

MAx 198747

โมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น

นายสิริมงคล กองธนสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2563

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายสิริมงคล กองธนสุวรรณ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจิมสิทธิประเสริฐ)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โภศลกิตติอัมพร) (รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาศ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โภศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน 1 ก.ค. 2563 .....ปี.....

- ชื่อเรื่อง : โมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น
- ผู้วิจัย : นายสิริมงคล กองธนสุวรรณ
- ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ
- ปีการศึกษา : 2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากรอบแนวคิดและสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น (2) ตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) สร้างและประเมินโมเดลหรือต้นแบบความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 สร้างกรอบแนวคิด และสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น โดยศึกษาวิจัยเอกสาร และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 21 คน ระยะที่ 2 ตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาในกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้นเป็นบุคคลากรในกระบวนการยุติธรรมชั้นต้น 623 คน ผู้ใช้บริการศาลยุติธรรมชั้นต้น 380 คน ระยะที่ 3 สร้างและประเมินโมเดลหรือต้นแบบความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 และ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน

ผลการวิจัย พบว่า (1) โมเดลมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย เนื่องจากเป็นการพัฒนาโมเดลขึ้นโดยการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี ปัจจัยหรือองค์ประกอบจะถูกจัดลำดับก่อนหลังตามอิทธิพลที่มีต่อกันและปัจจัย หรือองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ที่อยู่ระดับสูงกว่า (2) ปัจจัยด้านการอำนวยความสะดวกการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการวางแผน การจัดการ องค์การ การสั่งการและการควบคุมติดตามผลให้การอำนวยความสะดวกความยุติธรรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยผลิตภาพของการอำนวยความสะดวกการมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลชั้นต้น ทำให้องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงานรวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของ (4) ผลการประเมินโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมของศาลยุติธรรม ชั้นต้น พบว่า โมเดลความเป็นเลิศ

ในการอำนวยการ ความยุติธรรมเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการของศาลยุติธรรมชั้นได้อย่างเหมาะสม  
ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โมเดลความเป็นเลิศ, การอำนวยการความยุติธรรม, ศาลยุติธรรม



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

**Title** : Excellence Model in Delivering Justice of Court of First Instance  
**Author** : Mr. Sirimongkol Kongthanasuwan  
**Degree** : Doctor of Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha SaraKham University  
**Advisors** : Associate Professor Dr. Yupaporn Yupas  
Associate Professor Dr. Phakdee Phosing  
**Year** : 2020

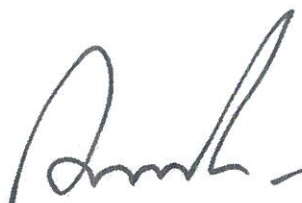
## ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the conceptual framework and synthesize the components and indicators of excellence in delivering justice of the court of first instance; (2) to examine the model of excellence in delivering justice of the court of first instance with empirical data; (3) to create and evaluate the model or prototype of excellence in delivering justice of the court of first instance. The research methodology is divided into 3 phases as follows : Phase 1, creating the conceptual framework and synthesizing components and indicators of excellence in delivering justice of the court of first instance by studying papers and conducting an in-depth interview with 21 experts; Phase 2, examining the model of excellence in delivering justice of the court of first instance with empirical data by studying the population and samples involved in delivering justice in the court of first instance, who were 623 persons of personnel in the justice process of first instance and 380 users of services of the court of first instance; Phase 3, creating and evaluating the model or prototype of excellence in delivering justice of the court of first instance obtained from Phase 1 and 2 studies by 15 experts.

The research results revealed that (1) The model was consistent with and suitable for the empirical data and also in line with the research hypothesis since it was a model developed by theoretical synthesis, where the factors or components were prioritized by their influence on each other and the factors or components that are related to each other at a higher level; (2) The directing factor had direct and indirect influences on the excellence in delivering justice of the court of first instance. The management played a key role in planning, organizing, directing, controlling and following up to enable

the justice delivery to achieve the objectives in accordance with the organization's policy; (3) The management process factor and productivity factor of justice delivery had a direct influence on the excellence in delivering justice of the court of first instance, resulting in a good management system of the organization which is supportive to quick operations to meet the needs; (4) The results of evaluation of the model of excellence in delivering justice of the court of first instance found that the model of excellence in delivering justice could be a model in administration of the court of first instance appropriately at the highest level.

**Keywords :** Excellence Model, Delivering Justice, Court of First Instance



---

Major Advisor

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.กิตติศักดิ์ เจริญสิทธิประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะจนสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทุกท่านที่ได้กรุณาวิพากษ์และประเมินผลตรวจสอบยืนยัน อีกทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้โดยบริบูรณ์

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณบิดา - มารดา ที่ให้การอุปการะเลี้ยงดู อบรม สั่งสอน จนผู้วิจัยเติบโต มีวิชาความรู้สามารถประกอบสัมมาชีพเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ตลอดจนมีโอกาสได้ทำประโยชน์แก่สังคม และได้ศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติมสำเร็จถึงระดับดุษฎีบัณฑิต คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา - มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ช่วยสนับสนุน ต่อยอด และเป็นกำลังใจอันยอดเยี่ยมให้ผู้วิจัยได้บรรลุสู่ความสำเร็จ

นายสิริมงคล กองธนสุวรรณ

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบกฎหมาย และระบบศาล .....	10
2.2 แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก .....	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ .....	65
2.4 กฎหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก .....	68
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	127
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	141
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	142
ระยะที่ 1 การศึกษากรอบแนวคิดและสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	144
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก ของศาลยุติธรรมชั้นต้น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	151



หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 3 การสร้างและประเมินต้นแบบความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก ของศาลยุติธรรมชั้นต้น .....	154
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	157
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	157
4.2 ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	159
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	202
5.1 สรุป .....	202
5.2 อภิปรายผล .....	205
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	206
บรรณานุกรม .....	208
ภาคผนวก .....	214
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	215
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ .....	236
ภาคผนวก ค ภาพประกอบการทำวิจัย .....	239
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโมเดล .....	249
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	251
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	257
ประวัติผู้วิจัย .....	258

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ .....	146
3.2	เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ .....	147
3.3	ผลค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องหรือเหมาะสมของโมเดล ความสัมพันธ์สมการโครงสร้าง ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (แสดงว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) .....	153
4.1	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร .....	172
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านนโยบายและการวางแผน .....	173
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านทรัพยากรการบริหาร .....	174
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านมาตรฐานความประพฤติของบุคลากร .....	175
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านความประหยัดและเข้าถึงได้ .....	176
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น .....	177
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านค่านิยมสะท้อนความเป็นเลิศของศาล .....	178
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยการอำนวยการ ด้านมาตรการการป้องกันการทุจริต .....	178
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของความเป็นเลิศ ในการอำนวยการด้านคู่ความในคดี .....	179
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของความเป็นเลิศ ในการอำนวยการด้านบุคลากรฝ่ายตุลาการ .....	180
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของความเป็นเลิศ ในการอำนวยการด้านมาตรฐานของศาล .....	181

ตารางที่	หน้า
4.12	สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น ..... 182
4.13	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก ..... 183
4.14	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการอำนวยความสะดวก (ADM.) ..... 183
4.15	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการบริหารจัดการ (MAN) ..... 184
4.16	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยผลผลิตภาพของการอำนวยความสะดวก (PRO) ..... 185
4.17	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก (EXCELL) ..... 186
4.18	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันภาพรวมของโมเดลเชิงสาเหตุของความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น ..... 187
4.19	ค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น ..... 190
4.20	ผลการวิเคราะห์ค่าขนาดของอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของโมเดลเชิงสาเหตุของความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น ..... 191
4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ด้านความต้องการและจำเป็นในการใช้บริการทางศาล ..... 192
4.22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความพึงพอใจต่อการให้บริการทางศาล ..... 193
4.23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความพึงพอใจต่อการให้บริการทางศาล ..... 194
4.24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความพึงพอใจต่อการให้บริการทางศาล ..... 195
4.25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความพึงพอใจต่อการให้บริการทางศาล ..... 196
4.26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความเหมาะสมของค่าธรรมเนียมศาล (ค่าขึ้นศาล) ..... 197

ตารางที่	หน้า
4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ (Impact) ของความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นต่อการอำนวยความสะดวกของศาล .....	198
4.28 ผลการประเมินรูปแบบความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรม ขั้นต้น .....	201

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	18
2.2	กรอบการดำเนินงานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล .....	28
2.3	SEVEN AREAS OF COURT EXCELLENT .....	29
2.4	Framework for Court Excellence of State Court of Singapore .....	34
2.5	ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	57
2.6	ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	58
2.7	ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	62
2.8	ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	63
2.9	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	141
4.1	การวิเคราะห์ห้องคดีประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการอำนวย (ADM) .....	184
4.2	การวิเคราะห์ห้องคดีประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการบริหารจัดการ (MAN) .....	185
4.3	การวิเคราะห์ห้องคดีประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยผลผลิตภาพของการอำนวย (PRO) .....	186
4.4	การวิเคราะห์ห้องคดีประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดความเป็นเลิศในการอำนวย (EXCELL) .....	187
4.5	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของความเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น .....	189
4.6	ค่าขนาดของอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปร (ปัจจัย) ADM, MANA และ PRO ที่มีต่อ EXCELL .....	190
4.7	Excellence Model in Delivering Justice of Court of First Instance .....	200
ค.1	สัมภาษณ์ ท่านชัยยุทธ ศรีจันทร์ รองประธานศาลฎีกา .....	240
ค.2	สัมภาษณ์ ท่านธีระพงศ์ จิระภาค รองประธานศาลฎีกา .....	240
ค.3	สัมภาษณ์ ท่านเมทินี ชโลธร รองประธานศาลฎีกา ให้สัมภาษณ์ขณะดำรงตำแหน่งประธาน แผนกคดีผู้บริโภคในศาลฎีกา และเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรม .....	241
ค.4	สัมภาษณ์ ดร. พศวีจณ์ กนกนาก ประธานแผนกคดีพาณิชย์ในศาลฎีกา ขณะดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา .....	241

ภาพที่	หน้า
ค.5	สัมภาษณ์ ท่านนุจรินทร์ จันทรพรายศรี ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา, กรรมการตุลาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ..... 242
ค.6	สัมภาษณ์ ดร. ลาชิด ไชยอนงค์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา ขณะดำรงตำแหน่ง ประธานศาลอุทธรณ์ภาค 7 ..... 242
ค.7	สัมภาษณ์ ท่านชาติชาย กริชชาญชัย ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา ขณะดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาศาลฎีกา กรรมการบริหารศาลยุติธรรม ..... 243
ค.8	สัมภาษณ์ ท่านวิบูลย์ แสงชมภู ผู้พิพากษาศาลฎีกา, กรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิ ชั้นศาลฎีกา ..... 243
ค.9	สัมภาษณ์ ท่านไมตรี สุเทพากุล ประธานศาลอุทธรณ์คดีชำนาญพิเศษ ..... 244
ค.10	สัมภาษณ์ ท่านณรงค์ กลั่นวารินทร์ อธิบดีผู้พิพากษาศาลล้มละลายกลาง ขณะดำรงตำแหน่งรองประธานศาลอุทธรณ์คดีชำนาญพิเศษ ..... 244
ค.11	สัมภาษณ์ ท่านไชยยศ วรรณทศิริ รองประธานศาลอุทธรณ์คดีชำนาญพิเศษ ..... 245
ค.12	สัมภาษณ์ ท่านสันหัต สุจริต อธิบดีผู้พิพากษาศาลฎีกาภาค 4 ..... 245
ค.13	สัมภาษณ์ ท่านกำพล รุ่งรัตน์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลล้มละลายกลาง กรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ..... 246
ค.14	สัมภาษณ์ ท่านศุภชัย สมเจริญ รองประธานวุฒิสภา, อดีตประธานกรรมการ การเลือกตั้ง ..... 246
ค.15	สัมภาษณ์ ดร.วีรพงษ์ รามางกูร อดีตรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวง การคลัง ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฯลฯ ..... 247
ค.16	สัมภาษณ์ สภากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง นายกสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ..... 247
ค.17	สัมภาษณ์ ดร.ศุภกิจ แยมประชา รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม ..... 248
ค.18	สัมภาษณ์ ดร.พวงรัตน์ มาประณีต เลขานุการศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ขณะดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัดนนทบุรี ..... 248

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิวัติพัฒนาระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของมวลมนุษยชาติมาต่อเนื่องยาวนาน ทำให้สถานการณ์โลกปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมอย่างมาก ขณะเดียวกัน ปัญหาต่าง ๆ ในสังคมโลกก็มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เกิดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำทางสังคม มากมายโดยเฉพาะในแง่ความมั่งคั่ง (Wealth) พบว่า กลุ่มคนรวยที่สุดร้อยละ 1 มีส่วนแบ่งของความมั่งคั่งมากกว่าประชากรทั้งโลก โดยในปี 2559 คนรวยที่สุดร้อยละ 1 มีส่วนแบ่งความมั่งคั่งร้อยละ 50.8 ของความมั่งคั่งทั้งหมดของโลก และมีแนวโน้มที่ความเหลื่อมล้ำจะเพิ่มมากขึ้นส่วนคนรวยที่สุดร้อยละ 1 ในประเทศไทยมีความมั่งคั่งคิดเป็นร้อยละ 58 สูงเป็นอันดับ 3 ของโลก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2560) ขณะเดียวกันระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายจนขาดความสมดุลส่งผลให้สังคมโลก เกิดปรากฏการณ์โลกแห่งความย้อนแย้ง (The Age of Paradox) คือ กฎกลายเป็นข้อยกเว้น ข้อยกเว้น กลายเป็นกฎ There is No Alternative กับ Another World is Possible โลกแห่งความสุดโต่ง (The Age of Extremity) คือ มีความสุดโต่งของธรรมชาติ ความสุดโต่งทางการเมือง ความสุดโต่งทางเศรษฐกิจ ความสุดโต่งทางสังคม โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน (The Age of Disruption) (Knowledge, 2018) ประชาคมโลกทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงดังกล่าว นับเป็นความท้าทายสำหรับนักบริหารจัดการในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการประโยชน์สาธารณะอย่างเป็นธรรมของภาครัฐที่ต้องปฏิรูประบบโครงสร้างและการจัดการให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุนี้องค์การระหว่างประเทศอย่างองค์การสหประชาชาติ จึงกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 (Post - 2015 Development Agenda) เป็นนโยบายสำคัญ ให้สังคมโลกทุกภาคส่วนร่วมมือกันกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่เป้าหมาย “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development Goals - SDGs) ภายในปี พ.ศ. 2573 โดยมีเป้าหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม สำหรับการพัฒนายั่งยืน จัดให้มีการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนเพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ และสร้างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้เป็นสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และมีความครอบคลุมในทุกระดับสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนตามปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน อันเป็นหลักการสากลที่ทั่วโลกต่างให้การยอมรับว่าจะนำโลกสู่สันติภาพและความเจริญก้าวหน้าแห่งมวลมนุษยชาติ (The United Nations in Thailand, 2018)

สถานการณ์ด้านกระบวนการยุติธรรมสำหรับประเทศไทยจากสรุปผลการดำเนินงานสิทธิมนุษยชนที่สำคัญของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2557 - 2561 (กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ, 2561, น. 33) ยังปรากฏปัญหาความเหลื่อมล้ำและประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรมเป็นประเด็นท้าทายที่สำคัญและมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ทำการขยายช่องทางให้คนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินสมควร รวมทั้งเพิ่มเติมมาตรการเยียวยาผู้เสียหายอย่างเป็นระบบโดยประสานส่งต่อและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามแนวนโยบายแห่งรัฐด้านการบริหารงานกระบวนการยุติธรรมที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 68 รัฐพึงจัดระบบการบริหารงานในกระบวนการยุติธรรมทุกด้านให้มีประสิทธิภาพเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติและให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว และไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินสมควร และรัฐพึงมีมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยเคร่งครัด ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใด ๆ ตลอดจนรัฐพึงให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายที่จำเป็นและเหมาะสมแก่ผู้ยากไร้หรือผู้ด้อยโอกาสในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม รวมถึงตลอดถึงการจัดหาทนายความให้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560, น. 17 - 18) นอกจากนี้เพื่อให้การเดินทางประเทศไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สู่การแข่งขันในเวทีโลกภาครัฐยังมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ “สิทธิมนุษยชนร่วมขับเคลื่อน Thailand 4.0 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” ของทุกภาคส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2562 ในส่วนสถานการณ์การละเมิดหรือประเด็นที่ยังไม่บรรลุปเป้าหมายตามแผนสิทธิมนุษยชนฯ ฉบับที่ 3 ด้านกระบวนการยุติธรรมด้วยการพัฒนาจริยธรรมของบุคลากรด้านกระบวนการยุติธรรมในมิติธรรมาภิบาลหรือหลักนิติธรรม รวมทั้งการปฏิรูประบบยุติธรรมเพื่อประกันการปฏิบัติต่อพลเรือนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ, 2561, น. 30) ทั้งยังปรากฏข้อเท็จจริงความไม่พร้อมของกระบวนการยุติธรรมในหลายด้าน อาทิ 1) การบังคับใช้กฎหมายขาดประสิทธิภาพ และผู้ถูกบังคับใช้กฎหมายบางส่วนยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและขั้นตอนกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอทำให้เกิดการถูกเอาเปรียบและได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, น. 142 และ 27) 2) การกำหนดนโยบายแนวทางหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบริหารงานยุติธรรมส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ (Knowledge - Based and Evidence - Based Justice System) ทำให้ไม่สามารถพัฒนาและขับเคลื่อนกระบวนการยุติธรรมภายใต้พลวัต (Dynamic) ทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในปัจจุบันให้ไปในทิศทางที่ทันสมัย ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีนวัตกรรม หรือแนวทางใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่า 3) บุคลากรในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมบางส่วนขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ทักษะ จิตสำนึกและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ศรัทธาเชื่อมั่น



ประกอบกับระบบวัฒนธรรมอุปถัมภ์ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติ การละเลยไม่ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา การใช้ดุลยพินิจที่ไม่เที่ยงธรรม การฉ้อราษฎร์บังหลวง และการทุจริตคอร์รัปชันทั้งทางตรงและทางอ้อม (แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2561 น. 35 และ 50) 4) บุคลากรในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านนิติวิทยาศาสตร์ ผู้มีส่วนได้เสียในการนำผลการตรวจพิสูจน์หลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ไปใช้ เช่น พนักงานสอบสวน พนักงานอัยการ ทนายความ ผู้พิพากษา มีความเข้าใจวิชาการนิติวิทยาศาสตร์น้อย ทำให้วิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาคดีไม่ลึกอาจทำให้การตัดสินคดีคลาดเคลื่อน นอกจากนี้การปฏิบัติงาน นิติวิทยาศาสตร์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้าน ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสาขานั้นมีได้จำกัดเฉพาะแพทย์เท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงนักวิทยาศาสตร์ นักนิติวิทยาศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมากแต่ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนดังกล่าวยังขาดการพัฒนา ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันเป็นที่ยอมรับร่วมกันมีมาตรฐานระดับสากลและมีความทันสมัยต่อความก้าวหน้า ของเทคโนโลยี (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 29) จึงยังคงมีข้อวิพากษ์การดำเนินงานของกระบวนการ ยุติธรรมทั้งในแง่ของความล่าช้า ในการดำเนินงาน อุปสรรคในการเข้าถึงความเหลื่อมล้ำในการบังคับ ใช้กฎหมาย และความถูกต้องของการดำเนินงานอยู่เป็นระยะ สะท้อนให้เห็นความไม่เชื่อมั่นของประชาชน ต่อกระบวนการยุติธรรมของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 จึงกำหนด นโยบายการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมเป็นหนึ่งใน 11 ด้านของการปฏิรูปไว้ในมาตรา 258 ง โดยกำหนด เป้าหมายไว้อย่างน้อยต้องบรรลุภารกิจด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมในสังคม เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้มุ่งอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนโดยสะดวก และรวดเร็ว ให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า

ศาลยุติธรรม เป็นองค์กรของรัฐที่ใช้อำนาจตุลาการหนึ่งในสามของอำนาจอธิปไตยอันเป็นอำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศเพื่อตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจนิติบัญญัติและอำนาจบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ปวงชนชาวไทยผู้เป็นเจ้าของอำนาจแท้จริง บทบาทภารกิจของศาลยุติธรรมจึงเป็นองค์กรของรัฐองค์กรหนึ่งในกระบวนการยุติธรรมที่เป็นกลไกสำคัญของรัฐในการสร้างความเป็นธรรมและความสงบเรียบร้อยของสังคม ทั้งเป็นกฎเกณฑ์กติกาและเป็นผู้รักษากฎเกณฑ์กติกาในทุกกลไกของรัฐ เพื่อให้บรรลุภารกิจดังกล่าวอย่างยั่งยืนศาลยุติธรรมต้องดำรงความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมอย่างต่อเนื่องมีสมรรถนะเท่าทันความสลับซับซ้อนของสังคมในยุคดิจิทัล ด้วยนวัตกรรมการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรและระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับโมเดล Government 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติเพื่อแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง ลดความเหลื่อมล้ำ ก้าวข้ามกับดักปัญหาอย่างไร้รอยต่อ

ด้วยมาตรการเชิงรุกในการบริการความยุติธรรมสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลตบโจทก์ การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่เป็น Digital Public Management ซึ่งหัวใจอยู่ที่ประชาชนและประโยชน์สาธารณะ เน้นการอำนวยความสะดวกที่รวดเร็วเป็นธรรมให้ประชาชนผู้ใช้บริการเข้าถึงง่ายและประหยัด ตามแนวคิด Public Management Service

ในกระแสการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ ศาลยุติธรรมมีแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564 เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิรูปให้ชัดเจนโดยคำนึงความสอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติและบทบาทวิสัยทัศน์ของรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม การบริหารราชการแผ่นดิน และการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมตามวิสัยทัศน์ว่า “ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้สังคมสงบสุขเป็นธรรมและเสมอภาคโดยยึดหลักนิติธรรม” ให้สามารถบรรลุพันธกิจในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมเพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม พัฒนาและสร้างระบบสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีความรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย และเป็นสากล เสริมสร้างความร่วมมือทางการศาลและกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ ดำรงความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมเพื่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมไทยที่ยั่งยืน และมีแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมดังกล่าวโดยกำหนดเป้าประสงค์ ตัวบ่งชี้ แนวทางดำเนินการไว้แล้วแต่แนวทางในประเด็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร และบุคลากร สายอาชีพตุลาการในศาลชั้นต้น ซึ่งเป็นด่านหน้าในการให้บริการด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนโดยตรงยังไม่มีข้อสรุปในหลักการและวิธีดำเนินการที่ชัดเจนจึงไม่สอดคล้องกับบริบท ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่เอื้อต่อการเข้าถึงความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อศาลยุติธรรมชั้นต้น ตลอดจนการบรรลุเป้าหมาย ความเป็นเลิศด้านตุลาการตามมาตรฐานสากล เห็นได้จากสรุปผลการดำเนินงานด้านคดีศาลยุติธรรม พบว่า ช่วงเดือนมกราคม - ธันวาคม 2560 ศาลชั้นต้นพิจารณาพิพากษาคดีแล้วเสร็จร้อยละ 86.38 ศาลชั้นอุทธรณ์พิจารณาพิพากษาคดีแล้วเสร็จ ร้อยละ 89.47 และศาลฎีกาพิจารณาพิพากษาคดีแล้วเสร็จ ร้อยละ 51.64 คำพิพากษาศาลฎีกายืนตามคำพิพากษาศาลชั้นอุทธรณ์ในปีพ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 57.43 ในปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 39.21 และในปี พ.ศ. 2560 คิดเป็นร้อยละ 52.92 คำพิพากษาศาลชั้นอุทธรณ์ยืนตามคำพิพากษาศาลชั้นต้นในปี พ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 49.41 ในปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 30.75 และในปี พ.ศ. 2560 คิดเป็นร้อยละ 32.02 (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2560) และจากกรุงเทพโพลโดยศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเรื่อง “ความเชื่อมั่น ของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรม” เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2560 โดยเก็บข้อมูลจากประชาชนอายุ 18 ปีขึ้นไป จากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน 1,116 คน พบว่า มีความเชื่อมั่นต่อการบังคับใช้กฎหมายของเจ้าหน้าที่รัฐมีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ค่อนข้างน้อยถึงน้อยที่สุดร้อยละ 76.8 นอกจากนี้องค์กรเพื่อความ

โปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) สำรวจดัชนีวัดภาพลักษณ์ ปัญหาคอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จำนวน 180 ประเทศในปี พ.ศ. 2560 โดยเป็นการวัดจากภาพลักษณ์การคอร์รัปชันของภาครัฐหรือราชการในสายตาผู้เชี่ยวชาญและนักธุรกิจ แหล่งข้อมูล 1 ใน 9 ด้าน ที่ทำการประเมิน คือ ด้านค่าดัชนีความโปร่งใส โดยใช้หลักนิติรัฐ (World Justice Project (WJP) Rule of Law Index) ซึ่งด้านนี้มีการประเมินในหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และถูกตรวจสอบได้ 2) กฎหมายต้องเปิดเผย ชัดเจน มั่นคง ปกป้องสิทธิเสรีภาพของประชาชน 3) กระบวนการ ทางกฎหมาย มีความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ 4) การตัดสินคดีต้องมีความเป็นธรรม มีจริยธรรม มีความเป็นกลาง เกณฑ์คะแนนเต็ม 100 คือ คอร์รัปชันน้อยที่สุด ประเทศไทยได้ 37 คะแนน อยู่ในอันดับ 96 ต่างจากอันดับ 1 นิวซีแลนด์ที่ได้ 89 คะแนน และอันดับ 6 สิงคโปร์ประเทศจากทวีปเอเชียได้ 84 คะแนน

ด้วยเหตุผลข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า มีความต้องการจำเป็นและความพร้อมเพียงใดที่จะพัฒนาโครงสร้างองค์กร บุคลากรสายอาชีพบุคลากร และระบบบริหารจัดการคดีในศาลชั้นต้นให้เชื่อมโยงตามบริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชนให้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย คุ่มค่า มีความรับผิดชอบ และมีความครอบคลุมก้าวข้ามปัญหาในทุกระดับอย่างไร้รอยต่อสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนมุ่งสู่สังคมสันติสุขตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น มีอะไรบ้าง

1.2.2 โมเดล (Model) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.3 โมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นที่เหมาะสมกับบริบทของไทยควรมีลักษณะอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น

1.3.2 เพื่อตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อสร้างและประเมินโมเดลหรือต้นแบบ (Prototype) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ด้านพื้นที่การวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาข้อมูลศาลยุติธรรมชั้นต้นในภูมิภาคทั้ง 9 ภาค ประกอบด้วย ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชน และครอบครัวจังหวัด จำนวน 217 แห่ง

1.4.2 ด้านขั้นตอนการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 สร้างกรอบแนวคิด และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น โดยศึกษาวิจัยเอกสาร (Document Research) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และรายงานผลการปฏิบัติงาน (Secondary Sources) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) ในกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล (Key Information)

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาในกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น

ระยะที่ 3 สร้างและประเมินโมเดลหรือต้นแบบ (Prototype) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 และ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Verify)

#### 1.4.3 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.3.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น โดยศึกษาจาก 2 ส่วน คือ 1) การศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Study) ได้แก่ หนังสือ ตำรา วรรณกรรม งานวิจัย วารสารเอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ออนไลน์ ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และรายงานผลการปฏิบัติงาน (Secondary

Sources) เป็นต้น และ 2) การศึกษาค้นคว้าจากตัวบุคคล (Human Study) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญมีผลงานด้านการบริหารเป็นที่ประจักษ์ทั้งในองค์กรฝ่ายตุลาการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร และเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิจากศาลยุติธรรมต้องเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาลยุติธรรมในระดับผู้กำหนดนโยบายศาลยุติธรรม หรือดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีผู้พิพากษา จำนวน 21 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive)

1.4.3.2 การตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมขั้นต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) จากกลุ่มตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมขั้นต้น แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของศาลขั้นต้น และกลุ่มผู้รับบริการ

1.4.3.3 การสร้างและประเมินโมเดลหรือต้นแบบ (Prototype) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมขั้นต้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน จำนวน 15 คน เพื่อยืนยันโมเดลหรือต้นแบบ (Prototype) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมขั้นต้นว่าสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมขั้นต้นที่เหมาะสมกับบริบทของไทยหรือไม่

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“โมเดล (Model)” หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้นแบบของชุดปัจจัย หรือองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและกันที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือวิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งต้องการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หรือข้อค้นพบ หรือการสร้างทฤษฎีใหม่ ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เหตุผล ข้อมูล และฐานคติประกอบกัน ซึ่งอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพ หรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์ หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ เพื่อช่วย ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ เรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

“ความเป็นเลิศ (Excellent)” หมายถึง ความยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ ความมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือความมีสมรรถนะเต็มเปี่ยมตามมาตรฐานสากล

“ศาลยุติธรรมชั้นต้น (Courts of Justice of First Instance)” หมายถึง การที่ศาลชั้นต้น ในสังกัดศาลยุติธรรม ซึ่งในการวิจัยนี้จำกัดเฉพาะศาลชั้นต้นสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรและอยู่นอกเขตกรุงเทพมหานคร

“การอำนวยความสะดวกยุติธรรม (Justice Administration)” หมายถึง การบริหารจัดการคดีของศาลยุติธรรมชั้นต้นตามพันธกิจของศาลยุติธรรมที่มุ่งบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และประหยัด มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของหลักบริหารทุกมิติ ทั้งด้านภาวะผู้นำ นโยบาย และการวางแผน ทรัพยากรการบริหาร และมาตรฐานจริยธรรมของตุลาการ

“กระบวนการจัดการคดี (Judicial Process)” หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีระบบกระบวนการบริหารจัดการในศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ดี มุ่งบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และประหยัด มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ด้านการจัดโครงสร้างศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ชัดเจนเหมาะสมกับพื้นที่และรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เน้นการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อยกระดับมาตรฐานกระบวนการพิจารณาคดีและการบริการ และพัฒนาหลักความเป็นอิสระของตุลาการให้ประชาชนเชื่อมั่นว่าได้มาตรฐานสากล

“ผลผลิตของการอำนวยความสะดวกยุติธรรม” หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมชั้นต้นอำนวยความสะดวกบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และประหยัด ประชาชนมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความบริสุทธิ์ยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น สามารถใช้บริการของศาลว่าจะเป็นที่พึงสุดท้ายในการแก้ไขข้อพิพาทอย่างเป็นธรรมจนเกิดความพึงพอใจในบริการของศาล ศาลมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่สะท้อนความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม และมีมาตรการป้องกันการทุจริตเพื่อสร้างความโปร่งใสในองค์กรศาลยุติธรรม

“ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น” หมายถึง ความยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หรือความมีสมรรถนะเต็มเปี่ยม มีขีดสมรรถนะสูงตามมาตรฐานสากล ด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นในภูมิภาคของประเทศไทยสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีโครงสร้างและระบบบริหารจัดการคดีที่มีขีดสมรรถนะสูง บริหารจัดการคดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้งทางด้านนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมและหลักจริยธรรมแห่งตุลาการ เน้นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการคดีให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมสะดวก รวดเร็ว และประหยัดยกระดับคุณภาพด้านบริการให้เท่าทันกระแสโลกเป็นสถาบันศาลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามมาตรฐานสากลประชาชนไว้วางใจ ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสถาบันศาล

เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการลงทุนช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับประเทศในเวทีระดับภูมิภาค และระดับโลก เป็นสังคมสมดุลสันติสุขสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

“ผลกระทบของการอำนวยความสะดวก” หมายถึง ความพึงพอใจของคู่ความ และผู้รับบริการ ของศาลยุติธรรมชั้นต้น ระยะเวลาในการดำเนินคดี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี การเข้าถึงบริการของศาล อย่างเสมอภาคเป็นธรรม ความกระตือรือร้นในการให้บริการและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรฝ่าย ตุลาการ มาตรฐานการให้บริการของศาลยุติธรรมชั้นต้นมีความรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า ถูกต้อง เป็นธรรม ตามมาตรฐานสากล เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการลงทุนช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับประเทศ ในเวทีระดับภูมิภาคและระดับโลกเป็นสังคมสมดุลสันติสุขสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำต้นแบบ (Prototype) ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น ที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบงานศาลยุติธรรมชั้นต้นให้มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ประชาชน สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก รวดเร็ว และประหยัด ทั้งช่วยเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการลงทุน เป็นโอกาสในการร่วมมือกันกับต่างประเทศในเวทีระดับภูมิภาคและระดับโลก สร้างสังคมสมดุล เกิดสันติสุขสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทาง ในการกำหนดกรอบการวิจัย โดยแบ่งหัวข้อการศึกษาในการทำวิจัย ไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบกฎหมายและระบบศาล
2. แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวก
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
4. กฎหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบกฎหมายและระบบศาล

##### 2.1.1 ระบบกฎหมายสากล แบ่งออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

2.1.1.1 ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) ระบบกฎหมายนี้ให้ความสำคัญกับคำพิพากษาของศาล โดยคำพิพากษานั้นจะใช้เป็นบรรทัดฐานในการวินิจฉัยคดีที่เกิดขึ้นในภายหลัง ระบบกฎหมายนี้จะไม่มีการแบ่งแยกรายละเอียดทางข้อกฎหมายระหว่างกฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน กล่าวคือ ศาลยุติธรรมเป็นศาลเดียวที่รับฟ้องทุกคดีความ

2.1.1.2 ระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร (Civil Law) ระบบกฎหมายนี้ให้ความสำคัญกับตัวบทกฎหมาย และมีการแยกรายละเอียดทางข้อกฎหมายระหว่างกฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชนออกจากกันทำให้ไม่มีเพียงแต่ศาลยุติธรรมเท่านั้นแต่ยังมีศาลอื่น ๆ ด้วย เช่น ศาลรัฐธรรมนูญ และศาลปกครอง

2.1.1.3 ระบบกฎหมายแบบสังคมนิยม (Socialist Law) ระบบกฎหมายนี้มีเนื้อหา รายละเอียดของข้อกฎหมายที่ผสมผสานกันระหว่างระบบกฎหมายจารีตประเพณีและระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดแบบลัทธิสังคมนิยมมาร์กซิสต์ ซึ่งมีจุดประสงค์ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในสังคมโดยใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในการขัดเกลาสังคม

2.1.1.4 ระบบกฎหมายโดยหลักศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณี (Religious and Traditional Law) ระบบกฎหมายนี้มีเนื้อหา รายละเอียดของข้อกฎหมายที่ยึดหลักของศาสนาและ / หรือขนบธรรมเนียมประเพณีในท้องถิ่นเป็นสำคัญ ตัวอย่างชัดเจนในกลุ่มประเทศที่นับถือศาสนา



อิสลาม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะนำกฎหมายที่ยึดหลักการทางศาสนามาปรับใช้กับบรรทัดคติทางแพ่ง เช่น เรื่องครอบครัวและมรดก เป็นต้น (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2554)

ความเป็นมาของระบบกฎหมายจารีตประเพณี หรือระบบคอมมอนลอว์ และระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร หรือระบบซีวิลลอว์ ซึ่งนิยมศึกษาเปรียบเทียบกับระบบกฎหมายของไทยนั้น ระบบกฎหมายคอมมอนลอว์มีประเทศอังกฤษเป็นต้นแบบและได้แพร่หลายไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ ที่อยู่ในเครือจักรภพอังกฤษ หรือเคยเป็นอาณานิคมของอังกฤษ กฎหมายระบบนี้ เกิดจากจารีตประเพณีต่าง ๆ ที่มีมาแต่ดั้งเดิม และหลักคำพิพากษาของศาลที่ผู้พิพากษาได้สร้างขึ้น (Judge Made Law) ส่วนระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร หรือระบบซีวิลลอว์ มีประเทศฝรั่งเศสและประเทศในภาคพื้นยุโรป เช่น สาธารณรัฐออสเตรีย สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เป็นต้นแบบ กฎหมายระบบนี้ ให้ความสำคัญกับประมวลกฎหมาย (Code) เพื่อเป็นเหตุผลที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร จนบางครั้ง เรียกว่า เป็นระบบประมวลกฎหมาย

สำหรับประเทศไทยปรากฏหลักฐานชัดเจนว่าใช้ระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร หรือระบบประมวลกฎหมาย หรือระบบซีวิลลอว์ ตั้งแต่ยุคปฏิรูประบบกฎหมายไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงตัดสินพระทัยให้ปฏิรูปกฎหมายไปในรูปแบบประมวลกฎหมาย ด้วยทรงมีเหตุผลสนับสนุนการตัดสินพระทัยของพระองค์ว่า กฎหมายเดิมที่ไทยกำลังใช้อยู่ในขณะนั้น มีแนวโน้มไปในทางระบบกฎหมายของประเทศที่ใช้ประมวลกฎหมายอยู่แล้ว จึงเป็นการง่ายที่จะเปลี่ยนระบบกฎหมายไทยให้สอดคล้องกับระบบประมวลกฎหมาย

### 2.1.2 ระบบศาลสากล

แนวคิดการแบ่งแยกระบบศาลมาจากระบบกฎหมายที่มีความแตกต่างกันในนิติวิธี (Legal Method) ส่งผลให้มีระบบศาลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ตามหลักสากลประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ ส่วนใหญ่แล้วระบบศาลจะมีลักษณะเป็นศาลเดี่ยวคือมีศาลยุติธรรมเป็นศาลสูงสุดเพียงศาลเดียว เช่น สหรัฐอเมริกา มี The U.S. Supreme Court เป็นศาลสูงสุดของรัฐบาลกลาง มีอำนาจหน้าที่พิจารณาคดีรัฐธรรมนูญคดีปกครอง รวมถึงคดีระหว่างพลเมืองของแต่ละมลรัฐ เป็นต้น ส่วนประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายซีวิลลอว์ส่วนใหญ่ระบบศาลจะมีลักษณะเป็นศาลคู่ คือ นอกจากมีศาลยุติธรรมแล้วยังมีศาลพิเศษ ได้แก่ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง เช่น สาธารณรัฐฝรั่งเศส มีระบบศาลคู่ ประกอบด้วย ศาลยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีแพ่ง และคดีอาญาทั่วไป และศาลปกครอง มีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาเฉพาะคดีปกครองโดยมีสภาที่ปรึกษาแห่งรัฐ (Conseil D'Etat) เป็นศาลสูงสุด นอกจากนั้น ยังมีคณะตุลาการรัฐธรรมนูญ (Conseil Constitutionnel) มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยคดีรัฐธรรมนูญ สาธารณรัฐออสเตรีย และสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี มีระบบศาลคู่ ประกอบด้วย ศาลยุติธรรม ศาลพิเศษ คือ ศาลรัฐธรรมนูญและศาลปกครอง เป็นต้น นอกจากความแตกต่างของระบบกฎหมายเป็นต้นเหตุของการแบ่งระบบศาลแล้วระบบวิธีพิจารณาคดีของศาลที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากความแตกต่าง

ในด้านสถานะของคู่กรณี โดยศาลยุติธรรมดำเนินคดีใช้ระบบกล่าวหา (Accusatorial System) ซึ่งผู้พิพากษาจะวางเฉยและให้คู่กรณีได้ต่อสู้กันเองโดยทนายความของแต่ละฝ่าย เพราะถือว่าคู่กรณีมีความเท่าเทียมกันในการแสวงหาพยานหลักฐานเพื่อนำเสนอต่อศาล ส่วนศาลพิเศษ คือ ศาลรัฐธรรมนูญ และศาลปกครองดำเนินคดีใช้ระบบไต่สวน (Inquisitorial System) ซึ่งตุลาการจะมีบทบาทกระตือรือร้นในการค้นหาความจริงด้วยตนเอง เพราะถือว่าคู่กรณีไม่มีความเท่าเทียมกันในการแสวงหาพยานหลักฐาน เช่น กรณีข้อพิพาทระหว่างประชาชนกับหน่วยงานของรัฐหน่วยงานของรัฐยอมเหนือกว่าในการครอบครองเอกสารของทางราชการ หรือคดีที่ประชาชนร้องว่ากฎหมายขัดต่อรัฐธรรมนูญ หน่วยงานของรัฐยอมเหนือกว่าในการครอบครองเอกสารของทางราชการ เช่น รายงานการประชุมของรัฐสภา เป็นต้น ดังนั้นระบบไต่สวนจึงเปิดโอกาสให้ศาลส่งหน่วยงานของรัฐได้โดยตรงด้วยเหตุนี้ กระบวนการยุติธรรมของศาล จึงแยกเป็นกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง กระบวนการยุติธรรมทางอาญา กระบวนการยุติธรรมทางปกครอง และกระบวนการยุติธรรมทางรัฐธรรมนูญ

#### 2.1.2.1 ความแตกต่างระหว่างระบบศาลเดียวกับระบบศาลคู่

1) ระบบศาลเดียว (Single Court System) เป็นระบบที่ให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาททุกประเภทไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่ง คดีอาญา คดีปกครอง หรือคดีประเภทอื่น ๆ ระบบนี้เป็นระบบที่ใช้กันมากที่สุด ประเทศที่ใช้ระบบนี้ได้แก่ กลุ่มประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) เช่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา แนวคิดของระบบศาลเดียวถือว่าบุคคลมีความเสมอภาคตามกฎหมาย ทุกคนรวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่ภายใต้บังคับของหลักกฎหมายเดียวกันและขึ้นศาลเดียวกัน ไม่เน้นความแตกต่างระหว่างเอกชนกับฝ่ายปกครอง ทั้งฝ่ายรัฐและเอกชนต้องถูกพิจารณาพิพากษาโดยศาลยุติธรรมซึ่งเป็นระบบหลักเพียงระบบเดียว ศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีทุกประเภท ทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา คดีปกครอง คดีแรงงาน และคดีประเภทอื่น ศาลฎีกาเป็นศาลสูงสุดเพียงศาลเดียวตรวจสอบและควบคุมคำพิพากษาของศาลล่างให้ได้มาตรฐานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยกฎหมายธรรมดา (Ordinary Law) เป็นหลัก ความรับผิดชอบของฝ่ายปกครองโดยหลักทั่วไปจะเป็นไปตามกฎหมายเอกชน กระบวนการชี้ขาดคดีปกครองของศาลมิใช่เป็นการพิจารณาแบบพิสูจน์ความผิด (Trial) ดังเช่นการดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีแพ่งและคดีอาญา แต่เป็นการตรวจสอบ (Review) การกระทำของฝ่ายปกครองว่าขัดต่อหลักความยุติธรรมตามธรรมชาติ (Natural Justice) และขัดหลัก Ultra Vires หรือไม่ (Ultra Vires เป็นภาษาละติน หรือภาษาอังกฤษว่า Beyond the Power หมายถึง ใช้อำนาจเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ หรือใช้อำนาจเกินขอบวัตถุประสงค์) ตามหลักการกระทำทางปกครองต้องชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย หลักความมาก่อนของกฎหมาย หลักเงื่อนไขของกฎหมาย หรือหลักไม่มีกฎหมายไม่มีอำนาจ และหลักควบคุมความชอบด้วยกฎหมาย ของฝ่ายปกครอง (บรรเจิด สิงคะเนติ, 2560)

