

การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*
Development of the Office of the Administrative Courts towards
High Performance Organization

ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม**
รศ.ดร.สมิทธา จิตตลดากร***
ผศ.ดร.อัศรเดช ไชยเพิ่ม****
ดร.เชาวนะ ไตรมาศ*****

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งค้นหาคำตอบการศึกษาใน 4 ประการ คือ (1) พัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมา (2) คุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการให้สำนักงานศาลเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (3) เทียบเคียงพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 17 คน อาทิ ประธานศาลยุติธรรม ศาลปกครอง และศาลรัฐธรรมนูญ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการหรือรองเลขาธิการสำนักงานศาล รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัย

ในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น โดยผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า พัฒนาการด้านการบริหารจัดการของสำนักงานศาลปกครองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยการกำหนดมาตรการรองรับไม่ชัดเจนจึงไม่สามารถส่งผลที่เป็นรูปธรรมได้ ในขณะที่คุณลักษณะร่วมที่พึงมีของสำนักงานศาลในประเทศไทยซึ่งเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จากการใช้เทคนิคเดลฟายได้บ่งชี้ชัดเจนว่า การพัฒนาที่ต่อเนื่อง การนำสู่การปฏิบัติต้องชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมทั้งเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม พร้อมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม รวมทั้งความถูกต้อง เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงในอนาคตได้

*ดุษฎีนิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

***รองศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก มหาวิทยาลัยรามคำแหง

****ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม

*****ที่ปรึกษาสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม

วารสารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม) ๒๕๕๙

Abstract

This study were intended to investigate the following issues: (1) the recent progress of the Office of the Administrative Courts; (2) common attributes essential for the development of the offices of the courts in Thailand towards high performance organizations; (3) a comparison between the recent progress of the Office of the Administrative Courts and common attributes essential for the management in high performance offices of the courts; and (4) develop guidelines for organization management to the highest performance office of the courts. In this regard, the Delphi technique was employed to seek for conformity in opinions on common attributes essential for the management in the offices of the courts in Thailand expressed by 17 key informants such as Presidents of the Court

of Justice, the Administrative Court, and the Constitutional Court, and Secretaries-General and Deputy Secretaries-General in charge of the management within the court offices as well as university lecturers. The findings of this research revealed that the managerial progress of the Office of the Administrative Courts has been continuously developed. Nevertheless, some factors were unable to yield tangible results since they lacked of clear and relevant measures to be taken. In addition, key factors of common attributes towards continuous progress of high performance offices of the courts were clear practices and concrete policies, emphasis of adaptation and organizational involvement, personnel competency development and morale improvement as well.

ความสำคัญของปัญหา

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมเป็นรากฐานสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (พลุ เดชะรินทร์, 2549) เช่นเดียวกับการดำเนินงานของสำนักงานศาลปกครองซึ่งเป็นส่วนราชการประจำทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของศาลปกครองย่อมต้องพยายามแสวงหาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของตนให้สามารถตอบสนองต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเช่นกัน ซึ่งนั่นคือ การค้นหาแนวทางในการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั่นเอง

หากพิจารณาสถานการณ์ของศาลปกครองที่ผ่านมา พบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งกฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎ ระเบียบใหม่ๆ ที่มุ่งคุ้มครอง

สิทธิและเสรีภาพของประชาชนมากขึ้นกว่าในอดีต ดังปรากฏในมาตรา 40 และ มาตรา 60 ตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ส่งผลให้ภาคประชาชนและสังคมเกิดกระแสตื่นตัวมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นทางการเมือง การปกครอง การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การคุ้มครองอนุรักษสิ่งแวดล้อม เพื่อพิทักษ์ประโยชน์สาธารณะมากขึ้น การตรากฎหมายใหม่ ๆ มีผลกระทบต่อเขตอำนาจและปริมาณคดีที่ขึ้นสู่ศาลให้มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคดีที่เข้าสู่การพิจารณาของศาลปกครองมีความหลากหลายและมีลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการพิจารณาพิพากษาคดีมากขึ้นด้วย และยังผลโดยตรงให้แนวโน้มคดีปกครองเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการบริหารจัดการคดียังไม่สอดคล้อง

กับปริมาณคดีรับเข้า ทำให้ปริมาณคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาคดีในแต่ละปีกลายเป็นภาระงานที่สะสมและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

