

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผล และอภิปราย ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. การอภิปรายผลของการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวงทั่วประเทศ รวม 219 ศาล จำนวน 2,183 คน ประกอบด้วย ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล จำนวน 209 คน และหัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1,586 คน รวม

3,978 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2558 จากสำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมและสำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ทั่วประเทศ รวม 219 ศาล ประกอบด้วย ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษาอาวุโส จำนวน 192 คน ผู้อำนวยการประจำศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ทั่วประเทศ จำนวน 18 คน และหัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 140 คน รวม 350 คน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางของ Krejcie and Morgan

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย ศาลจังหวัด จำนวน 2 ศาล และศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด จำนวน 2 ศาล รวม 4 ศาล โดยทั้งหมดอยู่ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 4 ได้แก่ 1) ศาลจังหวัดขอนแก่น 2) ศาลจังหวัดสกลนคร 3) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคาม และ 4) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การวิจัยระยะนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และรายละเอียดระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยรวม มีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนศึกษาเอกสารและ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ขั้นตอน ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) ขั้นตอน ศึกษาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 2) ขั้นตอนตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบ สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนทดลองใช้และประเมินรูปแบบ 2) ขั้นตอนสรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมครั้งนี้ พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มี 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย 85 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย 1.2) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม 1.3) ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา และ 1.4) ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ

2.1) สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร 2.2) สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร 2.3) กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม 2.4) การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะและ 2.5) การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 3.1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร 3.2) ความสามารถในการบริหารจัดการคดี 3.3) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ และ 3.4) มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม 4) คุณธรรมและจริยธรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 4.1) ความซื่อสัตย์สุจริต 4.2) ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี 4.3) ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี และ 4.4) ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ สำหรับตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มี 21 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพมี 24 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร และองค์ประกอบที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรมมีองค์ประกอบละ 20 ตัวชี้วัด รวมทั้งหมด 85 ตัวชี้วัด

จากการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั่วประเทศโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}= 4.80$) กับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ($\bar{X}= 4.65$) และอยู่ในระดับมากมี 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้และทักษะในการบริหาร ($\bar{X}= 4.32$) กับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ($\bar{X}= 4.30$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}= 4.80$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ($\bar{X}= 4.30$)

2. รูปแบบการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยยึดหลักการดังนี้ 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และ/หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล และ 3) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งกำลังเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลำดับต่อไป อีกทั้งสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้

2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และ 3) เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.3 เนื้อหาของรูปแบบ หมายถึง สารที่นำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จัดทำเป็นคู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนา รวม 4 ชุด ประกอบด้วย 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร และ 4) คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

2.4 กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 6 ระยะ

คือ ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเองศึกษาคู่มือพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์แล้ว เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนี้ ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา เฉพาะในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

2.5 การวัดและการประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดผลเพื่อประเมินความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตรวจสอบได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามแต่ละองค์ประกอบ เรียงตามลำดับ

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

3.2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.64$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ($\bar{X} = 4.04$) และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.86$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ($\bar{X} = 4.47$) ทั้งนี้ โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 8.18

จากผลการประเมินผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้รับการพัฒนาตนเองมีภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทุกองค์ประกอบเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงว่าการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาให้มีผลทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเองมีการพัฒนาระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำจากการศึกษาเรียนรู้และจากการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง โดยจากประสิทธิผลของรูปแบบดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมต่อไปได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม พบว่ามี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร 4) คุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งพิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานบุคคล ทั้งที่ เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ดังนั้น บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership Capability) มีสมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ด้วยเหตุดังกล่าวผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้มาซึ่งผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของบรูซ ซีริมหาสาค (2553, หน้า 140) ซึ่งกล่าวว่า ในปัจจุบันพบว่าความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะองค์การส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จ จะเป็นองค์การที่มีผู้นำที่สามารถจูงใจคนเก่งๆ ให้มาร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตาม เราจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรก เราจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ การเลือกใช้คนและการบริหารคนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จำเป็นซึ่งถึงขนาดขององค์การ และสอดคล้องกับ พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติชจร (2553, หน้า 37) และภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77-78) ซึ่งกล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะมีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้ คือ 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวโดยขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่

บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ โดยองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 21) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การ เพราะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหาร ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ผลการวิจัยพบว่าที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการแรก เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมต้องมีการเรียนรู้และความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำของผู้พิพากษาที่ได้พบเห็นมาจากการศึกษาประสบการณ์ในข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎเกณฑ์ รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่สังเกตและเก็บรวบรวมเป็นความจำ

สะสมซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้ในวิชากฎหมาย ระเบียบประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทางวิชาการอื่นที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีความรู้ความสามารถ และความสันทัดชัดเจน ในการใช้กฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ กฎหมายลักษณะพยาน และความแนบเนียนในอันที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้สำเร็จไปโดยถูกต้องและรวดเร็ว เป็นผลดีแก่ราชการศาล ตลอดจนการรู้ระเบียบงานโดยทั่วไปในศาลหรือหน่วยราชการที่ตนสังกัดในการบันทึกความเห็นฟังแสดงให้เห็นชัดว่ามีความรู้ความสามารถช่วยในการปฏิบัติราชการได้ดีเพียงใดจากการประกอบอาชีพเต็มเวลาโดยอุทิศเวลาให้แก่อาชีพมีความรู้และทักษะในการประกอบวิชาชีพอันเป็นผลมาจากการที่ได้รับการฝึกอบรม หรือการศึกษาตรงตามสาขา อีกทั้ง ผู้พิพากษาจะต้องยึดมั่นอยู่กับกฎเกณฑ์ของการประกอบวิชาชีพปฏิบัติงานและให้บริการด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ ตลอดจนมีความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพอันเนื่องมาจากการที่ผู้พิพากษามีความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพของตนในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลางในประเทศแคนาดา โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 28) กล่าวว่ ในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) ไว้ 3 แนวทาง ซึ่งแนวทางหนึ่งได้พิจารณาหลักเกณฑ์ในเรื่องความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law) 2) มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience) 3) มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience) 4) มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law) 5) มีความสามารถในการปฏิบัติตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter) 6) มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation) 7) มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและมีการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment) 8) มีนิสัยรักงาน (Work habits) 9) มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills) 10) มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์การ คน และเวลา (Organizational skills in people and time management) 11) ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality) 12) มี

ความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability) 13) บรรลุความสำเร็จและมีบทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles) 14) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of Specialization, non-mainstream legal experience) และสอดคล้องบางส่วนกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาของประเทศออสเตรเลีย โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 29-30) กล่าวว่า ในประเทศออสเตรเลียหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ “The Law Council of Australia Selection Criteria” ซึ่งเป็นนโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” โดยจำแนกเกณฑ์ 3 ประเภท และที่เกี่ยวข้องกับความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษามีดังนี้ 1) ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences) โดยการเป็นผู้พิพากษาต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย ความรู้และประสบการณ์ “ที่จำเป็น (Necessary)” และความรู้และประสบการณ์ “ที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและการพิจารณาคดีถือเป็นความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งในสหราชอาณาจักรเองก็ต้องการคุณสมบัติที่เป็นความรู้และประสบการณ์ของผู้พิพากษาในลักษณะนี้เช่นกัน ในนิวซีแลนด์และทัสมาเนีย ถือเป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงความ เป็นเลิศทั้งปวงในความเป็นวิชาชีพทางกฎหมาย 2) คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities) โดยคุณสมบัติทางวิชาชีพที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษา คือการให้เหตุผลเชิงวิชาการและเชิงวิเคราะห์ การวินิจฉัยที่ สมเหตุสมผล การสามารถในการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการวินิจฉัย คดีที่กษะ การสื่อสารทั้งทางวาจา และการเขียนการมีอำนาจบารมี (เป็นความสามารถในการควบคุมและส่งเสริมการทำงานในขณะที่ให้การดำเนินงานอย่างยุติธรรมและเต็มที่) การมีศักยภาพและความปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่อง ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการบริหารจัดการทางคดีมีความคุ้นเคย การใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือศักยภาพ ที่จะบรรลุความสามารถในการใช้งานมีความปรารถนา ในการสร้างความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาด้านศาล อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาตรี พงษ์อาภา (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า การจะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นจะต้องใช้เวลากว่า 20 ปี ความรู้และ