2) ระบบศาลคู่ (Dual Court System) เป็นระบบที่ให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทเฉพาะคดีแพ่ง และคดีอาญาเท่านั้น ส่วนคดีปกครองแยกให้ศาลปกครองเป็นศาลที่มีอำนาจในการวินิจฉัยคดีดังกล่าว แบ่งศาลออกเป็น 2 ประเภท คือ ศาลยุติธรรม และศาลพิเศษอื่น เช่น ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลทหาร ข้อพิจารณาของระบบศาลคู่ คือ การแยกระบบของผู้พิพากษาและการแยกองค์กรศาลปกครองออกจากศาลยุติธรรม ประเทศที่ใช้ระบบศาลคู่ส่วนใหญ่เป็นประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายลายลักษณ์อักษร (Civil Law) เช่น ฝรั่งเศส เบลเยียม สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

### 2.1.3 ระบบศาลไทย

ความเป็นมาของระบบการอำนวยความสะดวกยุติธรรมไทย ในอดีตประเทศไทยไม่มีระบบการอำนวยความสะดวกยุติธรรม โดยรัฐที่เป็นแบบแผนชัดเจนอย่างปัจจุบันการจัดระบบดังกล่าวถือหลักพระมหากษัตริย์เป็นที่มาของความยุติธรรม (The King is the Fountain of Justice) ตามลักษณะของประเทศที่มีพระมหากษัตริย์ เป็นองค์ประมุขปกครองประเทศมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย สอดคล้องกับระบบอำนวยความสะดวกยุติธรรมของประเทศทางตะวันตกในยุคนั้นที่ปกครองโดยกษัตริย์เช่นกัน แม้ต่อมา กษัตริย์ทรงแบ่งเบาภาระการอำนวยความสะดวกยุติธรรมไปให้ขุนนาง ยังถือว่าขุนนางนั้นใช้พระราชอำนาจของกษัตริย์ซึ่งเป็นอำนาจ สูงสุดในยุคนั้น (ร.เลงการ์ด, 2522, น. 4) การวินิจฉัยชี้ขาดคดีความให้แก่ราษฎรยึดหลัก “คัมภีร์พระธรรมศาสตร์” ของอินเดียในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ได้โปรดฯ ให้มีการตรองชำระกฎหมายที่มีมาแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาโดยนำมาปรับปรุงและบัญญัติขึ้นใหม่เรียกว่า “กฎหมายตราสามดวง” ศาลในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ตอนต้นมีอยู่มากมายหลายศาลกระจายกันอยู่ตามกระทรวงกรมต่าง ๆ และมีหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีต่างพระเนตรพระกรรณแทน พระมหากษัตริย์ ต่อมาเมื่อบ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการติดต่อกับชาวต่างชาติ ลัทธิชาว ตะวันตกได้แผ่ขยายเข้ามาทำให้ระบบการศาลไทยมีการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นอาจเป็นเหตุที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งกับชาติตะวันตกได้ จึงมีการปฏิรูประบบการศาลไทยขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงมีบทบาทในการวางรากฐานระบบการศาลยุติธรรม โดยได้รวมศาลที่กระจัด กระจายอยู่ตามกระทรวงและกรมต่าง ๆ เรียกชื่อต่างกันไปให้มารวมไว้ในที่แห่งเดียวกัน คือ ศาลยุติธรรมเพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมไม่ทำให้ราษฎรเดือดร้อน และในโอกาสที่กรุงเทพมหานครมีอายุครบ 100 ปี ซึ่งตรงกับวันที่ 21 เมษายน 2425 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินทางขบวนพยุหยาตราทางชลมารคไปทอดพระเนตรที่อาคารศาลสถิตย์ยุติธรรมและทรงโปรดฯ ให้จารึกพระราชปรารภในการจัดตั้งศาลยุติธรรมไว้ในแผ่นเงินซึ่งเรียกว่า “เหรียญบัตร” มีความกว้าง 9.5 ซม. ยาว 37.2 ซม. จำนวน 4 แผ่น ฝังอยู่ที่อาคารศาลสถิตย์ยุติธรรมบนแผ่นเงินจารึกด้วยอักษรไทยที่สวยงามและทรงคุณค่ามากแสดงให้เห็นถึงพระบรมราโชบายในการปกครองแผ่นดินว่ามีพระราชประสงค์ให้ตั้งศาลขึ้นเพื่อทำหน้าที่วินิจฉัยชี้ขาด

อรรถคดี ทรงเล็งเห็นว่าบ้านเมืองจะอยู่ด้วยความสงบสุขร่มเย็นต้องอาศัยการศาลเป็นสำคัญจึงทรงจัดระบบกฎหมายและระเบียบทางการศาลขึ้นใหม่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของชาติตะวันตก โดยมีกรมหลวงพิชิตปรีชากร และพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมหลวงราชบุรีดิเรกฤทธิ์เป็นกำลังสำคัญในการแก้ไขกฎหมายและปฏิรูประบบการศาลยุติธรรมให้เจริญรุ่งเรืองเป็นที่ยอมรับของนานาชาติอารยประเทศ ศาล จึงเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความยุติธรรมให้แก่ประชาชนสืบมาตราพบเท่าทุกวันนี้ และในโอกาสที่กรุงเทพมหานครครบรอบ 220 ปี ซึ่งตรงกับศาลยุติธรรมครบรอบ 120 ปี ในปี พ.ศ. 2545 ศาลยุติธรรมได้จัดตั้งพิพิธภัณฑศาลไทยและหอจดหมายเหตุขึ้นเพื่อเป็นการน้อมรำลึกถึงพระมหากษัตริย์คุณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและ พระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ที่ทรงมีต่อศาลยุติธรรม โดยถือเอาวันที่ 21 เมษายนของทุกปีเป็น “วันศาลยุติธรรม”

ปี 2540 ระบบศาลของไทยเพิ่งเปลี่ยนเป็นระบบศาลคู่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งกำหนดให้ศาลไทยมี 4 ศาล คือ ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลทหาร และศาลรัฐธรรมนูญ โดยรัฐธรรมนูญ มาตรา 194 กำหนดเขตศาลยุติธรรมให้มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น นอกจากนี้รัฐธรรมนูญยังกำหนดเขตอำนาจ การจัดตั้ง วิธีพิจารณาคดี และการดำเนินงานของศาลปกครอง ศาลทหาร และศาลรัฐธรรมนูญไว้อย่างจำกัดเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษต่างหากจากศาลยุติธรรมแล้ว จึงถือวาระบบศาลไทยเป็นระบบศาลคู่ คือ มีศาลปกครอง ศาลทหาร และศาลรัฐธรรมนูญ เป็นศาลพิเศษแยกต่างหากจากศาลยุติธรรมแต่ในมิติของการใช้อำนาจยังคงถือตามหลักการแบ่งแยกอำนาจการปกครองที่กำหนดให้ศาลเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจตุลาการตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปฏิบัติหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ โดยถือว่าพระมหากษัตริย์ไทยในฐานะประมุขแห่งรัฐทรงใช้อำนาจตุลาการผ่านทางศาล

#### 2.1.4 โครงสร้างศาลยุติธรรม

ศาลยุติธรรมมีพัฒนาการที่ต่อเนื่องในการเพิ่มประสิทธิภาพของการอำนวยความยุติธรรมและการพิจารณาพิพากษาคดีดังปรากฏจากการเพิ่มจำนวนศาล การตั้งแผนกเพื่อพิจารณาพิพากษาคดีพิเศษขึ้นในศาล การจัดตั้งศาลชำนาญพิเศษ และศาลพิเศษ การนำระบบการบริหารงานคดีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีในศาล การนั่งพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะการสนับสนุนให้มีการระงับข้อพิพาทโดยวิธีอื่นนอกจากการพิจารณาพิพากษาคดีตามปกติของศาล เช่น การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การอนุญาโตตุลาการ โดยกำหนดโครงสร้างเพื่อให้การอำนวยความยุติธรรมบรรลุเป้าหมายเป็น 3 ชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลฎีกา กล่าวคือ

### 2.1.4 โครงสร้างศาลยุติธรรม

2.1.4.1 ศาลชั้นต้น เป็นศาลซึ่งรับคำฟ้องหรือคำร้องในชั้นเริ่มต้นคดี หลังจากพิจารณาคดีแล้วจึงชี้ขาดตัดสินคดีเป็นศาลแรก ทั้งมีอำนาจในการดำเนินกระบวนการพิจารณาแทนศาลอุทธรณ์และศาลฎีกาในบางเรื่อง เช่น อ่านคำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลดังกล่าว ฯลฯ ศาลชั้นต้นมี 2 ประเภท คือ ศาลชั้นต้นทั่วไป และศาลชำนาญพิเศษ ศาลชั้นต้นทั่วไปมี 2 ประเภท คือ

1) ศาลชั้นต้นทั่วไปสำหรับกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญารุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี ศาลจังหวัดมีนบุรี ศาลจังหวัดตลิ่งชัน ศาลจังหวัดพระโขนง ศาลแขวงพระนครเหนือ ศาลแขวงพระนครใต้ ศาลแขวงธนบุรี ศาลแขวงดุสิต และศาลแขวงปทุมวัน

2) ศาลชั้นต้นทั่วไปสำหรับจังหวัดอื่นนอกจากกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยศาลจังหวัด และศาลแขวงในส่วนภูมิภาค ซึ่งมีจำนวน 9 ภาค การบริหารจัดการงานธุรการของศาลจังหวัดและศาลแขวงในภาค 1 - 9 ดำเนินการโดยสำนักอำนวยการประจำศาล หรือสำนักงานประจำศาลแต่ละศาล โดยมีอธิบดีผู้พิพากษาภาค ทำหน้าที่บริหารราชการของศาลชั้นต้นที่อยู่ในเขตให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้พิพากษาในศาลที่อยู่ในเขตอำนาจด้วยผู้หนึ่งและมีสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1 - 9 ทำงานด้านธุรการ ศาลจังหวัดมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั่วไป องค์กรประกอบด้วยผู้พิพากษาอย่างน้อยสองคนและต้องไม่เป็นผู้พิพากษาประจำศาลเกิน 1 คน หากในจังหวัดนั้นไม่มีศาลแขวงให้ศาลจังหวัดมีอำนาจพิจารณาคดีที่อยู่ในอำนาจศาลแขวง โดยองค์กรประกอบด้วย ผู้พิพากษาคคนเดียว ศาลแขวง เป็นศาลชั้นต้นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาพิพากษาคดีอาญาที่เป็นความผิดเล็กน้อยและคดีแพ่งที่มีทุนทรัพย์พิพาทไม่สูง ทั้งนี้เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีรวดเร็วยิ่งขึ้นและเพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนศาลแขวงมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีและมีอำนาจทำการไต่สวนหรือมีคำสั่งใด ๆ ซึ่งผู้พิพากษาคคนเดียวมีอำนาจตามที่กำหนดไว้ในพระธรรมนูญศาลยุติธรรม เช่น พิจารณาพิพากษาคดีแพ่งซึ่งราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินที่ฟ้องไม่เกิน 300,000 บาท และพิจารณาพิพากษาคดีอาญาซึ่งกฎหมายกำหนดอัตราโทษอย่างสูงไว้ให้จำคุกไม่เกิน 3 ปีหรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่จะลงโทษจำคุกเกิน 6 เดือน หรือปรับเกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับซึ่งโทษจำคุกหรือปรับอย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งสองอย่างเกินอัตราที่กล่าวแล้วจะต้องให้ผู้พิพากษาอีกคนหนึ่งร่วมเป็นองค์กรคณะในการพิพากษาคดีด้วย

3) ศาลชำนาญพิเศษ ได้แก่ ศาลเยาวชน และครอบครัว ศาลภาษีอากรกลาง ศาลล้มละลายกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศกลาง และศาลแรงงาน ซึ่งปัจจุบันศาลแรงงานมีศาลแรงงานกลางและศาลแรงงานภาค 1 - 9 ศาลชำนาญพิเศษเป็นศาลชั้นต้นที่ใช้วิธีพิจารณาพิเศษตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลและวิธีพิจารณาคดีของศาลนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างจากศาลชั้นต้นทั่วไป โดยผู้พิพากษาศาลพิเศษและศาลชำนาญพิเศษจะเป็นผู้พิพากษา

ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะศาลในกลุ่มนี้บางศาล ได้แก่ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ศาลแรงงาน และศาลทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศกลางจะมีบุคคลภายนอกที่มิใช่ผู้พิพากษาแต่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษาสมทบเข้ามาร่วมพิจารณาและพิพากษาคดีด้วยคำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลในกลุ่มนี้บางศาล กฎหมายกำหนดให้อุทธรณ์โดยตรงต่อศาลฎีกา ซึ่งในศาลฎีกาจะมีแผนกคดีชำนาญพิเศษเพื่อพิพากษาคดีประเภทนี้โดยเฉพาะ ได้แก่ แผนกคดีแรงงาน แผนกคดีทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศ แผนกคดีภาษีอากร และแผนกคดีล้มละลาย

2.1.4.2 ศาลชั้นอุทธรณ์ เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลชั้นต้นตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยการอุทธรณ์ รวมทั้งมีอำนาจพิจารณาคำสั่งอื่น ๆ เช่น มีคำสั่งเกี่ยวกับการขอประกันตัวในคดีอาญาและการขอทุเลาการบังคับในคดีแพ่ง เป็นต้น การพิจารณาของศาลอุทธรณ์มีลักษณะเป็นการตรวจสอบหรือทบทวนคำพิพากษาของศาลชั้นต้น มิใช่เป็นการพิจารณาคดีใหม่ นอกจากนี้รัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้ศาลอุทธรณ์มีอำนาจพิจารณาและวินิจฉัยคดีเกี่ยวกับการเลือกตั้งและเพิกถอนสิทธิเลือกตั้ง ในการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ศาลชั้นอุทธรณ์มีองค์คณะในการพิจารณาพิพากษาคดี ประกอบด้วย ผู้พิพากษาอย่างน้อย 3 คน

1) ศาลชั้นอุทธรณ์ ประกอบด้วย ศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ชำนาญพิเศษ และศาลอุทธรณ์ภาค 1 - 9 โดยศาลอุทธรณ์ภาค 2 มีที่ทำการที่จังหวัดระยอง ศาลอุทธรณ์ภาค 3 มีที่ทำการที่จังหวัดนครราชสีมา ศาลอุทธรณ์ภาค 4 มีที่ทำการที่จังหวัดขอนแก่น ศาลอุทธรณ์ภาค 5 มีที่ทำการที่จังหวัดเชียงใหม่ ศาลอุทธรณ์ภาค 6 มีที่ทำการที่จังหวัดนครสวรรค์ และศาลอุทธรณ์ภาค 8 มีที่ทำการที่จังหวัดภูเก็ต สำหรับศาลอุทธรณ์ภาค 1 ภาค 7 และภาค 9 เปิดทำการอยู่ในกรุงเทพมหานคร ศาลชั้นอุทธรณ์แต่ละศาลมีกองผู้ช่วยผู้พิพากษาประจำแต่ละศาล ซึ่งมีผู้พิพากษาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้พิพากษา ศาลอุทธรณ์ หรือศาลอุทธรณ์ภาคทำหน้าที่ช่วยตรวจสอบข้อเท็จจริง และค้นคว้าปัญหาข้อกฎหมาย เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลชั้นต้นตามบทบัญญัติ แห่งกฎหมายว่าด้วยการอุทธรณ์ รวมทั้งมีอำนาจพิจารณาคำสั่งอื่น ๆ เช่นมีคำสั่งเกี่ยวกับการขอประกันตัวในคดีอาญาและการขอทุเลาการบังคับในคดีแพ่ง เป็นต้น การพิจารณาของศาลอุทธรณ์มีลักษณะเป็นการตรวจสอบหรือทบทวนคำพิพากษาของศาลชั้นต้น

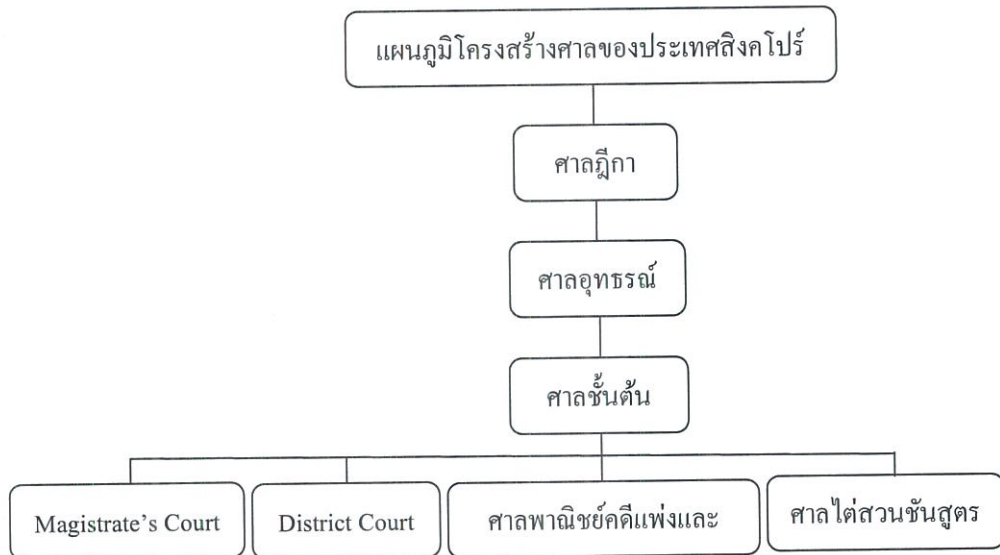
2.1.4.3 ศาลฎีกา เป็นศาลสูงสุด มีประธานศาลฎีกาซึ่งเป็นประมุขของตุลาการศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ศาลฎีกามีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้น หรือศาลชั้นอุทธรณ์แล้วแต่กรณีตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยการอุทธรณ์ฎีกา และมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดคดีที่ศาลฎีกามีอำนาจวินิจฉัยได้ตามกฎหมายเฉพาะ เช่น พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา ศาลฎีกามีเพียงศาลเดียวตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร องค์คณะพิจารณา

พิพากษาคดี ประกอบด้วย ผู้พิพากษาอย่างน้อย 3 คน แต่หากคดีใดมีปัญหาสำคัญไม่ว่าจะเป็นปัญหาข้อเท็จจริง หรือปัญหาข้อกฎหมาย และประธานศาลฎีกาเห็นว่าควรให้วินิจฉัยโดยที่ประชุมใหญ่ของศาลฎีกา ประธานศาลฎีกามีอำนาจสั่งให้นำปัญหาดังกล่าวเข้าสู่การวินิจฉัยโดยที่ประชุมใหญ่ของศาลฎีกาได้ ศาลฎีกามีกองผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกับกองผู้ช่วยผู้พิพากษา ศาลชั้นอุทธรณ์ นอกจากนี้รัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้มีแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ในศาลฎีกา เพื่อพิจารณาพิพากษาคดีที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา หรือข้าราชการการเมืองอื่น ซึ่งถูกกล่าวหาว่า ร่ำรวยผิดปกติ กระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการตามประมวลกฎหมายอาญา หรือกระทำความผิดต่อตำแหน่ง หน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่ตามกฎหมายอื่น รวมทั้งกรณีที่บุคคลอื่นเป็นตัวการ ผู้ใช้ หรือผู้สนับสนุนด้วย รวมทั้งมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายอื่นได้แก่พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต องค์คณะผู้พิพากษาในแผนกนี้ ประกอบด้วย ผู้พิพากษาศาลฎีกา หรือผู้พิพากษาอาวุโสซึ่งเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวน 9 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาเป็นผู้คัดเลือกจากผู้พิพากษาในศาลฎีกาซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษา ในศาลฎีกาและเป็นการคัดเลือกเป็นรายคดีไป โดยมีการขึ้นนั่งพิจารณาคดีเช่นเดียวกับศาลชั้นต้น แต่การพิจารณาคดีจะแตกต่างจากวิธีพิจารณาที่ใช้ในคดีทั่วไป เนื่องจากเป็นระบบไต่สวน ซึ่งศาลมีอำนาจไต่สวนหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเพิ่มเติมได้ตามที่เห็นสมควรตามวิธีพิจารณาคดีที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยคำพิพากษาถือเป็นที่สุด เว้นแต่มีพยานหลักฐานใหม่จึงอุทธรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาได้

### 2.1.5 ระบบศาลของสาธารณรัฐสิงคโปร์ (Republic of Singapore)

ระบบศาลของประเทศสิงคโปร์เป็นระบบศาลเดี่ยว คือ ศาลยุติธรรมมีเขตอำนาจครอบคลุมทั้งหมดไม่มีศาลรัฐธรรมนูญและศาลปกครองใช้ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) โครงสร้างศาลยุติธรรมแบ่งเป็น 2 ศาล คือ State Court (ศาลชั้นต้น) กับ Supreme Court (ศาลสูง) State Court หรือแต่เดิมใช้ชื่อว่า Subordinate Court นั้นสามารถแยกได้เป็น Magistrate's Court และ District Court เป็นศาลชั้นต้นที่ต้องรับพิจารณาคดีทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา Magistrate's Court รับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 60,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ส่วน District Court รับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 250,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ส่วนคดีที่มีทุนทรัพย์เกินกว่า 250,000 ดอลลาร์สิงคโปร์นั้น จะต้องถูกพิจารณาโดยศาลสูง ส่วน Supreme Court แบ่งเป็นศาลอุทธรณ์และศาลฎีกา ข้อสังเกต สิงคโปร์ เรียกศาลอุทธรณ์ว่า The Supreme Court และเรียกศาลฎีกาว่า Court of Appeal ในระบบการพิพากษาคดีของศาลประเทศสิงคโปร์นั้น ศาลของประเทศสิงคโปร์จะมีแนวทางในการพิจารณาพิพากษาคดีอยู่ 3 ประการ คือ คำวินิจฉัยคำใช้จ่ายของคู่ความในการพิจารณาคดี การบริหารเวลาในการพิจารณาคดี และกระบวนการพิสูจน์หลักฐานและการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นประเทศ สิงคโปร์ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นประเทศที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบงานยุติธรรม และได้ดำเนินการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการบริการของศาลต่อสาธารณะ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประเทศหนึ่งในโลก (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2558, น. 65 - 67)



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ระบบศาลของสาธารณรัฐสิงคโปร์ (Republic of Singapore) (น. 65 - 67), โดย สำนักงานศาลยุติธรรม, 2558, กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลยุติธรรม.

## 2.2 แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม

### 2.2.1 แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล

ในการดำรงชีวิตประจำวันของเราตั้งแต่เกิดจนตายล้วนมีความเกี่ยวข้องกับความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล หรือความยุติธรรมอยู่เสมอ แนวคิดมุมมองกว้างของคำว่าการอำนวยความยุติธรรมอาจเกิดได้หลายรูปแบบ และมีกลไก หรือกระบวนการในการอำนวยความยุติธรรมอยู่มากมายขึ้นอยู่กับว่ากลไกเหล่านั้นจะมีพันธกิจอะไร อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์และความจำเป็นเฉพาะกรณี หรือมีความถาวรเป็นสถาบันหลักแห่งรัฐ การอำนวยความยุติธรรมอาจเกิดในบ้าน ในสถานศึกษาทุกระดับตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงอุดมศึกษาในชุมชนไม่ว่าจะเป็นระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ หรือจังหวัด การอำนวยความยุติธรรมในความหมายอย่างกว้างจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะการทำหน้าที่ของผู้พิพากษา หรือสถาบันตุลาการเท่านั้น หลายกรณีอาจเป็นภารกิจของหน่วยงานภาครัฐในฝ่ายบริหารที่ต้องดำเนินการระงับข้อพิพาทให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมเป็นการบำบัดทุกข์ หรือความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในเรื่องทั่วไปด้วยอำนาจของฝ่ายบริหาร หรือบางกรณีอาจเป็นการใช้



อำนาจ กิ่งตุลาการดำเนินการตามของเขตที่กฎหมายกำหนดเป็นเบื้องต้นให้ยุติโดยเร็วไม่ลุกลามรุนแรงบานปลาย กลายเป็นข้อพิพาทที่ต้องนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาล ให้ใช้อำนาจตุลาการวินิจฉัยชี้ขาด แต่ในงานวิจัยนี้จำกัดขอบเขตของการอำนวยความสะดวกยุติธรรมไว้เฉพาะ ตามพันธกิจของศาลยุติธรรมและเน้นในส่วนที่เป็นบทบาทของศาลยุติธรรมชั้นต้นเท่านั้น ดังนั้นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในงานวิจัยนี้ จึงหมายถึง การบริหารจัดการคดีตามบทบาทพันธกิจของศาลยุติธรรมชั้นต้น

2.2.1.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับมาตรฐานสากลด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรม สมาคมนานาชาติ เพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (The International Consortium for Court Excellence : ICCE) ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มและองค์กรต่าง ๆ จากยุโรป เอเชีย ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ได้ตระหนักถึง ปัญหาความเหลื่อมล้ำโดยเห็นว่าศาลที่ยุติธรรม สามารถเข้าถึงได้และมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนและระหว่างพลเมืองของแต่ละรัฐ ความเชื่อมั่นและความเชื่อถือของสาธารณชน ระบบศาลที่เป็นเลิศจะสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนทางธุรกิจช่วยให้มีการเติบโต ทางเศรษฐกิจในเชิงบวกสอดคล้องกับวาระสำคัญขององค์การสหประชาชาติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน สมาคมจึงประมวลความคิดเห็นและประสิทธิผลของศาลทั่วโลก ประกอบกับหลักคุณค่า 10 ประการ ของข้อตกลงระหว่างประเทศที่ยอมรับเป็นสากลและศาลใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประกันกระบวนการ ที่ครบถ้วนและการคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเท่าเทียมกันแก่ทุกคนที่มาติดต่อศาล ได้แก่ หลักคุณค่า ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความเป็นกลาง ความเป็นอิสระในการวินิจฉัย ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความเข้าถึงได้ ความรวดเร็วทันกาล ความแน่นอน และเชื่อมั่น อันเป็นคุณค่าที่กำหนดวัฒนธรรมของศาลและวางแนวทางสำหรับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเพื่อการดำเนินงานในศาลอย่างเหมาะสม นำมาสร้างเป็นกรอบการดำเนินงานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (The International Framework for Court Excellence : IFCE) แล้วถูกนำมาใช้โดยศาลหลายแห่งทั่วโลก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 และได้มีการปรับปรุงและแก้ไขกรอบการดำเนินงานเพื่อสะท้อนความเห็นและประสบการณ์ของศาลเหล่านั้นล่าสุดในปี พ.ศ. 2556

นอกจากนี้ ยังมีความเคลื่อนไหวเพื่อประเมินผลในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องเห็นได้จากการประชุมนานาชาติว่าด้วยความเป็นเลิศทางการศาล ค.ศ. 2016 (International Conference on Court Excellence, 2016) หัวข้อองค์กรตุลาการในอนาคต (Judiciary of the Future) จัดโดยศาลชั้นต้นแห่งประเทศสิงคโปร์ (State Court of Singapore) ในระหว่างวันที่ 28 - 29 มกราคม 2559 ณ The Fullerton Hotel สาธารณรัฐสิงคโปร์ ผู้เข้าร่วมการประชุมได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิสัยทัศน์ต่อการทำงานขององค์กรตุลาการในอนาคตในมุมมองต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้นำองค์กรในการนำความเป็นเลิศทางการศาลธรรมาภิบาล การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีในศาล รวมถึงการนำกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลมาปรับใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และปรับปรุงการบริหารจัดการศาลด้วย โดยที่ประชุมเห็นพ้องกันว่า

การมีระบบ การติดตามผลการปฏิบัติงานของศาลอย่างจริงจัง การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม กรอบเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาพิพากษาคดี การนำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในกระบวนการยุติธรรมล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นเลิศของศาลในอนาคต โดยที่ประชุมมีข้อสังเกตว่าในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศาลนั้นต้องคำนึงถึงบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้พิพากษาศาลากลางซึ่งนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ในการทำงานแล้ว ยังต้องมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีด้วย ส่วนการนำกรอบการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศมาใช้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในศาลให้เกิดการยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ทั้งการพัฒนาตัวชี้วัดต่าง ๆ จะต้องผ่านการปรึกษาหารือกับตุลาการและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย (ศาลปกครอง, 2559)

2.2.1.2 การประชุมนานาชาติว่าด้วยความเป็นเลิศทางการศาล 2018 (International Conference on Court Excellence 2018) หัวข้อการบริหารจัดการงานคดีเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล ในยุคปัจจุบัน (Judicial Excellence in Response to Today's Challenges) จัดโดย UNDP และศาลฎีกาของไทยในระหว่างวันที่ 13 - 14 กันยายน 2561 ณ Anantara Siam Bangkok Hotel ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานศาลของประเทศต่าง ๆ ในเขตประเทศอาเซียน (ASEAN) ได้แก่ ไทย และสิงคโปร์ กลุ่มประเทศในภูมิภาคแม่น้ำโขง (The Greater Mekong Subregion) CLMV และประเทศอื่น ๆ นอกภูมิภาค อาทิ สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งแต่ละประเทศมีประสบการณ์และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคดีที่แตกต่างกันออกไป ในการนี้มีการอภิปรายถึง กรอบแนวคิดสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (The International Framework for Court Excellence) และรายการตรวจสอบการประเมินตนเอง ด้านจริยธรรมของตุลาการ (Judicial Integrity Self - Assessment Checklist) ที่ได้รับการสนับสนุนจากประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ และได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของศาลใน 20 ประเทศ รวม 33 เขตอำนาจศาลทั่วโลก โดยวิทยากรจากประเทศที่มีประสบการณ์ในระบบ IFCE มาร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็น 1) ผลกระทบจากการใช้ระบบ IFCE 2) ผลลัพธ์ของการนำระบบ IFCE มาประยุกต์ใช้ในบางประเทศเป็นโอกาสอันดีที่ผู้เข้าร่วมการสัมมนาจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากวิทยากร อีกทั้งเป็นการเปิดมุมมององค์ความรู้ด้านนโยบายการบริหารจัดการงานคดีของศาลในระดับสากลทำให้ทราบถึงตัวชี้วัดที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพการทำงานทางการศาลในระดับสากลอีกด้วยในช่วงสุดท้ายได้ร่วมกันอภิปรายถึงภาพอนาคตของกระบวนการยุติธรรมในระดับสากลในยุคต่อไป (สำนักประธานศาลฎีกา, 2561 ผู้วิจัย ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมครั้งนี้ด้วย

2.2.1.3 การประชุมกฎหมายนานาชาติแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ครั้งที่ 10 (10<sup>th</sup> International Legal Forum of the Asia-Pacific Region) ณ เมืองวลาดิวอสต็อก สหพันธรัฐรัสเซีย เมื่อวันที่ 25 - 26 กันยายน 2561 หัวข้อ “นวัตกรรมทางกฎหมายสำหรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมัยใหม่” (Innovation in the Legal Regulations of Modern Foreign Economic Activity) ประธานศาลฎีกาของไทยได้ร่วมอภิปรายเสนอผลการอำนวยความสะดวกของไทยที่เน้นด้านอนุญาโตตุลาการ ศาลชำนาญพิเศษ และการเริ่มต้นใช้ระบบการยื่นฟ้องคดีทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการเข้าถึงความยุติธรรมของประชาชนตามมาตรฐานสากลด้านความเป็นเลิศทางการศาล (IFCE) และมาตรฐานความยากง่ายของการประกอบธุรกิจของธนาคารโลก (DOING BUSINESS) และวันที่ 28 กันยายน 2561 ประธานศาลฎีกาเข้าพบและหารือข้อราชการกับประธานศาลฎีกาของประเทศญี่ปุ่นอย่างเป็นทางการ ณ ศาลฎีกาของประเทศญี่ปุ่น ได้กล่าวถึง ระบบ Saiban - in (Lay judge in Criminal Cases) ที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมใช้มา 10 ปี ได้รับการตอบรับเชิงบวกจากประชาชน (สำนักประธานศาลฎีกา, 2561)

แนวคิดมาตรฐานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล คือ ระบบการจัดการคุณภาพงานด้านตุลาการที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกมิติเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีกรอบการดำเนินงานเรียกว่า The International Framework for Court Excellence : IFCE ครอบคลุมถึงขอบเขต 3 ส่วน ประกอบด้วย ตัวชี้วัด หลักค่านิยม และระบบประเมินผลความเป็นเลิศ ดังนี้

- 1) ขอบเขตตัวชี้วัดความเป็นเลิศ 7 ประเด็น (Seven Areas For Court Excellence) ขับเคลื่อนบนพื้นฐานหลักค่านิยมทางการศาล 10 ประการ (Court Values) สู่ความเป็นเลิศ ศาลทั่วโลกสามารถประเมินและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการยุติธรรมและการบริหารศาล โดยเพิ่มเติมแนวความคิดคุณค่าและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นตามบริบทของพื้นที่ได้
- 2) หลักค่านิยมทางการศาล 10 ประการ เป็นตัวช่วยพื้นฐานในการขับเคลื่อนความเป็นเลิศของศาลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกยุติธรรมใน 7 ประเด็น
- 3) การวัดผลการปฏิบัติงานของศาลทั่วโลก ประกอบด้วยมาตรการด้านประสิทธิภาพและคุณภาพ 11 ข้อ (GLOBAL MEASURES OF COURT PERFORMANCE AND QUALITY)

## 2.2.2 ขอบเขตตัวชี้วัดความเป็นเลิศ 7 ประเด็น ตามกรอบแนวคิด IFCE ได้แก่

2.2.2.1 ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของศาล (Court Leadership and Management) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่าภาวะผู้นำและการบริหารเชิงรุกในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จและความเป็นเลิศทางการศาล ทั้งเป็นความจริงสำหรับทุกองค์กรในทุกระดับ คุณสมบัติเหล่านี้เป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการก้าวไปไกลกว่าสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินและส่งเสริมประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการบริการ ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งทำให้ศาลมั่นใจว่าไม่ได้ทำงานอย่างโดดเดี่ยวแยกตัวออกมาจาก

ชุมชนและพันธมิตรภายนอกองค์กร ศาลที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจะร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และพันธมิตรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของศาล เช่นหน่วยงานฟ้องร้อง หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ กฎหมาย ตำรวจท้องถิ่น และกลุ่มสนับสนุนผู้ใช้บริการ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจำเป็นต้องมีการสร้างความสามารถในการบริหารระดับมืออาชีพขั้นสูงภายในศาล เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมภายในศาล และการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในสังคม (ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความต้องการในการให้บริการด้านตุลาการ) ประเทศส่วนใหญ่ ผู้บริหารศาลเป็นผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูงของตุลาการ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุดสำหรับศาล ศาลที่เป็นเลิศกระตุ้นให้ผู้นำของศาลมีส่วนร่วมในหลักสูตรการจัดการระดับสูงเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการของผู้พิพากษา นวัตกรรมและความยืดหยุ่นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับองค์กรของศาล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นเรื่องของชีวิต ตัวอย่างเช่น ความคล่องตัวที่เพิ่มขึ้นของพลเมือง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาวะแปรปรวนของระดับอัตราอาชญากรรม และการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ผู้บริหารศาลที่ดีต้องคาดหวังและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่และผู้พิพากษาในการระบุนโยบายและแนวทางแก้ไขแล้วพยายามที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร รวมถึงการใช้นวัตกรรมซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีคุณภาพระดับสูงมาตรฐานการอื่น ๆ ในการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง ได้แก่ การเปิดกว้างขององค์กรและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งหมายความว่า ศาลมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานเป็นประจำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการ กระบวนการ และการปรับปรุงองค์กร

ภาวะผู้นำของศาลที่แข็งแกร่งมีสมรรถนะสูงมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงหมายถึง การส่งเสริมการดำเนินงานภายนอกของศาล การบริหารจัดการวัฒนธรรมในเชิงรุกและเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบ และการเปิดกว้าง การใช้นวัตกรรม และการตอบสนองเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

2.2.2.2 นโยบายและการวางแผนของศาล (Court Proceedings and Processes) สมัชชานานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่าการก่อตัว การกำหนด การดำเนินการ และการประเมินนโยบายของศาลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง แสดงให้เห็นว่าศาลมีระบบรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการทำงาน การเปลี่ยนแปลงในสังคมและความต้องการและความประสงค์ของผู้ใช้บริการของศาลและพันธมิตรภายนอกของศาล สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีระบบข้อมูลการจัดการที่เหมาะสมเพื่อลงทะเบียนและประมวลผลข้อมูล ซึ่งพร้อมที่จะใช้ในการวิเคราะห์ ศาลที่เป็นเลิศใช้ระบบนโยบายและวางแผนที่จะตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่ได้รับการกำหนดไว้ในแง่ของประสิทธิภาพและคุณภาพของศาล การวางแผนล่วงหน้าถือเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาอย่างชัดเจน ศาลที่เป็นเลิศมีส่วนร่วมกับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่และร่วมปรึกษากับผู้ใช้บริการของศาลและผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนานโยบายและแนวทางใหม่ในการปรับปรุงศาล การวางแผนจะต้องขึ้นอยู่กับการใช้ข้อมูลและข้อมูลที่เชื่อถือได้อย่างถูกต้องและ

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนกลยุทธ์และนโยบายได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานที่มีน้ำหนัก กระบวนการ วางแผน ต้องให้ความสำคัญต่อคุณค่าของศาลที่มีอยู่ในแผนและนโยบาย ศาลที่เป็นเลิศต้องใช้นโยบาย ศาลเป็น เครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและให้บริการที่มีคุณภาพสูง นโยบายด้านตุลาการอาจมุ่งเน้น ไปที่การเสริมสร้างคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงหรือการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น นโยบายอาจมุ่งเป้าไปที่การสร้างมาตรฐานของการบังคับใช้กฎหมายโดยการแนะนำหลักเกณฑ์สำหรับ คดีบางประเภทในทางแพ่ง การดำเนินการตามนโยบายอาจสนับสนุนให้ผู้พิพากษา มีบทบาทอย่างแข็งขัน ในการบังคับใช้และมาตรฐานในการส่งเอกสารหรือหลักฐานใหม่ในกระบวนการ ทางอาญา รายการ หรือ นโยบายการแจ้งเลื่อนคดีสามารถนำมาใช้เพื่อลดจำนวนครั้งในการเลื่อน การพิจารณาคดีของศาล และ นโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการยกเว้นค่าธรรมเนียมจะสามารถช่วยปรับปรุง การเข้าถึงศาลได้

การกำหนดยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศทางการศาลจะทำให้การประเมินนโยบายและกลยุทธ์ การอำนวยความสะดวกตามพันธกิจของศาลชัดเจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2.3 ทรัพยากรของศาล : บุคลากร วัสดุ และการเงิน (Court Resources : Human, Material, Financial) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่าศาลที่เป็นเลิศจะสามารถ จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและเป็นเชิงรุก โดยกำหนดลำดับความสำคัญ และคำนึงถึงการพัฒนาในสังคมและความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้ใช้บริการ ของศาลและพันธมิตรภายนอก

ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของศาล คือ บุคลากร หรือผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ของศาล ศาลที่เป็นเลิศจะใช้และดำเนินการปรับปรุงแบบลำดับภาระงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างประเภทของคดีและระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาลจะต้องเตรียมและจัดทำ เป็นกรณีศึกษา เมื่อรวมกับจำนวนคดีที่คาดว่าจะได้รับและคดีที่ค้างอยู่ข้อมูลเหล่านี้จะถูกใช้ในการ คาดเดาทรัพยากรด้านตุลาการและบุคลากรที่จำเป็น เนื่องจากศาลเป็นองค์กรวิชาชีพศาลที่เป็นเลิศ เคารพในคุณค่าทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้พิพากษาและกระตุ้นการแลกเปลี่ยนและ การปรับปรุงความรู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรศาลชั้นเยี่ยมจะมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้พิพากษาและ เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในระดับสูงและมีระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ศาลที่เป็นเลิศมีแหล่งเครื่องมือ ที่เพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และจัดการและบำรุงรักษาทรัพยากรเหล่านี้อย่างรอบคอบ ห้องพิจารณาคดีที่ไม่มีคุณภาพและความไม่เพียงพอของอาคาร การขาดพื้นที่สำนักงานสำหรับผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ของศาล รวมถึงบันทึกเอกสารของศาล วัสดุและอุปกรณ์ของสำนักงานที่ไม่เพียงพอ รวมถึงคอมพิวเตอร์จะมีผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานของศาลและคุณภาพของงานบริการ การจัดการด้านการเงินและการจัดการเชิงรุกจำเป็นต้องมีงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การจัดการ ทางการเงินและการตรวจสอบบัญชีที่เป็นอิสระ ศาลจำเป็นต้องทำให้แน่ใจว่าศาลมีความเชี่ยวชาญ

ด้านการเงินและการจัดการที่เหมาะสม สถานที่ และพื้นที่สำนักงานที่เหมาะสม และมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงานของศาล

2.2.2.4 กระบวนการและขั้นตอนในชั้นศาล (Court Proceedings and Processes) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่ากระบวนการยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดความเป็นเลิศของศาล การดำเนินกระบวนการพิจารณาของศาลขึ้นอยู่กับคุณภาพกฎหมาย (และกระบวนการ) การกำกับดูแลของศาล การบังคับใช้กฎหมาย และการสนับสนุนจากศาล (รวมถึงเทคโนโลยี) ศาลที่เป็นเลิศต้องทบทวนการดำเนินการตามกฎหมาย และขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และคำอธิบายกระบวนการทำงาน ระบุลักษณะของกระบวนการยุติธรรมในศาลเพื่อการปรับปรุงความรวดเร็วทันกาลและสุขุมเป็นสิ่งสำคัญ ระยะเวลาของกระบวนการดำเนินคดีจะต้องได้รับการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงคดีที่อยู่ในระหว่างดำเนินการที่นานเกินไปต้องใช้มาตรการที่เหมาะสมสำหรับกรณีที่มีระยะเวลาเกินเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการดำเนินงานมาตรฐานของศาลที่ดีมีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น มาตรฐานเวลาที่ตกลงกันตั้งกำหนดเวลาคดีในแต่ละคดี บทบาทที่สำคัญของผู้พิพากษาเกี่ยวกับการจัดการเวลา ข้อจำกัดในการเลื่อนการพิจารณาของศาล วิธีการกำหนดเวลาที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพิจารณาของศาลและการใช้การจัดการคดีที่แตกต่างกันไป และเทคนิคการแก้ปัญหาข้อพิพาททางเลือกอื่น ๆ ต้องมีกระบวนการยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการแบ่งงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้พิพากษากับเจ้าหน้าที่ของศาล ผู้พิพากษาควรเน้นการวินิจฉัย เจ้าหน้าที่ของศาล ควรจัดการกับงานด้านตุลาการและด้านการบริหารที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยากในศาลชั้นสูงหน้าที่ที่ไม่ใช่งานตุลาการของผู้พิพากษาจะถูกจำกัด และผู้พิพากษายกย่องที่จะลดงานธุรการของตน ในขณะที่ยอมให้ผู้พิพากษามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำการบริหารและนโยบายที่เหมาะสมในทำนองเดียวกัน การวินิจฉัยทางกฎหมายและขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญไม่ได้ถูกทิ้งไว้ให้เป็นของเจ้าหน้าที่ของศาล ศาลที่ดีต้องมีการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและทันกาล มีการให้ความสนใจในการสร้างความมั่นใจ ถึงการทันกาล และการลดคดีค้าง ส่วนประสิทธิภาพของแรงงานระหว่างผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาล ถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการมุ่งเน้นที่ชัดเจนในการจ่ายคดีอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2.5 ความต้องการจำเป็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Client Needs and Satisfaction) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่ามีการวิจัยอย่างต่อเนื่องแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่ผู้รับบริการได้รับการปฏิบัติและความยุติธรรมของกระบวนการส่งผลต่อทัศนคติของผู้ใช้บริการของศาลมากกว่าพวกเขาได้รับความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในคดี ดังนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของวิธีการที่มีคุณภาพและ “การค้นหาคำเป็นเลิศ” คือ การใช้ความต้องการและทัศนคติของผู้ใช้บริการของศาล รวมถึงสมาชิกของภาครัฐและธุรกิจที่ใช้บริการของศาล (เช่น ผู้ถูกร้องเรียน พยาน ผู้ที่ตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม ผู้ที่แสวงหาข้อมูล หรือความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของศาล) และหุ้นส่วนมีอาชีพ (ทนายความ อัยการ ฝ่ายบังคับใช้ หน่วยงานของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญด้านศาล และ

ล่ามของศาล) มาตรการดังกล่าวต้องไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจต่อผลการดำเนินการของศาลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงระดับความพึงพอใจด้วยวิธีการที่ฝ่ายพยานและทนายความได้รับการปฏิบัติจากผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ของศาลเช่นกัน ควรมีการวัดความรู้ ความเข้าใจของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ และความเป็นธรรมและความสามารถในการทำความเข้าใจกระบวนการและการวินิจฉัยของศาล ข้อมูลนี้ควรใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการต่าง ๆ ที่ศาลมี

2.2.2.6 ค่าธรรมเนียมและบริการของศาลที่สามารถเข้าถึงได้ (Affordable and Accessible Court Service) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่าศาลที่เป็นเลิศมีค่าบริการที่ไม่แพง และสามารถเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ที่จะฟ้องร้องคดี ค่าธรรมเนียมศาลนั้นไม่ได้เป็นการป้องกันไม่ให้ ขประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมขั้นตอนที่ยุ่งยากและความต้องการต้องไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีสูงขึ้น รูปแบบ และข้อมูลพื้นฐานที่เข้าใจง่ายเกี่ยวกับกระบวนการศาล ได้ถูกจัดเตรียมไว้ ให้ผู้รับบริการ

การเข้าถึงทางกายภาพทำได้ง่ายและสะดวกสบาย ผู้ใช้บริการของศาลสามารถเข้าถึงพื้นที่สาธารณะของห้องพิจารณาคดี การระบุทิศทางในศาลอย่างชัดเจน และศูนย์ข้อมูลเพื่อแนะนำให้กับผู้ที่มาใช้ศาล มีการรับประกันความปลอดภัย แต่มาตรการความปลอดภัยที่เข้มงวดมากเกินไปต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าจะไม่สะดวกสบาย ศาลใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ผู้ที่ใช้ศาลสามารถใช้บริการศาลได้ด้วยตนเอง (ผ่านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับศาล กระบวนการพิจารณาคดีของศาล และค่าธรรมเนียมศาล) การยื่นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกลด้วยเทคโนโลยี การเข้าถึงความยุติธรรมได้รับ การอำนวยความสะดวกจากศาลปฏิบัติตามมาตรฐานสากลในการเข้าถึงทางกายภาพ จัดให้มีล่ามในศาลและให้ข้อมูลในภาษาที่ชุมชนใช้กำหนดค่าธรรมเนียมศาลในระดับที่เหมาะสมทำงานร่วมกับหน่วยงานและชุมชนตามกฎหมายเพื่อให้มั่นใจต่อผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือทางกฎหมายสำหรับผู้ที่ไม่สามารถหาทนายได้ให้ข้อมูลที่เข้าถึงและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2.2.2.7 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของประชาชน (Public Trust and Confidence) สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากสาธารณชนในองค์กรศาลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการของศาล การที่ไม่มีการทุจริตการวินิจฉัยของตุลาการที่มีคุณภาพสูง การเคารพผู้พิพากษา คดีเสร็จไปในเวลาที่เหมาะสม และกระบวนการที่โปร่งใสจะเพิ่มความน่าเชื่อถือของประชาชนในระบบตุลาการ ระดับความไว้วางใจของประชาชนในระดับสูงจะช่วยเพิ่มการปฏิบัติตามคำสั่งของศาลโดยสมัครใจ เสริมสร้างความเคารพ ปฏิบัติตามกฎหมาย และเพิ่มการสนับสนุนสำหรับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของศาล องค์กรศาลที่เป็นเลิศประเมินระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากสาธารณชนในคณะตุลาการและเจ้าหน้าที่ของศาลได้อย่างเป็นระบบ หากปราศจากความไว้วางใจจากสาธารณชน ศาลก็จะมีอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะศาลที่มีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 หลักค่านิยมทางการศาล 10 ประการ ประกอบด้วย

- 2.2.3.1 ความเสมอภาค (Equality Before the Law)
- 2.2.3.2 ความเป็นธรรม (Fairness)
- 2.2.3.3 ความเป็นกลาง (Impartiality)
- 2.2.3.4 ความเป็นอิสระ (Independence of Decision Making)
- 2.2.3.5 ความสามารถ (Competence)
- 2.2.3.6 จริยธรรม (Integrity)
- 2.2.3.7 ความโปร่งใส (Transparency)
- 2.2.3.8 ความเข้าถึงได้ (Accessibility)
- 2.2.3.9 ความรวดเร็วทันกาล (Timeliness)
- 2.2.3.10 ความแน่นอน (Certainty)

### 2.2.4 การวัดผลการปฏิบัติงานของศาลทั่วโลก ประกอบด้วยมาตรการด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพ 11 ข้อ หรือ ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล (GLOBAL MEASURES OF COURT PERFORMANCE) 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ดังนี้

2.2.4.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Court User Satisfaction) การรับรู้และความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับบริการสาธารณะจากศาลเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการวัดความเป็นเลิศของศาลในด้านที่สำคัญ เช่น การเข้าถึงความยุติธรรมทันเวลา ขั้นตอน และประสิทธิภาพโดยรวมของศาล

2.2.4.2 ค่าธรรมเนียมศาลที่สามารถเข้าถึงได้ (Access Fees) มาตรการนี้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของศาลในการทำให้มั่นใจได้ว่าพวกเขาสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายสำหรับผู้ที่ถูกฟ้องร้องในแง่ของค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงบริการของศาลการดำเนินการ และบันทึก ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ได้แก่ ค่าศาลในคดีแพ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ในการใช้มาตรการนี้ควรมีเหตุผลสมเหตุสมผลและเหมาะสม

2.2.4.3 อัตราคดีที่แล้วเสร็จ (Case Clearance Rate) เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการพิจารณาคดีที่ใช้วัดผลการทำงานของศาลทั่วโลกมากที่สุด ทั้งยังเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นธรรมขั้นพื้นฐานตามคำกล่าวของ Gladstone, 809 - 1898) ที่ว่า “ความยุติธรรมที่ล่าช้า คือ การปฏิเสธความยุติธรรม : Justice Delayed is Justice Denied” และข้อ 40 ของมหากฎบัตร (Carta, p. 1215) ว่า “อันว่าสิทธิก็ดี หรือความยุติธรรมก็ดีนั้น เราจักไม่ขายให้แก่ผู้ใด เราจักไม่เพิกเฉยหรือทำให้ล่าช้าต่อผู้ใด” (To No One Will We Sell, to No One Will We Refuse or Delay, Right or Justice) (Respectfully Quoted : A Dictionary of Quotations, 1989)



2.2.4.4 คดีที่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ (On - Time Case Processing) ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบเวลาในระหว่างศาลระดับท้องถิ่น และระดับชาติกับมาตรฐานสากล

2.2.4.5 การควบคุมตัวก่อนฟ้อง (Duration of Pretrial Custody) ต้องสมเหตุสมผลไม่รุนแรงเกินควร เนื่องจากเป็นหลักสากลว่าในคดีอาญาให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่าผู้ต้องหาหรือจำเลยไม่มีความผิด และก่อนมีคำพิพากษาอันถึงที่สุดแสดงว่าบุคคลใดได้กระทำความผิดจะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นเสมือนเป็นผู้กระทำความผิดมิได้

2.2.4.6 ความถูกต้องทันสมัยสมบูรณ์พร้อมใช้งานของข้อมูล (Court File Integrity) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการอำนวยความสะดวกทั้งทางคดีและทางธุรการที่จะส่งผลโดยตรงต่อความเป็นเลิศองค์กรของศาล

2.2.4.7 คดีค้างล่าช้า (Case Backlog) ความล่าช้าที่มากเกินไปในการพิจารณาคดีเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของศาล

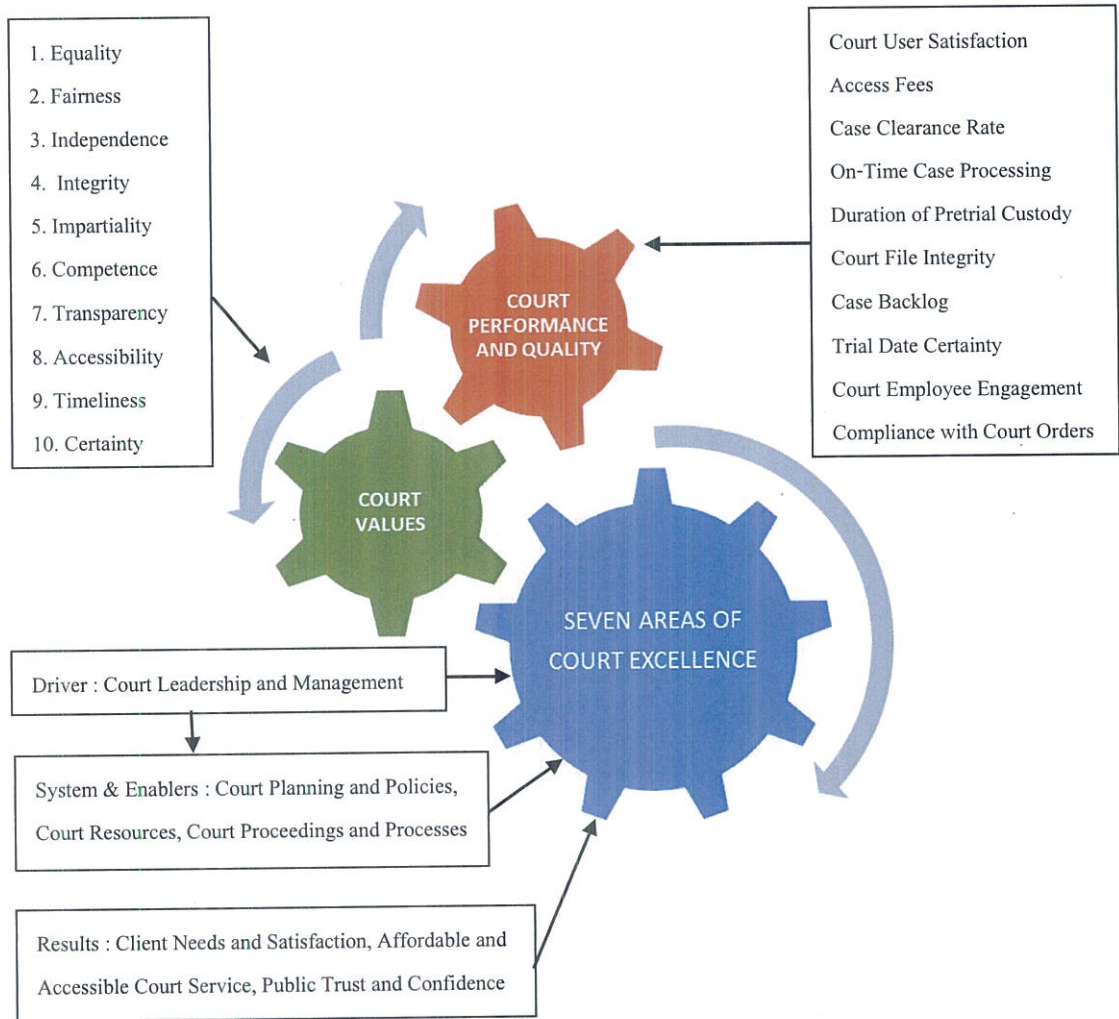
2.2.4.8 การกำหนดวันพิจารณาคดี (Trial Date Certainty) ความชัดเจนแน่นอนจะเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการจัดการกรณีต่าง ๆ เช่น การจัดการปฏิทินศาล และนโยบาย และการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง หลักนี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความแน่นอนในการคาดการณ์เวลาที่คดีเสร็จและประสิทธิภาพของคดีที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อศาล

2.2.4.9 ความกระตือรือร้นของบุคลากร (Court Employee Engagement) บุคลากรขององค์กรที่มีความสามารถ ความกระตือรือร้น ความสนใจ และมีส่วนร่วมจะผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของระบบศาล

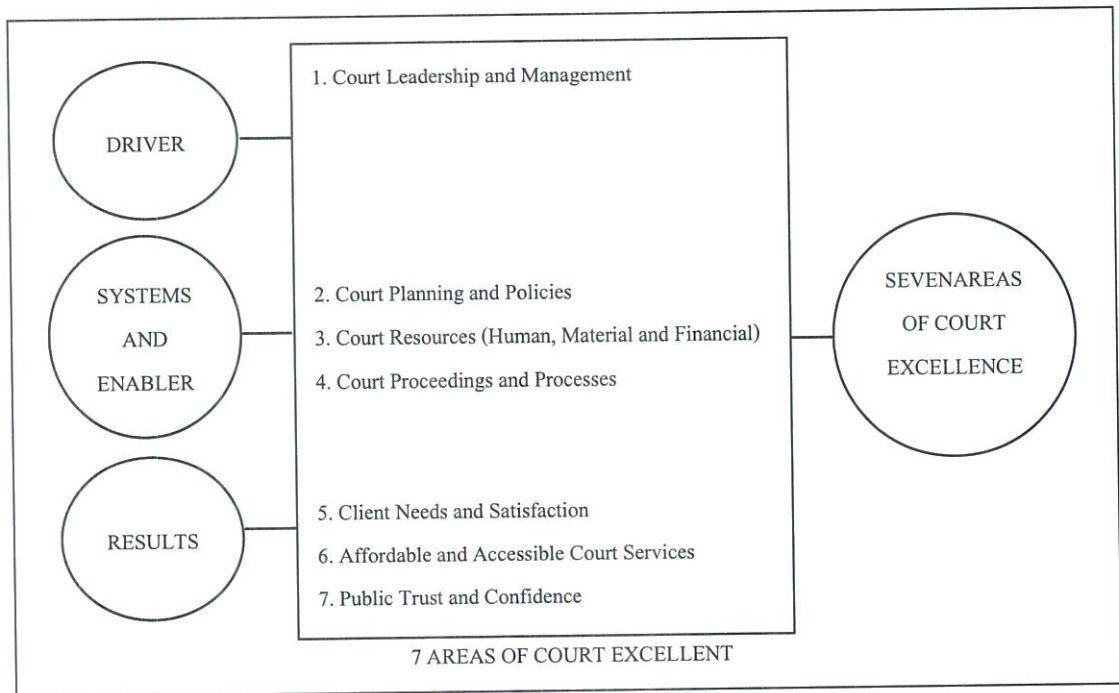
2.2.4.10 การปฏิบัติตามคำสั่งศาล (Compliance With Court Orders) เป็นการแสดงถึงผลลัพธ์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักนิติธรรมและการทำงานที่เหมาะสมของระบบยุติธรรม

2.2.4.11 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี (Cost Per Case) ต้นทุนต่อคดีเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรของศาลอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การให้บริการศาลราคาไม่แพงและเข้าถึงได้ง่ายเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นเลิศของศาล (Global Measures of Court Performance)

จากแนวคิดข้างต้นอาจแสดงความเชื่อมโยง ดังภาพที่ 2.2 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบการดำเนินงานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล



ภาพที่ 2.3 SEVEN AREAS OF COURT EXCELLENT

### 2.2.5 มาตรฐานสากลด้านจริยธรรมของตุลาการ

จากวาระการพัฒนาย่างยั่งยืน ค.ศ. 2030 ขององค์การสหประชาชาติที่เน้นบทบาทสำคัญของสถาบันที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบในการส่งเสริมสังคม อันสงบสุข ยุติธรรม และเสมอภาค และเน้นความสำคัญของการประสาทความยุติธรรมแก่ปวงชน โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme's d : UNDP) ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นพันธมิตรกับบุคคลทุกระดับของสังคมเพื่อช่วยสร้างชาติที่มีความทนทานต่อวิกฤตการณ์และผลักดันและรักษาไว้ซึ่งการพัฒนาที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ทุกคนในพื้นที่กว่า 170 ประเทศ จึงได้เสนอ มุมมองระดับสากลและข้อมูลเชิงลึกในท้องถิ่นเพื่อช่วยเสริมสร้างชีวิตและสร้างชาติที่มีความยืดหยุ่น ในการนี้โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ณ ศูนย์กลางภูมิภาคกรุงเทพฯ (United Nations Development Programme's Bangkok Regional Hub) ได้ร่วมกับสมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (International Consortium on Court Excellence) โดยลอเรนซ์ แกลนฟีลด์ รองประธานสถาบันการบริหารตุลาการแห่งออสเตรเลีย และสมาชิกคณะกรรมการบริหารแห่งสมาคมนานาชาติ เพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (The International Consortium for Court Excellence : ICCE) ได้จัดทำ รายการตรวจสอบการประเมินตนเองด้านจริยธรรมของตุลาการ (Judicial Integrity Self - Assessment Checklist) จากคำแนะนำของแดเนียล ฮอลล์ รองประธานศูนย์ตุลาการแห่งสหพันธรัฐ สหรัฐอเมริกา และเจนนิเฟอร์ มารี รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นแห่งสิงคโปร์ ซึ่งเป็นสมาชิกคณะกรรมการบริหาร ของ ICCE รายการตรวจสอบจริยธรรมนี้เป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ของโครงการผู้มีความเป็นเลิศด้านจริยธรรมของตุลาการ

ในภูมิภาคเอเปค ซึ่งนำโดยเอโอดี เบท และได้รับคำแนะนำจากกรรมการที่ปรึกษาโครงการผู้มีความเป็นเลิศด้านจริยธรรมของตุลาการในภูมิภาคเอเปค ได้แก่ ผู้พิพากษาศาลสูง ไมเคิล เคอร์บี ผู้พิพากษาเมอร์เรย์ เคลล์ม ดร.นิฮาล จายาวิกrama ศาสตราจารย์วิกเตอร์ อลิสตาร์ และดร.โซฟี ชิวเอ็ด โครงการของ UNDP นี้สนับสนุนคณะตุลาการในภูมิภาคที่กำลังดำเนินการอย่างแข็งขันเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ ด้วยพรรคชนะเพื่อประสาท ความยุติธรรมแก่ปวงชน รายการตรวจสอบจริยธรรมมีวัตถุประสงค์สำหรับให้ศาลใช้เพื่อส่งเสริมจริยธรรมของตุลาการโดยตระหนักว่าวิธีดำเนินการด้านจริยธรรมของตุลาการจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่ออยู่ในระบบจัดการคุณภาพในภาพรวมซึ่งส่งเสริมความเป็นเลิศของศาล

ICCE ตระหนักว่าการทุจริตและการขาดจริยธรรมจะสั่นคลอนแกนรากฐานของระบบศาลและการขาด ซึ่งความเป็นธรรมเนื่องด้วยกระบวนการตามกฎหมายความเป็นกลางและความรับผิดชอบที่เหมาะสมจะส่งผลให้ประชาชนขาดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในศาล รายการตรวจสอบจริยธรรมเป็นแนวทางเชิงลึกและเจาะจงยิ่งขึ้นจะช่วยให้ศาลทราบถึงวิธีการพัฒนาจริยธรรมของศาลการใช้มาตรการเพื่อการพัฒนาเหล่านี้จะนำไปสู่ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อศาลมากขึ้น มีหลักการและมาตรฐานซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปดำเนินการในระดับสากลมากมายที่สนับสนุนจริยธรรมของตุลาการและการป้องกันการทุจริต หลักจริยธรรมตุลาการบังกาลอร์ (Bangalore Principles of Judicial Conduct) เป็นหลักที่มีอำนาจหลักหนึ่ง (ประกอบด้วย 6 คุณค่าหลักสำคัญ คือ Independence, Impartiality, Integrity, Propriety, Equality, Competence and Diligence)(United Nations Office on Drugs and Crime) ซึ่งหลักการและมาตรฐานของหลักจริยธรรมนี้ได้รับการนำไปรวมอยู่ในรายการตรวจสอบจริยธรรมด้วย มาตรา 11 ของอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริตกำหนดให้รัฐภาคีต้องใช้มาตรการเสริมสร้างจริยธรรมและป้องกันโอกาสทุจริตในหมู่สมาชิกของฝ่ายตุลาการ หลักการและมาตรการที่ครอบคลุมจำนวนหนึ่ง ซึ่งรวมอยู่ในคู่มือการดำเนินงานและกรอบการประเมินผลสำหรับมาตรา 114 ได้เป็นพื้นฐานให้ประเด็นในรายการตรวจสอบหลายประเด็น สิทธิพลเมืองในการได้รับการพิจารณาตัวอย่างเป็นธรรมสะท้อนอยู่ในมาตรา 10 ของปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน และมีรายละเอียดมากขึ้นในข้อ 14 ของกติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง การขาดจริยธรรมของตุลาการเป็นการทำลายสิทธินี้ ตลอดจนทำลายความเคารพ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นของชุมชนที่มีต่อศาลและรัฐบาลโดยทั่วไป รายการตรวจสอบจริยธรรมนี้จะให้แนวทางกระบวนการแก่ผู้พิพากษาของศาลในการระบุประเด็นขั้นตอนและหน้าที่ของศาลที่อาจต้องทบทวนเพื่อเสริมสร้างจริยธรรมศาลและจัดอิทธิพลทุจริตหรือไม่เหมาะสมที่อาจมีเหนือศาล รายการตรวจสอบจริยธรรมได้รับการออกแบบมาเพื่อเสริมกรอบการดำเนินงานในระดับสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล (United Nations Development Programme's : UNDP, 2018)

2.2.5.1 ตัวชี้วัดความเป็นเลิศด้านจริยธรรมของตุลาการตามแบบประเมินตนเอง ด้านจริยธรรมของตุลาการ (Judicial Integrity Self - Assessment Checklist) แบ่งเป็น 2 มุมมอง 20 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1) มุมมองภายนอก
  - 1.1) รัฐธรรมนูญรับรองความเป็นอิสระของฝ่ายตุลาการ
  - 1.2) รัฐธรรมนูญรับรองความมั่นคงตำแหน่ง ค่าตอบแทน และความคุ้มกันที่เหมาะสมแก่ผู้พิพากษา
  - 1.3) ระบบการเลื่อนตำแหน่งผู้พิพากษามีความโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้
  - 1.4) ระบบการถอดถอนหรือลงโทษผู้พิพากษามีความโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้
  - 1.5) ศาลมีทรัพยากรเพียงพอสอดคล้องเชื่อมโยงกับทรัพยากรทางการเงินของรัฐ
- 2) มุมมองภายใน
  - 2.1) ค่านิยม
  - 2.2) ผู้พิพากษายึดมั่นในชุดค่านิยมของศาล และค่านิยมบังกาลอร์ว่าด้วยความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์ ความเหมาะสม ความเท่าเทียม ความสามารถ และความระมัดระวัง
  - 2.3) ผู้พิพากษาปฏิบัติตามและบังคับใช้ประมวลจริยธรรมตุลาการ
- 3) ความเป็นอิสระของตุลาการ
  - 3.1) ผู้พิพากษาใช้อำนาจตุลาการอย่างเป็นกลาง โปร่งใส และปราศจากอิทธิพลจากผู้พิพากษาอื่น ฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ ภาคธุรกิจ สื่อมวลชน หรือพลเมือง
  - 3.2) กระบวนการพิจารณาคดีเปิดเผยต่อสาธารณชนและดำเนินการอย่างเป็นกลางเป็นธรรม และเคารพต่อสิทธิของคู่ความ
- 4) มาตรฐานความประพฤติของตุลาการ
  - 4.1) ผู้พิพากษาปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและวางตนความเหมาะสม
    - 4.1.1) ศาลมีทะเบียนตรวจสอบผลประโยชน์และความสัมพันธ์ทางการเงินของผู้พิพากษาแต่ละคน ผู้พิพากษาสำแดงผลประโยชน์ขัดกันของตนและไม่นิ่งนอนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงินของครอบครัวหรือเพื่อน
    - 4.1.2) ผู้พิพากษาใช้เสรีภาพในการแสดงออกและการชุมนุมของตนในลักษณะที่รักษาไว้ซึ่งเกียรติแห่งตำแหน่งหน้าที่ ความเป็นกลาง และความเป็นอิสระของตุลาการ

4.1.3) ศาลมีนโยบายว่าด้วยการร้องเรียนและมีระบบตรวจสอบการร้องเรียนผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ศาล และดำเนินการทางวินัยที่ยุติธรรมและรวดเร็วตามสมควร

5) การป้องกันการทุจริต

5.1) ศาลมีกระบวนการในการจัดสรรแบ่งงานซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม โดยเป็นการหมุนเวียนสุ่มหรือเป็นไปตามทักษะพิเศษหรือประสบการณ์

5.2) ระบบบริหารจัดการและระบบทะเบียนของศาลได้รับการออกแบบมาเพื่อลดโอกาสในการทุจริต

5.3) เสริมสร้างความมั่นใจของประชาชนที่มีต่อจริยธรรมแนวทางปฏิบัติ และกระบวนการวินิจฉัยคดีของศาลด้วยการเผยแพร่เหตุผลในคำพิพากษาหรือคำสั่ง รายงานพิจารณาคดีนโยบาย และรายงานประจำปีของศาลอย่างทันที่

6) การฝึกอบรมและการสนับสนุนด้านจริยธรรม

6.1) ผู้พิพากษามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมด้านตุลาการ ด้านจริยธรรมและความประพฤติ และสามารถเข้าถึงที่ปรึกษาหรือคำแนะนำที่เป็นอิสระในประเด็นด้านจริยธรรม

7) ความเชื่อมั่นของประชาชน

7.1) ผู้พิพากษามีหน้าที่ทำให้มั่นใจอย่างแข็งขันว่าเจ้าหน้าที่ของศาล สถานที่กระบวนการ และค่าธรรมเนียมของศาล สนับสนุนสิทธิของพลเมืองทุกคนในการเข้าถึงอย่างเปิดเผย ซึ่งความยุติธรรม การพิจารณาที่เป็นธรรม และการสนับสนุนตามสมควรสำหรับผู้พิการ หรือผู้มีอุปสรรคด้านภาษา

7.2) ศาลสนับสนุนให้สื่อเข้าถึงข้อมูลและรายงานกระบวนการพิจารณาของศาล และตระหนักว่าการนี้เป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นกลางของศาล ผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่

7.3) ศาลทำแบบสอบถามผู้ใช้บริการศาลและประชาชนทั่วไปว่าด้วยความรับรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับศาลอยู่เป็นประจำ และได้แก้ไขปัญหามาตามข้อเสนอแนะที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดความเป็นเลิศด้านจริยธรรมของตุลาการตามแบบประเมินตนเองด้านจริยธรรมของตุลาการนี้จะเป็นตัวประเมินองค์กรศาลแต่ละแห่งว่ามีเกณฑ์ด้านจริยธรรมได้มาตรฐานสากลด้านจริยธรรมของตุลาการหรือไม่ และจะเป็นตัวเสริมความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกของศาลตามกรอบมาตรฐานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (IFCE)

2.2.5.2 มาตรฐานสากลด้านความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของประเศสิงคโปร์

ศาลชั้นต้น สิงคโปร์หนึ่งในสมาชิกสมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล ได้นำกรอบการดำเนินงานสากลเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (the International Framework for

Court Excellence : IFCE) ไปปรับใช้ในศาลชั้นต้น (State Court) แล้ว Jenifer Marie, Deputy President นำเสนอผลในการประชุมนานาชาติว่าด้วยความเป็นเลิศทางการศาล 2018 (International Conference on Court Excellence 2018) หัวข้อความเป็นเลิศด้านตุลาการในการตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบัน (Judicial Excellence in Response to Today's Challenges) ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในเชิงบวกมีความก้าวหน้าเป็นที่น่าพอใจ (International Framework for Court Excellence of State Court of Singapore)

1) ศาลชั้นต้นสิงคโปร์ให้ความหมายของหลักคุณค่า หรือค่านิยม 10 ประการไว้ดังนี้

1.1) ความเสมอภาค (Equality) ศาลควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกฝ่ายได้รับรู้และรับผลการปฏิบัติโดยไม่มีทางเลือกปฏิบัติด้วยอคติหรือสิทธิพิเศษตามกฎหมาย โดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา

1.2) ความเป็นธรรม (Fairness) ศาลมุ่งมั่นที่จะเป็นธรรมและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ศาลต้องพยายามรักษามาตรฐานสูงสุดของความยุติธรรมในเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ความปลอดภัยและทรัพย์สินของทุกฝ่าย

1.3) ความเป็นกลาง (Impartiality) ศาลปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ศาลให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของประชาชนจะยังคงอยู่

1.4) ความเป็นอิสระ (Independence) ศาลไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ศาลตรวจสอบให้แน่ใจว่าจะไม่ได้ทำตามแรงกดดันที่ไม่เหมาะสมจากภาคเอกชน รวมถึงคู่ความและบุคคลทั่วไป

1.5) ความสามารถ Competence ตุลาการและพนักงานของศาลมีโอกาเข้าถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนหน้าพวกเขา ศาลมีความเพียงพอเตรียมที่จะสร้างและรักษาความยุติธรรม

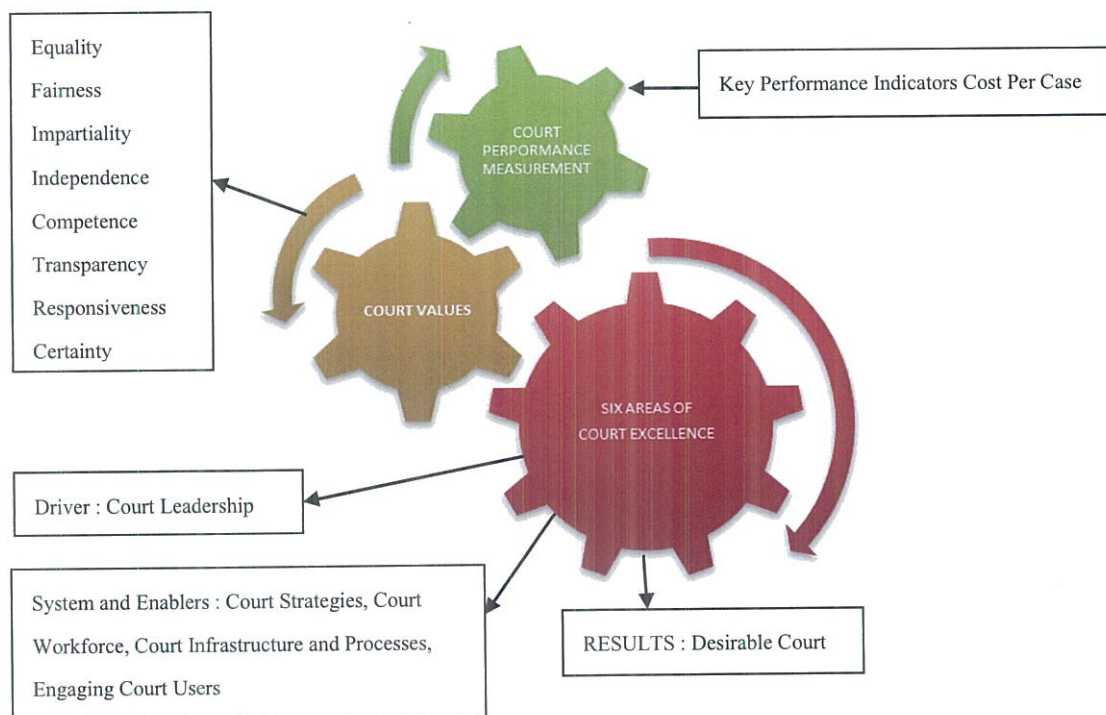
1.6) จริยธรรม (Integrity) ศาลให้ความสำคัญกับหลักธรรมทางจริยธรรมที่ดีงามและแสดงความซื่อสัตย์สุจริตและความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ ศาลปฏิบัติตามคุณค่าความเชื่อ และหลักจริยธรรมของศาลอย่างเคร่งครัด

1.7) ความโปร่งใส (Transparency) ศาลตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อสร้างความไว้วางใจและเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชนมากขึ้นศาลต้องสร้างสภาพแวดล้อมของความรับผิดชอบ

1.8) ความเข้าถึงได้ (Accessibility) ศาลแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะสร้างความมั่นใจว่าเป็นไปได้มากที่สุดที่ผู้คนสามารถเข้าถึงศาลได้ ศาลวางมาตรการเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนจะไม่เสียเปรียบในการเข้าถึงบริการของศาล

1.9) ความรวดเร็วทันกาล (Timeliness or Responsiveness) ผู้ใช้ศาลพอใจกับเวลาที่ตอบสนองของศาล และเชื่อมั่นว่าศาลจะดำเนินการตามความต้องการของผู้ใช้โดยไม่ล่าช้าอย่างเต็มสมรรถนะความสามารถ

1.10) ความเชื่อมั่น (Certainty or Trust) การคาดเดาได้ของคำตัดสิน การกระทำและการดำเนินคดีของศาลให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้ศาล การตัดสินใจของศาลควรมาจากกฎเกณฑ์ทางกฎหมายและหลักการที่กำหนดไว้แน่นอนไม่ผิดเพี้ยน กรอบการดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศทางการศาลของศาลชั้นต้นประเทศสิงคโปร์



ภาพที่ 2.4 Framework for Court Excellence of State Court of Singapore

## 2.2.2 แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามบริบทของไทย

การอำนวยความสะดวกยุติธรรมเป็นพระราชภาระอันสำคัญของพระมหากษัตริย์ตามลัทธิธรรมนิยมหรือนิติโบราณราชประเพณีของไทย เพราะถือกันว่าพระมหากษัตริย์แต่ผู้เดียวทรงมีพระราชอำนาจตัดสินความเด็ดขาด สิทธิและหน้าที่ของพระมหากษัตริย์นี้เห็นได้ชัดเจนในคดีเรื่องพระเจ้าสมมุตราชซึ่งกล่าวโดยย่อในตอนต้นแห่งคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ของกฎหมายกรุงเก่าว่า “...เหตุที่ฝูงชนมนุษย์ชาติทั้งปวงในดึกดำบรรพ์มาประชุมพร้อมกันตั้งพระมหาบุรุษราชเจ้าขึ้นเป็นอธิบดี คือ พระมหากษัตริย์นั้น เพราะเกิดการโต้เถียงวิวาทต่อกันและกันเนื่อง ๆ หากมีผู้ใดบังคับบัญชาได้ไม่ จึงเลือกตั้งพระมหาสมมุตราชเพื่อพิจารณาพิพากษาความอย่าให้ทู่หมัดเถียงกันต่อไป...” การที่ประชาชนยอมให้พระมหากษัตริย์



ทรงมีพระราชอำนาจสมบูรณ์ (Absolute Monarchy) นั้น ก็เนื่องด้วยความจำเป็นที่ต้องมีผู้ใหญ่เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน คือเพื่ออำนาวยุติธรรม (ร. แลงการ์ด, 2553, น. 642)

2.2.2.1 หากย้อนไปถึงสมัยสุโขทัย ที่มีระบบการปกครองแบบพ่อปกครองลูก พบว่าพระเจ้าแผ่นดินทรงใฝ่พระราชหฤทัยในการพิจารณาคดีโดยมีระเบียบซึ่งราษฎรชาวเมืองสุโขทัยมาพึ่งพาอาศัยพระราชวินิจฉัย 2 ประเภท คือ ประเภทแรกคู่ความทั้งสองฝ่ายมาทูลเล่าเหตุการณ์ที่วิวาทกัน พระองค์ทรงไต่สวนและมีพระราชวินิจฉัยตัดสินความไปตามเท็จและจริงประเภทที่สอง ราษฎรผู้เสียหายแต่ฝ่ายเดียวมาร้องฟ้องต่อพระเจ้าแผ่นดินเพื่อกล่าวโทษผู้ทำร้าย หรือทำความเสียหาย ระเบียบประเภทที่สองนี้ในสมัยอยุธยาเรียกว่า “การถวายฎีกา” และใช้ตลอดมาจนถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น คือ ถึงปลายรัชกาลที่ 5 เป็นวิธีการพิเศษที่จะใช้กันเมื่อไม่มีทางอื่นเพื่ออำนาวยุติธรรม (ร. แลงการ์ด, 2553, น. 642 - 643) แนวคิดความเป็นเลิศในการอำนาวยุติธรรมในสมัยสุโขทัย อาจพบได้ในหลักศิลาจารึก และวรรณกรรมเรื่องเตภูมิกถาหรือไตรภูมิพระร่วง เน้นถึงหลักธรรมและจารีตประเพณีในสังคม มีลักษณะเป็นแบบกฎหมายชาวบ้าน คือ เป็นกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นจากเหตุผลธรรมดาของสามัญชนหรือสามัญสำนึกเป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานานเพื่อความสงบสุขร่วมกันในสังคม ยึดหลักมนุษยธรรมหรือสิทธิมนุษยชน มุ่งเน้นประสิทธิผลการให้บริการด้วยคุณธรรมความซื่อสัตย์ให้ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรมได้รวดเร็ว มีระบบตรวจสอบการอำนาวยุติธรรมของเจ้าหน้าที่โดยผู้ปกครองสูงสุดเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน ดังที่ปรากฏในศิลาจารึกหลักที่ 38 ว่า (แสง บุญเฉลิมวิภาส, 2543, น. 63 - 76)

“...พระองค์ท่านได้เสวยในอภิปไตย จักใคร่ขัดพระราชสีมานี้ตั้งมนุษยธรรม...”

“...ไพร่ฟ้าลูกเจ้าลูกขุน มิแลผิดแผกแสกกว้างกัน สวนดูแท้แล้ว จึงแข่งความแก้ขัดด้วยชื่อ บ่เข้าผู้ลัก มักผู้ซ่อน เห็นข้าวท่านบ่ใคร่พิน เห็นสินท่านบ่ใคร่เดือด...”

เห็นได้ว่า บุคคลทุกคนย่อมได้รับความเสมอภาคกันตามกฎหมาย การตัดสินคดีต้องมีการสอบสวนให้ชัดแจ้งก่อน และผู้มีอำนาจตัดสินคดีต้องมีใจตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ไม่เข้าร่วมกับผู้กระทำความผิด อันเป็นองค์ประกอบตัวชี้วัดเชิงคุณค่าจริยธรรมสำคัญของการใช้อำนาจตุลาการในการอำนาวยุติให้เกิดแก่ประชาชน

ส่วนระบบตรวจสอบการอำนาวยุติธรรมถือได้ว่ามีกฎหมายเกี่ยวกับการร้องทุกข์ คือ ไม่ใช่เฉพาะการร้องทุกข์ในคดีความเท่านั้น แม้เป็นทุกข์ทางกายทางใจที่ไม่สามารถไปพึ่งพาใครได้ ยังสามารถร้องทุกข์ต่อพ่อขุนรามคำแหงได้ นับเป็นระบบการอำนาวยุติธรรมที่เน้นความพึงพอใจเกิดประสิทธิผลสูงสุดในยุคนั้น ดังที่ปรากฏในศิลาจารึกหลักที่ 38 ว่า

“...ปากประตูมีกระดิ่งอันหนึ่งแขวนไว้หัน ไพร่ฟ้าหน้าปก กลางบ้านกลางเมือง มีถ้อยความเจ็บท้องข้องใจ มันจักกล่าวถึงเจ้าถึงขุนบ่ไร่ ไปลั่นกระดิ่งอันท่านแขวนไว้ ฟันขุนรามคำแหง เจ้าเมืองได้ยินเรียกเมื่อถามสวนความแก้มันด้วยชื่อไพร่ในเมืองสุโขทัยนี้จึงชม...”

ตำรงมันในหลักสิทธิมนุษยชนดังความที่ว่า “...ได้ข้าเสือก ข้าเสื่อ หัวฟุง หัวรบ ก็ตีปฆ่าปตี...” หมายความว่า เวลาสุขุโขทัยได้ทำสงครามกับอาณาจักรอื่น ๆ หากจับข้าศึกได้ ทั้งเป็นทหารธรรมดาหรือทหารระดับแม่ทัพ ห้ามมิให้ทำร้ายหรือฆ่าทิ้ง

อีกทั้งมุ่งคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้ความเสมอภาคแก่ประชาชนให้มีความอยู่ดีกินดีส่งผลให้เกิดความสงบสุขในสังคม ดังความที่ว่า “...เมื่อชั่วพ่อขุนรามคำแหง เมืองสุโขทัยนี้ดี ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว เจ้าเมืองบ่เอาจอบ ในไพร่ ลูกท่างเพื่อนจูงวัวไปค้า ขี่ม้าไปขาย ใครจักใคร่ค้าช้างค้า ใครจักใคร่ค้าม้า ค้า ใครจักใคร่ค้าเงือนค้าทอง ค้า ไพร่ฟ้าหน้าใส...” และ “...ไพร่ฟ้าหน้าใส ลูกเจ้าขุนผู้ใดแล ล้มตาย หายกว่า เย่าเรือนพ่อเชื้อ เลื้อยค้ำมันช้าง ลูกเมียเหยยข้าว ไพร่ฟ้าข้าไท ป่าหมาก ป่าพลู พ่อเชื่อนมันไว้แก่ลูกมันสิ้น...”

2.2.2.2 นอกจากนี้ เถกมิกถา หรือไตรภูมิพระร่วงนับเป็นวรรณกรรมที่สะท้อนให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับการเมืองการปกครองและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนสมัยสุโขทัย เป็นวรรณกรรมที่พระยาสิทธิ หรือพระมหาธรรมราชาที่ 1 (กษัตริย์องค์ที่ 6 แห่ง ราชวงศ์พระร่วง) ทรงนิพนธ์ขึ้นในขณะที่เป็นพระมหาอุปราช โดยได้รับอิทธิพลจากคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ของอินเดีย เป็นวรรณกรรมที่กล่าวถึงหลักธรรมการใช้อำนาจของผู้ปกครองอันเป็นเสมือนตัวอย่างแห่งหลักความยุติธรรม การอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มุ่งเน้นการเข้าถึงได้รวดเร็วถูกต้องเป็นธรรม ทั้งผู้ปกครองต้องครองตนตามคลองธรรมเพื่อครองใจประชาชน ต่อไปนี้

- 1) ต้องให้ความรัก ความเมตตาต่อประชาชนทุกกลุ่มเหล่าในสังคมอย่างเสมอภาคกัน อีกทั้งไม่ก่อบาปทำเข็ญต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง
- 2) ต้องยึดมั่นในธรรมะ พิจารณาตัดสินคดีอย่างเที่ยงธรรม และประสาทความยุติธรรมโดยรวดเร็ว
- 3) ต้องรู้จักสำรวมกาย วาจา ใจ และตัดสินคดีความด้วยความละเอียด รอบคอบ โดยใจเป็นธรรม
- 4) รับฟังความเห็นของนักปราชญ์ผู้รู้ และปฏิบัติตามสิ่งที่นักปราชญ์เห็นว่าชอบธรรม
- 5) พึงรักษาเบญจศีล และละเว้นบาป
- 6) ต้องมีใจเมตตา ไม่ขูดรีดทรัพย์สินหรือแรงงานของประชาชน
- 7) ควรเก็บสินส่วน (ภาษี) ราษฎรตามอัตราที่เป็นมาแต่ก่อน มิควรเรียกเก็บ (ภาษี) เพิ่มขึ้น มิฉะนั้นบ่าจะตกแก่ผู้เรียกเพิ่ม
- 8) ควรช่วยเหลือทุนทรัพย์แก่ประชาชนที่ยากไร้ในการทำค้าขาย โดยไม่คิดดอกเบี้ย
- 9) ควรจัดแบ่งทรัพย์แก่บรรดาข้าราชการ (ข้าราชการ) ให้เพียงพอเพื่อเกิดกำลังใจในการทำงาน

- 10) พึ่งเลี้ยงดูและให้เกียรติปรีกษาพราหมณ์แล่นักปราชญ์
- 11) พึ่งให้รางวัลตอบแทนต่อผู้กระทำความชอบตามคุณประโยชน์ที่เขาได้กระทำ

### 2.2.2.3 สมัยอยุธยา

สมัยอยุธยา สังคมมีพัฒนาการที่ซับซ้อนขึ้นกว่าสมัยสุโขทัย สมัยนี้ปรากฏร่องรอยการรับอิทธิพลวัฒนธรรมอินเดียค่อนข้างชัดเจน รวมทั้งกฎหมาย กฎหมายแม่บทในสมัยอยุธยา คือ คัมภีร์พระธรรมศาสตร์มีที่มาจากอินเดียตามความเชื่อในศาสนาฮินดู โดยอยุธยาได้รับผ่านมาทางมอญ ซึ่งนับถือศาสนาพุทธเช่นเดียวกัน คัมภีร์พระธรรมศาสตร์นี้คงเข้ามาสู่ดินแดนไทยตั้งแต่ครั้งสุโขทัย แต่หลักฐานการนำมาใช้ปรากฏชัดเจนสมัยอยุธยา หลักการใหญ่ในคัมภีร์พระธรรมศาสตร์กำหนดมูลคดีเป็น 2 ประเภท คือ มูลคดีแห่งผู้พิพากษาและตระลาการ 10 ประการ เป็นกฎหมายแม่บทเกี่ยวกับอำนาจศาลและวิธีพิจารณาความ มูลคดีวิวาท 29 ประการ เป็นกฎหมายแม่บทที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของบุคคลที่เกิดกรณีพิพาทต่อกัน รวมเป็นมูลคดีทั้งสิ้น 39 ประการ คัมภีร์พระธรรมศาสตร์กำหนดให้พระมหากษัตริย์นำมูลคดีทั้ง 39 ประการ เป็นหลักในการบัญญัติสาขาคดีต่าง ๆ โดยสาขาคดีที่บัญญัติขึ้นนี้ต้องไม่ขัดแย้งกับหลักการในคัมภีร์พระธรรมศาสตร์

1) คัมภีร์พระธรรมศาสตร์ คือ คัมภีร์แห่งความยุติธรรม ซึ่งใช้กับประชาชนทุกคนและพระเจ้าแผ่นดิน กล่าวคือ พระเจ้าแผ่นดินก็อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ด้วยเหตุนี้ คัมภีร์พระธรรมศาสตร์จึงเปรียบเสมือนกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ พระเจ้าแผ่นดินก็อาศัยหลักเกณฑ์ในคัมภีร์พระธรรมศาสตร์มาตราเป็นกฎหมายปลีกย่อย เรียกว่า พระราชศาสตร์

2) กฎหมายในสมัยอยุธยาจำแนกกฎหมายเป็นพระไอยการ หรือพระอัยการ เฉพาะเรื่อง เช่น พระอัยการลักษณะผัวเมีย พระอัยการลักษณะวิวาทตีต่อกัน พระอัยการในสมัยอยุธยาหมายถึง กฎหมายพื้นฐานของแผ่นดิน ซึ่งทุกคนจะต้องปฏิบัติตามและหากมีปัญหาเกี่ยวกับพระอัยการพระมหากษัตริย์ซึ่งมีหน้าที่ให้ความยุติธรรมจะต้องมีพระราชวินิจฉัย พระราชวินิจฉัยในแต่ละคดีเรียกว่า “พระราชบัญญัติ” พระราชบัญญัติ แต่ละมาตราจะอ้างมูลคดีเดิมเสมอ โดยทั่วไปพระราชบัญญัตินี้ใช้รัชกาลเดียวเท่านั้น ถ้าสิ้นรัชกาลพระราชบัญญัติก็เลิกไป แต่ถ้ากษัตริย์องค์ใหม่นำมาใช้ต่อก็จะเรียกใหม่ว่า “พระราชกำหนด”

3) พระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้พิพากษาสูงสุดและทรงรับฎีกาจากประชาชน พระมหากษัตริย์ทรงมีหน้าที่วินิจฉัยคดีที่ผู้พิพากษาไม่สามารถตัดสินได้ แต่หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของพระมหากษัตริย์ คือ พระองค์ทรงเป็นผู้พิพากษาสูงสุดของอาณาจักร หลักฐานมากมายในประวัติศาสตร์ระบุว่า พระมหากษัตริย์ทรงทำหน้าที่ผู้พิพากษาสูงสุดเมื่อบรรดาลูกขุนไม่สามารถตัดสินคดีนั้นได้ หรือเมื่อมีปัญหาทำให้ตัดสินคดีล่าช้าหรือประชาชนไม่พอใจคำพิพากษา เพราะเห็นว่าไม่ยุติธรรม บรรดาลูกขุน ขุนนาง หรือประชาชนก็นำเรื่องขึ้นกราบบังคมทูลให้พระมหากษัตริย์ทรงตัดสิน หากเป็นเรื่องที่ประชาชนนำขึ้นร้องเรียนเรียกว่า “ฎีกา” โดยมีตัวอย่างจากกฎหมายตราสามดวง ดังนี้

ในพระไอยการลักษณะตระลาการซึ่งตราขึ้นในรัชสมัยของสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 มีข้อความตอนหนึ่งระบุว่า ให้เจ้าหน้าที่ในตำแหน่ง “นายมหาดไทย” ตรวจสอบความทุกกรมกองปีละ 3 ครั้ง เพื่อดูว่ามีความคั่งค้างอยู่หรือไม่ ถ้ามีความใดมีปัญหาตัดสินไม่ได้ให้ประชุมเสนาบดีจตุสดมภ์ช่วยกันพิจารณาก่อน ถ้าไม่สำเร็จจึงให้กราบบังคมทูลให้พระมหากษัตริย์ทรงตัดสินดังนี้ “อนึ่ง ถ้าความนั้นข้องขัดจะพิพากษาบังคับบัญชายากไซ้ ให้ขุนกาลขุนมจตุสดมภ์ให้ช่วยว่า ถ้าพิพากษามีได้ ให้เอากราบบังคมทูลพระพุทธเจ้าอยู่หัวจะตรัสเอง” ส่วนหลักฐานเรื่องการรับฎีกาจากประชาชนนั้น ปรากฏว่าราษฎรไม่พอใจการสอบสวนคดีของตระลาการ สามารถทำหนังสือฎีกาขึ้นกราบทูลพระมหากษัตริย์ได้ และพระมหากษัตริย์ทรงพิจารณาอบหมายให้ราชการที่ทรงไว้พระทัยเป็นผู้สอบสวนตระลาการนั้น” หากประชาชนมีเรื่องเดือดร้อนประการใด แม้ได้ทำเรื่องร้องเรียนมุลนายที่บังคับบัญชาแล้วมุลนายมิเอาธุระ ประชาชนสามารถร้องเรียนสูงขึ้นไปยังลูกขุน ณ ศาลา คือ พวกเสนาบดีได้หากลูกขุน ณ ศาลาไม่รับเอาธุระ ก็ให้ทำฎีกาทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายพระมหากษัตริย์ได้ในที่สุด ครั้นถึงรัชสมัยสมเด็จพระเอกาทศรถ พระองค์ได้ทรงกำหนดลักษณะฎีกาของราษฎรที่จะนำถวายต่อพระมหากษัตริย์โดยตรงหรือจะให้นำไปให้กรมกองต่าง ๆ พิจารณาการคัดเลือกฎีกานี้ให้เป็นหน้าที่ของสมุหนายก และสมุหกลาโหมสุดแล้วแต่ว่าฎีกานั้นมาจากประชาชนที่เป็นฝ่ายพลเรือนหรือทหาร สำหรับฎีกาที่สามารถนำขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายพระมหากษัตริย์ได้มีดังนี้คือ เรื่อง “...ผู้คดีมิชอบแล้วกระทำร้ายแก่แผ่นดินให้จลาจลก็ดี แลลักเอาพระราชทรัพย์ของหลวงก็ดี แลบังข้างฆ่าผู้คนไร่นา อากอร์ซึ่งเป็นหลวงนั้นไว้เป็นอนาประโยชน์อาตมาก็ดี เปียดบังสารบาญชีไพร่หลวงแลสังกัดพันไว้ก็ดี แลอนึ่งไปครองเมืองแลรั้งเมือง แลทำข่มเหงกันโขกราษฎรไพร่เมืองให้แตกฉานชานชนหนีไปก็ดี อนึ่ง ลูกขุนพิพากษาอรรถคดีแลมี (มิ) เตะใจในความพิพากษาก็ดี อนึ่งไปราชการก็ดี ไปด้วยกิจตนเองก็ดี แลทำการรุกรานบาท และทำกันโขกราษฎรทั้งปวงก็ดี...” หากร้องเรียนข้อความดังกล่าวข้างต้น ก็ให้นำขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายพระมหากษัตริย์ได้ แต่หากเป็นความชนิดอื่น ๆ เช่น ความมรดก คดีแพ่งคดีอาญา โดยทั่วไป เป็นต้น ให้ทำเรื่องเสนอกรมกองที่มีหน้าที่พิจารณาคดีนั้น วิธีการพิจารณา และพิพากษาคดีในสมัยกรุงศรีอยุธยาคงถือประเพณีโบราณว่า พระมหากษัตริย์เป็นผู้พิพากษาสูงสุด แต่ใช้วิธีที่เอาแบบอย่างของอินเดียมาผสมกับแบบไทย ซึ่งแตกต่างไปจากประเทศอื่น โดยแยกหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย และใช้บุคคล 2 ประเภท เป็นพนักงานตุลาการ ประเภทที่หนึ่ง เป็นพราหมณ์ซึ่งเชี่ยวชาญด้านนิติศาสตร์ เรียกว่า ลูกขุน ณ ศาลหลวงมี 12 คน หัวหน้าคือ พระมหาราชครูปุโรหิต และพระมหาราชครูมหิศร โดยถือศักดินาเทียบเจ้าพระยา หน้าที่ของลูกขุน ณ ศาลหลวง คือ ตรวจสอบสำนวนชี้ตัวบทกฎหมายแล้วตัดสินว่าฝ่ายใดผิดหรือชอบ แต่มิได้มีอำนาจในการบังคับบัญชาคดีในศาลประเภทที่สอง เป็นพนักงานที่เป็นคนไทย เรียกว่า ตุลาการ เป็นผู้บังคับคดีให้เป็นไปตามกฎหมายที่ลูกขุน ณ ศาลหลวงได้กำหนดไว้ในกรณีที่คุณความคนใดไม่พอใจในคำพิพากษาอาจถวายฎีกาต่อพระมหากษัตริย์ได้ แต่การถวายฎีกาก็ทำได้ไม่่ง่ายนัก ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ถวายฎีกาพร่ำเพรื่อจนเกินไป

ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้แยกศาลจากกรมลูกขุนออกไปให้กรมต่าง ๆ รับผิดชอบ คงไว้แต่ศาลแพ่งกลางและศาลแพ่งเกษม ซึ่งรับผิดชอบแต่ความแห่งคดีความที่ไม่สำคัญ ส่วนคดีความที่สำคัญ ๆ ซึ่งมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรได้ยุติคดีความโดยเร็วกว่าปกติ ก็ให้ยกไปไว้ในกรมต่าง ๆ หรือให้เสนาบดีดูแลรับผิดชอบกรมนั้น ๆ ได้เร่งรัดควบคุมให้การพิจารณาคดีความเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ระเบียบการศาลดังกล่าวนี้ได้ใช้ปฏิบัติกันเรื่อยมาจนถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้มีการปฏิรูประบบกฎหมายและการศาลของไทยตามแบบประเทศตะวันตก (แสง บุญเฉลิมวิภาส, 2543, น. 87 - 112)

#### 4) บุคคลที่ทำหน้าที่พิจารณาและตัดสินคดี ประกอบด้วย

4.1) ตระลาการ เป็นเจ้าของกระทรวงความ (อำนาจในการพิจารณาคดี) ทำหน้าที่สอบสวน รวบรวมพยานหลักฐาน และข้อเท็จจริงทั้งหมด แล้วส่งสำนวนให้ผู้พิพากษาการสืบพยานจะไปสืบที่บ้านพยาน ไม่ใช่มาที่ศาล

4.2) ผู้พิพากษา คือ ผู้ทำหน้าที่ชี้ข้อกฎหมายส่งให้ลูกขุน (ลูกขุน หมายถึงข้าราชการทั่วไป)

4.3) ลูกขุน คือ ผู้ชี้ขาดว่าฝ่ายใดชนะคดีและฝ่ายใดแพ้คดี

4.4) ผู้ปรับ คือ ผู้ทำหน้าที่กำหนดโทษหรือคำนวณเงินค่าสินไหมของผู้แพ้จะต้องเสีย

4.5) พระทรมะรง คือ ผู้ทำหน้าที่คอยตรวจตรามิให้ลูกความหลบหนี และมีหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงและตรวจพิสูจน์บาดแผลกรณีที่เกิดคดีทำร้ายร่างกายกัน รวมทั้งการไปดูที่เกิดเหตุกรณีทำร้ายกันจนเสียชีวิตด้วย

#### 2.2.2.4 สมัยรัตนโกสินทร์

##### 1) ยุคต้นรัตนโกสินทร์

ยุคปฏิรูป พระองค์เจ้ารพีพัฒนศักดิ์ หลวงบริรักษ์จริยาวัตร และหลวงอภิบาลประเพณีในฐานะข้าหลวงพิเศษสำหรับจัดการศาลยุติธรรมในหัวเมือง ได้ทำรายงานทูลเกล้าฯ ถวายรัชกาลที่ 5 (รายงานของข้าหลวงพิเศษสำหรับจัดการศาลยุติธรรมในหัวเมือง ร.ศ.120 ลงวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 120 (พ.ศ. 2444). ลายพระหัตถ์ของเสด็จในกรมหลวงราชบุรีกับเรื่องกระทรวง และศาลยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม ศาลคดีเด็กและเยาวชนกลางกับศาลแขวงพระนครธนบุรี พิมพ์แจกในงานกุศลพระราชทาน ณ วัดบูรณสิริมาตยาราม วันที่ 15 พฤศจิกายน 2504 ว่า

“...การจัดศาลในหัวเมืองจะสำเร็จได้ตามพระราชประสงค์หรือไม่ นั้นแล้วแต่มีคนที่รับหน้าที่ทำการในตำแหน่งผู้พิพากษาหรือไม่ ในเวลานี้ผู้ที่เป็นผู้พิพากษาเป็นเนติบัณฑิตที่สอบไล่ได้ในโรงเรียนก็มีที่ไม่ได้เป็นเนติบัณฑิตก็มี คนที่ไม่ได้เป็นเนติบัณฑิตทำการได้ดีก็มีมาก...”

2) เหตุอีกอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องถึงเรื่องการจัดศาลจะดีจะเลวเพียงใดนั้น คือ ต้องจัดการให้คนรักน่าน้ำที่ราชการทางพิจารณาคดี ข้าพระพุทธเจ้ามีความเสียใจว่าในเมืองไทย ราชการตุลาการ เป็นสิ่งที่คนทั้งหลายถือว่าเป็นราชการอย่างต่ำ ไม่สมควรบุญวาสนาของผู้ลากมากดีอย่างเท่าใด จึงมีแต่คนที่เลว ๆ เข้ารับทำราชการในทางนี้ ก็จำเป็นต้องเลวอยู่เองตามสุภาชิตอังกฤษบทหนึ่งว่า ตั้งชื่อด้วยศัพท์ ที่เป็นอัปมงคลแล้วคงเป็นชั่วตามชื่อ ถ้าคิดว่าราชการฝ่ายตุลาการเป็นการเลว การนั้นคงจะเลวตามที่คิด จะเป็นประโยชน์แก่เมืองไทยจะเป็นประโยชน์แก่ความสุขทุกข์ของราษฎรที่พึ่งพระบรมเดชานุภาพ หรือไม่ เห็นได้ถนัด

3) เหตุอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้คนครั้นคร้ามเข้าทำการทางตุลาการนั้น ก็คือ ความเกรงกลัวการต่าง ๆ ไม่มีจิตระมันในตนปราศจากภยาคติหวาดหวั่นในการที่ต้องทำ ซึ่งเป็นการตัดอำนาจของผู้มีอำนาจอันจริง

4) อีกประการหนึ่งซึ่งจะทำให้ราชการฝ่ายตุลาการคงดีไว้นั้น ต้องระลึกถึง เงินเดือนที่จะได้ราชการฝ่ายตุลาการไม่เหมือนกับบรรณาการธรรมดา เพราะตามธรรมดาผู้ใดที่มีสติแล้วก็ได้มีหน้าที่ได้แต่ยังหนุ่มยังเด็กในส่วนตุลาการต้องการความรู้พิเศษหรืออังกฤษ เรียกว่า เด็กนิเกล ความรู้นี้ต้องศึกษาถึง 3 ปี เป็นอย่างน้อย แลทั้งมีที่ที่จะไม่สำเร็จมากกว่าที่จะสำเร็จในสมัยปัจจุบันนี้ คนเช่นนี้ได้รับราชการที่หลังราชการอื่น ๆ ที่ไม่ต้องการความรู้พิเศษเป็นที่เสียเปรียบในขั้นต้น แลยังเสียเปรียบอีกต่อไป ด้วยว่าตำแหน่งที่จะเลื่อนขั้นนั้นน้อย คือ จะเลื่อนขั้นจากผู้พิพากษาธรรมดา เป็นอธิบดี ผู้พิพากษาศาลมณฑลก็มีอยู่แต่ 11, 12 มณฑลเท่านั้นเอง จะเลื่อนจากมณฑลมายังสนาม ศาลสถิตย์ยุติธรรม หรือศาลอุทธรณ์ก็มีอยู่ 4 ศาล เพื่อจะลบล้างการเสียเปรียบเช่นนี้ ก็จำเป็นที่จะต้องให้เงินเดือนสูงไว้ เงินเดือนสูงนั้นไม่ใช่แต่พอกินต้องแล้วแต่เทียบกับตำแหน่งและอัตราอื่น และอีกข้อหนึ่งในราชการอย่างอื่นตามภาษาไพร่เรียกว่ามีกำลังในราชการฝ่ายตุลาการไม่มีเลย เหตุไร จึงได้กราบบังคมทูลพระกรุณาในข้อนี้ ก็เพราะเหตุว่าถึงเป็นการไม่สมควรที่คนดีจะคิดก็จริงก็เป็นการที่จริง และเป็นการที่ถูกต้องตามทางวิชาที่อังกฤษเรียกว่า โพลิตติกแกลอิคอนโนมิต้องมีผลดีและชั่วประการใดประการหนึ่ง แก่ราชการของใต้ฝ่าละอองธุลีพระบาท

### 2.2.3 แนวคิดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

แนวคิดนี้ เกิดจากการที่ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถ ในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการ บริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ในปีค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิด การบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์การของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National

Quality Award : MBNQA” ซึ่งมีแนวคิดของเกณฑ์ที่เกิดจาก การระดมความคิดจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการ ระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่บูรณาการกัน อย่างไรก็ตาม MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศ สหรัฐอเมริกา อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อนคุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด โดยมีความโดดเด่นตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ องค์กรทุกขนาดทุกประเภททั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เริ่มตั้งแต่มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนด ให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการ ก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการทบทวน และปรับปรุง เกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ดังกล่าวมีความทันสมัยและสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการไทย รวมไปถึงมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) ในปี พ.ศ. 2562 อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เห็นควรให้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ในการพัฒนาระบบคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย และมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรการที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ การสร้างคุณภาพการต่อสังคมการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ การจัดการกระบวนการและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถ ประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการ ด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้ อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไรและต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



1) ค่านิยมและหลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1.1) มุมมองเชิงระบบ มุมมองในเชิงระบบ คือ การบริหารส่วนราชการและ กระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งหมายถึง การบริหารจัดการองค์กรในบริบทของการเชื่อมโยงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนโอกาสในอนาคตและความสัมพันธ์ของนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน

1.2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาท สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการให้ ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจ ของผู้บริหาร
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้ และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการ มีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าว มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการ
- 4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้าง จริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องและยอมรับความ ผิดพลาดและให้โอกาสในการปรับปรุง

1.3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจว่า ส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเอง ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- 2) การสร้างความพึงพอใจ ในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการคุณภาพ

ของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตและตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

1.4) การให้ความสำคัญกับคน การให้ความสำคัญกับคน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการให้ความสำคัญในการร่วมกันทำงานระหว่างบุคลากรและเครือข่าย เช่น ค่านิยมองค์การสำหรับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมาชิกในชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากองค์การ ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับคน มีดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติ 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร 4) การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้ส่วนราชการ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม 6) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร 7) สร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมสำหรับบุคลากรที่หลากหลาย

ความสำเร็จของบุคลากรและผู้นำองค์กรขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งหมายรวมถึงการเตรียมความพร้อมของขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร สนับสนุนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีที่คุ้มค่าในการฝึกอบรมมากขึ้นหากองค์กรมีอาสาสมัคร การเรียนรู้จากบุคลากรอาสาสมัครก็เป็นอีกหนึ่งการเรียนรู้ที่ควรพิจารณา การพัฒนาและการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในส่วนราชการอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของผลลัพธ์และการบริการในหลากหลายสาขาอาจส่งผลให้องค์การมีเครือข่ายใหม่ ทุนส่วน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการที่เป็นระบบนี้จะสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ

การมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

1.5) การเรียนรู้ขององค์การระดับบุคคลากรและความสามารถในการปรับตัว องค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะรายใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิต และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องาน จากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ และของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งการเรียนรู้ขององค์การ ได้แก่ ความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้ 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่ 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง 3) การสร้างโอกาสใหม่ 4) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ 5) การสร้างการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ 6) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลด้านคุณภาพการต่อสังคม 7) ความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม องค์การจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนอย่างรวดเร็ว และจากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และกลายเป็นตัววัดที่สำคัญของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานในองค์การคุณภาพต้นทุน เครือข่ายอุปทาน ประสิทธิภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ

กัน การเรียนรู้ระดับองค์การและการปรับตัวอาจประสบความสำเร็จได้ โดยการร่วมมือกับพันธมิตร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับองค์การ นอกจากนี้การทำงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอาจช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของผู้นำทั้งสององค์การ ในประเด็นที่มีความสนใจร่วมกันซึ่งทำให้มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์การอีกด้วย

1.6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ การสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน และในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้เกิดความเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่ององค์การต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการสร้าง ความยั่งยืน และเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์การต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่น ในการรักษาความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณชน และชุมชนขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมี สถานการณ์บังคับ การวางแผนงานขององค์การและการจัดการทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้า กล่าวคือ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในอนาคต ความร่วมมือ และวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็น ด้านอัตรากำลัง และขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยง ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และรูปแบบ การบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความ คาดหวังของชุมชนที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้น ความสำเร็จ ครอบคลุม ถึงการพัฒนาผู้นำ บุคคลกร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้าง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้น ให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

1.7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และแผนการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้ง การสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมต้องมีสภาพเกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และ ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กันองค์การที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการนวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนา เท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์การในทุก ๆ

ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์การเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยง ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมรวมไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์การอยู่ นวัตกรรมเกิดจากการสังสมความรู้ขององค์การและบุคคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลกร ซึ่งปกติไม่ได้ทำงานร่วมกันและอยู่ในกลุ่มที่แตกต่างกันในองค์การ ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

1.8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงต้องมีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์การทั้งภายในและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ ควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งการบริหารผลการดำเนินการขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศหลากหลายรูปแบบ ประกอบกันข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ ระบบการวัดผลการดำเนินการควร ครอบคลุมถึง 1) ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ 2) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านการตลาด และการแข่งขัน 3) ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน 4) ผลิตภัณฑ์ด้านการกำกับดูแลองค์การ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง

องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม ตัววัด หรือตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลดำเนินการขององค์การ และต้องสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้้องค์การสามารถประเมิน และปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

1.9) คุณภาพการต่อสังคม ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพการต่อสังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์การและบุคคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ นอกจากนี้้องค์การ

ควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง ควรมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการปฏิบัติการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาและแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณชนมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณชน องค์การควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่นจังหวัด หรือประเทศ การคำนึงถึงความผาสุก และประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบเขตที่องค์การสามารถดูแลได้ รวมถึงอาจปรับปรุงด้าน การศึกษา การรักษาพยาบาลและบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชน และกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันข้อมูลที่ไม่เป็นความลับ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์การต้นแบบที่ส่งทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนในการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วยคุณภาพการต่อสังคม องค์การต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าวด้วย

1.10) จริยธรรมและความโปร่งใส องค์การควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การต้องมีจริยธรรมสูง มีการตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์การเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ และเป็นสิ่งที่แยกแยะความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้อง การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์การจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นใจมากขึ้น คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการสื่อสารอย่างเปิดกว้างในส่วนของ การนำองค์การและการบริหารจัดการ และด้วยการการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใส มีประโยชน์ต่อองค์การหลาย ประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร และยังมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในองค์การ

1.11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มจะช่วยให้เกิดความภักดีต่อองค์การมีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง การสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่า องค์การต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนการปฏิบัติการ

ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ มีการตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ การวัดผลการดำเนินการขององค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษา ความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วย ตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการ และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์การ กลยุทธ์ และด้านสังคม

2) แนวคิดหลัก 5 ประการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ

2.1) ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

2.2) ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นมุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

2.3) การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2.5) นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) เป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการ

ทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

4) วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

4.2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

4.3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

2.2.3.2 เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการใน 7 ด้าน ได้แก่

1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุง และค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

5) การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้าง



ความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการ ออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้ง ปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไร ในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วน ราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับ ดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการ ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันให้ส่วนราชการ นำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

2.2.3.3 คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการ เป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสารการเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

1) ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ

3) มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ

4) บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

2.2.3.4 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุม ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรการนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ

การเงินและการเติบโตขององค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

2) สามารถใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์ประกอบด้วยข้อความที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้างหรือ รูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก 1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกันมากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย 2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดดรวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบ และโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาด และประเภทของหน่วยงานความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่นและระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถ และความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการเครือข่ายอุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการการที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นส่วนราชการควรมีการพัฒนา และแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3) สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวเดียวกัน เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจ ว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การในขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว

การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์ สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกลงในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลัก และลักษณะสำคัญขององค์การ เกณฑ์แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ซึ่งความเชื่อมโยงนี้ จำเป็นต้องมีการ ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลาเมื่อใช้เกณฑ์นี้ข้อมูล ป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง - Approach)
- 2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ - Deployment)
- 3) การติดตาม ประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้ - Learning)
- 4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ - Integration)

4) สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์ เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วย ระบบการตรวจประเมิน ซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเองช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็ง และโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการด้วยเหตุนี้การตรวจประเมิน ตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, 2562)

#### 2.2.4 แนวคิดระบบราชการ 4.0

วิสัยทัศน์ของประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนามาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อน ด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนา ประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้อง กับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens)

หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พักพิงของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นภาครัฐ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda - Based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.4.1 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการ ไว้ดังนี้

1) ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open and Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพ และสอดคล้องประสานกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2) ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และ

สามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชัน ทางโทรศัพท์มือถือ

3) หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ 1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาลจะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริงและเกิดความคุ้มค่า 2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการละเมิดหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ 3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ต่อหน้าที่ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

2.2.4.2 ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1) การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงาน ให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงาน ด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบ ต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation

Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของประชาชน (Empathize) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา (Define) และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างไอเดีย (Ideate) สำหรับพัฒนาต้นแบบ (Prototype) และทำการทดสอบปฏิบัติจริง (Test) ก่อนนำไปขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาดด้วยหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวล ข้อมูลผ่าน (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่าน เครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกัน ได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัดในส่วนของการบริหารราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก *สรุปเป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0*, โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ลักษณะของระบบราชการ 4.0, โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

### 2.2.4.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของระบบราชการ 4.0

ข้อมูลได้

สร้างคุณค่า

เบ็ดเสร็จในจุดเดียว

การวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน

และในลักษณะเครือข่าย

- 1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึง
- 2) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนอง ความต้องการของประชาชน และ
- 3) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพ
- 4) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุน
- 5) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบ



- 6) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
- 7) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
- 8) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 9) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัย และมุ่งเน้นผลงานที่ดี
- 10) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

#### 2.2.4.3 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ

แนวคิดของระบบราชการ 4.0 เป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนามาบนแนวคิดของการบริการจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศสามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0 ได้ดังนี้

มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังคงบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการเพื่อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุกและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ คือ การทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน

มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centrist) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่นการให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ (Service Innovation) โดยใช้รูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุงใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมมองของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการให้บริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก (Citizen - Centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการให้บริการที่บูรณาการและมีความเชื่อมโยงกันของหลาย ๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคม ด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

มิติที่ 3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance) เกี่ยวข้องกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

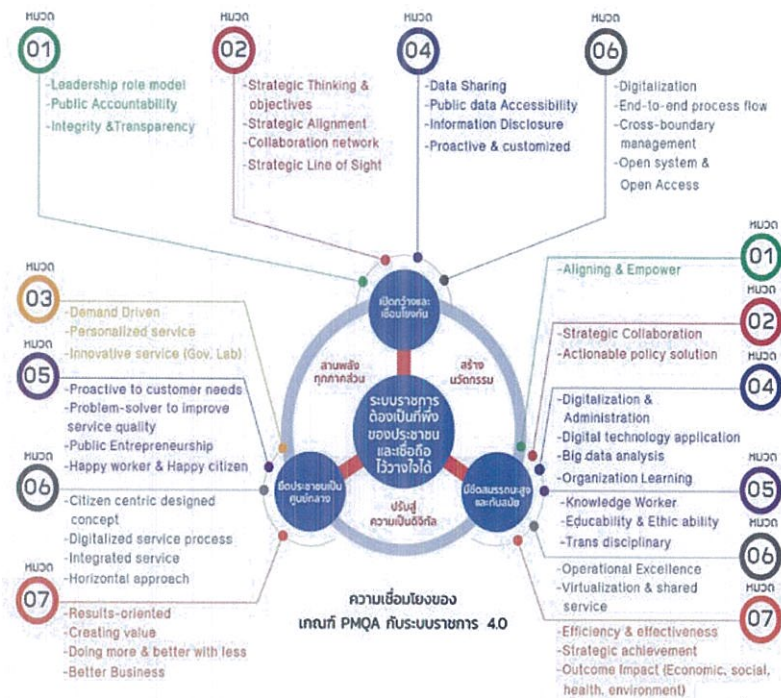
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization and Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม สามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน (Trans - Disciplinary) มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge Worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability and Ethic Ability)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared Service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการงานเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวต้องอาศัยหมวด 1 การนำองค์กร คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม การปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในทุกด้านในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0, โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

### 2.2.5 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ

OKR (Objective Key Result) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective and Key Result is the Simple Goal - Driven Management Approach Used to Align Everyone at Your Organization. Because They are Visible to Everyone Top - Down, Bottom - Up and Cross Functionally. OKRs Help Everyone Work Toward the Same Goal) โดย 1) การกำหนด Objective หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ และ 2) การกำหนด Key Result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ถึงบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

#### 2.2.5.1 หลักการสำคัญของ OKR ประกอบด้วย

- 1) การกำหนด Objective เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน (ไม่ใช่รายปีเหมือนปัจจุบัน) ส่วนการวัดผล Key Result อาจจะเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน (เพราะวัตถุประสงค์หนึ่งมีกำหนดเวลาแค่ 3 เดือน)
- 2) การกำหนด Objective ไม่ต้องเยอะ ประมาณ 3 - 5 ข้อ รวมทั้งการกำหนด Key Result ด้วยประมาณ 3 ข้อ ต่อหนึ่ง Objective โดย Key Result จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal

3) การกำหนด Objective จะกำหนดจากระดับองค์กรลงมาสู่หน่วยงาน และ พนักงาน โดยต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดอย่างน้อย 50% จะเป็นลักษณะผสมผสาน ระหว่าง Top Down และ Bottom - Up Approach เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

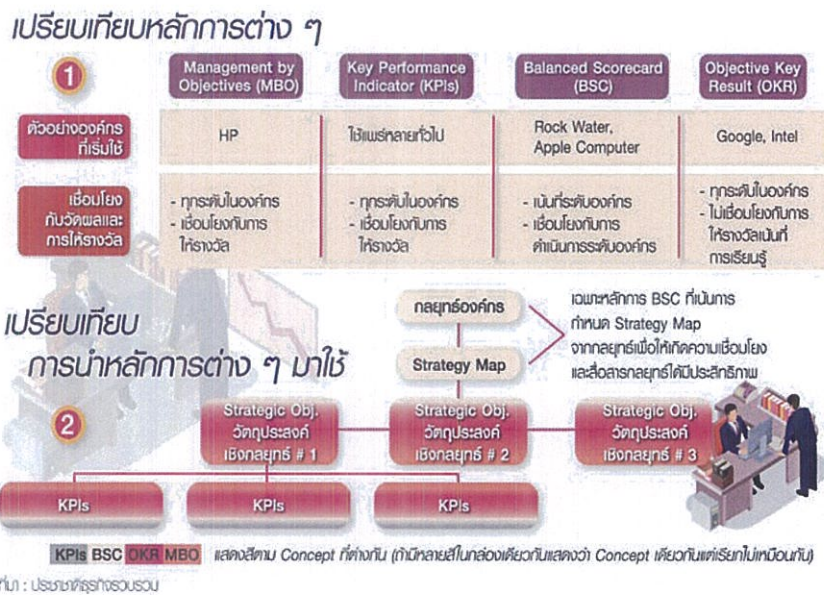
4) OKR ยืดหยุ่นได้เมื่อมีปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องปรับ OKR ก็ปรับตามได้

5) การกำหนดเป้าหมายตาม OKR จะตั้งไว้ที่ 60 - 70% ไม่ใช่ 100% เพื่อให้บุคลากรมีแรงขับทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา

6) การกำหนด OKR ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาไม่ใช่เพื่อการให้รางวัล ต่างจากหลักการวัดผลงานแบบอื่น

2.2.5.2 OKR วิวัฒนาการจากการ “Agile MBO” หมายถึง เป็นการปรับใช้ MBO (Drucker, 1954) ให้เหมาะกับยุคสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วน Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1996) เป็นวิวัฒนาการของการใช้ KPIs

1) หลักการวัดผลแบบ OKR กับ MBO (Management by Objective), KPIs และ Balanced Scorecard อาจแสดงเปรียบเทียบได้ดังภาพ 2.8



ภาพที่ 2.8 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก เปรียบเทียบหลักการวัดผลแบบ OKR กับ MBO , KPIs และ Balanced Scorecard, โดย ประชาชาติธุรกิจ, 2563, กรุงเทพฯ: ประชาชาติธุรกิจ.

2) หลักการทั้งหมดมีความคล้ายกันทั้งในเรื่อง 1) การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และ 2) การกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด เพียงแต่อาจเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า หลักการสำคัญของการวัดผลอย่างน้อยควรประกอบด้วย

2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับงาน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีการถ่ายทอดลงมาสู่แต่ละระดับในองค์กรได้อย่างชัดเจนสุดท้ายบุคลากรต้องรู้ว่าเขาต้องทำอะไร เพื่อตอบรับกลยุทธ์ขององค์กรไม่ว่ามากหรือน้อยทางตรงหรือทางอ้อม)

2.2) การตั้งวัตถุประสงค์ต้องตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอย่างไร และการตั้ง KPIs (หรือ Key Result) ต้องตอบคำถามว่า เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่เราต้องการแล้ว (How do I Know I am Getting There ?)