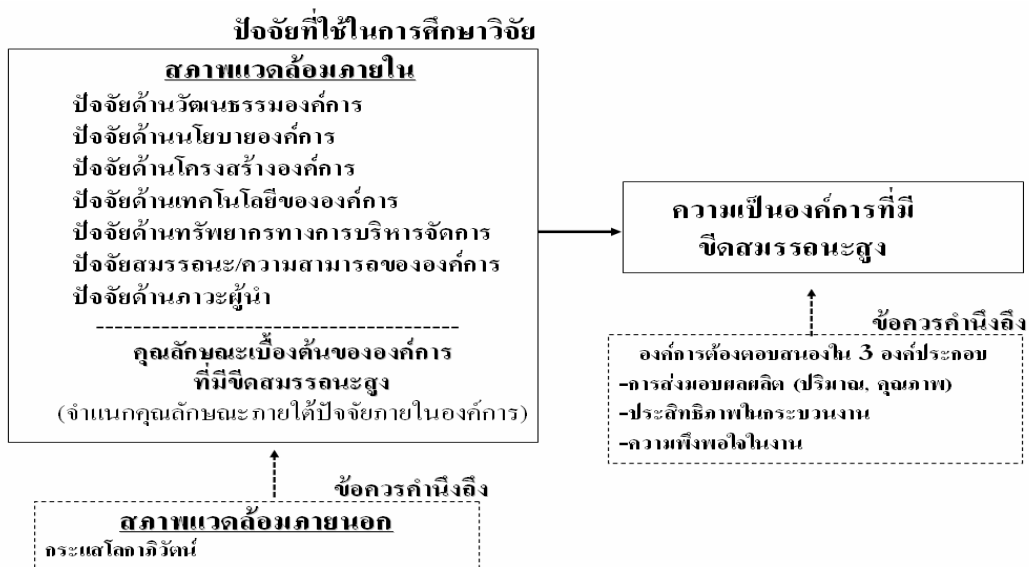
จากสถานการณ์เหล่านี้จึงเป็นประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานศาลปกครองทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นหาวិธีการ แนวทางการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนภารกิจในราชการประจำและภารกิจเร่งด่วนแก่ศาลปกครอง โดยสำนักงานศาลปกครองจะต้องเร่งแสวงหาความรู้ วิธีการบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมของสังคมไทย เพื่อการขับเคลื่อนกระบวนการภายในและการสร้างผลผลิตของสำนักงานศาลปกครองให้สอดคล้องและเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานของศาลปกครองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์แห่งการอำนวยความยุติธรรมทางปกครองได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม พร้อมทั้งได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง จึงเป็นประเด็นที่นำมาสู่การศึกษาเชิงวิจัยและพัฒนา (Research and development) ว่า สำนักงานศาลซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นใน

การบริหารจัดการอย่างไร และหากนำคุณลักษณะที่จำเป็นดังกล่าวมาศึกษาวิเคราะห์เทียบเคียงกับพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้วจะมีข้อเสนอเพื่อการพัฒนาสำนักงานศาลปกครองในอนาคตให้ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมา
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการให้สำนักงานศาลเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง
3. เพื่อศึกษาเทียบเคียงพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่มีขีดสมรรถนะสูง
4. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

กรอบแนวความคิดการวิจัย



ด้วยบริบทการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบสำคัญว่า "ทำอย่างไรให้สำนักงานศาลปกครองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้" ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลให้องค์กรก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้นจะเน้นการพิจารณาจาก "ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร" ซึ่งต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับ "ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก" ที่องค์กรต้องเผชิญ และต้องพิจารณาเอกลักษณ์ของผลผลิตต่อองค์กรที่ส่งมอบต่อสาธารณะภายนอกให้เป็นไปตามความคาดหวังหรือเหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพในกระบวนการ และความพึงพอใจในงาน ฉะนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงจะได้อัปเดตประเด็นคำถามโดยใช้ "กรอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร" ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาใน 7 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (2) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร (3) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร (5) ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (6) ปัจจัยสมรรถนะ/ความสามารถขององค์กร และ (7) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการเดลฟายเทคนิค (Delphi technique) รอบแรกเพื่อพิจารณาส่วนเพิ่มเติมในปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปให้สำนักงานศาลไปสู่การเป็นสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การศึกษาวิจัยจากเอกสาร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการอภิปราย (Discourse) เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

2. การศึกษาวิจัยภาคสนามเป็นการวิจัยเฉพาะในสำนักงานศาลของประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบ และคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของคำตอบแต่ละข้อ โดยพิจารณาเฉพาะข้อความที่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่มากกว่า 1.50 ซึ่งแสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกันในแต่ละข้อความเป็นฉันทามติ (Consensus) ในคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่ส่งต่อการบริหารจัดการให้สำนักงานศาลเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยการเก็บข้อมูลภาคสนามนี้ได้พิจารณาเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) 2 กลุ่ม คือ

- 2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ และสำนักงานศาลยุติธรรม สำนักงานศาลปกครอง สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญในประเทศไทย จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ประธานศาล รองประธานศาล เลขาธิการหรือรองเลขาธิการสำนักงานศาลที่ได้รับมอบหมาย และ