ความชำนาญในการพิจารณาพิพากษาและการเรียงคำพิพากษา จึงสั่งสมมานานและจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นๆ ได้ นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะเป็นผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีด้วยตนเองแล้ว ยังต้องเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาที่อยู่ในสังกัด จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาต่อบุคคลทั่วไป ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม มีความสามารถศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องงานในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ใฝ่รู้ รักการศึกษาค้นคว้า มีกระบวนการแสวงหาความรู้และการจัดข้อมูลที่เป็นระบบ สนใจข่าวสารสิ่งใหม่ๆ รอบตัวอยู่เสมอไม่นำความรู้ทางวิชาการมาหาประโยชน์ ใช้วิชาการเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงส่วนตัว มีใจเปิดกว้างทางวิชาการให้เกียรติเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถทางการรับเข้าและการถ่ายทอดทางวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ มีความคิดเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา มีความเพียรในการศึกษาวิชาการ ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงที่สุดในศาลนั้นๆ จึงต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาค้นคว้าข้อกฎหมายต่างๆ ให้ชำนาญเสมอ รวมทั้งกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ และต้องศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาใหม่ๆ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาในศาลทั้งในข้อกฎหมายและคำพิพากษาศาลฎีกา เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีในศาลเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและตามคำพิพากษาศาลฎีกา อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่แม่นยำในประเด็นแห่งคดี และสรุปข้อเท็จจริงในสำนวนได้อย่างถูกต้องชัดเจนในสำนวนคดีที่ผู้พิพากษานำคดีมาปรึกษา เพราะเมื่อรับฟังข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องตรงกับความจริงแล้วก็จะนำไปสู่การวินิจฉัย ข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

องค์ประกอบที่ 2 มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 และมาตรา 12 กับต้องถือปฏิบัติตามคำสั่งของประธานศาลฎีกาในฐานะประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ที่ให้ใช้แผน

ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและพัฒนาศาล รวมทั้งสนองนโยบายของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุติธรรม ซึ่งการที่จะบริหารงานในศาลได้อย่างเรียบร้อยมีประสิทธิภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้นั้นนอกจากจะได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานในส่วนต่างๆ สำเร็จลงได้ตามประสงค์ นั้นคือ “คน” ดังนั้น ผู้บริหารในศาลชั้นต้นหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารในฐานะที่เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งแล้ว ควรจะได้เรียนรู้ศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยสิ่งสำคัญที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในศาลหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารในศาลชั้นต้นควรได้เรียนรู้ให้เข้าใจถึงธรรมชาติและความต้องการที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา (สุดสาคร เวชชชัย, 2554, หน้า 3-13) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน และต้องแต่งกายให้ถูกต้องเหมาะสม วางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและถือน่าเกรงขามและสอดคล้องกับแนวคิดของ เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สุภาพเรียบร้อย ทั้งการแต่งกาย วาจา และกริยาท่าทาง ทั้งต่อข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษา และประชาชนทั่วไป เป็นตัวอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษาและด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องดูแลเอาใจใส่และอนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดูแลสอดคล้องให้ความสะดวกแก่ทนายความ พยาน คู่ความ และประชาชนที่มาศาลให้ได้รับความสะดวก ได้รับการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัย ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อไป จัดกิจกรรมให้เหมาะสมตามควรแก่กรณี ส่วนกิจกรรมของศาลและหน่วยงานที่จัดให้มีขึ้นตามวาระโอกาสรวมทั้งกิจกรรมภายในเพื่อสร้างความสามัคคี อีกทั้งสอดคล้องกับ ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดด้าน

มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงาน ประสานความเข้าใจ และจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี เพราะผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการยอมรับแล้วการบริหารงานย่อมราบรื่น แต่หากมีบุคลิกภาพที่ไม่ดีย่อมไม่ได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เช่น มีบุคลิกภาพทางกายที่ดี ทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ความสะอาดของร่างกาย โดยการแต่งกายที่เหมาะสม มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถพูดได้ตอบด้วยความฉลาดแหลมคม อย่างมีเหตุผลมีข้อมูลที่สมบูรณ์ สื่อสารทุกทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยาที่ดี โดยไม่หงุดหงิดไม่ย่อท้อ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รักษาอารมณ์ทนต่อความกดดันเหน็ดเหนื่อย สงบสันติ มีบุคลิกภาพทางสังคมที่ดีโดยมีความรู้ด้านพิธีการตามบรรทัดฐานทางสังคม มีบุคลิกภาพทางสติปัญญาโดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตนและข้อมูลที่ทันสมัยในทุกเรื่อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับชานินทร์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ต้องมีไมตรีจิตกับหน่วยงานทางจังหวัดและทุกภาคส่วน โดยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน หากสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้ก็ต้องช่วยเหลือกันและบุคลิกภาพก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย และวางตนให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ทักษะในการ

บริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญา เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (ธานี ชัยบุญ, 2551, หน้า 13) และแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการตุลาการของสำนักงานศาลยุติธรรม (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 6) ได้ให้ความหมายความสามารถในการบริหารของผู้พิพากษาไว้ว่า หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทันที่ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธี

ปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจน เป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติ ตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อ ทางราชการและประชาชน อีกทั้งมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาใน ศาล หรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรมเป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ใน ศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ที่ได้โดย ถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษา ความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดีจะเห็นได้ว่า ความรู้และ ทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประกอบด้วยความเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร ความสามารถในการ บริหารจัดการคดี การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ และการมีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการ บริหารงานศาลยุติธรรม อีกทั้งมีการนำความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งนี้เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องบริหารงานทั้งใน ส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ โดยเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและ เจ้าหน้าที่ธุรการในศาล ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในด้าน ความรู้และทักษะในการบริหารทั้งในส่วนงานคดีและในส่วนงานธุรการเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในข้อขัดข้องในการ ปฏิบัติหน้าที่ได้ รวมทั้งจะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานศาลให้สำเร็จ ลุล่วงเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกาอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการ บริหารตามแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 6) ดังนี้ คือ 1) ความสามารถและการวางตนในการ เป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์กร และบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถใน เชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงที และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจน เป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน 2) ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรมและการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาลหรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี เช่นเดียวกับแนวคิดของจักรี พงษ์ธา (อ้างถึงใน นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 34-70) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้ 1) มีความรู้ระเบียบการเงินและพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง 2) มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์กรภายใต้แผนและนโยบายที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) มีความสามารถในการพูดและแสดงความคิดเห็นในชุมชนสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดของ พิเชษฐ วังศานุกร (อ้างถึงใน นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, 2553, หน้า 34-70) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้ 1) มีความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานศาล 2) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานศาลยุติธรรมและนโยบาย การบริหารของประธานศาลฎีกา 3) กำหนดนโยบายบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล 4) ต้องศึกษาและให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายประธานศาลฎีกา เพราะเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน 5) ให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยทำงานเป็นทีม 6) เตรียมให้พร้อมทุกๆ ด้าน 7) สนุกกับการทำหน้าที่ผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการประกอบอาชีพทุกอาชีพ และถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้บริหารในศาลชั้นต้น โดยเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการในศาลเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในการไปร่วมงานรัฐพิธี และงานพิธีต่างๆ ที่ทางจังหวัดจัดขึ้น

รวมทั้งเป็นตัวแทนศาลยุติธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จึงต้องมีภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวคือ เป็นผู้นำในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ประพฤติตัวดี ดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณดี ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มี อรรถคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี ตลอดจนยืนมั่นใน ระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหา ตำแหน่ง ความดี ความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็น แบบอย่างแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในศาล ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หากผู้พิพากษา หัวหน้าศาลมีภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา แล้ว ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในศาลก็จะเจริญรอยตาม ไม่กล้าทุจริต คอร์รัปชัน ประพฤติ ปฏิบัติตนดีตามไปด้วย นอกจากนั้นก็จะทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นที่เชื่อถือศรัทธา และได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา สามารถบริหารงานศาลให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อำนาจความยุติธรรมให้แก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดตามแบบการประเมิณบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ตุลาการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551 ก, หน้า 7) ซึ่งได้ให้แนวทางในการประเมิน ผู้พิพากษาในด้านคุณธรรมจริยธรรมไว้ในตอนที่ 3 การประเมินการปฏิบัติตนในข้อ 2 ซึ่ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตและความประพฤติ ความซื่อสัตย์สุจริตไว้วางใจได้ ความ ประพฤติ การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ การปฏิบัติตามวินัย ความนิยมของผู้ร่วมงาน และประชาชน ความมีมารยาททางสังคม การรู้จักกาลเทศะ และความสามัคคี โดยได้อธิบายความหมายของคำเหล่านี้ไว้ว่าหมายถึง การแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและ ความรับผิดชอบจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในระดับวิญญูชนต้องถึง ขนาดไม่มีเหตุที่จะให้ระแวงสงสัยในความซื่อสัตย์สุจริต หรือไม่มีเหตุอันควรสงสัยใน ความซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไป โดยไม่ปรากฏข้อเสียหาย ไม่นำเรื่องเดือดร้อนถึงราชการศาลยุติธรรม เช่นเดียวกับ ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (2552) ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาว่าจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมไว้ในหมวดที่ 1 อุดมการณ์ของผู้พิพากษา โดยกำหนดหน้าที่ สำคัญของผู้พิพากษาไว้ คือ การประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดี ซึ่งจักต้องปฏิบัติ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี ทั้งจักต้องแสดง ให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้

ผู้พิพากษาจักต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนเองและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ (ข้อ 1) อีกทั้ง ในหมวด 3 จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางตุลาการ ก็กำหนดให้ผู้พิพากษาจักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็มความสามารถ ทั้งจักต้องควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 28-29) กล่าวว่า ในประเทศแคนาดาได้มีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลางเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมว่าผู้พิพากษาศรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ 1) มีมาตรฐานทางจริยธรรม 2) เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม 4) มีใจเป็นธรรม 5) มีความอดทนกลั่น 6) อดทนต่อความยากลำบาก 7) มีวิจารณ์ญาณ 8) รับฟังผู้อื่น 9) สามารถตัดสินใจได้ 10) คำนิ่งถึงผู้อื่น 11) สัมมาคารวะ 12) รับรู้เร็ว 13) อ่อนน้อมถ่อมตน 14) เชื่อถือได้ 15) ตรงต่อเวลา นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 29-30) กล่าวว่า ในประเทศออสเตรเลียมีการปรับปรุงโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ “The Law Council of Australia Selection Criteria” นโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” โดยคณะกรรมการกฎหมายของออสเตรเลีย (LCA) ได้กำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้พิพากษาไว้ดังนี้ คือ 1) ความมีมโนสุจริต (Integrity) การมีคุณลักษณะที่ดีและความมีชื่อเสียง 2) ความยุติธรรม 3) ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง 4) มีวุฒิภาวะและความคงที่ทางอารมณ์ มีอัธยาศัยและความอ่อนโยน 6) มีความตระหนักทางสังคม รวมทั้งให้ความเคารพในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ ประกอบกับยังสอดคล้องกับ จริย ภัคดีธนากุล ((สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลว่าจะต้องมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมไว้ ดังนี้ 1) ผู้นำด้านความยุติธรรม มีปณิธานแน่วแน่ที่จะสรรค์สร้างและหยิบยื่นความถูกต้องเป็นธรรมให้แก่สังคมและคู่ความให้จงได้ คือต้องมีสัจจะและบุคลิกภาพ รวมทั้งผลงานของ “นักยุติธรรม” ที่เด่นชัด มิใช่แค่เพียงนักกฎหมายเท่านั้น เพราะคุณค่าของผู้พิพากษาและสถาบันศาลอยู่ที่ความยุติธรรม 2) ผู้นำด้านสุจริตธรรม เพราะถ้าผู้พิพากษาผู้ชาญฉลาดแต่กลับทุจริต น้อฉล กลโกงเสียเอง ใครจะกำหราบ

ปราบปรามได้และถ้าหัวหน้ากองผู้ที่อยู่ในระบบก็จะพลอยโกงไปด้วย แม้ผู้ที่ไม่โกงก็จะหมดกำลังใจทำหน้าที่ไปในที่สุด ประชาชนย่อมเสื่อมศรัทธาในสถาบันศาล 3) ผู้นำด้านจิตวิญญาณและการประพฤติตัว ดำรงตนมั่นคงอยู่ในจริยธรรมของวิชาชีพ และคุณธรรมทางสังคม (Social Value) เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้บริหารองค์กรทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน

4) ผู้นำทศพิธราชธรรมมาประพฤติปฏิบัติให้เห็นจริงได้ เพราะทำหน้าที่ในพระปรมาภิไธยของพระราชทาน โฉนจะละเลยธรรมะของพระราชทานไปเสียได้ นอกจากนั้น ยังเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 5) สามารถครองตน ครองคน ครองงานและสรรค์สร้างประโยชน์สุขให้แก่ประเทศชาติและประชาชน 6) สามารถใช้และตีความกฎหมายให้บรรลุผลเป็นความยุติธรรมและชอบธรรมได้ ไม่จนแแต่อยู่ภายใต้ตัวบทกฎหมายที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม 7) พากเพียรพยายามในการลด ละ เลิก อบายมุขทุกประเภท ตั้งแต่ฝิ่น นกเลงเหล้าจอมเจ้าชู้ไปจนถึงการคบหาหม่อมมีจรรยาดี ตลอดจนสอดคล้องกับ ดิเรก อิงคินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้สำหรับคนทุกคนไม่เฉพาะแต่ผู้พิพากษา เพราะทุกด้านล้วนต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในตัวด้วยเสมอ คำว่า “คุณธรรม” มีความหมายกว้างและมีหลายประเภท แต่ที่เห็นได้ชัดในการเป็นผู้พิพากษานั้นก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ดังจะเห็นได้จากประมวลจริยธรรมได้กล่าวถึงเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตไว้ในข้อแรก เรื่องอุดมการณ์ของผู้พิพากษาว่าหน้าที่สำคัญของผู้พิพากษา คือ การประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีซึ่งจักต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี ทั้งจักต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน เพื่อการนี้ผู้พิพากษาจักต้องยึดมั่นในความเป็นอิสระของตนและเทิดทูนไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันตุลาการ การเป็นผู้พิพากษาไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับภาวะผู้นำนั้น มีจุดหนึ่งที่เป็นจุดเกาะเกี่ยวเหมือนกัน คือ การดำรงตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนทั่วไปว่าตุลาการได้ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีอรรถคดีได้ เพราะถ้าหากผู้พิพากษาประพฤติตนไม่เหมาะสมไม่สุภาพเรียบร้อย แม้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้พิพากษาก็ย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาและความเคารพจากประชาชน เมื่อภาพลักษณ์ไม่เป็นที่ศรัทธาของประชาชนแล้วการจะพิจารณาตัดสินคดีต่างๆ ก็เป็นการยากที่จะให้เป็นที่ยอมรับ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ก็เช่นเดียวกัน ถือเป็นผู้นำในศาลที่ตนรับผิดชอบ เสมือนเป็นครอบครัวหนึ่งแต่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีบุคคลและแรงงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า จึงต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมสูงและต้องเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปด้วย ในด้านของความเที่ยงธรรมนั้น นับเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำการให้ความเที่ยงธรรมไม่เฉพาะแต่ในการพิพากษาคดีเท่านั้นแต่หมายถึงความถึงความสามารถในการดูแลผู้พิพากษาหรือข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาได้โดยเที่ยงธรรมด้วย เพราะการทำงานย่อมมีปัญหาให้ต้องแก้ไขเสมอ โดยเฉพาะการทำงานกับบุคคลหลายคน ซึ่งต่างความคิดต่างอุปนิสัย การหลอมรวมความต่างเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จของงานย่อมไม่ง่าย ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องมีความฉลาดทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์ในการควบคุมสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หากต้องตัดสินใจก็ต้องมีความรู้ ความกล้าหาญที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง หากมีความขัดแย้งก็ต้องยึดมั่นในความถูกต้องและเที่ยงธรรม ไม่ต่างอะไรจากการพิจารณาคดี

ตลอดจน องค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องบางส่วนกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2547, หน้า 351-370) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของคณบดีแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีความเหมาะสมที่สามารถนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้มีศักยภาพในการบริหารงานศาล รวมถึงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและสามารถทำงานร่วมกันทั้งในภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้วิจัยออกแบบไว้มี 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับหลักการของรูปแบบ คือ 1.1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 1.2) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วย

ตนเอง และ/หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล และ

1.3) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งกำลังเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลำดับต่อไป

นอกจากนั้นยังสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้วิจัยออกแบบมา 2.1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดี ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

2.2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และ 2.3) เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 3) เนื้อหาของรูปแบบ ประกอบด้วย คู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 4 ชุด ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 3.1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 3.2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3.3) ความรู้และทักษะในการบริหารและ 3.4) คุณธรรมและจริยธรรม 4) กระบวนการของรูปแบบ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 6 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา ระยะเวลาที่ 2 ถึง ระยะเวลาที่ 5 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ถึง ชุดที่ 4 ระยะเวลาที่ 6 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามประเมินผลโดยเว้นระยะห่างหลังจากสิ้นสุดการพัฒนา 2 สัปดาห์ 5) การวัดและการประเมินผล มีการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา ระยะเวลาที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา และระยะเวลาที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา ทั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบ สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้และประเมินรูปแบบ และขั้นตอนที่ 7 สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบที่ออกแบบมาเป็นรูปแบบที่ดี มีความเหมาะสมในการนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบดังกล่าวได้ผ่านการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการนำรูปแบบมาทดลองใช้ตามกระบวนการพัฒนารูปแบบ พบว่า ค่าคะแนนความเปลี่ยนแปลงของระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพิ่มขึ้น และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการพัฒนาตนเองก็พบว่าทุกคนพึงพอใจกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้รับการพัฒนาตนเองที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12) ซึ่งได้กล่าวว่า รูปแบบประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ อีกทั้งสอดคล้องกับ วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2550, หน้า 93-96) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) พบว่า รูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 10) ซึ่งเสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการ

ดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยการนำไปทดลองใช้ ตรวจสอบได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และหากพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หลักการของรูปแบบและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบและการวัดและประเมินผล เอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และกระบวนการของรูปแบบ และเมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้และทักษะในการบริหาร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ และคุณธรรมและจริยธรรมมีความเหมาะสมเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จากการตอบแบบประเมิน พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมและจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมและจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ทั้งนี้ โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 8.18 อีกทั้งผลจากการสัมภาษณ์ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และรูปแบบการพัฒนามีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพและเนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับการพัฒนาตนเองมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาระดับผู้นำและผู้รับการพัฒนาดังเอง ตระหนักถึงการพัฒนาระดับผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จึงมีการ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิดใหม่ๆ มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะในการบริหาร รวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้เกิดแนวคิดเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลให้การประเมินหลังการทดลองมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสาเหตุที่มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเพียง 8.18 อาจเนื่องมาจากผลการประเมินก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมอยู่ในระดับมากอยู่แล้ว ประกอบกับระยะเวลาในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาเพียง 6 สัปดาห์ ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นในการศึกษาคู่มือการพัฒนาทั้ง 4 ชุด ซึ่งมีเนื้อหาจำนวนมาก จึงทำให้ค่าร้อยละความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นน้อย หากผู้รับการพัฒนาตนเองได้ศึกษาคู่มือพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เชื่อว่าค่าร้อยละความก้าวหน้าจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับ

โดยผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ระพีพรธน ร้อยพิลา (2553, หน้า 255-264) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนา โดยการสังเคราะห์เอกสาร และสำรวจการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบ ยืนยันและตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีรูปแบบการพัฒนา 3 ระยะ คือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการและระยะติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ก่อนการทดลองใช้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และสูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ เพ็ญประภา ก้วพิทักษ์ (2555, หน้า 187-189) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ของครูภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 วิเคราะห์สังเคราะห์ แนวคิดและศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 3 ทดลองใช้และตรวจสอบความตรง

ของรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่มีคะแนนพัฒนาการการจัดการเรียนรู้ในระดับดี เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 1 เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 2 มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อีกทั้งสอดคล้องกับ ธวัชชัย โพไพล (2555, หน้า 117) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ระยะที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลจากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60) ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง ซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษา จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น นักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากทำการฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่า นักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ รวมทั้งสอดคล้องกับ ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 133-134) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่ง

วิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การยกร่างและปรับปรุงรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการทั้ง 5 ด้าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบกับระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง และระยะที่ 3 หลังการทดลอง มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ วรกัญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 221-224) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดสอบ และขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำทาง

วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ระยะที่ 2 ระหว่างทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารจัดการหลักสูตร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา และระยะที่ 3 หลังการทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา

ตลอดจนสอดคล้องกับ ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน และ 18 องค์ประกอบย่อย 90 ตัวชี้วัด 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล 3) ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลอง คิดเป็นร้อยละ 10.60 3) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการให้บริการของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 33.20 และ 4) ภาวะผู้นำการให้บริการมีความคงทนภายใน 2 สัปดาห์ และศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 205-207) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และ 51 ตัวชี้วัด คือ การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล

3) ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการสัมภาษณ์และการประเมินรูปแบบ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น แสดงว่าการใช้รูปแบบการพัฒนามีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการการเรียนรู้ของตนเอง

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทุกคนต้องตระหนัก เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศาลยุติธรรมเพราะเป็นผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น ซึ่งเป็นประตูด่านแรกของกระบวนการยุติธรรมในชั้นศาลเป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายต่างๆ ของสำนักงานศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกาไปปฏิบัติให้บังเกิดผลและบริหารงานศาลให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นผู้กำหนดและกำกับดูแลนโยบายภายในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ตรวจสอบ และบริหารงานต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และระบบงาน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาศาลยุติธรรมให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ ทั้งนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในศาลชั้นต้น มีอำนาจควบคุม ดูแล สั่งการ ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชาของตนในการดำเนินภารกิจของศาลทั้งในด้านการพิจารณาคดีและด้านงานธุรการของศาลเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของศาลยุติธรรม อีกทั้งเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมระดับจังหวัดในการประกอบพิธีกรรมต่างๆ ตลอดจนการติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจของศาลในความรับผิดชอบของตนลุล่วงไปด้วยดี ความก้าวหน้าของศาลยุติธรรมจึงขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มี

บทบาทอย่างสูงในการทำให้ศาลยุติธรรมตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนากฎหมายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เกี่ยวกับองค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาในส่วนขององค์ประกอบย่อยความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ความรู้ความสามารถในภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับภาษาท้องถิ่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไปประจำอยู่ ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี วิทยาการและสารสนเทศสมัยใหม่ และองค์ประกอบความรู้และทักษะในการบริหารในส่วนขององค์ประกอบย่อยความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมและผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นซึ่งกำลังจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอนาคตอันใกล้ สามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาจากคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 และชุดที่ 3 ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมายของตนเองในองค์ประกอบดังกล่าวให้มีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นได้

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ส่งผลต่อการพัฒนากฎหมายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ดังนั้น ศาลยุติธรรมจึงควรนำคุณสมบัติภาวะผู้นำของผู้พิพากษาเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นอกเหนือจากพิจารณาหลักเกณฑ์ความอาวุโสในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาแต่เพียงอย่างเดียว

1.3 รูปแบบการพัฒนากฎหมายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา

ของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบและ 5) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสม และมีประสิทธิผลทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ดังนั้นสำนักงานศาลยุติธรรม จึงควรส่งเสริมให้มีการใช้รูปแบบการพัฒนานี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น กล่าวคือนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในแต่ละองค์ประกอบให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่างต่อเนื่อง และ/หรือนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารศาลชั้นต้น” และ/หรือแจกจ่ายคู่มือการพัฒนาให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกับคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่สำนักงานศาลยุติธรรมจัดทำแล้ว ทั้งนี้ เพื่อที่ศาลยุติธรรมจะได้มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ สามารถบริหารงานของศาลยุติธรรมในระดับศาลชั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ศาลยุติธรรมในยุคโลกาภิวัตน์เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชนตลอดไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารราชการประจำศาลในศาลยุติธรรมด้วย เนื่องจากผู้บริหารราชการประจำศาลในศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ทั่วประเทศ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน

2.2 ควรวัดความคงทนของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

2.3 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในแต่ละองค์ประกอบเพียงองค์ประกอบเดียวให้ลึกลงไปอีก ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบที่มีความละเอียดและถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น

2.4 ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศาลยุติธรรมและสอดคล้องกับบริบทของศาลยุติธรรม