2.3) วัตถุประสงค์และ KPIs (หรือ Key Result) ต้องชัดเจนและสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัด

2.4) วัตถุประสงค์และ KPIs (หรือ Key Result) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะในยุค Agile ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนตลอด

2.5) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีให้เกิดความรวดเร็วแม่นยำสร้างความน่าเชื่อถือ ไม่ใช่ Manual เพราะเสี่ยงต่อ Human Error สูง

2.6) สำคัญที่สุดคือคนในองค์กรต้องพร้อม หมายถึงมีความรู้ ความเข้าใจที่จะทำให้ได้ตามข้อ 1 - 5 ทั้งต้องตระหนักหรือปรับเปลี่ยน Mindset ว่า การวัดผล เพื่อการพัฒนา คือ พัฒนาทั้งองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร ค่าตอบแทน หรือรางวัลก็จะตามมา

2.7) ทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน และเปลี่ยน Mindset ต้องตระหนักว่า ระบบการวัดผลเป็นเรื่องที่ต้องทำต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป OKR เป็นหลักการบริหารที่ Google นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จทำให้บริษัทเทคโนโลยีอื่น ๆ นำมาใช้ตาม Google ไม่ใช่บริษัทแรกที่ใช้ แต่คือ Intel โดย MD ของ Intel ชื่อ “Andy Grove” เป็นคนเอามาใช้ในปี 1974 หลักการนี้ช่วยให้ Intel ประสบความสำเร็จมากจน “Andy Grove” ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่ง OKR”

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

การศึกษาความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น จำเป็นต้องมีแนวทางหรือเครื่องมือช่วยให้มองเห็นภาพหรือเหตุการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผลเชิงระบบ ดังนั้นโมเดลจึงเป็นสิ่งแสดงถึงความสัมพันธ์หรือการควบคุม การอ้างอิงหรือแปลความหมายของความสัมพัทธ์ต่าง ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดล ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของโมเดล

รูปแบบ หรือ “โมเดล” (Model) เป็นคำที่สื่อความหมายได้หลายอย่าง เป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นต้นแบบหรือแนวทางของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกระบวนการทำงานการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งนักบริหาร และนักวิชาการในประเทศไทยให้ความหมายไว้หลากหลายลักษณะ ดังนี้ (ในงานวิจัยนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนเหมาะสมกับเนื้อหา ผู้วิจัยจะใช้คำว่าโมเดลแทนรูปแบบ)

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, น. 31) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ทศนา แคมมณี (2551, น. 1) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทน หรือแบบ หรือสิ่งจำลองที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการหรือสิ่งที่เป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, น. 125) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและทะเลาะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

มาลี สืบกระแสน (2552, น. 108 - 109) อธิบายรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบจำลอง ของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือ เขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ

คัมภีร์ สุตแท้ (2553) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์แล้วนำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555, น. 13) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง แบบอย่างในการดำเนินการใด ๆ ที่แสดง หรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างและการพัฒนารูปแบบเป็นสำคัญ

ปรีชาตี ชมชื่น (2555, น. 10) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นแบบจำลอง ใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับการลำดับขั้นตอน การปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรม และเป็นระบบ

Tosi and Carroll (1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบทางกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติแบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และ รูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบ และตามสถานการณ์ (A System / Contingency Model) ของ (Brown and Moberg, 1980, p. 56) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2548) เป็นต้น

Keeves (1988, p. 559) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Stanford Encyclopedia of Philosophy (2006, p. 671) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ในลักษณะสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Good ว่า รูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Husen and Postlethwaite (2007) กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์



ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์

Longman (2009) ให้ความหมาย ของรูปแบบตามพจนานุกรม Contemporary English ไว้ดังนี้ คือ 1) เป็นสิ่งย่อยส่วนของของจริงตรงกับภาษาไทยที่ว่าแบบจำลอง และ 2) เป็นสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หรือโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรม ขั้นต้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบจำลอง หรือตัวแบบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจ เป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากหลักปรัชญา ทฤษฎีหลักการ แนวคิด และความเชื่อที่เกี่ยวข้อง เป็นการแสดงโครงสร้างทางความคิดหรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเป็นขั้นเป็นตอนสำหรับถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้สื่อหรือเครื่องมือเข้าช่วยเพื่อทำให้เกิดความรู้ เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง สามารถวัด ตรวจสอบ และเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้นของไทย

### 2.3.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

ทิศนา แคมมณี (2550, น. 220) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของรูปแบบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ / สังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น / ปรากฏกลไกลเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา / ช่วยสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้น ในครั้งนี้กำหนดองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในศาลยุติธรรมขั้นต้นในฐานะ ผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดศาลยุติธรรม ขั้นต้น อัยการ ตำรวจ ทนายความ และอื่น ๆ และส่วนที่ 2 องค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในศาลยุติธรรมขั้นต้นในฐานะคู่ความพยาน และประชาชนผู้ใช้บริการทางศาล

## 2.4 กฎหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการอำนวยความสะดวก

### 2.4.1 ความเป็นมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นับตั้งแต่ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองจาก ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (Absolute Monarchy) มาเป็นระบอบประชาธิปไตย (Democracy) เมื่อ พ.ศ. 2475 การปกครองของประเทศไทยได้เปลี่ยนเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ต่อเนื่องถึงปัจจุบันได้มีการยกเลิก แก้ไขเพิ่มเติม และประกาศใช้รัฐธรรมนูญเพื่อจัดระเบียบการปกครองให้เหมาะสมหลายครั้ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ 20 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2560

จากคำปรารภของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ว่า

“...การปกครองก็มิได้มีเสถียรภาพหรือราบรื่นเรียบร้อยเพราะยังคงประสบปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ บางครั้งเป็นวิกฤติทางรัฐธรรมนูญที่หาทางออกไม่ได้ เหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการที่มีผู้ไม่นำพาหรือไม่นับถือ ย่ำเกรงกฏเกณฑ์การปกครองบ้านเมืองทุจริตฉ้อฉลหรือบิดเบือนอำนาจ หรือขาดความตระหนักสำนึกรับผิดชอบต่อประเทศชาติและประชาชนจนทำให้การบังคับใช้กฎหมายไม่เป็นผล ซึ่งจำต้องป้องกัน และแก้ไขด้วยการปฏิรูปการศึกษาและการบังคับใช้กฎหมาย และเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรมและจริยธรรมแต่เหตุอีกส่วนหนึ่งเกิดจากกฏเกณฑ์การเมืองการปกครองที่ยังไม่เหมาะสมแก่สภาวะการณ์บ้านเมืองและกาลสมัย ให้ความสำคัญแก่รูปแบบและวิธีการยิ่งกว่าหลักการพื้นฐานในระบอบประชาธิปไตยหรือไม่อาจนำกฏเกณฑ์ที่มีอยู่มาใช้แก่พฤติกรรมของบุคคลและสถานการณ์ ในยามวิกฤติที่มีรูปแบบและวิธีการแตกต่างไปจากเดิมให้ได้ผล รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) พุทธศักราช 2558 จึงได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการ ร่างรัฐธรรมนูญมีหน้าที่ร่างรัฐธรรมนูญเพื่อใช้เป็นหลักในการปกครอง และเป็นแนวทางในการจัดทำกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น โดยได้กำหนดกลไกเพื่อจัดระเบียบและสร้างความเข้มแข็งแก่การปกครองประเทศขึ้นใหม่ด้วยการจัดโครงสร้างของหน้าที่และอำนาจขององค์กรต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ และสัมพันธ์ภาพระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติกับฝ่ายบริหารให้เหมาะสม การให้สถาบันศาลและองค์กรอิสระอื่น ซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุจริต เทียบธรรมและมีส่วนในการป้องกันหรือแก้ไขวิกฤติของประเทศตามความจำเป็นและความเหมาะสม การรับรอง ปกป้อง และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของปวงชนชาวไทยให้ชัดเจนและครอบคลุมอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยถือว่าการมีสิทธิเสรีภาพเป็นหลัก การจำกัดสิทธิเสรีภาพเป็นข้อยกเว้น แต่การใช้สิทธิเสรีภาพดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้กฏเกณฑ์เพื่อคุ้มครองส่วนรวม การกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ต่อประชาชนเช่นเดียวกับการให้ประชาชนมีหน้าที่ต่อรัฐ การวางกลไกป้องกัน ตรวจสอบ และขจัด การทุจริตและประพฤติมิชอบที่เข้มงวดเด็ดขาด เพื่อมิให้ผู้บริหารที่ปราศจากคุณธรรมจริยธรรม และ

ธรรมนูญการปกครองบ้านเมืองหรือใช้อำนาจตามอำเภอใจ และการกำหนด
 มาตรการป้องกันและบริหารจัดการวิกฤติการณ์ของประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนได้
 กำหนดกลไกอื่น ๆ ตามแนวทางที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557
 ระบุไว้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาประเทศตามแนวนโยบายแห่งรัฐและยุทธศาสตร์ชาติซึ่งผู้เข้ามา
 บริหารประเทศแต่ละคณะจะได้กำหนดนโยบายและวิธีดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป ทั้งยังสร้างกลไก
 ในการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นอย่างร่วมมือร่วมใจกัน ตลอดทั้งการลดเงื่อนไข
 ความขัดแย้งเพื่อให้ประเทศมีความสงบสุขบนพื้นฐานของความรัก สามัคคี ประองตอง การจะดำเนินการ
 ในเรื่องเหล่านี้ให้ลุล่วงไปได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างประชาชน ทุกภาคส่วนกับหน่วยงาน
 ทั้งหลายของรัฐตามแนวทางประชารัฐภายใต้กฎเกณฑ์ตามหลักการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย
 และประเพณีการปกครองที่เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะสังคมไทย หลักความสุจริต หลักสิทธิ
 มนุษยชน และหลักธรรมาภิบาล อันจะทำให้สามารถขับเคลื่อนประเทศให้พัฒนาไปข้างหน้าได้
 อย่างเป็นขั้นตอนจนเกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ทั้งในทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ และ
 สังคมตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขในการดำเนินการดังกล่าว
 คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญได้สร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน ในหลักการและเหตุผล
 ของบทบัญญัติต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงร่างรัฐธรรมนูญ และความหมายโดยผ่าน
 ทางสื่อต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสาระสำคัญของร่างรัฐธรรมนูญ
 ด้วยการเสนอแนะข้อควรแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญแล้วเสร็จ ก็ได้เผยแพร่ร่าง
 รัฐธรรมนูญและคำอธิบายสาระสำคัญของร่างรัฐธรรมนูญ โดยสรุปในลักษณะที่ประชาชนสามารถเข้าใจ
 เนื้อหาสำคัญของร่างรัฐธรรมนูญได้โดยสะดวกและเป็นการทั่วไป และจัดให้มีการออกเสียงประชามติ
 เพื่อให้ความเห็นชอบแก่ร่างรัฐธรรมนูญทั้งฉบับ ในการนี้สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้มีมติเสนอประเด็น
 เพิ่มเติมอีกประเด็นหนึ่งเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในคราวเดียวกันด้วยการออกเสียงประชามติ
 ปรากฏผลว่า ประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงประชามติโดยคะแนนเสียงข้างมากของผู้มาออกเสียงประชามติ
 เห็นชอบกับร่างรัฐธรรมนูญและประเด็นเพิ่มเติมดังกล่าว คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญจึงดำเนินการ
 แก้ไขร่างรัฐธรรมนูญในส่วนที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับผลการออกเสียงประชามติในประเด็นเพิ่มเติม และ
 ได้ส่งให้ศาลรัฐธรรมนูญพิจารณาว่า เป็นการชอบด้วยผลการออกเสียงประชามติแล้วหรือไม่ ซึ่งต่อมา
 ศาลรัฐธรรมนูญได้วินิจฉัยให้คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญแก้ไขเพิ่มเติมข้อความบางส่วน และ
 คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญได้ดำเนินการแก้ไขตามคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญแล้ว นายกรัฐมนตรี
 จึงนำร่างรัฐธรรมนูญขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับ
 ชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พุทธศักราช 2560 บัญญัติให้นายกรัฐมนตรีขอรับ
 พระราชทานร่างรัฐธรรมนูญนั้น คืนมาแก้ไขเพิ่มเติมเฉพาะบางประเด็นได้เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ
 นายกรัฐมนตรีจึงนำร่างรัฐธรรมนูญนั้น ขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศใช้

เป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย สืบไป ทรงพระราชดำริว่าสมควรพระราชทานพระราชานุมัติ จึงมีพระราชโองการดำรัสเหนือเกล้าเหนือกระหม่อมให้ตรารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับนี้ ขึ้นไว้ให้ใช้แทนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557...” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีผลใช้บังคับ 6 เมษายน 2560 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก 6 เมษายน 2560)

2.4.1.1 จะเห็นได้ว่า รัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และใช้การปฏิรูปประเทศในทุกมิติรวมถึงการปฏิรูปองค์กรภาครัฐเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์นับเป็นหลักการที่กำหนดไว้ชัดเจนในรัฐธรรมนูญเป็นครั้งแรกของไทย อาจเรียกได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูปประเทศ ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรศาลตามรัฐธรรมนูญนี้เป็นองค์กรในกระบวนการยุติธรรมที่ต้องร่วมขับเคลื่อนการปฏิรูปไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกัน โดยมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 53 รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

1. การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมาย ดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

2. ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

มาตรา 68 รัฐพึงจัดระบบการบริหารงานในกระบวนการยุติธรรมทุกด้าน ให้มีประสิทธิภาพเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ และให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว และไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินสมควร

1. รัฐพึงมีมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรม ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยเคร่งครัด ปราศจากการแทรกแซง หรือครอบงำใด ๆ

2. รัฐพึงให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายที่จำเป็นและเหมาะสมแก่ผู้ยากไร้ หรือผู้ด้อยโอกาสในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม รวมตลอดถึงการจัดหาทุนความให้

มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุข

ของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการ ประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

1. รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการโดยมิชอบที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2. รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

มาตรา 77 รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงพอที่จำเป็น และยกเลิกหรือปรับปรุงกฎหมายที่หมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพโดยไม่ชักช้าเพื่อไม่ให้เป็นภาระแก่ประชาชน และดำเนินการให้ประชาชนเข้าถึงตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่ายเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

1. ก่อนการตรากฎหมายทุกฉบับ รัฐพึงจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกชั้นตอนเมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับแล้ว รัฐพึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายทุกรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. รัฐพึงใช้ระบบอนุญาตและระบบคณะกรรมการในกฎหมายเฉพาะกรณีที่กำหนดหลักเกณฑ์การใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ของรัฐและระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายให้ชัดเจน และพึงกำหนดโทษอาญาเฉพาะความผิดร้ายแรง

มาตรา 257 การปฏิรูปประเทศตามหมวดนี้ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. ประชาชนมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ

2. สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ

3. ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

มาตรา 258 ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านกระบวนการยุติธรรม

1.1 ให้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า และมีกลไกช่วยเหลือประชาชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้ รวมตลอดทั้งการสร้างกลไกเพื่อให้มีการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมในสังคม

1.2 ปรับปรุงระบบการสอบสวนคดีอาญาให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการอย่างเหมาะสม กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ชัดเจนเพื่อมิให้คดีขาดอายุความ และสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการในการสอบสวนคดีอาญา รวมทั้งกำหนดให้การสอบสวนต้องใช้ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์ และจัดให้มีบริการทางด้านนิติวิทยาศาสตร์มากกว่าหนึ่งหน่วยงานที่มีอิสระจากกันเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงอย่างมีทางเลือก

1.3 เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว

1.4 ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับหน้าที่ อำนาจ และภารกิจของตำรวจให้เหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพ มีหลักประกันว่าข้าราชการตำรวจจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้รับความเป็นธรรมในการแต่งตั้ง และโยกย้าย และการพิจารณาบำเหน็จความชอบตามระบบคุณธรรมที่ชัดเจน ซึ่งในการพิจารณาแต่งตั้งและโยกย้ายต้องคำนึงถึงอาวุโสและความรู้ความสามารถประกอบกันเพื่อให้ข้าราชการตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ตกอยู่ใต้อาณัติของบุคคลใด มีประสิทธิภาพและภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

มาตรา 259 ภายใต้บังคับมาตรา 260 และมาตรา 261 การปฏิรูปประเทศตามหมวดนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศซึ่งอย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผน การมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศการวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้าน ซึ่งต้องกำหนด

ให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในแต่ละด้านภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้ รวมตลอดทั้งผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะบรรลุในระยะเวลาห้าปี

1. ให้ดำเนินการตรากฎหมายตามวรรคหนึ่ง และประกาศใช้บังคับภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้

2. ในระหว่างที่กฎหมายตามวรรคหนึ่งยังไม่มีผลใช้บังคับให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการปฏิรูปโดยอาศัยหน้าที่และอำนาจที่มีอยู่แล้วไปพลางก่อน

มาตรา 260 ในการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายตามมาตรา 258

1. ด้านกระบวนการยุติธรรม

1.1 ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมเป็นที่ประจักษ์และไม่เคยเป็นข้าราชการตำรวจมาก่อน เป็นประธาน

1.1.2 ผู้เป็น หรือเคยเป็นข้าราชการตำรวจซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติรวมอยู่ด้วยมีจำนวนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด เป็นกรรมการ

1.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมเป็นที่ประจักษ์และไม่เคยเป็นข้าราชการตำรวจมาก่อน มีจำนวนเท่ากับกรรมการตาม (2) เป็นกรรมการ

1.1.4 ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงยุติธรรม เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม และอัยการสูงสุด เป็นกรรมการ

1.2 ให้คณะกรรมการตามวรรคหนึ่งดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้

1.3 เมื่อครบกำหนดเวลาตามวรรคสองแล้ว ถ้าการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวยังไม่แล้วเสร็จให้การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจดำเนินการตามหลักอาวุโสตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

2.4.2 บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญในส่วนเกี่ยวข้องกับศาลยุติธรรมและเป็นหลักการที่จะบรรลุสู่ความเป็นเลิศของการอำนวยความยุติธรรม เช่น หลักอิสระแห่งตุลาการ หลักประกันความเป็นอิสระของตุลาการและหลักนิติรัฐ ได้แก่

มาตรา 188 การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีเป็นอำนาจของศาล ซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย และในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์

1. ผู้พิพากษาและตุลาการย่อมมีอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายให้เป็นไปโดยรวดเร็ว เป็นธรรม และปราศจากอคติทั้งปวง

มาตรา 190 พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและให้ผู้พิพากษาและตุลาการพ้นจากตำแหน่ง แต่ในกรณีที่พ้นจากตำแหน่งเพราะความตาย เกษียณอายุ ตามวาระ หรือพ้นจากราชการเพราะถูกลงโทษ ให้นำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงทราบ

มาตรา 191 ก่อนเข้ารับหน้าที่ ผู้พิพากษาและตุลาการต้องถวายสัตย์ปฏิญาณต่อพระมหากษัตริย์ ด้วยถ้อยคำ ดังต่อไปนี้

“ข้าพระพุทธเจ้า (ชื่อผู้ปฏิญาณ) ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า ข้าพระพุทธเจ้าจะจงรักภักดี ต่อพระมหากษัตริย์ และจะปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยปราศจากอคติ ทั้งปวงเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ประชาชน และความสงบสุขแห่งราชอาณาจักร ทั้งจะรักษาไว้และ ปฏิบัติตาม ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายทุกประการ”

มาตรา 193 ให้แต่ละศาล ยกเว้นศาลทหาร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการ ที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยให้มีหัวหน้า หน่วยงานคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานของแต่ละศาล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

1. ให้ศาลยุติธรรมและศาลปกครองมีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นการเฉพาะ ตามความเหมาะสมตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 194 ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น

1. การจัดตั้งวิธีพิจารณาคดี และการดำเนินงานของศาลยุติธรรมให้เป็นไปตาม กฎหมายว่าด้วยการนั้น

มาตรา 196 การบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับผู้พิพากษาศาลยุติธรรมต้องมีความเป็นอิสระ และ ดำเนินการโดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ซึ่งประกอบด้วยประธานศาลฎีกาเป็นประธาน และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งไม่เป็นหรือเคย เป็นข้าราชการตุลาการ บรรดาที่ได้รับเลือกจากข้าราชการตุลาการไม่เกินสองคน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

#### 2.4.3 ความเปลี่ยนแปลงของศาลภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช

2560 มาตรา 219 ประกอบบทเฉพาะกาลของรัฐธรรมนูญ มาตรา 276 ศาลรัฐธรรมนูญมีหน้าที่ร่วมกับ องค์กรอิสระในการกำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมขึ้นใช้บังคับกับผู้ดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ ภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ประกาศใช้รัฐธรรมนูญปี 2560 และหากคณะกรรมการ ป.ป.ช. ตรวจสอบ พบว่า ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามที่กฎหมายกำหนด ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ผู้ดำรงตำแหน่ง ในองค์กรอิสระ หรือผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่าง ร้ายแรง ให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. เสนอเรื่องให้ศาลฎีกาวินิจฉัย ตามรัฐธรรมนูญปี 2560 มาตรา 235 วรรค 1 (1) ซึ่งให้อำนาจคณะกรรมการ ป.ป.ช. ฟ้องคดีต่อศาลฎีกาได้โดยตรงในกรณีดังกล่าว



โดยไม่ต้องส่งสำนวนการไต่สวนไปยังอัยการสูงสุดให้ดำเนินการฟ้องคดี และเป็นการให้อำนาจศาลฎีกาในการวินิจฉัยเรื่องการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างร้ายแรงเข้ามาในรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ โดยไม่ได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่เฉพาะของศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งแตกต่างจากกรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ไต่สวนและมีมติว่า บุคคลที่ถูกกล่าวหาดังกล่าวข้างต้นมีพฤติการณ์ร้ายแรงผิดปกติ ทุจริตต่อหน้าที่ หรือจงใจปฏิบัติหน้าที่หรือใช้อำนาจขัดต่อรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย ซึ่งจะต้องส่งสำนวนการไต่สวนไปยังอัยการสูงสุดเพื่อฟ้องคดีต่อศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือดำเนินการอื่นตามที่พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตกำหนด ตามที่รัฐธรรมนูญปี 2560 มาตรา 235 วรรค 1 (2) บัญญัติไว้ นอกจากนี้ ในกรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ฟ้องต่อศาลฎีกาว่า ผู้ถูกกล่าวหาฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างร้ายแรง หากศาลฎีกาประทับฟ้องให้ผู้ถูกกล่าวหาหยุดปฏิบัติหน้าที่จนกว่าศาลจะมีคำพิพากษา เว้นแต่ศาลฎีกาจะมีคำสั่งเป็นอย่างอื่น และหากศาลฎีกามีคำพิพากษาว่า ผู้ถูกกล่าวหา มีพฤติการณ์หรือกระทำความผิดตามที่ผู้ถูกกล่าวหาผู้ต้องคำพิพากษาต้องพ้นจากตำแหน่งนับแต่วันหยุดปฏิบัติหน้าที่ และให้เพิกถอนสิทธิสมัครรับเลือกตั้งของผู้นั้น และให้อำนาจศาลที่จะเพิกถอนสิทธิเลือกตั้งมีกำหนดไม่เกิน 10 ปี ด้วยหรือไม่ก็ได้ และผู้ที่ถูกเพิกถอนสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง ไม่มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งหรือสมัครรับเลือกเป็น ส.ส. ส.ว. สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตลอดไป และไม่มีสิทธิดำรงตำแหน่งทางการเมืองใด ๆ ด้วย ซึ่งนับว่าเป็นบทลงโทษด้านมาตรฐานทางจริยธรรมที่รุนแรงมากเช่นเดียวกับกรณีที่ถูกกล่าวหาว่ามีพฤติการณ์ร้ายแรงผิดปกติ ทุจริตต่อหน้าที่ หรือจงใจปฏิบัติหน้าที่หรือใช้อำนาจขัดต่อรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย จะแตกต่างกันที่การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างร้ายแรง ไม่มีบทลงโทษให้รับทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเท่านั้น

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญปี 2560 ยังมีบทบัญญัติที่ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบบางส่วนของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม โดยตามรัฐธรรมนูญปี 2550 มาตรา 221 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มาตรา 36 วรรค 1 (3) กำหนดให้มีกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่เป็นข้าราชการตุลาการ ซึ่งได้รับเลือกจากวุฒิสภาจำนวน 2 คน แต่ตามรัฐธรรมนูญปี 2560 มาตรา 196 บัญญัติให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการจำนวนไม่เกิน 2 คนนี้ต้องได้รับเลือกจากข้าราชการตุลาการไม่ได้มาจากการเลือกโดยวุฒิสภา อีกต่อไป

โดยสรุป รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีจุดเด่น คือ การให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศ โดยบัญญัติให้การปฏิรูปประเทศเป็นหนึ่งหมวดในรัฐธรรมนูญ (หมวด 16 มาตรา 257 - 261) และได้บัญญัติถึงเป้าหมายของการปฏิรูปประเทศไว้ 3 ประการ คือ

1. ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ
2. สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรมและมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ
3. ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
4. การปฏิรูปประเทศเป็นสิ่งที่ใหม่ที่ไม่เคยบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับใดมาก่อน เมื่อรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการปกครองประเทศได้กำหนดให้ศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์กรของรัฐฝ่ายตุลาการต้องร่วมขับเคลื่อนการปฏิรูปยกระดับมาตรฐานบริการงานภาครัฐตามภารกิจด้านการอำนวยความสะดวกไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศชาติให้เกิดความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ สังคมมีความสงบสุขเป็นธรรมและมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ย่อมส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดองค์กรและบทบาทอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้วิจัย จึงนำทบทวนของรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามรัฐธรรมนูญในลำดับ รองลงไปมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้เนื้อหาเชิงลึกสำหรับการทำวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นเลิศ ในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้นครั้งนี้ด้วย

#### 2.4.4 ความเป็นมาของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย และในมาตรา 162 กำหนดว่า เมื่อรัฐบาลใหม่เข้ามาบริหารประเทศจะต้องแถลงนโยบาย ซึ่งรัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติต้องสอดคล้องกันโดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล รวมทั้งกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้แต่งตั้ง

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ รวม 6 คณะ ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อรับผิดชอบ ในการดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ตลอดจนได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลา 20 ปี เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

#### 2.4.5 สถานการณ์ แนวโน้ม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ

สถานการณ์ แนวโน้ม การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลางในด้านสังคมที่มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งผลให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศยากจน และในด้านสิ่งแวดล้อมที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในความหลากหลายเชิงนิเวศ อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมีความท้าทายต่อการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2560 ที่ร้อยละ 3.9 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าศักยภาพเมื่อเทียบกับร้อยละ 6.0 / ปี ในช่วงเวลาเกือบ 6 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีสาเหตุหลักจากการชะลอตัวของการลงทุน ภายในประเทศและสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังไม่ฟื้นตัวได้เต็มที่โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาคบริการและภาคเกษตรมีผลิตภาพการผลิตในระดับต่ำ ขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตประกอบกับแรงงานไทยยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพ และสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ ปัญหาดังกล่าวข้างต้นมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาประเทศขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาของประชาชน ขณะที่ความมั่นคงภายในประเทศยังมีหลายประเด็นที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็ง ลดความขัดแย้ง ทางความคิดและอุดมการณ์ที่มีรากฐานมาจากความเหลื่อมล้ำ ความไม่เสมอภาค การขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม และปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมือง ตลอดจนส่งเสริมคนในชาติให้ยึดมั่นสถาบันหลัก

เป็นศูนย์รวมจิตใจให้เกิดความรักความสามัคคี ดังนั้น ภายใต้เงื่อนไขโครงสร้างประชากร โครงสร้างเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาที่รอบคอบและครอบคลุม อย่างไรก็ตามหลายประเด็นพัฒนาเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปรับตัวซึ่งจะต้องยังรากลึกลงไปถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง การขับเคลื่อนการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าไปในอนาคตจึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ต้องบรรลุ พร้อมทั้งแนวยุทธศาสตร์หลักในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างบูรณาการบนพื้นฐานประชาธิปไตยเพื่อยกระดับจุดแข็งและจุดเด่นของประเทศ และปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและจุดด้อยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นเป้าหมายใหญ่ในการขับเคลื่อนประเทศ และถ่ายทอดไปสู่แผนในระดับอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจ และพื้นที่ ซึ่งรวมถึงพื้นที่พิเศษต่าง ๆ อาทิ เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เพื่อให้การพัฒนาประเทศสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

ภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราชอธิปไตย การดำรงอยู่อย่างมั่นคง และยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และ 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

#### 2.4.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป้าหมาย การพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทย มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนายกระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนาโลกที่สำคัญในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีเก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐานระบบสวัสดิการ และกระบวนการยุติธรรม ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลังการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร

ต่อสิ่งแวดล้อม และ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็นการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำ

นวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมัยยัสต์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้ เป็นแนวนโยบายแห่งรัฐในการกำหนดกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาวพร้อมทั้งมีแผนการปฏิรูปที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาความมั่นคง ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญในเวทีโลกสามารถดำรงรักษาความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้า โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการภาครัฐ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ มีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐโดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน” เป็นการยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศโดยมีการใช้และเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งประชาชนและนักธุรกิจเอกชน ตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการให้บริการประชาชน การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่า และเทียบได้กับมาตรฐานสากลสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นและทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการปฏิรูประบบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรภาครัฐสู่ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งการต่อต้านและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรมและสอดคล้องกับข้อบังคับสากล หรือข้อตกลงระหว่างประเทศ โดยปรับปรุง แก้ไข และยกเลิกกฎหมายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาประเทศ การให้บริการประชาชน การประกอบธุรกิจ

การแข่งขันระหว่างประเทศ สอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ ทั้งนี้การออกกฎหมายใหม่ควรต้องมีการพิจารณาตรวจสอบความจำเป็น รับฟังความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก่อนการออกกฎหมายฯ ดังกล่าวโดยมีระบบการประเมินผลกระทบในการออกกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment : RIA) ที่สมบูรณ์ตามมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยกำหนด เป้าหมายให้อันดับด้านประสิทธิภาพของภาครัฐจากการสำรวจของ IMD อยู่ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 10 ของโลก และคะแนนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศไทยจากการสำรวจ (Corruption Perception Index : CPI) ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน (ยุทธศาสตร์ชาติ, พ.ศ. 2561 - 2580, 2561, น. 107 - 108)

#### 2.4.7 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ราชกิจจานุเบกษา (2561, น. 55 - 61) กล่าวถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ว่าเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทาง นโยบาย และทิศทาง การพัฒนาตามที่กำหนดตามกรอบการบริหารราชการแผ่นดิน และการที่ประเทศไทยจะบรรลุเป้าหมายอนาคตในระยะยาวที่กำหนดไว้ นั้น ระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างมีบูรณาการมีความต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามที่ผ่านมากการบริหารจัดการภาครัฐขาดประสิทธิภาพมีปัญหาเชิงการบริหารจัดการและโครงสร้างปัญหาคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ผ่านการมีหน่วยงาน ภาครัฐ ที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสม และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ของส่วนรวมเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะ ตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ตลอดจนดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

1. เป้าหมายประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ดังนี้

1.1 ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

1.2 ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.4 กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

2. ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ คือ

- 2.1 ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ
- 2.2 ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ
- 2.3 ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบและ
- 2.4 ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม

3. องค์ประกอบประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสให้การบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. การบริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการมีความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีลักษณะบูรณาการสามารถส่งเสริมภารกิจของภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงบทบาทและกลไกภาครัฐให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการประกอบการ กำหนดกฎระเบียบที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจภาคเอกชนทุกขนาดสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว

2. ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการพัฒนานโยบายและการให้บริการภาครัฐ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อให้สามารถติดต่อราชการได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย และตรวจสอบได้

ประเด็นที่ 2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่รวมทั้งมีระบบการติดตามและ



ประเมินผล การดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็น การพัฒนา การจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศใช้แผนแม่บท ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ผ่านแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐในทุกระดับให้มีเอกภาพและ สอดรับประสานกันตามห่วงโซ่การพัฒนา ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย การพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิด การบูรณาการในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่นในสังคม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินการคลังของประเทศ มีการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบภารกิจ ในการสนับสนุนและไม่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ระบบงบประมาณแผ่นดิน ต้องสอดคล้องกับลักษณะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติทั้งในลักษณะแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนตามภารกิจ และแผนระดับพื้นที่ มีการรักษาวินัยการเงินการคลังภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลัง การพัฒนา ระบบการคลังล่วงหน้าระยะปานกลางและระยะยาวการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน การใช้จ่ายงบประมาณโปร่งใสเป็นไปตามเป้าหมาย ในระยะเวลาที่กำหนด และมีแผนเพิ่มรายได้ของประเทศคู่กับแผนงบประมาณให้เกิดสมดุลระหว่าง รายได้กับรายจ่าย พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของรัฐและการปรับปรุงระบบภาษี

3. ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ในทุกระดับมีการติดตามประเมินผลทั้งก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินงาน เป็นการติดตามประเมินผลทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้ากระบวนการดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และ ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับประเด็นการพัฒนา ระดับ หน่วยงาน และระดับพื้นที่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล และจัดให้มีการรายงานการติดตามประเมินผลในการบรรลุเป้าหมายต่อสาธารณะเป็นประจำ รวมทั้งการตรวจสอบโดยองค์กรอิสระต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ประเด็นที่ 3 ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจ

ที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม ตรวจสอบความซ้ำซ้อนและปรับภารกิจและพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในเชิงบูรณาการ โดยยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็นถ่ายโอนภารกิจให้ภาคส่วนอื่นรับไปดำเนินการ รวมถึงการจัดระบบขององค์กรภาครัฐที่แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับและหน่วยงานผู้ให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยภารกิจที่ภาครัฐยังจำเป็นจะต้องดำเนินการจะต้องกำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบมีความคุ้มค่า และสามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์และการพัฒนาบทบาทในฐานะของหุ้นส่วนการพัฒนาในการดำเนินการที่สำคัญระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการสนับสนุนให้ชุมชนหรือเอกชนร่วมดำเนินการในบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ ต่าง ๆ

3. ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาลของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับและหน่วยงานผู้ให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยภารกิจที่ภาครัฐยังจำเป็นจะต้องดำเนินการจะต้องกำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบ มีความคุ้มค่า และสามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าเทียบได้กับมาตรฐานสากลสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสามารถปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการ สามารถยุบ เลิก ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ ได้ตามสถานการณ์

2. พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจรวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่ 5 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพสามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้าสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

1. ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไก การวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

2. บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพเป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

ประเด็นที่ 6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพฤตินับถือทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤตินับถือทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวังให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

1. ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤตินับถือ รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤตินับถือทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและขจัดการทุจริต และประพฤตินับถือดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งส่งเสริม และเสริมสร้าง การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การรณรงค์ให้ความรู้ ต่อต้าน หรือชี้เบาะแแสการทุจริต โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ พร้อมทั้งมีระบบการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤตินับถือที่มีประสิทธิภาพ

2. บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต กำหนดให้เจ้าพนักงานของรัฐต้องยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลีกเลี่ยงการขัดกันระหว่างประโยชน์บุคคลและประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตนเอง คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงตามที่กฎหมายกำหนด จะต้องเปิดเผยบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินให้ประชาชนทราบ

3. การปราบปรามการทุจริตประพฤตินับถือมีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาดเป็นธรรมและตรวจสอบได้จัดการกับผู้กระทำความผิดทุจริตและประพฤตินับถือในทุกระดับอย่างตรงไปตรงมาเป็นธรรมและตรวจสอบได้ พร้อมทั้งให้การดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมปราศจากการแทรกแซงของนักการเมืองและผู้มีอิทธิพล ตลอดจนวางมาตรการคุ้มครองพยานและผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องกำหนดให้มีการลงโทษผู้กระทำผิด กรณีทุจริตและประพฤตินับถืออย่างจริงจังและรวดเร็ว

4. การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ จัดให้มีกลไกการประสานงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและ

ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยการพัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบบูรณาการและมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประเด็นที่ 7 กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

1. ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก กำหนดกติกาในการแข่งขันให้เกิดความเป็นธรรมแก่การดำเนินธุรกิจทั้งในธุรกิจทั่วไปและธุรกิจเฉพาะ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการผลิต การค้า การบริการ และสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภค โดยเฉพาะการปรับปรุงแก้ไขและยกเลิกกฎหมายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาประเทศ การให้บริการประชาชน การประกอบธุรกิจ การแข่งขันระหว่างประเทศสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ รวมทั้งการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในข้อกฎหมาย และบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียม

2. มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น ออกแบบกฎหมายที่รอบคอบรัดกุมเพื่อแก้ปัญหาอย่างตรงจุดให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวมด้วยการสร้างความเป็นธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์และบริหารจัดการผลกระทบที่เกิดจากกฎหมายที่เกี่ยวกับสิทธิในทรัพย์สินและการประกอบอาชีพ ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและกำหนดวงรอบในการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นในการตรากฎหมายต้องดำเนินการให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์ต่อประชาชนและนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกขั้นตอน รวมทั้งจัดให้มีการสร้างความรับรู้ และความเข้าใจในข้อกฎหมาย และประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายในรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมายบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย ป้องกันการกระทำผิดและจับกุมผู้กระทำผิดได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

ประเด็นที่ 8 กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชน โดยเสมอภาค มีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมมีความกล้าหาญทางจริยธรรมเป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวกมุ่งให้เกิดการ สร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรมเทียบเท่าระดับสากลตามหลักนิติธรรม โปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการเข้าถึงความยุติธรรม สร้างความสมดุลระหว่าง สิทธิและ เสรีภาพของประชาชนกับประโยชน์สาธารณะ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพและเป็นไป อย่างเสมอภาค หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีความร่วมมือที่ดีบูรณาการและเชื่อมโยง การทำงาน ระหว่างกัน

1. บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลัก ประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ปรับวัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม ของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้มีความโปร่งใส เป็นกลาง ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใด ๆ การบริหารงานบุคคลในกระบวนการยุติธรรมต้องโปร่งใส เป็นอิสระ และมีการพัฒนาตัวบุคคล อย่างต่อเนื่อง

2. ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอน ของการค้นหาความจริง การรวบรวม และการพิสูจน์พยานหลักฐานเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยต้องใช้ ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ และจัดให้มีบริการทางด้านนิติวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ประชาชน ได้รับบริการในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงอย่างมีทางเลือก อำนาจความยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือก ปฏิบัติ มีความโปร่งใสและประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว ยกกระดับ ความโปร่งใสในการใช้อำนาจกับประชาชนและการแต่งตั้งโยกย้าย รวมทั้งยกระดับ มาตรการตรวจสอบ การประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมให้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา และปกครองมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวก พัฒนา เป้าหมายและยุทธศาสตร์ระยะกลางและระยะยาวระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมที่ตั้งอยู่ บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรูปแบบกระบวนการยุติธรรมที่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานกัน บนพื้นฐานแห่งการไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างเครื่องมือการประเมินคุณภาพและผลงาน ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมุ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อสังคมร่วมกัน พร้อมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในกระบวนการยุติธรรมเพื่อเป็นช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมตลอด กระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินสมควร

4. ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม ส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในรูปแบบต่าง ๆ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม การช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงความเป็นธรรม การพัฒนารูปแบบของการมีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรมให้มีความหลากหลาย การสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้กับประชาชน การพัฒนาภาคีคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากกระบวนการยุติธรรมและความขัดแย้งระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาระบบการสืบเสาะและการสอดส่องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็นสร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคมเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน รวมทั้งการใช้กฎหมายอาญาโดยยึดมั่นหลักการตีความโดยเคร่งครัด ไม่ขยายขอบเขตฐานความผิดให้ครอบคลุมการกระทำที่แท้จริงแล้วไม่เข้าองค์ประกอบ

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลรวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้นกฎหมาย ต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้าร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจ ในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชน

โดยเสมอภาค มีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก มุ่งให้เกิดการสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรมเทียบเท่าระดับสากล การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างเสมอภาค หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีความร่วมมือที่ดีบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากล สามารถรองรับความหลากหลายซับซ้อนและทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังกล่าว นับเป็นจุดแข็งและโอกาสที่ศาลยุติธรรมซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐจะร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในการปฏิบัติภารกิจอำนวยความสะดวกยุติธรรมนำบริการที่เป็นเลิศระดับมาตรฐานสากลแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.8 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

##### 2.4.8.1 สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560, น. 1 - 22) ได้สรุปสาระสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เริ่มใช้บังคับวันที่ 1 ตุลาคม 2559 - 30 กันยายน 2564 ซึ่งแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ เป็นแผนพัฒนาที่ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ซึ่งการพัฒนาประเทศตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา ส่งผลให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับ ได้แก่ เศรษฐกิจไทยมีขนาดใหญ่ขึ้น มีฐานการผลิตและบริการที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในหลายสาขา และความร่วมมือกับมิตรประเทศทั้งในรูปทวิภาคีและพหุภาคี รวมถึงความร่วมมือกับประเทศในอนุภูมิภาคและอาเซียนมีความเข้มข้นและชัดเจนขึ้น ขยายโอกาสด้านการค้าและการลงทุนของไทยเพิ่มขึ้นในขณะที่โครงสร้างพื้นฐานมีการพัฒนาครอบคลุม มากขึ้น และการบริการทางสังคมทุกด้านที่มีความครอบคลุมทั่วถึงทำให้รายได้ประชาชนสูงขึ้นปัญหาความยากจนลดลง และคุณภาพชีวิตประชาชนดีขึ้น ดังนั้นการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อวางรากฐานของประเทศในระยะยาวให้มุ่งต่อยอดผลสัมฤทธิ์



ของแผนที่สอดคล้องเชื่อมโยงและรองรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกันไปตลอด 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยมีสาระสำคัญสรุป ได้ดังนี้

1. ภาพรวมหลักการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

หลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 - 11 และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับนี้ยึดวิสัยทัศน์ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในขณะที่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของแผนพัฒนาฯ ได้ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 ที่เป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่องค์การระหว่างประเทศกำหนดขึ้น อาทิ การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่องค์การสหประชาชาติกำหนดขึ้น เป็นต้น ส่วนแนวทางการพัฒนาได้บูรณาการนโยบาย หรือประเด็นพัฒนาที่สำคัญของประเด็นการปฏิรูปประเทศ 37 วาระ และ ไทยแลนด์ 4.0

ส่วนการจัดทำแผนขับเคลื่อนและการติดตามประเมินผล เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งจากภาครัฐ เอกชน ประชาชน และภาคการศึกษาในทุกพื้นที่ของประเทศเป็นกลไกประชารัฐที่รวมพลังให้สามารถกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนา รวมทั้งแผนงานโครงการสำคัญที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างสอดคล้องกับภูมิสังคมและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564)

2. ประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ประเทศไทยมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัยมากขึ้น จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลง ผู้สูงอายุมีปัญหาสุขภาพและมีแนวโน้มอยู่คนเดียวสูงขึ้น ปัญหาความยากจนยังกระจุกตัวหนาแน่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ รวมทั้งความแตกต่างของรายได้ระหว่างกลุ่มคนรวยที่สุดและกลุ่มคนจนที่สุดสูงถึง 34.9 เท่าในปี 2556 เนื่องจากการกระจายโอกาสการพัฒนาไม่ทั่วถึง ยิ่งไปกว่านั้นทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมมีปัญหา ความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ ทรัพยากรธรรมชาติระหว่างรัฐกับประชาชน และระหว่างประชาชน ในกลุ่มต่าง ๆ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรธรรมชาติมีลักษณะรวมศูนย์ขาดการเชื่อมโยงกับพื้นที่ ในขณะที่ปัญหาสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและชุมชนเมือง ประกอบกับสภาพภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมากขึ้น ประเทศไทยต้องเผชิญกับภัยพิบัติทางธรรมชาติรุนแรงมากขึ้น

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยมากกว่าในอดีต ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหา รากฐานสำคัญที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่สั่งสมมานานในขณะเดียวกัน ก็ใช้การดำเนิน ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและจุดเด่นของประเทศ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง ให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีลักษณะการบูรณาการ ประกอบการพิจารณา การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแท้จริงในประเด็น พัฒนาหลักที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ โดยจะมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National Research Agenda)

2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยสนับสนุนการวิจัยพัฒนา การดัดแปลงและต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยีไปสู่ความ เป็นอัจฉริยะโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการผสมผสานเทคโนโลยี ยกกระตือรือร้นโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ให้ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะเร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรวิจัย ในสาขา STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)

2.3 การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากร ในทุกช่วงวัย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ

2.4 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำให้ความสำคัญ กับการจัดบริการของรัฐที่มีคุณภาพทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข รวมทั้งกระจายการจัดบริการภาครัฐ ให้มีความครอบคลุมและทั่วถึงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนสร้างชุมชนเข้มแข็ง

2.5 การปรับโครงสร้างการผลิตและการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ ในแต่ละช่วงของห่วงโซ่มูลค่า เน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับปัจจัยพื้นฐานทุนทางเศรษฐกิจให้สนับสนุน การเพิ่มศักยภาพของฐานการผลิตและฐานรายได้เดิม และยกระดับห่วงโซ่มูลค่าด้วยการใช้เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนาสู่การเป็นประเทศรายได้สูงในอนาคต

2.6 การปรับระบบการผลิตการเกษตรให้สอดคล้องกับพันธกรณีในด้าน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและศักยภาพของพื้นที่ เน้นการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงกับฐานทรัพยากรชีวภาพ (Bio Based)

2.7 การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมที่มีศักยภาพในปัจจุบัน ให้ต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีที่เข้มข้นและมีนวัตกรรมมากขึ้น ควบคู่กับการวาง รากฐานเพื่อสร้าง และพัฒนาภาคการผลิต และบริการสำหรับอนาคต

2.8 การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจดิจิทัล เศรษฐกิจฐานชีวภาพ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม และการพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการสร้างสังคมผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดฐานการผลิตและบริการ

2.9 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพให้เติบโตและสนับสนุนภาคการผลิต

2.10 การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ขยายฐานเศรษฐกิจให้กว้างขึ้น และต่อยอดห่วงโซ่การผลิตให้เข้มแข็งขึ้น

2.11 การพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็กและขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม

2.12 การสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม

2.13 การฟื้นฟูพื้นฐานด้านความมั่นคงที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.14 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย

2.15 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม

2.16 การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เร่งดำเนินการในประเด็นท้าทาย ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิต และบริการเดิม และขยายฐานการผลิต และบริการใหม่สร้างรายได้สำหรับประชาชนในแต่ละภาค และการพัฒนาเมืองให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ

2.17 การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศให้เข้มข้นและส่งผลต่อการพัฒนา อย่างเต็มที่ มุ่งเน้นผลักดันให้ความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบและในเชิงสถาบันให้มีความคืบหน้าและชัดเจนในระดับปฏิบัติการและในแต่ละจุดพื้นที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศ

2.18 การส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ

2.19 การปรับปรุงภาคการเงินของไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและให้สามารถแข่งขันได้

2.20 การปฏิรูปด้านการคลังและงบประมาณ

### 3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

#### 3.1 วัตถุประสงค์การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

3.1.1 เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.1.2 เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

3.1.3 เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็งแข่งขันได้มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้นสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ

3.1.4 เพื่อรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

3.1.5 เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

3.1.6 เพื่อให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค โดยการพัฒนาภาคและเมือง เพื่อรองรับการพัฒนายกระดับฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานการผลิตและบริการใหม่

3.1.7 เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในระดับ อนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทนำและสร้างสรรค์ในด้านการค้า การบริการ และการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก

#### 3.2 เป้าหมายรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ประกอบด้วย

3.2.1 คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย

3.2.2 ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง เศรษฐกิจฐานราก มีความเข้มแข็ง ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การประกอบอาชีพและ

บริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม กลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดร้อยละ 40 มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 15

3.2.3 ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการ มีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ชั้นสูงใหม่ ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำโดยเศรษฐกิจไทย มีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 / ปี และมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบโลจิสติกส์ พลังงาน และการลงทุนวิจัยและพัฒนาที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคการผลิตและบริการ

3.2.4 ทูทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่ง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ภายในปี 2563 เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติมีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลักสุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

3.2.5 มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคีสร้างภาพลักษณ์ดีและเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์และความคิดในสังคมลดลง ปัญหาอาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียจากภัยโจรสลัดและการลักลอบขนส่งสินค้าและค่านมนุษย์ลดลง มีความพร้อมที่ปกป้องประชาชนจากการก่อการร้ายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศเกิดความเชื่อมโยงการขนส่งโลจิสติกส์ ห่วงโซ่มูลค่าเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่สำคัญในอนุภูมิภาคภูมิภาค และโลก และอัตราการเติบโตของมูลค่า การลงทุนและการส่งออกของไทยในอนุภูมิภาคภูมิภาค และอาเซียนสูงขึ้น

3.2.6 มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสตรวจสอบได้กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหาร จัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น โดยอันดับประสิทธิภาพภาครัฐที่จัดทำโดยสถาบัน การจัดการนานาชาติและอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจในประเทศดีขึ้น การใช้จ่ายภาครัฐและระบบ งบประมาณมีประสิทธิภาพสูง ฐานภาษีกว้างขึ้น และดัชนีการรับรู้

การทุจริตดีขึ้น รวมถึงมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น

#### 2.4.8.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ อีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- 3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- 4) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 5) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
- 6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย
- 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- 8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
- 9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- 10) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป ประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศ ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้นโดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 - 11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสมส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาพร้อมทั้งแผนงาน / โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรก ของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับการพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภพนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

#### 2.4.9 กระบวนการยุติธรรมภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

จากการที่ประเทศไทยมียุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญเป็นครั้งแรกทำให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะเป็นแผนแรกที่ถูกใช้ให้เป็นกลไกเชื่อมโยงสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมอยู่ใน 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.4.9.1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเป้าหมายประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุดให้สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ ซึ่งรวมถึงการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมด้วย และได้กำหนดตัวชี้วัดให้มีการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของกลุ่มประชากรที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น

2.4.9.2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนอย่างเสมอภาค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความมั่นใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามกติกา เอื้อต่อภารกิจภาครัฐ การลงทุนและดำเนินธุรกิจ ภาคเอกชน ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวินิจฉัยคดีมีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรมตามหลักนิติธรรมและลดปริมาณผู้กระทำความผิดในที่ควบคุม

แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศที่อยู่ในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศ และได้กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนประเด็นการปฏิรูปประเทศตามที่สภาปฏิรูปแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปได้เสนอประเด็นการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมด้วยแล้วจึงเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินการปฏิรูป ด้านกระบวนการยุติธรรมให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว (ราชกิจจานุเบกษา, 2559) ประกอบกับทั้งรัฐธรรมนูญและกฎหมายยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดให้ศาลยุติธรรมต้องร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการยกระดับมาตรฐานบริการภาครัฐตามภารกิจของศาลในการอำนวยความยุติธรรมตามทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้นำยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศด้านการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น ในการวิจัยครั้งนี้

#### 2.4.10 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 : การปฏิรูปประเทศ ด้านกระบวนการยุติธรรม

การปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในหลายด้านและอย่างน้อยในแต่ละด้าน ต้องให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผน การมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้านและต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560) กฎหมายดังกล่าวกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ แต่ละด้านเพื่อกำหนดกลไก วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับได้ต่อไป เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอน

2.4.10.1 การดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560 แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ จำนวน 11 คณะ อันประกอบด้วย ดังนี้

- 1) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง
- 2) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย
- 4) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
- 5) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
- 6) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 7) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
- 8) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสังคม
- 10) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และ
- 11) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

และประพฤติมิชอบ

2.4.10.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ทั้ง 11 คณะ เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ตลอดจนได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ด้วยแล้ว คณะกรรมการ



ปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ได้ดำเนินการจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และได้เสนอคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2561 เห็นชอบร่างแผนการปฏิรูปประเทศตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศเสนอ และสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้มีการประชุมเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2561 รับทราบแผนการปฏิรูปประเทศเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในมาตรา 6 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 สำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกจึงประกาศลงในราชกิจจานุเบกษาเพื่อทราบเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 (ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการประกาศแผนการปฏิรูปประเทศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 24 ก 6 เมษายน 2561)

1) แผนการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1) เพื่อให้การอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2) เพื่อให้ทุกกลุ่มบุคคลมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมโดยเสมอภาค และได้รับหลักประกันการคุ้มครองสิทธิที่มีมาตรฐานตามหลักสิทธิมนุษยชน

1.3) เพื่อให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยได้รับการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดโดยเสมอภาค ไม่ถูกเลือกปฏิบัติ และได้รับการดำเนินการตามมาตรการอื่นแทนการถูกควบคุมตัว จำคุก กักขัง

1.4) เพื่อให้สังคมมีความปลอดภัยและเป็นธรรม โดยจำเลยได้รับการกำหนดโทษที่ได้สัดส่วนกับความร้ายแรงของการกระทำผิด และมีการกระทำผิดซ้ำลดลง

1.5) เพื่อให้ระบบสอบสวนคดีอาญามีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการอย่างเหมาะสมเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ไม่มีคดีขาดอายุความ และปราศจากการถูกแทรกแซง

1.6) เพื่อให้ระบบนิติวิทยาศาสตร์มีมาตรฐานระดับสากลเป็นที่น่าเชื่อถือ และผู้ปฏิบัติงาน ด้านนิติวิทยาศาสตร์มีความเป็นอิสระ

1.7) เพื่อให้หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งอำนวยความสะดวกด้วยความสะดวกและรวดเร็ว โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.8) เพื่อให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

2) เป้าหมายการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม ประกอบด้วย

2.1) การดำเนินงานในทุกขั้นตอนมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้ประชาชนผู้มีอรรถคดีได้รับความยุติธรรมอย่างรวดเร็ว และมีระบบตรวจสอบความคืบหน้าในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน

2.2) มีกลไกช่วยเหลือประชาชนผู้มีอรรถคดีให้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมโดยเสมอภาค และมีหลักประกันคุ้มครองสิทธิที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

2.3) มีกลไกในการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดโดยเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และนำมาตรการอื่นมาใช้แทนการควบคุมตัว จำคุก กักขัง

2.4) มีการปรับกระบวนการทัณฑ์ในการบริหารงานยุติธรรม เพื่อให้สังคมมีความปลอดภัยอย่างยั่งยืนและมีความเป็นธรรม โดยมีการกำหนดโทษอาญาที่เหมาะสมได้สัดส่วนกับความร้ายแรงของการกระทำผิด มีการกระทำผิดซ้ำลดลง พัฒนาระบบการบำบัดฟื้นฟูผู้เสพและผู้ติดยาเสพติด และบูรณาการฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องหาและจำเลย ตลอดจนมีการดำเนินมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน

2.5) ระบบสอบสวนคดีอาญามีการปรับปรุงให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการ สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในชั้นสอบสวน ชั้นไต่สวน และชั้นฟ้องคดี

2.6) ระบบนิติวิทยาศาสตร์มีมาตรฐาน มีระบบตรวจเก็บพยานหลักฐาน และการตรวจพิสูจน์ที่มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และเป็นอิสระ มีมาตรฐานวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านนิติวิทยาศาสตร์ และสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนให้มีทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ รวมทั้งจัดให้มีแพทย์นิติเวชที่เพียงพอต่อการรองรับงานด้านนิติเวชได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทั่วประเทศ

2.7) มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งอำนวยความสะดวกยุติธรรมด้วยความสะดวกรวดเร็ว และจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรม โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2.8) กระบวนการยุติธรรมมีประสิทธิภาพเอื้อต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ มีการจัดตั้งศาลพาณิชย์หรือแผนกคดีพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมในคดีพาณิชย์ที่เป็นธรรม รวดเร็ว มีมาตรฐานเทียบเท่านานาชาติ พัฒนาศาสน์อนุญาโตตุลาการของประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในระดับภูมิภาค และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การบริการประชาชน และรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

2.4.10.3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 4 ด้าน 14 แนวทาง เช่น ด้านความมั่นคง มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม ผลักดันการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมของชาติให้บังเกิดเป็นรูปธรรม ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งปรับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการมีคุณธรรมจริยธรรม และจิตสาธารณะ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมทางสังคมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตสำหรับทุกกลุ่ม สร้างความเสมอภาคในการเข้าถึง

กระบวนการยุติธรรม ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐ มุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการที่ยึดพื้นที่และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญเป็นตัวตั้ง พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็น และตรวจสอบแผนงาน / โครงการ พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง มีขีดสมรรถนะสูง เทียบได้กับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ในการบริหารราชการแผ่นดิน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และสร้างค่านิยมที่ดีของบุคลากรภาครัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบส่งเสริมให้การดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมปราศจาก การแทรกแซงของ นักการเมืองและผู้มีอิทธิพล ตลอดจนวางมาตรการคุ้มครองพยานและผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้อง กำหนดให้มีการลงโทษผู้กระทำความผิดกรณีทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและรวดเร็ว และปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากล หรือข้อตกลงระหว่างประเทศ

1) ประเด็นการปฏิรูปตามแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านกระบวนการยุติธรรม มี 10 ประเด็น ดังนี้

1.1) การกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประชาชนผู้มีอรรถคดีได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน และประชาชนผู้มีอรรถคดีสามารถตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าวเช่นจัดให้มีพระราชบัญญัติว่าด้วยระยะเวลาการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมให้หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมสร้างระบบการตรวจสอบและ / หรือแจ้งความคืบหน้าให้ประชาชนตรวจสอบเรื่องที่ใช้บริการหรือเกี่ยวข้องดำเนินงานไปถึงขั้นตอนใด (Tracking and / or Notification System)

1.2) การพัฒนาเทคโนโลยีช่วยเหลือและเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประชาชนผู้มีอรรถคดีสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเสมอภาค ให้ผู้เสียหาย พยาน ผู้ต้องหา / จำเลย มีหลักประกันการคุ้มครองสิทธิที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน และให้ประชาชนผู้มีอรรถคดีผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์สามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมทางแพ่งได้โดยเสมอภาค ซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว เช่น จัดให้มีกลไกเพื่อคุ้มครองผู้เสียหาย ผู้ต้องหา และจำเลยเพื่อให้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการปฏิบัติต่อผู้เสียหาย และพยานที่เหมาะสมยิ่งขึ้น การปฏิรูปกระบวนการพิจารณาความแพ่งและวิธีพิจารณาดีปกครองเพื่อเพิ่มโอกาสของประชาชนในการเข้าถึงความยุติธรรม พัฒนาการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมโดยลดอุปสรรคทางภาษาและ

การสื่อสาร พัฒนาการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมทางกายภาพ และการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของประชาชนและชุมชนด้านความยุติธรรมโดยยกย่องพระราชบัญญัติเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนในระบบยุติธรรม

1.3) การพัฒนากลไกการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำต่อการบังคับการตามกฎหมายลดลง ผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญาได้รับการปล่อยชั่วคราว โดยไม่ใช้หลักประกันเพิ่มมากขึ้น การนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัวมาใช้ในการปล่อยชั่วคราวและแทนการจำคุกกักขังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและจำเลยในคดีอาญามีความเสมอภาคในการถูกบังคับโทษ ซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าวเช่นการกำหนดนโยบายและการบังคับใช้กฎหมายยาเสพติดบนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence - Based Drug Policy) กำหนดให้การลดการกระทำความผิดซ้ำเป็นเป้าหมายการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาโดยดำเนินการแก้ไขกฎหมายคุ้มครองพยาน ฎีกาหมายราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือยกย่องกฎหมายเพื่อลดการกระทำผิดซ้ำขึ้นเป็นการเฉพาะปฏิรูประบบการกำหนดโทษอาญาที่มีความเหมาะสม โปร่งใส เปิดรับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และมีความได้สัดส่วนกับความร้ายแรงของความผิดมากขึ้น โดยดำเนินการยกย่องพระราชบัญญัติระบบการกำหนดโทษอาญา บูรณาการฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องหาหรือจำเลยอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จัดตั้งหน่วยงานเจ้าพนักงานบังคับทางอาญา (Court Marshall) จัดตั้งศาลหรือแผนกคดีชำนาญพิเศษและมีวิธีพิจารณาคดีที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมเพื่อบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

1.4) การปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงานยุติธรรมเพื่อสร้างความปลอดภัยและเป็นธรรมในสังคม มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สังคมมีความปลอดภัยอย่างยั่งยืนจากการปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงานยุติธรรม ความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มขึ้นจากการปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงานยุติธรรม การแก้ไขปัญหายาเสพติดโดยการบังคับใช้กฎหมายยาเสพติดบนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์และการใช้หลักเศรษฐศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกระทำผิดซ้ำลดลง การกำหนดโทษอาญามีความเหมาะสม โปร่งใส ได้สัดส่วนกับความร้ายแรงของการกระทำความผิด การบูรณาการฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องหา / จำเลยระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5) การปรับปรุงระบบสอบสวนคดีอาญาเพื่อให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการอย่างเหมาะสม มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้การสอบสวนคดีอาญามีความสมบูรณ์ ถูกต้อง โปร่งใส ผู้ที่เกี่ยวข้องในคดีได้รับความยุติธรรมและหลักประกันการคุ้มครองสิทธิ และเสรีภาพอย่างแท้จริงต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการ

ดังกล่าว เช่น พัฒนา และแก้ไขกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเภทหรือลักษณะคดีที่จะมีการสอบสวนร่วมกันระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการ และเพื่อกำหนดวิธีการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเงื่อนไขขั้นตอนและการปฏิบัติระหว่างพนักงานอัยการและพนักงานสอบสวนในคดีดังกล่าว ให้มีระบบหรือกลไกในการเร่งรัดติดตามการส่งผลการสอบสวนเพิ่มเติมและอำนาจของพนักงานอัยการในการสอบสวนเพิ่มเติม

1.6) การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ชัดเจนเพื่อให้คดีขาดอายุความมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้คดีไม่ขาดอายุความในชั้นสอบสวนชั้นไต่สวนชั้นฟ้องคดี โดยต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว เช่น กำหนด ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวนทุกฝ่ายให้ชัดเจน กำหนดมาตรการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนดได้

1.7) การพัฒนาระบบการสอบสวนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการในการสอบสวนคดีอาญา ผู้เสียหาย / ผู้เกี่ยวข้องสามารถแจ้งความร้องทุกข์ / กล่าวโทษได้ที่สถานีตำรวจทุกแห่งทั่วประเทศ โดยต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว เช่น ความเชื่อมั่นในการรับแจ้ง ความของพนักงานสอบสวนและความเชื่อมั่นในการสอบสวน

1.8) การปฏิรูประบบนิติวิทยาศาสตร์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อเท็จจริงแห่งคดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้หน่วยงานด้านนิติวิทยาศาสตร์มีมาตรฐานระดับสากล มีระบบการตรวจเก็บพยานหลักฐานและการตรวจพิสูจน์ทางนิติวิทยาศาสตร์ที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ และมีอิสระอย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติงานด้านนิติวิทยาศาสตร์มีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานตามมาตรฐานวิชาชีพและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานสอบสวนมีทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุและเก็บรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เพิ่มมากขึ้น การรับฟังพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เพื่อพิสูจน์ ข้อเท็จจริงในคดีมีมาตรฐาน โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และผู้ปฏิบัติงานด้านนิติเวช เพียงพอต่อการรองรับงานด้านนิติเวชได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทั่วถึงทั่วประเทศ โดยต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าวเช่นให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหาร จัดการระบบนิติวิทยาศาสตร์ของประเทศไทย ให้มีการฝึกอบรมทักษะของพนักงานสอบสวนให้มีความรู้ทางนิติวิทยาศาสตร์เบื้องต้น การพัฒนาแนวทางการรับฟังพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ และปรับปรุงพัฒนาระบบนิติเวช

1.9) การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมเพื่อมุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว มุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงการขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค

ต่อการอำนวยความสะดวก บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมมีทัศนคติและค่านิยมในการบริการ ประชาชนด้วยความสะดวกและรวดเร็ว การจัดระบบงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย เพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว เช่น เสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานทางกระบวนการ ยุติธรรมมีทัศนคติ ค่านิยม และสมรรถนะในการบริการประชาชนด้วยความสะดวก รวดเร็ว และในการประสานความร่วมมือกัน และเสริมสร้างและพัฒนากระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

1.10) การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นนักธุรกิจต่างชาติเชื่อมั่นและยอมรับกระบวนการยุติธรรมของไทย นักธุรกิจและประชาชนผู้มีอรรถคดี ได้รับความยุติธรรมจากการดำเนินคดีพาณิชย์ที่สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม และมีมาตรฐานเทียบเท่านานาชาติ ประเทศหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลภายในและระหว่างหน่วยงาน โดยต้องแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าวเช่นแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดีแพ่งและพาณิชย์ให้ทันสมัยเป็นสากลและส่งเสริมการค้าระหว่าง ประเทศ จัดตั้งศาลพาณิชย์หรือแผนกคดีพาณิชย์ในศาลยุติธรรมและมีวิธีพิจารณาคดีพาณิชย์เป็นการเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพิจารณาคดีพาณิชย์ พัฒนาสถาบันอนุญาโตตุลาการของประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในระดับภูมิภาค และนำเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและงานบริการประชาชน

2) พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กำหนดหลักการสำคัญให้การจัดทำแผนปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและยึดการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 5 การปฏิรูปประเทศต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ดังต่อไปนี้

1. ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดองมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ

2. สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกัน เพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ

3. ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3) การปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ มาตรา 6 ให้มีแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อกำหนดกลไก วิธีการ และขั้นตอน การดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ แต่ละด้านตามมาตรา 8 รวมทั้งผลอันพึงประสงค์ของการปฏิรูป ประเทศในด้านนั้น ๆ ทั้งนี้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

1. การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านจะดำเนินการให้เป็นแผนเดียวกัน หรือแยกเป็นแผนแต่ละด้านหรือหลายด้านรวมกันก็ได้แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับ ต่อไป

2. หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้การปฏิรูปประเทศบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

3. ให้เป็นหน้าที่ของคณะรัฐมนตรีที่จะกำกับดูแลและสนับสนุน ให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการให้เป็นไปตามวรรคสาม

4. ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐเป็นองค์กรในฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ หรือเป็นองค์กรอิสระ หรือองค์กรอัยการ การกำกับดูแลตามวรรคสี่ ให้หมายความถึงการประสาน การปรึกษา หรือเสนอแนะต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐขององค์กรดังกล่าว

มาตรา 7 แผนการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยต้อง ประกอบด้วย

1. แผน ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการปฏิรูปประเทศ และผลอัน พึงประสงค์ในด้านที่จะดำเนินการปฏิรูป ซึ่งต้องสอดคล้องกับผลที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและ ยุทธศาสตร์ชาติ

2. กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนตามลำดับ ในลักษณะที่เป็นการบูรณาการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้าน

3. การกำหนดหน่วยงานของรัฐหรือบุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินการ ตาม 1) และ 2)

4. วงเงินที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้าน หรือแต่ละเรื่องตามมาตรา 8 แล้วแต่กรณี รวมตลอดทั้งประมาณการของแหล่งที่มาของเงิน

5. ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่คาดหวังว่าจะบรรลุ ภายในระยะเวลาห้าปี

6. การเสนอให้มี หรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่จำเป็นเพื่อดำเนินการ ตามแผนการปฏิรูปประเทศ

7. การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาความเร่งด่วนของการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านเพื่อกำหนดลำดับขั้นตอนในการปฏิรูปประเทศ และต้องคำนึงถึงความพร้อมทางด้านบุคลากรและการเงินการคลังของประเทศด้วย

มาตรา 8 ให้จัดทำแผนการปฏิรูปประเทศในด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเมือง
2. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
3. ด้านกฎหมาย
4. ด้านกระบวนการยุติธรรม
5. ด้านการศึกษา
6. ด้านเศรษฐกิจ
7. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. ด้านสาธารณสุข
9. ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
10. ด้านสังคม
11. ด้านอื่นตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
12. ที่ประชุมร่วมโดยอนุมติคณะรัฐมนตรีจะแยกด้านตามวรรคหนึ่ง

นอกจากด้านตาม 5) ออกเป็นเรื่องต่าง ๆ ก็ได้

13. ให้มีคณะกรรมการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านเพื่อทำหน้าที่จัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศตามวรรคหนึ่ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติมอบหมายในกรณีที่มีการแยกด้านใดออกเป็นเรื่องตามวรรคสองให้มีคณะกรรมการปฏิรูปประเทศสำหรับเรื่องนั้น เป็นคณะแยกจากกัน

14. ในการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายตามมาตรา 258 ง. (4) และด้านการศึกษาตามมาตรา 258 จ. ด้านการศึกษาของรัฐธรรมนูญให้คณะกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งขึ้นตามมาตรา 260 หรือมาตรา 261 ของรัฐธรรมนูญแล้วแต่กรณี เป็นผู้ดำเนินการ

15. การจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ประชุมร่วมกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องกำหนดเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 11 วรรคสอง รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะขององค์กรฝ่ายตุลาการมาใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรฝ่ายตุลาการด้วย



#### 2.4.11 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

หลักการเหตุผลในการบัญญัติกฎหมายทั้งสองฉบับนี้ เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้การบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับผู้พิพากษาศาลยุติธรรมต้องมีความเป็นอิสระและดำเนินการโดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ศาลยุติธรรมมีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นการเฉพาะตามความเหมาะสมตามที่กฎหมายบัญญัติ และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยให้มีหัวหน้าหน่วยงานคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา สาระสำคัญเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามภารกิจการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 กำหนดที่มาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ ส่วนพระราชบัญญัติระเบียบบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 กำหนดที่มาของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ) และคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรม ทั้ง ก.ต. ก.บ.ศ. และ ก.ศ. เป็นองค์กรที่มีบทบาทกำหนดทิศทางบริหารศาลยุติธรรม

2.4.11.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 กำหนดให้มีองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่บริหารงานของศาลยุติธรรม 3 องค์กร คือ

1) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ โดยเป็นองค์กรที่มีบทบาท และภารกิจในการวางแผนกำลังคนในด้านตุลาการ เป็นต้นว่า การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การควบคุมให้ข้าราชการตุลาการอยู่ในกรอบแห่งจริยธรรม และมาตรการในการรักษาวินัยโดยอาศัยระบบคุณธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้พิพากษามีหลักประกันอันมั่นคงว่าจะได้รับการสนับสนุนและการคุ้มครองให้มีความอิสระอย่างแท้จริง คณะกรรมการชุดนี้ ประกอบด้วย ประธานศาลฎีกาเป็นประธานโดยตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเลือกตั้งจากผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลนั้นโดยมาจากศาลฎีกา 6 คน ศาลชั้นอุทธรณ์ 4 คน และศาลชั้นต้น 2 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่วุฒิสภาคัดเลือกเข้ามาอีก 2 คน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี

2) คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ) เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างของสำนักงานศาลยุติธรรม ตลอดจนการแบ่งส่วนราชการภายในองค์กร วางระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้ความเห็นชอบในการเสนอร่างกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารราชการ ให้ความเห็นชอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ความเห็นชอบในการบริหารจัดการงบประมาณและพัสดุ กำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามกฎหมาย

และระเบียบแบบแผน รวมทั้งมีอำนาจสั่งยับยั้งการบริหารราชการที่ไม่ถูกต้องให้ความเห็นชอบในการจัดตั้ง ยุบเลิก หรือเปลี่ยนแปลงเขตอำนาจศาล กำหนดจำนวนผู้พิพากษาในแต่ละศาลให้เหมาะสมตามความจำเป็นของทางราชการคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยประธานศาลฎีกาเป็นประธาน โดยตำแหน่ง และข้าราชการตุลาการในศาลชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลฎีกา ที่ได้รับเลือกจากผู้พิพากษาทั่วประเทศ ชั้นศาลละ 4 คน กับบุคคลภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิด้านงบประมาณ ด้านพัฒนา องค์กร หรือด้านบริหารจัดการที่ ก.บ.ศ. เลือกมาไม่น้อยกว่า 2 คน แต่ไม่เกิน 4 คน คณะกรรมการชุดนี้ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี

3) คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการศาลยุติธรรมตั้งแต่การกำหนดสายงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานสร้างเกณฑ์มาตรฐานสำหรับกำหนดตำแหน่ง วางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากร กำหนดวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร วินัยการลา สวัสดิการอื่น ๆ คณะกรรมการชุดนี้ ประกอบด้วย ประธานศาลอุทธรณ์เป็นประธาน และมีรองประธานศาลฎีกาซึ่งมีอาวุโสสูงสุด เลขาธิการ ก.พ. และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง พร้อมกับข้าราชการตุลาการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก ก.ต. ชั้นศาลละ 1 คน ข้าราชการศาลยุติธรรมระดับ 8 ขึ้นไป ที่ได้รับเลือกจากข้าราชการศาลยุติธรรมระดับ 6 ขึ้นไป จำนวน 5 คน และบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารจัดการที่ ก.ศ. เลือกมา ไม่เกิน 3 คน ร่วมเป็นกรรมการ มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี

2.4.11.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 กำหนดให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม มี 3 ประเภท ได้แก่

1) ข้าราชการตุลาการ คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี รวมตลอดถึงผู้ช่วยผู้พิพากษา และข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 11 วรรคสอง

2) ตะเฑาะยุติธรรม คือ ข้าราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อกฎหมายอิสลาม

3) ข้าราชการศาลยุติธรรม คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ในทางธุรการ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม จากองค์ประกอบที่มาของคณะกรรมการทั้งสามองค์กรดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีทั้งกรรมการโดยตำแหน่งซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งมีการยึดหลักคุณธรรม กรรมการที่มาจากกรเลือกตั้งโดยบุคลากรของศาลยุติธรรมเป็นระบบตัวแทนตามหลักการประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และกรรมการที่มาจากบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมบริหารจัดการให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลัก

ธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นจุดแข็งและโอกาสที่จะทำให้การอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามภารกิจของศาลยุติธรรมเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนเป็นไปตามมาตรฐานความเป็นเลิศในระดับสากล

#### 2.4.11.3 พระธรรมนูญศาลยุติธรรม

พระธรรมนูญศาลยุติธรรม คือ กฎหมายที่จัดระเบียบบริหารราชการภายในองค์กรศาลยุติธรรมเพื่อให้การบริหารจัดการคดีของศาลยุติธรรมอันเป็นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชน และคู่ความในคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปโดยถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม (หมายเหตุท้ายพระราชบัญญัติให้ใช้พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2555 และพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2558)

2.4.11.4 พระธรรมนูญศาลยุติธรรมที่เกี่ยวกับหลักการบริหารราชการศาลยุติธรรม โดยตรงในหมวด 1 ว่าด้วยบททั่วไป ตั้งแต่มาตรา 1 ถึงมาตรา 14 ดังนี้

มาตรา 1 ศาลยุติธรรมตามพระธรรมนูญนี้มีสามชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลฎีกา เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 2 ศาลชั้นต้น ได้แก่ ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญาศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี ศาลจังหวัด ศาลแขวง และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็นศาลชั้นต้น

มาตรา 3 ศาลชั้นอุทธรณ์ ได้แก่ ศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาค และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็นศาลชั้นอุทธรณ์

มาตรา 4 ศาลฎีกา ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลชั้นต้น อาจแบ่งส่วนราชการเป็นแผนก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และจะให้มีอำนาจในคดีประเภทใดหรือคดีในท้องที่ใด ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจของแต่ละศาลนั้นแยกต่างหากโดยเฉพาะก็ได้ โดยให้ออกเป็นประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

1. ศาลชั้นต้นอาจเปิดทำการสาขาในท้องที่อื่นใด และจะให้มีอำนาจในคดีประเภทใดหรือคดีในท้องที่ใด ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจของศาลนั้นแยกต่างหากโดยเฉพาะก็ได้ โดยให้ออกเป็นประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

2. การกำหนดและการเปลี่ยนแปลงสถานที่ตั้งของศาลให้ออกเป็นประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

3. ประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมที่ออกตามความในมาตรานี้ เมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

มาตรา 5 ให้ประธานศาลฎีกามีหน้าที่วางระเบียบราชการฝ่ายตุลาการของ ศาลยุติธรรมเพื่อให้กิจการของศาลยุติธรรมดำเนินไปโดยเรียบร้อยและเป็นระเบียบเดียวกัน และ ให้ประธานศาลฎีกามีอำนาจให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในการปฏิบัติตามระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง

มาตรา 6 ให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ บริหารศาลยุติธรรมมีอำนาจเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง การยุบเลิก หรือการเปลี่ยนแปลง เขตอำนาจศาลของศาลยุติธรรมต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงจำนวน สภาพ สถานที่ตั้ง และเขตอำนาจศาลตามที่จำเป็นเพื่อให้การอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนเป็นไป โดยเรียบร้อยตลอดราชอาณาจักร

มาตรา 7 ให้คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมกำหนดจำนวนผู้พิพากษา ในศาลยุติธรรมให้เหมาะสมตามความจำเป็นแห่งราชการ

มาตรา 8 ให้มีประธานศาลฎีกาประจำศาลฎีกาหนึ่งคน ประธานศาลอุทธรณ์ ประจำศาลอุทธรณ์หนึ่งคน ประธานศาลอุทธรณ์ภาคประจำศาลอุทธรณ์ภาค ศาลละหนึ่งคน และให้มี อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นประจำศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญา กรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็น ศาล ชั้นต้น ศาลละหนึ่งคนกับให้มีรองประธานศาลฎีกาประจำศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ประจำ ศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาคประจำศาลอุทธรณ์ภาค และรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล ชั้นต้นประจำศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญากกรุงเทพใต้ ศาลอาญา ธนบุรี และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็นศาลชั้นต้น ศาลละหนึ่งคน และ ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในทางราชการ คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม โดยความเห็นชอบ ของประธานศาลฎีกาจะกำหนดให้มีรองประธานศาลฎีกามากกว่าหนึ่งคนแต่ไม่เกินหกคน รองประธาน ศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มากกว่าหนึ่งคนแต่ไม่เกิน สามคนก็ได้

1. เมื่อตำแหน่งประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาล อุทธรณ์ภาค หรืออธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นว่างลง หรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติ ราชการได้ให้รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรือ รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นแล้วแต่กรณีเป็นผู้ทำการแทนถ้ามีรองประธานศาลฎีกา รองประธาน ศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นหลายคนให้รองประธาน ศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

ที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้ทำการแทน ถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับเป็นผู้ทำการแทน

2. ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรืออธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นตามวรรคสอง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นเป็นผู้ทำการแทน ถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับเป็นผู้ทำการแทน

3. ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนตามวรรคสาม ประธานศาลฎีกาจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนก็ได้

4. ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลจะเป็นผู้ทำการแทนในตำแหน่งตามวรรคหนึ่งไม่ได้

มาตรา 9 ในศาลจังหวัดหรือศาลแขวง ให้มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ศาลละหนึ่งคน

1. เมื่อตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงว่างลง หรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นเป็นผู้ทำการแทนถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับในศาลนั้นเป็นผู้ทำการแทน

2. ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนตามวรรคสอง ประธานศาลฎีกาจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนก็ได้

3. ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลจะเป็นผู้ทำการแทนในตำแหน่งตามวรรคหนึ่งไม่ได้

มาตรา 10 ในกรณีที่มีการแบ่งส่วนราชการในศาลฎีกา ศาลชั้นอุทธรณ์ หรือศาลชั้นต้นออกเป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ให้มีผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกหรือผู้พิพากษาหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น แผนก หรือหน่วยงานละหนึ่งคน

1. เมื่อตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกหรือผู้พิพากษาหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามวรรคหนึ่งว่างลง หรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดในแผนกหรือในหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้นเป็นผู้ทำการแทนถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดในแผนก หรือในหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับในแผนก หรือในหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้นเป็นผู้ทำการแทน

2. ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนตามวรรคสอง ประธานศาลฎีกาจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนก็ได้

3. ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลจะทำการแทนในตำแหน่งตามวรรคหนึ่งไม่ได้

มาตรา 11 ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น และผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

1. นั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใด ๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้วมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้
2. สั่งคำร้องคำขอต่าง ๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ
3. ระมัดระวังการใช้ระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว
4. ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา
5. ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินงานส่วนธุรการของศาล
6. ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ
7. มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด
8. ให้รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มีอำนาจตาม 2) ด้วย และให้มีหน้าที่ช่วยประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรืออธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นแล้วแต่กรณีตามที่ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรืออธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นมอบหมาย

มาตรา 12 ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนก หรือผู้พิพากษาหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 10 วรรคหนึ่ง ต้องรับผิดชอบงานของแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปโดยเรียบร้อยตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมที่ได้จัดตั้งแผนก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้น และต้องปฏิบัติตามคำสั่งของประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น

มาตรา 13 ให้มีอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ภาคละหนึ่งคน จำนวนเก้าภาค มีสถานที่ตั้งและเขตอำนาจตามที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา กับให้มีรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ภาคละสามคน ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในทางราชการ

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมโดยความเห็นชอบของประธานศาลฎีกาจะกำหนดให้มีรองอธิบดีผู้พิพากษาภาคมากกว่าสามคนแต่ไม่เกินหกคนก็ได้

1. เมื่อตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาภาคว่างลง หรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองอธิบดีผู้พิพากษาภาคที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้ทำการแทนถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ผู้ที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับเป็นผู้ทำการแทน

2. ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนตามวรรคสอง ประธานศาลฎีกาจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนก็ได้

3. ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลจะเป็นผู้ทำการแทนในตำแหน่งตามวรรคหนึ่งไม่ได้

มาตรา 14 ให้อธิบดีผู้พิพากษาภาคเป็นผู้พิพากษาในศาลที่อยู่ในเขตอำนาจด้วยผู้หนึ่ง โดยให้มีอำนาจและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 11 วรรคหนึ่ง และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

1. สั่งให้หัวหน้าสำนักงานประจำศาลยุติธรรมรายงานเกี่ยวกับคดี หรือรายงานกิจการอื่นของศาลที่อยู่ในเขตอำนาจของตน

2. ในกรณีจำเป็นจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งในศาลที่อยู่ในเขตอำนาจของตนไปช่วยทำงานชั่วคราวมีกำหนดไม่เกินสามเดือนในอีกศาลหนึ่งโดยความยินยอมของผู้พิพากษานั้นก็ได้แล้วรายงานไปยังประธานศาลฎีกาทันที

3. ให้รองอธิบดีผู้พิพากษาภาคเป็นผู้พิพากษาในศาลที่อยู่ในเขตอำนาจด้วย โดยให้มีอำนาจตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 11 วรรคหนึ่ง (2) และให้มีหน้าที่ช่วยอธิบดีผู้พิพากษาภาคตามท้ออธิบดีผู้พิพากษาภาคมอบหมาย

มาตรา 19 / 1 บรรดาคดี ซึ่งเกิดขึ้นในเขตศาลแขวงและอยู่ในอำนาจของศาลแขวงนั้นถ้ายื่นฟ้องต่อศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี หรือศาลจังหวัด ให้อยู่ในดุลพินิจของศาลดังกล่าวที่จะยอมรับพิจารณาคดีใดคดีหนึ่งที่ยื่นฟ้องเช่นนั้นหรือมีคำสั่งโอนคดีไปยังศาลแขวงที่มีเขตอำนาจก็ได้ และไม่ว่ากรณีจะเป็นประการใดหากศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี หรือศาลจังหวัดได้มีคำสั่งรับฟ้องคดีเช่นนั้นไว้แล้ว ให้ศาลดังกล่าวพิจารณาพิพากษาคดีนั้นต่อไป

1. ในกรณีที่ขณะยื่นฟ้องคดีนั้นเป็นคดีที่อยู่ในอำนาจศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี หรือศาลจังหวัดอยู่แล้ว แม้ต่อมาจะมีพฤติการณ์เปลี่ยนแปลงไปทำให้คดีนั้นเป็นคดีที่อยู่ในอำนาจของศาลแขวง ก็ให้ศาลนั้นพิจารณาพิพากษาคดีดังกล่าว ต่อไป

มาตรา 21 ศาลอุทธรณ์มีเขตตลอดท้องที่ที่มีได้อยู่ในเขตศาลอุทธรณ์ภาค ในกรณีที่มีการยื่นอุทธรณ์คดีต่อศาลอุทธรณ์ และคดีนั้นอยู่นอกเขตของศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์อาจใช้ดุลพินิจยอมรับไว้พิจารณาพิพากษาหรือมีคำสั่งโอนคดีนั้นไปยังศาลอุทธรณ์ภาคที่มีเขตอำนาจ

มาตรา 29 ในระหว่างการทำคำพิพากษาคดีใด หากมีเหตุสุดวิสัยหรือเหตุจำเป็นอื่นอันมิอาจก้าวล่วงได้ทำให้ผู้พิพากษาซึ่งเป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีนั้นไม่อาจจะทำคำพิพากษาในคดีนั้นต่อไปได้ให้ผู้พิพากษาดังต่อไปนี้มีอำนาจลงลายมือชื่อทำคำพิพากษา และเฉพาะในศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาค และศาลชั้นต้น มีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ด้วย ทั้งนี้หลังจากได้ตรวจสอบสำนวนคดีนั้นแล้ว

2. ในศาลฎีกา ได้แก่ ประธานศาลฎีกาหรือรองประธานศาลฎีกา
3. ในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค ได้แก่ ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองประธานศาลอุทธรณ์ หรือรองประธานศาลอุทธรณ์ภาค แล้วแต่กรณี
4. ในศาลชั้นต้น ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษามาตร รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แล้วแต่กรณี
5. ให้ผู้ทำการแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ตามมาตรา 8 มาตรา 9 และมาตรา 13 มีอำนาจตาม (1) (2) และ (3) ด้วย

มาตรา 30 เหตุจำเป็นอื่นอันมิอาจก้าวล่วงได้ตามมาตรา 28 และมาตรา 29 หมายถึง กรณีที่ผู้พิพากษาซึ่งเป็นองค์คณะนั่งพิจารณาคดีนั้นพ้นจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่หรือถูกคัดค้าน และถอนตัวไป หรือไม่อาจปฏิบัติราชการจนไม่สามารถนั่งพิจารณาหรือทำคำพิพากษาในคดีนั้นได้

มาตรา 31 เหตุจำเป็นอื่นอันมิอาจก้าวล่วงได้ตามมาตรา 28 และมาตรา 29 นอกจากที่กำหนดไว้ในมาตรา 30 แล้ว ให้หมายความรวมถึงกรณีดังต่อไปนี้ด้วย

1. กรณีที่ผู้พิพากษาคณะเดียวได้สวนมูลฟ้องคดีอาญาแล้วเห็นว่าควรพิพากษายกฟ้อง แต่คดีนั้นมีอัตราโทษตามที่กฎหมายกำหนดเกินกว่าอัตราโทษตามมาตรา 25 (5)
2. กรณีที่ผู้พิพากษาคณะเดียวพิจารณาคดีอาญาตามมาตรา 25 (5) แล้วเห็นว่าควรพิพากษาลงโทษจำคุกเกินกว่าหกเดือน หรือปรับเกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งโทษจำคุกหรือปรับนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งสองอย่างเกินอัตราดังกล่าว
3. กรณีที่คำพิพากษา หรือคำสั่งคดีแพ่งเรื่องใดของศาลนั้นจะต้องกระทำ โดยองค์คณะซึ่งประกอบด้วย ผู้พิพากษาหลายคน และผู้พิพากษาในองค์คณะนั้นมีความเห็นแย้งกัน จนหาเสียงข้างมากมิได้
4. กรณีที่ผู้พิพากษาคณะเดียวพิจารณาคดีแพ่งตามมาตรา 25 (4) ไปแล้ว ต่อมาปรากฏว่าราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินที่ฟ้องเกินกว่าอำนาจพิจารณาพิพากษาของผู้พิพากษาคณะเดียว



มาตรา 32 ให้ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกคดีในแต่ละศาลแล้วแต่กรณี รับผิดชอบในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่องค์คณะผู้พิพากษาในศาลหรือในแผนกคดีนั้น โดยให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยระเบียบราชการฝ่ายตุลาการของศาลยุติธรรม

1. การออกระเบียบราชการฝ่ายตุลาการของศาลยุติธรรมตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงความเชี่ยวชาญและความเหมาะสมขององค์คณะผู้พิพากษาที่จะรับผิดชอบสำนวนคดีนั้น รวมทั้งปริมาณคดีที่องค์คณะผู้พิพากษาแต่ละองค์คณะรับผิดชอบ

มาตรา 33 การเรียกคืนสำนวนคดีหรือการโอนสำนวนคดี ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบขององค์คณะผู้พิพากษาใด ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะกระทำได้อต่อเมื่อเป็นกรณีที่จะกระทบกระเทือนต่อความยุติธรรมในการพิจารณาหรือพิพากษาอรรถคดีของศาลนั้น และรองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาในศาลจังหวัดหรือศาลแขวงที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้นแล้วแต่กรณีที่มีได้เป็นองค์คณะในสำนวนคดีดังกล่าวได้เสนอความเห็นให้กระทำได้

1. ในกรณีที่รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาในศาลจังหวัดหรือศาลแขวงที่มีอาวุโสสูงสุดในศาลนั้น แล้วแต่กรณีไม่อาจปฏิบัติราชการได้ หรือได้เข้าเป็นองค์คณะในสำนวนคดีที่เรียกคืนหรือโอนนั้น ให้รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับในศาลนั้น เป็นผู้ที่มีอำนาจในการเสนอความเห็นแทนในกรณีที่รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นมีหนึ่งคน หรือมีหลายคนแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้หรือได้เข้าเป็นองค์คณะในสำนวนคดีที่เรียกคืนหรือโอนนั้นทั้งหมดให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงสุดของศาลนั้น เป็นผู้ที่มีอำนาจในการเสนอความเห็น

2. ผู้พิพากษาอาวุโส หรือผู้พิพากษาประจำศาลไม่มีอำนาจในการเสนอความเห็นตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง

3. ในกรณีที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน หรือองค์คณะผู้พิพากษามีคดีค้างการพิจารณาอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลนั้นล่าช้า และผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือองค์คณะผู้พิพากษานั้นขอคืนสำนวนคดีที่ตนรับผิดชอบอยู่ ให้ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วแต่กรณี มีอำนาจรับคืนสำนวนคดีดังกล่าว และโอนให้ผู้พิพากษาหรือองค์คณะผู้พิพากษาอื่นในศาลนั้น รับผิดชอบแทนได้

4. จากบทบัญญัติของพระธรรมนูญศาลยุติธรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่าศาลยุติธรรมมีกฎหมายให้อำนาจในการบริหารจัดการคดีตามภารกิจการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูงเป็นไปตามหลักความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมสอดคล้องกับหลักค่านิยม ความเป็นเลิศทางการในระดับสากล

#### 2.4.12 แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ 2558 - 2561

พระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ จัดทำแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติขึ้นเพื่อใช้กรอบกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและจัดทำงานงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน และเป็นแนวทางประสานความร่วมมือในการบริหารงานยุติธรรมระหว่างหน่วยงานของรัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรมให้เป็นไปอย่างสอดคล้องและมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบไปในทิศทางเดียวกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง

2.4.12.1 กรอบแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2561 มี 5 ประการ คือ

1) อัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ว่า “...กฎหมายนั้นไม่ใช่ตัวความยุติธรรม เป็นแต่เพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งสำหรับใช้ในการรักษาและอำนวยความสะดวกยุติธรรมเท่านั้น การใช้กฎหมาย จึงต้องมุ่งหมายใช้เพื่อรักษาความยุติธรรมไม่ใช่เพื่อรักษาตัวบทของกฎหมายเอง และการรักษาความยุติธรรม ในแผ่นดิน ก็มีได้มีวงแคบอยู่เพียงแค่ว่าขอบเขตของกฎหมาย หากต้องขยายออกไปให้ถึงศีลธรรมจรรยา ตลอดจนเหตุและผลตามเป็นจริงด้วย...” เป็นหลักปรัชญานำทาง

2) ความสอดคล้องกับแนวนโยบายด้านกระบวนการยุติธรรมตามรัฐธรรมนูญ นโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติและของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ข้อตกลง อนุสัญญาฯ และความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

3) สอดคล้องกับสถานการณ์อาชญากรรมสำคัญและแนวโน้มกระบวนการยุติธรรมไทย รวมทั้งสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถานการณ์ยาเสพติดที่ยังคงรุนแรง สถานการณ์การค้ามนุษย์ การทุจริตและประพฤติมิชอบ ความปรองดอง และความสมานฉันท์ของคนในชาติ และการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 เป็นต้น

4) เน้นการพัฒนากระบวนการยุติธรรมให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการยุติธรรมทางอาญากระบวนการยุติธรรมทางแพ่งและกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง รวมทั้งกระบวนการยุติธรรมทางเลือกต่าง ๆ

5) ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนที่ต้องการให้เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและอำนวยความสะดวก ยุติธรรม เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย เสมอภาค และเป็นธรรม

2.4.12.2 วิสัยทัศน์แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2561 ได้แก่

“...การบริหารงานยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล สร้างความเป็นธรรม และประชาชนพึงพอใจ...”

1) พันธกิจ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการด้วยความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาคและเป็นธรรม

1.2) ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในงานยุติธรรม รวมทั้งสนับสนุน การศึกษาวิจัย และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3) ประสานและบูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานยุติธรรมทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนางานยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล

2.4.12.3 เป้าหมาย 4 ประการ ที่สำคัญ คือ

1) การให้บริการประชาชนของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเป็นไปด้วย ความสะดวก รวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายเหมาะสม

2) ประชาชนสามารถเข้าถึงการให้บริการของหน่วยงานยุติธรรมได้อย่าง เท่าเทียม

3) หน่วยงานยุติธรรมมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

4) ปริมาณคดีที่เข้าสู่ศาลลดลง

2.4.12.4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานมี 5 ด้าน ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพระบบการให้บริการประชาชน

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม

3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกและการมีส่วนร่วม ในงานยุติธรรม

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรและเผยแพร่องค์ความรู้ในกระบวนการ ยุติธรรม

5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนและบูรณาการการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

### 2.4.13 แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 - 2565

วิสัยทัศน์ “...การบริหารงานยุติธรรม มีธรรมาภิบาลและทันสมัย...”

#### 2.4.13.1 พันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจดังนี้

- 1) เสริมสร้างการป้องกันการกระทำผิด โดยสร้างความรู้ความเข้าใจด้านความยุติธรรมและกฎหมาย
- 2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อใช้ระงับข้อพิพาท หรือยุติความขัดแย้ง โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมและสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้สะดวกและง่าย
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการอำนวย ความยุติธรรมให้กับประชาชน โดยการพัฒนากฎหมาย และระบบบริหารงานยุติธรรม
- 4) ปรับปรุงระบบการปฏิบัติ ต่อผู้กระทำผิด เพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับเข้าสู่สังคมได้อย่างปกติสุข
- 5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยง การดำเนินงานยุติธรรมทุกขั้นตอน

#### 2.4.13.2 เป้าหมายแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 - 2565

- 1) การบริหารงานยุติธรรมที่มีธรรมาภิบาลและโปร่งใส
- 2) สังคมมีความสงบเรียบร้อย ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

#### 2.4.13.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ด้านกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม
- 2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยระงับ ข้อพิพาท ทั้งทางอาญาทางแพ่ง และพาณิชย์ และทางปกครอง
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายและระบบ บริหารงานยุติธรรม
- 4) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด
- 5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกระบวนการ ยุติธรรมด้วยดิจิทัล

### 2.4.14 แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564

แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม เป็นกรอบการดำเนินงานของศาลยุติธรรมตามพันธกิจการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ.2561 - 2564 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564 มีรายละเอียด ดังนี้

2.4.14.1 วิสัยทัศน์ “...ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่อำนวยความยุติธรรม เพื่อให้สังคมสงบสุขเป็นธรรมและเสมอภาคโดยยึดหลักนิติธรรม...”

#### 2.4.14.1 พันธกิจ

- 1) อำนวยความยุติธรรมเพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- 2) พัฒนาและสร้างระบบสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมให้มีความรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย และเป็นสากล
- 3) เสริมสร้างความร่วมมือทางการศาลและกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ
- 4) อ้าวงความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการอำนวยความยุติธรรมเพื่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมไทยที่ยั่งยืน

#### 2.4.15 ยุทธศาสตร์ JUSTICE มุ่งเป้าประกอบและเป้าประสงค์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ J : Justice for All ยึดมั่นการอำนวยความยุติธรรมด้วยหลักนิติธรรม

เป้าประสงค์ : สังคมไทยมีความสงบสุขเรียบร้อย สามัคคีปรองดอง อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ U : Uplift and Uphold Standard ยกระดับมาตรฐานระบบศาลยุติธรรมสู่ระดับสากล

เป้าประสงค์ : การอำนวยความยุติธรรมที่มีมาตรฐานในระดับสากลของศาลยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ S : Stronger Specialized Court เพิ่มความเข้มแข็งให้ศาลชำนาญพิเศษ

เป้าประสงค์ : ศาลชำนาญพิเศษมีความเชี่ยวชาญในการพิจารณาพิพากษาคดีชำนาญพิเศษและมีระบบการสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละประเภทคดี

ยุทธศาสตร์ T : Trusted Pillar คงความเชื่อมั่นศรัทธาในการเป็นสถาบันหลักด้านการอำนวยความยุติธรรม

เป้าประสงค์ : ประชาชน และสังคมศรัทธา และเชื่อมั่นในกระบวนการทางเลือกของศาลยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ I : Innovation พัฒนานวัตกรรมการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรม

เป้าประสงค์ : การบริหารคดีและการบริการของศาลยุติธรรมมีความสะดวก รวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อย

ยุทธศาสตร์ C : Collaboration เร่งบูรณาการเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมทั้งภายใน ประเทศและระหว่างประเทศ

เป้าประสงค์ : หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงองค์การระหว่างประเทศให้การยอมรับและให้ความร่วมมือทางการศาล การยุติธรรม และทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ E : Excellence Organization เพิ่มศักยภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ : ศาลยุติธรรมมีระบบงานตุลาการ ระบบงานธุรการของศาลยุติธรรม ระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และระบบงานวิชาการที่มีขีดสมรรถนะสูงในการสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.16 ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินการตามยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสต่อการบริการที่เป็นเลิศด้านการอำนวยความยุติธรรม ได้แก่

2.4.16.1 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ J คือ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้พิพากษาที่มีความเป็นอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดีให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม

ตัวชี้วัดที่ 6 คู่ความมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการระบบทนายความ ขอแรงและที่ปรึกษากฎหมายของศาลยุติธรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ตัวชี้วัดที่ 10 คู่ความมีความพึงพอใจต่อกระบวนการและความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยของศาลยุติธรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2.4.16.2 แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ J คือ

แนวทางที่ 1 เสริมสร้างหลักประกันการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระของศาลยุติธรรม

แนวทางที่ 2 เสริมสร้างการพิจารณาพิพากษาคดีภายใต้หลักนิติธรรม ให้เป็นไปอย่างเปิดเผย เสมอภาค ถูกต้องตามกฎหมาย

แนวทางที่ 3 ส่งเสริมการวินิจฉัยคดีตามหลักแห่งความยุติธรรมและความถูกต้องในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี

แนวทางที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรม ในการตรวจสอบข้อเท็จจริง และการปฏิบัติตามกระบวนการที่ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อความเป็นธรรมในการพิจารณาพิพากษาคดี

แนวทางที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินคดีทุกจริตและประพฤติ มิชอบภาครัฐกับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับให้มีความรวดเร็ว เป็นธรรม และเสมอภาค

แนวทางที่ 6 พัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และภารกิจของศาลยุติธรรมให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม เพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคม และเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว เสมอภาค

แนวทางที่ 9 เสริมสร้างให้ประชาชนเคารพกฎหมายและการเข้าถึงการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรมได้โดยง่าย เสมอภาค เป็นธรรม

แนวทางที่ 10 ช่วยเหลือประชาชนให้สามารถยื่นคำร้อง หรือฟ้องคดีด้วยตนเองได้ในคดีความผิดเล็กน้อยหรือคดีไม่มีข้อยุ่งยาก เช่น คดีผู้บริโภค คดีจัดการมรดก / คดีรับรองบุตร (ไม่มีข้อพิพาท)

แนวทางที่ 11 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงระบบทนายขอแรงและที่ปรึกษากฎหมายที่มีคุณภาพในกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรม

แนวทางที่ 16 ส่งเสริมและพัฒนาระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมในทุกชั้นศาล

#### 2.4.16.3 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ U

ตัวชี้วัดที่ 6 การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมมีความรวดเร็ว ต่อเนื่อง และเป็นธรรมกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาคดีตามปกติ (Time Standard) ของคดีแต่ละประเภท และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการของศาลยุติธรรมให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วมากขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 7 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

#### 2.4.16.4 แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ U

แนวทางที่ 1 มีหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการพัฒนาและติดตาม ประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรมตามตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐานสากลให้สัมฤทธิ์ผล

แนวทางที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคดีในระบบการพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง และระบบการติดตามพยานที่สนับสนุนและสอดส่องให้คู่ความนำพยานมาเบิกความโดยไม่ต้องเลื่อนคดี (มาตรฐานการบริหารคดีในระบบการพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่องตามคู่มือมาตรฐานนิเทศงานธุรการในระบบพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่องประกอบด้วย

1. การบริหารคดีในชั้นรับฟ้อง
2. ระบบไกล่เกลี่ย
3. ระบบประชุมคดี
4. ระบบศูนย์นัดความ
5. การเตรียมคดี
6. กระบวนการเสริม
7. การจัดเก็บข้อมูล
8. การเสริมสร้างและพัฒนาระบบ

แนวทางที่ 10 เสริมสร้างมาตรฐานการพิจารณาพิพากษาคดีแต่ละประเภท  
ให้แล้วเสร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

แนวทางที่ 11 พัฒนาระบบการประชุมปรึกษาคดี และปรับระบบงานของ  
ศาลชั้นต้นและศาลสูงให้สอดคล้องกับระบบองค์คณะ

#### 2.4.16.5 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ S

ตัวชี้วัดที่ 3 จัดตั้งศาลยุติธรรมแผนกคดีพาณิชย์ คดีสิ่งแวดล้อม หรือคดีอื่น ๆ  
ตามบทบัญญัติของกฎหมายภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ตัวชี้วัดที่ 7 การเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์และ  
ศาลอุทธรณ์คดีชั้นอุทธรณ์เป็นไปตามแผนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path)

#### 2.4.16.6 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ T

ตัวชี้วัดที่ 1 คู่ความ ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อการทำงาน  
ของศาลยุติธรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ตัวชี้วัดที่ 9 คู่ความ ผู้เกี่ยวข้องและประชาชน มีความพึงพอใจต่อการ  
ให้คำปรึกษาแนะนำ การบริการต้อนรับ และการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้มาติดต่อราชการ  
ศาลยุติธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในแต่ละปี

ตัวชี้วัดที่ 12 การบริการสารสนเทศทางกฎหมายและวิชาการของศาลยุติธรรม  
มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

#### 2.4.16.7 แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ T

1) แนวทางที่ 1 เสริมสร้างค่านิยมเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล (ค่านิยม  
เพื่อความเป็นเลิศทางการศาล 10 ประการ ประกอบด้วย

- 1.1) ความเสมอภาค
- 1.2) ความยุติธรรม
- 1.3) ความเป็นกลาง
- 1.4) ความเป็นอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดี
- 1.5) ความสามารถ
- 1.6) ความซื่อสัตย์
- 1.7) ความโปร่งใส
- 1.8) การเข้าถึงบริการ
- 1.9) ตามระยะเวลาที่กำหนด
- 1.10) ความแน่นอน)



2) แนวทางที่ 2 พัฒนางค์ประกอบเพื่อความเป็นเลิศทางการศาล 7 ด้าน  
ประกอบด้วย

- 2.1) ความเป็นผู้นำทางการศาลและการบริหารจัดการ
- 2.2) การวางแผนและนโยบายทางการศาล
- 2.3) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณการเงิน พัสดุ และบุคลากร
- 2.4) กระบวนการพิจารณาของศาล
- 2.5) ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.6) การเข้าถึงบริการของศาล
- 2.7) ความไวใจและเชื่อมั่นของสาธารณชน

3) แนวทางที่ 13 นำเทคโนโลยีและวิทยาการที่ทันสมัยมาใช้เพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสารสนเทศทางกฎหมายและวิชาการศาลยุติธรรมในระดับสากลแก่ผู้รับบริการทั้งในและระหว่างประเทศ

3.1) ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ I

3.1.1) ตัวชี้วัดที่ 1 ศาลยุติธรรมมีระบบการบริหารคดีอิเล็กทรอนิกส์อย่างน้อย 5 ระบบภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

3.2) แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ I

3.2.1) แนวทางที่ 1 ต่อยอดการนำระบบดิจิทัลมาใช้เพื่อสนับสนุนให้การเข้าถึง และการอำนวยความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

3.2.2) แนวทางที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการยื่นและส่งคำคู่ความหรือคำสั่งศาลและเอกสารอื่นโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพและทั่วถึง รวมถึงพัฒนาระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (E - Payment) มาใช้ในการชำระค่าธรรมเนียมศาล

2.4.16.8 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ C

1) ตัวชี้วัดที่ 1 ศาลยุติธรรมมีระบบฐานข้อมูลคดีที่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมสามารถเข้าถึงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2) ตัวชี้วัดที่ 4 ศาลยุติธรรมมีข้อตกลงความร่วมมือในการส่งเอกสารและสืบพยานทางไกลกับต่างประเทศภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2.4.16.9 แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ C

1) แนวทางที่ 1 พัฒนาและบูรณาการความร่วมมือในการจัดทำฐานข้อมูลกลางหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลคดีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

2) แนวทางที่ 4 ประสานความร่วมมือในการได้มาซึ่งพยานหลักฐานที่อยู่ต่างประเทศ หรือการส่งหมายระหว่างประเทศความร่วมมือในการสืบพยานทางไกลผ่าน VDO Conference

#### 2.4.16.10 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ E

1) ตัวชี้วัดที่ 1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาและระเบียบหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลได้รับการทบทวนและปรับปรุง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2) ตัวชี้วัดที่ 11 ศาลยุติธรรมจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้พิพากษา และข้าราชการศาลยุติธรรมแล้วเสร็จ และนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

3) ตัวชี้วัดที่ 15 คู่ความ ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน มีความเชื่อมั่นต่อความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาอาวุโส ดะโต๊ะยุติธรรม และผู้พิพากษาสมทบ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในแต่ละปี

4) ตัวชี้วัดที่ 16 ข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาอาวุโส ดะโต๊ะยุติธรรม และผู้พิพากษาสมทบ ร้อยละ 80 ได้รับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในแต่ละปี

#### 2.4.16.11 แนวทางดำเนินการของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ E

1) แนวทางที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2) แนวทางที่ 2 ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมของบุคลากรของศาลยุติธรรมให้มีความรู้ความสามารถทันกับบริบททางกฎหมาย ระเบียบและสังคมที่เปลี่ยนแปลง และรองรับการทำงานแบบหลายภาระงาน (Multi - Function)

3) แนวทางที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของสำนักงานศาลยุติธรรม และสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนภารกิจของศาลยุติธรรม ตลอดจนวางแผนและจัดการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสม

4) แนวทางที่ 12 จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับ / ประเภท (Standard to Be Used in Evaluating of Performance) ที่ใช้เป็นข้อมูลประกอบการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายแต่งตั้ง

2.4.16.12 แนวทางที่ 13 จัดทำแผนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของผู้พิพากษาและข้าราชการศาลยุติธรรมรายตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4.16.13 แนวทางที่ 22 พัฒนาข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาอาวุโส คณะตุลาการศาลฎีกา และผู้พิพากษาสมทบ ให้เป็นต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และมีความรู้ความสามารถในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในระดับสากล

#### 2.4.17 แผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564 สำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรมได้จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี กำหนดกิจกรรมและโครงการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและแนวทางดำเนินการตามยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมไว้

2.4.17.1 สำหรับงานโครงการที่จะเป็นจุดแข็งและโอกาสให้เกิดความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามแผนดังกล่าว เช่น โครงการพัฒนากฎหมายกำหนดความคุ้มครองผู้พิพากษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยเคร่งครัดปราศจากการแทรกแซง การครอบงำ และการฟ้องร้อง โดยมีขอบจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ J : Justice for All ยึดมั่นการอำนวยความสะดวกด้วยหลักนิติธรรมของตัวชี้วัดที่ 1 : ผู้พิพากษามีความเป็นอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดี ให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม (แผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564, น. 19) และโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวกของทนายขอแรง เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ J ของตัวชี้วัดที่ 6 : คู่ความมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการระบบทนายความขอแรงและที่ปรึกษากฎหมายของศาลยุติธรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (แผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564, น. 70) โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ U : Uplift and Uphold Standard ยกระดับมาตรฐานระบบศาลยุติธรรมสู่ระดับสากลที่มีเป้าประสงค์ให้การอำนวยความสะดวกยุติธรรมได้มาตรฐานในระดับสากล ตามแผนปฏิบัติการได้กำหนดให้ดำเนินงานโครงการพัฒนาตัวชี้วัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรม โดยมีเป้าหมายผลผลิตให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมที่ได้รับการพัฒนาตามกรอบการดำเนินงานในระดับสากล เพื่อความเป็นเลิศของศาลยุติธรรม (Court Excellence) แล้วเสร็จ 1 ระบบ ภายในปีงบประมาณ 2561 (สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 - 2564, น. 89)

อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏว่าได้มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดังกล่าวที่ชัดเจน ผู้วิจัย จึงเห็นสมควรใช้โอกาสนี้ศึกษาหาองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เพื่อกำหนดรูปแบบความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นไทย ให้สอดคล้องได้มาตรฐานในระดับสากล โดยเน้นศึกษาในเขตอำนาจศาลชั้นต้นเนื่องจากโครงสร้างศาลยุติธรรมกำหนดให้เป็นศาลที่ต้องรับพิจารณาพิพากษาคดีทั่วไปส่วนใหญ่ตั้งแต่ชั้นเริ่มต้นคดีซึ่งต้องสัมผัสกับประชาชนผู้ใช้บริการโดยตรง ให้ประชาชนเข้าถึงแก่นความยุติธรรมในรูปแบบความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานสากล

1) นอกจากนี้ ยังปรากฏว่าตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมอีกหลายตัวชี้วัด ที่น่าจะเป็นจุดแข็งและโอกาสต่อการพัฒนารูปแบบความเป็นเลิศการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาล

ขั้นต้น แต่แนวทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายยังไม่ชัดเจนสมควรที่จะนำมาศึกษาประกอบในงานวิจัยนี้ ได้แก่

1.1) ตัวชี้วัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาและระเบียบหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลได้รับการทบทวนและปรับปรุง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่กำหนดแนวทางดำเนินการให้ทบทวนและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2) ตัวชี้วัดหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรของศาลยุติธรรมได้รับการประเมินและปรับปรุงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่กำหนดแนวทางดำเนินการให้ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมของบุคลากรของศาลยุติธรรมให้มีความรู้ความสามารถทันกับบริบททางกฎหมาย ระเบียบและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและรองรับการทำงานแบบหลายภาระงาน (Multi - Function)

1.3) ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีข้อสรุปเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่กำหนดแนวทางดำเนินการให้ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของสำนักงานศาลยุติธรรมและสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนภารกิจของศาลยุติธรรม ตลอดจนวางแผนและจัดการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสม

1.4) ตัวชี้วัด ศาลยุติธรรมจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้พิพากษา และข้าราชการศาลยุติธรรมแล้วเสร็จ และนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่กำหนดแนวทางดำเนินการให้จัดทำแผนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของผู้พิพากษาและข้าราชการศาลยุติธรรมรายตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.5) ตัวชี้วัด คู่ความ ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาอาวุโส ดะโต๊ะยุติธรรม และผู้พิพากษาสมทบ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในแต่ละปี ที่กำหนดแนวทางดำเนินการให้พัฒนาข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาอาวุโส ดะโต๊ะยุติธรรม และผู้พิพากษาสมทบให้เป็นต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และมีความรู้ ความสามารถในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในระดับสากล

2) นโยบายประธานศาลฎีกา : นายชีพ จุลมนต์ (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2562)

2.1) นโยบายประธานศาลฎีกาคนปัจจุบัน มีนโยบายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1) ดำเนินการให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย เพื่อให้การอำนวยความยุติธรรมเป็นไปโดยรวดเร็ว เป็นธรรม และปราศจากอคติทั้งปวง

2.1.2) พัฒนาศักยภาพข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม โดยส่งเสริมให้มีการศึกษา การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ และให้ยึดมั่นประมุขจริยธรรมในการดำรงตน

2.1.3) เพิ่มการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการคดี และเพื่อให้การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมรวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

2.1.4) ดำเนินการส่งเสริมเพื่อให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนอื่นที่เหมาะสมแก่การดำรงตนตามสถานะเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นปัจจุบัน

จากนโยบายข้างต้นเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสากล แผนนโยบายแห่งรัฐว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญเป็นจุดแข็งและโอกาสเอื้อให้เกิดความเป็นเลิศด้านการอำนวยความยุติธรรมสู่ประชาชนให้เข้าถึงได้โดยง่าย ลดความเหลื่อมล้ำ มีคุณภาพชีวิตที่ดีถ้วนหน้าบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

พรนพ พุกระพันธ์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในศาลยุติธรรม ผลการวิจัย พบว่า 1) นโยบายศาลยุติธรรมควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำกระบวนการยุติธรรม เชิงสมานฉันท์มาใช้ในศาลยุติธรรม โดยควรมีคณะกรรมการในระดับศาลฎีกา หรือในสำนักงานศาลยุติธรรมขึ้นมาคณะหนึ่งร่วมกับกระทรวงยุติธรรม เพื่อทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมการนำกระบวนการ ยุติธรรม เชิงสมานฉันท์มาใช้ในศาลยุติธรรมก่อนและหลังกระบวนการ พิจารณาคดี 2) แผนงานการพัฒนากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์หากจะนำมาใช้ต้องเกิดจากความพร้อมของบุคลากรทั้งฝ่ายผู้มีหน้าที่ดำเนินการในกระบวนการยุติธรรมและผู้เกี่ยวข้องหรือได้รับ ผลกระทบจากการกระทำผิดในชุมชน อีกทั้งต้องปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สามารถ ใช้กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในคดีอาญาและคดีเยาวชนและครอบครัวได้ 3) กลไกการพัฒนา 3.1) ควรจัดตั้งคณะกรรมการ ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในศาลยุติธรรมขึ้น 3.2) ควรมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ในการประชุมเยี่ยวยาและฟื้นฟูความสัมพันธ์ 3.3) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นคู่มือในการดำเนินการหลังได้รับการอบรม 3.4) จัดทำวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผล การดำเนินการเกี่ยวกับการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มาใช้และประสิทธิผลในการลดจำนวนอาชญากรรม 3.5) สร้างความเข้าใจและผลของการนำแนวทาง การดำเนินการ

ตามกระบวนการ ยุติธรรม เชิงสมานฉันท์ให้แก่ประชาชนโดยเฉพาะผู้เสียหายและผู้กระทำผิด เนื่องจากหลักการนี้เป็นหลักการใหม่

รัตนภรณ์ จิระวัฒน์ชัย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การคุ้มครองพยานบุคคลในคดีอาญา : ศึกษากรณีการนำระบบการประชุมทางจอภาพมาใช้ในการสืบพยาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบัน แนวความคิดในการให้ความคุ้มครองความปลอดภัยแก่พยานบุคคลในคดีอาญานับเป็นแนวคิดที่สำคัญที่กำลังได้รับความสนใจอย่างมากในสังคม ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบัน การแสวงหาพยานบุคคล ซึ่งเป็นพยานที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินคดีอาญาก่อให้เกิดผลกระทบต่อความยุติธรรม ไม่สามารถนำตัวผู้กระทำผิดที่แท้จริงมาลงโทษได้ และยังก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อย ในสังคมอีกด้วยสาเหตุส่วนหนึ่งน่าจะมาจากความไม่รู้สิทธิมีส่วนร่วมของประชาชนในการหาความเป็นธรรมให้กับสังคม หรือความรู้สึกหวาดกลัวไม่มั่นใจในสวัสดิภาพและความปลอดภัยของตน และคนใกล้ชิด การดำเนินคดีอาญาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบังคับใช้กฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นของการนำคดีเข้าสู่กระบวนการตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา กล่าวคือ เมื่อมีการกระทำความผิดเกิดขึ้นการดำเนินคดีอาญาก็จะเริ่มต้นควบคู่กันไปในพื้นที่ ตั้งแต่การสอบสวน การจับกุมฟ้องร้องและดำเนินคดีในศาลสิ่งที่จะช่วยในการพิสูจน์ความจริงแห่งคดี คือ พยานหลักฐาน อันหมายถึง สิ่งที่สามารถนำมาพิสูจน์ความจริงตามที่ได้มีการกล่าวอ้างในข้อเท็จจริง แห่งคดี โดยศาลจะนำข้อมูลที่ได้จากการสืบพยานที่คู่ความนำสืบให้ศาลเห็นมาพิจารณาซึ่งน้ำหนักความ น่าเชื่อถือเพื่อตัดสินคดีนั้นต่อไป ดังนั้นการพิจารณาคดี พยานหลักฐานไม่ว่าจะเป็นพยานบุคคลพยาน เอกสาร หรือพยานวัตถุจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ใช้พิสูจน์ว่าจำเลยมีความผิดหรือบริสุทธิ์และการพิจารณาคดีจะลงโทษจำเลยไม่ได้จนกว่าจะแน่ใจว่า มีการกระทำความผิดจริงและจำเลยนั้น เป็นผู้กระทำความผิดและจำเลยนั้นเป็นผู้กระทำความผิด การค้นหาความจริงที่กระทำโดยการสืบพยาน บุคคลไม่ว่าจะเป็นฐานะประจักษ์พยานหรือพยานแวดล้อมก็มีความจำเป็นแก่คดีทุกประเภท มาตรการ คุ้มครองความปลอดภัยของพยานจึงเป็นมาตรการหนึ่งในกระบวนการยุติธรรมที่ส่งเสริมให้การค้นหา ความจริงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการหามาตรการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลที่จะมาเป็นพยาน ในคดีอาญาได้มีหลักประกันหรือมั่นใจในสวัสดิภาพของตน และในปัจจุบันได้มีการออกพระราช บัญญัติคุ้มครองพยานในคดีอาญา พ.ศ. 2546 ขึ้น บัญญัติถึงสิทธิที่เป็นรูปธรรมวิธีการและขอบเขต การให้ความคุ้มครองความปลอดภัยของพยานบุคคล แม้การพิจารณาคดีและการสืบพยานในคดี อาญากฎหมายจะได้บัญญัติไว้ว่าต้องกระทำต่อหน้าจำเลย กล่าวคือ ในการพิจารณาคดีจำเลยจะต้อง อยู่ร่วมด้วย โดยถือว่าจำเลยซึ่งถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดเป็นประธานในคดี จึงต้องมีสิทธิ ต่าง ๆ ในอันที่จะสามารถต่อสู้คดีได้อย่างเต็มที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่สู่ระบบ การสื่อสารแบบไร้พรมแดนความจำเป็นที่จะแก้ปัญหาของการมาเบิกความของพยานในศาล และเพื่อมิให้ เกิดปัญหาการเผชิญหน้ากับจำเลยจนพยานไม่กล้าเบิกความเพราะเกรงกลัวว่าตนเองจะไม่ปลอดภัย

ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจมีทางแก้ไขได้โดยแต่ละฝ่ายไม่จำเป็นต้องเดินทางมาพบกันในห้องพิจารณาคดี เสมอไปในการสืบพยานแต่ละฝ่ายอาจอยู่คนละแห่งได้ โดยทุกฝ่ายยังคงได้รับผลที่ควรได้ตามรูปแบบ และวิธีการพิจารณาแบบเดิมเกือบทุกประการ เช่น การจัดประชุมทางจอภาพ โดยผู้ร่วมประชุมอยู่ห่างกัน คนละประเทศหรือคนละทวีปก็ได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการ ยุติธรรมและเพื่อให้การ คຸ້ມครองพยานในคดีอาญาเกิดประสิทธิภาพเพิ่มความมั่นใจต่อพยาน และให้เป็นมาตรการทาง กฎหมายในการคຸ້ມครองพยานคดีอาญา ก็อาจจะนำเครื่องมือ ที่เรียกว่า Video Conference หรือ อาจใช้ระบบคอมพิวเตอร์หลายชนิด เช่น Audio Visual และภาพ (Imaging) อันเป็นเครื่องมือสื่อสาร โทรคมนาคมระบบหนึ่งมาใช้ในกระบวนการพิจารณาคดี ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นการสื่อสารแบบ Two - Way Communication โดยสัญญาณภาพและเสียงจะถูกส่งไปในท่อสัญญาณเดียวกันทั้งไปและ กลับผู้ส่งสัญญาณและผู้รับสัญญาณสามารถติดต่อสื่อสารโต้ตอบกันได้ โดยจะเห็นภาพของบุคคลและ เหตุการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในระยะทางห่างไกลหรือในระยะใกล้เพียงแค່ห้องติดกันก็ได้โดยฉับพลัน ทั้งนี้เสมือนหนึ่งว่านั่งสนทนากันอยู่ต่อหน้าปกติธรรมดา การสื่อสารระบบนี้อาจประกอบด้วยอุปกรณ์ ล้าสมัย อาทิเช่น กล้องถ่ายโทรทัศน์ กล้องซูม จอภาพ ลำโพง ไมโครโฟน เครื่องบันทึกภาพ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ หากมีการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอันทันสมัยมาปรับใช้ในการ สืบพยานบุคคล เพื่อปกป้องคຸ້ມครองพยาน ลดการเผชิญหน้ากัน ระหว่างจำเลยกับพยานได้ก็จะเป็น มาตรการใหม่ที่จะคຸ້ມครองพยานและช่วยให้ศาลสามารถแสวงหาข้อเท็จจริงในคดีได้ดียิ่งขึ้นแต่ ในขณะที่เดียวกันการสืบพยานโดยการใช้ Video Conference หรือสื่อภาพและเสียงอื่น มิใช่การ สืบพยานบุคคลตามปกตินั้นอาจกระทบต่อสิทธิของจำเลยบ้าง แต่บางครั้งในการค้นหาความจริง จากพยานในบางสถานการณ์ก็มีความจำเป็น แม้พยานไม่ได้เบิกความโดยเผชิญหน้าจำเลย คำเบิกความ ของพยานก็น่าจะเชื่อถือรับฟังเป็นพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ความผิดของจำเลยได้ ซึ่งก็ต้องมีการกระทำ โดยความระมัดระวัง ดังนั้น มาตรการดังกล่าวจึงจำเป็นที่จะนำมาใช้เพื่อคຸ້ມครองความปลอดภัยของ ตัวพยานในระดับหนึ่งได้สำหรับการดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีอาญาในประเทศไทยนั้น หากมีการนำเอา ระบบการประชุมทางจอภาพมาใช้ในการสืบพยานบุคคลในคดีอาญาเพื่อคຸ້ມครองพยานบุคคล ก็จะเป็นการ สอดรับกับอนุสัญญาสหประชาชาติเพื่อต่อต้าน อาชญากรรมข้ามชาติที่จัดตั้งในลักษณะองค์การ ค.ศ. 2000 ซึ่งประเทศไทยได้เข้าร่วมลงนามเป็นภาคี สมาชิก สำคัญสำคัญของอนุสัญญาดังกล่าวก็ได้มีประเด็นเรื่อง ของการคຸ້ມครองพยานบุคคลในข้อ 24 และข้อ 25 ซึ่งโดยเฉพาะในอนุสัญญาฯ ข้อ 24 ก็ได้มีการเรียกร้อง ให้ประเทศภาคีสมาชิกในอนุสัญญาตรากฎหมาย หรือจัดให้มีมาตรการในการคຸ້ມครองพยานบุคคล ตามความสามารถของประเทศตน รวมถึงการกำหนดให้มีระเบียบว่าด้วยพยานหลักฐานในการทำให้พยาน ให้การในลักษณะที่ประกันความปลอดภัย ด้วยการกำหนดให้มีการถ่ายทอดการให้ปากคำของพยาน ด้วยระบบการประชุมทางจอภาพ (Video Conference) ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่าประเทศไทยควรนำเอา

ระบบการประชุมทางจอภาพมาใช้ในการสื่อบุคคลในคดีอาญา ทั้งนี้เพื่อเป็นมาตรการในการคุ้มครองพยานบุคคล ในคดีอาญา

วิศาล บุพบเวส (2551) วิจัยเรื่อง การปรับปรุงระบบงานศาลยุติธรรม : ศักยภาพ ระบบผู้พิพากษาอาวุโส ผลการศึกษาพบว่าจำนวนคดีความประเภทต่าง ๆ มีแนวโน้มขยายตัวรวดเร็วและแปรตามปัจจัยภาวะเศรษฐกิจและสังคมแตกต่างกันในขณะที่การขยายตัวของจำนวนผู้พิพากษาช้ากว่าและมีความแปรปรวนไม่สอดคล้องกับภาระงานพิจารณาพิพากษาคดีทำให้มีปัญหาคดีค้างมาเพิ่มสูงและภาระงานพิจารณาคดีต่อผู้พิพากษาเพิ่มขึ้นมาก ดังนั้นการมีระบบผู้พิพากษาอาวุโสได้ช่วยบรรเทาปัญหาขาดแคลนผู้พิพากษาได้บ้าง และมีความต้องการผู้พิพากษาอาวุโสหรือการต่ออายุการทำงานของผู้พิพากษาออกไปเกินกว่าอายุ 60 ปีต่อไป เนื่องจากคาดการณ์ว่าจะมีการขาดแคลนผู้พิพากษาต่อไปอีกในอนาคต โดยเฉพาะการลดภาระงานพิจารณาพิพากษาคดีต่อผู้พิพากษา 1 คน ย่อมทำให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพดียิ่งขึ้นอย่างไรก็ดี ระบบผู้พิพากษาอาวุโสที่ดำเนินการมายังมีข้อจำกัดที่มอบหมายงานให้ผู้พิพากษาอาวุโสไม่สอดคล้องกับศักยภาพและสุขภาพของผู้พิพากษาอาวุโสเท่าที่ควร การขยายให้ผู้พิพากษาอาวุโสดำรงตำแหน่งในศาลที่ไม่สูงกว่าตำแหน่งที่ดำรงอยู่ก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสจะมีผลเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของศาลยุติธรรมดีขึ้น เนื่องจากมีความต้องการผู้พิพากษาในศาลสูงเพิ่มมากขึ้น และมีความขาดแคลน ผู้พิพากษาในศาลสูงมากกว่าในศาลชั้นต้น และภาระงานในศาลสูงสอดคล้องกับศักยภาพและสุขภาพของผู้พิพากษาอาวุโสมากกว่างานศาลชั้นต้น นอกจากนี้การปรับสัดส่วนภาระงานในศาลชั้นต้นและงานอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพและสุขภาพของผู้พิพากษาอาวุโสก็เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของศาลยุติธรรมได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการต่ออายุการทำงานของผู้พิพากษาหลังอายุ 60 ปี มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ระบบผู้พิพากษาอาวุโสเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าระบบขยายอายุราชการ เพราะมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับให้สอดคล้องกับความต้องการ และปัญหาการขาดแคลนผู้พิพากษาและศักยภาพของผู้พิพากษาได้ดีกว่า สะดวกกว่า และมีประสิทธิภาพกว่า นอกจากนี้ศาลยุติธรรมควรพิจารณาแนวทางในการชะลอการขยายตัวหรือลดจำนวนคดีต่าง ๆ และแนวทางในการคัดเลือก ผู้พิพากษาใหม่ให้เพิ่มเติมได้สมำเสมอตามความต้องการ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างศักยภาพเพื่อรองรับกฎหมายด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัย พบว่า มีประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญและควรนำไปพิจารณาเพื่อให้พร้อมรับมือกับคดีอาชญากรรมในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรับฟังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เป็นพยานหลักฐานสืบเนื่องมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้การติดต่อสื่อสาร เพื่อทำธุรกรรมระหว่างบุคคลต่าง ๆ ดำเนินการในรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ดังนั้นความถูกต้องแท้จริงและความน่าเชื่อถือของพยานหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์จึงมีส่วนสำคัญและส่งผลกระทบต่อการวินิจฉัยความรับผิดชอบของบุคคล



ทั้งในทางแพ่งและทางอาญาเป็นอย่างมาก 2) การศึกษากระบวนการในการเก็บรวบรวม ตรวจสอบ พิสูจน์พยานหลักฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล เนื่องจากพยานหลักฐานที่อยู่ในรูปของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลคอมพิวเตอร์เป็นพยานหลักฐานรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะสำคัญแตกต่างไปจากพยานหลักฐานที่มีอยู่เดิม ดังนั้นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึง คือ กระบวนการเก็บและพิสูจน์พยานหลักฐานทางคอมพิวเตอร์ พยานหลักฐานทางคอมพิวเตอร์จะต้องได้รับความน่าเชื่อถือและสามารถยืนยันในชั้นศาลได้ด้วย 3) การพัฒนาความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้พิพากษา ควรมีการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นอบรมผู้พิพากษาเป็นหลายระดับ นอกจากนี้ควรมีการจัดสัมมนาทางวิชาการในหัวข้อของปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักฎหมายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) การเพิ่มจำนวนของพยานผู้เชี่ยวชาญหรือผู้พิพากษาสมทบที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปในกระบวนการยุติธรรม พยานผู้เชี่ยวชาญย่อมเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประเด็นปัญหาข้อเท็จจริงที่ต้องการความเห็นซึ่งศาลหรือคู่ความสามารถพิจารณาแต่งตั้งหรืออ้างอิงได้ตามความเหมาะสมของรูปคดีในแต่ละเรื่อง อีกทั้งนำไปใช้ได้กับศาลทุกศาล โดยมีข้อเสนอว่าการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างไม่หยุดยั้งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจากการวิจัย พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในทางที่ผิดกำลังเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับยุคสังคมออนไลน์

สุพิณ เกชาคุปต์ และคณะ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ ผลการวิจัย พบว่า 1) ในต่างประเทศ การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาจะยึดถือหลักความโปร่งใส โดยการเลื่อนชั้น หรือโยกย้ายผู้พิพากษาจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษานั้น และการอ้างอิงจากผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินผล 2) ผลการวิจัยจากการสำรวจเห็นว่า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อย ๆ ส่วนหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันมีความเหมาะสม อย่างไรก็ตามควรมีการปรับปรุงในด้านระยะเวลานำมาบังคับใช้กับข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและการจัดลำดับอาวุโสของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่น ๆ ข้อเสนอแนะ 1) ควรมีการศึกษาถึงผู้พิพากษาที่มีคุณลักษณะพิเศษและมีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งเนื่องจากมีผู้พิพากษาที่จบการศึกษาเฉพาะด้านจากต่างประเทศเป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ที่สามารถเข้ารับตำแหน่งเฉพาะด้านได้ 2) ควรมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเพิ่มเติมหลักความรู้ความสามารถที่นอกเหนือจากหลักอาวุโสแม้จะให้คะแนนเป็นสัดส่วนที่น้อยก็ตามโดยเฉพาะในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารต่าง ๆ 3) ควรมีการศึกษาทบทวนถึงการจัดลำดับอาวุโสของศาลใหม่ โดยสำรวจ

จากสภาพพื้นที่จริงและปริมาณคดีเนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และภูมิศาสตร์ ที่ทำให้ศาลในบางท้องที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมาก มีความเจริญและ ปริมาณคดีมากแตกต่างจากเดิม จึงควรมีการสำรวจปรับปรุงอาวุโสของศาลใหม่ 4) ควรมีการศึกษา เรื่องเงินประจำตำแหน่งอื่น ๆ เป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งผู้พิพากษาที่มีอยู่แล้ว ในปัจจุบัน 5) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลของศาลยุติธรรมทั้งระบบ เพื่อการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์สังคมที่เปลี่ยนแปลง

สุรางคณา วายุภาพ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง E - Court การรับฟังพยานหลักฐาน อิเล็กทรอนิกส์ : จุดเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย พบว่า การพัฒนาระบบ ศาลอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยสร้างความชัดเจนเพื่อรองรับกระบวนการยุติธรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเปรียบเสมือนปลายน้ำของการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จะเติมเต็มความเชื่อมั่นในการทำ ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติที่เป็นต้นน้ำและกลางน้ำของการทำธุรกรรม อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยให้การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เติบโตมากขึ้นและส่งผลบวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่ยังมีปัญหาความชัดเจนของเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรความพร้อมของบุคลากรและลักษณะขององค์กร

สุรศักดิ์ โสมคล้าย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสืบพยานโดยระบบการประชุม ทางจอภาพ : กรณีศึกษาศาลจังหวัดตะกั่วป่าที่ต้องสืบพยานแทนศาลอื่นจำนวนหลายปาก ผลการวิจัย พบว่า การสืบพยานโดยระบบการประชุมทางจอภาพเป็นกระบวนการพิจารณาที่จะสามารถนำมา ปรับใช้กับการสืบพยานในบางกรณีได้อย่างเหมาะสมกว่าการสืบพยานโดยทั่วไป เช่น กรณีสืบพยาน บุคคลที่ไม่สามารถหรือไม่สะดวกอย่างยิ่งในการเดินทางมาเบิกความในประเทศไทย หรือกรณี การส่งประเด็นให้ศาลอื่นสืบพยานแทนสำหรับคดีที่มีพยานจำนวนหลายประการและเป็นที่น่าสนใจ ของประชาชน หรือกรณีการไต่สวนในการฝากขัง เป็นต้น ปี 2547 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมประมวล กฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 87 / 1 กับมาตรา 230 / 1 ให้มีการสืบพยานหรือฝากขัง โดยลักษณะการประชุมทางจอภาพได้ ซึ่งหลักเกณฑ์การฝากขังหรือสืบพยาน กฎหมาย กำหนดเงื่อนไข การฝากขังหรือสืบพยานโดยลักษณะการประชุมทางจอภาพจะต้องเป็นกรณีที่ศาลเห็นสมควร อย่างไรก็ตาม การสืบพยานโดยลักษณะการประชุมทางจอภาพย่อมมีผลในทางกระทบสิทธิของคู่ความ อีกฝ่ายได้ โดยเฉพาะจำเลยในคดีอาญา รวมทั้งปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงและความผิดพลาดทั้ง จากอุปกรณ์และการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นศาลน่าจะพิจารณาใช้เป็นทางเลือก โดยถือเป็นข้อยกเว้นประการหนึ่งเท่านั้น และน่าจะใช้ในกรณีที่มีความจำเป็น โดยชั่งน้ำหนักระหว่าง ความจำเป็นนั้นกับผลกระทบต่อความยุติธรรมในการดำเนินคดีที่อาจเกิดขึ้นซึ่งคงขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริง ในแต่ละกรณี

ลาซิต ไชยอนงค์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของ วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรของศาลยุติธรรม : ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กรระดับปัจจัยด้านธรรมชาติ และระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.612 - 5.283 แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้านธรรมชาติ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมพบว่ายังไม่มีผลสอดคล้องกัน จำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรวัดกับพบว่า ปัจจัยด้านธรรมชาติ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยรายคู่เท่ากับ 0.894 - 0.949 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมชาติกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 82.60 และร้อยละ 85.40 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กรสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านธรรมชาติ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรตามลำดับ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านธรรมชาติ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรพร้อมกันกลับพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพียงปัจจัยเดียวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 84.60 ของความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กรสามารถถูกอธิบายและทำนาย โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ยิ่งยศ ตันอรุณ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การฝึกชั่งในลักษณะการประชุมทางจอภาพ : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า การนำระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) มาใช้กับการพิจารณาและไต่สวนคำร้องขอฝากขังของศาลจังหวัดเชียงใหม่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กรเป็นการส่งเสริมคุณภาพและภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้งานสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อันเกิดจากการเดินทาง ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทาง และทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557 - 2560 นั้น ทำให้ระบบงานธุรการศาล ระบบงานส่งเสริมตุลาการ และการให้บริการประชาชนมีมาตรฐานและมีสมรรถนะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ แก่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหลายฝ่าย ทั้งองค์กรศาลยุติธรรม องค์กรตำรวจ และราชทัณฑ์ รวมไปถึงประชาชนด้วยเหตุนี้การนำระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) จึงมีความเหมาะสมในการใช้กับฝ่ายราชทัณฑ์ เนื่องจากการลดกระบวนการควบคุมผู้ต้องหาออกนอกสถานที่คุมขัง ช่วยลดปัญหาการหลบหนีของผู้ต้องขังและเปิดโอกาสในการลักลอบนำสิ่งผิดกฎหมายเข้ามาในเรือนจำ

รุ่งระวีพร กิตติธนนินรมย์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโครงสร้างตุลาการไทย ชั้นศาลฎีกา ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างตุลาการไทยชั้นศาลฎีกามีความเป็นทางการและอัตราส่วนบุคลากร อยู่ในระดับสูง ส่วนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับกลาง สำหรับโครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของอารยประเทศ 5 ประเทศ มีความเป็นทางการระดับสูงเช่นกัน ส่วนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของสหราชอาณาจักร สาธารณรัฐฝรั่งเศส และสหพันธ์รัฐเยอรมนี อยู่ในระดับสูง ขณะที่สหรัฐอเมริกา และประเทศญี่ปุ่น อยู่ในระดับกลาง ด้านสายการบังคับบัญชา โครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และประเทศญี่ปุ่น อยู่ในระดับต่ำ ส่วนสาธารณรัฐฝรั่งเศส และสหพันธ์รัฐเยอรมนี อยู่ในระดับกลาง การรวมอำนาจ พบว่า มีเพียงโครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของสหรัฐอเมริกา อยู่ในระดับสูง ประเทศเดียว ส่วนประเทศอื่น ๆ อยู่ในระดับกลาง ความเป็นมืออาชีพ โครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของสหรัฐอเมริกา อยู่ในระดับกลาง ส่วนอีก 4 ประเทศ อยู่ในระดับสูง ท้ายสุดอัตราส่วนบุคลากรของโครงสร้างตุลาการชั้นศาลฎีกาของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และประเทศญี่ปุ่น อยู่ในระดับต่ำ ส่วนอีก 2 ประเทศ อยู่ในระดับสูง ส่วนตัวแบบโครงสร้างองค์การใหม่ ของตุลาการไทยชั้นศาลฎีกา ควรใช้แนวคิดโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) มาผสมผสานกับแนวคิดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ (New Organization Structure) โดยประธานศาลฎีกา ควรมอบอำนาจแบบเด็ดขาด (Empowerment) แก่รองประธานศาลฎีกา และประธานแผนกคดีต่าง ๆ ส่วนผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกาและผู้พิพากษาศาลฎีกาควรทำงานเป็นทีม โดยประชุมกลุ่มย่อยก่อนเขียนคำพิพากษาทุกครั้ง ขณะเดียวกันก็ควรมีการเพิ่มแผนกเจ้าหน้าที่ ฝ่ายช่วยเหลือด้านกฎหมายต่าง ๆ และแผนกผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญความรู้อื่น ๆ นอกจากกฎหมายเข้าเป็นแผนกช่วยเหลือหรือสนับสนุน (Support Staff) เข้าในโครงสร้างตุลาการไทยชั้นศาลฎีกา เพื่อช่วยในการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษาศาลฎีกาให้รวดเร็วขึ้นสามารถลดปริมาณคดีค้างพิจารณาในศาลฎีกาได้อย่างทวีคูณ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ของศาลในต่างประเทศเพื่อพัฒนาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ของศาลยุติธรรม พบว่า จากการสำรวจศาลในประเทศไทยที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในศาล จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ศาลแพ่ง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายกลาง และศาลแขวงดอนเมือง เห็นได้ว่าระบบรับคำฟ้องมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงบางส่วนเท่านั้น เช่น การบันทึกคำสั่งศาลลงในระบบสำนักงานคดี (ระบบคอมพิวเตอร์) ระบบรับคำฟ้องที่ศาลแขวงดอนเมือง ซึ่งเป็นแบบ “One - Stop Service” เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องอ่านบัตรแบบสแกนการ์ดสแกนเอกสารคำร้องเก็บเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ในขณะที่ระบบบริหารจัดการคดีมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้บันทึกสารบบความ และการติดตามสำนวน ระบบบาร์โค้ดสำหรับการอ้างอิงสำนวนคดี และระบบการเซ็นชื่อ

บนไฟล์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนระบบห้องพิจารณาคดีอิเล็กทรอนิกส์มีการใช้เครื่องบันทึกเสียง บันทึกคำพยานระหว่างการพิจารณาคดีมีการใช้กล้องบันทึกภาพบริเวณคอกพยาน และพื้นที่โดยรวมในห้องพิจารณาคดี และจัดเก็บลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมีข้อเสนอแนะในงานวิจัย 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ข้อเสนอแนะด้านพัฒนาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ สามารถสนับสนุนกระบวนการทำงานของศาลในแต่ละประเภทได้ สามารถรองรับการทำงานร่วมกัน ระหว่างศาล และระหว่างศาลกับหน่วยงานภายนอก สามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนระบบได้ตามความเหมาะสม และลดความยุ่งยากและซับซ้อนในการใช้งานระบบ
- 2) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและปรับปรุงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับระบบรับคำฟ้องทางอิเล็กทรอนิกส์ บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการคดีทางอิเล็กทรอนิกส์ บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับระบบห้องพิจารณาคดีอิเล็กทรอนิกส์ และบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับระบบการอำนวยความสะดวกยุติธรรมนอกชั้นพิจารณา
- 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถใช้งานได้ในทางปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการวางแผน การดำเนินงาน โดยการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาระบบ คณะทำงานด้านการพัฒนาระบบงานที่มีความเชี่ยวชาญในระบบนั้น ๆ และคณะทำงานด้านเทคโนโลยีที่ ทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของโครงการพิจารณาปัญหาทางเทคนิค

ศรีสกุล เจริญศรี และคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ธรรมชาติขององค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์กร และระดับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เช่น เรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหา อุปสรรคด้านวัฒนธรรม เช่น การขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เช่น ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่งและจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกัน

ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม เป็นต้น

นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร และ 4) คุณธรรมและจริยธรรม ระดับภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรมและจริยธรรม มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล 3) ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม พบว่า 3.1) ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.2) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จากการตอบแบบประเมินก่อนการทดลองใช้ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ / พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 8.18 อีกทั้งผลจากการสัมภาษณ์ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ศุภย์วิชัยกัญญาและการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560) โครงการแนวโน้มพฤติกรรมในการกระทำความผิดทางอาญาที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัย พบว่า ในเชิงรูปแบบพฤติกรรมการกระทำความผิดยังคงเป็นพฤติกรรมการกระทำความผิดแบบดั้งเดิม ได้แก่ การหมิ่นประมาท ฉ้อโกง และอนาจาร เป็นสำคัญซึ่งเป็นปัญหาความสับสนการดำเนินคดีความผิดแบบดั้งเดิมเป็นความผิดทางคอมพิวเตอร์ ประกอบความไม่เข้าใจในตัวกฎหมายที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความสับสนดังกล่าว นอกจากนี้การดำเนินการดังกล่าวยังมีปัญหาการไม่สามารถระบุตัวตนได้เป็นอุปสรรคของการดำเนินคดีเป็นประการสำคัญในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยจากการสำรวจปัจจัยหลัก 3 ประการ ของอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ปัจจัยด้านการระบุตัวตนไม่ได้ (Anonymity) ปัจจัยด้านความเป็นอิสระ (Freedom) และปัจจัยด้านความปลอดภัย (Vulnerability) พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นอิสระในอินเทอร์เน็ตเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มทำให้มีการกระทำความผิด และสามารถระบุกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวโน้มที่จะกระทำความผิดสูงกว่ากลุ่มอื่นได้ จากผลการศึกษาทำให้ได้ข้อเสนอแนะ เพื่อการแก้ไขปัญหของพฤติกรรมการกระทำความผิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้ 1) มีความจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงตัวบทพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.

2550 ให้สะท้อนฐานความผิดทางคอมพิวเตอร์โดยแท้ (True Cybercrime) เพราะตัวบทในปัจจุบันทำให้เกิด ความสับสน เข้าใจยาก และก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ 2) มีความจำเป็นต้องปรับเพิ่มบทลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญาทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน อย่างน้อยตามระดับที่กำหนดในพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ฯ 3) มีความจำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่และประชาชนทุกระดับ เพราะไม่มีความเข้าใจที่แท้จริงเลย โดยมีสาเหตุหลักมาจากการไม่ใช้ประมวลกฎหมายอาญาตามหลักการที่ควรจะเป็น 4) มีความจำเป็นต้องมีมาตรการในการกำกับดูแลพฤติกรรมที่มีสัดส่วนสูงมาก โดยอาจกำหนดให้มีการเฝ้าระวังและแจ้งเตือนพฤติกรรม ดังกล่าว เพื่อให้ประชาชนรับทราบ และตระหนักถึงปัญหา 5) มีความจำเป็นต้องมีนโยบายเร่งรัดและส่งเสริมการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะระบุตัวผู้กระทำความผิดได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับ 6) มีความจำเป็นต้อง มีนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินคดีของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยไม่ให้ดำเนินคดีปะปนกันระหว่างประมวลกฎหมาย อาญา และพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ฯ 7) มีความจำเป็นเร่งด่วนในการ กำหนดมาตรการระบุตัวตนของผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตทั้งหมด 8) มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความไม่เป็นอิสระในอินเทอร์เน็ต 9) ต้องมีมาตรการเชิงรุกแก่ผู้มีแนวโน้มจะกระทำความผิดรวมทั้งมีความจำเป็นต้องทบทวนแนวโน้มการกระทำความผิดของประชาชนเป็นระยะ ๆ

### 2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Vlis (2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Videoconferencing in Criminal Proceedings ผลการวิจัยพบว่า การใช้ระบบการประชุมทางจอภาพในกระบวนการยุติธรรมเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการคุ้มครองพยานเพื่อลดการเผชิญหน้าในชั้นศาล หรืออำนวยความสะดวกให้แก่พยานที่ไม่สามารถเดินทางมาปรากฏตัวที่ศาลได้ เนื่องจากอุปสรรคด้านระยะทาง นอกจากนี้ระบบดังกล่าวยังช่วยให้ศาลประหยัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการยุติธรรม ในด้านการลดการเคลื่อนย้ายจำเลยและการไต่สวนจำเลยที่อยู่ต่างประเทศ ความเป็นไปได้ทางเทคนิคเป็นไปอย่างไร้ขีดจำกัด หากการใช้ระบบการประชุมทางจอภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีรูปแบบการใช้งานที่สอดคล้องกับสิทธิของจำเลยตามกฎหมาย การเพิ่มขึ้นของการใช้ระบบการประชุมทางจอภาพในกระบวนการยุติธรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อผู้ช่วยผู้พิพากษา อัยการ และทนายความได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย นอกจากนี้การใช้สามแพลตฟอร์มผ่านระบบดังกล่าวยังสามารถเพิ่มคุณภาพการใช้งานโดยการให้ความช่วยเหลือแก่คู่ความที่เป็นชาวต่างชาติในคดีได้

UNDP, Michelsen (U4) และ UNODC (AP - INTACT) (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินความท้าทาย และผลลัพธ์ของการแทรกแซงการพัฒนาขีดความสามารถในพื้นที่ของความสำเร็จในการพิจารณาคดี จากการวิเคราะห์ประสบการณ์เฉพาะบางประเทศเพื่อทำความเข้าใจว่าอะไรทำได้และทำไม ผลการวิจัย พบว่า ยังมีข้อจำกัดของความพยายามในการปฏิรูประบบตุลาการที่มีอยู่และ

ที่เรียกร้องมากขึ้น และยังพบว่า ความซื่อสัตย์ ความเป็นอิสระ และความเป็นกลางของกระบวนการยุติธรรมเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเข้าถึงอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ เพื่อความยุติธรรม และเพื่อปกป้องสิทธิมนุษยชน อย่างไรก็ตามการเลือกปฏิบัติและการทุจริต มักจะป้องกันประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนจนและคนชายขอบจากโอกาสที่เท่าเทียมและการปกป้อง สิทธิของพวกเขา มีความคิดริเริ่มมากมายที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการศาล ระบบที่ถูกลำไ้ใช้ ทั่วโลกและอีกมากมายได้รับการสนับสนุนจากองค์การสหประชาชาติและพันธมิตร คอร์ปชั่นยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมเป็นความท้าทายที่ต้องเร่งพัฒนา

Kostelak (2014) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Videoconference Technology and the Confrontation Clause ผลการวิจัย พบว่า การใช้เทคโนโลยีการประชุมทางจอภาพในห้องพิจารณาคดีมีหลายหลายวิธี ในการเติบโต หนึ่งในเหตุผลที่จะช่วยให้เติบโตได้คือการใช้ห้องประนีประนอมเป็นเส้นทางของการนำเทคโนโลยีเข้าไปปรับใช้ในห้องพิจารณาคดีของศาล โดยการดำเนินการที่เร็วที่สุด คือ การใช้มาตรการผ่อนปรนของ Gigante ในการทดสอบพฤติการณ์พิเศษ อย่างไรก็ตามนักอัครนิมอย่าง Scalia ก็มีแนวโน้มในการป้องกันจะไม่ให้เทคโนโลยีดังกล่าวเกิดขึ้นในระบบศาลการทดสอบที่เข้มงวดมากขึ้นถูกประกาศใช้ภายใต้การพิจารณาคดี (United States v. Yates) เกิดขึ้นเมื่อปี 1957 เป็นกรณีศาลฎีกาแห่งสหรัฐอเมริกาได้ตัดสินให้แปรญัตติหรือแก้ไขข้อกฎหมายครั้งแรก เพื่อป้องกันการใช้คำพูดที่รุนแรงและเป็นปฏิปักษ์ในเรื่องของสิทธิในการพูดอย่างเสรี เว้นเสียแต่ว่าการพูดนั้นจะเป็นอันตรายที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับว่าผู้พูดนั้นสนับสนุนในลัทธิสังคมนิยม) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปใช้ระบบการประชุมทางจอภาพช้าที่สุด แต่ด้วยความพยายามจากหลายฝ่ายทำให้การยอมรับระบบดังกล่าวเกิดขึ้นได้ภายใต้กรอบงานที่วางไว้ในบางครั้งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ศาลยอมรับการใช้งาน ระบบการประชุมทางจอภาพ คือ การยอมรับจากสาธารณชน ผู้คนต่างยังคงเป็นกังวลเกี่ยวกับระยะทาง หรือการป้องกันการปะทะกันระหว่างจำเลยและพยาน ด้วยเหตุนี้การใช้ระบบดังกล่าวจึงเป็นตัวช่วยให้วัตถุประสงค์สำหรับการป้องกันการเผชิญหน้าระหว่างคู่ความบรรลุผลสำเร็จได้ เทคโนโลยีของระบบการประชุมทางจอภาพได้รับการยอมรับและถูกใช้อย่างแพร่หลายในหลายพื้นที่ทำให้ความกังวล ของผู้คนหายไปตามกาลเวลาในความเป็นจริง การยอมรับเทคโนโลยีระบบการประชุมทางจอภาพมาปรับใช้ในศาลนั้นใช้เวลาประมาณ 2 - 3 ปี หลังจากที่ประชาชนให้การยอมรับเทคโนโลยี ทราบใด ที่ยังคงมีกฎหมายที่รองรับการใช้เทคโนโลยีการประชุมทางจอภาพในห้องพิจารณาคดีของศาล การยอมรับของสาธารณชนจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในระบบศาลมากยิ่งขึ้น หากประชาชนทั่วไปให้การยอมรับ ห้องพิจารณาคดีของศาลก็จะล้าหน้าและทันสมัยมากขึ้น



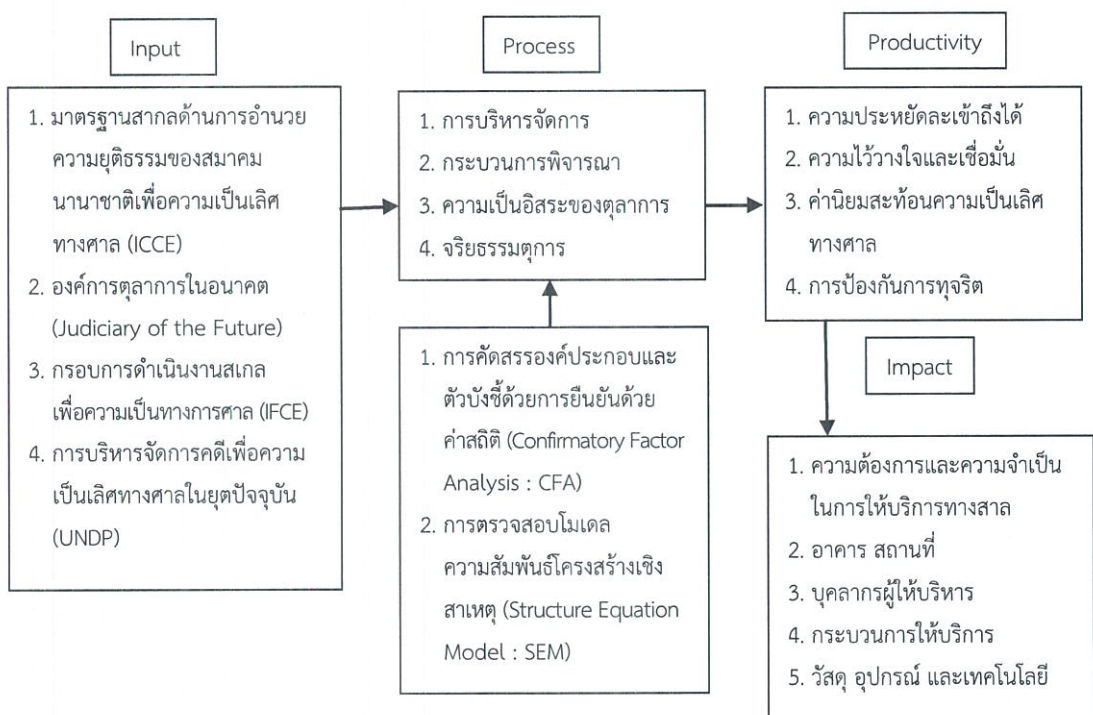
Bridenback (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Study of State Trial Courts Use of Remote Technology ผลการวิจัย พบว่า การใช้เทคโนโลยีระยะไกล (Remote Technology) จะกลายเป็นกระแสหลัก และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของศาล เนื่องจากระบบศาลของสหรัฐอเมริกาได้ใช้ Remote Technology ในหลายพื้นที่ที่มีการพิจารณาคดี โดยการยอมรับการใช้ Remote Technology ในชั้นศาลจะขึ้นอยู่กับลักษณะของคดีว่าเป็นคดีแพ่ง หรือคดีอาญา และกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินการของชั้นศาล จากการวิจัย พบว่า ศาลที่ทำหน้าที่พิจารณาคดีในหลาย ๆ รัฐของสหรัฐอเมริกา ได้ใช้ Remote Technology เพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของศาล เพิ่มพูนความสามารถของผู้ใช้งานระบบให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ เป็นการใช่วิธีการที่ทันสมัยในการใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญ รวมไปถึงรองรับการใช้งานจากผู้คนที่เกิดในยุคของอิเล็กทรอนิกส์และวิดีโอที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากข่าวดีของการศึกษานี้ คือ ศาลที่พิจารณาคดีหลาย ๆ ศาลต่างประสบความสำเร็จในการบูรณาการการใช้ Remote Technology เพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของศาลโดยไม่ขัดต่อข้อกำหนดกฎหมายของสหรัฐอเมริกา ที่มีมายาวนานนับศตวรรษ

United Nations Development Programme by Sofie Arjon Schütte, Paavani Reddy และ Liviana Zorzi (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A Transparent and Accountable Judiciary to Deliver Justice for All : กระบวนการยุติธรรมที่โปร่งใสและรับผิดชอบในการส่งมอบความยุติธรรมสำหรับทุกคน งานวิจัยนี้เน้นประสบการณ์จากอัฟกานิสถาน บอสเนียและเฮอร์เซโกวีนา โคลัมเบีย อินโดนีเซีย เคนยา โคโซโว เนปาล ไนจีเรีย ปารากวัย ฟิลิปปินส์ และโซมาเลียในการส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบภายในศาล เน้นที่จรรยาบรรณและกลไกการควบคุมภายในองค์กรศาลเพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบต่อ เช่น สภาพตุลาการ และการตรวจประเมินตนเองของผู้พิพากษา เป็นเครื่องมือสุดท้ายในบริบทของความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่าน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงระบบตุลาการทั่วโลกโดยแสดงให้เห็นถึงแรงบันดาลใจจากประสบการณ์ในการส่งมอบความยุติธรรมสำหรับทุกคน แบ่งเป็น 6 ส่วน ส่วนที่ 1 กล่าวถึง ความสำคัญของการส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อส่งมอบความยุติธรรมให้กับทุกคนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวาระการประชุมในปี 2030 ว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน การประเมินตรวจสอบของ SDG 16 จะวัดความก้าวหน้าของระบบตุลาการเมื่อเวลาผ่านไป ส่วนที่ 2 การสำรวจและจัดทำดัชนีเกี่ยวกับการรับรู้การทุจริตเช่นเดียวกับเครื่องมือการวินิจฉัยที่มีอยู่สำหรับการประเมินความสมบูรณ์ของศาลในประเทศพื้นที่การวิจัยประสบการณ์ของชาวไนจีเรียกลับกรองบทเรียนจากหลายปี โครงการปฏิรูปการพิจารณาคดีที่ชุมชนในวงกว้างเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพื้นฐานสำหรับการปฏิรูปและติดตามความคืบหน้าเมื่อเวลาผ่านไป ส่วนที่ 3 มุ่งเน้นไปที่กลไกการกำกับดูแลการพิจารณาคดีภายในสำหรับการเสริมสร้างความสมบูรณ์และความรับผิดชอบต่อขณะที่สะท้อนความเหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงในประเทศหลังความขัดแย้ง เช่น บอสเนีย และ Herzegovina และ Kosovo รวมทั้งในเนปาล

และโซมาเลีย ส่วนที่ 4 ระบุว่าแม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่ยาครอบจักรวาลระบบอัตโนมัติของบริการศาลและการดำเนินคดี แต่ก็สามารถลดขั้นตอนเร่งรัดได้รวดเร็วขึ้น หลีกเลี่ยงการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ ลดความเสี่ยงจากการทุจริต และให้ประชาชนเข้าถึงศาลได้ ผลการวิจัย พบว่า การทุจริตกำลังขัดขวางการส่งมอบความยุติธรรมทั่วโลก ศาลเป็นบริการสาธารณะที่มีการทุจริตมากที่สุด รองจากตำรวจ ประสบการณ์จากอัฟกานิสถาน บอสเนียและเฮอร์เซโกวีนา โคลัมเบีย อินโดนีเซีย เคนยา โคโซโว เนปาล ไนจีเรีย ปารากวัย ฟิลิปปินส์ และโซมาเลีย พบว่าการเปิดระบบตุลาการให้โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้จะส่งเสริมความซื่อสัตย์และเพิ่มความเชื่อมั่นของสาธารณชน โดยไม่ขัดขวางความเป็นอิสระของตุลาการ การประเมินฝ่ายตุลาการพบว่ารู้สึกถึงความเป็นเจ้าของผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย ควรพัฒนาตามหลักการของการพิจารณาคดีของบังกลาเด็ชโดย Judicial Integrity Group ที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติสำหรับผู้พิพากษา แต่การดำเนินการตามหลักการเหล่านี้ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญในหลายประเทศ งานวิจัยเรียกร้องให้ตุลาการประเมินความสามารถตนเองเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและประสิทธิผลของสถาบัน และควรสนับสนุนให้ผู้พิพากษาเปิดการเรียนรู้ แบบ Peer - to - Peer โดยการมีส่วนร่วมของผู้แทนจากประเทศอื่น ๆ ในการประเมินศักยภาพ เพื่อปรับปรุงความสมบูรณ์ของกระบวนการยุติธรรม นอกจากนี้พบว่า ศาลยุติธรรมที่สำรวจจับฟังความเห็นของผู้ใช้บริการศาลจะนำไปสู่การบริการที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นความพึงพอใจเชื่อมั่นได้มากขึ้น การกำกับดูแลภายในของศาล เช่น สภาตุลาการและความท้าทายที่เกี่ยวข้องในการค้นหารูปแบบที่เหมาะสมและสมดุลของความเป็นอิสระในการพิจารณาคดี และความรับผิดชอบเป็นพันธมิตรในการปฏิรูประบบตุลาการ เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพอีกอย่างหนึ่ง คือ การใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติในศาล เช่น การแปลงเอกสารและสถิติในศาลให้เป็นดิจิทัลช่วยเพิ่มความโปร่งใสและให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย การบริการแบบออนไลน์ช่วยลดขนาดของระบบราชการและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานยุติธรรม วาระการประชุม เพื่อความยั่งยืนที่ยั่งยืนเมื่อปี 2030 การพัฒนาเป็นแรงผลักดันให้เกิดความยุติธรรมเพื่อทุกสิ่งเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDG) 16 รวมถึงเป้าหมายหลักสำหรับการเข้าถึงความยุติธรรมและการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น ผู้วิจัยได้สรุปและสร้างโมเดลกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น โดยศึกษาเอกสารความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นตามมาตรฐานสากลที่จะแก้ปัญหาคอขวด และช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับประเทศในเวทีระดับโลกได้ ควรมีปัจจัยและตัวชี้วัด หรือตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนโดบ่างของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้นในฐานะผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ข้าราชการ ศาลยุติธรรมในสังกัดศาลยุติธรรมชั้นต้น อัยการ ตำรวจ ทนายความ และอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย และ 80 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศ ด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ในฐานะคู่ความ พยาน และประชาชนผู้ใช้บริการทางศาล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย และ 30 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังที่ภาพ 2.9



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษารอบแนวคิดและสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยการ ความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)**

#### 1. แหล่งข้อมูล

1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์ที่เกี่ยวข้องรวมถึงระเบียบกฎหมาย นโยบาย และรายงานผลการปฏิบัติงานเน้นข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัญหาอุปสรรคและความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบสู่ความเป็นเลิศด้านตุลาการ โดยทบทวนข้อมูลจากอดีตถึงปัจจุบัน ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร บุคลากร นโยบายการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของประชาชนเน้นศึกษาระบบการบริหารจัดการคดีในศาลยุติธรรมชั้นต้นให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน และหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคดีสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิภาพด้านความพร้อมในการเชื่อมต่อประสานกับทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและทุกองค์กรภาครัฐของประเทศและองค์กรในภูมิภาคอาเซียน ให้มีความเหมาะสมกับแนวโน้มสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีความเป็นเลิศด้านการอำนวยการความยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้นของไทยเปรียบเทียบกับสิงคโปร์

1.2 ตัวบุคคล (Human) และกลุ่มเป้าหมายโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญมีผลงานด้านการบริหารเป็นที่ประจักษ์ทั้งในองค์กรฝ่ายตุลาการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร และเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิจากศาลยุติธรรมต้องเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาลยุติธรรมในระดับผู้กำหนดนโยบายศาลยุติธรรม หรือดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดี ผู้พิพากษาจำนวน 21 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เพื่อให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เกี่ยวกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศด้านการอำนวยการความยุติธรรมตามมาตรฐานสากลในศาลยุติธรรมชั้นต้นของไทย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ออนไลน์ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการคดี ในศาลยุติธรรมชั้นต้นให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน และหาแนวทาง ในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคดีสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิภาพ ด้านความพร้อมในการเชื่อมต่อประสานกับทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม และทุกองค์กรภาครัฐของประเทศและองค์กรในภูมิภาคอาเซียน ให้มีความเหมาะสมกับแนวโน้มสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูป ประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาล ยุติธรรมชั้นต้นไทยเปรียบเทียบกับสิงคโปร์ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document Study) ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น และเอกสารเฉพาะในส่วนที่มีการเชื่อมโยงถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และข้อมูลที่ได้รับการ กล่าวถึง ในการสัมภาษณ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูลจากตัวบุคคล โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งการสัมภาษณ์แบบทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงตัวบุคคล โดยมีขั้นตอนการ สัมภาษณ์

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Study) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสังเคราะห์ พรรณนา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียงเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อจะได้ ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ลึกซึ้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี การวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลว่าถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ของ Denizen (1970) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่มาแตกต่างกันด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547, น. 29 - 130)

4.1 สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เป็นการจัดประเภทเนื้อหาสาระที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน โดยสรุปและ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

4.2 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Study) และบทสัมภาษณ์ (Interview) จากกลุ่มเป้าหมายโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ วิเคราะห์ความหมาย และตีความสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ได้จากเอกสารและบทสัมภาษณ์ จากข้อมูลรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ ที่มองเห็น แล้วนำมาตีความเทียบเคียงกับบริบทของการวิจัย และสรุปประเด็นสาระสำคัญนำมาสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีสร้างกรอบแนวคิดโมเดลความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และกำหนดเป็นสมมติฐานเชิงปฏิบัติการ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยเชิงปริมาณ ระยะเวลา 2 ต่อไป

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และตรวจสอบโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมชั้นต้น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)**

### 1. แหล่งข้อมูล

1.1 พื้นที่การวิจัย ได้แก่ ศาลยุติธรรมชั้นต้นในภูมิภาคทั้ง 9 ภาค ประกอบด้วย กลุ่มศาลจังหวัด กลุ่มศาลแขวง และกลุ่มศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด รวมทั้งหมด 217 แห่ง

1.2 ตัวบุคคล (Human) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ ผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดศาลยุติธรรมชั้นต้น อัยการ ตำรวจ และทนายความ และกลุ่มผู้รับบริการการอำนวยความสะดวกในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ คู่ความ พยาน และประชาชนผู้ใช้บริการของศาล

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ประชากร 2 กลุ่มจากพื้นที่การวิจัยข้างต้น

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดตัวอย่างตามหลักการวิเคราะห์ที่ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง ประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีค่าควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ซึ่ง (Boomsma and Hoogland, 2001) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าด้วยวิธีค่าควรจะเป็นสูงสุดควรเท่ากับหรือมากกว่า 200 คนขึ้นไป และ 500 คน ซึ่งถือว่าดีมากสำหรับการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของ (Comrey and Lee, 1992) การวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 500 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster or Area Sampling) โดยเลือกเฉพาะ ศาลยุดิธรรมชั้นต้นในภูมิภาคทั้ง 9 ภาค ประกอบด้วย กลุ่มศาลจังหวัด กลุ่มศาลแขวง และกลุ่มศาลเยาวชน และครอบครัวจังหวัด รวมทั้งหมด 217 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) ด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ ผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดศาลยุติธรรมชั้นต้น อัยการ ตำรวจ และนายความ จำนวนรวม 600 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้รับบริการการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ คู่ความ พยาน และประชาชนผู้ใช้บริการของศาล จำนวนรวม 380 คน

ขั้นตอนที่ 3 การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการเลือกสุ่มตัวอย่างเพื่อกระจายความครอบคลุมในทุกพื้นที่ของหน่วยตัวอย่างจนครบตามขนาดตัวอย่างในแต่ละกลุ่มที่กำหนดโควตาไว้ในขั้นตอนที่ 2

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์ที่เกี่ยวข้องรวมถึงระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และรายงานผลการปฏิบัติงาน (Secondary Sources) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth interview) กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) จากการวิจัยระยะที่ 1 และนำเครื่องมือวัดนั้น มาปรับข้อความบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาในครั้งนี้ ภายใต้การควบคุมและการให้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.2 ลักษณะเครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) 2 ชุด ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ ผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดศาลยุติธรรมชั้นต้น อัยการ ตำรวจ และนายความ แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และเติมคำลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น จำนวน 80 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยและระดับของการวัดตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ

ค่าคะแนน	แปลความหมาย	ระดับความเหมาะสม
4.21 - 5.00	มากที่สุด	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย	เหมาะสมเป็นไปได้น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด	เหมาะสมเป็นไปได้น้อยที่สุด

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ (น. 160 - 162), โดย บุญชม ศรีสะอาด, 2546, กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

1. เนื้อหาจากการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 4 มิติ 15 องค์ประกอบ และ 80 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1.1 มิติปัจจัยนำเข้าการอำนวยความสะดวก (In Put) 4 องค์ประกอบ คือ
  - 1.1.1 ภาวะผู้นำทางการบริหาร มีตัวบ่งชี้ จำนวน 10 ข้อ
  - 1.1.2 นโยบายและการวางแผน มีตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ข้อ
  - 1.1.3 ทรัพยากรการบริหาร มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ข้อ
  - 1.1.4 มาตรฐานความประพฤติของตุลาการ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ข้อ
- 2.1 มิติกระบวนการจัดการ (Management Process) 4 องค์ประกอบ คือ
  - 2.1.1 การบริหารจัดการในชั้นศาล มีตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ข้อ
  - 2.1.2 กระบวนพิจารณาคดี มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ข้อ
  - 2.1.3 ความเป็นอิสระของตุลาการ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ข้อ
  - 2.1.4 ระบบจริยธรรมของตุลาการ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ข้อ
- 3.1 มิติผลิตภาพของการอำนวยความสะดวก (Justice Productivity) 4 องค์ประกอบ คือ
  - 3.1.1 ความประหยัดและเข้าถึงได้ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ข้อ
  - 3.1.2 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น มีตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ข้อ
  - 3.1.3 ค่านิยมสะท้อนความเป็นเลิศทางศาล มีตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ข้อ
  - 3.1.4 มาตรการการป้องกันการทุจริต มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ข้อ
- 4.1 มิติผลกระทบของการอำนวยความสะดวก 3 องค์ประกอบ คือ
  - 4.1.1 คู่ความในคดี มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ข้อ
  - 4.1.2 บุคลากรฝ่ายตุลาการ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ข้อ



#### 4.1.3 มาตรฐานของศาล มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทั้ง 4 มิติข้างต้น ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเติมข้อความลงในช่องว่าง

ชุดที่ 2 สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้รับบริการการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในศาลยุติธรรมชั้นต้น ได้แก่ คู่ความ พยาน และประชาชนผู้ใช้บริการของศาล แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และเติมคำลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น จำนวน 30 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยและระดับของการวัดตามตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ

ค่าคะแนน	แปลความหมาย	ระดับความเหมาะสม
4.21 - 5.00	มากที่สุด	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง	เหมาะสมเป็นไปได้อย่างปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย	เหมาะสมเป็นไปได้น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด	เหมาะสมเป็นไปได้น้อยที่สุด

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก เกณฑ์ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับของการวัด 5 ระดับ (น. 160 - 162), โดย บุญชม ศรีสะอาด, 2546, กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

1. เนื้อหาจากการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 4 มิติ 7 องค์ประกอบ และ 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 มิติความต้องการที่จำเป็นต้องใช้บริการทางศาล มี 1 องค์ประกอบ 7 ตัวบ่งชี้

1.2 มิติความพึงพอใจต่อการให้บริการทางศาล มี 4 องค์ประกอบ

1.2.1 ด้านอาคาร สถานที่ มี 3 ตัวบ่งชี้

1.2.2 ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ มี 5 ตัวบ่งชี้

1.2.3 ด้านขั้นตอนและกระบวนการให้บริการ มี 5 ตัวบ่งชี้

1.2.4 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี มี 3 ตัวบ่งชี้

1.3 มิติความเหมาะสมของค่าธรรมเนียมศาล มี 1 องค์ประกอบ 3 ตัวบ่งชี้

1.4 มิติความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาล มี 1 องค์ประกอบ 4 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมชั้นต้น ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทั้ง 4 มิติข้างต้น ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเติมข้อความลงในช่องว่าง

### 3.3 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

#### 3.3.1 การปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) ว่าตรงกับสิ่งที่ต้องการวิจัยหรือไม่ มีความถูกต้องครบถ้วนและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์หรือไม่ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 140 - 141) รวมทั้งความเหมาะสมของจำนวนข้อคำถามด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ที่เห็นสมควรแก้ไขและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถามหรือไม่ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence หรือ IOC) (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 140 - 141) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (3 - 1)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence)

$\sum$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.3.2 กำหนดระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามแต่ละข้อเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

### 3.3.3 ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 5 ท่าน ดังนี้

3.3.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้รับผิดชอบหลักสูตรดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและประเมินผล

3.3.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา กุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาการวิจัย

3.3.3.3 ดร.พศวัต กนกนาค วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.3.3.4 ดร.พงารัตน์ มาประณีต วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลชั้นต้น ศาลจังหวัดนนทบุรี เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.3.3.5 ดร.ศุภกิจ แย้มประชา วุฒิการศึกษา M.A. (Criminal Justice) State University of New York at Albany. และ Ph.D. (Law) University of Strathclyde, UK. ตำแหน่ง รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.3.4 ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญยอมรับ และเลือกข้อคำถามที่ครอบคลุมตามเนื้อหา และโครงสร้าง ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) มีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 101) ซึ่งสามารถตัดสินได้ว่าข้อคำถาม มีความสอดคล้องเหมาะสมกับนิยามเชิงปฏิบัติการ หลังจากนั้นได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ ต่อไป

### 3.4 การตรวจสอบเครื่องมือก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การตรวจสอบเครื่องมือก่อนใช้งานจริงโดยวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทั้ง 2 ชุด และผ่านการตรวจสอบเชิงโครงสร้างและเชิงเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในศาลยุติธรรมชั้นต้น ในพื้นที่เขตอำนาจศาลยุติธรรมชั้นต้น กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 144) จำนวนชุดละ 40 คน

3.4.2 จากนั้นนำข้อมูลจากกลุ่มทดลองใช้ดังกล่าว มาวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิค Item Total Correlation แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ระหว่าง .20 ถึง 1 แล้วนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับเป็นคะแนนที่แทนโครงสร้างรวมของคุณลักษณะที่ต้องการวัด ดังนั้นคำถามในแต่ละข้อ

มีค่าสหสัมพันธ์กันกับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างสูง ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.475 - 0.587 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550)

3.4.3 นำข้อคำถามที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งเป็นการตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากแบบสอบถามซึ่งเป็นมาตรฐาน ส่วนประมาณค่า ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach and Josephen, 1974, p. 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.892 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

3.4.4 ผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจนได้รับความเห็นชอบ จากนั้นจึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้วยวิธีการทางออนไลน์ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเป็นใบส่งตัวในการขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขอความอนุเคราะห์กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม การชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามในระบบดิจิทัล และการรวบรวมข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลออนไลน์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามระบบดิจิทัลออนไลน์ได้ทำการตรวจสอบคัดแยกความสมบูรณ์และถูกต้องครบถ้วน จัดหมวดหมู่และบันทึกคะแนนแต่ละข้อแบบเรียลไทม์ เมื่อได้ข้อมูลครบตามเป้าหมายแล้วจึงวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทดสอบสมมติฐานความสอดคล้องกลมกลืนของสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีชั่วคราวที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะตัวแปร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นค่าสถิติพื้นฐานหรือสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตั้งแต่ 3.50 - ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2533, น. 79) เป็นเกณฑ์ตัดสิน ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากขึ้นไป หรือถือได้ว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำอธิบาย