกจากนั้นเมื่อมีการจัดการงานโครงการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือโครงการอื่นๆ ในศาล เพื่อที่จะลดปริมาณคดีที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาล ก็ควรจัดให้มีการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจสำหรับคู่ความ โดยเจ้าหน้าที่จัดให้คู่ความที่มาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้กรอกแบบสอบถามทุกครั้ง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่า ผลสำเร็จตามแต่ละโครงการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลประชาชนได้รับความพึงพอใจหรือไม่

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรนำนโยบายศาลยุติธรรมในการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกไปใช้ให้เต็มรูปแบบ โดยขอความร่วมมือจากผู้พิพากษา บุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จกับงานที่ทำด้วย

กล่าวโดยสรุป บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นงานบริหารในส่วนงานคดี เช่น การจ่ายสำนวนคดี การเรียกคืนสำนวนคดีและการโอนสำนวนคดี การนั่งพิจารณาพิพากษาคดีและการทำความเข้าใจ การส่งคำร้องคำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ เป็นต้น และส่วนที่สองเป็นงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ เช่น การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงินและการบัญชี การพัสดุและครุภัณฑ์ เป็นต้น

4. การอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นเป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายต่างๆ ของศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกาไปสู่การบริหารงานศาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเป็นผู้กำหนดและกำกับดูแลนโยบายภายใน

องค์การ ควบคุมตรวจสอบ และบริหารงานต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาคคน พัฒนางาน และระบบงาน อันนำมาซึ่งการพัฒนาศาลให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อีกทั้งยังเป็นผู้แทนศาลยุติธรรมในส่วนภูมิภาคที่ต้องรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงอันดีงามของศาลยุติธรรมไว้อย่างมั่นคง ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมาก จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership Capability) มีสมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานได้ เพื่อนำไปสู่การทำให้ศาลยุติธรรมบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น สำนักงานศาลยุติธรรมโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม จึงมีการจัดอบรม หลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” ขึ้นเป็นประจำทุกปี วิธีการอบรมจะเป็นการบรรยาย การอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง การระดมสมอง การปฏิบัติ การสัมมนาวิชาการ และศึกษาดูงาน ซึ่งจะเน้นหลักสูตรการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของผู้เข้ารับการอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2556, หน้า 1)

4.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษา

หัวหน้าศาล

- 1) ต้องเป็นข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 12 ปี และได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าชั้น 3 ชั้นสูงสุด
- 2) ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารหลักสูตรว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับตำแหน่งผู้บริหารในศาลชั้นต้นโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม
- 3) สามารถเข้ารับการอบรมได้ตลอดหลักสูตร และมีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

4.2 เนื้อหาหลักสูตรการอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

เนื้อหาหลักสูตรการอบรมผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนวิชาการ ประกอบด้วย หมวดวิชาที่ 1 การบริหารและการพัฒนาตนเอง หมวดที่ 2 การบริหารและการพัฒนาคน หมวดที่ 3 การบริหารและการพัฒนางาน หมวดที่ 4 การบริหารและการพัฒนา (เฉพาะ) งานคดี หมวดที่ 5 ความรอบรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร หมวดที่ 6 กิจกรรมเสริมทักษะและบุคลิกภาพ (วิชาเลือก)

ส่วนที่ 2 จัดทำผลงานการศึกษาส่วนบุคคล

ส่วนที่ 3 การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย 1) การศึกษาดูงานในประเทศ 2) การศึกษาดูงานศาลฎีกา 3) การศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการประเมินผล

1. การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

1.1 ประเมินโดยคณะกรรมการอำนวยการอบรมตามแบบประเมินผลการอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ การประเมินเชิงพฤติกรรม การประเมินความรู้ทางการบริหารและผลงานส่วนบุคคล โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีระยะเวลาการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 จึงได้รับการประเมิน เว้นแต่คณะกรรมการพิจารณา ยกเว้นเงื่อนไขจากเหตุแห่งการลา

1.2 แนวการประเมินผล จะพิจารณาจากผลคะแนนตามเกณฑ์การประเมินว่าผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในกลุ่มใด ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมที่มีคะแนนการประเมินตั้งแต่ 140 คะแนน และส่วนที่ 2 (การประเมินผลเชิงพฤติกรรม) ต้องมีคะแนนถึง 40 คะแนน หรือร้อยละ 80 เป็นผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

กลุ่มที่ 2 ผู้เข้าร่วมการอบรมที่มีคะแนนจากการประเมินตั้งแต่ 140 คะแนน แต่ส่วนที่ 2 (การประเมินผลเชิงพฤติกรรม) มีคะแนนไม่ถึง 40 คะแนน หรือร้อยละ 80 เป็นผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แต่ไม่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

กลุ่มที่ 3 ผู้เข้ารับการอบรมที่มีคะแนนการประเมินไม่ถึง 140 คะแนน ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

2. การประเมินผลหลักสูตรการอบรม

2.1 ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบประเมินผลรายวิชาเพื่อประเมินหัวข้อวิชาและวิทยากรหลังเสร็จสิ้นการบรรยายในแต่ละหัวข้อวิชา รวมทั้งข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

2.2 ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบประเมินผลโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้ผ่านการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรจากสำนักงานศาลยุติธรรม และมีสิทธิได้รับเข็มวิทยฐานะ

รายละเอียดหลักสูตรการอบรมผู้พิพากษาผู้บริหารใน ศาลชั้นต้น ส่วนที่ 1 วิชาการ

หมวดที่ 1 การบริหารและการพัฒนาตนเอง หัวข้อวิชา

ประกอบด้วย การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทและการดำรงตนในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หลักและธรรมะในการครองตน ครองคน และครองงาน บุคลิกภาพผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ การดูแลและเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกายสำหรับผู้บริหาร การพัฒนาจรรยาวิชาชีพ : การตัดสินใจเชิงจริยธรรม การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารและพัฒนาจิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เทคนิคการนำเสนอและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานพระราชพิธี งานรัฐพิธี ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์

หมวดที่ 2 การบริหารและการพัฒนาคน หัวข้อวิชา

ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร การสร้างและพัฒนาทีมงาน (ด้วยกิจกรรม Walk Rally) การประเมินและพัฒนาการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง วินัยและการเสริมสร้างวินัยผู้ใต้บังคับบัญชา

หมวดที่ 3 การบริหารและการพัฒนางาน หัวข้อวิชา

ประกอบด้วย ระบบงานศาลยุติธรรม นโยบายประธานศาลฎีกา (นโยบายการบริหารงานศาลยุติธรรม) นโยบายศาลยุติธรรม การประสานราชการหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนางานศาลและการควบคุมกำกับ การบริหารและพัฒนาการจัดตารางงบประมาณของหน่วยงาน การบริหารและการพัฒนางานการเงิน บัญชีและพัสดุของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนางานประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการพัฒนาคุณภาพงานบริการ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานภายใน

หมวดที่ 4 การบริหารและการพัฒนา (เฉพาะ) งานคดี

หัวข้อวิชา ประกอบด้วย หลักและเทคนิคการบริหารงานคดี เทคนิคการให้คำแนะนำและการปรึกษาคดี เทคนิคการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความในคดีแพ่งและคดีอาญา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารคดี เทคนิคในการจัดเก็บข้อมูลและการบริหารข้อมูลในทางคดี แนวทางการบังคับคดี การคุมประพฤติ และวิธีการเพื่อความปลอดภัย การจัดการคดีที่เกี่ยวข้องกับศาลอื่น สิทธิมนุษยชนกับงานศาลยุติธรรม หลักและดุลพินิจในการปล่อยชั่วคราวและการบังคับตามสัญญาประกัน การคุ้มครองผู้เสียหายและพยานในคดีอาญา การนั่งพิจารณาคดีและบทบาทการบริหารงานคดีของผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น การพัฒนาระบบงานศาล ประสบการณ์ในการบริหารงานศาลของผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น

หมวดที่ 5 ความรอบรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

หัวข้อวิชา ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญสำหรับนักบริหาร การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการบริหาร การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับนักบริหารยุคใหม่ เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ระบบบริหารกิจการที่ดี (ธรรมาภิบาล) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบและเมตตาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

หมวดที่ 6 กิจกรรมเสริมทักษะและบุคลิกภาพ (วิชาเลือก)

ประกอบด้วย ภาษาอังกฤษสำหรับนักบริหาร การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับ นักบริหาร กิจกรรมเข้าจังหวะ (ลีลาศ) การเสริมทักษะการพูดและการใช้เสียง (การพูดในที่สาธารณะ และการร้องเพลง) การออกกำลังกายตามวิธีชาวพุทธ

ส่วนที่ 2 จัดทำเอกสารทางวิชาการส่วนบุคคลในหัวข้อที่อบรม และเสนอให้คณะกรรมการฯ เห็นชอบการนำเสนอ เป็นการนำเสนอผลงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน คนละ 20 นาที โดยใช้ power point และกำหนดให้เชิญคณะกรรมการหรือวิทยากรภายนอก โดยมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะและการประเมินผลงานของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาก่อนเสร็จสิ้นการอบรม

ส่วนที่ 3 การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงาน ประกอบด้วย การศึกษาดูงานภายในประเทศ การศึกษาดูงานศาลฎีกา และการศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหาร (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2556, หน้า 4-18)

สุนทรี เหมือนพะวงศ์ (2553, หน้า 33-34) กล่าวว่า หลักสูตรการฝึกอบรม “ผู้พิพากษาผู้บริหารศาลชั้นต้น” ในปัจจุบัน ยังเน้นการพัฒนางานภายในของศาล เช่น การเตรียมความพร้อมในเรื่องระบบการบริหารคดี การบริหารบุคลากรภายใน การจัดทำแผนงาน และการบริหารงบประมาณการเงินการคลังต่างๆ การศึกษาดูงานในต่างจังหวัดหรือในกรุงเทพมหานคร ยังเน้นการพัฒนาระบบงานภายใน เช่น เรื่องการเร่งรัดคดี การจัดทำระบบฐานข้อมูล หรือการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ ซึ่งแม้ว่าการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ยังมีขอบเขตแค่การทำงานของศาลเท่านั้น การพัฒนางานในระดับจังหวัด ในลักษณะการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นยังมีไม่มาก การพัฒนางานในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศยังแทบไม่มี

สำหรับการพัฒนาหัวหน้าศาลนั้น การเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้ไปเป็นผู้นำในการปฏิรูปอย่างจริงจังเป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริมมากขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะที่สามารถสร้างอุดมการณ์ จิตสำนึก และแรงบันดาลใจ ไม่อาจทำได้ด้วยการฝึกอบรมแบบการให้คำบรรยาย การปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้มีลักษณะการสื่อสารสองทาง เพิ่มการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการฝึกทักษะต่างๆ ให้เกิดเป็นรูปธรรม เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น นอกจากนี้ การศึกษาดูงาน อาจจะต้องไปดูหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานในเชิงบูรณาการ เพื่อที่จะได้เห็นตัวอย่างที่ปฏิบัติได้จริง อันจะเป็นการสร้างทักษะที่ถูกต้องได้อย่างจริงจัง การฝึกอบรมต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนเป็นผู้นำได้ มิใช่เฉพาะคนที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตนที่โดดเด่นเท่านั้น

การฝึกอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ไม่ควรทำเฉพาะก่อนการเข้ารับตำแหน่งเท่านั้น แต่หากควรมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่ไปกับการทดลองปฏิบัติ ซึ่งนอกเหนือจากการเข้าฝึกอบรมกับสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังสมควรมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันอื่นเพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างจริงจังโดยมีทางเลือกที่หลากหลายด้วย

สำหรับศาลที่มีลักษณะพิเศษก็อาจจะต้องมีการอบรมที่เป็นพิเศษเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมให้กับผู้ที่จะไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ต้องไปบริหารคดีด้านเยาวชนและครอบครัว อาจจะต้องมีหลักสูตรเร่งรัดเป็นพิเศษที่ดีอาวุธการทำงานให้ครบถ้วน โดยอาจจะต้องถึงขั้นมีการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เรื่องการทำงานกับชุมชนและ

ภาคประชาสังคม การฝึกการทำงานกับหน่วยงานสหวิชาชีพที่เป็นมืออาชีพ สำหรับ
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจจะต้อง
ทำความเข้าใจเรื่องปัญหาความขัดแย้ง สภาพสถานการณ์และการเตรียมการต่างๆ อย่าง
พิเศษ เพื่อให้มีความพร้อมในการไปอยู่ในพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรม
เกี่ยวกับเรื่องนี้ยังสามารถพัฒนาได้อีกมาก

กล่าวโดยสรุป การอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือ
ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้พิพากษาที่จะได้รับการ
แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้มีความพร้อมในด้านต่างๆ โดยกำหนด
คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเป็นข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมาเป็น
เวลานานพอสมควร ให้ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารหลักสูตรว่าเป็น
ผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับตำแหน่งผู้บริหารในศาลชั้นต้น และสามารถ
เข้ารับการอบรมได้ตลอดหลักสูตรและมีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดย
เนื้อหาหลักสูตรการอบรมผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่
ส่วนวิชาการ ส่วนจัดทำผลงานการศึกษาส่วนบุคคล และส่วนการศึกษาดูงาน หลังจากนั้น
ก็จะมีการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม โดยคณะกรรมการอำนวยการอบรมว่าเป็น
ผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดคัดเลือกให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือไม่ และมีประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการ
อบรมว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ประการใด

การวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันนี้การวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทาง
เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม
จากระบบที่มีฐานทางเกษตรมาสู่ระบบที่มีฐานทางอุตสาหกรรมที่ค่อยๆ เกิดขึ้น ได้มีส่วน
ส่งเสริมให้การวิจัยและพัฒนาเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่ง ในฐานะเป็นเครื่องมือแสวงหา
ความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ เพื่อก่อให้เกิดการผลิตสิ่งใหม่ๆ ขึ้น และยังช่วยเพิ่มพูนคลัง
ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา อันเป็นรากฐานของการ
พัฒนาประเทศ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2547, หน้า 43-72) และ องอาจ นัยพัฒน์ (2551,
หน้า 230-275) และการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม
(innovation) ขึ้นมา แล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามจริง ก่อนที่จะสรุปผลถึงความมี

คุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไป ถือเป็นงานวิจัยแบบยี่ด้นวัตกรรมเป็นฐาน (innovation-based research) เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 258)

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 113) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นงานวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่าการวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อนหรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมาั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป

1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ดังนี้

สุพักตร์ พิบูลย์ (2548, ออนไลน์) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ

1. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด เป็นต้น
2. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่ เป็นต้น

อีกทั้ง กฤษิยากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 3) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีความเห็นสอดคล้องกับ ญาณภัทร สีหะมงคล (2552, หน้า 4) ว่า การวิจัยและพัฒนาใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต และ สุพักตร์ พิบูลย์ และคณะ (2552, หน้า 12) ยังเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงสื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ แล้วมีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้นวัตกรรมที่นำมาทดลองคือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

ส่วน รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 7) ยังเห็นว่า งานวิจัยและพัฒนา คือ งานวิจัยที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ตลอดจน สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 91) ยังเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริหารที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตและกระบวนการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์การ อีกทั้ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 44-45) ให้ความเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพและเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้วจึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้นนิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

นอกจากนั้น องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้

หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์ หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการและการบริการใหม่ขึ้น มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาด หรือองค์กรใดๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งการวิจัยและพัฒนาจะให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นชิ้นอัน ซึ่งอาจเป็นประเภทวัสดุ อุปกรณ์ ชิ้นงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ คู่มือ ประกอบการทำงาน 2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ วิธีการกระบวนการ ระบบปฏิบัติการ อาทิ รูปแบบการสอน วิธีการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง งานที่มี ลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทาง เศรษฐกิจและสังคม พัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้าง นวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมและสังคม การใช้ความรู้ เหล่านั้นเพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆ หรือกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้น อย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างชัดเจน นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนา กระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

สิริมา ภิญาญอนัตพงษ์ (2553, หน้า 8) กล่าวถึงลักษณะของการวิจัย และพัฒนาการศึกษาไว้ว่า เป็นการวิจัยเพื่อเชื่อมโยงงานวิจัยที่คิดค้นให้สามารถนำมาใช้ ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วยวงจรการผลิตงาน โดยการเริ่มต้นจาก การสร้าง การทดสอบภาคสนาม นำผลที่ได้มาแก้ไขปรุงแต่งให้เหมาะสม ซึ่งอาจอยู่ใน งานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์

ส่วน องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232-234) ได้ว่าการวิจัยและพัฒนา มี ลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบ ใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้าง

ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกกรณี โดยในบางสาขาวิชาอาจจะเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นสรรค์สร้างความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาให้ความสำคัญในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” คือ เป็นการทำงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืน จนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนอย่างสมบูรณ์ ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยการพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนาที่มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้าย (end of product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร (cyclical stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่างๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความรู้ความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้และมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ ในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการทำวิจัยและพัฒนาใดๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่จะคาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ให้งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึก “เป็นหุ้นส่วน” ในการทำวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับ และการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

3. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนา เป็นการศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งที่นิยมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยาเป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) (ศิริพร กุลสานต์, 2557, หน้า 118)

มีนักวิชาการนำเสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

ทิตนา แชมมณี (2548, อ้างถึงใน ศิริพร กุลสานต์, หน้า 118)

กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ หรือเป็นยุทธวิธีในการดำเนินงาน เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลองเพื่อให้เห็นผลเชิงประจักษ์ มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แบ่งตามกระบวนการหลัก 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก R1 เพื่อแสวงหาความรู้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ และต่อยอดด้วย D1 คือ การพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้นต่อไป คือขั้นตอนการวิจัย R2 เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D1 ให้เป็นนวัตกรรม D2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้อาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวซ้ำหลายๆ จนกว่าจะได้นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

ส่วน สุวิมล ว่องวานิช (2549, อ้างถึงในชรินดา พิมพบุตร, หน้า 107-108) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนา

ต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

3. บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

4. ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องการใช้

เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหรือสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมิน

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในสหกรณ์อื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ในองค์การ จำนวน 3-5 แห่ง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 50-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต อาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลอง ถ้าจำเป็น

ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้ขั้น 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต โดยทดลองใช้ที่องค์การแห่งหนึ่ง ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 โดยนำผลการทดลองใช้ในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 เผยแพร่ เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการนำไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 122-129) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยที่ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรมจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นฉบับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา คือ 1) ต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม 2) สร้างต้นแบบนวัตกรรม 3) ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 4) ปรับปรุงต้นฉบับ 5) ทดลองใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น 6) ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) อีกทั้งยังได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติในการออกแบบวิจัยและพัฒนาไว้ว่าจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้ หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ใช้ข้อมูลในการวิจัยหรือทดลองนวัตกรรม กำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพ ซึ่งทุกรายการดังกล่าวนี้ควรจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นที่ยอมรับตรงกันระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การออกแบบในเรื่องของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายประชากร หรือกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. การออกแบบในเรื่องการวัดและตัวแปร หรือการเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็น ตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด พร้อมทั้งกำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดประเภทเครื่องมือหรือวิธีการวัด ช่วงเวลาในการวัด เช่น วัดก่อน หรือเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง พร้อมกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแต่ละรายการ กล่าวโดยสรุป จะต้องสรุปว่าตัวบ่งชี้หรือประเด็นในการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้ หรือแต่ละประเด็น จะใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างไร และจะจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรบ้าง

ในการเลือกใช้เครื่องมือวัด ซึ่งมีหลายชนิด อาทิ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ เป็นต้น การตัดสินใจจะเลือกใช้เครื่องมือวัดชนิดใด จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดและข้อจำกัดต่างๆ อาทิ ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ก็ใช้แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรมก็ใช้แบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติก็ใช้แบบวัดเจตคติ เป็นต้น หรือในบางครั้งนักวิจัยได้เลือกใช้เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยสาระหลายตอน แต่ละตอนมุ่งวัดตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นักวิจัยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องเน้นในเรื่องความรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงทีกับช่วงเวลาต่างๆ ในขณะที่ดำเนินการทดลองพัฒนานวัตกรรม และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการพัฒนา

3. การออกแบบในเรื่องสถิติ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนาสามารถเลือกใช้สถิติในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะมีทั้งสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) และสถิติอ้างอิงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติ เหล่านี้สามารถศึกษาได้จากเอกสารหรือตำราทั่วไป โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและออกแบบวิจัยและพัฒนา คือ กรอบแนวทางการวิจัย หรือโครงการวิจัยที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์

4. ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ในงานวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ตัวนวัตกรรมหรือปฏิบัติการ (Treatment) ที่นักวิจัย

ให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจหมายถึง สื่อ/ชุดสื่อ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา ส่วนตัวแปรตาม คือ ตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการ เช่น ความรู้ ความพอใจ เจตคติ ทักษะ หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

5. เครื่องมือวิจัย ในงานวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

5.1 เครื่องมือทดลอง หรือชุดนวัตกรรม หรือชุดปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยในการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ (ลงทุนไม่มาก สะดวกใช้ สะดวกปฏิบัติ ให้ประสิทธิผลตามที่คาดหวัง) ซึ่งการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ นักวิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่หลากหลาย ก่อนที่จะสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมที่จะนำมาทดลอง ทั้งนี้นวัตกรรมควรจะสามารถบ่งชี้ หรือระบุ ลักษณะที่เห็นว่าเป็นจุดเด่น ความสร้างสรรค์ หรือความเหมาะสมของนวัตกรรมที่มีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

5.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปรในการออกแบบด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์บททวนวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลที่จะทำให้ข้อมูลมีความตรงหรือความถูกต้อง กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา ขึ้นอยู่กับชนิดของตัวแปร หรือตัวชี้วัดที่ทำการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ สำหรับตัวแปรตัดตอนที่วัดโดยเครื่องมือประเภทแบบตรวจรายการ หรืออาจใช้การเปรียบเทียบสัดส่วนด้านสถิติอ้างอิงไคสแควร์ 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทดสอบความรู้ หรือคะแนนจากมาตราประมาณค่า และใช้สถิติอ้างอิงการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับการเปรียบเทียบคะแนนทดสอบก่อนเรียนกับหลังเรียนหรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกรณีทดสอบหลายกลุ่ม เป็นต้น 3) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อคำถามประเภทปลายเปิด หรือใช้เขียนแสดง

ความคิดเห็น หรือบรรยายสภาพความเปลี่ยนแปลงหลังการใช้นวัตกรรม การเลือกใช้วิธีการทางสถิติ ให้เน้นหลักการสามารถตอบคำถามวิจัยได้ง่ายต่อการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ

ประกอบกับ องอาจ นัยวัฒน์ (2554, หน้า 265–276) กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนาว่ามีอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจออกแบบการวิจัย โดยเลือกการวิจัยและพัฒนา อีกทั้งเลือกปัญหาการวิจัยที่เหมาะสม สามารถนำมาพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาได้จริง
2. สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อสรุปซึ่งสภาพการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาให้มีสภาวะดีกว่าเดิมคืออะไร
3. ตั้งเป้าหมาย วางแผนการดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา
4. ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา ขั้นตอนในการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา
5. ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา ภายหลังจากออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ ประเมินคุณภาพเบื้องต้นในระยะเวลาศึกษานำร่องว่าต้นแบบที่สร้างขึ้นสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะนำไปใช้จริง
6. ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างเป็นการนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้าง
7. ประเมินคุณภาพการออกแบบการวิจัยและพัฒนา เป็นการประเมินส่วนประกอบต่างๆ ของแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการออกแบบว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่ต้องการปรับปรุงก่อนนำไปใช้ในการทำการวิจัยและพัฒนาต้นแบบจริงๆ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาพบว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป และรายละเอียดแต่ละขั้นตอนก็ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ (2547, หน้า 183) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนา

ตัวแบบประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาพฤติกรรมทางการบริหารและประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารกับประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติ 3) ตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติ 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของพฤติกรรมทางการบริหารที่มีต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาทางพฤติกรรมทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม ยกเว้นพฤติกรรมเดียวที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษา โดยภาพรวมมี 2 พฤติกรรม คือ ความพึงพอใจในงานของครู และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน 3) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาโดยภาพรวม ทั้งอิทธิพลตรง และอิทธิพลรวมเป็นชุดเดียวกัน ได้แก่ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การปรับวัฒนธรรมองค์การ และการประกันคุณภาพภายใน สำหรับอิทธิพลทางอ้อมที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาเป็นองค์การวิชาชีพ ส่วน ชวลิต เกิดทิพย์ (2550, หน้า 309) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาและระยะที่ 2 สร้างรูปแบบโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีการสร้างแบบ ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นรู้และตระหนัก 2) ขั้นประเมินการก่อนดำเนินการ 3) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นปรับปรุง 5) ขั้นประเมินหลังดำเนินการ และ 6) ขั้นคงสภาพ

อีกทั้ง วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 149-150) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดเป็น 6 ขั้นตอน

คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสร้างแบบสอบถามการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
 ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง
 3) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดย
 สอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) การตรวจสอบความ
 เป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
 โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนา
 คู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และ 6) การทดลองใช้ในโรงเรียน
 อาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเหนือ
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และ แสงรุณี มีพร (2552, หน้า 121) ได้
 ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตร
 สถานศึกษา มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก คือ
 การร่างคู่มือโดยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย ระยะที่ 2 คือ
 การตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญ และ ระยะที่ 3 คือ การทดลองใช้คู่มือใน
 ภาคสนาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาคู่มือได้คู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหาร
 จัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 3 ชุด 2) ผลการวิเคราะห์
 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการจัดการความรู้เพื่อการบริหาร
 จัดการหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ หลังการจัดการความรู้
 เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนการจัดการ
 เรียนรู้ เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
 ส่วน บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 274) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒน
 ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างรูปแบบ โดย
 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย
 และขั้นที่ 3 ยืนยันรูปแบบ โดยการวิจัยเชิงสำรวจ และได้รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย
 องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนภาวะผู้นำทีม และกระบวนการพัฒนภาวะผู้นำ
 ทีม ซึ่งในกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา
 การพัฒนาภาคทฤษฎี การประเมินผล การพัฒนาภาคปฏิบัติ การประเมินผล การสัมมนา
 เพื่อนำเสนอผลงาน และการสรุปผลการพัฒนา และระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553, หน้า
 255-264) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำใน

การประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนา โดยการสังเคราะห์ เอกสาร และสำรวจการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบ ยืนยันและตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีรูปแบบการพัฒนา 3 ระยะ คือระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการและระยะติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ก่อนการทดลองใช้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้ง ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 272-274) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งมีรูปแบบของกระบวนการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ปฏิบัติการ และระยะที่ 3 ติดตามผล ประกอบกับ จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 249-275) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม และขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม ผลการศึกษพบว่า 1) ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภท เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 2) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 3) ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษา

อีกทั้ง ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 67-69) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีรูปแบบกระบวนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนที่ 2 แบ่งเป็น 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ ศรีมณฑา เกษสาคร (2554, หน้า 96-99) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ บทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึง เพ็ญประภา กั้วพิทักษ์ (2555, หน้า 187-189) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 3 ทดลองใช้และตรวจสอบความตรงของรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูภาษาต่างประเทศระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่มีคะแนนพัฒนาการจัดการจัดการเรียนรู้ในระดับระดับดี เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 1 เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 2 มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้ง ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 133-134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การยกร่างและปรับปรุงรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

คือ ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ และเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการทั้ง 5 ด้าน ระยะเวลาที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ 2 ระหว่างการทดลอง และระยะเวลาที่ 3 หลังการทดลอง มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ประกอบกับ ธวัชชัย โพธิ์ไหล (2555, หน้า 117) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ระยะเวลาที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ระยะเวลาที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผลจากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$) ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง ซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษา จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น นักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากที่ทำกา

ฝึกรอบรรม ผลการประเมินพบว่า นักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ และ วรภัฏญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 221-224) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญและระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดสอบ และขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ระยะที่ 2 ระหว่างทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารจัดการหลักสูตร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา และระยะที่ 3 หลังการทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา

นอกจากนั้น ชรินดา พิมพบุตร (2556, หน้า 178-180) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน และ 18 องค์ประกอบย่อย 90 ตัวชี้วัด 2) รูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล 3) ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลอง คิดเป็นร้อยละ 10.60 3) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการให้บริการของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 33.20 และ 4) ภาวะผู้นำการให้บริการมีความคงทนภายใน 2 สัปดาห์ และ วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็นระยะๆ เช่นกัน โดยศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ 4 ขั้นตอน คือระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การยกย่องและพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และระยะที่ 3 การทดลอง ใช้รูปแบบประกอบด้วย การทดลองใช้รูปแบบโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และกระบวนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลหลังการพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) แบบอย่างทางการสอน 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียนผลการตรวจสอบยืนยันพฤติกรรมของรูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม ผลของการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนา

ตลอดจน ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 205–207) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ

หลัก 12 องค์ประกอบย่อย และ 51 ตัวชี้วัด คือ การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสม กับความเป็นครู 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล 3) ประสิทธิภาพของรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผล การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้รูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำครูในการ จัดการการเรียนรู้หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการการ เรียนรู้ สูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการสัมภาษณ์ และการประเมินรูปแบบ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้เพิ่มมาก ขึ้น แสดงว่าการใช้รูปแบบการพัฒนามีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการพัฒนาพฤติกรรม ภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้ของตนเอง

จากการศึกษาวิจัยและพัฒนา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักวิชาการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้นๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดย แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล ยุติธรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาภาวะผู้นำของ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบ สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้และประเมินรูปแบบ ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบและมีรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม รวมทั้งศึกษาบทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งในการที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้ในการกระตุ้น ชี้นำ จูงใจให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามที่ผู้นำต้องการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในระดับศาลชั้นต้น มีบทบาท และอำนาจหน้าที่อันสำคัญในการบริหารองค์กรของศาลยุติธรรมให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้บริหารงานบุคคลทั้งที่เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ปฏิบัติหน้าที่ทั้งงานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ แต่ความมีภาวะผู้นำในบางด้านของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลบางคนยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมพบว่า มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมควรได้รับการพัฒนา 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย 1.2) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม 1.3) ความสามารถในงานคดีวิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกรายงานและรายงานกระบวนการพิจารณา 1.4) ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น 2) มนุษยสัมพันธ์และ

บุคลิกภาพ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1) สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร 2.2) สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร 2.3) กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม 2.4) การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ 3) ความรู้ และทักษะในการบริหาร มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 3.1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร 3.2) ความสามารถในการบริหารจัดการคดี 3.3) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ 3.4) มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ศาลยุติธรรม และ 4) คุณธรรมและจริยธรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 4.1) ความซื่อสัตย์สุจริต 4.2) ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ 4.3) ประสาท ความยุติธรรมให้แก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติ ประเพณี 4.4) ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ อีกทั้งเมื่อศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ดีขึ้นอยู่ 4 วิธี คือ 1) การฝึกฝน ด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การสอนแนะนำ ดังนั้น หากได้มีการวิจัยโดยนำรูปแบบการวิจัยและพัฒนาเป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อหา รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ยุติธรรมก็จะทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติ ภารกิจตอบสนองตรงตามความต้องการของศาลยุติธรรมและเกิดประโยชน์แก่ประชาชน โดยรวม