- 2.2 กลุ่มนักวิชาการซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยหรือสถาบันในระดับอุดมศึกษา และสอนทางสาขารัฐศาสตร์หรือ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารจัดการองค์กรหรือเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานศาล หรือสำนักงาน หรือหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน และต้องมีผลงานตีพิมพ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรหรือด้านการพัฒนาองค์กรและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง จำนวน 9 คน

ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลภาคสนามได้ใช้แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง "ข้อคำถามปลายเปิด" ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 และดำเนินการพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นของสำนัก

งานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้ "มาตรฐานประเมินค่า 6 ระดับ" ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ซึ่งใช้ระยะเวลารวบรวมข้อมูลตามหลักการของเดลฟาย

เทคนิคทั้งสิ้นเป็นจำนวนกว่า 257 วัน (11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 - 20 สิงหาคม พ.ศ. 2558) จึงทำให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลตามประเด็นการศึกษาวิจัยได้ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความค่ามัธยฐาน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์การแปลความค่ามัธยฐาน
6	เป็นไปได้มากที่สุดเป็นไปได้/เห็นด้วยที่สุด	ตั้งแต่ 5.50
5	เป็นไปได้มากเห็นด้วยมาก	4.50-5.49
4	เป็นไปได้พอสมควรเห็นด้วยพอสมควร	3.50-4.49
3	เป็นไปได้ค่อนข้างน้อยเห็นด้วยค่อนข้างน้อย	2.50-3.49
2	เป็นไปได้ น้อยเห็นด้วยน้อย	1.50-2.49
1	เป็นไปได้ น้อยที่สุดเป็นไปได้ไม่ได้เลยไม่เห็นด้วยเลย	ต่ำ กว่า 1.50

เกณฑ์การแปลความค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ถ้า ≤ 1.50 คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติสอดคล้องกันในข้อความนั้นๆ

> 1.50 คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติไม่สอดคล้องกันในข้อความนั้นๆ

3 การศึกษาเทียบเคียงระหว่างพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) และการอภิปราย (Discourse)

ควบคู่กันเพื่อพิจารณาข้อแตกต่างซึ่งควรเพิ่มเติมหรือลดทอนบ้างจ่ายตำแหน่งงานของสำนักงานศาลปกครอง พร้อมจัดทำเป็นข้อเสนอแนะการพัฒนาสำนักงานศาลปกครองให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อไป

สรุปผลการวิจัยและวิเคราะห์ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาวิจัยจากเอกสาร พบว่าพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองที่ผ่านมานั้น 7 ปีจ่ายการศึกษา นั้น¹ พบว่า ในทุกปีจ่ายการ

¹ ศึกษาเพิ่มเติมได้จากดุชะฎินิพนธ์ในหลักสูตรปริญญาดุชะฎินิพนธ์ิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม, 2558) ตารางที่ 39 เปรียบเทียบระหว่างพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่มีขีดสมรรถนะสูง (หน้า 220-235)

บริหารมีรูปแบบและพัฒนาคำเนิการที่ต่อเนื่องและ
 ค่อนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับรูปแบบซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
 ชาญได้ให้ความคิดเห็นจากผลการศึกษาวิจัยภาคสนาม
 โดยปัจจัยด้านนโยบาย พบว่ามีเพียงประเด็น"ช่องทาง
 การมีส่วนร่วมจากภายนอก" ในการเสนอความคิดเห็น
 ต่อนโยบายของสำนักงานศาลปกครองที่ยังคงจำกัดเป็น
 การภายในเท่านั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร
 จัดการของสำนักงานศาลปกครองนั้น ขาดเพียงประเด็น
 เครื่องมือการประเมินผลทั้งการตรวจวัดความสุขของ
 คนในองค์กร การวัดจรรยาบรรณวิชาชีพ การประเมิน
 บุคลากรที่ทำงานข้ามสายงาน แผนการลดค่าใช้จ่าย
 ขององค์กรที่ชัดเจน กรอบการพัฒนางานด้านวิชาการ
 และแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านต่างประเทศใน
 กระบวนการยุติธรรมที่จะนำมาปรับใช้ในศาลปกครอง
 และสำนักงานศาลปกครอง มาตรการจูงใจเชิงบวกที่
 หลากหลาย สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การซึ่ง
 พบประเด็นปลีกย่อยเล็กน้อยในประเด็น"ขาดหลัก
 ประกันด้านเวลาที่ชัดเจนในการตอบกลับข้อมูล" และ
 ปัจจัยด้านสมรรถนะ/ความสามารถขององค์กร ซึ่ง
 ต้องปรับวิธีดำเนินการให้เป็น "เชิงรุก" และ "สะท้อน
 ข้อเท็จจริง" เพื่อให้ตอบสนองได้รวดเร็วและทันการณ์
 เท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของศาลปกครอง
 นั้นขาดการคำนึงถึงในประเด็น "จิตสาธารณะ" และ
 "แนวทางขับเคลื่อนที่ยังไม่สมบูรณ์" โดยไม่ครอบคลุม
 ในกลุ่มบุคลากรศาลปกครองในการมีส่วนร่วมใน
 กิจกรรม สำหรับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การซึ่งมี
 ความแตกต่างในหลายประเด็น โดยเฉพาะ "การสั่ง
 การและการบังคับบัญชา" รวมทั้งการที่สำนักงานศาล
 ปกครองสนับสนุนให้บุคลากรเติบโตข้ามสายงาน
 มากกว่าการเติบโตในสายงานของตน และวาระการ

ดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานศาลซึ่งไม่เคยมี
 มาก่อนในระบอบราชการไทย อีกทั้ง ความไม่เท่าเทียม
 ในการให้ความสำคัญในภารกิจขององค์กรซึ่งมีผลต่อ
 การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การที่ไม่สมดุล และ
 ปัจจัยด้านผู้นำของศาลปกครองและสำนักงานศาล
 ปกครองนั้นไม่สามารถระบุได้ชัดเจน เนื่องจากไม่มีการ
 วางแผนและการพัฒนาผู้นำที่ชัดเจนรวมทั้งไม่มีการ
 ประเมินด้านผู้นำขององค์การ

2. ผลการศึกษาวิจัยภาคสนามใช้เทคนิค
 เดลฟาย 3 รอบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ
 วิเคราะห์ผล ซึ่งแบ่งสาระสำคัญของข้อคำถามความคิด
 เห็นเป็น 3 ตอน คือ (1) นิยามทั่วไปของคำว่า "องค์กร
 ที่มีขีดสมรรถนะสูง" (2) นิยามเฉพาะของคำว่า "สำนัก
 งานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง และ (3) คุณลักษณะของ
 สำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมจำนวน 214 ข้อ
 ใน 21 หน้า ปรากฏผลการศึกษาวิจัย ที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ

สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการ
 ทดสอบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2 และ 3
 พบว่า พฤติกรรมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังคงยืนยัน
 คำตอบเดิมที่ได้ให้ระดับความคิดเห็นแล้วในครั้งการเก็บ
 ข้อมูลด้วยแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยคิดเป็นกว่า
 ร้อยละ 90 ที่คงความเห็นเดิมโดยไม่เปลี่ยนแปลง
 คำตอบ แต่ทั้งนี้ การให้ความคิดเห็นในปัจจัย
 สมรรถนะ/ความสามารถขององค์กรและการให้
 คะแนนเพื่อเรียงลำดับปัจจัยที่นำพาสำนักงานศาลไปสู่อ
 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญกว่า
 ร้อยละ 5 มีการเปลี่ยนแปลงคะแนนให้ระดับความคิด
 เห็นในระดับลดลงตามคะแนนของเสียงส่วนใหญ่ โดย
 แสดงตามตารางเปรียบเทียบพฤติกรรมคำตอบแบบ
 คำถามของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตอบแบบคำถามของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระหว่างการตอบแบบสอบถาม
ความคิดเห็นจากการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 และ รอบที่ 3

หน่วย : จำนวนครั้ง

ข้อคำถาม	พฤติกรรมการตอบคำถาม		
	ไม่เปลี่ยนคำตอบ	เพิ่มคะแนน	ลดคะแนน
ตอนที่ 1 นิยามทั่วไปของคำว่า "องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง"			
รวมตอนที่ 1 (20 ข้อ)	323 (95)	2 (0.588)	15 (4.412)
ตอนที่ 2 นิยามเฉพาะของคำว่า "สำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง"			
รวมตอนที่ 2 (20 ข้อ)	329 (96.765)	0 (0.000)	11 (3.235)
ตอนที่ 3 คุณลักษณะของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง			
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (40 ข้อ)	645 (94.853)	1 (0.147)	34 (5.000)
ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร (28 ข้อ)	451 (94.748)	1 (0.210)	24 (5.042)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (24 ข้อ)	387 (94.853)	3 (0.735)	18 (4.412)
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร (11 ข้อ)	180 (96.257)	0 (0.000)	7 (3.743)
ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (24 ข้อ)	385 (94.363)	3 (0.735)	20 (4.902)
ปัจจัยด้านสมรรถนะ/ความสามารถขององค์กร (16 ข้อ)	248 (91.176)	8 (2.941)	16 (5.882)
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (24 ข้อ)	386 (94.608)	4 (0.980)	18 (4.412)
เรียงลำดับปัจจัย (7 ข้อ)	108 (90.756)	3 (2.521)	8 (6.723)

* ข้อมูลใน (...) เป็นการเทียบเคียงแบบ ร้อยละ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นการศึกษา มีสาระสำคัญดังนี้

2.2.1 คำนิยามโดยทั่วไปขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีฉันทามติร่วมกันในนิยามโดยทั่วไปขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงว่า "องค์กรสามารถดำรงไว้ซึ่งการดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กรและคงสภาพผลงานที่ดีที่สุดได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เป็นพลวัต คือ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรขององค์กรมีต้นทุนด้านจริยธรรมสูงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรภาครัฐไทยที่จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เป็นองค์กรที่ส่งมอบสินค้าและบริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ เป็นองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มองค์กรที่มีภารกิจเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันและผู้เกี่ยวข้องในความสามารถการตอบสนองต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ระบบต่างๆ ขององค์กรประสานงาน เชื่อมต่อกันอย่างสอดคล้อง เป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งระบบงาน เทคโนโลยี โครงสร้าง กฎระเบียบ และคน เป็นองค์กรที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผลงานอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดัดแปลงในส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และสามารถรักษาค้นที่ไว้ได้ เป็นองค์กรที่ดี คือ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสมดุลของการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละมิติได้อย่างครบถ้วน และสมบูรณ์แบบ สินค้าและบริการขององค์กรต้องสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า บุคลากรขององค์กรต้องเป็นผู้มีความสามารถสูง (High individual person : HIP)) เพื่อตอบรับความคาดหวังจากประชาชนที่มีต่อองค์กร เป็นองค์กรที่ใช้กรอบวัฒนธรรมกำหนดและควบคุมพฤติกรรมการทำงาน

ของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับการผลิตและการให้บริการขององค์กร เป็นองค์กรที่เก่ง คือ มีผลงานโดดเด่น และเป็นองค์กรที่คนอยากเข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ (Customer of choice) เป็นองค์กรที่ใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในการเข้าถึงการบริการของประชาชนให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและโปร่งใส และเป็นองค์กรที่นักลงทุนอยากเข้ามาลงทุนด้วย (Investor of choice)"

2.2.2 คำนิยามของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง

พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีฉันทามติร่วมกันในนิยามของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงว่า " เป็นสำนักงานศาลที่สามารถสนับสนุนให้การพิจารณาพิพากษาคดีมีความเป็นอิสระปลอดจากการแทรกแซงจากอิทธิพลและอำนาจทางการเมือง บุคลากรของสำนักงานศาล มีความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม เป็นสำนักงานศาลที่มีศักยภาพในการเสนอความเห็นทางวิชาการแก่ศาลเพื่อช่วยในกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีของตุลาการให้เกิดความเป็นธรรม เป็นสำนักงานศาลที่สามารถสนับสนุนให้การพิจารณาพิพากษาคดีมีความเป็นกลาง เที่ยงธรรม และโปร่งใส ผลงานของสำนักงานศาลสามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนได้ ผู้บริหารของสำนักงานศาลสามารถดึงศักยภาพส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ในการสร้างผลงานแก่สำนักงานศาลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ และมีความสามารถในการรักษาคนเหล่านั้นไว้ได้ เป็นสำนักงานศาลที่มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม สำนักงานศาลสามารถส่งมอบผลงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด สำนักงานศาลสามารถดำรงไว้ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน เป็นสำนักงานศาลที่คงความโดดเด่นของผลงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นสำนักงานศาลที่เป็นพลวัต ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี งานบริการของสำนักงานศาลสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการได้ การบริหารงานภายในและการบริการประชาชนมีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นสำนักงานศาล

ที่สามารถสนับสนุนให้การพิจารณาพิพากษาคดีของศาล เกิดความรวดเร็ว เป็นสำนักงานศาลที่ได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานเทียบเคียง หรือหน่วยงานอื่นๆ ในการ เป็นแม่แบบดำเนินงานบริหารจัดการของสำนักงานศาล และผลงานของสำนักงานศาลเป็นที่ยอมรับของ ตุลาการ/ผู้พิพากษา ภารกิจของสำนักงานศาลมีความ สอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหลักของศาล เป็นสำนั กงานศาลที่ใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในการเข้าถึงการ บริการของประชาชนให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว บุคลากร ของสำนักงานศาลมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดย เฉพาะด้านคดี"

2.2.3 คุณลักษณะร่วมของสำนั กงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง

พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี ฉันทามติร่วมกันในคุณลักษณะของสำนักงานศาลที่มีขีด สมรรถนะสูงจำแนกใน 7 ปัจจัยการศึกษา ดังนี้

2.2.3.1 คุณลักษณะด้าน วัฒนธรรมองค์กรสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะ สูงนั้น มีรูปแบบวัฒนธรรมที่ผสมผสานใน 4 วัฒนธรรม คือ วัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรม ส่วนร่วม และวัฒนธรรมการปรับตัว ตามแนวคิดของ Richard L. Daft (2001) โดยให้นำหนักความสำคัญ ไปที่วัฒนธรรมตามพันธกิจหรือรูปแบบของเทพเจ้าซุส และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมตามรูปแบบของเทพเจ้า อาธีน่าของ Charles Handy (1979) ซึ่งมีผลให้ องค์กรมีลักษณะเป็นการดำเนินงานตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งองค์กร จะมุ่งเน้นความสำเร็จของผลงาน เน้นการพัฒนา สมรรถภาพของบุคลากรและเน้นการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาองค์กร

2.2.3.2 คุณลักษณะด้าน นโยบายขององค์กรสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะ สูงนั้น โดยในขั้นตอนการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติและ สร้างการยอมรับแก่หน่วยงานผู้รับนโยบายตามแนวคิด ของ Paul Berman (1978) เป็นพื้นฐานสำคัญที่เชื่อม ประสานความเป็นหนึ่งขององค์กรในการนำสู่การปฏิบัติ

ให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กรได้ ซึ่งสำนักงานศาลต้อง พิจารณาให้ครอบคลุมใน 2 ประเด็นนี้ และให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นนโยบายที่สะท้อนความโปร่งใส การ ตรวจสอบได้ชัดเจนน เป็นรูปธรรม ในขณะที่การสร้าง การยอมรับของหน่วยงานในระดับล่างต้องเน้นคุณ ลักษณะด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ซึ่งต้อง กำหนดการวัดผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเช่นกันด้วย

2.2.3.3 คุณลักษณะด้าน โครงสร้างองค์การสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะ สูงนั้น จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างการจัดโครงสร้าง แบบหน้าที่เฉพาะและโครงสร้างแบบสาขาตามแนวคิด ของ Ramon J. Aldag และ Timothy M. Stearns (1987) โครงสร้างแบบเรียบง่ายและโครงสร้างแบบ วิชาชีพตามแนวคิดของ Henry Mintzberg (1979) และโครงสร้างแบบระบบราชการและโครงสร้างการ บริหารแบบมหาวิทยาลัยตามแนวคิดของดิน ปรัชญ พุทธิ (2553) แต่มีลักษณะเฉพาะสำหรับสำนั กงานศาลซึ่งต้องมีวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับ สูงขององค์กร เช่น เลขาธิการสำนักงานศาล พร้อม กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ซึ่งไม่เคยมีในระบบราชการมาก่อนเนื่องจากเป็นข้าราชการประจำ และต้องเน้นการเติบโตในสายอาชีพซึ่ง มีผลโดยตรงต่อการจัดโครงสร้างของบุคลากรภายใน องค์กรในเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรซึ่งสำนั กงานศาลต้องพิจารณากำหนดแนวทางรองรับอย่าง ชัดเจน

2.2.3.4 คุณลักษณะด้าน เทคโนโลยีขององค์กรสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีด สมรรถนะสูงนั้น จะมีลักษณะที่ผสมผสานระหว่าง เทคโนโลยีแบบร่วมกันทำงานและเทคโนโลยีแบบเป็นขั้น ตอนก่อน-หลัง ตามแนวคิดของ James D. Thompson (2010) ซึ่งแยกตามลักษณะงานที่แตกต่างกันของสำนั กงานศาล จึงมีผลให้รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นแบบต่างคนต่างทำในบางภารกิจและเป็นแบบ ประสานร่วมกันในบางภารกิจด้วย

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม) ๒๕๕๙

2.2.3.5 คุณลักษณะด้าน

ทรัพยากรทางการบริหารจัดการสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ให้ความสำคัญในด้านบุคลากรที่ต้องเน้นความเป็น Knowledge worker ของคนสำนักงาน พร้อมคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ของบุคลากร ในขณะที่ด้านงบประมาณ เน้นความคล่องตัว ความคุ้มค่า ในด้านวัสดุสิ่งของ การจัดการ และวิธีการทำงานต่างมุ่งเน้นที่การวางแผน การกำกับ และการควบคุมดูแล เน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายความรู้ของบุคลากรที่เข้มแข็งและใช้ประโยชน์ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการตลาดเน้นการค้นหาคำความต้องการของผู้รับบริการเพื่อเสนอการบริการอย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับความคาดหวัง สำหรับในด้านขวัญกำลังใจให้เน้นการสร้างขวัญกำลังใจเป็นหมู่คณะมากกว่าที่ตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอูทโยทหรือโต (2531) ที่ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า "ขวัญกำลังใจสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญกำลังใจแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ ซึ่งขวัญกำลังใจทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากองค์กรใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะสูงย่อมมีผลให้ขวัญกำลังใจของแต่ละคนสูงตามไปด้วย หากแต่ขวัญกำลังใจของหมู่คณะต่ำย่อมมีผลให้ขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลต่ำไปด้วยเช่นกัน" และท้ายสุดในด้านเวลาให้สำนักงานศาลต้องกำหนดเงื่อนไขเวลาความแล้วเสร็จของภารกิจอย่างชัดเจนโดยต้องมีการกำหนดแผนการบริหารรายบุคคล ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการส่งต่อของงาน ความแล้วเสร็จในภาพรวมของชิ้นงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วย

2.2.3.6 คุณลักษณะด้าน

สมรรถนะ/ความสามารถขององค์กรสำหรับสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Gabriel A. Almond และ Bingham G. Powell, Jr. (1966) ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การนำสู่การปฏิบัติ การควบคุมประเมินผล และความสามารถในการสื่อสารขององค์กรเป็นสำคัญที่จะนำไปให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงได้

2.2.3.7 คุณลักษณะด้าน

ภาวะผู้นำของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำในระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) เป็นหลัก ตามรูปแบบการบริหาร 4 ระบบ ของ Rensis Likert (1967) แต่ทั้งนี้ การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสำนักงานศาลนั้นจะมีความชัดเจนในรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์และมีการประกาศให้บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่นอกเหนือจากรูปแบบผู้นำตามระบบที่ 3 นี้

2. ผลการวิเคราะห์เทียบเคียงระหว่างพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านไปและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง

พบว่า คุณลักษณะโดยรวมของปัจจัยการบริหารของสำนักงานศาลปกครองมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงมีของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงแล้ว เพียงแต่มีข้อแตกต่างในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ขัดแย้งกับคุณลักษณะที่พึงมีของสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง และปัจจัยด้านภาวะผู้นำซึ่งสำนักงานศาลปกครองไม่ได้มีการวัดผลอย่างชัดเจนในคุณลักษณะที่เป็นอยู่เท่านั้น สำหรับปัจจัยการบริหารของสำนักงานศาลปกครองในด้านอื่นๆ ให้เพิ่มเติมคุณลักษณะที่พึงมีบางประการตามที่ได้เสนอแนะแล้ว อีกทั้ง ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำไปให้สำนักงานศาลมีขีดสมรรถนะสูงได้นั้นคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งองค์การใดที่มุ่งหวังความมีขีดสมรรถนะสูงนี้จึงต้องให้ความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวทั้งสองประการนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยตารางวิเคราะห์เทียบเคียงฯ แสดงดังตารางที่ 1

อภิปรายผลการวิจัย

เพื่อการพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น สำนักงานศาลปกครองควรเพิ่มเติมการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยตามข้อเสนอ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านวัฒนธรรมสำนักงานศาลปกครอง

1.1 ค่านิยมร่วม 5 ประการของศาลปกครอง (TRUST) มีความเหมาะสมแล้ว และเพิ่มคุณลักษณะ "จิตสาธารณะ" เป็นอีกหนึ่งในค่านิยมที่พึงประสงค์ของสำนักงานศาลปกครองด้วย

1.2 แผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสำนักงานศาลปกครองต้องมีความชัดเจนสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ โดยเฉพาะการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างค่านิยมหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้อง ความโปร่งใสซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นบุคลากรศาลปกครอง

1.3 ต้องกำหนดการวัดและประเมินผลที่ชัดเจน ทั้งจากมิติภายนอกองค์กรเพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรที่เป็นอยู่และเทียบเคียงกับค่านิยมที่มุ่งหมายเพื่อกำหนดแผนงาน

1.4 วัฒนธรรม ส่งเสริม และขยายการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกส่วนขององค์กรในกิจกรรมด้านวัฒนธรรมศาลปกครอง โดยเฉพาะบุคลากรในสำนักงานศาล ทั้งตุลาการศาลปกครองและพนักงานคดีปกครอง ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรให้มากขึ้น

1.5 เชื่อมโยงระหว่างแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมกับแผนงานโครงการ/งานประจำ

2. ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองต้องเป็นแบบอย่าง

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านนโยบายของสำนักงานศาลปกครอง

3.1 ดำเนินนโยบายที่สนับสนุนการบริหารงานศาลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

3.2 สำนักงานศาลต้องเร่งพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในทุกสายงาน

3.3 เร่งรัดในทางกฎหมายโดยกำหนดกรอบเวลาการพิจารณาคดีในแต่ละประเภทเป็นกฎหมายและประกาศต่อสาธารณะอย่างชัดเจน

3.4 ปรับปรุงการวัดและการประเมินผลของสำนักงานศาลปกครองโดยต้องสะท้อนข้อเท็จจริงอย่างชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อการตัดสินใจได้ของผู้บริหารระดับสูง

3.5 ต้องกำหนดรูปแบบ/วิธีการวัดผลที่สะท้อนความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

3.6 เร่งรัดการพัฒนาช่องทางและวิธีการมีส่วนร่วมจากภายนอกให้มากขึ้น

3.7 ดำเนินนโยบายที่สมดุลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายภารกิจนั้นๆ

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านโครงสร้างของสำนักงานศาลปกครอง

4.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในหน่วยงานควรมีรูปแบบแบนราบสายทางความก้าวหน้าของบุคลากรต้องเน้นเติบโตในสายงานเดิม (ไม่ข้ามสายงาน)

4.2 ต้องกระจายอำนาจการบริหารลงสู่ภูมิภาคให้มากขึ้น

4.3 การคัดเลือก บรรจุ สรรหา แต่งตั้งและประเมินผลงานในตำแหน่งพนักงานคดีปกครองควรให้ตุลาการศาลปกครองมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น

4.4 ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง

4.5 ควรเปิดคุณสมบัติการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองให้มาจากสายตุลาการได้

5. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของสำนักงานศาลปกครอง

5.1 สร้างการสื่อสารขององค์กรให้เป็นแบบสองทางที่สมบูรณ์ โดยเพิ่มเติมเรื่องหลักประกันด้านเวลาในการตอบข้อมูลกลับแก่ผู้ตั้งคำถาม/ผู้ร้องเรียนอย่างเป็นทางการ

5.2 มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานเพื่อการควบคุมและการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

6. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านทรัพยากรทางการบริหารจัดการของสำนักงานศาลปกครอง

6.1 กำหนดเครื่องมือการตรวจวัดความสุขของคนในสำนักงานศาลอย่างต่อเนื่อง

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม) ๒๕๕๙

7.2 ต้องทบทวน ปรับเปลี่ยนด้านอัตรา กำลังเพื่อให้การจัดสรรบุคลากรภายในแต่ละหน่วยงาน สอดรับกับปริมาณงานและตอบสนองความต้องการ อย่างแท้จริง

7.3 ต้องกำหนดวิธีการเพื่อให้บุคลากร ศาลปกครองซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน คดีปกครองเฉพาะพนักงานคดีปกครองที่ทำงานคดีให้ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลในตำแหน่งพนักงานคดีปกครองโดยตรง

7.4 ต้องเพิ่มการดำเนินการในกิจกรรม เพื่อประโยชน์สาธารณะให้มากขึ้น

7.5 ต้องปรับปรุงวิธีการสร้างแรงจูงใจ ของสำนักงานศาลให้มีความชัดเจนและเน้นการจูงใจ แบบที่ทีมงานให้มากขึ้น

8. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ

8.1 สำนักงานศาลต้องให้ความสำคัญ ในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำแก่บุคลากรในสำนักงาน ศาลปกครอง โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆ ของ องค์การ

8.2 กำหนดการวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองที่ควรเป็นกับ ภาวะผู้นำในปัจจุบันเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่แตกต่างและ

นำมาสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่ พึ่งประสงค์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

8.3 จัดให้มีแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรสำนักงานศาลปกครองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และต้องไม่จำเพาะการอบรมในกลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มและผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

8.4 การพัฒนาด้านภาวะผู้นำสำคัญที่ การทำเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ฉะนั้น จึงต้องทำให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

9. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

9.1 ผลสรุปจากการศึกษาวิจัยในแต่ละ ชุดปัจจัยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ควรเป็นของสำนักงานศาล มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ควรนำแต่ละชุดปัจจัยนั้นไปจำแนก การศึกษาเชิงลึกเพื่อกำหนดตัวชี้วัด วิธีการวัด และการ ประเมินผลในคุณลักษณะร่วมของปัจจัยการบริหารที่ นำพาให้สำนักงานศาลเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดการวัดผลที่ เป็นรูปธรรม

9.2 ควรศึกษาวิจัยความเป็นสำนักงาน ศาลปกครองที่มีขีดสมรรถนะสูงในมุมมองของผู้รับ บริการร่วมด้วย เช่น ผู้ฟ้องคดี ประชาชน เจ้าหน้าที่ ของรัฐ

บรรณานุกรม

- ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม. (2558). การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ดิน ปรัชญฤทธิ์. (2553). ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม. เอกสารประกอบการสอน. พลุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีด สมรรถนะสูง สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.). คณะพาณิชยศาสตร์และ การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ตามโครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่น พีรน์ แอนด์มี้เดีย
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Aldag, Ramon J., and Stearns, Timothy M. (1987). *Management*. Ohio : South-Western.
- Almond, Gabriel A. & Powell, Bingham G., Jr. (1966). *Comparative Politics : A Developmental Approach*. Canada: Little Brown.

- Berman Paul. (1978). "The Study of Macro and Micro Implementation". In *Public Policy*. 26(2) :157-184.
- Daft, Richard L. (2001). *Essentials of Organization: Theory and Design*. Ohio: South - Western College.
- Handy, Charles. (1979). *God of Management: The Changing Work of Organizations*. (4th ed). New York: Oxford University Press.
- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Mc Graw - Hill.
- Mintzberge, Henry. (1979). *The Structure of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Thompson, James D. (2010). *Organization in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*. (7th ed). New York: McGraw - Hill.

