

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย จึงได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบ สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ

ขั้นตอนที่ 1 ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำและองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และการวิจัยและพัฒนา ทำให้ได้องค์ความรู้ที่เป็น ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

อีกทั้งจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน เพื่อหาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ในบทที่ 2 ปรากฏผลดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย

1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม

1.1.3 ความความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บริหารจัดการคดี บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา

1.1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

องค์ประกอบหลักที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร

1.2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร

1.2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม

1.2.4 วางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

1.2.5 การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

องค์ประกอบหลักที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงานและ
การบริหารจัดการองค์กร
- 1.3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี
- 1.3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง
การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ
- 1.3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน
ศาลยุติธรรม

องค์ประกอบหลักที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย
4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี
- 1.4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม
ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี
- 1.4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความ
ถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ซึ่ง
ผู้วิจัยได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เกณฑ์ที่มีค่าความถี่
ตั้งแต่ 6 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป ประกอบด้วย

- 1.2.1 การฝึกฝนด้วยตนเอง
- 1.2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
- 1.2.3 การศึกษาดูงาน
- 1.2.4 การสอนแนะ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อความเหมาะสมกับบทบาทและอำนาจ
หน้าที่ของผู้รับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้วิจัยใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
เพียง 4 วิธี คือ 1) การฝึกฝนด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 3) การใช้
คู่มือพัฒนางาน และ 4) การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเห็นว่า
การศึกษาดูงานผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศในช่วงการ
ฝึกอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” มาแล้วก่อนออกมาเป็นผู้พิพากษา
หัวหน้าศาลจึงไม่จำเป็นต้องรับการพัฒนาโดยวิธีนี้อีก และวิธีการสอนแนะก็ไม่เหมาะที่

ผู้วิจัยซึ่งดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า โดยผู้วิจัยเลือกนำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยวิธีการฝึกฝนด้วยตนเองเป็นหลัก จากนั้นผู้วิจัยได้บูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำวิธีอื่นๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม การใช้คู่มือพัฒนางาน และการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนด้วยตนเองรวมอยู่ในคู่มือการพัฒนาด้วย

จากที่กล่าวมาในข้อ 1 เป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประเด็นสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมกับผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม รวมทั้งข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ โดยผลการสัมภาษณ์ผู้เชียวชาญมีดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ จิตตรา กาญจนะประเสริฐ

จิตตรา กาญจนะประเสริฐ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจาก

2.1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา สามารถนำมาใช้ในการให้คำแนะนำผู้พิพากษาในศาล และใช้แนะนำแก่ผู้พิพากษาที่เป็นองค์คณะได้

2.1.2 บุคลิกภาพ เป็นภาพแรกที่ได้เห็นในผู้ที่ไม่รู้จักกัน ดังนั้นผู้ที่พบเห็นครั้งแรกจะตัดสินใจว่าเป็นผู้นำคบหาเชื่อใจได้หรือไม่จากบุคลิกภาพครั้งแรก ส่วนที่จะได้ความเชื่อถือไว้วางใจก็มาจากความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีงาม

2.1.3 ทักษะการบริหาร ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

2.1.4 คุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี เพราะสิ่งนี้ประกอบด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความถูกต้องในการทำงานและการปกครองอย่างมีมาตรฐาน

อีกทั้ง ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา โดยให้เหตุผลประกอบว่าการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางกฎหมายมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ระเบียบ หนังสือเวียน แนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้ออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไม่ว่าจะเกี่ยวกับคดี ข้อเสนอแนะ ประธานศาลฎีกา การเงิน การบัญชี พัสดุ และความรู้รอบตัวที่จะนำมาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือเล่าสู่กันฟังว่าเป็นการมองโลกกว้าง มิใช่อยู่แต่เฉพาะงานด้านเดียวและเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยให้เหตุผลประกอบว่า การเป็นผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในศาลก่อนอื่น เพื่อจะส่งภาพพจน์ที่ดีว่ามีความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และเมื่อต้องติดต่อกับหน่วยงานภายนอกในระดับจังหวัด ซึ่งอาจจะได้ยินชื่อเสียงจากการบริหารที่ดีในศาลแล้ว หน่วยงานภายนอกก็จะยอมรับในเบื้องต้นและเมื่อหน่วยงานระดับจังหวัดได้สัมผัสกับผู้บริหารที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ในด้านการเข้าสังคม โดยดูจากการวางตัว กิริยามารยาทที่สุภาพ การวางตนที่ดีแล้วก็จะได้รับการยอมรับ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำร่วมกันหรือที่ผู้บริหารขอความร่วมมือไป

นอกจากนั้น ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร โดยมีความเห็นประกอบว่าการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ควบคู่กับการบริหารงานคดีและองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เรียนรู้ว่าแต่ละคนมีความสามารถด้านใดเพื่อจะแบ่งจ่ายงานให้ถูกต้องกับบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเชี่ยวชาญประเภทใด หรือเป็นนักเจรจาต่อรองจะได้ส่งงานที่จะต้องใกล้เคียงให้ เป็นต้น

เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องดูแลข้าราชการ
 ธุรการซึ่งเป็นผู้ทำงานทางคดีรองรับการทำงานของผู้พิพากษา ตั้งแต่การเริ่มต้นของ
 ส่วนงานความไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่ง คดีอาญา การทำงานของข้าราชการธุรการจะเป็น
 ส่วนหนึ่งของงานผู้พิพากษาคู่กันไป ดังนั้นแม้ข้าราชการธุรการจะมีผู้อำนวยการคอยกำกับ
 ดูแลแล้ว แต่ผู้บริหารก็ต้องรู้งานในส่วนที่ข้าราชการธุรการปฏิบัติ เพื่อจะได้ตรวจสอบ
 สั่งการให้ถูกต้องได้ อันเป็นการใช้บุคลากรให้ตรงกับความชำนาญเพื่อความสำเร็จของงาน
 ที่รวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้การควบคุมระบบการเงิน การบัญชี พัสดุ การตรวจ
 การจ้างก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่สามารถละเลยได้เพราะจะเป็นอันตรายอย่างยิ่งหาก
 เกิดการทุจริตขึ้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบด้วย การบริหารงานศาลผู้บริหารจะต้องบริหาร
 ตามยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมเป็นหลัก รวมถึงสอดคล้องถึงปฏิบัติตามนโยบายของประธาน
 ศาลฎีกาด้วย อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบหลักคุณธรรมและ
 จริยธรรม โดยให้เหตุผลประกอบว่า ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำรงตำแหน่งที่
 ผู้พิพากษาทุกระดับชั้นจะต้องมีอยู่ตลอดไป การที่ประพฤติดี ดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติ
 คุณดีก็เป็นสิ่งเชิดหน้าชูตาของตนเองและครอบครัว ทั้งเป็นศักดิ์ศรีแก่องค์กรว่ามีแต่
 ผู้พิพากษาที่ดี การเป็นผู้บริหารที่ดีจะเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานและ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้กุมชะตาชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชาในศาล
 หากผู้บริหารไม่มีคุณธรรมจริยธรรม เอาแต่ใจตนเอง ไม่ยอมเข้าใจในปัญหาของผู้ร่วมงาน
 ซึ่งแต่ละคนแต่ละครอบครัวจะมีปัญหาต่างกันไปมากบ้างน้อยบ้าง บางครั้งก็อาจกระทบ
 กับการทำงานบ้าง ผู้บริหารต้องเข้าใจและพยายามใช้วิธีการให้ผู้ที่ปัญหาสามารถทำงาน
 ได้ โดยใช้คุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรมแก้ไขให้ปัญหาผ่านไป

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล
 ยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธี โดยให้เหตุผลประกอบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็
 การศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและมีมุมมองการทำงานที่
 หลากหลายนำสิ่งที่ดีที่พบเห็นมาปรับปรุงกับการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ดี
 เพราะไม่มีใครที่จะรู้ทุกสิ่ง อาจมีบางสิ่งที่ไม่รู้หากมีการแลกเปลี่ยนกันก็จะมีมุมมองในสิ่ง
 ต่างๆ ได้กว้างขึ้น อันอาจเป็นส่วนหนึ่งไม่ว่าการทำงานหรือการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ เจริญ ดวงสุวรรณ

เจริญ ดวงสุวรรณ (สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว เป็นองค์ประกอบของบุคคลที่มีภาวะผู้นำโดยทั่วไปจะต้องมี โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาอยู่แล้ว ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ อีก 3 องค์ประกอบก็จำเป็นจะต้องมีด้วยและเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา โดยให้เหตุผลประกอบว่า ในเรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ผู้พิพากษาทุกคนจะต้องมีอยู่แล้ว สำหรับความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จะต้องมีความรู้เพิ่มเติมเข้ามาและความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จำเป็นจะต้องมีเพราะจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาภายในศาลในการวิเคราะห์เหตุผลในการทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง ส่วนเรื่องความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นผู้พิพากษามักให้ความสนใจน้อย เนื่องจากจะให้ความสนใจในด้านกฎหมายมากกว่า ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีความรู้ด้านจิตวิทยา มวลชน วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของบุคคลในท้องถิ่นที่ไปปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งความรู้ด้านนิติวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพนั้นเป็นสิ่งจำเป็น โดยผู้ดำรงตำแหน่งพิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการพูด การวางตัว มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี เพราะบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ต้องประชาสัมพันธ์ศาลยุติธรรมด้วย จึงจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรศาลยุติธรรมด้วย นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์กรก็ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยสามารถสื่อสารให้บุคคลภายในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของศาลได้ดี ตลอดจนสามารถสร้างความสามัคคีแก่บุคลากรภายในศาล และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร³⁰⁷ โดยมีความเห็นประกอบว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในการบริหารเวลาในทุกๆ เรื่อง ไม่เฉพาะการบริหารจัดการคดี การบริหารกิจกรรม และการรายงานสถิติคดี นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งแก่บุคลากรภายใน

ศาล เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ตลอดจนมีเทคนิคในการบริหารด้วย

นอกจากนั้น ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยให้เหตุผลประกอบว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องปฏิบัติตนและดำรงตนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นๆ ภายในศาล เพราะถ้าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลปฏิบัติตนดีแล้วเวลาจะแนะนำหรือตำหนิคนอื่นก็จะทำให้เขาเชื่อถือกรณีมีปัญหาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นก็ต้องดูว่าความผิดร้ายแรงหรือไม่ หากไม่ร้ายแรงก็อาจจะตักเตือน หรือภาคทัณฑ์ไว้ แต่ถ้าเป็นความผิดร้ายแรงผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องดำเนินการอย่างเด็ดขาด เพราะมีประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการที่บังคับให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องปฏิบัติ ไม่เช่นนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเองก็จะมีคามผิดด้วย นอกจากนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องสื่อสารกับผู้พิพากษาในศาลให้ชัดเจนว่าเรื่องไหนมีความสำคัญเช่นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของผู้พิพากษามีความสำคัญมากเป็นเรื่องที่ยอมไม่ได้

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธี โดยให้เหตุผลประกอบว่า วิธีการพัฒนาคือการเรียนรู้เพื่อนำมาปฏิบัติ ถ้าเรียนรู้แล้วแต่ไม่นำมาปฏิบัติก็เป็นผู้นำไม่ได้ การมีภาวะผู้นำจะต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำของบุคคลหลายระดับ เช่น ภาวะผู้นำโลก ภาวะผู้นำประเทศ ดูว่าผู้นำที่เขายกย่องในด้านต่างๆ ว่าเขามีภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง เพื่อนำมาพัฒนาในศาล นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่าอยากจะให้สำนักงานศาลยุติธรรมคัดเลือกผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เด่นๆ มาให้ความรู้แลกเปลี่ยนแก่ผู้เข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารศาลชั้นต้น เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เพิ่งจะผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาไม่นาน ไม่ใช่เชียววิทยาการที่ผ่านการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนานแล้วมาเป็นวิทยากรซึ่งมีประสบการณ์ที่ล้ำสมัยแล้ว การติดตาม ตรวจสอบ เป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำควรเน้นเรื่องการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำ โดยจะต้องตัดสินใจให้ถูกต้องและทันเหตุการณ์ การที่ศาลยุติธรรมจะได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นก็เพราะความมีภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเปรียบเสมือนเป็นแม่ทัพในสนามรบจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในศาลได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีแนวทางในการแก้ปัญหาเสนอให้แก่ส่วนกลางได้รับทราบ เพราะบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความสำคัญ ต้องประสานงานกับระดับนโยบาย

ต้องเสนอปัญหาสำคัญให้ระดับสูงได้รับทราบเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกิจจะลักษณะ อีกทั้งต้องมีการพัฒนาแนวคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกและกล้านำเสนอ

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ อนุรักษ์ อิมสุขศรี

อนุรักษ์ อิมสุขศรี (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างยิ่ง โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ถือเป็นตำแหน่งบริหารขั้นต้นของศาลยุติธรรม จึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ แต่การจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ย่อมจำเป็นที่จะต้องมีความรอบรู้ความสามารถหลายประการ และยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ทักษะในการบริหาร รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมที่จะต้องพึงมีแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพึงต้องมีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงที่จะทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนเป็นสำคัญ และที่สำคัญอีกประการคือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญทำในสิ่งที่ถูกต้อง

อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการพิจารณาพิพากษาคดีเกือบ 20 ปี ย่อมสามารถนำความรู้วิชาการด้านกฎหมาย รวมทั้งข้อสังเกตต่างๆ ในการทำคดีมาถ่ายทอดให้ผู้พิพากษาในศาลทราบได้เป็นอย่างดีและเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล นอกจากจะมีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือการให้ข้อเสนอแนะในการพิจารณาพิพากษาคดีแก่ผู้พิพากษาในศาลศาลแล้ว ภาพลักษณ์หรือบุคลิกภาพต่างๆ ทั้ง 5 หัวข้อย่อยก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานของศาลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยปราศจากซึ่งปัญหา เพราะจะสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่บุคลากรทั้งในและนอกศาล

นอกจากนั้น ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร โดยมีความเห็นประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตำแหน่งบริหาร มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานศาลนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กำหนดนโยบายในการบริหารงานอย่างเป็น

รูปธรรมในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านบริหารงานบุคคลหรือบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการคดี หากสามารถจะทำได้พร้อมๆ กันได้ดีแล้ว ย่อมสามารถจะพัฒนาศาลนั้นๆ ก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างดีสมบูรณ์แน่นอน รวมทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพดี มีความรู้และทักษะในการบริหารแล้ว หัวใจสำคัญของนักบริหารในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อที่สำคัญมากก็คือ ต้องมีพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต การประพฤติและดำรงตนเป็นที่ประจักษ์ให้ปรากฏต่อคนในและนอกวงการศาล หากปราศจากคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว ต่อให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือทางบริหารอย่างไรก็ไม่สามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธาและเป็นธรรมในศาลนั้นๆ ได้อย่างแน่นอน

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธี โดยให้เหตุผลประกอบว่า บุคคลที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดีนั้น ย่อมจะต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองได้นั้น จำเป็นต้องมีความเอาใจใส่ในการเรียนรู้ ศึกษาอดีตและพิจารณาปัจจุบันว่ามีอะไรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อกระทำการสิ่งในอนาคตให้ดีกว่ายิ่งขึ้นไป ทั้งต้องยอมรับผู้อื่นด้วย หมายถึง หากผลงานของศาลอื่นดีกว่าเราอาจต้องไปศึกษาขอความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงใช้กับศาลของเราเช่นกัน

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตำแหน่งบริหารชั้นต้นของศาลยุติธรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะศาลชั้นต้นเป็นศาลที่ต้องพบปะหรือติดต่อโดยตรงกับประชาชนที่มีความทุกข์ร้อน ดังนี้ หากได้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดี มีคุณสมบัติเพียบพร้อมในด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วก็ย่อมจะคาดหมายได้ว่า ศาลนั้นๆ จะมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี สำคัญที่สุดคือ สามารถจะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มีอรรถคดีได้โดยความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม ให้สมกับคำที่ว่า ศาลยุติธรรมเป็นที่พึ่งสุดท้ายให้แก่ประชาชน ดังนี้ การคัดเลือกบุคคลไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและเป็นสิ่งที่ทำทนายของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม รวมทั้ง ศาลยุติธรรมจำเป็นต้องอบรม เพาะบ่มให้ความรู้แก่ผู้พิพากษาในศาลเป็นระยะๆ เพื่อวันหนึ่งผู้พิพากษานั้นเข้าสู่ตำแหน่งผู้พิพากษา

หัวหน้าศาลจะได้ทำหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์แบบ และสุดท้ายประโยชน์จะตกแก่ประชาชนนั่นเอง

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ธาณิช เกศพิทักษ์

ธาณิช เกศพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ และยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่มเติมอีก 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะอุตสาหะ และความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการได้ยึดถือและปฏิบัติตามและเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทุกองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบหลักและยังมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรมว่า ในองค์ประกอบย่อยข้อ 1 (ความซื่อสัตย์สุจริต) นั้น ทั้งต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนและครอบครัวมีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่นเช่นนั้น และองค์ประกอบย่อยข้อ 2 อยากให้เน้นเรื่องการประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงทั้งของตนเองและครอบครัวให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ของผู้พิพากษาในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป

2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ นิจรินทร์ องค์พิสุจน์

นิจรินทร์ องค์พิสุจน์ (สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบหลัก อีกทั้งเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยได้สอบถามไป

2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ปกรณ์ สุวรรณพรหมา

ปกรณ์ สุวรรณพรหมา (สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ และยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะต้องรักษาศักดิ์ศรีผู้นำองค์กร มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความเด็ดขาดเข้มแข็ง และเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบของ

องค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรให้ความสำคัญแก่ทุกคดีเท่าๆ กัน ศึกษาวิทยาการใหม่ๆ และมีความรู้รอบตัวอย่างดี สามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่นๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถนำความรู้ทั่วไปมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรให้ความสำคัญสนทนและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน อย่าทำตัวเคร่งเครียดหรือกังวลมากเกินไป ควรมีอัธยาศัยไมตรี มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา สนใจในเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานบ้าง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเมตตากรุณา

อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีการสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ควรมีความขยันขันแข็ง มีสามัญสำนึกที่ดีและถูกต้อง ยึดมั่นในหลักธรรมคำสอนของศาสนาที่ตนเคารพนับถือ เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป นอกจากนี้ ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำในองค์กรอื่นบ้าง เพื่อรับรู้ความคิดเห็นของบุคคลภายนอกต่อองค์กรของเรา เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อคิดในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำองค์กรศาลยุติธรรมควรมีภาวะผู้นำที่ดี ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยไม่จำเป็น แต่ควรใช้เหตุผลจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ โดยไม่โยนภาระให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องยึดถือความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่และการดำรงตนในฐานะผู้นำองค์กร ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้รับการยอมรับทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธาว่าเป็นผู้มีความสามารถให้ความเป็นธรรมได้อย่างแท้จริง

2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ประคอง เตกฉัตร

ประคอง เตกฉัตร (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนั้นยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น สภาพปัญหาของสำนักงานศาลยุติธรรมและศาลที่ไปบริหาร มีความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองของท้องถิ่นที่ไปบริหาร เป็นต้น และยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา อีกทั้งยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจึงต้องมีความรู้เพิ่มเติมด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การทำโครงการต่างๆ ต้องมีความรู้ด้านพันธกิจของสำนักงานศาลยุติธรรม และต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบงานของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร เป็นต้น

รวมทั้งเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ แต่ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าวยังไม่เพียงพอ เพราะมีโครงการเฉพาะกิจอีกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับสำนักต่างๆ เช่น สำนักวิชาการ สำนักกระบวนข้อพิพาท สำนักงบประมาณ สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร สำนักงานคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม เป็นต้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร แต่ยังให้เหตุผลว่า การขับเคลื่อนไม่ได้ทำได้โดยง่ายเพราะไม่สามารถเลือกบุคลากรเองได้ อีกทั้งไม่สามารถควบคุมบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกได้ เช่น พนักงานอัยการ ทนายความ เจ้าพนักงานบังคับคดี เจ้าพนักงานคุมประพฤติ เจ้าหน้าที่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นต้น วิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานศาลยุติธรรมไม่นิ่ง เจ้าหน้าที่เราไม่อาจให้คุณให้โทษได้ จึงทำให้การบริหารลำบาก

นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารเท่านั้น ระดับเจ้าหน้าที่ก็มีส่วนเป็นอย่างมากที่จะทำให้บุคคลภายนอกเข้าใจ

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า วิธีการพัฒนาดังกล่าวยังไม่เพียงพอเพราะปัญหาแต่ละศาลไม่เหมือนกัน การมุ่งมั่นทุ่มเทต้องใช้เวลาและโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลและงบประมาณที่จำกัด เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเก่าไม่ได้ของงบประมาณไว้ และงบประมาณที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนปัจจุบันขอก็จะนำมาใช้ในอีก 2-3 ปี ต่อไป ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใหม่ก็ไม่ประสานต่อ

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารต้องมีกระบวนการ

1. การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ การควบคุม และการประเมิน
2. การดำเนินงานปฏิบัติการ ได้แก่ ระดับผู้พิพากษา ระดับเจ้าหน้าที่ การจัดทีม ระดับภาคและสำนักงานศาลยุติธรรม
3. การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ภายในองค์กร ภายนอกองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนระดับต่างๆ
4. การประสานงาน ได้แก่ ภายในองค์กร ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ประสานกับหน่วยงานระดับภาค สำนักต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เป็นต้น

2.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ ภัทรศักดิ์ วรรณแสง

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย นอกจากนี้จะต้องมีภาวะผู้นำวางตนเป็นที่ยอมรับ เป็นตัวอย่างและแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กรและหน่วยงาน ประชาชนที่เกี่ยวข้อง การทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดีนั้นล้วนแต่มีผลต่อสิทธิเสรีภาพ และทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนมีผลต่อภาระหน้าที่ของประชาชนด้วย และยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา อีกทั้งยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบเห็น และเสนอแนะให้มีการแก้ไขเพราะเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง สำหรับความรู้ด้านกฎหมายนั้นต้องศึกษาให้เท่าทัน กฎ ระเบียบใหม่ๆ เพื่อให้การพิจารณา

พิพาทภาคีและการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนเป็นประโยชน์อย่างถูกต้องเป็นธรรม
อีกทั้งเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบของ
องค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยมีความเห็นประกอบว่า การแต่งตั้ง
ผู้พิพากษาอยู่ภายใต้ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ จึงต้องทำความเข้าใจกับ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางตัว การเข้าสังคมซึ่งมีข้อจำกัด
มากกว่าข้าราชการอื่นๆ การประสานงานเรื่องการให้ความร่วมมือจึงอาจมีความเข้าใจผิด
เกิดขึ้น หากไม่เข้าใจประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบ
ย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร โดยมีเหตุผล
ประกอบว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายประธานศาลฎีกาและ
แผนยุทธศาสตร์ จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในภาพรวมและภาพเล็ก ภาพรวมคือเข้าใจ
นโยบายและแผน ภาพเล็กคือการขับเคลื่อนสนองนโยบายและแผนดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้อง
อาศัยองค์ประกอบทั้ง 4 ดังกล่าว

นอกจากนั้น ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบของ
องค์ประกอบหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยให้เหตุผลประกอบว่า งานตุลาการมิใช่แต่
เพียงการทำงานในเนื้อหาการพิจารณาพิพากษาคดี แต่ต้องมีการวางตนที่ต้องเคร่งครัดใน
คุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการดูแลบุคลากรในศาลและครอบครัวด้วย ประชาชนจะเชื่อมั่น
ศรัทธาเมื่อ ผู้พิพากษาวางตนให้ประชาชนเชื่อถือศรัทธา

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน
ศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป โดยให้เหตุผลประกอบว่า
การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์จากภายในกลุ่ม แต่การที่จะมี
ภาวะผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ต้องอาศัยจากตัวอย่างที่ดีในทุก
ภาคส่วน เช่น การพัฒนาระบบงานตุลาการ อาจศึกษาจากภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำไม่อาจสอนและทำ
ตามกันได้ แต่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติ ผู้นำต้องมีภาวะวิสัยที่จะเป็นได้
การเป็นผู้นำที่ดีต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ และช่วงเวลาที่เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
นั้นมีช่วงระยะเวลาสั้นๆ เพียง 1-3 ปี เท่านั้น ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีจิตสำนึก
และตระหนักว่าภายในระยะเวลาดังกล่าวจะทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำศาลที่รับผิดชอบได้
อย่างไร จึงจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ วิบูลย์ แสงชมพู

วิบูลย์ แสงชมพู (สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ และยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยข้อ 1-3 ขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ส่วนข้อ 4 คือความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป โดยให้เหตุผลประกอบว่า หากมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าวก็จะทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความรู้และศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น สามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี

2.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในทัศนะของ สบโชค สุCHARมณ

สบโชค สุCHARมณ (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบความเห็นที่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างเพียงพอแล้ว การมีความรู้ความสามารถมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีย่อมมีความสำคัญมาก เพราะเป็นผู้นำทางฝ่ายตุลาการในต่างจังหวัดซึ่งบุคคลให้ความเคารพนับถือ ต้องประสานงานกับหัวหน้าส่วนต่างๆ ส่วนทักษะในการบริหารต้องสามารถบริหารองค์กรและบุคลากรได้เป็นอย่างดี มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างของผู้พิพากษาและบุคลากรในศาลตลอดจนบุคคลอื่นๆ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

อีกทั้ง เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา โดยให้เหตุผลว่า ประสบการณ์และความรู้ในทางกฎหมายถือว่าเพียงพอสำหรับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงาน รวมทั้งการเงิน การงบประมาณต่างๆ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีจะให้ตรวจสอบได้ การทำคำพิพากษาควรให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้พิพากษาในศาลและต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาการด้านอื่นๆ ด้วย จะทำให้งานของศาลดีขึ้นต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยมีความเห็นประกอบ

ว่า การประสานงานถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของศาลลุล่วงไปได้ด้วยดี การมี มนุษย์สัมพันธ์กับผู้พิพากษาในศาลตลอดจนเจ้าหน้าที่ การประสานงานกับบุคคลภายนอก การทำให้ดีเป็นอย่างไรบ้างบางครั้งเราไม่อาจทำได้ด้วยตนเองต้องอาศัยบุคคลภายนอก ช่วยเหลือ กิริยามารยาทต้องดี พูดจาดี สุภาพ อ่อนน้อม ไม่เย่อหยิ่ง วางตัวให้เป็นทีเคารพ ทำอะไรให้รู้จักกาลเทศะ แต่งกายดีเหมาะสมกับเกียรติศักดิ์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ของทางราชการ

นอกจากนั้น ยังเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบของ องค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร โดยให้เหตุผลประกอบว่า การบริหาร งานบุคคลและการจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญต้องศึกษาเข้าใจให้ดี การจัดการคดีที่ดีจะทำให้ การพิจารณาคดีเป็นไปอย่างรวดเร็วถูกต้องและเป็นธรรม การเงิน การบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ ต้องมีความรู้ความสามารถ เนื่องจากการเงิน การงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญผิดพลาดไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ สามารถทั้งในงานคดีและงานด้าน บริหาร รวมทั้งเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์ประกอบหลัก คุณธรรมและจริยธรรม โดยให้เหตุผลประกอบว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งสำคัญมาก่อน ความรู้ความสามารถ และทำให้เห็นว่าเราเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนดี ชื่อเสียงเกียรติคุณจะมาเอง ไม่ไปในที่อโคจร ความยุติธรรมเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับทุกคน ผู้พิพากษาเป็นผู้ประสพความยุติธรรม ต้องมีจิตใจที่เป็นกลางไม่ แสดงให้เห็นว่าเราเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในหัวข้อย่อยที่ 4 เป็นสิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล พึงมีเป็นอย่างยิ่ง ทำงานดีแล้วต้องมีตามข้อ 4 ด้วย ความรู้คู่คุณธรรม

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน ศาลยุติธรรมก็เห็นด้วยกับทั้ง 6 วิธีตามที่ผู้วิจัยสอบถามไป โดยให้เหตุผลประกอบว่า การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นสิ่งสำคัญ สามารถนำมาเปรียบเทียบกัน ได้ การเข้ารับอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ที่สำนักงานศาลยุติธรรมจัดขึ้น หลักสูตรสั้นๆ การ สนใจใฝ่หาความรู้ การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลพึงกระทำ แต่ไม่ใช่ในลักษณะจับผิด

ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้ที่ เป็นผู้นำแนวของศาลยุติธรรมในการออกไปปฏิบัติยังที่ต่างๆ จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ วางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ถือทางสายกลางเน้น

เศรษฐกิจพอเพียง ผักผ่อนหาความรู้อยู่เสมอ และถ้ามีโอกาสเป็นเจ้าของสำนวนหรือเป็นองค์คณะด้วยจะยิ่งดีเพราะการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ไม่ใช่หยุดแค่นั้นต้องเป็นผู้พิพากษาตลอดไป ความรู้ทางด้านกฎหมายและด้านอื่นผิดไม่ได้ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้คู่คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตสูง ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แล้วผลสำเร็จจะเกิดแก่ตัวท่านเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบ ยืนยัน ความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 7 ผลการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม	จิตรา กาญจนประเสริฐ (2558)	เจริญ ดวงสุวรรณ (2558)	ณัฐ อิมสุขศรี (2558)	ธานีศ เกศพิทักษ์ (2558)	นิกรินทร์ องค์พิสุทธิ์ (2558)	ปกรณ สุวรรณพรหมมา (2558)	ประคอง เตกฉัตร (2558)	ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (2558)	วิบูลย์ แสงขมภู (2558)	สไบโชค สุขารมณ (2558)	ความถี่
1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.1 ความรู้ และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และ ข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.3 ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บริหารจัดการคดี บันทึกคำพยานและ รายงานกระบวนการพิจารณา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม	(9558) รัฐประหารประเภทเบ็ดเตล็ด	(9557) พระราชบัญญัติ พริ้ง	(9558) อิมเพดเม้นท์รี (2558)	(9557) ผู้บังคับบัญชา เชนบ	(9558) หน้าที่ผู้พิทักษ์ รันทรินดิ	(9558) บทบาทพระมหากษัตริย์	(9558) ระเบียบ กอช	(9557) กฎหมาย คดี	(9558) กฎหมาย รัฐ	(9557) ระเบียบ	เกรด
2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.4 วางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง สถานะและกาลเทศะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.5 การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. ความรู้และทักษะในการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และการบริหารจัดการองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 7 (ต่อ)

<p>ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม</p>	จิตรา กาญจนประเสริฐ (2558)	เจริญ ดวงสุวรรณ (2558)	ณรัช อิ่มสุขศรี (2558)	ชานิต เกตวิทักษ์ (2558)	นิกรินทร์ อังค์พิสุทธิ (2558)	ปภาณ สุวรรณพหามา (2558)	ประคอง เตกฉัตร (2558)	ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (2558)	วิบูลย์ แสงทงมู (2558)	สไบชิต สุขารมณ (2558)	รวม
3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การ จัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการ บริหารงานศาลยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. คุณธรรมและจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติ คุณดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม	จิตรา เจริญวิไล (2558)	ดวงตะวัน (2558)	ณัฐ อิมพงษ์ศรี (2558)	ศุภมาส เตชะเนบ (2558)	นิรันดร์ ธีรรัตน์ (2558)	ปวงกร พงษ์พวง (2558)	(2558) ธนิตา เตชะประไพ	(8552) นางสาวศุภมาส	(9558) นางสาวศุภมาส	(8552) นางสาวศุภมาส	เกรด
4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติ คุณดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความ เที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมา ภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 7 (ต่อ)

<p>ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม</p>	จิตรภา กาญจนประเสริฐ (2558)	เจริญ ดวงสุวรรณ (2558)	ณรัช อิมสุทศรี (2558)	ธานีศ เกศพิทักษ์ (2558)	นิจรินทร์ องค์กรพิสุทธิ์ (2558)	ปกรณ์ สุวรรณพรหม (2558)	ประคอง เตกฉัตร (2558)	ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (2558)	วิบูลย์ แสงขมภู (2558)	สไบศต สุขารมณ์ (2558)	ความถี่
<p>วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม</p>											
<p>1. การฝึกฝนด้วยตนเอง</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<p>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<p>3. การศึกษาดูงาน</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<p>4. การสอนแนะ</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<p>5. การใช้คู่มือการพัฒนางาน</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<p>6. การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์/องค์ประกอบและวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม	จิตรา กาญจนประเสริฐ (2558)	ดวงสุดา วงศ์วรรณ (2558)	ณรัช อิ่มสุขศรี (2558)	ธนากร เตชะประเสริฐ (2558)	นิลฉัตร อรรถพิบูลย์ (2558)	ปกรณ์ นิ่มประเสริฐ (2558)	ประคอง เตชะมิตร (2558)	(8552) นางสาวระวี ดัชนี (2558)	วิบูลย์ แสนขมขม (2558)	สไบ เตชะประเสริฐ (2558)	เกรด
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ											
1. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ						✓	✓				2
2. มีความขยันขันแข็ง วิริยะอุตสาหะ และมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน			✓			✓					2
3. ยึดมั่นในหลักคำสอนของศาสนา						✓					1
4. มีสามัญสำนึกที่ดีและถูกต้อง						✓					1
5. มีความรู้เรื่องสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของท้องถิ่น							✓				1
6. รักศักดิ์ศรีผู้นำองค์กร มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด						✓					1
7. การวางตนเป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรใน องค์กร								✓			1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
3. ความรู้และทักษะในการบริหาร
4. คุณธรรมและจริยธรรม

อีกทั้งทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 17 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย
2. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ

ในราชการศาลยุติธรรม

3. ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษา หรือคำสั่ง บริหารจัดการคดี บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา

4. ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น
5. สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร
6. สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร
7. กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม
8. วางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

9. การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

10. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร

11. ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

12. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง

การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ

13. มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน

ศาลยุติธรรม

14. ความซื่อสัตย์สุจริต

15. ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี

16. ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี

17. ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

ในส่วนของคํ่าประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังเห็นควรให้เพิ่มเติมองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย อาทิ คนที่ 4 เห็นควรให้เพิ่มเรื่องความวิริยะอุตสาหะ และความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คนที่ 6 เห็นควรให้เพิ่มการรักศักดิ์ศรีผู้นำองค์กร มีการตัดสินใจถูกต้อง มีความเด็ดขาดเข้มแข็งเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยึดมั่นในคํ่าสอนของศาสนา มีสํ่าัญสำนึกที่ดีและถูกต้อง คนที่ 7 เห็นควรให้เพิ่มองค์ประกอบเรื่องความรู้ในเรื่องอื่นๆ เช่น สภาพปัญหาของสำนักงานศาลยุติธรรมและศาลที่จะไปอยู่ เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ และคนที่ 8 เห็นควรให้เพิ่มองค์ประกอบเกี่ยวกับการวางตนเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กรและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเห็นควรให้เพิ่มเติมองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ดังนี้

1. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ความขยันขันแข็ง วิริยะอุตสาหะ และมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน
3. ยึดมั่นในหลักคํ่าสอนของศาสนา
4. มีสํ่าัญสำนึกที่ดีและถูกต้อง
5. มีความรู้เรื่องสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของท้องถิ่น
6. รักศักดิ์ศรีผู้นำองค์กร มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด
7. การวางตนเป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร

ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าไม่ใช่องค์ประกอบหลักและบางข้อก็มีการใส่ไว้ในองค์ประกอบย่อยแล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ได้มีการเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ หากแต่ได้มีการนำข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ เหล่านี้มาบูรณาการสร้างเป็นตัวชี้วัดในแบบสอบถามแทน

โดยจากผลการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากประเด็นสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มแรก จำนวน 18 คน และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ปรากฏผลตามตาราง 8 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1. ด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา</p> <p>1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย</p>	<p>1. มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกฎหมายสารบัญญัติและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2. มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกฎหมายวิธีสบัญญัติและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>3. มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท และมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสมานฉันท์และสันติวิธีในคดีอาญา และมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>5. มีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากคำพิพากษาศาลสูงและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>
<p>1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม</p>	<p>1. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศข้อบังคับ และหนังสือเวียนของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับ ต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม (ต่อ)</p>	<p>2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และหนังสือเวียนของคณะกรรมการบริหาร ศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และมีการนำความรู้มา ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>3. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและหลักเกณฑ์ ของคณะกรรมการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) และ มีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด และคำแนะนำของประธานศาลฎีกา และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>5. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์อื่นๆ ในราชการ ศาลยุติธรรม และมีการนำความรู้มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่</p>
<p>1.3 ความสามารถในการงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษา หรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและ รายงานกระบวนการพิจารณา</p>	<p>1. มีความสามารถในการเตรียมความพร้อม เกี่ยวกับข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเกี่ยวกับคดี ที่จะพิจารณาก่อนขึ้นนั่งพิจารณาคดี</p> <p>2. มีความสามารถในการจับประเด็นอันเป็น ข้อสำคัญในคดีได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถ ชี้แจงให้คู่ความเข้าใจประเด็นแห่งคดีได้อย่าง ถูกต้องชัดเจน</p> <p>3. มีความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปเหตุผล ในการทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง คำร้อง คำขอ ต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1.3 ความสามารถในการงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษา หรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและ รายงานกระบวนการพิจารณา (ต่อ)</p>	<p>4. มีความสามารถในการตรวจสอบสำนวนคดีและ ตรวจร่างคำพิพากษาที่ผู้พิพากษาพิจารณาคดี เสร็จแล้วให้ถูกต้อง ตลอดจนศึกษาค้นคว้า ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยละเอียด ถี่ถ้วน หากพบข้อบกพร่องได้ให้คำแนะนำแก่ ผู้พิพากษาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง แต่ไม่ แทรกแซงการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษา</p> <p>5. มีความสามารถในการบันทึกคำเบิกความของ พยาน ตลอดจนความละเอียด รอบคอบ ความมี ระเบียบในการบันทึกคำพยาน การหมายเหตุเอกสาร ในสำนวนคดี และรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้ อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและตรงประเด็น</p> <p>6. มีความสามารถในการพิจารณาคดีให้เป็นไป ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ศาลสูงวางไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการ เตรียมคดีโดยการศึกษ การวางแผน และดำเนิน กระบวนการพิจารณาคดีให้เสร็จโดยรวดเร็วตาม แผนที่วางไว้</p>
<p>1.4 ความรู้ความสามารถในทาง วิชาการด้านอื่น</p>	<p>1. มีความรู้ความสามารถทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และมีการนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2. มีความรู้ความสามารถในภาษาต่างประเทศ และ/หรือภาษาท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ และมีการนำ ความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติ</p> <p>3. มีความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ และมีการนำ ความรู้ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น (ต่อ)</p>	<p>4. มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการและสารสนเทศสมัยใหม่ และมีการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>5. มีความรู้ความสามารถในการยกย่อง ตรวจจับ การออกกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งและข้อบังคับต่างๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้งานนั้นจะยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่</p>
<p>2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ</p> <p>2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร</p>	<p>1. มีความสามารถในการประสานงานกับผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่และบุคลากรภายในศาลที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี</p> <p>2. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีอัธยาศัยที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามความเหมาะสม</p> <p>3. มีความสามารถในการดูแล ให้ความสะดวกแก่ทนายความ พยาน คู่ความและประชาชนที่มาศาลให้ได้รับความสะดวกและได้รับการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัยที่ดี</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร(ต่อ)</p>	<p>4. มีความสามารถในการให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เชื้อเพื่อเชื้อแม่ มีเมตตาธรรม พบปะสังสรรค์ และสอบถามความเป็นอยู่ตลอดเวลา</p>
<p>2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร</p>	<p>1. มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมอื่นๆ อาทิ พนักงานอัยการ ตำรวจ ทนายความ บังคับคดี ราชทัณฑ์ คุมประพฤติ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายของศาลยุติธรรม</p> <p>2. มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรในหน่วยงานฝ่ายปกครอง ทหาร โรงพยาบาล โรงเรียน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลางของศาลยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศาลยุติธรรม</p> <p>4. มีความสามารถในการไปร่วมงานรัฐพิธี งานพิธี และงานประเพณีต่างๆ กับหน่วยงานอื่นได้อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. มีความสามารถในการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานของศาลยุติธรรมกับหน่วยงานอื่นๆ ตามวาระโอกาสอันควร</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสำรวมในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2. มีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานรวมทั้งในขณะนั่งพิจารณาคดี 3. มีอารมณ์เยือกเย็น อ่อนโยน และสง่างาม ใช้วาจาที่สุภาพอ่อนโยนนำฟังต่อบุคคลทั่วไป ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย รู้จักยับยั้งอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาวาจาอันไม่สมควรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คู่ความ พยานและบุคคลอื่นๆ 4. ทักทายและสนทนากับผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ 5. ให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อผู้มีอาวุโสกว่า ทั้งในเรื่องอายุและหน้าที่การงาน
<p>2.4 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. วางตัวเหมาะสมในการเข้าร่วมงานรัฐพิธี งานพิธี และงานประเพณีต่างๆ 3. ไม่ให้ความสนิทสนมกับทนายความ หรือคู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นกรณีพิเศษ 4. ไม่คบหาสมาคมกับบุคคลที่กระทำความผิดต่อกฎหมาย 5. วางตัวเป็นกันเอง มีจิตใจกว้าง มีเมตตาธรรมเอาใจใส่และให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>2.5 การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย</p> <p>ฤดูกาลเทศะ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่ ทั้งสีและแบบให้สุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานที่ 2. รักษาความสะอาดของเสื้อผ้าและอุปกรณ์ที่ใช้กับเสื้อผ้าที่สวมใส่ให้ดูดีอยู่เสมอ 3. เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่เหมาะสมกับบุคคลวัย และประเพณีท้องถิ่น 4. เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่ให้ภูมิฐาน เหมาะสมกับวัย บุคลิกภาพและตำแหน่งของตน 5. ดูแลความสะอาดของร่างกายให้สะอาดอยู่เสมอ
<p>3. ด้านความรู้และทักษะในการบริหาร</p> <p>3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2. มีความรู้เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา ผู้พิพากษาและข้าราชการในศาลยุติธรรม และการให้คำปรึกษา และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. มีความรู้เกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร (ต่อ)</p>	<p>4. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการต่างๆ และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>5. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์กรและบุคลากร และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>
<p>3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี</p>	<p>1. มีความสามารถในการบริหารจัดการคดี ทั้งคดีใหม่และคดีค้างเก่าให้เสร็จไปโดยรวดเร็วและเป็นธรรม</p> <p>2. มีความสามารถในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ ผู้พิพากษาตามความถนัดและตามความสามารถ โดยมีการกระจายความหนักเบาของคดีให้แก่ผู้พิพากษาอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>3. มีความสามารถในการนำความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการคดีที่ต้องเข้าสู่ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การนัดพิจารณาคดีต่อเนื่อง และการจัดเก็บสำนวนคดีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. มีความสามารถในการนำความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการคดีที่ต้องส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่น และการสืบพยานได้กมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>5. มีความสามารถในการนำความรู้เรื่องการเรียกคืนสำนวนคดี การโอนสำนวนคดี การบริหารจัดการคดีที่จำเลยต้องชั่งระหว่างพิจารณาและปัญหาการอ่านคำพิพากษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การคลังของสำนักงานศาลยุติธรรม และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2. มีความรู้เกี่ยวกับระบบงานบัญชีของศาลยุติธรรมและมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของศาลยุติธรรมและของทางราชการ และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 4. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการพัสดุ และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 5. มีความรู้เกี่ยวกับการงบประมาณและการวางแผนงบประมาณ และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
<p>3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม นโยบายการบริหารของประธานศาลฎีกา รวมทั้งความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาคอขวด และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2. มีการนำนโยบายมาใช้ในการบริหารงานและสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ศาลยุทธ์ธรรม (ต่อ)</p>	<p>3. มีการทำงานเป็นทีม มีเทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>4. มีการนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำมาใช้ในการปกครองผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ โดยรู้จักใช้เหตุผลจริงใจและไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยไม่จำเป็น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้สัมฤทธิ์ผล</p> <p>5. มีความเชื่อมั่นและการตัดสินใจที่เด็ดขาดในการบริหารงานและบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงที่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร</p>
<p>4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต</p>	<p>1. ความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ เที่ยงตรงและเที่ยงธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม ระเบียบวินัย และนิติประเพณี โดยแสดงให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน</p> <p>2. ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง โดยปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ แสดงความคิดเห็นตามหลักการอย่างตรงไปตรงมา และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและอย่างเต็มความสามารถ</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต (ต่อ)	<p>3. ยึดมั่นในความสัตย์จริง พุดความจริง มีเจตนาที่บริสุทธิ์ ปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น โดยชอบ และมีความรับผิดชอบจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. เคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ประพฤติซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น จริงใจ ทำตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ ครีธา และทำตามสัญญาที่ให้ไว้</p> <p>5. ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่ทุจริต ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง และกล้าเปิดเผยความจริง</p>
4.2 ความประพฤติดี การดำรงตน และชื่อเสียงเกียรติคุณดี	<p>1. มีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไป โดยไม่ปรากฏข้อเสียหาย และไม่นำเรื่องเดือดร้อนมาถึงราชการศาลยุติธรรม</p> <p>2. มีค่านิยมและความประพฤติดี ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ยึดหลักคำสอนทางศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต รวมทั้งยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป ยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ</p> <p>3. ดำรงตนเหมาะสมกับอาชีพ ฐานะและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รักษาชื่อเสียงทั้งของตนเองและครอบครัว ให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ของผู้พิพากษาในประมวลจริยธรรมตุลาการ</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>4.2 ความประพฤติดี การดำรงตน และชื่อเสียงเกียรติคุณดี (ต่อ)</p>	<p>4. ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชาและตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตให้ข้ามลำดับชั้นได้</p> <p>5. รักษาศักดิ์ศรีขององค์กร ชื่อเสียงเกียรติคุณของตนเอง และมีมารยาทที่ดี โดยลด ละ เลิก อบายมุขทุกประเภท และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p>
<p>4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี</p>	<p>1. ร่วมนั่งพิจารณาพิพากษาคดีกับผู้พิพากษาในคดีสำคัญที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยออกนั่งพิจารณาคดีตรงตามเวลา และไม่เลื่อนคดีโดยไม่จำเป็น</p> <p>2. ไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา หรือกระทำการใดๆ อันเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นในการพิจารณาพิพากษาคดี</p> <p>3. ในการนั่งพิจารณาคดี วางตนเป็นกลาง ปราศจากอคติ สรรวมตน รับฟังความจากคู่ความและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ มีความยุติธรรม เสมอภาค มีเมตตาธรรม เชื่อถือได้และไม่เลือกปฏิบัติต่อคู่ความ</p> <p>4. การใช้ดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดี มีมาตรฐานเหมือนเดิม โดยให้ความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่คู่ความทุกฝ่าย สอดคล้องกับหลักกฎหมายและนิติประเพณี อีกทั้งสามารถใช้และตีความกฎหมายให้เกิดความเป็นธรรม</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>4.3 ประชาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและ นิติประเพณี (ต่อ)</p>	<p>5. ก้าวที่จะยื่นหัยคปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องชอบธรรม โดยไม่หวั่นเกรงต่ออิทธิพลทั้งจากหน่วยงานภายในและจากหน่วยงานภายนอก</p>
<p>4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ</p>	<p>1. ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครอง การบริหารจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม โดยให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์สุจริต มีผลงานดีเด่น มีความรู้ความสามารถและขยันขันแข็ง</p> <p>2. ยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการบริหารงานหลักสมรรถนะ ความเสมอภาคทางโอกาส ความมั่นคงทางอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง มีความตระหนักทางสังคม เคารพในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ โดยสามารถครองตนครองคน ครองงาน และรายงานความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความเป็นจริง</p> <p>3. ยึดหลักความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม เอาใจใส่ ป้องกัน สังเกตการณ์ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวินัย จริยธรรมและระเบียบทางราชการโดยเคร่งครัด</p> <p>4. มีความขยันในการทำงาน เสียสละเวลาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรม จริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหา ตำแหน่ง ความดีความชอบหรือ ประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ (ต่อ)	5. ไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนหรือจากบุคคลอื่น ที่อาจทำให้กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งไม่ยินยอมให้บุคคลในครอบครัวก้าวมาทำการปฏิบัติหน้าที่ของตนหรือของผู้อื่น ตลอดจนไม่ยินยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนแสวงหาประโยชน์อื่นมิชอบ

จากตาราง 8 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย และได้มีการนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงเพิ่มเติมในตัวชี้วัดแทนการเพิ่มเติมในองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1-3 ทำให้ได้ข้อค้นพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อยประกอบด้วย

1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ
 - 1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย
 - 1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม
 - 1.3 ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา
 - 1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น
2. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ
 - 2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร
 - 2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร

2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม

2.4 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

2.5 การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

3. ความรู้และทักษะในการบริหาร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ

3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร

3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ

3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ศาลยุติธรรม

4. คุณธรรมและจริยธรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ

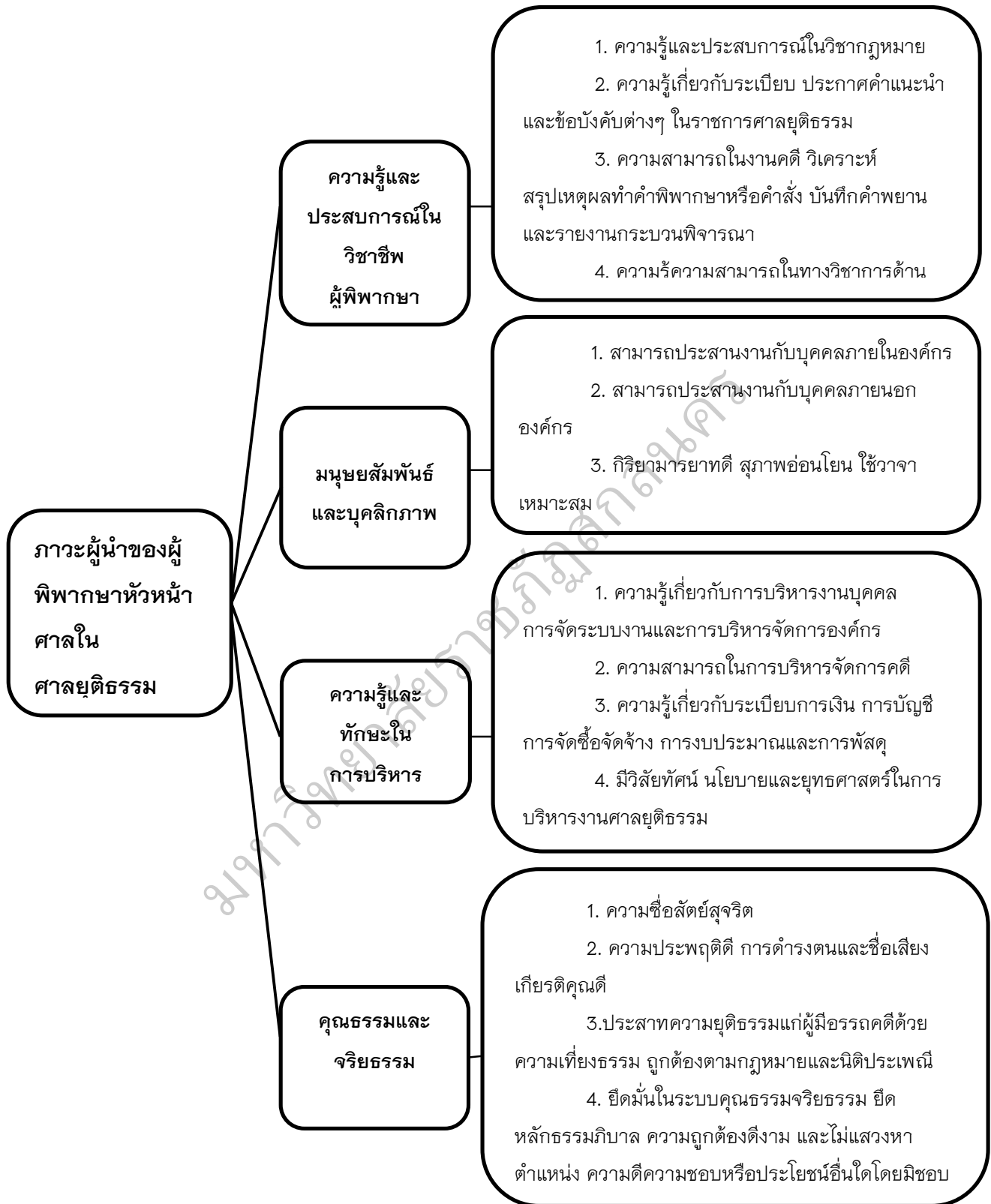
4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต

4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี

4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี

4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยได้คัดสรรตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ได้จำนวน 85 ตัวชี้วัด



ภาพประกอบ 7 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน ทุกคนเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาทั้ง 6 วิธีตามที่
ผู้วิจัยได้สอบถาม ได้แก่

1. การฝึกฝนด้วยตนเอง
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
3. การศึกษาดูงาน
4. การสอนแนะ
5. การใช้คู่มือการพัฒนางาน
6. การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

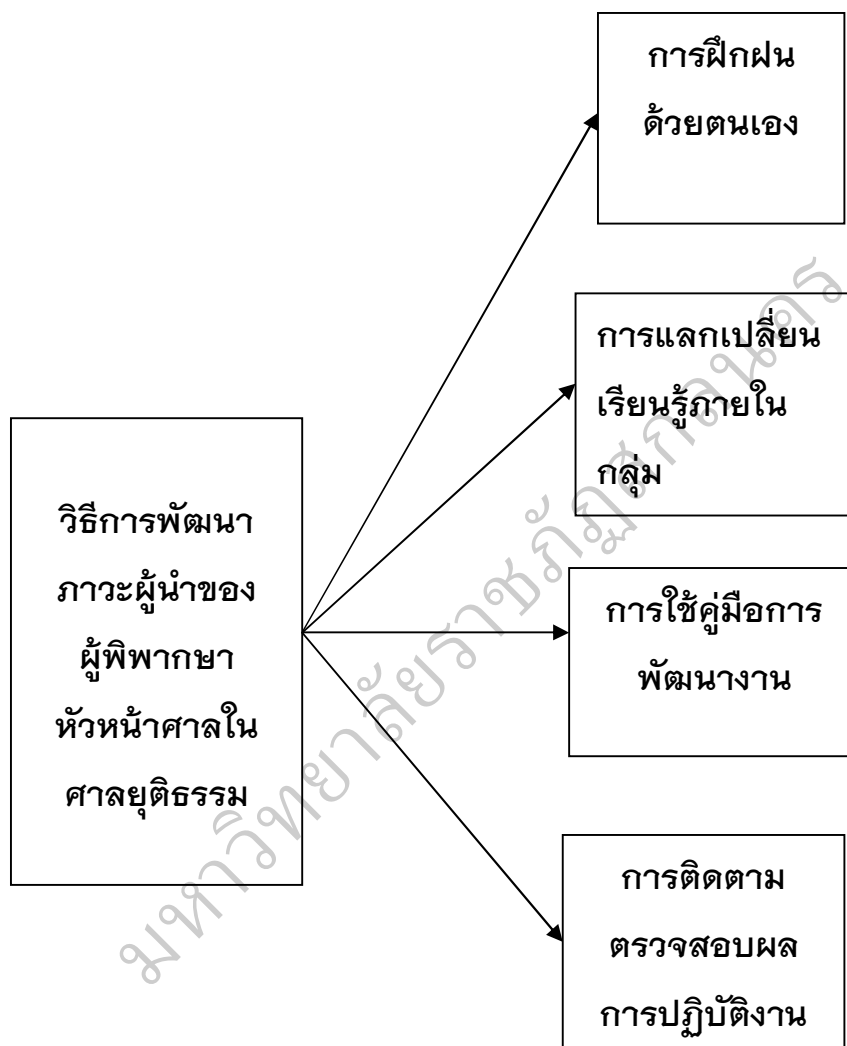
โดยผู้เชี่ยวชาญบางคนยังเห็นควรให้เพิ่มเติมวิธีการพัฒนา อาทิ คนที่ 6
เห็นควรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำในองค์กรอื่นบ้าง เพื่อรับรู้ความคิดเห็น
ของบุคคลภายนอกต่อองค์กรของศาลยุติธรรม เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อคิดในการปรับปรุง
การทำงานให้มีประสิทธิภาพ คนที่ 7 เห็นว่า วิธีการพัฒนาดังกล่าวยังไม่เพียงพอเพราะ
ปัญหาแต่ละศาลไม่เหมือนกัน การมุ่งมั่นทุ่มเทต้องใช้เวลาและโดยเฉพาะการบริหารงาน
บุคคลและงบประมาณที่จำกัดเนื่องจาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเก่าไม่ได้ของงบประมาณ
ไว้ และงบประมาณที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนปัจจุบันขอที่จะนำมาใช้ในอีก 2-3 ปีต่อไป
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใหม่ก็ไม่ประสบต่อ

แต่เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณในการทำการวิจัย การให้ความ
ร่วมมือของผู้รับการพัฒนาตนเอง ตลอดจนความเหมาะสมในการนำวิธีการพัฒนาไปใช้กับ
ผู้รับการพัฒนาตนเองซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ประกอบกับในช่วงการ
ฝึกอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก่อนได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้า
ศาลได้มีการให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศมาแล้ว ผู้วิจัยจึง
เลือกใช้วิธีการพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้เพียง 4 วิธี คือ

1. การฝึกฝนด้วยตนเอง
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
3. การใช้คู่มือการพัฒนางาน
4. การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

โดยเลือกนำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล
ยุติธรรมโดยวิธีการฝึกฝนด้วยตนเองเป็นหลัก จากนั้นได้บูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

แบบอื่น กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม การใช้คู่มือการพัฒนางาน และการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนด้วยตนเอง โดยรวมวิธีการพัฒนาต่างๆ ไว้ในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมด้วย



ภาพประกอบ 8 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ผู้วิจัยได้นำเอาผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มาวิเคราะห์ร่วมกันกับตอนที่ 1 และตอนที่ 2 คือ การศึกษาเอกสาร

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน เพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการทำแบบสอบถามในชั้นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

สรุปได้ว่า จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ได้ 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร 4) คุณธรรมและจริยธรรม และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 วิธี คือ 1) การฝึกฝนด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 3) การใช้คู่มือการพัฒนางาน 4) การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอสัญลักษณ์ในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

จากการศึกษาสำรวจระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล จำนวน 627 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 510 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.34 โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด จำนวน 350 ฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดังได้นำเสนอตามตาราง 9-14 ต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดแสดงตามตาราง

9 ดังนี้

ตาราง 9 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุราชการ ระยะเวลาทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบันและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	188	53.71
2. หญิง	162	46.29
รวม	350	100
อายุ		
1. 20-29 ปี	2	.57
2. 30-39 ปี	75	21.43
3. 40-49 ปี	118	33.71
4. 50 ปีขึ้นไป	155	44.29
รวม	350	100
ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.43
2. ปริญญาตรี	193	55.14
3. ปริญญาโท	152	43.43
4. ปริญญาเอก	0	.00
รวม	350	100
ตำแหน่งงาน		
1. ผู้พิพากษา	86	24.58
2. ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น	102	29.14
3. ผู้พิพากษาอาวุโส	4	1.14
4. ผู้อำนวยการประจำศาล	18	5.14
5. หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน	140	40.00
6. อื่นๆ (ระบุ).....	0	.00
รวม	350	100

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุราชการ		
1. น้อยกว่า 10 ปี	62	17.71
2. 10-19 ปี	136	38.86
3. 20-29 ปี	81	23.14
4. 30 ปีขึ้นไป	71	20.29
รวม	350	100
ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	210	60.00
2. 5-10 ปี	97	27.72
3. 11-15 ปี	32	9.14
4. 16 ปีขึ้นไป	11	3.14
รวม	350	100
ประเภทของสถานที่ทำงานปัจจุบัน		
1. ศาลจังหวัด	200	57.14
2. ศาลแขวง	66	18.86
3. ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด	84	24.00
รวม	350	100

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามเพศ พบว่า ส่วนมากเป็นชาย จำนวน 188 คน (ร้อยละ 53.71) หญิง จำนวน 162คน (ร้อยละ 46.29) แยกตามอายุ พบว่า ส่วนมากอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน (ร้อยละ 44.29) อายุ 40-49 ปี จำนวน 118 คน (ร้อยละ 33.71) อายุ 30-39 ปี จำนวน 75 คน (ร้อยละ 21.43) และอายุ 20-29 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ .57) แยกตามการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนมากมีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี จำนวน 193 คน (ร้อยละ 55.14) ปริญญาโท จำนวน 152 คน (ร้อยละ 43.43) ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 1.43) และปริญญาเอก จำนวน 0 คน (ร้อยละ .00) แยกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนมากเป็นหัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน

140 คน (ร้อยละ 40.00) ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น จำนวน 102 คน (ร้อยละ 29.14) ผู้พิพากษา จำนวน 86 คน (ร้อยละ 24.58) ผู้อำนวยการประจำศาล จำนวน 18 คน (ร้อยละ 5.14) ผู้พิพากษาอาวุโส จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.14) และอื่นๆ จำนวน 0 คน (ร้อยละ .00) แยกตามอายุราชการ พบว่า ส่วนมากมีอายุราชการ 10-19 ปี จำนวน 136 คน (ร้อยละ 38.86) 20-29 ปี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 23.14) 30 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน (ร้อยละ 20.29) และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 17.71) แยกตามระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนมากมีเวลาทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 210 คน (ร้อยละ 60.00) 5-10 ปี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 27.72) 11-15 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 9.14) และ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน (ร้อยละ 3.14) และแยกตามสถานที่ทำงาน ปัจจุบัน พบว่าส่วนมากทำงานที่ศาลจังหวัด จำนวน 200 คน (ร้อยละ 57.14) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด จำนวน 84 คน (ร้อยละ 24.00) และศาลแขวง จำนวน 66 คน (ร้อยละ 18.86)

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีรายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 10 ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ ที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1	ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษา	4.30	.82	ระดับมาก
2	มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ	4.65	.59	ระดับมากที่สุด
3	ความรู้และทักษะในการบริหาร	4.32	.84	ระดับมาก
4	คุณธรรมและจริยธรรม	4.80	.51	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	.69	ระดับมากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรม และจริยธรรม (\bar{X} = 4.80) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ (\bar{X} = 4.65) อยู่ในระดับมากที่สุด 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้และทักษะในการบริหาร (\bar{X} = 4.32) และความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (\bar{X} = 4.30) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรมและจริยธรรม (\bar{X} = 4.80) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (\bar{X} = 4.30)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย				
1.	มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกฎหมาย สารบัญญัติและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.55	.72	ระดับมากที่สุด
2.	มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกฎหมาย วิธีสารบัญญัติและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.53	.75	ระดับมากที่สุด
3.	มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท และมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.38	.80	ระดับมาก
4.	มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสมานฉันท์และสันติวิธีในคดีอาญา และมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.33	.84	ระดับมาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
5.	มีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากคำพิพากษา ศาลสูงและมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการ การปฏิบัติหน้าที่	4.48	.75	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.45	.77	ระดับมาก
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม				
1.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ และ หนังสือเวียนของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.36	.77	ระดับมาก
2.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และ หนังสือเวียนของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.31	.80	ระดับมาก
3.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) และมีการนำ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.18	.89	ระดับมาก
4.	มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด และ คำแนะนำของประธานศาลฎีกาและมีการนำความรู้มา ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.46	.70	ระดับมาก
5.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์อื่นๆ ในราชการศาลยุติธรรม และมี การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.32	.76	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.32	.78	ระดับมาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยาน และรายงานกระบวนการพิจารณา				
1.	มีความสามารถในการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเกี่ยวกับคดีที่จะพิจารณาก่อนขึ้นนั่งพิจารณาคดี	4.45	.84	ระดับมาก
2.	มีความสามารถในการจับประเด็นอันเป็นข้อสำคัญในคดีได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถชี้แจงให้ผู้ความเข้าใจประเด็นแห่งคดีได้อย่างถูกต้องชัดเจน	4.44	.86	ระดับมาก
3.	มีความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปเหตุผลในการทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน	4.48	.81	ระดับมาก
4.	มีความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและตรวจร่างคำพิพากษาที่ผู้พิพากษาพิจารณาคดีเสร็จแล้วให้ถูกต้อง ตลอดจนศึกษาค้นคว้า ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดถี่ถ้วน หากพบข้อบกพร่องได้ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง แต่ไม่แทรกแซงการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษา	4.43	.93	ระดับมาก
5.	มีความสามารถในการบันทึกคำเบิกความของพยาน ตลอดจนความละเอียด รอบคอบ ความมีระเบียบในการบันทึกคำพยาน การหมายเหตุเอกสารในสำนวนคดี และรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและตรงประเด็น	4.29	.92	ระดับมาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยาน และรายงานกระบวนการพิจารณา (ต่อ)				
6.	มีความสามารถในการพิจารณาคดีให้เป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่ศาลสูงวางไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการเตรียมคดี โดยการศึกษา การวางแผน และดำเนินกระบวนการ พิจารณาคดีให้เสร็จโดยรวดเร็วตามแผนที่วางไว้	4.38	.88	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.41	.87	ระดับมาก
ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น				
1.	มีความรู้ความสามารถทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และมีการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่	4.14	.77	ระดับมาก
2.	มีความรู้ความสามารถในภาษาต่างประเทศ และ/หรือ ภาษาท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ และมีการนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	3.77	.91	ระดับมาก
3.	มีความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ และมีการนำความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.06	.83	ระดับมาก
4.	มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการ และสารสนเทศสมัยใหม่และมีการนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.06	.79	ระดับมาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น (ต่อ)				
5.	มีความรู้ความสามารถในการยกร่าง ตรวจรัส การออกกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้งาน นั้นจะยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษก็สามารถดำเนินการ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานใน หน้าที่	4.14	.99	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.03	.85	ระดับมาก
โดยรวมเฉลี่ย		4.30	.82	ระดับมาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.30) เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย (\bar{X} = 4.45) ความสามารถในงานคดีวิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา (\bar{X} = 4.41) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม (\bar{X} = 4.32) และความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น (\bar{X} = 4.03) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย (\bar{X} = 4.45) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น (\bar{X} = 4.03)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ภาวะผู้นำของ
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์และ
 บุคลิกภาพ

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร				
1.	มีความสามารถในการประสานงานกับผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่และบุคลากรภายในศาลที่ตนเองเป็น ผู้รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	4.61	.61	ระดับมากที่สุด
2.	มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน มีอัธยาศัยที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามความเหมาะสม	4.57	.68	ระดับมากที่สุด
3.	มีความสามารถในการดูแล ให้ความสะดวกแก่ ทนายความ พยาน คู่ความและประชาชนที่มาศาลให้ ได้รับความสะดวกและได้รับการปฏิบัติอย่างมี อัธยาศัยที่ดี	4.55	.67	ระดับมากที่สุด
4.	มีความสามารถในการให้ความอนุเคราะห์แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เชื้อเพื่อเชื้อแม่ มีเมตตาธรรม พบปะสังสรรค์ และ สอบถามความเป็นอยู่ตลอดเวลา	4.46	.73	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.55	.67	ระดับมากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร				
1.	มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรใน หน่วยงานกระบวนการยุติธรรมอื่นๆ อาทิ พนักงาน อัยการ ตำรวจ ทนายความ บังคับคดี ราชทัณฑ์ คุมประพฤติ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วย ความราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จ ตามเป้าหมายของศาลยุติธรรม	4.47	.72	ระดับมาก
2.	มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรใน หน่วยงานฝ่ายปกครอง ทหาร โรงพยาบาล โรงเรียน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน	4.33	.78	ระดับมาก
3.	มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรใน หน่วยงานส่วนกลางของศาลยุติธรรมและหน่วยงาน อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศาลยุติธรรม	4.42	.74	ระดับมาก
4.	มีความสามารถในการไปร่วมงานรัฐพิธี งานพิธี และ งานประเพณีต่างๆ กับหน่วยงานอื่นได้อย่างสม่ำเสมอ	4.51	.71	ระดับมากที่สุด
5.	มีความสามารถในการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง หน่วยงานของศาลยุติธรรมกับหน่วยงานอื่นๆ ตาม วาระโอกาสอันควร	4.46	.72	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.44	.73	ระดับมาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
กิจกรรมยาที่ดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม				
1.	มีความสามารวมในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.87	.54	ระดับมากที่สุด
2.	มีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานรวมทั้งในขณะนั่งพิจารณาคดี	4.71	.54	ระดับมากที่สุด
3.	มีอารมณ์เยือกเย็น อ่อนโยน และสง่างาม ใช้วาจาที่สุภาพอ่อนโยนนำฟังต่อบุคคลทั่วไป ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย รู้จักยับยั้งอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาวาจาอันไม่สมควรต่อผู้ได้บังคับบัญชา คู่ความ พยานและบุคคลอื่นๆ	4.66	.58	ระดับมากที่สุด
4.	ทักทายและสนทนากับผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.68	.56	ระดับมากที่สุด
5.	ให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อผู้มีอาวุโสกว่าทั้งในเรื่องอายุและหน้าที่การงาน	4.74	.53	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.73	.55	ระดับมากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ				
1.	วางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.80	.44	ระดับมากที่สุด
2.	วางตัวเหมาะสมในการเข้าร่วมงานรัฐพิธี งานพิธี และงานประเพณีต่างๆ	4.77	.49	ระดับมากที่สุด
3.	ไม่ให้ความสนิทสนมกับทนายความ หรือคู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นกรณีพิเศษ	4.72	.55	ระดับมากที่สุด
4.	ไม่คบหาสมาคมกับบุคคลที่กระทำความผิดต่อกฎหมาย	4.76	.57	ระดับมากที่สุด
5.	วางตัวเป็นกันเอง มีจิตใจกว้าง มีเมตตาธรรมเอาใจใส่ และให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.71	.57	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.75	.52	ระดับมากที่สุด
การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ				
1.	เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่ ทั้งสีและแบบให้สุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานที่	4.76	.49	ระดับมากที่สุด
2.	รักษาความสะอาดของเสื้อผ้าและอุปกรณ์ที่ใช้กับเสื้อผ้าที่สวมใส่ให้ดูดีอยู่เสมอ	4.80	.43	ระดับมากที่สุด
3.	เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่เหมาะสมกับยุคสมัยและประเพณีท้องถิ่น	4.74	.51	ระดับมากที่สุด
4.	เลือกเสื้อผ้าที่สวมใส่ให้ภูมิฐาน เหมาะสมกับวัย บุคลิกภาพและตำแหน่งของตน	4.75	.48	ระดับมากที่สุด
5.	ดูแลความสะอาดของร่างกายให้สะอาดอยู่เสมอ	4.76	.48	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.76	.48	ระดับมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย		4.65	.59	ระดับมากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.65) เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย คือ การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ (\bar{X} = 4.76) การวางตน เหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ (\bar{X} = 4.75) กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม (\bar{X} = 4.73) และสามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร (\bar{X} = 4.55) อยู่ในระดับมาก 1 ข้อคือ สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร (\bar{X} = 4.44) ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ (\bar{X} = 4.76) และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร (\bar{X} = 4.44)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบความรู้และทักษะ ในการบริหาร

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร				
1.	มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร และมีการนำความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.34	.79	ระดับมาก
2.	มีความรู้เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษา และข้าราชการในศาลยุติธรรม และการให้คำปรึกษา และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.43	.76	ระดับมาก
3.	มีความรู้เกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน และมีการนำ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.51	.70	ระดับมากที่สุด
4.	มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการต่างๆ และมีการ นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.39	.75	ระดับมาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
5.	มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์กรและบุคลากร และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.40	.79	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.41	.76	ระดับมาก
ความสามารถในการบริหารจัดการคดี				
1.	มีความสามารถในการบริหารจัดการคดี ทั้งคดีใหม่และคดีค้างเก่าให้เสร็จไปโดยรวดเร็วและเป็นธรรม	4.55	.72	ระดับมากที่สุด
2.	มีความสามารถในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาตามความถนัดและตามความสามารถ โดยมีการกระจายความหนักเบาของคดีให้แก่ผู้พิพากษาอย่างเท่าเทียมกัน	4.35	.99	ระดับมาก
3.	มีความสามารถในการนำความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการคดีที่ต้องเข้าศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การนัดพิจารณาคดีต่อเนื่อง และการจัดเก็บสำนวนคดีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.42	.87	ระดับมาก
4.	มีความสามารถในการนำความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการคดีที่ต้องส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่น และการสืบพยานเด็กมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.40	.83	ระดับมาก
5.	มีความสามารถในการนำความรู้เรื่องการเรียกคืนสำนวนคดี การโอนสำนวนคดี การบริหารจัดการคดีที่จำเลยต้องชั่งระหว่างพิจารณาและปัญหาการอ่านคำพิพากษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.31	.90	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.41	.86	ระดับมาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ				
1.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การคลัง ของศาล ยุติธรรม และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.05	.96	ระดับมาก
2.	มีความรู้เกี่ยวกับระบบงานบัญชีของศาลยุติธรรมและ มีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	3.99	.99	ระดับมาก
3.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของ ศาลยุติธรรมและของทางราชการ และมีการนำ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.00	.99	ระดับมาก
4.	มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการพัสดุ และมีการนำ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.01	.98	ระดับมาก
5.	มีความรู้เกี่ยวกับการงบประมาณและการวางแผน งบประมาณ และมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่	4.06	.99	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.02	.98	ระดับมาก

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม				
1.	มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม นโยบายการบริหารของประธานศาลฎีกา รวมทั้งความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.37	.78	ระดับมาก
2.	มีการนำนโยบายมาใช้ในการบริหารงานและสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.41	.78	ระดับมาก
3.	มีการทำงานเป็นทีม มีเทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.46	.76	ระดับมาก
4.	มีการนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำมาใช้ในการปกครองผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ โดยรู้จักใช้เหตุผลจูงใจและไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยไม่จำเป็น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้สัมฤทธิ์ผล	4.43	.80	ระดับมาก
5.	มีความเชื่อมั่นและการตัดสินใจที่เด็ดขาดในการบริหารงานและบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงทีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.50	.74	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย		4.43	.77	ระดับมาก
โดยรวมเฉลี่ย		4.32	.84	ระดับมาก

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบความรู้และทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็น รายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม (\bar{X} = 4.43) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร (\bar{X} = 4.41) ความสามารถในการบริหารจัดการคดี (\bar{X} = 4.41) และความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ (\bar{X} = 4.02) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม (\bar{X} = 4.43) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ (\bar{X} = 4.02)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ภาวะผู้นำของ
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม องค์ประกอบคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความซื่อสัตย์สุจริต				
1.	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ เที่ยงตรงและ เที่ยงธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม ระเบียบวินัย และนิติประเพณี โดยแสดงให้เป็นที่ ประจักษ์แก่สาธารณชน	4.82	.45	ระดับมากที่สุด
2.	ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง โดยปฏิบัติตาม ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ แสดงความ คิดเห็นตามหลักการอย่างตรงไปตรงมา และควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและอย่างเต็มความสามารถ	4.85	.42	ระดับมากที่สุด
3.	ยึดมั่นในความสัตย์จริง พุดความจริง มีเจตนาที่ บริสุทธิ์ ปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นโดยชอบ และ มีความรับผิดชอบจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ เกี่ยวข้อง	4.85	.40	ระดับมากที่สุด
4.	เคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ประพฤติซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น จริงใจ ทำตัวเป็นที่ น่าเชื่อถือ ครัทธา และทำตามสัญญาที่ให้ไว้	4.86	.40	ระดับมากที่สุด
5.	ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่ทุจริต ไม่คิดคด ทรยศ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง และกล้าเปิดเผยความ จริง	4.86	.41	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.85	.42	ระดับมากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี				
1.	มีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไป โดยไม่ปรากฏข้อเสียหาย และไม่นำเรื่องเดือดร้อนมาแจ้งราชการศาลยุติธรรม	4.84	.43	ระดับมากที่สุด
2.	มีค่านิยมและความประพฤติดี ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ยึดหลักคำสอนทางศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต รวมทั้งยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป ยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ	4.85	.41	ระดับมากที่สุด
3.	ดำรงตนเหมาะสมกับอาชีพ ฐานะและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รักษาชื่อเสียงทั้งของตนเองและครอบครัว ให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ของผู้พิพากษาในประมวลจริยธรรมตุลาการ	4.83	.42	ระดับมากที่สุด
4.	ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชาและตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตให้ข้ามลำดับชั้นได้	4.83	.45	ระดับมากที่สุด
5.	รักษาศักดิ์ศรีขององค์กร ชื่อเสียงเกียรติคุณของตนเอง และมีมารยาทที่ดี โดยลด ละ เลิก อบายมุขทุกประเภท และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.79	.54	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.83	.45	ระดับมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ประสพทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี				
1.	ร่วมนั่งพิจารณาพิพากษาคดีกับผู้พิพากษาในคดีสำคัญที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยออกนั่งพิจารณาคดีตรงตามเวลา และไม่เลื่อนคดีโดยไม่จำเป็น	4.59	.87	ระดับมากที่สุด
2.	ไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา หรือกระทำการใดๆ อันเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอื่นในการพิจารณาพิพากษาคดี	4.77	.64	ระดับมากที่สุด
3.	ในการนั่งพิจารณาคดี วางตนเป็นกลางปราศจากอคติ สำรวมตน รับฟังความจากคู่ความและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ มีความยุติธรรม เสมอภาค มีเมตตาธรรม เชื่อถือได้และไม่เลือกปฏิบัติต่อคู่ความ	4.69	.76	ระดับมากที่สุด
4.	การใช้ดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดี มีมาตรฐานเหมือนเดิม โดยให้ความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่คู่ความทุกฝ่าย สอดคล้องกับหลักกฎหมายและนิติประเพณี อีกทั้งสามารถใช้และตีความกฎหมายให้เกิดความเป็นธรรม	4.71	.76	ระดับมากที่สุด
5.	กล้าที่จะยืนหยัดปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องชอบธรรม โดยไม่หวั่นเกรงต่ออิทธิพล ทั้งจากหน่วยงานภายในและจากหน่วยงานภายนอก	4.79	.60	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.71	.73	ระดับมากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ				
1.	ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครอง การบริหาร จัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตาม ครรลองธรรม โดยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์สุจริต มีผลงานดีเด่น มีความรู้ความสามารถและขยันขันแข็ง	4.80	.53	ระดับมากที่สุด
2.	ยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการบริหารงาน หลัก สมรรถนะ ความเสมอภาคทางโอกาส ความมั่นคง ทางอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง มีความตระหนักทางสังคม เคารพในวัฒนธรรมและ ความแตกต่างทางเพศ โดยสามารถครองตน ครองคน ครองงาน และรายงานความดีความชอบของ ผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตามความเป็นจริง	4.82	.46	ระดับมากที่สุด
3.	ยึดหลักความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม เอาใจใส่ ป้องกัน สกัดการณ์ และควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวินัย จริยธรรมและ ระเบียบทางราชการโดยเคร่งครัด	4.84	.40	ระดับมากที่สุด
4.	มีความขยันในการทำงาน เสียสละเวลาเพื่อ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	4.81	.46	ระดับมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม	ค่าสถิติ (N = 350)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ (ต่อ)				
5.	ไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์ อื่นใดโดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนหรือจาก บุคคลอื่น ที่อาจทำให้กระทบกระเทือนต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งไม่ยินยอมให้บุคคลในครอบครัว ก้าวร้าวการปฏิบัติหน้าที่ของตนหรือของผู้อื่น ตลอดจนไม่ยินยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตน แสวงหาประโยชน์อันมิชอบ	4.89	.34	ระดับมากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.83	.44	ระดับมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย		4.80	.51	ระดับมากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
องค์ประกอบคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.80) เมื่อพิจารณาเป็นราย
องค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
น้อย คือ ความซื่อสัตย์สุจริต (\bar{X} = 4.85) ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติ
คุณดี (\bar{X} = 4.83) ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาลความถูกต้องดี
งามและไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ (\bar{X} = 4.83)
และประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและ
นิติประเพณี (\bar{X} = 4.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความซื่อสัตย์สุจริต (\bar{X} = 4.85) และข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตาม
กฎหมายและนิติประเพณี (\bar{X} = 4.71)

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ในระยะนี้เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 รวมทั้งองค์ความรู้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการวิจัยและพัฒนา มาเป็นแนวทางในการจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังจากนั้น ตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการเขียนโครงร่างและสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ การวัดและประเมินผล

1. หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วย

ตนเอง และ/หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล

3. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งกำลังเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลำดับต่อไป อีกทั้งสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

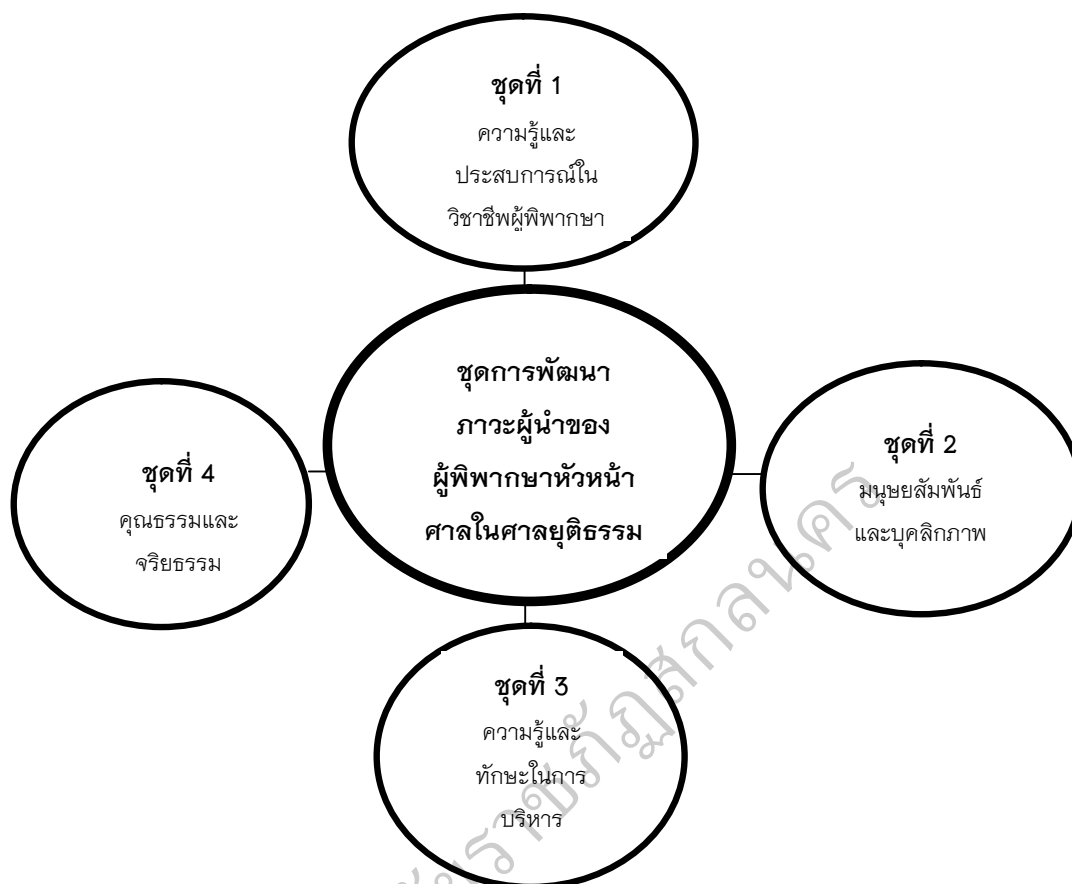
1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดี ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
3. เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่ง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

3. เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีทั้งหมดจำนวน 4 ชุด ดังนี้

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

สามารถสรุปเป็นภาพประกอบชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมได้ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
ในแต่ละองค์ประกอบ

4. กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
ในศาลยุติธรรมแบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาดตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการ
พัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาดตนเองประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา
2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาดตนเอง สรุป

ความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และ ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 อีกทั้งศึกษาการศึกษาราย กรณ์ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการ พัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ ปรีกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ต่อจากนั้น ผู้รับการพัฒนาตนเองทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการ พัฒนา ชุดที่ 1

ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุป ความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์ สัมพันธ์และบุคลิกภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษาการศึกษารายกรณ์ โดยการตั้ง ประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในระหว่างผู้รับการพัฒนาด้วยกันและ ผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการ พัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และ บุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรีกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และ บุคลิกภาพต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

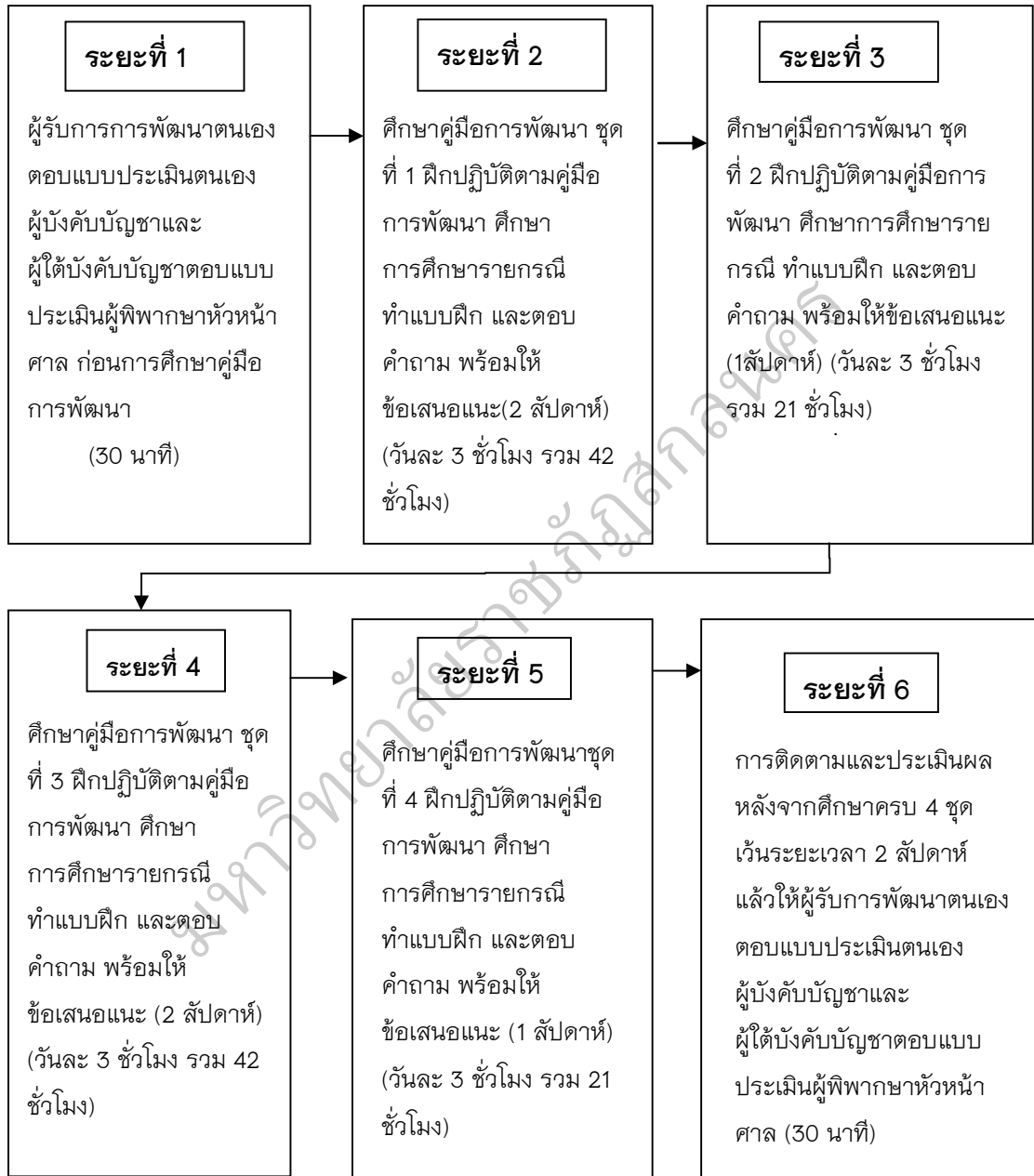
ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด เกี่ยวกับความรู้และทักษะในการ บริหาร ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ศึกษาการศึกษารายกรณ์ โดยการตั้งประเด็น คำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและ ผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการ

พัฒนาความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนี้ ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาราคที่ผู้รับการพัฒนาตนเอง อยู่ใต้การบังคับบัญชา และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา เฉพาะในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน
ศาลยุติธรรม แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 10 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
ในศาลยุติธรรม

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษามาตร และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษามาตร และ/หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร และ/หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองอยู่ได้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ในศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวงที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด และศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 4 ทั้งหมด ได้แก่ 1) ศาลจังหวัดขอนแก่น 2) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคาม 3) ศาลจังหวัดสกลนคร และ 4) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจากได้รับความสะดวกในการประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยให้บุคคลดังกล่าวตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับใด

ระยะที่ 2 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

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

2.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ

ผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา ตลอดจนความรู้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ในคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 ศึกษาการศึกษารายการกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

2.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

ระยะที่ 3 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

3.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษย์สัมพันธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษย์สัมพันธ์ ความหมายของบุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตลอดจนแนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษา

การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

3.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

ระยะที่ 4 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

4.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

4.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม งานบริหารในสำนักงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการบริหารศาลยุติธรรม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพ การพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ตลอดจนการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันใน

ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร

4.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร

ระยะที่ 5 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

5.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

5.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหาร หลักนิติธรรมกับฝ่ายตุลาการ ความเป็นอิสระของผู้พิพากษา กับเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ...องค์ผู้ดลธรรม คุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกของผู้พิพากษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงตนในศาลและนอกศาลของผู้พิพากษาและคู่สมรส แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การบริหารศาลยุติธรรมด้วยพุทธวิธี กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้

ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

5.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการ
พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการ
พัฒนาเป็นเวลา 6 สัปดาห์ (จำนวน 42 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว โดยเว้น
ช่วงหลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์แล้วจึงประเมินผล โดยให้
ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดย
ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดี ผู้พิพากษาภาค และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือ
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือเลขาธิการศาล
ยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองอยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน และประเมิน
โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส
ผู้อำนวยการขประจำศาล หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาล
เยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา
ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวม 20 คน โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่
ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและ
ครอบครัวจังหวัด ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ทั้งหมด ได้แก่ 1) ศาลจังหวัด
ขอนแก่น 2) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคาม 3) ศาลจังหวัดสกลนคร และ
4) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้ได้รับความสะดวกใน
การประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล โดย
การตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และ
บุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับ
การปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้รับพัฒนา
ตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาแล้วว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมาก
ขึ้นหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ได้แก่
อธิบดี ผู้พิพากษาภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำ

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองอยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน 1 คนและสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น หรือผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน ศาลละ 3 คน รวมจำนวน 12 คน ในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง หรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยบุคคลที่ให้การสัมภาษณ์กับบุคคลที่ตอบแบบประเมินเป็นบุคคลคนละกลุ่มกัน ยกเว้นศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนผู้พิพากษาเพียง 2 คน ซึ่งไม่เพียงพอที่จะแยกตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยการสัมภาษณ์ได้ จึงสามารถตอบแบบประเมินทั้ง 2 แบบได้ ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่า ก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีความเป็นภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหารและคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับใด

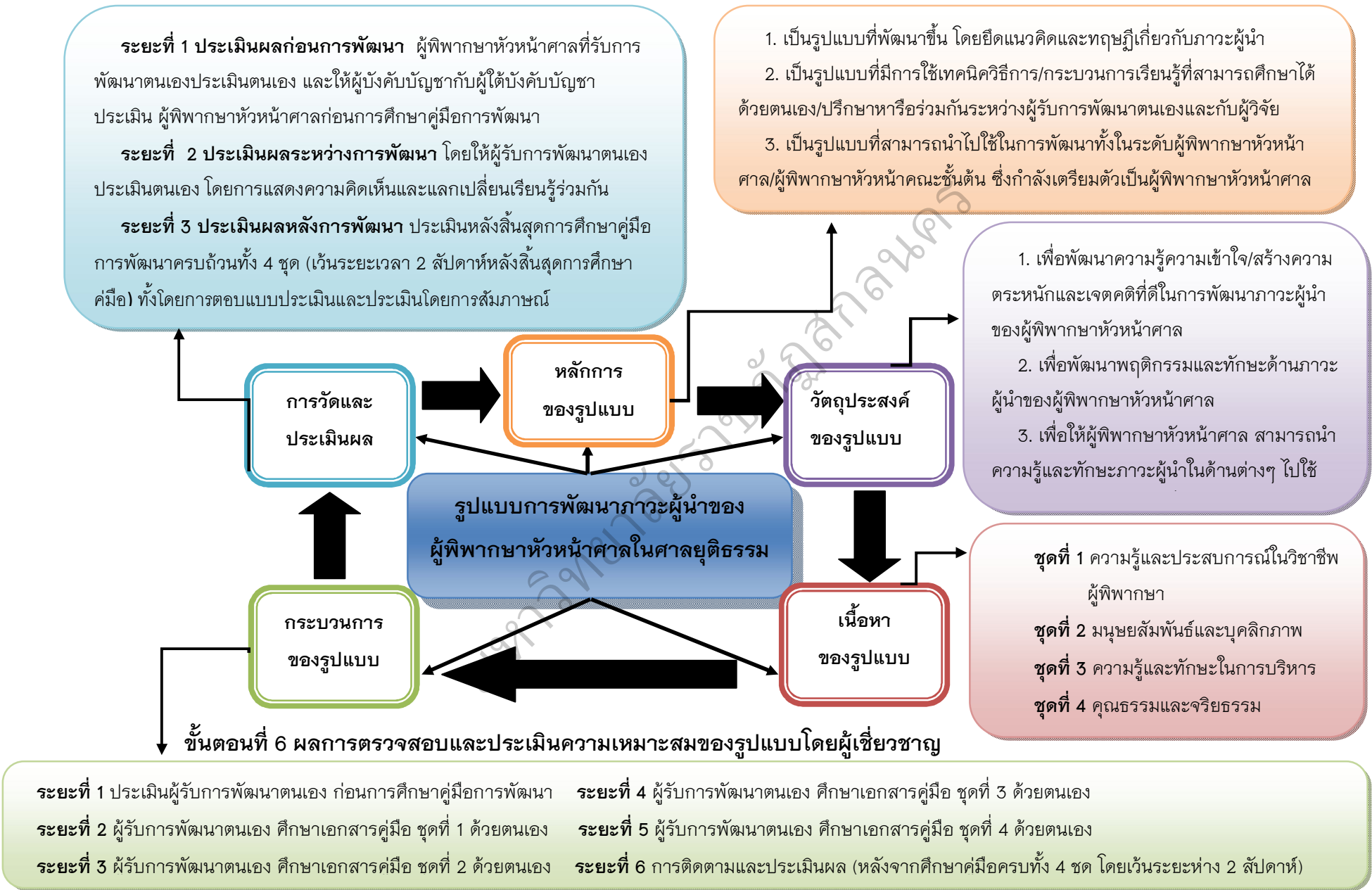
ระยะที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในคู่มือการพัฒนาแต่ละชุดในทุกระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน อาจมีการตั้งไลน์กลุ่มขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน และกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการ

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบถ้วนทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษาแล้วจึงประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาดูตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหารและคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของผู้รับการพัฒนาดูตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับที่ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้อีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

จากรายละเอียดข้างต้น สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เป็นแผนภาพได้ตามภาพประกอบ 11 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบที่ 11 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ฝึกงษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนากา
 ผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของ
 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการของ
 รูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัด
 และประเมินผล ผลปรากฏดังตาราง 15 ต่อไปนี้

ตาราง 15 ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการพัฒนา
 กาผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตามความคิดเห็นของ
 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. หลักการของรูปแบบ	4.90	.32	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.90	.32	มากที่สุด
3. เนื้อหาของรูปแบบ	4.80	.63	มากที่สุด
4. กระบวนการของรูปแบบ	4.70	.67	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.80	.63	มากที่สุด
6. เอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบ	4.78	.58	มากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.81	.53	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า รูปแบบและคู่มือการพัฒนากาผู้นำของผู้พิพากษา
 หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.81) และ
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียง
 ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ หลักการของรูปแบบและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
 (\bar{X} = 4.90) เนื้อหาของรูปแบบและการวัดและประเมินผล (\bar{X} = 4.80) เอกสารประกอบการ
 พัฒนาแต่ละองค์ประกอบ (\bar{X} = 4.78) และกระบวนการของรูปแบบ (\bar{X} = 4.70) ตามลำดับ

ตาราง 16 ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาคู่มือการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เป็นรายองค์ประกอบ

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษา	4.77	.60	มากที่สุด
1) วัตถุประสงค์	4.90	.32	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	.70	มากที่สุด
3) สื่อประกอบกิจกรรม	4.70	.67	มากที่สุด
4) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.80	.63	มากที่สุด
5) การประเมิน	4.80	.63	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.80	.63	มากที่สุด
ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ	4.77	.60	มากที่สุด
1) วัตถุประสงค์	4.90	.32	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	.70	มากที่สุด
3) สื่อประกอบกิจกรรม	4.70	.67	มากที่สุด
4) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.80	.63	มากที่สุด
5) การประเมิน	4.80	.63	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.80	.63	มากที่สุด
ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร	4.80	.51	มากที่สุด
1) วัตถุประสงค์	5.00	.00	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.70	.48	มากที่สุด
3) สื่อประกอบกิจกรรม	4.70	.67	มากที่สุด
4) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.80	.63	มากที่สุด
5) การประเมิน	4.80	.63	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.80	.63	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม	4.77	.60	มากที่สุด
1) วัตถุประสงค์	4.90	.32	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	.70	มากที่สุด
3) สื่อประกอบกิจกรรม	4.70	.67	มากที่สุด
4) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.80	.63	มากที่สุด
5) การประเมิน	4.80	.63	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.80	.63	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.78	.58	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผลการตรวจสอบและประเมินเนื้อหาของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เป็นรายองค์ประกอบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.78) โดยทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้และทักษะในการบริหาร (\bar{X} = 4.80) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ และคุณธรรมและจริยธรรมมีความเหมาะสมเท่ากัน (\bar{X} = 4.77)

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามแต่ละองค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.90) เนื้อหาของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.80) เอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.78) และกระบวนการของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.70) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้และทักษะในการบริหาร ($\bar{X}= 4.80$) รองลงมา คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรม มีความเหมาะสมเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.77$)

ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบ สรุปลงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 7 ผลการทดลองใช้และประเมินรูปแบบ

การประเมินผลการใช้รูปแบบโดยการนำไปทดลองใช้ หมายถึง กระบวนการในการสรุปลงผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมอย่างมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยข้อมูลและรายละเอียดจากการสอบถามผู้พิพากษาผู้รับการพัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง และสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ผลการประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่เปลี่ยนไปภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

7.1 ผลการประเมินโดยการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน 4 คน ตอบแบบประเมินตนเอง (สำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล) รวม 4 ฉบับ และให้ผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน 3 คน ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (สำหรับผู้บังคับบัญชา) เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง ทั้ง 4 คน รวม 12 ฉบับ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเองในแต่ละศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา) เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลของตนเอง ศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวม 20 คน จำนวน 20 ฉบับ รวมแบบประเมินทั้งสิ้น 36 ฉบับ ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยผู้วิจัยประเมินในแต่ละกลุ่มตัวอย่างและประเมินโดยภาพรวม ผลปรากฏดังตาราง 17-20

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบ ที่	ก่อน การทดลอง (N=4)		ผล แปลค่า	หลัง การทดลอง (N=4)		ผล แปลค่า	ความ ต่าง	ค่าร้อยละ ของความ ก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.			
1.	3.68	.87	มาก	4.13	.62	มาก	+0.45	12.23
2.	4.25	.75	มาก	4.60	.48	มากที่สุด	+0.35	8.24
3.	3.90	.95	มาก	4.08	.79	มาก	+0.18	4.62
4.	4.48	.61	มาก	4.70	.47	มากที่สุด	+0.22	4.91
โดยรวมเฉลี่ย	4.08	.80	มาก	4.38	.59	มาก	+0.30	7.35

จากตาราง 17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.48$) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.25$) ความรู้และทักษะในการบริหาร มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.90$) และความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.68$)

หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความคิดเห็นของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.38$) เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.70) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.13) และความรู้และทักษะในการบริหาร มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.08)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบ ที่	ก่อน การทดลอง (N=12)		ผล แปลค่า	หลัง การทดลอง (N=12)		ผล แปลค่า	ความ ต่าง	ค่าร้อยละ ความ ก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.			
1.	4.25	.33	มาก	4.38	.26	มาก	+0.13	3.06
2.	4.38	.35	มาก	4.64	.33	มากที่สุด	+0.26	5.94
3.	4.22	.38	มาก	4.47	.29	มาก	+0.25	5.92
4.	4.74	.29	มากที่สุด	4.88	.14	มากที่สุด	+0.14	2.95
โดยรวมเฉลี่ย	4.40	.34	มาก	4.59	.26	มากที่สุด	+0.19	4.32

จากตาราง 18 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.74) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.38) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะ

ผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.25$) และความรู้และทักษะในการบริหาร มีความมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.22$)

หลังการทดลองใช้รูปแบบ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.88$) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.64$) ความรู้และทักษะในการบริหาร มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.47$) และความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.38$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบ ที่	ก่อน การทดลอง (N=20)		ผล แปลค่า	หลัง การทดลอง (N=20)		ผล แปลค่า	ความ ต่าง	ค่าร้อยละความ ก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.			
1.	4.19	.57	มาก	4.89	.20	มาก	+0.70	16.71
2.	4.44	.49	มาก	4.90	.25	มาก	+0.46	10.36
3.	4.08	.51	มาก	4.89	.20	มาก	+0.81	19.85
4.	4.71	.42	มากที่สุด	4.99	.07	มากที่สุด	+0.28	5.94
โดยรวมเฉลี่ย	4.36	.50	มาก	4.92	.18	มาก	+0.56	12.84

จากตาราง 19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับ

การปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.71) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.44) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.19) และความรู้และทักษะในการบริหารมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.08)

หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรมมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.99) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.90) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา และความรู้และทักษะในการบริหาร มีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.89)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีความเห็นต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง และของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาโดยภาพรวม

องค์ประกอบที่	ก่อนการทดลอง (N=36)		ผลแปลค่า	หลังการทดลอง (N=36)		ผลแปลค่า	ความต่าง	ค่าร้อยละความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.			
1.	4.04	.59	มาก	4.47	.36	มาก	+0.43	10.64
2.	4.36	.53	มาก	4.71	.35	มากที่สุด	+0.35	8.02
3.	4.06	.61	มาก	4.48	.43	มาก	+0.42	10.34
4.	4.64	.44	มากที่สุด	4.86	.23	มากที่สุด	+0.22	4.74
โดยรวมเฉลี่ย	4.28	.54	มาก	4.63	.34	มากที่สุด	+0.35	8.18

จากตาราง 20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา โดยรวมก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 8.18

จากผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สรุปว่า ความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเอง เพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองการใช้รูปแบบการพัฒนา แสดงว่าการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีผลทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง

7.2 ผลการประเมินโดยการสัมภาษณ์

วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งรับการพัฒนาตนเอง จำนวน 1 คน ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยการสัมภาษณ์ (สำหรับผู้บังคับบัญชา) โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 4 ชุด กับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งรับการพัฒนาตนเอง จำนวน 4 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งรับการพัฒนาตนเองในแต่ละศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยการสัมภาษณ์ (สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา) โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 4 ชุด กับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งรับการพัฒนาตนเองในศาลของตนเอง ศาลละ 3 คน จำนวน 4 ศาล รวม 12 คน โดยการสัมภาษณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ซึ่งผู้ประเมินทุกคนให้ความเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทั้ง 4 คน ซึ่งรับการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น โดยมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

7.2.1 องค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณาและความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

“...ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในวิชากฎหมายเพิ่มมากขึ้นเพราะเวลาที่มีการประชุม จะแสดงความคิดเห็นที่มีเหตุผลที่ดี อ้างอิงหลักกฎหมาย ประกอบกับยกประสบการณ์ที่เคยพบมาประกอบเหตุผลด้วยความสามารถในงานคดี การวิเคราะห์สรุปเหตุผล และความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นๆ ก็มีเพิ่มมากขึ้นเพราะสามารถเข้าใจในงานคดี ในการวิเคราะห์หาเหตุผล โดยสามารถแสดงความคิดเห็นทางปฏิบัติในงานคดีได้เป็นอย่างดี และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลดีแก่ผู้เข้าร่วมประชุมที่สามารถในเอาไปแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมเพิ่มมากขึ้นเพราะได้เคยร่วมประชุมด้วยกัน ได้เห็นถึงศักยภาพในการแสดงความคิดเห็นที่มีเหตุผล ประกอบด้วยข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย ทั้งมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาทางคดี เนื่องจากงานคดีสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ มีคดีค้างไม่มาก แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานคดีได้เป็นอย่างดีและหากมีคดีที่ค้างมานานก็จะดำเนินการให้แก้ไขปัญหาคดีเสร็จภายในกำหนดตามนโยบายของศาลยุติธรรม...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมเพิ่มมากขึ้น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาทางคดี การวิเคราะห์ สรุปเหตุผลและความสามารถในทางวิชาการอื่นเพิ่มมากขึ้นเพราะจากการได้ไปตรวจราชการศาลจังหวัดสกลนคร ได้ฟังการบรรยายสรุปและสอบถามปัญหาเกี่ยวกับคดีที่มีปัญหา ท่านสามารถที่จะชี้แจงอธิบาย

เหตุผล และแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แสดงว่าท่านสนใจ เอาใจใส่ในงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมเพิ่มมากขึ้น จากการที่ได้ไปศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร และได้ร่วมประชุมด้วยกัน ท่านได้บรรยายสรุปหรือได้แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพความรู้ในกฎหมายเป็นอย่างดี และความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ท่านก็ทำได้ดี เพราะสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลจนทำงานคดีออกมาเป็นที่น่าพอใจ...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4, 15 ธันวาคม 2558)

“...ดีขึ้นในการดูภาพรวมและทิศทางของคดี ทำให้ง่ายต่อการวางแผนและการจัดการบริหารงานทางคดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ราบรื่น องค์กรวมในการบริหารงานทางคดีของศาลจังหวัดขอนแก่น จึงดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถวิเคราะห์รูปการแห่งคดี และแนวทางการจัดการคดีได้...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 16 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น โดยสามารถจ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม พร้อมทั้งให้ความรู้และแนวทางในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่องานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี โดยไม่กระทบกระทั่งกัน...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 16 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มขึ้น โดยท่านสามารถบริหารจัดการสำนวนคดีที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นจำนวนมาก และจ่ายสำนวนแต่ละคณะได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งให้ความรู้แก่ประชาชน และเจ้าหน้าที่ศาลจังหวัดขอนแก่น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 16 ธันวาคม 2558)

“...ดีขึ้น สามารถบริหารจัดการงานคดีได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนและบริหารงานอันทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ได้นำความรู้ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมมาบริหารจัดการ ทั้งในด้านการพิจารณาคดี ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับในราชการศาลยุติธรรม ทำให้การบริหารงานศาลมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความแม่นยำ มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ และสามารถดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีทั้งบันทึกคำพยาน รายงานกระบวนการพิจารณา และทำคำพิพากษา/คำสั่ง ด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 22 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับในราชการ และเหตุผลในการตรวจสำนวน และรายงานกระบวนการพิจารณาเพิ่มมากขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 14 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นำความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารงานคดีของศาล การเร่งรัดการพิจารณาคดีให้แล้วเสร็จตามนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรม ตลอดจนได้นำความรู้ในการบริหารงานบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานธุรการของศาลจังหวัดสกลนครให้เป็นไปตามนโยบายของท่านประธานศาลฎีกา โดยมีการพัฒนาขึ้นในทุกๆ ด้าน...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 11 ธันวาคม 2558)

“...หลังจากที่ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้รับคู่มือการพัฒนา
ภาวะผู้นำจากผู้วิจัยแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นำหลักการในคู่มือมาปรับใช้ในงานศาล
แล้ว เห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นำความรู้ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมมาปรับใช้ในการเร่งรัด
การพิจารณาคดีให้เสร็จสิ้นโดยกระชับและน่ายอมรับ ประภาค คำแนะนำ และข้อบังคับ
ต่างๆ ในคู่มือมาพัฒนาและนำมาใช้ในงานศาล มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
กว่าเดิม...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 11 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น ความสามารถในการให้ความรู้ความเข้าใจในเชิง
กฎหมายแก่คู่ความและผู้เสียหาย การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและปรับข้อกฎหมายให้เป็นไป
ตามเจตนารมณ์ที่แท้จริงและเหมาะสม การใช้ดุลพินิจในการพิจารณาและวิเคราะห์
ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย รวมทั้งบทลงโทษหรือผลแห่งคดีให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมกับ
พฤติการณ์และสถานะของบุคคล...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมี
ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเพิ่มมากขึ้น...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ
ผู้พิพากษาเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น ความรู้เกี่ยวกับระเบียบศาล ประกาศศาล
ตลอดจนความสามารถในงานคดี และความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นๆ ด้วย...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 14 ธันวาคม 2558)

7.2.2 องค์ประกอบมนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพได้แก่สามารถประสาน
กับบุคคลภายในองค์กร สามารถประสานกับบุคคลภายนอกองค์กร กิริยามารยาทดี
สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะและ
การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

“...เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่ดี สามารถประสาน ประโยชน์กับบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี กิริยามารยาท เรียบร้อยดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม การวางตนก็เหมาะสมกับตำแหน่งฐานะ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 ธันวาคม 2558)

“...ประสานกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กรได้ดี จะเห็นได้จากการที่ไปตรวจราชการก็จะมีความพร้อมเพียงทั้งผู้พิพากษาและผู้พิพากษาสมทบ ดูการ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม การวางตนก็เหมาะสมกับตำแหน่ง...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีดูจากการแต่งกาย แต่งกายได้ สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน เมื่อได้พูดคุยเจรจาด้วยท่านใช้วาจาที่ เหมาะสม แสดงกิริยามารยาทดีและวางตนได้เหมาะสมยิ่ง...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี ดูจากการได้มีโอกาสพูดคุย และเห็นการแต่งกายเป็นผู้ที่แต่งกายได้เรียบร้อย เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และใช้วาจาด้วยความสุภาพอ่อนโยน...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4, 15 ธันวาคม 2558)

“...ดีขึ้น ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับเป็นแบบอย่างที่ดีในการวาง ตน บุคลิกภาพและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก จึงเป็นประโยชน์ ในการบริหารงานในองค์กร ผู้พิพากษาจึงให้ความไว้วางใจ และสะดวกใจในการปฏิบัติงาน ...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 16 ธันวาคม 2558)

“...เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีมาก จากการไปร่วมงานพิธีหรือติดต่อกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นที่รู้จักใคร่ของคนทั่วไป การวางตนและการแต่งกาย เป็นที่ชื่นชมของคนที่ได้พบปะสนทนาด้วย...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 16 ธันวาคม 2558)

“...ท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมาก ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร การแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 16 ธันวาคม 2558)

“...ดีขึ้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตน บุคลิกภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นประโยชน์ในการบริหารงานในองค์กร ผู้พิพากษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และสามารถวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งได้มากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในองค์กร และกับหน่วยงานภายนอก อีกทั้งมีการแสดงออกสุภาพ วางตนเหมาะสม ทำให้การทำกิจกรรมหรือโครงการ และงานรัฐพิธีต่างๆ ประสบผลสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 22 ธันวาคม 2558)

“...ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอกองค์กร และวางตนเหมาะสมมากขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 14 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีการพัฒนาบุคลิกภาพในฐานะผู้นำหน่วยงานโดยเฉพาะในด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น ฝ่ายปกครอง ตำรวจ ทหาร หรือหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมอื่นๆ มีการแต่งกายและวางตนที่เหมาะสมกับตำแหน่งในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาล...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 11 ธันวาคม 2558)

“... ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 11 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น ความสามารถและเทคนิคในการประสานขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของศาล ผู้พิพากษาสมทบ ผู้พิพากษาในศาล รวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานอื่นในกระบวนการยุติธรรม หรือหน่วยงานอื่น เช่น วัด วิทยาลัย โรงเรียน การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งฐานะและกาลเทศะ รวมทั้งการแต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล วางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำองค์กรเพิ่มขึ้น...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพในการประสานกับบุคคลภายนอกองค์กร ทั้งการประสานงาน กิริยามารยาท การวางตน การแต่งกายพัฒนาเพิ่มมากขึ้น...”

(ผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 14 ธันวาคม 2558)

7.2.3 องค์ประกอบความรู้และทักษะในการบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร ความสามารถในการบริหารจัดการคดี ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ และมีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

“...มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงาน และการบริหารจัดการองค์กร เป็นอย่างดี มีความสามารถในการบริหารจัดการคดี มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และพัสดุที่เพิ่มมากขึ้น และมีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรมที่ดีเยี่ยม...”
(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดีเพราะสามารถทำให้งานคดีสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ไม่ค่อยมีงานค้างมากนัก แต่ยังขาดความรู้ ความชำนาญในเรื่องระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุเพราะส่วนใหญ่ไม่ได้จบมาทางบัญชี จึงขาดความเข้าใจในเรื่องนี้...”
(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการจัดบริหารองค์กรดี แต่ในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ อาจจะมีความรู้ความเข้าใจอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานก็ปกติไม่ได้โดดเด่น...”
(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3, 15 ธันวาคม 2558)

“...มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงาน และการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี จะเห็นได้จากได้จัดการให้มีกิจกรรมต่างๆ ในศาลเยาวชนและครอบครัว นอกเหนือไปจากการพิจารณาคดีตามปกติ แสดงว่ารู้จักแบ่งหน้าที่ภารกิจ

ให้สามารถดำเนินการบริหารราชการไปด้วยดี ในส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง อาจจะมีบ้างแต่ไม่มากนักเพราะเป็นเรื่องเฉพาะ...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4, 15 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้จากการจัดคนให้เหมาะกับงาน และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับเป้าประสงค์ของงานเป็นหลัก คือ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยพนักงานเจ้าหน้าที่ ตลอดจนผู้พิพากษาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ขวัญกำลังใจของคนในองค์กรดี ทำให้ผลงานออกมาดี...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 1,16 ธันวาคม 2558)

“...มีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้น สามารถจัดระบบงานให้มีความคล่องตัว และสอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่มีอย่างจำกัด ให้สามารถปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 2,16 ธันวาคม 2558)

“...ท่านสามารถบริหารงานบุคคล และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 3,16 ธันวาคม 2558)

“...ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถบริหารจัดการงานบุคคลและจัดระบบงาน สอดคล้องกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 4,22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นำความรู้และทักษะในการบริหารมาพัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล ในการบริหารงานศาลยุติธรรมมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 5,22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดการระบบงาน และการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ เช่น งานการเงิน พัสดุ เป็นต้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 22 ธันวาคม 2558)

“...บริหารจัดการคดี และระบบงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 14 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ใช้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการคดี หรือเร่งรัดการพิจารณาคดีของศาลให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดและมีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของศาลเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศาล การไกล่เกลี่ยอัตรากำลังไปยังแผนงานที่ขาดอัตรากำลัง เป็นต้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นำหลักความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารมาเพิ่มพูนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานและจัดการกับระบบงาน รวมทั้งบริการจัดการองค์กรได้ดียิ่งขึ้น และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยิ่งขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 11 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น ความรู้และความสามารถในการจัดการบริหารงาน บุคลากรภายในศาล รวมทั้งการบริหารจัดการคดีและงานธุรการอื่นๆ ภายในศาล มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ในการบริหารงานที่ละเอียดและชัดเจน เหมาะสมกับระยะเวลา บุคลากรและงบประมาณที่มี...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรม ให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมเพิ่มขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความรู้และทักษะในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งงานบุคคล ระบบงาน การจัดการองค์กร งานคดี การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ การพัสดุ และมีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรมเพิ่มมากขึ้น...”

(ผู้โต้แย้งข้อบัญญัติให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 14 ธันวาคม 2558)

7.2.4 องค์ประกอบคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี และยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

“...มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตน และชื่อเสียงเกียรติคุณดี เป็นผู้ที่ทำให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ให้โอกาสแก่ผู้ที่เป็นคู่ความได้เข้าพบหากเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม แก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมตามแนวทางของกฎหมายและนิติประเพณี ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม ไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดในทางที่ไม่ถูกต้อง...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 ธันวาคม 2558)

“...เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดีเพราะไม่ปรากฏมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความประพฤติในเรื่องนี้ ประสาทความยุติธรรมแก่คู่ความได้เที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณีเพราะให้คู่ความได้เข้าพบตลอดเวลาหากไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือไม่ได้รับความสะดวกและยึดมั่นในระบบคุณธรรม จริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม อีกทั้งไม่เคยได้พบว่าชอบวิ่งเต้นหรือแสวงหาตำแหน่งความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 ธันวาคม 2558)

“...ความซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี เพราะไม่ปรากฏมีชื่อเสียงหาย หรือถูกร้องเรียนถึงความประพฤติ เป็นผู้ที่ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรมถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี เพราะเห็นได้จากที่ศาลจังหวัดสกลนครจะมีป้ายบอกถึงการเอาใจใส่คู่ความที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือไม่ได้รับความสะดวก สามารถขอเข้าพบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ตลอดเวลา ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงามและไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ เพราะไม่เคยเห็นว่าจะไปวิ่งเต้นเพื่อขอตำแหน่งที่ดีให้แก่ตนเอง...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3,15 ธันวาคม 2558)

“...เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี เพราะได้พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว และเป็นผู้ที่ประสาทความยุติธรรมแก่คู่ความได้เที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี เพราะท่านได้เปิดโอกาสให้คู่ความได้เข้าพบตลอด หากไม่ได้รับความยุติธรรมหรือไม่ได้รับความสะดวก และเป็นผู้ที่ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรมหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม ทั้งไม่ปรากฏว่าเคยวิ่งเต้นหรือแสวงหาตำแหน่งหรือประโยชน์อื่นโดยมิชอบ...”

(ผู้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4,15 ธันวาคม 2558)

“...ดีขึ้น โดยนับเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน ดำรงตนและแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมในด้านคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกอย่างตรงไปตรงมา การพูดจาและการตัดสินใจมีเหตุผล และเป็นไปตามตัวบทกฎหมาย...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 16 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น โดยได้ถ่ายทอดความดีงาม ด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซาบและปฏิบัติตาม ทุกครั้งที่มีการประชุมมอบ นโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสอดแทรกคุณธรรมที่พึงมีของข้าราชการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 16 ธันวาคม 2558)

“...เพิ่มมากขึ้น โดยท่านจะพูดถึงความซื่อสัตย์สุจริต การพหุติ ประพฤติปฏิบัติตนที่ดี ความถูกต้อง เทียงธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ตลอดเวลา...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 16 ธันวาคม 2558)

“...สามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติตนของผู้พิพากษาในศาลได้เป็น อย่างดี...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ได้ยึดมั่นในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี โดยได้กำชับให้ข้าราชการ ภายในองค์กรให้ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนได้มากยิ่งขึ้น...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 22 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดำเนินกระบวนการพิจารณาไปด้วยความ รวดเร็ว เทียงธรรม โปร่งใส โดยไม่เคยมีคู่ความ หรือประชาชนร้องเรียนแต่อย่างใด...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 22 ธันวาคม 2558)

“...ด้านจริยธรรม ดำรงตนได้ถูกต้องตามหลักจริยธรรมมากขึ้น...”
(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 14 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต โดยจะเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่ศาลทุกคนมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีการวางตนที่เหมาะสม วางตนให้อยู่ในจริยธรรมของศาลยุติธรรมและยึดมั่นในระเบียบวินัยของข้าราชการที่ดี อีกทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การประพฤติและการดำรงตนของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม นอกจากจะปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการแล้ว ยังต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในประมวลจริยธรรมของศาลยุติธรรม โดยยึดแบบอย่างที่ดีจากผู้บังคับบัญชา และประเพณีปฏิบัติที่ดีงามของสำนักงานศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม ยึดมั่นในหลักคุณธรรม โดยเน้นให้เจ้าหน้าที่ศาล ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ สุจริต ให้มีการวางตนให้เหมาะสมกับองค์กร มาปรับใช้ในการวางตนให้อยู่ในจริยธรรมจรรยา และยึดมั่นในระเบียบวินัย เป็นข้าราชการที่ดี ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 11 ธันวาคม 2558)

“...คุณธรรมและจริยธรรมที่ตุลาการพึงมี ไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ สุจริต การดำรงตนอย่างเหมาะสม ความตั้งใจประสาทความยุติธรรมแก่คู่ความและประสิทธิผลที่ได้ การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม หลักธรรมาภิบาลที่ถูกต้องดีงาม ไม่แสวงหาสิ่งไม่พึงมีพึงได้ ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยึดมั่นและประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างดีเยี่ยมและเหมาะสมตลอดมา...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรมและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ เพิ่มขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 11 ธันวาคม 2558)

“...ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีระดับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น...”

(ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 11 ธันวาคม 2558)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับการพัฒนาตนเอง สะท้อนผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์และการประเมินได้ว่า ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และผู้รับการพัฒนาตนเองตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิดใหม่ๆ มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะในการบริหาร มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยการนำไปทดลองใช้ มีดังนี้

1. ผลการประเมินโดยการตอบแบบสอบถาม พบว่า ก่อนการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.28) และหลังการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.63) โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 8.18

2. ผลการประเมินโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้รับการพัฒนาตนเองมีการพัฒนาระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบเพิ่มขึ้น โดยมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมและผู้รับการพัฒนาตนเองตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิดใหม่ๆ มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะในการบริหาร มีคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้อง ความเรียบร้อย นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง แล้วดำเนินการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 5 และในภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร