



การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

Skill Development for Court of Justice Personnel

อัญพัชญ์ จิระวงศ์ทรัพย์

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

หนังสือรับรอง

ข้าพเจ้า นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงส์ศรีพี รหัสประจำตัวนักศึกษา 6019200004 ขอรับรองว่า ผลงานคุณิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม” เป็นผลงานวิจัยต้นฉบับ โดยมิได้คัดลอก ตัดแปลง ผลงานวิจัยมาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น



(นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงส์ศรีพี)

1 ธันวาคม 2566





ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

Skill Development for Court of Justice Personnel

นามผู้วิจัย นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรีพี

Miss Anyapach Jirapongrapee

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ไพจิตร สวัสดิ์สาร)

กรรมการ

(ดร.สุชาทิพ ยุทธโยธิน)

กรรมการ / ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

กรรมการ / ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 23 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2566

(ก)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

โดย : นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี

ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณศึกษบัณฑิต

สาขา : การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษา :


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไวชนันท์ ปัญญาศิริ)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง)

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม 2) เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม 3) เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม และ 4) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม ใช้วิธีวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในศาลยุติธรรม 2 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหารจำนวน 110 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เลือกสุ่มแบบสะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหารของศาลยุติธรรม อัยการ เจ้าหน้าที่งานตำรวจและทนายความ รวมจำนวน 16 คน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้เกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงานที่ดี การพัฒนาทักษะส่วนใหญ่จะเป็นในภาพรวมซึ่งไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง ตลอดจนขาดแผนและงบประมาณเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะด้านการควบคุม กำกับ การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของ

(ข)

สาขาศัลยกรรม ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขาศัลยกรรมและทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรม การนิเทศแบบคลินิก และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแตกต่างกันตามปัญหาและความต้องการพัฒนา

คำสำคัญ: สาขาศัลยกรรม, ทักษะ, การพัฒนาทักษะ

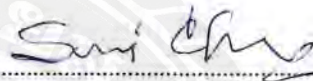


Abstract

Title : Skill Development for Court of Justice Personnel
By : Miss Anyapach Jirapongrapee
Degree : Doctor of Philosophy
Major : Management
Advisor :



(Associate Professor Dr. Chaiyant Panyasiri)



(Assistant Professor Dr. Sommai Chanruang)

The objectives of this research were 1) to analyze the problem and obstacles to the skill development of the court of justice personnel, 2) to analyze the development of the skills of the court of justice personnel, 3) to evaluate and compare current skills and expectations of the court of justice personnel, and 4) to present guidelines for developing the skills of administrative and operational personnel of the Court of Justice. The research used mixed method of combining quantitative research in which the data were collected from a sample of two judicial personnel groups, including 110 at the executive level and 400 at the operational level and the qualitative research method of in-depth interview with the key informants purposively selected from experts, administrators, prosecutors, police officers and lawyers, totaling 16 persons.

The results showed that personnel at both management and operational levels did not acquire the necessary skills and lacked continuous improvement. The lack of readiness to learn new things resulting in operational disruptions. In addition to the lack of work motivation, skill development also found incompatible to the works in actual situation, as well as insufficient planning and budgets to support continuous personnel development. The court personnels at both the management and

operational levels should be trained in management development to enhance the efficiency of justice administration, moral and ethical skills, regulating skills, court's policies and standards compliance, digital technology skills and skills in adaptation to change. The skill development techniques of training, clinical supervision and mentoring system specifically channeled to certain problems and development needs are strongly recommended.

Keywords: Court of Justice, Skill, Skill Development.



Verified by: 
(Assoc. Prof. Dr. Chaiyapant Panyasiri)
Dean of the Graduate School of Management

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาชีพ” ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วง สมบูรณ์ได้ด้วย การเอาใจใส่และเอื้ออาทรจากคณาจารย์หลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ไพจิตร สวัสดิ์สาร และ ดร.สุชาติพ ยุทธโยธิน ที่ให้ความเมตตาเป็นคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ รวมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะหลายประการที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขให้คุษฎีนิพนธ์เสร็จสิ้นสมบูรณ์ อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร. พระอุดมสิทธิธาดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พระครูโสภาสนนทกิตติ รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิน วิวัฒน์พงศ์พันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร กัลยาณมิตร ดร.ลำพอง กลมกุล ดร.พิเชษฐ มุสิกะโปดก ดร.เจษฎา สรณวิษ และ ดร.อำนาจ ศาลา ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งชี้แนะเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงที่เหมาะสม

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสยามทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน อำนาจ ความสะดวกและการประสานงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขอขอบพระคุณท่านผู้พิพากษา ผู้อำนวยการฯ เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในศาลยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสำนักอำนาจการประจำศาลฎีกา ที่กรุณาให้ความเห็นทางวิชาการ และตอบข้อคำถามเชิงลึกอย่างมีนัยสำคัญ สามารถนำความเห็นต่างๆ มาใช้ประโยชน์ในการทำคุษฎี นิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างมีคุณค่าและเกิดประโยชน์แก่ทางราชการสายวิชาชีพ

ขอขอบพระคุณบทความวิชาการ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลงานวิจัยที่ใช้ประกอบเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ ทุกท่าน ที่ให้โอกาสและการศึกษา และ ขอมอบประโยชน์จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้แด่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน รวมทั้งผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้าเพื่อประโยชน์ต่อไป

อัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรีพี

ธันวาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
ABSTRACT.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง.....	(ช)
สารบัญรูปภาพ.....	(ญ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา.....	2
1.3 โจทย์วิจัย.....	10
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการของไทย.....	15
2.2 แนวทางในการพัฒนาทักษะให้กับทรัพยากรมนุษย์.....	36
2.3 การพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม.....	62
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	96
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 การวิจัยเอกสาร (Document Research).....	98
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	99
3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	103
3.4 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	110
3.5 จรรยาบรรณในการวิจัย.....	112

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ.....	113
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม.....	141
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม.....	176
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม.....	191
ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม.....	221
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	230
5.2 การอภิปรายผล.....	242
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	248
บรรณานุกรม.....	252
ภาคผนวก.....	262
ประวัติผู้วิจัย.....	317

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม.....	68
2.2	ทักษะด้านการบริหารจัดการทั่วไปของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม.....	71
2.3	ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม.....	73
2.4	ทักษะด้านบริการของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม.....	75
2.5	แนวทางสำหรับการพัฒนา.....	82
2.6	ระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ.....	82
3.1	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม.....	102
4.1	ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 1.....	116
4.2	ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 2.....	122
4.3	ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3.....	127
4.4	ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 4.....	133
4.5	ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 5.....	138
4.6	ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร).....	141
4.7	ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ.....	142
4.8	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม.....	144
4.9	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง.....	147
4.10	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม.....	149
4.11	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการควบคุม กำกับ การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม.....	150
4.12	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม.....	152
4.13	ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม.....	154
4.14	ระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ.....	156

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรสาขาศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ).....	156
4.16 ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ.....	158
4.17 ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ.....	160
4.18 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม.....	162
4.19 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง.....	164
4.20 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม.....	166
4.21 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม.....	168
4.22 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม.....	171
4.23 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะ ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความยุติธรรม.....	173
4.24 ระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ.....	175

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างใบประกาศนียบัตร การอบรมออนไลน์ของ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.....	18
2.2 แนวทางการฝึกอบรมบุคลากรตามมาตรฐาน ISO 10015.....	40
2.3 กระบวนการนิเทศการปฏิบัติงาน.....	56
2.4 คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคลากรศาลยุติธรรม.....	78
2.5 กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม.....	81
2.6 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	97
3.1 ขั้นตอนของการวิจัย.....	112
4.1 ค่าดัชนี PNI ในด้านกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ.....	144
4.2 ค่าดัชนี PNI ในด้านกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) ในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ.....	160

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ตามที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2565-2568 และเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ศาลยุติธรรมยึดมั่นหลักนิติธรรมด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาจากประชาชน” จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศาลยุติธรรมในระยะ 4 ปี ที่จะทำให้สามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมและปฏิบัติการกิจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกในทุกรูปแบบ โดยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ TRUST ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ T (Trusted Justice) เชื่อมมั่นศรัทธาในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีเป้าหมายประสงค์ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรม เพื่อเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับสังคม 2) ยุทธศาสตร์ R (Reliability) เชื่อถือในระดับสากล มีเป้าหมายประสงค์ในการให้การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน โดยศาลยุติธรรมต้องเป็นที่ไว้วางใจและปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานสากล 3) ยุทธศาสตร์ U (Uniformity) การทำให้เป็นมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายประสงค์ในการยกระดับการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว 4) ยุทธศาสตร์ S (Sustainability) พัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายประสงค์ในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีระบบงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์ T (Transformation) เปลี่ยนผ่านสู่อนาคต ด้วยการสร้างนวัตกรรมในการเสริมสร้างอำนวยความสะดวกยุติธรรมและการคุ้มครองสิทธิของประชาชนที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และเป็นธรรม (ศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม, 2564; มงคล คำเวียง, 2564)

ในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารงานจัดการจึงต้องเน้นที่ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ โดยเฉพาะการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ เช่นเป็นระบบศาลยุติธรรมยุคดิจิทัลที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ที่มีความรู้สูงและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร โดยมีเป้าหมายหลักคือ ประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้ตรงตามสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมตามตำแหน่งและภารกิจหลักของหน่วยงานเพื่อให้

สอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินระบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน จึงต้องอาศัยหลักการเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้รอบรู้ รู้ลึก มีวิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) รวมทั้งต้องมีการปรับการทำงานของกระบวนการยุติธรรมใหม่ เพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมอย่างแท้จริง มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีความรวดเร็วและถูกต้อง มีมาตรฐานสากลและมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาประเทศ (กองสารนิเทศและประชาสัมพันธ์ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563; กัญญาวิณี แก้วกมลรัตน์, 2560)

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หากองค์กรใดต้องการอยู่รอดในโลกยุคนี้ได้ ต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้ให้ก้าวหน้าและล้ำหน้าไปสู่ความเป็นนานาชาติและต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สามารถนำพาทุกฝ่ายไปสู่เป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว จากผลงานของบุคลากรทุกระดับทั้งฝ่ายผู้บริหารและปฏิบัติงานที่ร่วมกันทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Anderson, 2011, p.12) การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาจะไม่เน้นที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องรู้ข้ามสายงานภายในที่มีการเกี่ยวข้องกันด้วย มีการเรียนรู้ภาวะแท้จริงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีความสลับซับซ้อนที่ทำให้ต้องใช้การบริหารการจัดการสมัยใหม่เป็นหลักในการตัดสินใจ ใช้การจัดการเชิงระบบมาช่วยในการปรับตัวให้มีความสมดุลและมีการเติบโตได้ตามเป้าหมาย (กองสารนิเทศและประชาสัมพันธ์ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

ตามมาตรา 194 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 2 บัญญัติว่า “ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่นการจัดตั้ง วิธีพิจารณาคดี และการดำเนินงานของศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น” มีสำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานบุคคลการงบประมาณและการดำเนินการอื่น ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา มีบุคลากรประกอบด้วยหน่วยงานธุรการ ข้าราชการในตำแหน่งบุคลากรศาลยุติธรรม อาทิ เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม นิติกร เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นักวิชาการการเงินและ

บัญชี นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ฯลฯ อันมีผู้อำนวยการสำนัก/สำนัก/สำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้งานพิจารณาคดีทุกประเภทให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ที่จะต้องปฏิบัติแล้ว หน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การให้บริการประชาชนที่มาติดต่อราชการให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทั่วถึง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้บรรลุผล คือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารงานบุคคล จึงมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงาน ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และการจัดตำแหน่งประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ด้วย ซึ่งคาดหวังว่าระบบนี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพ ส่งเสริม และพัฒนาข้าราชการให้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผล (สุภาภรณ์ เหล่าศิริรัตน, 2564; นันทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล, 2562)

สำนักงานศาลยุติธรรมจึงมีการกำหนดให้ข้าราชการทุกสายงานทั่วประเทศ ต้องมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ที่ประกอบด้วย ความเข้าใจผู้อื่น เข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความถูกต้องของงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดในด้านปริมาณงาน คุณภาพงานและความทันเวลาตามยุทธศาสตร์ S (Sustainability) พัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าประสงค์ในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีระบบงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืน เพื่อให้ศาลยุติธรรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้าราชการศาลยุติธรรมเข้าใจในกรอบแนวคิดที่เน้นคุณภาพ คุณธรรม และคุณภาพชีวิต รวมถึงการพัฒนา การรักษาไว้และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563)

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของศาลยุติธรรมที่ผ่านมา นั้นไม่ใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือน แต่ถูกใช้เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาทักษะของบุคลากรและไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่บุคลากรและไม่ใช่แผนรับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคตแต่เป็นเพียงเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ปัญหาแผนดังกล่าวควรกำหนด

ขึ้น โดยบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งต้องตั้งเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงกับความสนใจในอาชีพของบุคลากรและความต้องการของศาลยุติธรรมที่มีความคาดหวังจากบุคลากรผู้นั้น ประกอบกับการพัฒนาทักษะต้องเน้นเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้รับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ทำได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพ ให้ได้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

บุคลากรที่ต้องมีการพัฒนาประกอบด้วยฝ่ายทั่วไปและวิชาการ ฝ่ายอำนวยการทุกระดับ ทั้งที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและชั่วคราว ให้ลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลงานระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กรให้บรรลุผลตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับทักษะมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรศาลยุติธรรมดังต่อไปนี้ 1) ระดับบุคคล ควรมีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 2) ระดับหน่วยงาน ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาในการประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน 3) ระดับองค์กร ใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรศาลยุติธรรมจากข้อมูลรายบุคคล อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเนื้อหาการพัฒนา วิธีการให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งสายงานและระดับ ซึ่งในระยะยาวอาจใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงทักษะมาตรฐานให้รองรับกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562; สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2562; สถาบันพระปกเกล้า, 2562)

ปัจจุบันภารกิจหลักของศาลยุติธรรมในการพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร รวมทั้งการพัฒนาอีก 12 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 3) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 5) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting Seminar) 6) การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) 7) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 8) การมอบหมายงาน (Job Assignment) 9) การสอนงาน (Coaching) 10) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 11) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) และ 12) การเป็นวิทยากรในหน่วยงาน (In-House Instructor) ในแต่ละประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับ ในอดีตส่วนใหญ่ใช้วิธีการอบรมในห้องเรียนและการศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ทั้งนี้การใช้วิธีการใดหรือหลายวิธีการที่มีความหลากหลาย ต้องมีความเหมาะสมกับตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา ตามเป้าประสงค์โดยให้มีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมตามภารกิจหลักของศาลยุติธรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามตำแหน่งและภารกิจของสายงาน ตำแหน่งและระดับ แต่เนื่องจากความแตกต่างในด้านศักยภาพ ทักษะ

ความสามารถในการเรียนรู้ ความถนัด ความชำนาญในงานของบุคลากรแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน รวมถึงความหลากหลายของภารกิจงานในแต่ละหน้าที่ แต่ละตำแหน่งงาน จึงเป็นปัญหาที่ศาลยุติธรรมจะสามารถจัดการให้กับบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ สถานที่ อีกทั้งบางหลักสูตร/สาขาวิชาต้องมีการอบรมจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้การจัดส่งบุคลากรไปจะช่วยเหลือในส่วนที่ศาลยุติธรรมมีความไม่สะดวกในการดำเนินการเอง โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทักษะ มีดังต่อไปนี้ 1) เพื่อเพิ่มพูนทักษะพื้นฐานสู่การเสริมสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน 2) เพิ่มพูนทักษะความชำนาญในงาน เช่น การใช้โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น 3) เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่ดีและพึงปรารถนา เช่น ความจงรักภักดีต่อศาลยุติธรรม สร้างความสามัคคีและมีความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561; สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสำนักงานศาลยุติธรรมจะกำหนดทักษะในงานของบุคลากรเอาไว้แล้ว แต่จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้นำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานเท่าที่ควรจะปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือปฏิบัติงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งสาเหตุมาจาก 1) บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจผู้อื่นน้อย ขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ขาดการเรียนรู้ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องปริมาณงานที่สำเร็จมีไม่เพียงพอใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากเกินไปและงานที่ได้ปฏิบัติไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร 2) บุคลากรทั้งที่บรรจุใหม่และที่รับราชการในตำแหน่งนี้มานาน ขาดทักษะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ไม่เปิดใจรับข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก ไม่ศึกษาข้อมูลโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ ตลอดจนระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ไม่มีแบบแผน สับสน เข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ส่งผลทำให้ไม่ได้ทั้งปริมาณงาน คุณภาพงานและความทันเวลา 3) งานผิดพลาดเป็นผลมาจากการขาดการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรศาลยุติธรรมไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ไม่ตั้งใจทำงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง ไม่สามารถบริหารจัดการในงานที่ปฏิบัติได้งานขาดความต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่า ไม่มีคุณภาพและเสียเวลา ส่งผลให้ศาลยุติธรรมได้รับความเสียหายไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (พรรณชฎา ศิริวรรณบุษย์และคณะ, 2562; สมบัติ อรรถพิมล, 2564)

นอกจากนี้ สภาพปัญหาที่พบที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมอย่างรุนแรง ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักและไม่คล่องตัว มีอิทธิพลต่อความจำเป็นในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม มีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรขาดประสบการณ์ในงานบริหารของศาลยุติธรรมค่อนข้างน้อย เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่หลากหลาย ทำให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานมีจำกัด เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เกิดปัญหาด้านการเรียนรู้งานด้านอื่น ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า หยุคชะงักและไม่คล่องตัว ทั้งยังเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญ เนื่องจากปัญหาเรื่องความไม่เพียงพอในการฝึกอบรมหรือความเสียดสละในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

3. บุคลากรขาดทักษะการสื่อสารเพราะบุคลากรศาลยุติธรรมต้องสื่อสารกับกลุ่มคนที่มีความซับซ้อนและความเข้าใจในกฎหมายน้อย การขาดทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมอาจทำให้การสื่อสารเกิดความสับสนและความขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ และงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อให้มีความสามารถที่เพียงพอในการบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งสำคัญในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม ดังต่อไปนี้

1. ขาดงบประมาณทางการศึกษาและอบรมเพราะการพัฒนาทักษะต้องมีการลงทุนในการศึกษาและอบรม แต่บางฝ่ายขาดงบประมาณทางการเงินและโครงสร้างในการพัฒนาที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรศาลยุติธรรมไม่ได้รับการพัฒนาทักษะได้อย่างเหมาะสม

2. ขาดระบบการประเมินและส่งเสริมอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนเกี่ยวกับทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากรศาลยุติธรรมหรือบางครั้งอาจขาดการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแทรกแซงทางการเมืองหรือมีการกดดันจากภาคสาธารณะทำให้การดำเนินงานมีความยากลำบาก

3. ขาดการรับรองและสิทธิประโยชน์ที่พึงพอใจ บางครั้งบุคลากรศาลยุติธรรมอาจรู้สึกไม่ได้รับความรับรองหรือสิทธิประโยชน์ที่พึงพอใจตามความทุกข์ของงาน ทำให้ขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2561)

การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม จำเป็นต้องมีการให้ความสนับสนุนทางการเงินและนโยบายที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ การสร้างระบบการประเมินและส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพและการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางกฎหมายและนิติศาสตร์ที่เป็นกันเองเพื่อให้บุคลากรศาลยุติธรรมสามารถทำงานได้อย่างมีความยุติธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ที่กล่าวมาแล้วเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ศาลยุติธรรมต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรโดยเร่งด่วน ปัจจุบันบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งงานในปัจจุบันไม่มีศักยภาพเพียงพอ ขาดภาวะผู้นำ

และความคิดสร้างสรรค์น้อย ส่วนบุคลากรที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาระดับใหม่มีความสามารถน้อย ในขณะที่บุคลากรปัจจุบันมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย ทั้งยังเรียกร้องค่าจ้างแพงเกินความสามารถของตนเอง ดังนั้น ในการแก้ปัญหาการขาดทักษะจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาที่ต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกให้เหมาะสมกับสายอุตสาหกรรมในเรื่องของนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีที่มีต่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาในลักษณะที่เป็นองค์รวม เชื่อมโยงกันเป็นระบบที่จะทำให้ประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่เกิดจากบุคลากร ทั้งที่เป็นบุคลากรเก่าและบรรจุนใหม่ที่ต้องผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความตั้งใจในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาทักษะจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ (กัญญาวิวัฒน์ แก้วกมลรัตน์, 2560; สุวคนธ์ นุ่มดี, 2564)

การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจให้กับบุคคล ทิมหรือองค์กรก่อให้เกิดทักษะในตัวบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานด้วยวิธีการพัฒนา 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) ให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน 2) การศึกษา (Education) ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวทุกด้านให้กับบุคคล ทั้งสติปัญญา สังคมและอารมณ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคตและ 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์ที่เป็นคุณค่าของทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นผลจากการกระทำที่ได้เหล่านั้นด้วย (พิชชาภา นงศ์ทอง, 2560; นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์, 2561)

สำหรับข้อดีของการพัฒนาทักษะของบุคลากร คือ ในระบบราชการจะพยายามกระทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่คำนึงถึงเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว มีการแบ่งงานกันตามความชำนาญพิเศษ ดังนั้นจึงมีประสิทธิผลที่สุด มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ไม่คลุมเครือ มีความต่อเนื่อง มีเอกภาพในตัวเอง มีการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ที่สามารถลดความกระทบกระทั่งระหว่างบุคคล แต่ปัญหาของสายอุตสาหกรรมคืออยู่ในระบบราชการที่มีโครงสร้างของหน่วยงานและมีข้าราชการที่มีสายการบังคับบัญชาโดยตัวบทกฎหมายที่ชัดเจน โดยจะยอมให้ฝ่ายอื่นเข้ามามีส่วนร่วมน้อยมาก ผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่ง บุคลากรต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลแต่เพียงฝ่ายเดียวและผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมจะถือว่าระบบราชการเป็นเพียงเครื่องมืออันหนึ่งซึ่งต้องคอยควบคุมให้ได้ หากควบคุมไม่ดีแล้วจะกลับกลายเป็นการสนองตอบความต้องการของผู้บริหารที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลและจะมีลักษณะเป็นเพียงผู้ทำลายอยู่ตลอดเวลาและจะไม่ยอมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำได้อย่าง

เพียงพอ เพราะคอยแต่จะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น รวมทั้งทุกคนปฏิบัติงานอยู่ในกรอบเดียวกัน ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์และตกเป็นเหยื่อทางด้านความคิดของผู้บริหาร การควบคุมและอำนาจการบังคับบัญชาไม่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทำให้ไม่ได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ เพราะไม่เคยไว้วางใจใครเลย รวมทั้งจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางบุคลิกภาพของทุกคนให้กลายเป็นผู้ที่หมดหวัง สิ้นคิดและมีความท้อถอยในการปฏิบัติงาน (นัทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล, 2562; พรนิภา ธนาธรรมนันท์, 2562)

ศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอนุรักษ์นิยม มีพิธีการและขั้นตอนเป็นจำนวนมาก จึงเป็นหนึ่งในสถาบันที่ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก เพื่อตอบสนองอย่างเท่าทันกับบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง (European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), 2019) การพัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ "ระบบ D-Court" ระบบออนไลน์ในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และประหยัด หรือกลไกการไกล่เกลี่ยที่เกิดจากบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสำนักงานศาลยุติธรรมและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ซึ่งสะท้อนมิติการทำงานในเชิงรุก และการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น (สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563) การปรับตัวของศาลยุติธรรมและกระบวนการอำนวยความสะดวกยุติธรรม เป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถาบันตุลาการของประเทศต่างๆ ทั่วโลกตามความต้องการของประชาชนและบริบทที่เป็นจุดตั้งต้นการปรับตัว (European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), 2019) เพราะฝ่ายตุลาการจะเป็นอำนาจอิสระไม่มีการถ่วงดุลกับฝ่ายใด มีแต่ประชาชนที่เป็นอำนาจหลักจึงจะถ่วงดุลและตรวจสอบการทำงานของศาลยุติธรรมได้และปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ศาลยุติธรรมต้องปรับตัวอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัลและโควิด 19

European Judicial Training Network (2019) กล่าวว่าการทำงานของศาลยุติธรรมเป็นการให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ดังนั้นวิธีการทำงานต้องเปลี่ยน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ว่าจะมีความต้องการอะไร เช่น การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่าย จึงต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทางศาล บูรณาการเป็นศาลดิจิทัลหรือระบบ D-Court โดยเป็นการพัฒนาระบบออนไลน์ขึ้นมาให้บริการคู่ความตลอด 24 ชั่วโมง ตั้งแต่การยื่นฟ้องผ่านระบบ E-Filing การยื่นส่งและรับคำร้องของคู่ความและเอกสารออนไลน์ รวมทั้งการติดตามข้อมูลคดีผ่านระบบบริการข้อมูลคดีศาลยุติธรรม (Case Information Online Service: CIOS) ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถติดตามผลการส่งหมาย คำสั่งศาลและวันนัดพิจารณาคดี สามารถสืบค้นและติดตามผลคดีของศาลยุติธรรมทั่วประเทศ ตลอดจนติดตามการประกาศนัดไต่สวนผ่านระบบ E-Notice System และติดตามจำนวนคดีผ่านระบบ

Tracking System ได้ทุกที่ทุกเวลาตามที่ต้องการผ่านสมาร์ตโฟน แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับประชาชน (สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม, 2564)

นอกจากนี้ ควรมีการประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัลสมัยใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ ทั้ง ZOOM, Microsoft Teams และ LINE รวมทั้งต้องทำให้ Digital Court เป็น Smart Court มาสนับสนุนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทออนไลน์ พร้อมกับพัฒนาระบบสืบพยานทางจอภาพโดยใช้ VDO/Web Conference มาช่วยลดผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 โดยแค่เข้าเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน COJ (Court of Justice) ก็จะสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมที่มีการลดรูปแบบและขั้นตอนลงไปมาก (Khan and Butool, 2017) ทำให้คดีกว่า 200,000 คดีต้องถูกเลื่อนออกไป แต่ด้วยการปรับกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมในการพิจารณาคดี ทำให้คดีทั้งหมดที่ค้างไว้กลับมาดำเนินการได้ในเวลาไม่กี่เดือนและการระบาดใหญ่ในครั้งนี้นำส่งผลกระทบต่อประชาชน และศาลในการเปิดรับบริการการอำนวยความสะดวกยุติธรรมผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

European Commission (2021) กล่าวว่า การที่ทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงระบบศาลยุติธรรมออนไลน์ได้สะดวกจึงเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมที่ถูกต้องและเป็นธรรมได้มากกว่าในอดีต นอกเหนือจากความซื่อสัตย์สุจริตที่ถือเป็นคุณสมบัติของบุคลากรของศาลยุติธรรม Research Division, National Center for State Courts (2017) กล่าวว่านวัตกรรมทางความยุติธรรม หรือ Innovative Justice เป็นแนวโน้มนโยบายที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางด้วยการให้ความยุติธรรมต้องให้ในหลากหลายรูปแบบและครอบคลุมอย่างกว้างขวางโดยเป็นไปเพื่อประโยชน์ของทุกคนไม่ว่าจะเป็นชนชาติใดในโลก นวัตกรรมเป็นการพัฒนาเพื่อทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดียิ่งขึ้น Innovative Justice จึงเป็นการพัฒนาเครื่องมือที่ศาลมีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การสร้างความยุติธรรมรูปแบบใหม่หรือมิติใหม่ในการทำงานเชิงรุกเช่นสามารถจัดทำคำร้องขอปล่อยตัวชั่วคราวโดยไม่มีหลักประกันให้ผู้ทำผิดในบางคดี ผู้ต้องหาเพียงลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์และศาลจะแต่งตั้งผู้นำชุมชนอย่างผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้กำกับดูแล ให้พวกเขาปฏิบัติตามคำสั่งศาลแทนการเรียกหลักประกัน หรือสิทธิขอขึ้นปล่อยตัวชั่วคราว เนื่องจากศาลมีแนวปฏิบัติที่มุ่งลดการคุมขังที่ไม่จำเป็นทุกขั้นตอน โดยยึดหลักไม่ควรมิใคร่ต้องถูกคุมขังเพียงเพราะไม่มีเงินหรือหลักประกันจึงเปลี่ยนไปใช้กลไกอื่นแทน เช่น กำไล EM (Electronics Monitoring) หรือการแต่งตั้งผู้กำกับดูแล รวมถึงสิทธิการลงโทษ หรือวางโทษอื่น นอกจากการจำคุกหรือหากต้องรับโทษจำคุก ผู้ต้องหาที่ยังมีสิทธิได้รับการแก้ไขฟื้นฟูเพื่อกลับเข้าสู่สังคมทั่วไป เป็นต้น หรือสิทธิในการยื่นขอพักโทษ ลดโทษและฝึกวิชาชีพทันทีโดยมีมาตรฐานระยะเวลาทำงาน เช่น ถ้ายื่นคำร้องแบบนี้เจ้าหน้าที่ต้องดำเนินการภายในเวลาที่ชั่วโมง หรือคดีที่จำเลยต้องขังระหว่างพิจารณาคดี ต้องพิพากษาให้เสร็จ

โดยเร็วเพื่อเป็นหลักประกันในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของจำเลยและได้มีการดำเนินการเป็นผลสำเร็จในหลายคดีอย่างมีประสิทธิภาพ Research Division, National Center for State Courts (2017) กล่าวว่า ความคาดหวังของประชาชนที่มากขึ้นศาลมีเพียง 3 เรื่องหลัก ได้แก่ ความถูกต้อง ความเป็นธรรมและความรวดเร็ว ซึ่งถ้าสามารถให้บริการได้แล้วแม้แต่ผู้แพ้คดีหรือจำเลยที่ถูกตัดสินจำคุกสูงสุดก็ยังพอใจกับการอำนวยความสะดวกของศาลจากมาตรฐานการทำงานที่ดี

ในสภาพสังคมในขณะนี้การทำให้เกิดความเป็นธรรม หรือสร้างความสงบสุขได้เป็นอย่างดี กระบวนการยุติธรรมที่ดี มีความน่าเชื่อถือเป็นพึ่งพาได้จะช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสร้างความมั่นคงของประเทศชาติได้แม้ในสถานการณ์ของ โควิด 19 ซึ่งมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ แต่การทำงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ในกระบวนการยุติธรรมไม่สามารถหยุดได้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับสิทธิเสรีภาพ ทรัพย์สิน ความเดือดร้อน ข้อพิพาทของคนทั้งสิ้น การที่ศาลยุติธรรม หากยังมีความเป็นอนุรักษ์นิยม มีขนบธรรมเนียม วัชปฏิบัติ มีพิธีรีตอง มีความซับซ้อนของการดำเนินกระบวนการพิจารณาต่างๆ เหมือนในอดีตการไม่ความพยายามให้ประชาชนเข้ามารับฟัง เปิดรับการตรวจสอบและแสดงความโปร่งใสมากขึ้น ย่อมนำมาซึ่งปัญหาที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรศาลยุติธรรมในเรื่องของ “อำนาจ” “การสั่ง” “การใช้อำนาจ” มาเป็นเรื่องของ “การให้บริการ” ที่ต้องคำนึงถึง ความพึงพอใจ ความคาดหวัง และคนที่มาติดต่อมีความสุข มีทำงานในเชิงรุก มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับประชาชนในหลายรูปแบบ ผ่านสื่อต่างๆ ที่เป็นกิจกรรมในการพิจารณาพิพากษาคดี การสืบพยานออนไลน์ การทำประกัน การทำประเมินความเสี่ยงต่างๆ ภายใต้หลักการของความบริสุทธิ์ยุติธรรมนั้น ที่สำคัญประชาชนต้องได้ “ความเสมอภาค” และ “ความสมดุล” ความสะดวกในการเข้ามาใช้บริการการลดขั้นตอน ลดค่าใช้จ่าย ลดการเสียเวลา และได้ความถูกต้อง ความเป็นธรรมและความรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาแล้วถึงความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม” ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการสร้างความสำเร็จของศาลยุติธรรมโดยนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สร้างผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติการให้สูงขึ้น มาใช้ในศาลยุติธรรมให้สามารถสนองนโยบายและนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้จริงให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน สังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติต่อไป

1.3 โจทย์วิจัย

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมมีแนวทางอย่างไร

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม” มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ
2. เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม
3. เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม
4. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสายยุติธรรม

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม” มีขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างรอบด้านจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ วารสารทางวิชาการ การประชุมวิชาการ เอกสารออนไลน์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากข้อสรุปการศึกษาวิจัยของสถาบันองค์การส่วนราชการต่างๆ มาทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1) ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงาน

2) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ประกอบด้วย

(1) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหาร

(2) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

3) การประเมินการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ประกอบด้วย

(1) การวัดระดับทักษะปัจจุบันและที่คาดหวังด้วยดัชนีความต้องการในการพัฒนา PNI

(2) การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะบุคคล ในทุกระดับ พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

- (1) เตรียมการก่อนการพัฒนา ก่อนการดำเนินการ
- (2) กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม 1) บุคลากร ระดับบริหาร และ 2) บุคลากรระดับปฏิบัติการ
- (3) ดำเนินการพัฒนาและมีการประเมินผล
- (4) คู่มือการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมของบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

1.5.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้บริหารของศาลยุติธรรม ตัวแทนภาคประชาชน ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรและนักวิชาการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 16 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 – สิงหาคม พ.ศ. 2565

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม” มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

1. ทราบสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมในทุกมิติ และการยกระดับสู่นานาชาติ

2. ได้แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ตลอดจนข้อเสนอแนะให้กับศาลยุติธรรมเพื่อในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรมให้มีทักษะเป็นไปตามที่ทุกฝ่ายต้องการต่อไป

3. ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับศาลยุติธรรมไทยให้มีมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก

4. ใด้องค์ความรู้สำหรับหน่วยงานอื่นในการนำไปประยุกต์โดยเฉพาะศาลยุติธรรมหรือหน่วยงานที่คล้ายกันในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืนในอนาคต

5. หน่วยงานต่างๆ ทั้งบริษัทหรือองค์กรในธุรกิจอื่นที่คล้ายกันในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญควรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการทำมาตรฐานและกระบวนการต่างๆ ที่จะใช้ในการเทียบวัด ประเมินทักษะของบุคลากรทุกระดับเพื่อจัดแนวทางการพัฒนาได้ตามต้องการเพื่อสร้างประโยชน์กับทุกฝ่ายมากยิ่งขึ้น ทั้งในการพัฒนาบุคลากรการประเมิน การคัดเลือก การบริหารงาน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม” มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1.7.1 ศาลยุติธรรม หมายถึง ศาลยุติธรรมที่มีอยู่ที่พระราชอาณาจักรแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์และศาลฎีกา มีบทบาทหน้าที่เพื่ออำนวยความยุติธรรมและการพิจารณาพิพากษาคดีและสนับสนุนให้มีการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอื่น เช่น การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งมีการจัดตั้งสำนักกระงับข้อพิพาทขึ้นเพื่อดำเนินการนี้

1.7.2 การพัฒนาทักษะ หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บุคลากรระดับบริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

1.7.3 บุคลากรระดับบริหาร หมายถึง

1. ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ระดับต้น หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า รับผิดชอบการกำหนดนโยบายและทิศทางการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจที่กำหนด

2. ผู้อำนวยการ (Management) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือสำนักหรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงหรือระดับต้น หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าซึ่งรับผิดชอบการนำนโยบายจากระดับบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ อาทิ ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์/สถาบันในหน่วยงานส่วนกลาง สำนักงานประจำศาล สำนักอำนวยการประจำศาล และสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค

1.7.4 บุคลากรระดับปฏิบัติการ หมายถึง

1. ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านในฝ่ายต่างๆ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคและไม่ใช้การให้บริการ
2. ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการภายในหรือภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน/เอกชน ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยตรง โดยจะเป็นงานที่ใช้ความรู้ทางวิชาการหรือไม่ก็ได้หรือผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะและมีมือเฉพาะด้านต่างๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารจัดการทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านการออกแบบและก่อสร้าง เป็นต้น

1.7.5 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม หมายถึง

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหาร
2. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

1.7.6 การประเมินการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม หมายถึง

1. การวัดระดับทักษะปัจจุบันและระดับทักษะที่คาดหวังด้วยดัชนีความต้องการในการพัฒนา PNI
2. กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม 1) บุคลากรระดับบริหารและ 2) บุคลากรระดับปฏิบัติการ
3. แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ประกอบด้วย 1) บุคลากรระดับบริหารและ 2) บุคลากรระดับปฏิบัติการ

1.7.7 กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม หมายถึง

1. การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ
2. การเตรียมการก่อนการพัฒนา ก่อนการดำเนินการ
3. การดำเนินการพัฒนาและมีการประเมินผล

1.7.8 การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ให้บรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จากข้อกำหนดเกี่ยวกับภาระงานที่เหมาะสม ตามคำอธิบายลักษณะงานและวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญเพื่อพัฒนาและเติบโตของสายยุติธรรมได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ บทความวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ วารสารทางวิชาการ การประชุมวิชาการ และเอกสารออนไลน์ เพื่อค้นหาการรับรู้ความจริง มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีเนื้อหาที่ได้ทำการเรียบเรียงมาดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐการของไทย
- 2.2 แนวทางในการพัฒนาทักษะให้กับทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 การพัฒนาทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการในปัจจุบัน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐการของไทย

หัวใจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือความล้าหลังของบุคลากร การลาออกของบุคลากร ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการแข่งขัน ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้วยการจัด โครงการฝึกอบรมนั้น จะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานหลายๆ ศาสตร์ เช่น รัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ศาสตร์อื่นๆ นอกจากนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development) เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและ

พฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Brewster, 2011)

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีมูลค่าที่ประเมินค่าไม่ได้ ทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์การสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยิ่งใช้จะยิ่งทำให้มีทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น องค์ความรู้ของคนในองค์การจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้นและสามารถเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์การสามารถคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้ อยู่เสมอ ซึ่งองค์การสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสานเพื่อต่อยอดและพัฒนาต่อเนื่องได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การของรัฐ จัดเป็นการบริหารงานภายใต้บุคลากรและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานและนำสู่การพัฒนาองค์การแบบก้าวกระโดด ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องเชื่อมกลยุทธ์ขององค์การให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนขั้นตอนเพื่อป้องกันการเกิดความซ้ำซ้อนใน การปฏิบัติงาน งานด้านฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างถูกต้องการฝึกอบรมเป็นขั้นตอน สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์การต้องการ ดังนั้น ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบการพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม (Training) นั้นอาจมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น การฝึกอบรม จะเน้นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Present Jobs) ในขณะที่การพัฒนาเป็นการเตรียม ความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต (Future Jobs) แต่ปัจจุบันมักเรียกรวมกันว่า Human Resource Management-HRM And Human Resource Development-HRD ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการ ปรุมนิเทศ การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Training) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity Enhancement)

Braun (2007) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่มีเจตนาเพื่อเพิ่ม ศักยภาพ (Competencies) ของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

Taylor et al. (2014) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนและปรับปรุงแก้ไขระบบของพฤติกรรม ตลอดจนการเรียนรู้ โปรแกรมและคำแนะนำที่สามารถทำให้แต่ละคนมีขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dickmann (2008) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรโดยสามารถนำเอาความรู้ที่นำมาใช้โดยทันทีหรือใช้ในอนาคต

Budhwar & Schuler (2009) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรแต่ละคน

2.1.2 การพัฒนาบุคลากรในภาครัฐราชการของไทย

การพัฒนาบุคลากรในภาครัฐราชการของไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทราชการที่ต้องเกิดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนระบบราชการ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ทำการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูประบบราชการ จึงมีผลทำให้เกิดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ขึ้น โดยมีเจตนารมณ์ในการเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารราชการ ซึ่งจากเดิมที่เน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเปลี่ยนเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ รู้ลึกและเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและการสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ อีกทั้งข้าราชการยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิดและวิธีปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้ดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2547 และในปี พ.ศ. 2552-2556 และล่าสุดคือปี พ.ศ. 2557-2561 ขึ้นเพื่อให้เกิดความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยเน้นให้นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารยุคใหม่ เพื่อให้ภาครัฐราชการมีขีดความสามารถและ

มาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าสากล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

หลักสูตรในการฝึกอบรมพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีลักษณะหลากหลายรูปแบบ เช่น หลักสูตรในห้องเรียน หลักสูตรฝึกอบรมทางไกล และหลักสูตรการฝึกอบรมด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ ข้าราชการรุ่นใหม่ ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้รายละเอียดไว้ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2557)



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างใบประกาศนียบัตร การอบรมออนไลน์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

2.1.3 แนวทางการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐของไทย

ประเทศไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ภาครัฐของไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันสมาชิกประเทศในภูมิภาคเดียวกันและเพื่อการปฏิสัมพันธ์กันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556-2561 ซึ่งมีแนวยุทธศาสตร์และนโยบายในการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2562)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง (Growth and Competitiveness) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2) การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (Inclusive Growth) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3) การเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4) การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ (Internal Process) สำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางในการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคน ภาครัฐ” 2 ประการ ได้แก่ (สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, 2556, น. 67)

1. การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต

2. การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- 2.1 บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
- 2.2 บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2.3 บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าว เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในหลายด้าน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2562)

1. มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ ซึ่งสามารถทำงานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุลและรักษาประโยชน์ของภูมิภาค

1.2 ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา

1.3 มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ รู้เขา รู้ ในประชาคมอาเซียนรวมถึงสิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำ ในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะด้านต่างๆ เช่น การเจรจา การประชุมต่างๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการทำงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาค

2. มีความเป็นสากลหรือนานาชาติ ซึ่งเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับ ประเทศต่างๆ โดยมีวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ (อรรถสิทธิ์ ฐาปนะติก, 2563)

2.1. เปิดกว้างทางความคิด โดยคิดเชิงบวกกับบริบทของนานาชาติ เช่น การคำนึงถึงประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรี การรู้หลักสากลนิยมมากพอที่จะสามารถสร้างสมดุล ระหว่างผลประโยชน์ของประเทศและผลประโยชน์ของภูมิภาค

2.2. มีความคิดเชิงบวก ต่อการรวมตัวของประชาคมอาเซียน สร้างสมดุลในการรักษาความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกและประเทศมหาอำนาจ เคารพในความแตกต่าง และความหลากหลายของประชาคม

2.3. มีทักษะในการทำงานในบริบทสากล เช่น มีความสามารถในการ พูด เขียน อ่าน ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านอื่นๆ การเข้าใจวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม การเจรจา กับประเทศสมาชิก การรักษาผลประโยชน์ของประเทศ ขณะเดียวกันก็ยึดหยุ่นตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

3. มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) การดำเนินงานของรัฐ

3.1 มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ทุกภาคส่วนทำงาน ร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทยในการแข่งขัน

3.2 การบริการที่เป็นเลิศ โดยมีมาตรฐานในการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ (วนิดา วาดีเจริญ และคณะ, 2556)

4. เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

4.1 มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก สามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงใน รูปแบบต่างๆ

4.2 ขอมรับในการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนที่จะ เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้

การพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ผู้เขียนได้กล่าวมานั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือในเชิงบูรณาการจากทุกหน่วยงานของ ภาครัฐที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของตนให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ต้อเน้น การดำเนินการใน 2 มิติ ได้แก่ (สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2560)

1. มิติเชิงปริมาณ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนให้แก่บุคลากรภาครัฐให้ครอบคลุมและทั่วถึง

2. มิติเชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ ความเป็นนานาชาติ และความเป็นผู้สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ในการก้าวสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน

2.1.4 แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551, น. 3-5)

1. การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสมและมีการบริหารจัดการที่ดี
2. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน
3. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต้องเกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐและความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา

2.1.4.1 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักคุ้นเคยกับงานเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยเป็นกิจกรรมด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งองค์กรควรจะได้จัดการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ ได้อย่างเหมาะสมและอย่างรวดเร็วที่สุด เพราะบุคลากรใหม่อาจจะรู้สึกแฉะแฉะวิตกกังวล และเครียดซึ่งนำไปสู่การลาออกจากงาน หรือมีผลการทำงานต่ำ การปฐมนิเทศจะมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมให้บุคลากรใหม่มีทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมในแบบที่ต้องการและถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายฝึกอบรม หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศเป็นการจัดหาข้อมูลและสารสนเทศสำหรับผู้ที่เข้ามาอยู่ใหม่ โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจวิถีทางในการประพฤติปฏิบัติตนความสำคัญของการปฐมนิเทศมี ดังต่อไปนี้ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2558, น. 107)

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักองค์การมากขึ้น จะมีการแนะนำองค์การในแง่มุมต่างๆ เช่น ประวัติความเป็นมา คณะผู้บริหาร ทำให้บุคลากรใหม่เข้าใจในทิศทางและนำมาซึ่งการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ
2. เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้ เนื่องจากเมื่อต้องเข้าไปทำงานร่วมกับบุคคลในสถานที่ใหม่ ทุกคนย่อมรู้สึกเป็นกังวลต่อสภาพแวดล้อมใหม่ที่ต้องเผชิญ การปฐมนิเทศจึงมีส่วนทำให้เกิดความคุ้นเคยกับสถานที่ใหม่ คลายความกังวลและลดความเครียด โดยเฉพาะเรื่องกฎ ระเบียบ วินัยและงานในหน้าที่ อันจะส่งผลให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว
3. เพื่อสร้างทัศนคติที่ถูกต้องสำหรับบุคลากรใหม่ โดยเป็นที่ยอมรับกันว่าทัศนคติของบุคลากรใหม่มีส่วนอย่างมากต่อความก้าวหน้า หากมีทัศนคติในทางลบย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้ง การปฐมนิเทศจึงช่วยสร้างและเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในเชิงบวกกับบุคลากรใหม่ทุกคน
4. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การ ซึ่งการจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ย่อมทำให้มองเห็นความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความเข้าใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

2.1.4.2 วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ มีดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศมีดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2555, น. 148)

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายขององค์การและการบังคับบัญชา ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
2. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับวินัยขององค์การ รวมทั้งสิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ ที่จัดให้
3. เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงานและเกิดความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจ สบายใจเมื่อต้องรับผิดชอบงานตามลำพังอันจะช่วยให้มีจุดเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้บุคลากรใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานและต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลสำคัญที่ควรรู้ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง เพื่อแนะนำให้ผู้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน สวัสดิการ ประโยชน์ที่จะได้รับ ตลอดจนได้รู้จักผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ จะแบ่งออกได้เป็น 3 เรื่องประกอบด้วย เรื่องเกี่ยวกับองค์การ งานและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับดังต่อไปนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา นโยบาย และวัตถุประสงค์ สายงานการบังคับบัญชา โดยมีแผนผังแสดงการแบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ผู้บริหาร หัวหน้างานโดยตรง การแนะนำสถานที่ทำงานและเพื่อนร่วมงาน การบรรยายควรเน้นให้บุคลากรใหม่มีความภูมิใจในองค์การและทราบจุดเด่นที่สามารถนำไปถ่ายทอดได้

2. เรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ประกอบด้วย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน วันและเวลาทำงาน วันลา วันหยุด ผลประโยชน์ตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือน การเลื่อนขั้น เงินสะสม สวัสดิการต่างๆ ประเภทการจ้าง ระยะเวลาจ้างการทดลองปฏิบัติงาน การร้องทุกข์และแก้ไขข้อร้องทุกข์ การพ้นจากหน้าที่ การได้รับเงินบำเหน็จบำนาญ ขอบข่ายหน้าที่ของงานที่รับผิดชอบ วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเพณีในองค์การที่ถือปฏิบัติกันมาเป็นประจำเพื่อช่วยให้ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี ซึ่งรายละเอียดต่างๆ ควรมีการจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

3. เรื่องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์อื่นของบุคลากร ประกอบด้วย การรักษาพยาบาล การประกันชีวิต การสงเคราะห์ การช่วยเหลือเรื่องต่างๆ รวมทั้งบ้านพัก อาหาร ที่จอดรถและสถานพยาบาล

2.1.5 ขั้นตอนการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

การปฐมนิเทศจะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงานอย่างชัดเจน สร้างการยอมรับและความรู้สึกมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรใหม่กับองค์การ ตลอดจนลดความเครียดและความวิตกกังวลของบุคลากรใหม่ในการเริ่มต้นชีวิตการทำงานกับองค์การ การปฐมนิเทศอาจกระทำในทันทีที่รับบุคลากรใหม่เข้าสู่องค์การหรือจัดทำขึ้นในช่วงระยะเวลาอื่นตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ เช่น จำนวนบุคลากรใหม่ ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ สถานที่ที่จะจัดปฐมนิเทศ งบประมาณ เป็นต้น ดังนั้นการปฐมนิเทศที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การปฐมนิเทศเป็นไปอย่างราบรื่น สำหรับขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, น. 96)

1. การเตรียมการก่อนการปฐมนิเทศ ซึ่งผู้บริหารควรมีการวางแผนและมอบหมายให้ผู้ที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศเตรียมการและจัดทำโครงการปฐมนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การภาครัฐและปัจจัยสนับสนุน ตลอดจนกำหนดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องเตรียม เช่น บุคลากรที่จะเป็นให้การปฐมนิเทศ ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารเอง การจัดเตรียมข้อมูลสำคัญที่บุคลากรใหม่ควรรับรู้และเอกสารที่จะใช้ในวันปฐมนิเทศ สถานที่จัดปฐมนิเทศ การนัดหมาย อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะใช้ในวันปฐมนิเทศ เป็นต้น

2. การดำเนินการปฐมนิเทศ ควรดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง วิธีการที่ใช้ในการปฐมนิเทศมีหลายวิธี เช่น การบรรยาย การอภิปรายซักถามปัญหา การพาชมสถานที่ การใช้วิดีโอวิธีการปฐมนิเทศที่ดีควรใช้วิธีการผสมผสานเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซากและน่าเบื่อหน่าย ที่สำคัญควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้ซักถามปัญหาอย่างเต็มที่ จนเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้

3. การติดตามผลการปฐมนิเทศ หลังการปฐมนิเทศแล้ว ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต้องประเมินผลการปฐมนิเทศเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฐมนิเทศครั้งต่อไป ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องกำหนดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ จนแน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ไปพร้อมกัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เมื่อครบเวลาดทดลองงานและเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการปฐมนิเทศมี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นการเตรียมการก่อนการปฐมนิเทศ ขั้นตอนการปฐมนิเทศและขั้นติดตามผลการปฐมนิเทศ

2.1.6 การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานหน้าที่รับผิดชอบในงานให้กับบุคลากรใหม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนหลังจากการบรรจุแต่งตั้ง โดยยึดหลัก “put the right man on the right job” บุคลากรที่องค์การรับเข้าทำงานส่วนมากจะไม่มีปัญหาเรื่องการมอบหมายงาน เพราะจะคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งงานที่ว่าง แต่สำหรับองค์การบางแห่งที่ไม่มีโอกาสดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเอง ทำให้บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการแต่เมื่อได้รับการจัดสรรมาแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำ คือ การสำรวจคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถแล้วมอบหมายงานที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วให้ทำตามความเหมาะสม แล้วค่อยหาทางพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป (Werner & DeSimone, 2009, p. 85)

หลักการมอบหมายงานให้บุคลากรใหม่ ตามหลักระบบคุณธรรมมีดังต่อไปนี้ (อนันต์ชัยคงจันทร์, 2557)

1. หลักความเสมอภาค หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุซึ่งมีคุณสมบัติและคุณวุฒิต่ออย่างเดียวกันจะมีสิทธิและโอกาสในการได้รับการพิจารณา โดยอาศัยหลักการ ระเบียบ มาตรฐานและแนวปฏิบัติเดียวกันอย่างเท่าเทียมกันและทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน

2. หลักความสามารถ หมายถึง ผู้จะได้รับการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถคุณสมบัติและประสบการณ์อย่างแท้จริง โดยผู้บริหารจะต้องพยายามมอบหมายงานให้สอดคล้องกับ

ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาสดำเนินการได้แสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขณะเดียวกันสามารถทำให้งานขององค์การภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. หลักความมั่นคง หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่างาน หรือตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมีความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเกี่ยวกับงาน หรือตำแหน่งจะเป็นไปเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นหลัก เมื่อเป็นดังต่อไปนี้จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้เกิดผลดีแก่องค์การภาครัฐต่อไป

4. หลักความเป็นกลาง หมายถึง ความเป็นกลางของผู้บริหารและความเป็นกลางของงานที่มอบหมายให้ ผู้บริหารควรมีความเป็นกลางในการจัดงานหรือมอบหมายงานให้บุคลากรทำไม่จัดด้วยความลำเอียง หรือมีอคติต่อบุคลากร โดยเฉพาะความเป็นกลางของงานที่จะมอบหมายให้บุคลากรให้ไม่ควรสนับสนุนแนวคิดทางการเมืองในองค์การภาครัฐของบุคคลใด หรือกลุ่มใด โดยเฉพาะเพราะจะทำให้บุคลากรไม่มีอิสระในการทำงาน

การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการมอบหมายงาน หากกระทำได้อย่างครบถ้วนตามหลักการ จะเกิดผลดีและประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การ ดังต่อไปนี้ (กัลยาธินันท์ ชีระชนชัยกุล, 2557)

1. ด้านองค์การ เมื่อได้ผู้มีความสามารถเข้าทำงาน ก็จะสามารถดำเนินการกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรมที่ย่อมจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม เป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย เมื่อองค์การใช้ระบบคุณธรรมในการมอบหมายงานจะทำให้เป็นที่ยอมรับและมีภาพลักษณ์ที่ดี

2.1.7 แนวทางการมอบหมาย

การมอบหมายในองค์การ ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้ (ชัยวัฒน์ แก้วพินางาม และรับขวัญ ธรรมภรณ์พิลาศ, 2556)

1. การมอบหมายโดยการพิจารณาของผู้บริหารที่เป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเองว่าจะให้บุคลากรคนใดทำงานในตำแหน่งไหน สามารถป้องกันปัญหาการดึงพรรคพวกของตนเข้าไปทำงานด้วยกัน แต่อาจมีข้อจำกัดที่บุคลากรอาจไม่พึงพอใจ ถ้าจะต้องเข้าไปร่วมงานกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้

2. การมอบหมายตามความต้องการและความสมัครใจของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะใกล้เคียงกัน ทำความตกลงกันเองว่าใครจะรับตำแหน่งใด ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวอาจเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน หรือเป็นตำแหน่งเดียวกัน แต่ทั้งนี้บุคลากรดังกล่าวต้องปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย การมอบหมายงานด้วยวิธีนี้มีข้อดีที่บุคลากรจะได้ปฏิบัติตามด้วยความสบายใจ เพราะได้ร่วมงานกับบุคคลที่ตนเองพอใจ แต่อาจมีข้อจำกัดที่บุคลากรอาจดึงเอาพรรคพวกของตนเข้าไป ทำให้เกิดปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกได้

3. การมอบหมายโดยวิธีผสมผสานระหว่างวิธีแรกและวิธีที่สอง หมายถึง การที่ผู้บริหารดึงบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ข้อดีของวิธีนี้ คือ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรต่างพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย อันจะมีผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้คือทำได้ยาก ผู้บริหารต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถในการประนีประนอม ทั้งนี้เพราะการที่จะส่งให้ตัวบุคลากรเอง ผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารมีความเห็นที่ตรงกันเป็นไปได้ยาก

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานหมายถึง การให้ข้อมูลและแนะนำการปฏิบัติที่บุคลากรใหม่ควรรู้ รวมถึงการมอบหมายงานให้ตามความเหมาะสมทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการประกอบกิจการพิจารณาด้วย โดยวิธีผสมผสานระหว่างวิธีแรกและวิธีที่สอง ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องพิจารณาใคร่ครวญเลือกใช้แนวทางที่ดีที่สุด สำหรับองค์การภาครัฐของตนซึ่งแนวทางการมอบหมายงานของแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกัน

2.1.8 การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

Braun (2008) กล่าวว่า การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความคิด วิธีการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

2.1.8.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ซึ่งพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนและแต่ละกลุ่มที่ทำงานให้กับองค์การและมีการสื่อสารผลของ

การประเมินเหล่านั้นไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ ซึ่งกระบวนการประเมินนั้นได้ถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เช่น ใช้เพื่อให้ความคิดเห็นในเรื่องของผลงานและการปฏิบัติงาน ใช้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกหัวข้อฝึกอบรมที่จำเป็นใช้เพื่อการตัดสินใจการให้อัตรากำลังที่จะได้เพิ่มขึ้นใช้เพื่อการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและนำมาใช้ตัดสินใจเพื่อสร้างข้อกำหนดด้านระเบียบวินัย ซึ่งการประเมินผลงานและพิจารณาผลงานต้องคำนึงถึงกระบวนการสื่อสารข้อมูลจากการประเมินผลงานนั้น เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร

Bratton & Gold (2007, p. 74) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางการก้าวหน้าของตน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรภาครัฐเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารจัดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มบุคคล โดยการวัดประเมินมีจุดประสงค์ในการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน และใช้ผลในการจัดโครงการฝึกอบรม กำหนดความจำเป็นในการอบรมและใช้ประกอบการพิจารณา เพิ่มค่าตอบแทน หรือพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ตลอดจนใช้ผลในการพิจารณางานด้านวิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.1.8.2 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้ประโยชน์ได้ 2 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Brinckmann, 2008)

1. ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ผลสรุปของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1.1 จุดอ่อนของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารทราบถึงสิ่งที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้เพิ่มระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.2 จุดแข็งของบุคลากร เมื่อผู้บริหารทราบความสามารถของบุคลากร จะสามารถใช้ความสามารถนั้นนำไปหาให้องค์กรภาครัฐบรรลุเป้าหมายได้

1.3 การวางแผนพัฒนา ผู้บริหารสามารถนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีจุดอ่อนต้องได้รับการพัฒนา มาปรับข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้

2. ประโยชน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ได้ดังต่อไปนี้ (Groves, 2006)

2.1 เพื่อกำหนดความดีความชอบ องค์การภาครัฐสามารถนำผลการประเมินมา กำหนดความดีความชอบ ซึ่งจะออกมาในรูปของค่าตอบแทนความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.2 เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง องค์การภาครัฐสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการเตรียมคนเพื่อสืบทอดตำแหน่งที่จะมีผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากตำแหน่งด้วยสาเหตุใดก็ตาม

2.3 เพื่อการลดตำแหน่งในทางตรงกันข้าม องค์การภาครัฐสามารถใช้ผลการประเมินในการลดตำแหน่งบุคลากรที่มีผลการประเมินไม่ถึงเกณฑ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

2.4 เพื่อการโยกย้าย องค์การภาครัฐสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนชีวิตในการทำงานของแต่ละคน บางคนควรจะย้ายไปทำงานที่ตนเองถนัดหรือหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลายด้าน

2.5 เพื่อการเลิกจ้าง หากผลการประเมินพบว่า บุคลากรคนใดมีผลการประเมินไม่ถึงเกณฑ์หลายครั้ง โดยเฉพาะองค์การภาครัฐ อาจจำเป็นต้องเลิกจ้างเพื่อไม่ให้เป็นการระต่อไปหรือการเลิกจ้างด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้มีขนาดเล็กลง มีภาระค่าใช้จ่ายน้อยลง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำอย่างรอบคอบด้วยการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องและทำตามอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดคดีฟ้องร้องขึ้นในภายหลัง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนำมาใช้ประโยชน์ได้ 2 ทาง ได้แก่ ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งผู้ที่มีความสามารถและด้อยความสามารถ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทั้งเพื่อกำหนดความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย รวมถึงการเลิกจ้าง

2.1.8.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะทำให้ผู้บริหารได้รู้ถึงความสามารถของบุคลากร ทั้งในแง่ของการปฏิบัติงานและคุณสมบัติที่ต้องมีและต้องใช้ใน

การปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลงานให้มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ มีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (Noe et al., 2010, p.203)

1. กำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้าที่เป็นความต้องการขององค์การภาครัฐที่เป็นเกณฑ์สำหรับใช้เปรียบเทียบผลงานของบุคลากร มาตรฐานที่ดีจะมีลักษณะเป็นตัวเลขที่วัดได้ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ องค์การภาครัฐอาจใช้รายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานเป็นมาตรฐานได้ โดยประเมินว่าบุคลากรสามารถทำงานได้ครบตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือไม่ หลักในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1.1 มาตรฐานที่กำหนดต้องเป็นเกณฑ์ที่บุคลากรทั่วไปสามารถปฏิบัติได้ ไม่ควรกำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ คือ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ

1.2 ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานและถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

2. มีความยุติธรรมในการประเมิน ผู้ประเมินไม่ควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการทำลาขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพราะวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยปกติทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการกระทำปีละ 2 ครั้ง คือ ช่วงเดือนเมษายน-กันยายน และเดือนตุลาคม-เดือนมีนาคมของปีถัดไป

4. ควรแจ้งผลการประเมินผลงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อจะได้รู้ว่าตนเองมีผลการประเมินอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน และหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญที่ควรพิจารณาในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้ (Wilton, 2013, p.137)

1. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง ระดับมากน้อยเพียงใดที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์การ

2. ความเที่ยงตรง หมายถึง ระดับมากน้อยเพียงใดที่เครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เฉพาะที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

3. ความเชื่อถือได้ หมายถึง ความสม่ำเสมอในกลุ่มของผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเชื่อถือได้

4. การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานยอมรับเครื่องมือดังกล่าว มีเครื่องมือที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

5. การมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ระดับที่ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานสามารถบอกบุคลากรว่าองค์การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐมี 4 ประการ ได้แก่ กำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ มีความเที่ยงตรง มีความตรง มีความสามารถในการจำแนก มีความยุติธรรม และสามารถทำได้จริง และกระบวนการที่ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.1.9 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน ตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีในการทำงาน ถึงแม้ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตามแต่กฎเกณฑ์ต่างๆ เหล่านั้นอาจไม่ครอบคลุมคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกเรื่องได้เสมอไป เมื่อบุคลากรได้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วก็ควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากปัจจุบันวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ความรู้ ความสามารถและทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรด้วย (Johnson, 2014)

การพัฒนาบุคลากร จะเป็นการบูรณาการเพื่อการใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ สำหรับปรับปรุงบุคคล ทีมงานและประสิทธิผลขององค์การ

Robbins & Coulter (2007, p.72) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความหมายครอบคลุมใน 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติต่อไป การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ จะกระทำเมื่อมี

การรับบุคลากรใหม่เข้าปฏิบัติงานมีการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือเมื่อองค์การภาครัฐขยายงานมากขึ้นแต่ยังคงใช้บุคลากรที่มีอยู่เดิม

2. การพัฒนาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน หมายถึง การให้ความรู้ เทคนิควิธีการและแนวปฏิบัติใหม่ ในขณะที่ทำงานให้กับบุคลากรที่ทำงานในองค์การภาครัฐมาระยะหนึ่งแล้วเพื่อให้สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ได้มีนวัตกรรม เทคนิควิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง สมควรมีบุคลากรจะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาประชาชนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถรวมทั้งเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์การภาครัฐบริการประชาชนได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาก่อนบุคลากรเริ่มปฏิบัติงานและการพัฒนาระหว่างบุคลากรปฏิบัติงาน

2.1.10 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์การภาครัฐให้สามารถดำเนินการกิจการในการพัฒนาประชาชนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นภารกิจสำคัญ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559, น. 67)

1. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เพราะเมื่อได้ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว บุคลากรจะสามารถนำความรู้และแนวคิดสำคัญที่ได้มาพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดประสบการณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์การภาครัฐ

2. เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง

3. งานในองค์การภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บุคลากรในองค์การภาครัฐจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติ เมื่อทำงานมานานจะเกิดความเฉื่อยชาและเบื่อหน่ายในงาน จึงต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้ได้

เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียนและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ด้วย องค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยการพัฒนาบุคคล ดังต่อไปนี้ (Hill & Jones, 2012)

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงจำเป็นที่องค์การจะต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ที่จะให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาวซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว ยังเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ อันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ถึงแม้จะได้กระทำอย่างพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม เมื่อบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานก็จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงด้านการรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงใหม่เท่านั้น ความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติที่มีต่อหน่วยงานเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงสภาพความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์การภาครัฐ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญในการจัดกิจกรรมและประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังสามารถช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ด้วยการพัฒนาบุคคลเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเครื่องมือทันสมัยขึ้น วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนไปทัศนคติบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคต

2.1.11 กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในองค์การภาครัฐและบุคลากรทุกคน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในอันที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องกระทำแบบรอบคอบซึ่งแต่ละแห่งอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปตามขนาดขององค์การภาครัฐและ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ สำหรับขั้นตอนมีดังต่อไปนี้ (Houldsworth, 2011)

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ห้องปฏิบัติการภาครัฐได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาว่าควรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือยัง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลงานขององค์การภาครัฐในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับอดีต เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานและการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การภาครัฐอื่น เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ แล้วเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรก็จะได้ดำเนินการในขั้นตอนอื่นต่อไป แต่ถ้ายังไม่จำเป็นที่อาจจะลวกไว้ก่อนได้

2. การสำรวจความต้องการของแต่ละฝ่ายเป็นการตรวจสอบความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในองค์การภาครัฐว่ามีความต้องการ หรือความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ผลงานในปัจจุบัน ขวัญและกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในงานของบุคลากร

3. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันวางแผนเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายว่าต้องการให้บุคลากรมีความรู้และทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานเรื่องอะไร มากน้อยเพียงใด เพื่อให้ห้องปฏิบัติการภาครัฐได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาบุคลากร

4. การกำหนดเนื้อหาสาระและรูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนา เนื้อหาสาระที่จะพัฒนาบุคลากรต้องให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์การภาครัฐ สำหรับรูปแบบนั้นมีหลายรูปแบบหรือหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะเด่น หรือจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องเลือกรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ และความจำเป็นขององค์การภาครัฐ การพัฒนาบุคลากรบางรูปแบบอาจเน้นเฉพาะการให้ความรู้ หรือแนวคิดแต่บางรูปแบบอาจเน้นด้านการฝึกปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดรูปแบบนี้อาจใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรืออาจใช้รูปแบบผสมผสานก็ได้

5. การดำเนินการพัฒนา เมื่อกำหนดรูปแบบและวิธีการได้แล้ว องค์การภาครัฐดำเนินการตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ ในกรณีที่ต้องการพัฒนาบุคลากรจำนวนมาก อาจดำเนินการเอง แต่ถ้ามีไม่มาก อาจส่งเข้าร่วมพัฒนากับหน่วยงานอื่นที่จัดขึ้นก็ได้เช่นกัน

6. การประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องประเมินใน 2 เรื่อง ต่อไปนี้ (Grant, 2010)

6.1 การประเมินรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นการตรวจสอบรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรว่ามีความเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ หรือความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไปหรือไม่ การประเมินรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรนี้ จะกระทำหลังจากการพัฒนาสิ้นสุดลง โดยอาจใช้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม

6.2 การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร จะกระทำหลังจากที่บุคลากรได้เข้ารับการอบรมและพัฒนาแล้วกลับมาปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการติดตามผลอาจทำให้หลายวิธี เช่น การสังเกตขณะปฏิบัติงาน การดูผลงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็น หรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการของแต่ละฝ่าย การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา การกำหนดเนื้อหาสาระและรูปแบบ หรือวิธีการในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยการประเมินรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีมูลค่าที่ประเมินค่าไม่ได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์การสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยิ่งใช้จะยิ่งทำให้มีทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น องค์ความรู้ของคนในองค์การจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้นและสามารถเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์การสามารถคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้ อยู่เสมอ ซึ่งองค์การสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสานเพื่อต่อยอดและพัฒนาต่อเนื่องได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การของรัฐ จัดเป็นการบริหารงานภายใต้บุคลากรและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานและนำสู่การพัฒนาองค์การแบบก้าวกระโดด ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องเชื่อมกลยุทธ์ขององค์การให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และงบประมาณอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนขั้นตอน เพื่อป้องกันการเกิดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน งานด้านฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างถูกต้องการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่ องค์การต้องการ ดังนั้น ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม

และพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบ การพัฒนา และการฝึกอบรม อาจมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น การฝึกอบรมจะเน้นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ในขณะที่การพัฒนาเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต แต่ปัจจุบันมักเรียกรวมกันว่า Human Resource Management-HRM and Human Resource Development-HRD ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับ การปฐมนิเทศ การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และการเพิ่มผลผลิต การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขต และประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยการมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายและกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาที่ชัดเจนต้องเกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐและความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการ องค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์การจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องนึกถึงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเทศพัฒนาต่างๆ ในโลกให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ จะก่อให้เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์การจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2.2 แนวทางในการพัฒนาทักษะให้กับทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการจะมีกระบวนการที่ใช้ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) รูปแบบการฝึกอบรม 2) รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก และ 3) รูปแบบการสร้างระบบพี่เลี้ยง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Gregg, 2009)

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการพัฒนาสังคม หรือองค์การให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป มีส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องจัดหาและพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีทัศนคติ หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ทัศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้จากการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ สำหรับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้องค์การ หรือหน่วยงานได้เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและเจตคติของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญหากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว (Giri, 2008)

โดยผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมต้องมีความรู้ทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้นมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจ ถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสมตลอดจน เข้าใจหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นได้ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งในด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากร คือ การสร้างความประทับใจให้กับบุคลากรที่มาทำงานให้มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและหน้าที่การงานที่รับมอบหมาย พัฒนาให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพสร้างความสมัครสมานสามัคคีใน

กลุ่มบุคลากร ตลอดจนเป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ให้มีโอกาพัฒนาตนเองได้อยู่ตลอดเวลา

2.2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Truss (2009, p.170) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่เพื่อให้มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในขณะเดียวกันอาจเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่บุคลากรต้องการ ซึ่งเป็นการพัฒนางานปัจจุบันและในอนาคตด้วย

Sattayaraksa & Boon-itt (2016, p.736) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ เป็นกรรมวิธีในการที่จะเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและการแสดงออก

Sminia (2009, p.101) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Selden (2009, p.64) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ได้จัดขึ้นมาหรือดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงานของบุคลากรและเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพและคุณสมบัติที่ต้องการ และจะนำพองค์การให้สามารถดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการแข่งขันต่อไป

สรุปการฝึกอบรม คือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใดก็ตาม วัตถุประสงค์คือการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำตามนโยบายที่กำหนด โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นและเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคคล

2.2.1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

Pearce & Robinson (2009, pp.153-154) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละระดับสร้างความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้เข้าใจรูปแบบการบริหารของผู้บริหารและปรับปรุงตัวบุคลากรให้เข้ากับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารแต่ละคนว่าควรจะปฏิบัติอย่างไร

2. เพิ่มทักษะ ความชำนาญงาน เป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

3. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีขึ้น การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความรู้ ในการปฏิบัติงานและเพิ่มทักษะความชำนาญงานและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.2.1.3 กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรม

มาตรฐานสากลที่กำหนดแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (Sharkansky, 2005, p.87)

1. กำหนดความต้องการฝึกอบรม (Define Training Needs)
2. ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม (Design and Planning Training)
3. การจัดฝึกอบรม (Providing for Training)
4. ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training Outcomes)

Farndale and Scullion (2013) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้มีความรู้เรื่องทั่วไป เช่น รู้จักหน่วยงาน องค์การ นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้คุ้นเคยและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ เป็นการรู้แนวการดำเนินงาน รู้กฎและระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา หรือต้องการความร่วมมือหรือความช่วยเหลือ การรู้ลักษณะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม คุณธรรมและ

ประสบการณ์ทั่วไป เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมทั้งบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธี หรือเทคนิควิทยาที่สำคัญที่ต้องบริหารให้บุคคลมีทักษะยิ่งขึ้น การฝึกอบรมยังช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีทักษะเฉพาะอย่างให้แก่หน่วยงานได้ดีและแก้ปัญหาในการทำงานที่มักประสบปัญหาเสมอ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ช่วยให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านการเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะของบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมนั้นมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Linder and Brooks, 2009, p.91)

2.1 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค ทักษะเกี่ยวกับงานโดยการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การเรียนรู้แบบปฏิบัติงานจริง และอยู่นอกสถานที่ทำงานซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของวิทยากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน (On the Job Training) ดังนั้นการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน จึงเกี่ยวกับการได้รับการฝึกอบรม ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค ทักษะเกี่ยวกับงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที และการพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

2.2 การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On the Job Training) หรือฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีผู้ชำนาญงานคอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง อาจเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารการฝึกก็ได้ เป็นการปฏิบัติตามคู่มือ ซึ่งระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดไว้แล้ว

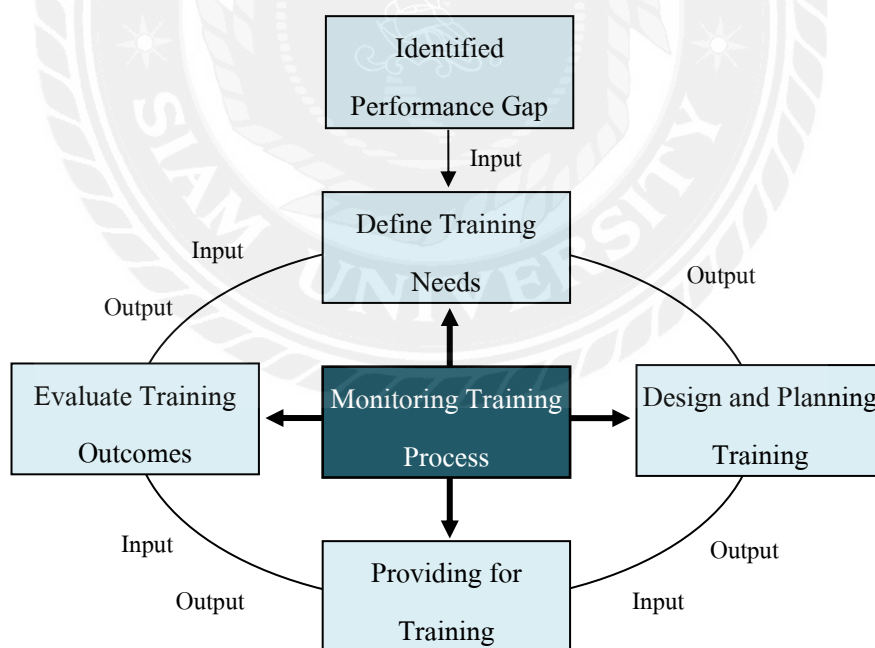
3. การพัฒนา (Developing) หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรมให้กับบุคคลในขณะที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นและเปลี่ยนทักษะรวมทั้งพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ต้องการ วิธีการพัฒนา มีดังต่อไปนี้ (Ling & Mohd, 2010)

3.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคคลปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา เป็นเครื่องมือที่เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับบุคลากร ทำ

ให้งานมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่เน้นไปที่การเปลี่ยนงานมากกว่า การเปลี่ยนตำแหน่ง การหมุนเวียนงานเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้อย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากร ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การปฏิบัติระหว่างกัน ที่สำคัญ คือ เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ที่กว้างขวางใน งานที่หลากหลาย ช่วยในการพัฒนาทักษะที่มุ่งหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนการนำสู่การปฏิบัติงานจริง ดังนั้น การเข้าใจถึงลักษณะงานใหม่ที่ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเตรียมตัวในการพัฒนา ทักษะของตนเองก่อนที่จะรับผิดชอบงานใหม่และรับรู้ถึงเป้าหมายในอนาคต

3.2 การปฏิบัติงานงาน (Coaching) คือ การที่คนหนึ่งช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาทักษะ ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานงานไม่ได้หมายถึงสาระของการปฏิบัติงานหรือบอกถึงวิธีการ ทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการ ทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ในอันที่จะให้เกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญและสามารถทำงานได้อย่าง ถูกต้อง ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีประโยชน์มากมาย เป็นการให้โอกาส ในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย และเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

โดยมีการตรวจทุกขั้นตอน (Monitoring Training Process) ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แนวทางการฝึกอบรมบุคลากรตามมาตรฐาน ISO 10015

จากภาพที่ 2.2 อธิบาย ได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความต้องการจากการฝึกอบรม (Define Training Needs) จะพิจารณา จากคุณภาพงาน หรือผลผลิตที่ต้องการ ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการและที่มีในปัจจุบัน

จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความสามารถที่ต้องการกับทักษะที่มีอยู่และปิดช่องว่างดังกล่าวโดยฝึกอบรมบุคลากร แล้วจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการอบรมจะเห็นได้ว่า การกำหนดความต้องการการฝึกอบรมที่เหมาะสมต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจาก นโยบายด้านการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนการกำหนดและการวิเคราะห์ความสามารถที่ต้องการนั้นเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการ ความต้องการทั้งภายในและภายนอก สำหรับทักษะเฉพาะงาน บุคลากรต้องการพัฒนาตัวเอง ผลจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ หรือลูกค้าย้องเรียนมา กฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐาน และผลกระทบโดยตรงกับองค์กร ผลการวิจัยทางการตลาดหรือ ความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้า จากเหตุผลดังกล่าว องค์กรจึงต้องทบทวนความสามารถของบุคลากรที่ต้องการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และต้องบันทึกเป็นเอกสารการทบทวนความสามารถของบุคลากรที่มีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ หรือการตอบแบบสอบถาม สังเกตการปฏิบัติงานและการนำเสนองาน ทำการเปรียบเทียบความสามารถที่ต้องการกับที่มีอยู่เพื่อหาช่องว่าง จากนั้นจึงจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและผลที่คาดว่าจะได้รับ จากเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม (Design and Planning Training) เป็นการกำหนดรายละเอียดที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปิดช่องว่างของความสามารถในขั้นตอนที่ 1 และกำหนดเกณฑ์การติดตามและประเมินผล โดยต้องจัดทำรายการของสิ่งที่เป็นเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย เช่น ข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบายการเงิน เวลา ความพร้อมของบุคลากร เพื่อใช้ในการเลือกวิธีฝึกอบรม เช่น การประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและนอกสถานที่ การฝึกงาน การเรียนทางไกลหรือฝึกด้วยตัวเอง การเลือกวิธีที่เหมาะสมนั้นอาจเลือกวิธีเดียวหรือหลายวิธีรวมกัน เกณฑ์ในการเลือกประกอบด้วย วัน สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาการฝึกอบรม การนำมาใช้ แบบประเมิน การประเมินและรับรองผล จากนั้นจึงจัดรายละเอียดแผนฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับความต้องการขององค์กร ความต้องการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กรณีที่ฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกต้องพิจารณาจากข้อมูลในด้านต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย วิธีการฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรม ผู้ให้การอบรม และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นหรือพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและผลกระทบต่อองค์กร รายละเอียดในแผนฝึกอบรมนี้ ต้องนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 4

การวางแผนในการจัดฝึกอบรม มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Leithwood et al., 2008)

1. พิจารณาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยดูความเร่งด่วน หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นและเรียงลำดับความจำเป็นว่าควรอบรมกลุ่มใดและเรื่องใดก่อนหรือหลังตามลำดับ

2. กำหนดแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับหัวข้อหลักสูตรเนื้อหาและวิทยากร รวมทั้งกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น สอนงานกันเอง ภาคปฏิบัติ ภาคทฤษฎี อบรมกลุ่ม ฯลฯ

3. กำหนดแผนการฝึกอบรมรายเดือน ไตรมาส หรือประจำปีว่าจะให้ใครบรรยาย จัดที่ไหน เมื่อไร

4. สร้างหลักสูตร โดยถือว่าเข้าไปรับรู้ปัญหาก่อนที่จะจัดหลักสูตร หรือหัวข้อที่สมควรแนวคิดในการฝึกอบรมจำเป็นอย่างไรต้องมีกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ซึ่งกรอบแนวคิดที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้ (Wheelen & Hunger, 2008)

1. การฝึกอบรมเป็นอาชีพที่ต้องรับผิดชอบ การจัดในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดก็ตามจะมีผลกระทบต่อทุกๆ ส่วนของกิจการ

2. การฝึกอบรมไม่ควรมีโอกาสเลือกเพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโต การพัฒนา และการปรับปรุงบุคลากรขององค์กร

3. ถ้าการฝึกอบรมนั้นทำอย่างเหมาะสมถือว่าเป็นการกระทำที่มีคุณค่าอย่างยิ่งและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและจะต้องเป็นการยอมรับของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งวิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมซึ่งจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ

4. การฝึกอบรมจะต้องเป็นตัวจักรสำคัญอันหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นการกระทำที่มีความจำเป็น เป็นงานที่ทำหาย ค่าใช้จ่ายสูงและต้องใช้เวลา

5. การฝึกอบรมจะต้องกระทำอย่างสมดุลและใช้เวลาอย่างเหมาะสม

6. การฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผลบ่อย

7. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหาร และผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะสนใจเรียนรู้ ถ้ามีแรงจูงใจด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” “อย่างไร” “ที่ไหน”

8. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ดีถ้ามีส่วนร่วมแต่การเรียนรู้เป็นวิธีการของแต่ละบุคคล

9. ปรัชญาเป็นเรื่องที่ง่ายต่อการบอกเล่า แต่ยากต่อการนำไปดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 จัดฝึกอบรม (Providing for Training) การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านต่างๆ หรือผู้ให้บริการจัดฝึกอบรม วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ (Kreitner & Kinicki, 2004)

1. ก่อนการฝึกอบรม (Pre training support) เป็นการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากร ทั้งผู้จัดและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการชี้แจงให้ผู้จัดฝึกอบรมทราบรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบความสามารถที่ต้องการเพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรม ตลอดจนอาจจัดให้มีการพบปะสื่อสารกันระหว่างผู้ให้การฝึกและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ขณะดำเนินการฝึกอบรม (Training Support) จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมและเพียงพอ

3. จบการฝึกอบรม (End of Training Support) ข้อมูลตอบกลับจากผู้เรียน ผู้สอนและผู้จัดการฝึกอบรม ในรูปแบบประเมินจากการสังเกตการฝึกอบรม หรือแบบสอบถาม

David & David (2015) กล่าวว่า การฝึกอบรมมี 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre Promotional Training) ในหน้าที่นั้นๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ทราบภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (In Service Training) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ทักษะใหม่ๆ ในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรมเป็นกรณีพิเศษเฉพาะ (Specialized Training) สำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบ หรือบางสิ่งบางอย่างที่จำเป็นต้องทราบและต้องปฏิบัติ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การฝึกอบรมประเภทการสัมมนา (Seminar) เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาที่จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี สร้างความชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในเรื่องนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Tripathi et al. (2011) ได้เสนอแนวทางการฝึกอบรมไว้ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ขณะที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่ข้อดี คือ ประหยัดค่าใช้จ่าย สื่ออุปกรณ์ต่างๆ แต่ก็มีข้อควรระวังที่เกี่ยวกับองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรมต้องระวังในการฝึกอบรมและใช้อุปกรณ์เท่าที่จำเป็นผู้ให้การอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะมาก่อน ควรดำเนินตามขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมตัวผู้เข้ารับการอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ทดลองการปฏิบัติ และติดตามผล

2. การฝึกอบรมตามลักษณะงาน สามารถดำเนินการทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ได้แก่ การใช้โปรแกรมการอ่าน คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอ่านสิ่งพิมพ์ที่กำหนดให้การใช้บทเรียนสำเร็จรูปที่เตรียมไว้ให้ผู้เรียนศึกษา และตรวจสอบคำตอบด้วยตัวเองและการฝึกอบรมภาคสนาม เป็นการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิตประจำวันด้วยตัวเอง

2.2 การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ได้แก่ การบรรยาย การประชุมกลุ่ม ซึ่งอาจทำโดยการอภิปรายกลุ่ม การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การประชุมกลุ่มย่อย การอภิปราย การประชุมกลุ่มย่อยแล้วรายงานผลและการระดมสมอง

เทคนิคการฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เทคนิควิธีที่นำมาใช้จะต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรม และต้องมีวิธีการดำเนินการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์ตรงตามเป้าหมายของการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรมประกอบด้วยรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายโดยคณะวิทยากร (Panel Discussion) การสาธิต การสัมภาษณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การระดมสมอง (Brain Storming) การสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) โดยจำแนกเทคนิคการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ (Sminia, 2009)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ใช้กระทำมานาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ นิยมใช้กับคนจำนวนมาก ได้แก่ การบรรยาย การบรรยายชุด หรือการประชุมแบบปาฐกถาและการอภิปรายเป็นหมู่คณะ

2. การอภิปราย (Discussion) คือ การสนทนาเป็นคณะระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ 2-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีพิธีกรทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ หรือที่เรียกว่า โมเดอเรเตอร์ (Moderator) เพื่อทำหน้าที่ทักทายผู้ฟังและเปิดประเด็นการอภิปราย แนะนำประวัติผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรอย่างคร่าวๆ แล้วกำหนดเวลาให้ผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ให้นำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งปกติทั่วไป 15 นาที 20 นาที แล้วสลับให้วิทยากรท่านอื่นๆ ให้นำเสนอต่อไป หลังจากนั้นผู้ดำเนินรายการ อภิปรายอาจจะสรุปทั้งหมด แต่หากวิทยากรมีการนำเสนอที่ค่อนข้างชัดเจนแล้ว ผู้ดำเนินรายการก็ไม่จำเป็นต้องสรุปซ้ำ การควบคุมเวลา นับเป็นสิ่งสำคัญ หากมีเวลาเหลือผู้ดำเนินรายการอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ซักถามแลกเปลี่ยนกับวิทยากรได้

3. การประชุมทางวิชาการ (Symposium) คือ การบรรยายเป็นชุด โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ท่าน ด้วยการนำเสนอทีละคนแต่ละช่วงเวลาในมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้ความรู้และแนวความคิดอย่างละเอียดแก่ผู้ฟังภายใต้ขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย สารของการพูดของวิทยากรแต่ละคนอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้หรือจะส่งเสริมกันก็ได้ นอกจากนั้น ความมีชื่อเสียง มีประสบการณ์มีความรู้ของวิทยากรแต่ละคนจะเป็นปัจจัยดึงดูดให้ผู้ฟัง หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมหรือให้ความสนใจ รวมทั้งความน่าสนใจของหัวข้อ หรือประเด็นที่กำลังมีการวิพากษ์วิจารณ์กันในแวดวงวิชาการวิชาชีพ ก็สามารถสร้างแรงจูงใจให้การฝึกอบรมน่าสนใจได้

4. การสาธิต (Demonstration) คือ การนำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ประสบการณ์ พร้อมกับการลงมือกระทำ หรือแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็น หรือปฏิบัติตามถึงกระบวนการขั้นตอนของการปฏิบัติ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยวิทยากรอาจมีการบรรยายก่อนแล้วทำการสาธิตให้ดูและบรรยายไปด้วย หรืออาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองฝึกปฏิบัติกันเป็นกลุ่ม หรือทีละคน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้น จะมีกระบวนการที่เหมือนกันอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก เป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรม (Pre Implementation) ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ต้องเตรียมไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม เช่น การประเมินความจำเป็น การวิเคราะห์งาน การออกแบบหลักสูตร การเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม ขั้นตอนที่สอง เป็นกิจกรรมระหว่างฝึกอบรม (During Implementation) รวมไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการฝึกอบรม การจดบันทึกเอกสารและขั้นตอนสุดท้าย เป็นกิจกรรมหลังการฝึกอบรม (Post-Implementation) ครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็น ได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการอบรมสิ้นสุด การติดตามผลหลังการอบรมและการทบทวน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ ก็ได้แนวความคิดดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งจะเห็นได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ นั้นมีความเหมาะสมกับบุคคลและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น เวลาที่จะนำมาใช้จึงต้องมีการพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training Outcomes) คือ การตัดสินคุณค่าของการฝึกอบรม หรือกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาเทียบกับเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดในการประเมิน อาจเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการ กระบวนการ หรืออาจเป็นการประเมินที่เกิดขึ้นจากโครงการ

การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากถือเป็นหนึ่งในระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกลไกในส่วนกลางขององค์การ การประเมินเพียงการฝึกอบรมจึงไม่เพียงพออีกต่อไป ทำให้จำเป็นต้อง

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการประเมินกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพิสูจน์ได้ว่า ผลของการฝึกอบรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและต่อองค์การในการบรรลุเป้าหมาย ตามที่คาดไว้

การประเมินผลฝึกอบรมจัดทำขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์การ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือรายละเอียด ความต้องการและแผน ฝึกอบรม รวมทั้งบันทึกต่างๆ ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผล ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ในทันทีหลังจบการฝึกอบรม เพราะต้องมีการประเมินจากการปฏิบัติงานจริงและผลิตผลที่ได้รับ ด้วย ดังนั้นการประเมินผลจึงมี 2 ระยะ ได้แก่ (Soparnot, 2011)

1. ระยะสั้น (Short-Term) เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลานั้นหลังจากจบ การ ฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีฝึกอบรม ความรู้ และทักษะที่ได้ จากการฝึกอบรม

2. ระยะยาว (Long-Term) เป็นการประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงาน ระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิภาพของงานและผลิตผลที่ดีขึ้น

การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนฝึกอบรมมาพิจารณา มีการรวบรวม ข้อมูลและจัดทำรายงานรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินการ วิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุง และหากพบสิ่งที่ไม่ สอดคล้องต้องเสนอแนวทางแก้ไข

สรุปได้ว่า แนวทางในการฝึกอบรมนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความ ต้องการฝึกอบรม 2) ออกแบบ และวางแผนฝึกอบรม 3) การจัดฝึกอบรม และ 4) ประเมินผลการ ฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็นการประเมินผลระหว่างดำเนินงาน และสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งการ ฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่ง จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง โดยทั่วไปแล้ว เป้าหมายของการฝึกอบรมอาจจะแตกต่างกันไป ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นภารกิจสำคัญที่จะช่วย ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรถูกกำหนดเป็นรูปแบบมาตรฐาน เช่น ในการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่องหน้าที่และขอบเขตความ รับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานนั้น เพื่อให้การฝึกอบรมและ พัฒนาเกิดประสิทธิผลสูงสุดในเชิงกลยุทธ์ นอกจากนั้น การศึกษาความต้องการแท้จริงในการ ฝึกอบรมถือเป็นสิ่งที่จะทำให้การพัฒนาเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นจะเห็นว่าองค์การจำเป็นต้องเอาใจใส่กับการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร โดยต้องให้โปรแกรมการฝึกอบรมสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มิใช่เพียงจัดงบประมาณไว้ให้เท่านั้น แต่ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีการคิดค้นหาแนวทางต่างๆ ในการบริหารเพื่อให้เกิดความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา และในการบริหารกระบวนการฝึกอบรม

นอกจากนั้นกระบวนการการบริหารจัดการฝึกอบรมอาจมีขั้นตอน หรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุปแล้วจะมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดคนให้เข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น รายละเอียดของกระบวนการ ดังที่กล่าวแล้วอาจขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของงาน ขนาดของการฝึกอบรม ระยะเวลาในการดำเนินการ และความรู้ความสามารถตลอดถึงประสบการณ์ของผู้บริหารการฝึกอบรม รวมทั้งต้องมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนของการกำหนดการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่าจะดำเนินการด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไรและจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วผู้รับผิดชอบควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรมส่วนผู้รับผิดชอบเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมินการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้างเพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์การติดตามและประเมินผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงานวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้นอาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากรประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรหรือหลังจากสิ้นสุดการติดตามและประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่งเพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้างจะมีความคุ้มค่าน่าเชื่อถือรวมถึงมีความเหมาะสม สามารถวัดผลเพื่อยืนยันได้ว่าคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นจริง รวมถึงต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นนั้นจะยั่งยืน ตัววัดความสำเร็จของการอบรมและพัฒนาที่ชัดเจนที่ความสามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่องค์การและสามารถเพิ่มมูลค่าได้

จากการสังเคราะห์เอกสารสรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็น กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ

ประสบการณ์ ทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรืองานในอาชีพเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สูงขึ้นและเป็นการส่งเสริมทักษะในการทำงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต่อตนเองและองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมมีกระบวนการคือ การหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรม การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม และการนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรม

2.2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมด้วยด้วยการฝึกอบรมออนไลน์

การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมด้วยการฝึกอบรมออนไลน์ ได้มีการใช้ชื่อเรียกที่ต่างกันออกไปมากมาย แต่ยังคงไว้ซึ่งความหมายเดียวกัน สำหรับ การฝึกอบรมบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือออนไลน์ (E-Learning) หรือเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมแบบออนไลน์ (Web-Based Instruction) เป็นต้น สำหรับนิยามความหมายการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมแบบออนไลน์ มีดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมออนไลน์ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม หมายถึง การเรียนด้วยกระบวนการสอนเป็นรายบุคคลที่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทั้งส่วนบุคคล หรือสาธารณะผ่านทางโปรแกรมค้นหาข้อมูล (Web Browser) (Clark, 2016) เป็นการได้รับองค์ความรู้และทักษะการทำงานระหว่างบุคคลในสถานที่คนละพื้นที่แต่เสมือนเรียนรู้ในห้องเรียนเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้สอนที่ต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กันได้ระหว่างบุคคลเนื่องจากการเรียนรู้ที่ขึ้นอยู่กับระยะทาง (Ken and Bob, 2010, pp.1-2) เป็นการปฏิบัติงานรูปแบบของเนื้อหาสาระที่สร้างเป็นบทเรียนออนไลน์สำเร็จรูปที่อาจใช้ซีดีรอม (CD-Rom) เป็นสื่อกลางในการส่งผ่าน หรือใช้การส่งผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือเครือข่ายภายใน ทั้งนี้อาจอยู่ในรูปแบบคอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (Computer Based Training :CBT) และการใช้เว็บเพื่อการฝึกอบรม (Web Based Training: WBT) หรือการปฏิบัติงานทางไกล (Distance Learning) ผ่านดาวเทียมก็ได้ (Patel, 2014, p.78) เป็นการปฏิบัติงานผ่านสภาพแวดล้อมของเว็ลด์ไวด์เว็บ ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมออนไลน์ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมในหลักสูตร ส่วนประกอบ การบรรยายการปฏิบัติงาน การสัมมนา โครงการกลุ่มหรือการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้สอน หรือเป็นลักษณะของหลักสูตรที่เรียนผ่านเว็ลด์ไวด์เว็บ โดยตรงทั้งกระบวนการเลยก็ได้ ซึ่ง Camplesse (2018) อธิบายว่าเป็นการฝึกอบรมทั้งกระบวนการหรือบางส่วน โดยใช้เว็ลด์ไวด์เว็บเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลได้หลายประเภท

เหมาะสำหรับเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดเนื้อหาการปฏิบัติงานผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันกับกระบวนการออกแบบการปฏิบัติงาน (Instructional Design)

สำหรับการฝึกอบรมออนไลน์ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาชีพควรเป็นรูปแบบที่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบเชื่อมต่อตรง ซึ่งได้รับการออกแบบมาอย่างมีระบบโดยอาศัยคุณสมบัติและทรัพยากรของบริการเว็ลด์ไวด์เว็บมาเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการใช้ระบบจัดการการเรียนรู้ (LMS: Learning Management System) ที่เป็นซอฟต์แวร์ในการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานอีกด้วย สำหรับระบบการศึกษาทางไกลทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อหลัก (E-learning Based Distance Education) ด้วยระบบการศึกษาที่มีการวางแผน เตรียมการ ดำเนินการผลิต นำเสนอเนื้อหาสาระและประสบการณ์ให้บริการและทำการประเมินผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคอมพิวเตอร์เป็นกลไกขับเคลื่อน ใช้ระบบโทรคมนาคมสองทางที่ตอบสนอง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้สอนและบุคลากรกับบุคลากรผ่านสื่อหรือเผชิญหน้าผสมผสาน โดยจัดสอนผ่านจอภาพและช่องทางโทรคมนาคมในทุกรูปแบบที่มีความสะดวกและคล่องตัวสูง บุคลากรเรียนที่ไหนและเวลาใดก็ได้ ไม่มีข้อจำกัด สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ทั่วโลกอย่างไร้ขอบเขต และทำกิจกรรมหรือแบบฝึกปฏิบัติต่างๆ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการทุกแขนงวิชาและพร้อมที่จะให้บุคลากรและผู้สอนใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (Chia-Wen Tsai, 2012)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมออนไลน์ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาชีพเป็นการปฏิบัติงานที่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยปราศจากข้อจำกัดในด้านเวลาและสถานที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงานรายบุคคลสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการวางแผน เตรียมการ ดำเนินการผลิต นำเสนอเนื้อหาสาระและประสบการณ์ผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคอมพิวเตอร์เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของหลักสูตรโดยตรงทั้งกระบวนการและมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรกับผู้สอนและบุคลากรกับบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศแบบคลินิก

การนิเทศแบบคลินิกหรือการนิเทศการปฏิบัติงาน (Instructional Supervision) ที่ปฏิบัติมาแต่เดิมนั้น เป็นการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งเป็นเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะจุด ทั้งจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงานการ ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานโดยตรง Bligh (2000) กล่าวว่า การนิเทศแบบคลินิกเป็นเรื่องของงานและพันธกิจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยตรง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นิเทศดำเนินงานด้านบริหารวิชาการและการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานทุกชนิดแทนด้วย แต่หากงานนั้นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจะเรียกว่า การนิเทศการปฏิบัติงานแทน ส่วนกิจกรรมที่ดำเนินการตามขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกจะเกี่ยวข้อง กับผลงานโดยตรง ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การนิเทศแบบคลินิกเป็นเทคนิคเฉพาะสำหรับการนิเทศการปฏิบัติงาน โดยตรงเป็นส่วนย่อยของงานที่รับผิดชอบซึ่งมีขอบข่ายงานกว้างกว่าและ เป็นส่วนย่อยของนิเทศแบบคลินิกนั่นเอง

2.2.2.1 ความหมายของการนิเทศแบบคลินิก

การนิเทศแบบคลินิก เป็นกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้ทำงานได้ดีขึ้นและหน้าที่หลัก ของการนิเทศการปฏิบัติงานคือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรต้องมีความสามารถที่ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและการนิเทศแบบคลินิกเพื่อมุ่งปรับปรุงและพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการ ไปตามลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน การนิเทศแบบคลินิกเป็นกระบวนการ การสังเกตการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างมีระเบียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยบุคลากรจะมีการวางแผนการปฏิบัติงาน การสังเกตการปฏิบัติงานและการ ประเมินแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกันที่จะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากร สามารถนิเทศตนเองได้ (Farndale et al., 2018)

การนิเทศแบบคลินิกเป็นวัฏภาค (Phase) ในวงรอบของการปฏิบัติงานซึ่งอาศัยข้อมูลจาก การสังเกตการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานโดยตรง นำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานและ ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น Sheehan (2012) กล่าวว่า การนิเทศแบบคลินิกต้องมีลักษณะแบบประชาธิปไตย มากกว่าการใช้อำนาจ และมีลักษณะ จุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวบุคลากร

Supovitz (2006) กล่าวว่า ควรส่งเสริมทางเลือกแบบใหม่ของการนิเทศการปฏิบัติงานที่ ให้โอกาสผู้นิเทศและบุคลากรได้ประชุมหารือกันโดยตรงมากกว่า การนิเทศที่ไม่มีการประชุม ปรึกษาหารือกัน ระหว่างผู้นิเทศกับบุคลากรมีลักษณะและวิถุญาณของการเป็นประชาธิปไตยจุด ศูนย์รวมอยู่ที่ตัวบุคลากร

Spillane (2005) ให้ความหมายว่า การนิเทศแบบคลินิกว่าเป็นกระบวนการสำหรับการ สังเกตการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร การ นิเทศแบบคลินิกเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เน้นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่ง ได้แก่ การวางแผน การสังเกตการปฏิบัติงานการวิเคราะห์และการปฏิบัติการปฏิบัติงานจริง

Ruff and Shoho (2005) ได้ให้ความหมายของการนิเทศแบบคลินิกว่า เป็นหลักเหตุผล และแนวปฏิบัติที่ออกแบบเอาไว้สำหรับปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากร การนิเทศแบบ

คลินิก จะเน้นถึงการปรับปรุงพฤติกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการสำหรับสังเกตการปฏิบัติงาน อันที่จะได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ เช่น บันทึกของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในขณะที่บุคลากรกระทำการปฏิบัติงานอยู่ และมีข้อมูลที่เพิ่มเติมขึ้นทางด้านการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ที่มีความคล้องจองต้องกันกับเรื่องการปฏิบัติงาน

Ruebling et al. (2004) กล่าวว่ากรณีศึกษาแบบคลินิก หมายถึง การนิเทศที่ต้องมีสัมพันธภาพอย่างจริงจังโดยตรง (Face to Face relationship) ระหว่างบุคลากรกับผู้นิเทศ ซึ่งสัมพันธภาพที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้นมา เพื่อให้เกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการสร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างนักวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่กลมกลืนต้องกันและทั้งสองฝ่ายสามารถที่รักษาเอาไว้ ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองที่เพิ่มพูนความเป็นอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ เกี่ยวกับวิธีการของการนิเทศ ที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดผลดีที่สุดต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Richter et al. (2011) ได้ให้คำนิยามของการนิเทศแบบคลินิกว่า หมายถึง การที่บุคลากรและผู้นิเทศได้ ประชุมหารือกัน (Face to Face Encounters) เกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาวิชาชีพและการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเน้นถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยผ่านระบบที่เรียกว่า วัฏจักรซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการปฏิบัติงานการสังเกตการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้งที่ฉลาดหลักแหลมของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

Pearce and Robinson (2009) กล่าวว่ากรณีศึกษาแบบคลินิกเป็นการให้โอกาสผู้นิเทศและบุคลากร ได้ประชุมปรึกษาหารือกัน โดยตรง หรือกระทำโดยตรงจากผู้นิเทศที่ปราศจากการหารือกันกับบุคลากร การนิเทศแบบคลินิกต้องมีลักษณะจุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวบุคลากร มากกว่าจุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวผู้นิเทศ (Supervision Centered) บทบาทที่หลากหลายของการนิเทศการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision)

Phelan (2010) ได้ให้คำนิยามของการนิเทศแบบคลินิกไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานที่จัดสรรเอาไว้โดยเฉพาะ ที่มีบุคคลอย่างน้อยสองคนที่มีความเกี่ยวข้องและสนใจที่จะปรับปรุงพฤติกรรม การปฏิบัติงานโดยที่ตัวบุคลากร ซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นและมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานชุดเก่าและชุดใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ประโยชน์ของประสบการณ์อันนี้ นำมาพัฒนาทักษะการทำงาน พัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งลงไปถึงกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานและการลงมือกระทำการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Miles (2012) ได้สรุปคำนิยามของการนิเทศแบบคลินิกไว้ว่า การนิเทศแบบคลินิก เป็นการนิเทศการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับ ซึ่งสามารถควบคุมได้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้นิเทศจะเต็มไปด้วยความเชื่อมั่นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขอบข่ายของคุณค่านั้นจะรวมถึงการนับถือในการเป็นตัวของตัวเองซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรกับผู้นิเทศ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ตัวของตัวเอง การใฝ่หา การวิเคราะห์ การพิจารณา การวัดผล และความเชื่อในความสำเร็จเกี่ยวกับคุณค่าของมนุษย์ ซึ่งทั้งสองจะมีเอกลักษณ์เป็นตัวของตัวเองในสิ่งที่กล่าวมานี้

สรุปได้ว่า การนิเทศแบบคลินิก หมายถึง กระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยการสังเกตการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ด้วยหลักการที่บุคลากรและผู้นิเทศร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน โดยการพูดคุยปรึกษาหารือ การสังเกตการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานรวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานกระบวนการนิเทศแบบคลินิกจะต้องมีการดำเนินการเป็นวัฏจักรซ้ำหลายๆ ครั้ง ตลอดทั้งปีและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพจัดทำขึ้นโดยผู้นิเทศที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานและผ่านการอบรมด้านเทคนิควิธีการนิเทศโดยตรง เพราะโดยหลักการแล้วการนิเทศแบบคลินิก ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พอที่จะให้คำแนะนำสาธิตวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรได้ การนิเทศแบบคลินิก นอกเหนือจากจะใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานโดยตรงแล้วยังสามารถใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ หรือใช้เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพก็ได้ แต่การนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนานั้นควรจะมีการดำเนินการหลายครั้ง เพื่อบุคลากรจะได้มีโอกาสพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะบรรลุผลตามเกณฑ์ที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายในการดำเนินงานนั้นบุคลากรกับผู้นิเทศจะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ความเชื่อมั่น ความจริงใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยและจุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวบุคลากรในขณะเดียวกันก็ส่งเสริม และพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

โดยการนิเทศแบบคลินิกเป็นกระบวนการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ มีหลักการเหตุผลและแบบปฏิบัติที่ออกแบบเอาไว้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยผู้นิเทศและบุคลากรจะมีความสัมพันธ์โดยตรงซึ่งกันและกัน มีการเชื่อถือซึ่งกันและกัน ช่วยกันสร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างนักวิชาชีพ มีการวางแผน

ร่วมกัน การเก็บข้อมูลและการป้อนข้อมูล พร้อมการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยยึดหลักประชาธิปไตยที่ ยึดบุคลากรเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรม การปฏิบัติงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยตนเองจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งของการนิเทศแบบ คลินิก คือ เป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในห้องเรียนให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรได้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น ดังนั้นการนิเทศ แบบคลินิกจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพการปฏิบัติงานของบุคลากร จุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบคลินิกสามารถที่จะวิเคราะห์หรือออกเป็นจุดมุ่งหมายที่เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความเด่นชัด จำเพาะเจาะจงอย่างรวดเร็วที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานต่อตัวบุคลากร เปรียบเสมือนกับการนิเทศที่ผู้นิเทศได้ถือกระจกอยู่ข้างหลัง ซึ่งช่วยทำให้ บุคลากรได้เห็นภาพที่แท้จริงว่าทำอะไร ทำอย่างไรบ้าง ในขณะที่พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้ กระทำลงไปอาจแตกต่างออกไปจากสิ่งที่คิดว่ากำลังกระทำอยู่ เช่น บุคลากรจำนวนมากมีความเชื่อ ว่าเขาทำได้ดีมาก เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดเห็น จนกระทั่งได้ดู ตัวเองในวีดีทัศน์ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดเห็น เพราะฉะนั้นการที่ บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับที่จำเพาะเจาะจงอยู่เสมอตลอดเวลา จะเป็นแรงกระตุ้นให้ได้รู้จักที่จะ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของตนเองได้เป็นอย่างดี

2. เป็นการแก้ไขและวินิจฉัยกระบวนการปฏิบัติงาน โดย ผู้นิเทศคลินิก (Clinical Supervisor) ใช้เทคนิคของการประชุมปรึกษาหารือและข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการสังเกตการ ปฏิบัติงานเพื่อที่จะชี้แนะเฉพาะเจาะจงลงไปว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้น มีความคลาดเคลื่อน อย่างไร ระหว่างสิ่งที่บุคลากรได้สอนและจุดมุ่งหมายของบทเรียนและการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งเอาไว้

3. เป็นวิธีการที่ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้พัฒนาทักษะในการใช้เทคนิคในการ ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาทัศนคติในทางดีงามและเต็มใจอย่างยิ่งที่จะค้นคว้า ศึกษาอย่างต่อเนื่องเสมอไป ในเรื่องของการพัฒนาวิชาชีพในการปฏิบัติงาน

2.2.2.2 ความสำคัญของการนิเทศแบบคลินิก

Mackenzie (2015) ได้เสนอลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบคลินิก ดังต่อไปนี้

1. เป็นเทคนิคในการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยตรงและเป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ใน กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ชัดเจน โดยเชื่อมโยงระหว่างความ ต้องการของสาลยุดิธรรม และความต้องการในความเจริญก้าวหน้า ในวิชาชีพของบุคลากรในสาลยุดิธรรม

2. เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ในวิชาชีพระหว่างบุคลากรและ ผู้นิเทศที่ต้องมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ สนับสนุนกันและกัน และความผูกพันในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า

3. เป็นกระบวนการที่เป็นระบบถึงแม้ว่าการดำเนินการต้องยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนวิธีการอย่าง ต่อเนื่อง อย่างสร้างสรรค์ เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความจริงกับอุดมการณ์

4. เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริง เกี่ยวกับการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนมนุษย์

5. เป็นกระบวนการที่ต้องมีการให้การฝึกอบรม สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศก่อนที่จะนำ การนิเทศแบบคลินิกไปใช้ โดยเฉพาะเรื่องเทคนิคการสังเกตการปฏิบัติงานและการดำเนินการนิเทศ แบบคลินิกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2.3 กระบวนการและขั้นตอนของการนิเทศแบบคลินิก

การนิเทศแบบคลินิก เป็นรูปแบบของกระบวนการสังเกตการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง คุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบหรือกระบวนการนิเทศแบบคลินิก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การประชุมและวางแผน 2) การสังเกตการปฏิบัติงาน และ 3) การประชุม เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ (Wheelen & Hunger, 2008, p. 108) ได้เสนอรูปแบบการนิเทศการนิเทศแบบ คลินิกไว้ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับผู้นิเทศประกอบด้วย 1) สร้าง สัมพันธภาพคลินิกระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ 2) ช่วยบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศแบบ คลินิกและขั้นตอนการดำเนินงานพร้อมทั้งเหตุผล 3) ชี้แนะให้บุคลากรทราบถึงบทบาทใหม่และพันธ กิจของเขาในช่วงการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก การสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นิเทศและ ผู้รับการนิเทศ เป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญยิ่งของการนิเทศแบบคลินิก ผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศ จะต้องยอมรับซึ่งกันและกันมีศรัทธาเลื่อมใสจริงใจต่อกัน ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเน้นด้าน วิชาชีพมากกว่าเรื่องส่วนตัวเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้ร่วมวิชาชีพ สิ่งที่ผู้นิเทศควรสร้าง สัมพันธภาพระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ คือการสร้างมิตรไมตรีสมานจิตใจกับบุคลากรเป็น อันดับแรก ช่วยเหลือให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี เชื่อมมั่นและคิดในทางที่ดีต่อบุคลากรและบุคลากร ลดความหวาดกลัวของบุคลากรเกี่ยวกับการนิเทศส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในวิชาชีพ เกิด ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด การสร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดไมตรีต่อกันได้นั้น ผู้นิเทศจะต้องมี ความรู้ในการสร้างแรงจูงใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนร่วมกับบุคลากร หลังจากผู้นิเทศสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจในหลักการและขั้นตอนของการนิเทศแบบคลินิกแล้ว บุคลากรและผู้นิเทศร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมแผนการเรียนรู้ตั้งแต่กำหนดจุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการปฏิบัติงานสื่อ และการวัดผลประเมินผล การร่วมกันเตรียมแผนการเรียนรู้ อาจตกลงแบ่งงานกันทำการปฏิบัติงานหรือให้กำลังใจและสนับสนุนการทำแผนการเรียนรู้แต่ไม่ควรให้เทคนิคใหม่ๆ หลายอย่างในเวลาเดียวกันเพราะบุคลากรอาจเตรียมตัวหรือทำความเข้าใจไม่ทัน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางสังเกตการปฏิบัติงาน โดยผู้นิเทศจะกำหนดจุดมุ่งหมายและกระบวนการรวมทั้งเทคนิควิธีการสังเกตการปฏิบัติงานตลอดจนรวบรวมข้อมูลไว้อย่างชัดเจน หากมีบุคคลอื่นร่วมสังเกตด้วยก็กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ให้ชัดเจนด้วย สำหรับบุคลากรจะร่วมกำหนดแนวทางด้วยก็ได้ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับกระบวนการนิเทศมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกตการปฏิบัติงานผู้นิเทศเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานตามวิธีการที่กำหนดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ การปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรและพฤติกรรมกรเรียนของบุคลากรและสภาพการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นในห้องเรียน 2) เพื่อนำข้อมูลของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่เก็บบันทึกและรวบรวมได้นำไปวิเคราะห์สังเคราะห์ การพิจารณาวินิจฉัย หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานผู้นิเทศกับบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ หรือยกกันวิเคราะห์แล้วค่อยนำมาปรึกษาหารือกันก็ได้ การตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศแบบคลินิกและความต้องการของบุคลากร

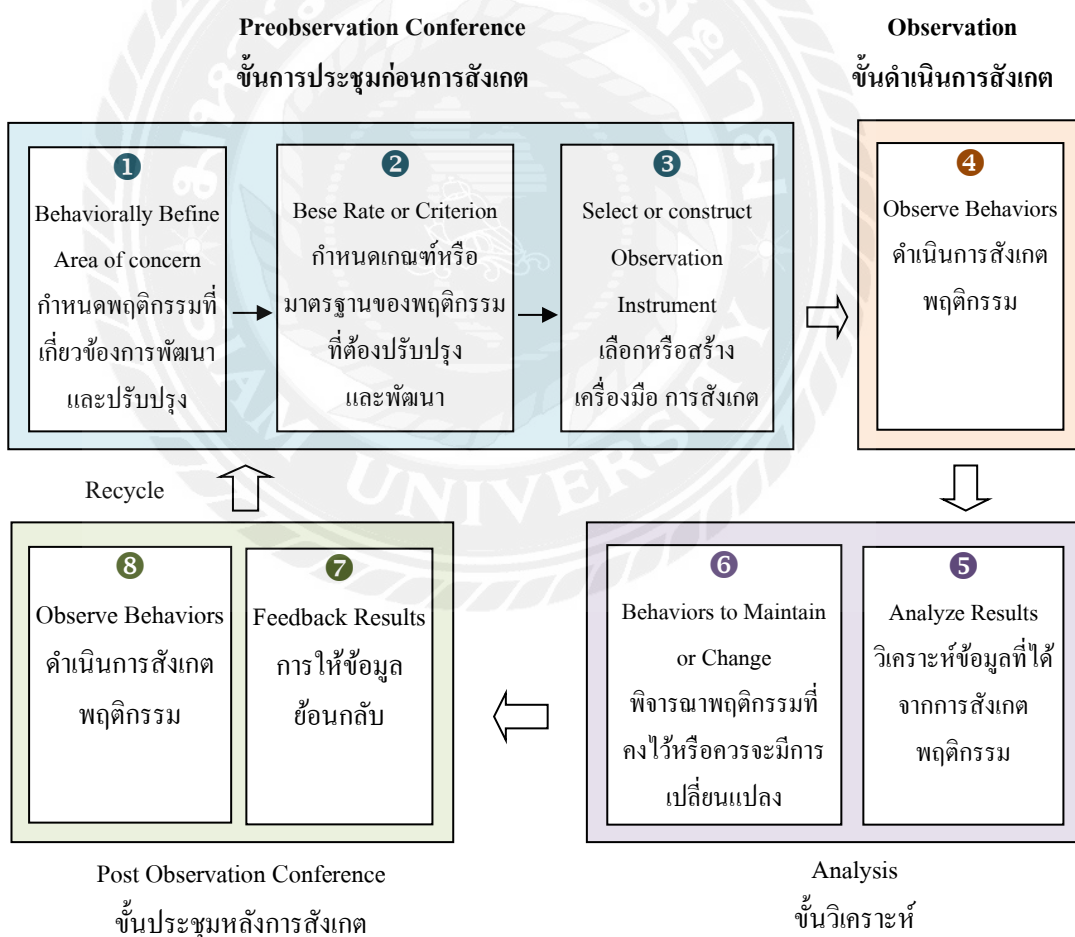
ขั้นตอนที่ 6 กำหนดวิธีการประชุมปรึกษาขั้นนี้ หากเป็นระยะเริ่มแรกที่ ผู้นิเทศทำงานร่วมกับบุคลากร ผู้นิเทศควรเป็นผู้กำหนดและดำเนินการประชุมปรึกษาหารือเอง แต่หลังจากการปฏิบัติการนิเทศร่วมกันหลายครั้ง บุคลากรและผู้นิเทศควรจะได้วางแผนร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมปรึกษาโดยทั่วไปการประชุมปรึกษาในขั้นตอนนี้จะเป็นเรื่องเฉพาะของผู้นิเทศกับบุคลากร แต่หากมีความจำเป็นและโอกาสอำนวยผู้ร่วมทีมคนอื่นอาจจะร่วมด้วยก็ได้ บางครั้งการประชุมอาจดำเนินการโดยบุคลากรหรือบุคคลอื่นก็ได้และบางครั้งไม่ต้องมีผู้นิเทศร่วมด้วยก็ได้

ขั้นตอนที่ 8 การวางแผนต่อเนื่อง ในจังหวะเหมาะสม บุคลากรร่วมปรึกษาหารือกันอยู่นั้น บุคลากรและผู้นิเทศจะร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงาน

โดย ไม่พูดถึงบทเรียนเก่า แต่จะเริ่มต้นร่วมกันวางแผนสำหรับบทเรียนใหม่ ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกจะเริ่มต้นใหม่อีก

Mahapatro (2010) ได้เสนอรูปแบบของการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย 4 ตอน มี 8 ขั้นตอน ที่ 1 ประกอบด้วย ขั้นที่ 1-3 ตอนที่ 2 คือ ขั้นที่ 4 ตอนที่ 3 ประกอบด้วยขั้นที่ 5-6 ตอนที่ 4 ประกอบด้วยขั้นที่ 7-8 ใน 8 ขั้นนี้ เมื่อประกอบเข้าด้วยกันแล้วเป็นกระบวนการของการนิเทศการปฏิบัติงานที่แต่ละขั้น ในกระบวนการจะมีความต่อเนื่อง เช่นในขั้นที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 จะต้องปฏิบัติก่อนขั้นที่ 4 และขั้นที่ 4 ต้องปฏิบัติก่อนขั้นที่ 5 แล้วทำต่อเนื่องกันไปจนครบ 8 ขั้น ผู้นิเทศกับบุคลากรต้องร่วมกันไปเกือบทุกขั้น ในบางโอกาส ผู้นิเทศจะทำงานตามลำพัง ขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการปฏิบัติงานตามรูปแบบของโบยายและคอปแลนด์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน และ 8 ขั้น มีลักษณะดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการนิเทศการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การจัดการนิเทศแบบคลินิกเป็นการนิเทศการปฏิบัติงานที่ยึดจุดประสงค์เป็นหลักสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องปรารถนาร่วมกัน หลักการหรือแนวคิดที่กล่าวมาแล้วจะเป็นแนวปฏิบัติที่จะทำให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้นิเทศมีแนวปฏิบัติชัดเจนมากขึ้น นักการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศแบบคลินิกหลายท่านเสนอรูปแบบหรือกระบวนการนิเทศแบบคลินิกไว้ โดยมีการเผยแพร่รูปแบบนิเทศดังกล่าวจนถึงยุคปัจจุบัน ขั้นตอนการดำเนินการอาจจะแตกต่างกัน แต่ที่เหมือนกันเกือบทุกรูปแบบ คือ การวางแผนหรือเตรียมการก่อนการสังเกตประเมินผลบุคลากร มีการประชุมเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการสังเกตการณ์สอนหลายครั้ง และมีการประชุมหรือสัมภาษณ์หลังจากการสังเกตการปฏิบัติงานด้วย

จากการสังเคราะห์เอกสารสรุปได้ว่า การนิเทศแบบคลินิก เป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการนิเทศแบบคลินิกมีกระบวนการคือ การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรกับผู้นิเทศ การสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์การปฏิบัติจริงและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring

การพัฒนาสาขาศิลปะกรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ 7 เทคนิค โดยการ Coaching และ Mentoring อันเป็นเทคนิคสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นให้มีความสามารถ ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง (Virakul, 2015, p.427)

2.2.3.1 ความหมายของการปฏิบัติงานงาน

Coaching เป็นการปฏิบัติงานงานบุคลากรในสาขาศิลปะกรรมโดยผู้สอนงาน (Coach) จะเป็นผู้บริหารทุกระดับที่สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกัน การปฏิบัติงานงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และศักยภาพ (Potential) ของบุคลากร Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทำให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

อย่างไรก็ตามการที่จะ Coaching ได้ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2555)

Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในสาขายุติธรรมให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือกับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น Mentee เป็นได้ทั้งบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย Mentor จะเป็นแม่แบบและเป็นผู้สอนงานให้ Mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2558)

สรุปได้ว่า Coaching คือการเป็นผู้สอนให้กับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยผู้รับการปฏิบัติงานจะเป็นผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน ส่วนการ Mentoring นั้นเป็นการให้คำปรึกษาหรือสอนให้กับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีอยู่เดิมที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่จะทำให้อัตลักษณ์ของบุคลากรสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสาขายุติธรรมไปในอนาคต

เทคนิคที่ควรนำมาใช้ในสาขายุติธรรมเพื่อให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รวบรวมไว้ 7 เทคนิค ดังต่อไปนี้ (Hativa, 2000, น. 37-39)

1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
2. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
3. การปฏิบัติงานงาน (Coaching)
4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
5. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)
6. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Center)
7. การปฏิบัติงาน โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer Assisted Learning and Teaching)

ซึ่ง Coaching and Mentoring เป็นหนึ่งในเทคนิคที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อสาขายุติธรรมและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

การปฏิบัติงานงานเป็นการฝึกฝนซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้ฝึกจะชี้แนวทางและสอนแนะวิธีให้อย่างต่อเนื่อง นอกจากการปฏิบัติงาน

แนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้ได้วิเคราะห์ว่าตนเองจะปฏิบัติได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไร และถ้าจะทำให้ได้ดีที่สุดอย่างนั้นทุกครั้ง จะมีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง เพื่อหาทางขจัดให้หมดไป (Campus Compact, 2000) จะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่ากำลังทำงานอะไรอยู่และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเหล่านั้น ขณะเดียวกันผู้สอนจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นซึ่งผู้สอนยังขาดอยู่ การปฏิบัติงานงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการปฏิบัติงานงานด้วยเช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการปฏิบัติงานงานจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2.2.3.2 ความสำคัญของการสร้างระบบที่เลี้ยง

การสร้างระบบที่เลี้ยง จะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้ (Werner et al., 2012)

1. เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่สาละยุดิธรรมคาดหวังและได้รับรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคของสาละยุดิธรรมภารกิจที่จะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
 2. ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันและมีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีโอกาสรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 3. รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด
 4. สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานเพียงผู้เดียว เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่เสมอ
 5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณค่า (Value) ในการปฏิบัติกรมากขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามความต้องการของบุคลากร จะช่วยตอบสนองให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง
- การสร้างระบบที่เลี้ยง จะเกิดประโยชน์ต่อสาละยุดิธรรม ดังต่อไปนี้ (Bratton & Gold, 2007)

1. ศาลยุดิธรรมมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการปฏิบัติงานงานทำให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย การทำงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานงาน มีความแตกต่างกันที่จุดเน้นในเป้าหมายของศัลยุดิธรรมโดยตรง

2. สร้างกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ ได้เร็วกว่าปกติและเป็นแรงจูงใจบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับศัลยุดิธรรม

3. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น

4. สร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ๆ หรือความคิดเห็นนอกกรอบมากขึ้น

2.2.3.3 กระบวนการและขั้นตอนของการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring

การปฏิบัติงานงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเวลาดึกที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม ได้แก่ (Byars & Rue, 2006)

1. เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอนและถ่ายทอดได้อย่างมีระบบและมีเหตุผล

2. อารมณ์ ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ปกติ พร้อมทั้งจะถ่ายทอดข้อมูล สุขภาพร่างกายมีสภาพร่างกายที่พร้อมจะส่งผลต่อไปยังจิตใจ / ความคิด

3. ข้อมูล เกี่ยวกับ เนื้อหา / ขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ สถานที่พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการปฏิบัติงานและลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำมาสาธิต

4. อุปกรณ์เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์ / เครื่องมือว่าสามารถใช้การ / ทำงานได้ตลอดเวลาที่ทำการสาธิต

5. เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยว่า จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไหร่ หรือทำให้รู้ว่าถูกคาดหวังอะไร หรือเมื่อไหร่เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงและได้ผล

6. ความพร้อมของผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ย่อมมีส่วนผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานงานของหัวหน้าประสบผลสำเร็จ

การจัดระบบ Coaching ในศัลยุดิธรรมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม (Campbell & Smith, 1997) ประกอบด้วย (Robbin & Coulter, 2007, p. 85)

1. กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายหลัก

2. สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของศัลยุดิธรรมให้มีความไว้วางใจกัน

3. กำหนดใน Job Description ให้ทุกคนต้องทำหน้าที่เป็น Coach และกำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าหมายโดยมีการวัด KPI (Key Performance Index)

4. เชื่อมโยงผลการทำ Coaching ผู้ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน

สรุปได้ว่า Coaching หรือการปฏิบัติงานงาน และ Mentoring หรือการเป็นพี่เลี้ยง มีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การปฏิบัติงานงานนั้นบุคลากรที่เป็นหัวหน้าจะสอนงานบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบันและมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee แต่อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ ผู้เป็น Mentor มีอิสระที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา Mentee ในระยะยาว วิธีการดำเนินการได้กว้างขวางกว่า Coaching Mentoring จะมุ่งไปที่การพัฒนาสายอาชีพและจะเป็นการพัฒนา Mentee เพื่อให้เป็นหัวหน้าของหน่วยงานในระดับต่างๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองที่สาละยุดิธรรมต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกันในช่วงปีที่ผ่านมา สาละยุดิธรรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารบุคคลแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มิใช่เพียงรู้ลึกในงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวความรู้รอบด้านที่ว่านี้ คือ การส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้หาประสบการณ์จากงานใหม่ๆ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่เป็นการกระตุ้นให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมผู้นำในอนาคต ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ในสาละยุดิธรรมซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การปฏิบัติงานงาน หรือระบบพี่เลี้ยง จึงเป็นวิธีที่ช่วยปูพื้นฐานให้บุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่เปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งใหม่ ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรคนอื่นๆ ซึ่งการเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการสังเคราะห์เอกสารสรุปได้ว่า การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นการปฏิบัติงานงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือเลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงาน

แบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้รู้กันซึ่งมีศักยภาพสูงซึ่งมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างระบบที่เลี้ยงมีกระบวนการ คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายและระบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ประชุมร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นเพื่อเป็นแม่แบบและเป็นผู้สอนงานให้บุคลากรใหม่ บุคลากรแม่แบบซึ่งเป็นพี่เลี้ยงดำเนินการปฏิบัติงานงานให้กับบุคลากรใหม่ บุคลากรแม่แบบให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรใหม่ แบบกัลยาณมิตร บุคลากรแม่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่และบุคลากรแม่แบบ นำผลการประเมินมาแก้ไข ปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่

2.3 การพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมตามคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) ทักษะที่ต้องการและตัวชี้วัดผล (Key Performance Indicator: KPI) ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร (Executive) ที่ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือรองหัวหน้าสายยุติธรรม ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือระดับต้น หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ารับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและทิศทางการและกำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจที่กำหนด ทั้งนี้ อาจรวมถึงข้าราชการตุลาการสายยุติธรรมซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลภารกิจในด้านต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้เข้าสู่การเป็นสายยุติธรรมดิจิทัลด้วย

2. ผู้อำนวยการ (Management) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงหรือระดับต้น หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าซึ่งรับผิดชอบการนำนโยบายจากระดับบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ เช่น ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์/สถาบันในหน่วยงานส่วนกลาง สำนักงานประจำศาล สำนักอำนวยการประจำศาลและสำนักสายยุติธรรมประจำภาค

3. ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านในฝ่ายต่างๆ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคและไม่ใช่การให้บริการ

4. ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการให้ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการภายในหรือภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน/เอกชน ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยตรง โดยจะเป็นงานที่ใช้ความรู้ทางวิชาการหรือไม่

ก็ได้หรือผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะและฝีมือเฉพาะด้านต่างๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารจัดการทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกธุรกรรม เป็นต้น

ในการประเมินการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายธุรกรรมด้วยวิธีการทดสอบวัดทักษะของบุคลากรเป็นรายบุคคลประกอบด้วย

1. การทดสอบวัดทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 2) การเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning) 3) การลงมือปฏิบัติ (On the Job Training) 4) การมอบหมายงาน (Job Assignment) 5) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และ 6) การศึกษาดูงาน (Site Visit)
2. การทดสอบวัดทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ได้แก่ 1) การสอนงาน (Coaching) 2) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) 3) การให้คำปรึกษา (Consulting) และ 4) การติดตามหัวหน้า
3. การทดสอบวัดทักษะในการการอบรมในห้องเรียนประกอบด้วย 1) การบรรยายและ 2) การทำกิจกรรมหรือฝึกปฏิบัติ

2.3.1 ทักษะของผู้บริหารระดับสูงสายธุรกรรมที่มีองค์การต่างๆ จากทั่วโลกได้ระบุไว้ มีดังต่อไปนี้

United Nations (2011) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงสายธุรกรรมในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายธุรกรรมประกอบด้วย

1. ทักษะในการปรับกระบวนการและยกระดับศักยภาพบุคลากรสายธุรกรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานสายธุรกรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสายธุรกรรมและหน่วยงานภายนอก
3. ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายธุรกรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย
4. ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของสายธุรกรรม
5. ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสายธุรกรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของสายธุรกรรมให้มีประสิทธิภาพ
6. ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างสายธุรกรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน

7. ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นต้นแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน

Khan and Butool (2017) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม ในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมประกอบด้วย

1. ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนต้นแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล

3. ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล

European Commission (2021) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม ในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมประกอบด้วย

1. ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) (2019) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรมในด้านการบริหารจัดการทั่วไปประกอบด้วย

1. ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม

2. ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและต้นแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ

3. ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ

4. ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-Time

5. ทักษะในการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนต้นแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น

6. ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนศาลยุติธรรม ทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ

7. ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน

European Judicial Training Network (2019) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรมในด้านการบริหารจัดการทั่วไปประกอบด้วย

1. ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

2. ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้

3. ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้

4. ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว

2.3.2 ทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการที่มีองค์กรต่างๆ จากทั่วโลกได้ระบุไว้ มีดังต่อไปนี้

สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมประกอบด้วย

1. ทักษะในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับงานอำนวยความสะดวกยุติธรรม

2. ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก

3. ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรศาลยุติธรรม

4. ทักษะในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนงานตามภารกิจของศาลยุติธรรม

5. ทักษะในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

6. ทักษะในการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ ได้แก่ คู่ความ ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ

7. ทักษะในการพัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ เทคโนโลยี Block Chain

8. ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน

9. ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก ได้แก่ รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ

10. ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

Research Division, National Center for State Courts (2017) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการในด้านบริการประกอบด้วย

1. ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็วประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่

2. ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรม

3. ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมีต้นแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล

4. ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ

5. ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย หลักการบริหารศาลยุติธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

6. ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน

European Judicial Training Network (2019) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการในด้านบริการประกอบด้วย

1. ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ

2. ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด

3. ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

4. ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการ หรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้น โดยทันที

5. ทักษะในการทำงาน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง

6. ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาลยุติธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) (2019) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการในด้านบริการประกอบด้วย

1. ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในศาลยุติธรรมเพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

2. ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง

3. ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ

United Nations (2011) มีข้อมูลแสดงว่าทักษะที่สำคัญของบุคลากรสาขายุติธรรมระดับปฏิบัติการในด้านบริการประกอบด้วย

1. ทักษะในการชวนขววยเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ

2. ทักษะในการเข้าใจจุดมุ่งหมายของทีมงานและหน่วยงานเป็นอย่างดี รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

สรุปทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากรสาขายุติธรรมจากวรรณกรรมขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูงสาขายุติธรรม

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
1	ทักษะในการปรับกระบวนการทศน์และยกระดับศักยภาพบุคลากรสาขายุติธรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
2	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานสาขายุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสาขายุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
3	ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
4	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของสาขายุติธรรม	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)

ตารางที่ 2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูงสาขายุติธรรม (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
5	ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสาขายุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของสาขายุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
6	ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างสาขายุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
7	ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในสาขายุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นต้นแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	ผู้บริหารระดับสูง	United Nations (2011)
8	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนต้นแบบการจัดทำจัดส่ง และจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	ผู้บริหารระดับสูง	Khan & Butool (2017)
9	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสาขายุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสาขายุติธรรมในด้านดิจิทัล	ผู้บริหารระดับสูง	Khan & Butool (2017)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
10	ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศตวรรษที่ 21 และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล	ผู้บริหารระดับสูง	Khan & Butool (2017)
11	ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศตวรรษที่ 21 ให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission (2021)
12	ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission (2021)
13	การบริหารจัดการงานศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission (2021)

ตารางที่ 2.2 ทักษะด้านการบริหารจัดการทั่วไปของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
1	ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
2	ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและต้นแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
3	ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยงให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
4	ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
5	ทักษะในการควบคุม กำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนต้นแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)

ตารางที่ 2.2 ทักษะด้านการบริหารจัดการทั่วไปของผู้บริหารระดับสูงศาลยุติธรรม (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
6	ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
7	ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
8	ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นศาลยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม	ผู้บริหารระดับสูง	European Judicial Training Network (2019)
9	ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน	ผู้บริหารระดับสูง	European Judicial Training Network (2019)
10	ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	ผู้บริหารระดับสูง	European Judicial Training Network (2019)
11	ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	ผู้บริหารระดับสูง	European Judicial Training Network (2019)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
12	ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพ การบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็วดิจิทัลอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	European Judicial Training Network (2019)

ตารางที่ 2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
1	ทักษะในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับงานอำนวยความสะดวกยุติธรรม	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
2	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
3	ทักษะในการปรับกระบวนการทศน์และยกระดับศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรศาลยุติธรรม	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
4	ทักษะในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนงานตามภารกิจของศาลยุติธรรม	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)

ตารางที่ 2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
5	ทักษะในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
6	ทักษะในการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ ได้แก่ คู่ความ ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
7	ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นต้นแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
8	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนต้นแบบการจัดทำจัดส่ง และจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)
9	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
10	การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ระดับปฏิบัติการ	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, สำนักงานศาลยุติธรรม (2563)

ตารางที่ 2.4 ทักษะด้านบริการของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
1	ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็วประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)
2	ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรม	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)
3	ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมีต้นแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)

ตารางที่ 2.4 ทักษะด้านบริการของระดับปฏิบัติการศาลยุติธรรม (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
4	ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)
5	ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย หลักการบริหารศาลยุติธรรม และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)
6	ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน	ระดับปฏิบัติการ	Research Division, National Center For State Courts (2017)
7	ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ	ระดับปฏิบัติการ	European Judicial Training Network (2019)
8	ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด	ระดับปฏิบัติการ	European Judicial Training Network (2019)
9	ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มารับบริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	ระดับปฏิบัติการ	European Judicial Training Network (2019)
10	ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที	ระดับปฏิบัติการ	European Commission (2021)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการทักษะ	ประเภท	วรรณกรรมที่สนับสนุน
11	ทักษะในการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง	ระดับปฏิบัติการ	European Commission (2021)
12	ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาลยุติธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	ระดับปฏิบัติการ	European Commission (2021)
13	ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในศาลยุติธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล	ระดับปฏิบัติการ	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
14	ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง	ระดับปฏิบัติการ	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
15	ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	ระดับปฏิบัติการ	European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ) (2019)
16	ทักษะในการชวนขยายเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติการ	United Nations (2011)
17.	ทักษะในการเข้าใจจุดมุ่งหมายของทีมงานและหน่วยงานเป็นอย่างดี รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	ระดับปฏิบัติการ	United Nations (2011)

ในงานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์งานที่สาขาศาสตร์ต้องการในแต่ละด้านนั้น เพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งหน้าที่มีอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยในการออกแบบและจัดทำโครงสร้างทักษะแต่ละด้านในการเขียนคำบรรยายลักษณะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสาขาศาสตร์ว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ในการจัดทำตัวชี้วัดการทำงาน (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อช่วยในการประเมินผลที่สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานในข้างต้น รวมทั้งวัดผลงานที่สะท้อนการทำงานที่บรรลุพันธกิจและภารกิจขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับการทำงานจริงตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสาขาศาสตร์ ด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้กับทุกฝ่าย จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทักษะตามขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคลากรสาขาศาสตร์

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ

การพัฒนาบุคลากรสาขาศาสตร์ ให้มีทักษะสูงขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการจะ

เริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงานจะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน นอกจากนี้ยังรวมถึง การวางแผนอาชีพและการประเมินผลการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และหาวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ ความต้องการของบุคคลและองค์กรได้รับการตอบสนองควบคู่กันไป บุคลากรจะถูกประเมินผลว่า สามารถปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายและทำอย่างไร จึงจะได้รับ การช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวิธีนี้บุคลากรจะมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพ มากขึ้นให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ทักษะที่ดี เพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.3.5 การนำต้นแบบทักษะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรม

การนำต้นแบบทักษะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องคำนึงถึง ชุดของพฤติกรรมที่ ระบุให้ทราบถึงตัวทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในงาน ทำให้ทราบถึงจุดเด่นหรือ ช่องว่างที่นำมาสู่แผนการพัฒนาโอกาสของการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างนั้น ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุและการกำหนดทักษะ ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดขอบเขตของทักษะ ก่อน ที่ทำให้ทราบถึงเป้าหมายในการจัดทำ ซึ่งอาจเริ่มจากตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Key Position) จะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยมีการวิเคราะห์ถึงบทบาท กิจกรรมที่บุคคลในตำแหน่งนั้นต้อง ปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 การนำทักษะไปใช้ในระดัของค์การและบุคคลในการทำหน้าที่รับ บุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ทำให้ทราบและระบุถึงความสามารถ พฤติกรรมที่ต้องการของบุคคลที่ จะอยู่ในตำแหน่งนั้น ทำให้ทราบถึงช่องว่างและแผนพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นมารองรับ การนำต้นแบบ ทักษะมาใช้จะทำให้ผู้บริหารสามารถระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยของบุคลากรสายยุติธรรมรวมถึง ความคาดหวัง นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรสายยุติธรรมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติ ตามแผน ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทักษะ ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้กันมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประชุมทบทวน (Career Review Meetings) และร่วมกันจัดทำบันทึกผลสำเร็จ (Accomplishment Record and Meeting)
2. การทดสอบ (Test)

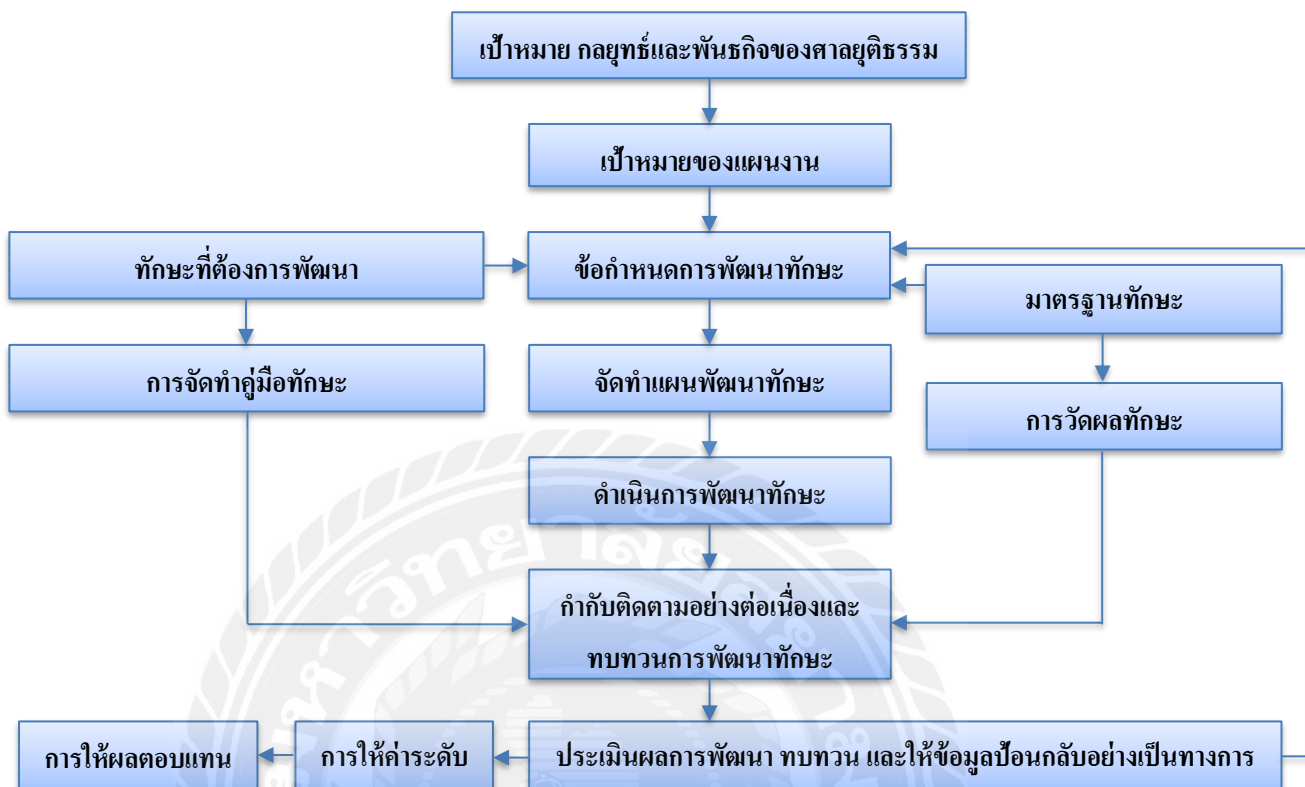
3. ส่งเสริมบุคลากรสายวิชาชีพหรือเรียกอีกอย่างว่า Assessment Record ซึ่งจะใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ใช้แบบจำลองการทำงานจริงเพื่อให้ผู้ถูกประเมินแน่ใจว่าตำแหน่งนั้นเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

4. การทำแบบฝึกหัดการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Workshops) วิธีนี้จะเน้นการสังเกตพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานอาชีพและใช้ผู้ประเมินหลายคน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การบริหารผลลัพธ์ (Managing the Output) จาก 3 ขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว เป็นเพียงการระบุถึงทักษะที่จำเป็นและการประเมินเพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง เมื่อได้ข้อมูลเหล่านั้นมาแล้ว ในขั้นต่อไป คือการวางแผนพัฒนาอาชีพ โดยเริ่มจากการกำหนดสายงาน (Job Class) ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมไว้ด้วยกัน และตกลงกันว่าจะมีกี่สายงานที่มีหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตำแหน่ง (Job Title) ที่จะเรียกชื่ออย่างไร จำนวนจะขึ้นอยู่กับปริมาณงานและในแต่ละสายงานจะมีการกำหนดระดับ (Job Grade) ที่แสดงถึงปริมาณงานความรับผิดชอบและความง่ายของงานที่แตกต่างกันออกไป จากนั้นจะเป็นการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า ตั้งแต่เมื่อผ่านงานเริ่มแรกจะมีการเคลื่อนย้ายไปยังตำแหน่งงานใดต่อไป และความก้าวหน้าใน สายงานนั้นจะไปสิ้นสุดที่ตำแหน่งงานใด ต้องมีการกำหนดความชัดเจนในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ การผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ หลังจากนั้นต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล เมื่อนำแผนการพัฒนาอาชีพไปใช้ในการปฏิบัติแล้ว ต้องมีการติดตามประเมินผลว่ามีปัญหา อุปสรรคใด ที่อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยมีกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคคลดังต่อไปนี้

1. การพรรณนาลักษณะงานและการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนา
2. การจัดทำพรรณนางาน
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์และความสามารถหลักในการพัฒนาทักษะตามกระบวนการ
4. การจัดทำมาตรฐานและการเทียบเคียงทักษะ
5. การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการดำเนินการ



ภาพที่ 2.5 กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น บุคลากรศาลยุติธรรม ก็ต้องมีขั้นตอนที่ต้องจัดทำแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองเช่นเดียวกัน เพียงแต่รายละเอียดในการจัดทำนั้นนอกจากจะต้องนำต้นแบบมาตรฐานจากองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาเทียบเคียงแล้ว การพิจารณาถึงการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับศาลยุติธรรมแต่ละพื้นที่นั้น ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน การออกแบบรายการคุณสมบัติของบุคลากรศาลยุติธรรม ที่รับเข้ามาทำงานใหม่ การระบุทักษะเฉพาะในแต่ละตำแหน่งงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน นอกจากนั้นแล้วการประเมินผลการทำงาน เพื่อพิจารณาการจ้างงานต่อไป หรือการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น การจ่ายผลประโยชน์ที่เป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ ได้ ซึ่งต้นแบบนี้ นับว่าเป็นประโยชน์กับฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรงจะนำไปใช้งานในองค์กรได้ต่อไป

2.3.6 แนวทางการพัฒนาทักษะ (Skill Development Roadmap)

แนวทางการพัฒนาหรือเส้นทางการพัฒนาทักษะซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personnel Attributes) ในองค์กรจากบุคลากรชั้นต้นไปยังผู้บริหารระดับสูง เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวที่กำหนดเป้าหมายไว้

อย่างชัดเจนโดยมีเส้นทางสำหรับการพัฒนา ในการจัดทำ Skill Development Roadmap ที่มีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนหลักดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 แนวทางสำหรับการพัฒนา

ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม	Training การฝึกอบรม ในห้องเรียน	Non-Training: การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน	
			การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)	เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ
			หนังสือ	CD/ VDO/Tape
①	②	③	④	

ส่วนที่ 1 ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level: PL) พบว่าความสามารถที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นที่ระดับความเชี่ยวชาญจะเหมือนกัน สำหรับการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญ หรือ PL ในคู่มือการพัฒนานั้นจะแบ่งเป็น 5 ระดับความเชี่ยวชาญ อันได้แก่

ตารางที่ 2.6 ระดับความเชี่ยวชาญในขั้นต่างๆ

ระดับที่	คำอธิบายระดับความเชี่ยวชาญ	
1	ขั้นเรียนรู้	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
2	ขั้นปฏิบัติ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำแนะนำ ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนด และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3	ขั้นชำนาญการ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนแนะและการพัฒนาทีมงาน
4	ขั้นกระตุ้นจูงใจ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
5	ขั้นกลยุทธ์	พฤติกรรมถึงการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ กลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนที่ 2 รายละเอียดพฤติกรรม (Behavior Indicators: BI) การแสดงออกที่กำหนดขึ้นใน แต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้กำหนด BI มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถสังเกตเห็นได้
2. พฤติกรรมบ่งชี้ต้องวัดและประเมินได้
3. พฤติกรรมบ่งชี้ต้องตรวจสอบได้จากบุคคลอื่นๆ

4. พฤติกรรมบ่งชี้ต้องเป็นสิ่งที่ศาลยุติธรรมคาดหวัง
5. พฤติกรรมบ่งชี้ต้องมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ส่วนที่ 3 Training การฝึกอบรมภายในศาลยุติธรรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเบื้องต้น ด้วยการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม ที่กำหนดขึ้นซึ่งแตกต่างกันไปตามรายละเอียดพฤติกรรมหรือทักษะที่คาดหวังในแต่ละระดับความสามารถ ทั้งนี้ลักษณะทั่วไป มักประกอบด้วยการจัดภายในช่วงเวลาและสถานที่จำกัด มักเป็นฝ่ายบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นในระยะสั้น (Short Term Learning) และมักจะติดตัวบุคลากร ประมาณ 1-2 สัปดาห์

ส่วนที่ 4 Non-training การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเน้นให้บุคลากร ศึกษาจากหนังสือ ซีดี วิดีโอ และเทปบันทึก ซึ่งสื่อเหล่านี้จะต้องกำหนดชื่อเรื่องที่เกี่ยวข้อง ตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละ Skill การสอนงาน การมอบหมายงาน การทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว (Long Term Learning)

สำหรับ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรหรือ Development Tools แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
2. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ที่มีทั้งหมด 19 เครื่องมือ โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมในองค์กร (Classroom Training) เน้นการเรียนรู้จากบุคลากรหลากหลายกลุ่มงาน/ ตำแหน่งงาน โดยมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือการจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมจากภายนอกที่เหมาะสม

2.2 การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

2.3 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training: OJT) ในภาคสนามฝึกปฏิบัติจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่อธิบายและชี้แนะ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน

2.4 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจการปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

2.5 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ

2.6 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะแตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ แต่เป็นงานที่ไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

2.7 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ให้รับผิดชอบในระยะยาวที่ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นงานพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ

2.8 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ

2.9 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาและนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทางเคล็ดลับและวิธีการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

2.10 การติดตาม/ สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานเป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเนื่องจากจะต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน เท่านั้น

2.11 การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีการกำหนดเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.12 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝนปฏิบัติจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก E-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น

2.13 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมในสาขาต่างๆ

2.14 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้เห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ต่อไป

2.15 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้ปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

2.16 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.17 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของตนเองเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice

2.18 การประชุม/ สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมนำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

2.19 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น จากอาจารย์ผู้สอน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

ในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา จะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรสายยุติธรรมที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้มีความรู้เรื่องทั่วไปขององค์กร เช่น รู้จักหน่วยงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวการดำเนินงาน เพื่อให้คุ้นเคยและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ ดังนั้น การปฐมนิเทศจึงเกี่ยวกับการรู้เรื่องทั่วไปของสายยุติธรรม อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ กฎและระเบียบต่างๆ รู้วิธีการปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา ต้องการความร่วมมือหรือความช่วยเหลือ การรู้ลักษณะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่

2. การฝึกอบรม (Training) ที่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาหรือฝึกฝนบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะคิด ค่านิยม คุณธรรม และประสบการณ์เฉพาะด้านในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีหรือเทคนิควิทยาที่สำคัญและจำเป็น สำหรับองค์กรที่ต้องบริหารให้บุคคลมีทักษะยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหาคาดแคลน ผู้ที่มีทักษะเฉพาะอย่างให้แก่หน่วยงานได้ดีและแก้ปัญหาในการทำงานที่มักประสบปัญหาเสมอ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดของบุคคล ทำให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากเปิด

โอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ช่วยให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านการเป็นผู้นำ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะของบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับความต้องการ โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) เป็นการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค ทักษะเกี่ยวกับงาน โดยการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการไม่ใช่การเรียนรู้อย่างปฏิบัติงานจริง ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของวิทยากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันทีในสถานที่ทำงาน (On the Job Training)

2.2 การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On the Job Training) หรือระหว่างการทำงานจริง เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยมีผู้ชำนาญงานคอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง อาจเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็ได้ เป็นการปฏิบัติตามคู่มือการทำงาน ซึ่งระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดไว้แล้วเพื่อให้มีความเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ตามขั้นตอนและรายละเอียดงาน

3. การพัฒนา (Developing) เป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรมให้กับบุคคลในขณะที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาทัศนคติให้ไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะการพัฒนาทำให้บุคคลมีทักษะส่งผลให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ทำให้ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น สามารถสร้างความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนและถาวร

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมในทุกศาลยุติธรรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศไทยนั้นมีความสลับซับซ้อนและรายละเอียดเป็นจำนวนมาก รวมทั้งเป็นลักษณะ เฉพาะของแต่ละศาลยุติธรรมอีกด้วย และสำหรับบุคลากรสายยุติธรรมทั้งหลายนั้น จึงมีความยากมากขึ้นเป็นทวีคูณเนื่องจากมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมากและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งในประเทศไทย นั้นศาลยุติธรรมในแต่ละแห่ง มักมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรมนั้นเป็นเรื่องสูญเปล่า เพราะปกติแล้วมักจะเกิดการเปลี่ยนย้ายงานกันเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ระดับบริหารจึงมักไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ของบุคลากรสายยุติธรรมมากนัก รวมทั้งตัวบุคลากรสายยุติธรรมเอง ที่ปรากฏว่า ถึงแม้จะมีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เป็นจำนวนมาก ก็มักไม่ให้ความสนใจมากนัก ดังนั้นจึงเป็นปัญหาและอุปสรรค ตลอดมา ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากการขาด

แรงจูงใจ หรือการไม่มีกฎ ระเบียบในการบังคับให้ปฏิบัติตาม จึงทำให้ศาลยุติธรรมไทย ถึงมีการเติบโตที่ช้ามากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงจะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังกว่าทุกวันนี้

นอกจากนี้แล้วการกำหนดแนวทางเชิงรุกและกำหนดขั้นตอน การทำงานของบุคลากร นั้น ศาลยุติธรรมจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล (IDP: Individual Development Plan) ทำให้การพัฒนาทักษะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะกระบวนการกำหนดแผนการพัฒนาบุคคลนั้น จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ หรือปรับปรุงการทำงานได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ศาลยุติธรรมต้องมีกระบวนการประเมินทักษะของบุคลากรศาล และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในแต่ละด้านตามระดับทักษะที่สอดคล้องกับเป้าหมายในปัจจุบันไปสู่ความคาดหวังหรือความต้องการในอนาคตหรือก้าวสู่ระดับสากล

2.3.7 การพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรม

ในปัจจุบันศาลยุติธรรม ยังไม่มีการกำหนดทักษะบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาจากบริบทภายนอก เพียงแต่กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะมาสมัครเข้าเป็นบุคลากรศาลยุติธรรมไว้อย่างกว้างๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องพัฒนาต้นแบบทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมขึ้นเองโดยศึกษาจาก

1. คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน ได้แก่ ภาวการณ์ศึกษา ระดับของการศึกษา สาขาวิชา โบนัสวิชาชีพ ใบรับรอง ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน
2. การวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description หรือ Job Profiling) ตลอดจนตัวชี้วัดผลการทำงาน
3. การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และผู้เชี่ยวชาญเพื่อจำแนกทักษะหลัก (Core Skill) ที่บุคคลต้องมีคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยโดยรวมเหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติที่โดดเด่นเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันและช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน ในศาลยุติธรรมทุกตำแหน่ง และทักษะในงาน (Functional Skill) หรือตามลักษณะงาน อันเป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถสร้างผลงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนทักษะการจัดการ (Managerial Skill) ของบุคลากรศาลยุติธรรมในการเป็นผู้บริหารฝ่ายการตลาด หรือในระดับที่สูงกว่า ซึ่งต้องมีมากกว่าปกติ เช่น ทักษะด้านการสื่อสารในการสร้างแรงจูงใจ การบริหารทีมงาน การจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น

2.3.8 ขั้นตอนการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม

ต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรมเป็นการกำหนดคมนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่าต้นแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ เพื่อให้สามารถนำต้นแบบที่สร้างขึ้นไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด สำหรับต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรมนั้น มีขั้นตอนการพัฒนา เริ่มจาก 1) การศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม 2) การศึกษาสภาพปัญหาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรมปัจจุบัน 3) การศึกษาความต้องการทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม 4) การกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม 5) การสร้างต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม 6) การพิจารณา ตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม 7) การนำต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรมให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาต้นแบบดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจัดทำการวิเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนาต้นแบบ สามารถสรุปได้ว่าจะต้องศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาต้นแบบ ศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม นำเอาข้อมูลที่รวบรวมศึกษามาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของต้นแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนาความเป็นไปได้ของต้นแบบอย่างไรก็ตาม ผลจากการพัฒนาดังกล่าวยังต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบที่สามารถใช้ให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

ในการวิจัยนี้ เป็นการพัฒนาต้นแบบการเสริมสร้างทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม ผู้วิจัยจะนำเสนอการพัฒนาต้นแบบที่ดีและเหมาะสมกับทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม ได้มีการตรวจสอบต้นแบบจากผู้ปฏิบัติงานจริง ได้แก่ ผู้บริหารของสาขายุติธรรม ตัวแทนภาคประชาชน ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรและนักวิชาการและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรง จำนวน 5 คน การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทักษะบุคลากรสาขายุติธรรม จึงต้องอาศัยข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะได้นำต้นแบบที่ได้รับการพิจารณาแล้ว ไปใช้ให้เกิดผลดีต่อบุคลากรสาขายุติธรรม ต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

พิชชาภา นงศ์ทอง (2560) วิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรศาลแขวงราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรศาลแขวงราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม ด้านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ด้านลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่บุคลากร ด้านลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมทางสังคมของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอและด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย

นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2561) วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม และตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ระยะเวลาทดลองใช้รูปแบบประเมินรูปแบบ สรุปผลรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ ด้วยการนำไปทดลองใช้ในศาลจังหวัดและศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด สังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค 4 จำนวน 4 ศาล

พรนิภา ชนาธรรมนันท์ (2562) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรทักษะสูง : กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรทักษะสูง (HPO) ในภาพรวม มี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 3) ด้านนำองค์กร 4) ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 5) ด้านโครงสร้างองค์กรและ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับผลการตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบการเป็นองค์กรทักษะสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค 2 มีระดับการเป็นองค์กรทักษะสูง ทุกด้าน โดยด้านการนำองค์กรมีระดับที่สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่วนแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรทักษะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมจะต้องให้ความสำคัญทั้ง 7 ด้าน มากน้อยตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านการนำองค์กร 3) ด้านการให้ความสำคัญกับ

ผู้รับบริการ 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 5) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7) ด้านแรงจูงใจ

นันทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล (2562) วิจัยเรื่องแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) คำบรรยายลักษณะงานของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1 ได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาและกำหนดเพิ่มรหัสตำแหน่งงานกับตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานพร้อมออกแบบจัดทำแบบฟอร์ม 2) ตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1 ได้ดำเนินการออกแบบจัดทำรายละเอียดเนื้อหาและแบบฟอร์มตัวชี้วัด ประจำตำแหน่งงาน จำนวน 50 ตัวชี้วัด เพื่อนำมาใช้กับบุคลากรใน 7 ตำแหน่งงาน 18 ระดับ ตำแหน่ง โดยมีผลการทดสอบระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการผ่านตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 86 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยของตำแหน่งผู้อำนวยการ/ต้น นักวิชาการเงิน และบัญชี/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่งานคดี/ชำนาญการพิเศษ เจ้าหน้าที่งานศาลยุติธรรม/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/ชำนาญงาน เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี/ชำนาญงาน มีระดับช่วงผลคะแนน 4.50-5.00 แปลผลระดับ ดีเด่น ผู้อำนวยการ/สูง เจ้าหน้าที่งานคดี/ชำนาญการพิเศษ/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/ปฏิบัติงาน มีระดับ ช่วงผลคะแนน 4.00-4.50 แปลผลระดับดีมาก นิติกร/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่งานศาลยุติธรรม/ชำนาญการพิเศษ มีระดับช่วงผลคะแนน 3.75-4.50 แปลผลระดับดี และนิติกร/ชำนาญการพิเศษ นักวิชาการเงินและบัญชี/ชำนาญการพิเศษ มีระดับช่วงผลคะแนน 4.00-4.50 แปลผลระดับพอใช้ และผลคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เท่ากับ 4.42 สามารถแปลผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบอยู่ในระดับดีมากโดยการกระจายตัวของข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นการแจกแจงแบบปกติท้ายสุดผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น สามารถนำมาใช้สนับสนุนผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ว่าการศึกษาออกแบบจัดทำดัชนีชี้วัดประจำตำแหน่งงานสามารถนำมาสู่การใช้งานในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการรวมทั้งเห็นว่า ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1

จันทร์ฉาย โด่งดั่ง (2562) วิจัยเรื่องประสิทธิผลในการพัฒนาตนเองของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลในการพัฒนาตนเองของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4 อยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการพัฒนาตนเอง แตกต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านวิธีการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับ ประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 4 ได้แก่ การฝึกอบรมที่จัดโดย สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการครอบคลุมทุกตำแหน่ง การเตรียมความพร้อมให้กับ ข้าราชการที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นควรพัฒนาข้าราชการให้ทั่วถึงส่วนข้อเสนอแนะพบว่า หน่วยงานควรประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้วยการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญให้บุคลากร เข้าใจมากยิ่งขึ้น ควรทบทวนสิทธิ์ในการลาศึกษาต่อ โดยไม่มีข้อจำกัด การหมุนเวียนงานในงาน หน้าบัลลังก์กระทำไต่ยาก หน่วยงานควรคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะด้านการพิมพ์งานและการใช้ งานคอมพิวเตอร์เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน.

พรนรี พิชนาหารี (2563) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานศาลยุติธรรมผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานศาลยุติธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้าน การจงใจ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการ พัฒนาบุคคลและทีมงาน ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย มากไปหาน้อย คือ ด้านการคิดเชื่อมโยงระบบ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) บุคลากรสำนักงานศาลยุติธรรม ที่ มีอายุและระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างกัน อย่างมีระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ใน ระดับสูง

เฉลิมชนม์ สมณะ (2563) วิจัยเรื่อง ซีไอเจ สมาร์ท ลีฟ : แอปพลิเคชันยื่นใบลา สำหรับ สำนักงานศาลยุติธรรมโดยสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น งานบริการประชาชน งานบริหารจัดการคดี งาน ธุรการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จาก กระบวนการทำงานเดิมที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง โดยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการทำงานใหม่ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

พ.ศ. 2561-2564 (ยุทธศาสตร์ JUSTICE) I - Innovation พัฒนานวัตกรรมการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรม ในปัจจุบันการยื่นใบลาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ยังใช้วิธีการยื่นแบบฟอร์มใบลาที่เป็นกระดาษในการขออนุมัติการลาตามสายบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการสิ้นเปลืองกระดาษ และเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนในการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลดขั้นตอนและจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระเบียบได้ โดยยึดตามระเบียบ ก.บ.ศ. ว่าด้วยการลาหยุดราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๕๖ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมว่าสามารถนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาประยุกต์ใช้ในการเสนอใบลา อนุญาตให้ลาและยกเลิกวันลา สำหรับการลาป่วย ลาพักผ่อนหรือลากิจส่วนตัว ซึ่งมีใช้ลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตร โดยที่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าวจะต้องเป็นระบบที่มีความปลอดภัย รัดกุม สามารถตรวจสอบตัวบุคคล และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการลาเป็นหลักฐานในราชการได้ สารนิพนธ์นี้จึงนำเสนอ การวิเคราะห์ ออกแบบ เว็บเซอร์วิสและพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับ ซีโอ สมาร์ท ลีฟ : แอปพลิเคชันยื่นใบลา สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าใช้งานระบบแก่ผู้ใช้บริการให้ได้รับความ สะดวกสบายและง่ายต่อการใช้งานในทุกสถานที่ ลดขั้นตอนการทำงานในการยื่นใบลา และเป็น การพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สุภาภรณ์ เหล่าศรีรัตนา (2564) วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของศาลยุติธรรม ในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมของศาลยุติธรรม ประกอบด้วย ด้านการจัดการความรู้ (X2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X1) มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 69.40 และสามารถเขียนสมการได้ดังนี้
$$Y_{tot} = 0.444 + 0.377^{**}(X2) + 0.367^{**}(X3) + 0.158^{**}(X1)$$
 รวมทั้งแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของศาลยุติธรรม ควรจัดผู้เชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรมแนะนำการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถและควรให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลง

นันทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติคุณ (2564) วิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักอำนาจการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) คำบรรยายลักษณะงานของสำนักอำนาจการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาและกำหนดเพิ่มรหัสตำแหน่งงานกับตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานพร้อมออกแบบจัดทำแบบฟอร์ม 2) ตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานของสำนักอำนาจการประจำศาล

ยุคธรรมภาค 1 ได้ดำเนินการออกแบบจัดทำรายละเอียดเนื้อหาและแบบฟอร์มตัวชี้วัด ประจำตำแหน่งงาน จำนวน 50 ตัวชี้วัด เพื่อนำมาใช้กับผู้ปฏิบัติงานใน 7 ตำแหน่งงาน 18 ระดับ ตำแหน่งโดยมีผลการทดสอบระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการผ่านตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 86 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยของตำแหน่งผู้อำนวยการ/ต้น นักวิชาการเงินและบัญชี/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าพนักงานคดี/ชำนาญการพิเศษ เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/ชำนาญงาน เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี/ชำนาญงาน มีระดับช่วงผลคะแนน 4.50-5.00 แปลผลระดับ ดีเด่น ผู้อำนวยการ/สูง เจ้าพนักงานคดี/ชำนาญการพิเศษ/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/ปฏิบัติงาน มีระดับ ช่วงผลคะแนน 4.00-4.50 แปลผลระดับดีมาก นิติกร/ชำนาญการ/ปฏิบัติการ เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม/ชำนาญการพิเศษ มีระดับช่วงผลคะแนน 3.75-4.50 แปลผลระดับดี และนิติกร/ชำนาญการพิเศษ นักวิชาการเงินและบัญชี/ชำนาญการพิเศษ มีระดับช่วงผลคะแนน 4.00-4.50 แปลผลระดับพอใช้ และผลคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เท่ากับ 4.42 สามารถแปลผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบอยู่ในระดับดีมากโดยการกระจายตัวของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นการแจกแจงแบบปกติ ท้ายสุดผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น สามารถนำมาใช้สนับสนุน ด้วยการออกแบบจัดทำดัชนีชี้วัดประจำตำแหน่งงานสามารถนำมาสู่การใช้งานในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการรวมทั้งเห็นว่า ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักผู้อำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ (2564) วิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของศาลยุติธรรมเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ควรสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของศาลยุติธรรมให้แก่บุคลากร บุคลากรให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 2) ด้านการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานควรวางแผน กำหนดระเบียบ และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องรองรับการดูแลอาคารและสถานที่ 3) ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ควรสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร สร้างวัฒนธรรม การเป็นเจ้าของศาลยุติธรรมร่วมกัน สามารถผลัดเป็นผู้นำในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของศาลยุติธรรมได้ 4) ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการปฏิบัติงานควรมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5) ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพบุคลากร ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรผ่านทางผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ จัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ตามลำดับความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ตลอดจนจัดทำคู่มือสร้างความบุคลากรตามตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าหรือการเติบโต โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และ 6) ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนควรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดย การส่งบุคลากรหรือบุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชนในโอกาสต่างๆ

ณัฐดิพร อ้นด้วง (2565) วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีจุดแข็ง คือ ส่งเสริมให้มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร โอกาส คือ มีอิสระในการบริหารงานและบุคลากรให้มีความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง ส่วนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ การธำรงรักษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลักและ 14 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากและ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Allui and Sahn (2016) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประสบการณ์ในประเทศซาอุดีอาระเบีย ผลการศึกษา พบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การรวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การด้วยและพนักงานควรได้รับทราบเห็นด้วยกับแผนกลยุทธ์ ระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหากมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อเป้าหมายการทำงานรายบุคคลรวมทั้งการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การด้วย ระบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยควรมีการอบรมปฐมนิเทศให้กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ทุกคน ความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงาน รวมถึงการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะของบุคลากรสาขาวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่อาจารย์และสายสนับสนุน การธำรงรักษาและวัฒนธรรม

องค์กร โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในที่ทำงาน มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อฉลองความสำเร็จเพื่อส่งเสริมและจูงใจคณาจารย์และพนักงาน

Mercer (2019) วิจัยเรื่องแนวโน้มการทำงานในอนาคตและสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อม ผลการศึกษาพบว่า จะเกิดการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรต่างๆ มากขึ้น เพื่อไปทำงานกับองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนมากกว่า มีเทคโนโลยีเหนือกว่าและมีการพัฒนางานจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสียด้านบุคลากรและเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานซึ่งทีมบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการในงาน โดยผสมผสานการเรียนรู้ทักษะที่ขาดหายไปกับการเสริมสร้างทักษะใหม่ให้แกพนักงานที่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานและโดยพนักงานควรมีความสมดุลชีวิตกับการทำงานการเลื่อนตำแหน่งโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยลดความลำเอียงต่างๆ ได้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แกบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพสูง เช่น การสามารถออกแบบการสร้างประสบการณ์ใหม่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การทำงานง่ายขึ้น

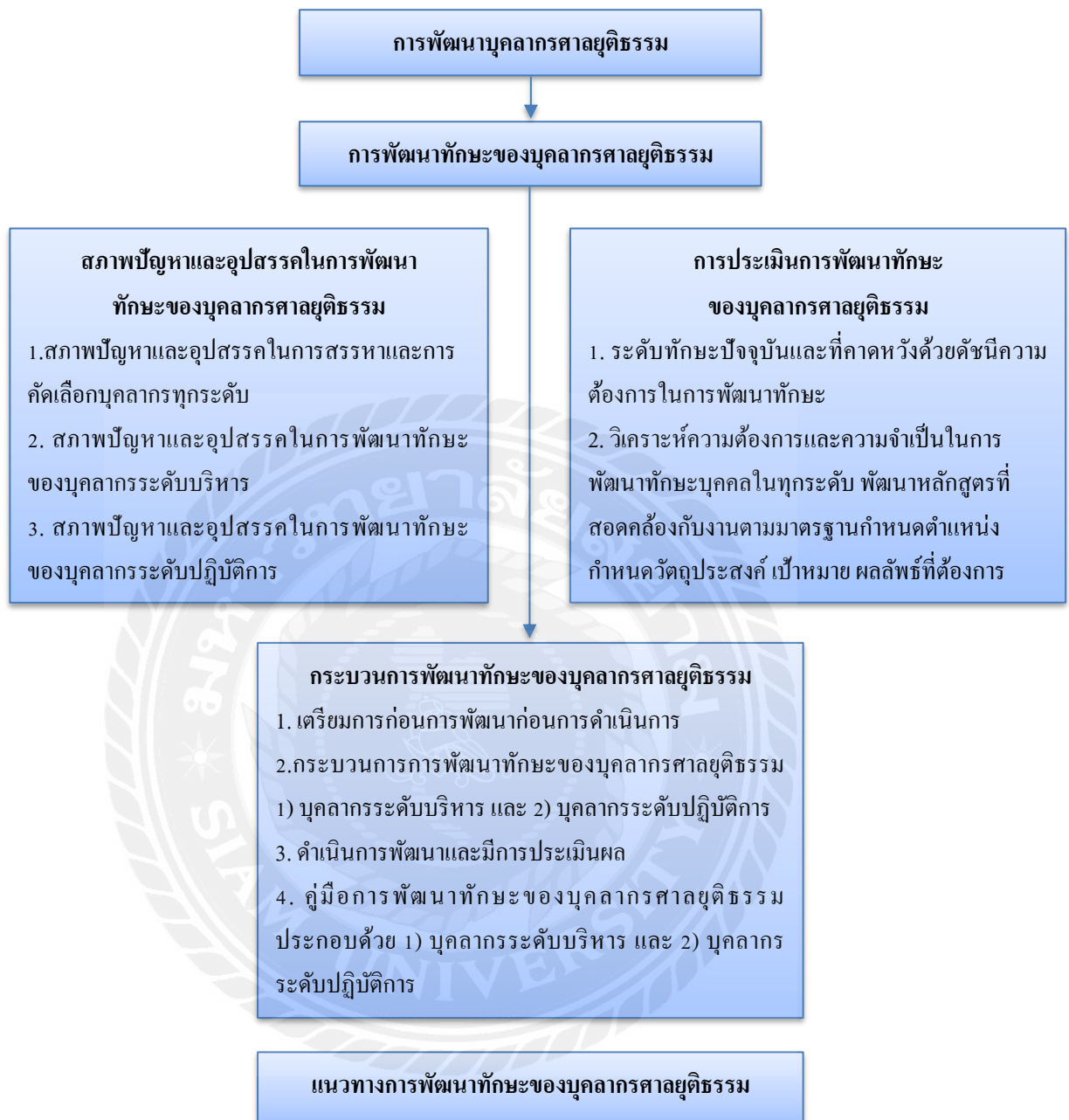
Azizi et al. (2021) วิจัยเรื่องนวัตกรรมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 ผลการศึกษาพบว่า การใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจในภาวะที่ไม่ปกติในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบหลายด้าน เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้หลายธุรกิจต้องปิดกิจการ ปัญหาสุขภาพทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมทางสังคม พฤติกรรมการใช้จ่าย การใช้ชีวิต การทำงานที่บ้านมากขึ้น ปัญหาสุขภาพจิต ภาวะเครียดเพิ่มขึ้นและความท้าทายในระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความยืดหยุ่นในด้านเวลาและสถานที่ทำงาน พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์หรือสื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อการทำงาน ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ การเสริมสร้างประสิทธิภาพภายในขององค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้แกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้เก่งขึ้นแทนการจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่ค่าจ้างแพงกว่าและการสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการทำงานหรือมีสวัสดิการใหม่ๆ ให้แกพนักงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของพนักงานและเสริมสร้างในการทำงาน การธำรงรักษาพนักงานและเกิดความราบรื่นในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

Karneli (2022) วิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรในยุค VUCA ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับ

ความสำเร็จขององค์กรคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นหรือตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีคุณภาพยิ่งขึ้นคือการนำลงไปสู่การปฏิบัติจริงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ที่สำคัญหากมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วดังนั้นควรเพิ่มรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรได้

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ได้สรุปมาเป็นตัวแปรในกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการของไทย 2) แนวทางในการพัฒนาทักษะให้กับทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทักษะบุคลากรสายอุตสาหกรรม 4) ต้นแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรสายอุตสาหกรรมและ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัย นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ นำมาบูรณาการ เพื่อให้ครอบคลุมในการตอบคำถามทุกประเด็นของวัตถุประสงค์ในงานวิจัย สรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยแสดงด้วยภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดของการวิจัย

(ที่มา: ผู้วิจัย, 2566)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม” นี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยเริ่มจากการวิจัยเอกสารที่เป็นการทบทวนวรรณกรรม จากทั้งหนังสือ ตำรา วารสารและบทความวิชาการ รายงานการประชุม สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเด็นปัญหาของงานวิจัยและสร้างเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นเทคนิควิจัยที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นจริงในสภาวะสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสามารถประเมินว่าแนวทางที่พึงประสงค์จะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ โดยใช้หลักการเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้เทคนิคขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง เป็นเทคนิควิธีการขั้นตอนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือข้อสังเกตจากผู้มีประสบการณ์ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพประเภทนี้สอดคล้องกับหัวข้อที่ทำการศึกษา โดยเริ่มจากการค้นคว้าเอกสาร การทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปสรุปเพื่อสร้างกรอบแนวคิดทางทฤษฎีของงานวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 การวิจัยเอกสาร (Document research)
- 3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)
- 3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 3.4 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
- 3.5 จรรยาบรรณในการวิจัย

3.1 การวิจัยเอกสาร (Document Research)

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเอกสาร (Document Research) ด้วยการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ บทความวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ วารสารทางวิชาการ การประชุมวิชาการและเอกสารออนไลน์จากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมเพื่อค้นหาการรับรู้ ความจริง มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีเนื้อหาที่ได้ทำการเรียบเรียงและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและในการตอบวัตถุประสงค์

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การพัฒนาทักษะบุคลากรของสาขาศิลปะในครั้ง นี้ เพื่อศึกษารูปแบบทักษะและการประเมินให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างทักษะปัจจุบันกับทักษะที่คาดหวังในอนาคตและกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากรของสาขาศิลปะ รวมทั้งมีการประเมินทักษะบุคลากรของสาขาศิลปะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้มีการประเมินทักษะที่จะทำให้ทราบว่า ควรมีในด้านใดบ้างและนิยามศัพท์เฉพาะที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ นั้น ควรเป็นอย่างไร โดยใช้แบบสอบถามทักษะแบบมาตราส่วนในการประเมินค่าของบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งวิธีการสร้างและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือมีขั้นตอนประกอบด้วย

1) ศึกษา แนวคิดทฤษฎี หนังสือ ตำรา บทความและการประชุมทางงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรง แล้วนำมาเรียบเรียงเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย โดยยึดหลักตามวัตถุประสงค์ของการศึกษารูปแบบและการประเมินทักษะ เพื่อทราบความแตกต่างระหว่างทักษะปัจจุบันกับทักษะที่คาดหวังในอนาคตและนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคลากรทุกฝ่าย

2) สร้างแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยทุกข้อจะมีคำตอบ 2 สภาพ เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual Response Format) คือระดับทักษะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและที่คาดหวังที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนของผลสัมฤทธิ์ที่ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในการปฏิบัติงานที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จ เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินทักษะที่ได้ของแต่ละตำแหน่ง (Competency Mapping) กำหนดค่าคะแนน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

คะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงและสภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงและสภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมาก

คะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงและสภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงและสภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อย

คะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงและสภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่บุคลากรระดับบริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในการกำหนดขนาดตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1970: 500-581) ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	หมายถึง	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N1	หมายถึง	ขนาดของประชากร (ระดับบริหาร) จำนวน คน
	N2	หมายถึง	ขนาดของประชากร (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน คน
	E	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อน (ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมได้จากตัวอย่างประชากร) เท่าที่ยอมรับได้

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับบริหาร จำนวน 110 คน และบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน สำหรับเทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวกให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีการสร้างตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการและสร้างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์และกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงและการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม ดังต่อไปนี้

2.1 การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 3 คน ได้แก่

- 1) พระครูโสภาสนนทกิตต์, ผศ.ดร. ป.ธ.9
- 2) ดร.ลำพอง กลมกุล
- 3) ดร.พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก

เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด ดังต่อไปนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานิประศาสน์, 2545)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในคำถามแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังต่อไปนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังต่อไปนี้

ค่า IOC > .50 หมายถึง คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC < .50 หมายถึง คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยทำการวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับตัวอย่างในการศึกษาวิจัย โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า > ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2563)

$$\text{สูตร} \quad \alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ α = ค่าความเชื่อมั่น

n = จำนวนข้อ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3. หลังจากการทดสอบเครื่องมือแล้วจึงนำเครื่องมือที่ทดสอบแล้วมาพิจารณาปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือศึกษาที่สมบูรณ์มีความชัดเจนถูกต้องครบถ้วนตรงกับวัตถุประสงค์การศึกษา แล้วผู้วิจัยจะนำแบบสอบถาม 30 ชุด ทำการ Try out กับผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทำการปรับปรุงคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นหรือ Reliability ต่ำกว่า 0.6 ตัดออก โดยผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลจะทำให้ทราบว่าทักษะบุคคลากรของสาลยูติธรรมควรมีทักษะในด้านใดบ้าง และนิยามของแต่ละทักษะ สำหรับเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการวิจัยจะได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ประกอบด้วยบุคลากรทั้งระดับบริหาร จำนวน 110 คน และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 400 คน ที่เป็นทุกหน่วยของประชากรที่สามารถตอบคำถามได้ โดยใช้วิธีการติดต่อโดยตรง

ตารางที่ 3.1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม

ตัวแปร	Cronbach's Alpha (α)
บุคลากรระดับบริหาร	
1. ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม	.914
2. ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	.902
3. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	.899
4. ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม	.847
5. ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม	.911
6. ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	.905
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	
1. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม	.906
2. ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง	.917
3. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	.893
4. ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม	.884
5. ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม	.907
6. ทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	.901

หมายเหตุ N of Cases = 30

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของสาขายุติธรรมด้วยแบบสอบถาม

2. ใช้การแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์และการส่งทางไปรษณีย์แบบปกติ อันเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำ และตัวอย่างเป็นกลุ่ม บุคลากรที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคในประเทศไทย การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ทุกประเภท

ผู้ตอบจะไม่มีอคติต่อการตอบแบบสอบถาม โดยมีหนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3. ตรวจสอบความเรียบร้อยเพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของบุคลากรสาย
ยุติธรรม

3.2.4 สถิติใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในกรณีนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าร้อยละ สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) และหาค่าความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของทักษะบุคลากรสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังทุกด้านในภาพรวมและรายข้อ โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI Modified)

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้การคำนวณช่วงกว้างของชั้นที่ 0.8 ดังต่อไปนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550)

4.21-5.00	หมายถึง	ทักษะในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ทักษะในระดับมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ทักษะในระดับปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ทักษะในระดับน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ทักษะในระดับน้อยที่สุด

ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา (Priority Need Index: PNI) โดยใช้สูตรคำนวณดังต่อไปนี้ Priority Need Index แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 279) ดังต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (E-P)/E$$

$$PNI_{\text{modified}} = \text{ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา}$$

$$P = \text{ทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน}$$

$$E = \text{ทักษะของบุคลากรที่คาดหวัง}$$

3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาโดยการศึกษาที่มีการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อประมวลผลการศึกษาเป็นข้อมูลเบื้องต้น

รวมทั้งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ออกไปปรึกษาและหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวข้อง มากขึ้นซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดรายละเอียดของตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏ ในกรอบแนวความคิดได้ชัดเจน และเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นการเก็บ ข้อมูลภาคสนามแบบมีส่วนร่วมและการสังเกตเพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัยนำผล สัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการทำการสรุปผลการวิจัยต่อไป (นงนภัส คู่วรรณ์ ธีงกมล, 2551)

3.3.1 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ มาจากการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นนิยามเฉพาะที่กำหนดตามกรอบแนวคิด รวมทั้งปัญหาของคำถามในการศึกษา ในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการ เพื่อนำมา พัฒนาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และจะบันทึกในรูปแบบต่างๆ เช่น สมุดบันทึกงาน ภาพถ่าย เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ เพื่อให้สะดวกในการนำไป วิเคราะห์และเขียนรายงาน ข้อมูลดังกล่าวต้องนำมาจัดระเบียบและเก็บไว้เป็นฐานข้อมูล เพื่อนำไป วิเคราะห์ ทำให้สามารถสืบค้นเรื่องราวได้คำตอบจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งสิ้นสุดลงเมื่อได้ข้อมูลที่สามารถ ตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งได้ออกแบบแนวคำถามไว้ล่วงหน้าบางส่วน เป็นคำถามที่ เกี่ยวข้องกับตัวแปร รวมทั้งข้อคำถามเฉพาะ ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล สำคัญนั้น เพื่อให้ได้องค์ประกอบและวิธีการกำหนดแนวทางของการพัฒนาทักษะของบุคลากรศัลย ุติธรรม โดยใช้ข้อคำถามเชิงลึกในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องโดยการพูดคุย สัมภาษณ์ สังเกตการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ รวมทั้งเตรียมเครื่อง บันทึกเสียง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกเสียงเก็บไว้ เพื่อใช้ตรวจสอบความ ถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนววัตถุประสงค์ในการศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น สำหรับโครงสร้างแบบคำถามที่สร้างขึ้น เพื่อใช้สัมภาษณ์แบบเชิงลึกที่ได้วางแบบคำถามการ สัมภาษณ์เป็นแบบแนวคำถามเพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามได้อย่างละเอียด ถูกต้อง และ ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษาประกอบด้วยโครงสร้างคำถามแบบกึ่งโครงสร้างที่ไม่มีการ กำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัว โดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถาม แบบเปิดกว้าง หรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อ คำถามมีความยืดหยุ่น และเปิดกว้าง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วน บุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่

กำลังดำเนินกระบวนการวิจัย โดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ และ ความชำนาญหรือมีความผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุมผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ และสามารถที่จะสอบถาม คิดตาม และซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญ และมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบ จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่มีทั้งมิติของความลึก และมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2554)

3.3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้บริหารของศาลยุติธรรม ตัวแทนภาคประชาชน ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรและนักวิชาการ จำนวน 16 คน ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ปฏิบัติงานในองค์กรศาลยุติธรรมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของศาลยุติธรรมเป็นไปตามหลักสมรรถนะจำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรมที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด โดยใช้การเลือกสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความไม่น่าจะเป็น โดยมิได้เกณฑ์ในทางเทคนิคที่ใช้การขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง เป็นวิธีการขั้นตอนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือข้อสังเกตจากผู้มีประสบการณ์ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดคนออกจากรายการผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในเมืองต้น แต่หลังจากที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และเก็บข้อมูลจริง จึงเกิดองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น รู้ได้ว่าใครจะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่นำมาสรุปในงานวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งการแนะนำของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ไปทำการติดต่อขอสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในเวลาต่อมา โดยทุกครั้งที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้ได้จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันมาก โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อผู้วิจัยสามารถดำเนินการ และควบคุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้มีชื่อเสียงและภารกิจมากจึงต้องทำด้วยตนเองในทุกขั้นตอนของการติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยมีหลักเกณฑ์ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ตรงจุดประสงค์ของการศึกษา ตามกรอบแนวความคิด ทฤษฎี ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้วิจัยเมื่อได้ทำการวิจัยมาระดับหนึ่ง ทราบว่าบุคคล

ประเภทไหน ที่เหมาะสมจะถูกคัดเลือก เนื่องจากสามารถพัฒนาหรือทำให้บรรลุไปสู่ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่แสวงหา ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยเข้าไปเกี่ยวข้องกับคลุกคลี และสร้างความสนิทสนมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จนทราบว่าใครที่เหมาะสมเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของงานวิจัยที่ในงานนี้

3.3.3 การสร้างเครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ได้มาจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาของคำถามในการศึกษา โดยในการสัมภาษณ์นั้นให้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการ โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดตามกรอบแนวคิดเพื่อนำมาพัฒนาสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการพัฒนาขึ้นขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง
5. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยมีรายชื่อ
 - 5.1 ดร.เจษฎา สรณวิษ
 - 5.2 ดร.อำนาจ ศาลา
 - 5.3 พระอุดมสิทธิธนายก (กำพล คุณงุฑโร), รศ.ดร., ป.ธ.9
 - 5.4 รศ.ดร.กมลพร กัลยาณมิตร
 - 5.5 รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิน วิวัฒนพงศ์พันธ์
6. ได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง ในด้านเนื้อหาเป็นเค้าโครงที่ใช้ในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ในงานวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2561)

3.3.4 วิธีการตรวจสอบข้อมูล

วิธีการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2561)

1. ข้อมูลประเภทเอกสาร ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบมิติของข้อมูลประเภทเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งเพื่อทำการตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่รวมถึงความสอดคล้องกันของข้อมูลการวิเคราะห์เอกสาร ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยการวิจัยเอกสารเป็นการ

รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารประเภทปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลในมิติของระเบียบวิธีการวิจัย ด้วยการใช้คำถามเดียวกันหลายๆ คน ทำการเปรียบเทียบคำตอบกับข้อมูลที่ได้จากเอกสาร บทความวิชาการ รายงานการสัมมนาและงานวิจัยต่างๆ นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลจากการสังเกตสภาพความเป็นจริง พร้อมทั้งการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ของข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้าในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความถูกต้อง

การตรวจสอบแบบสามเส้าโดยการทบทวนจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยการรายงานสรุปผลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความสองครั้งในการส่งกลับข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ คือ ครั้งแรกเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมด และครั้งที่สองเพื่อยืนยันข้อมูลอีกครั้ง ทั้งนี้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการ และวิธีการวิเคราะห์ อันจะได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก หรือแบบแผนหลักที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อยและหัวข้อย่อย อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

การจัดระเบียบข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกแยะตามเนื้อหา รวมทั้งจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ ตามกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามข้อมูลเชิงเนื้อหาตามหลักตรรกะ โดยเทียบเคียงตามแนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้การนำเสนอเนื้อหาเกิดความสมบูรณ์ และชัดเจนเป็นรูปธรรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในสนามต้องทำไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล โดยการที่ผู้วิจัยต้องศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับกรอบความคิด ตัวแปร และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้เข้าใจความหมายของข้อมูล รวมถึงสามารถแยกแยะข้อมูลที่เก็บจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับนี้ต้องการผลการวิเคราะห์ 2 ประการได้แก่ 1) วิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้รับมีความหมายอยู่ในกรอบที่สร้างไว้หรือนอกกรอบ และอยู่ในกลุ่มของตัวแปรใด 2) ข้อมูลมีการ

อ้อมตัวแล้วหรือยัง การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับต้องมีการตรวจสอบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความ เชื่อถือได้ ความครบถ้วน และทำการกำจัดข้อมูลหรือการลดทอนข้อมูล ได้แก่การตัดข้อมูลที่ไม่ เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไปเพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและง่าย แต่ต้องพิจารณา ให้คิดว่าข้อมูลที่ตัดออกไปไม่เกี่ยวข้องจริง การทำรหัสข้อมูล วัตถุประสงค์ในการทำรหัสข้อมูลใน การวิจัยครั้งนี้เพื่อใช้สำหรับนับ แสดงถึงความสำคัญของตัวแปรในการวิเคราะห์สาระ การทำรหัส ข้อมูลเริ่มจาก การนำข้อมูลจากข้อสรุปชั่วคราวที่แบ่งไว้เป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ แล้วนำมาแยกย่อยเป็นประ โยคๆ ที่ทำให้เข้าใจได้เลือกคำหรือข้อความที่เป็นแก่นของประ โยคนั้นๆ ออกมาพร้อมให้ความหมาย เพื่อที่จะได้รู้ความหมายในภายหลัง จัดกลุ่มของคำหรือประ โยคตาม ความหมายทางรูปธรรมไว้เป็นกลุ่มๆ โดยแต่ละกลุ่มอาจจะมีจำนวนไม่เท่ากัน ซึ่งจำนวนที่นับได้จะ แปรรูปไปเป็นน้ำหนักของความสำเร็จเมื่อรวมทั้งกลุ่มตามที่แยกไว้ก็จะเป็นน้ำหนักความสำเร็จ ของตัวแปรนั้น รวมถึงสามารถแยกแยะข้อมูลที่เก็บจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิเคราะห์ข้อมูลใน ระดับนี้ต้องการผลการวิเคราะห์ 2 ประการได้แก่ 1) วิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้รับมีความหมายอยู่ใน กรอบที่สร้างไว้หรือนอกกรอบ และอยู่ในกลุ่มของตัวแปรใด 2) ข้อมูลมีการอ้อมตัวแล้วหรือยัง การ ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับต้องมีการตรวจสอบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความเชื่อถือได้ ความครบถ้วน และทำการกำจัดข้อมูลหรือการลดทอนข้อมูล ได้แก่การตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง และง่าย แต่ต้องพิจารณาให้ดีๆ ว่าข้อมูลที่ตัดออกไป ไม่เกี่ยวข้องจริง การทำรหัสข้อมูล วัตถุประสงค์ในการทำรหัสข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เพื่อใช้สำหรับ นับ แสดงถึงความสำคัญของตัวแปรในการวิเคราะห์สาระ การทำรหัสข้อมูลเริ่มจาก การนำข้อมูล จากข้อสรุปชั่วคราวที่แบ่งไว้เป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ได้กำหนดไว้แล้วนำมาแยกย่อยเป็น ประ โยคๆ ที่ทำให้เข้าใจได้เลือกคำหรือข้อความที่เป็นแก่นของประ โยคนั้นๆ ออกมาพร้อมให้ ความหมาย เพื่อที่จะได้รู้ความหมายในภายหลัง จัดกลุ่มของคำหรือประ โยคตามความหมายทาง รูปธรรมไว้เป็นกลุ่มๆ โดยแต่ละกลุ่มอาจจะมีจำนวนไม่เท่ากัน ซึ่งจำนวนที่นับได้จะแปรรูปไปเป็น น้ำหนักของความสำเร็จเมื่อรวมทั้งกลุ่มตามที่แยกไว้ก็จะเป็นน้ำหนักความสำเร็จของตัวแปรนั้น ใน การวิจัยครั้งนี้ใช้ Software Microsoft Office Excel เป็นกระดานคำนวณ และถ้าหากเข้าใจวิธีการทำ รหัสข้อมูลด้วยมือแล้ว การนำ Microsoft Office Excel มาใช้จะเพิ่มความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น (Creswell & Plano Clark, 2011)

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลตามต้องการ จึงนำมาวิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่ม หมวดหมู่แล้วนำเสนอ ในลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณนา โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะของ

บุคลากรสายอุดมศึกษาในปัจจุบันมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทำการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะสัมภาษณ์ นำเสนอสรุปผลเป็นรายบุคคล และประเมินภาพรวมตามกรอบแนวคิดการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Creswell, 2003)

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทปและการบันทึกมาอ่านซ้ำเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพื่อใช้ในการตีความแล้วจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก่อน โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ที่มีความสัมพันธ์กันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุดมศึกษาในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลจากขั้นที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กัน มารวมกันภายใต้หัวข้อกลุ่มใหญ่ และทำการเลือกตั้งประเด็นใหญ่ที่เป็นใจความหลัก ตีความข้อมูลทำการดึงข้อมูลและระบุรหัส Coding เป็นกระบวนการสำคัญของวิเคราะห์เนื้อหาในวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งอธิบาย “ความหมายของสิ่งที่ทำการศึกษา” ข้อมูลทั้งหมดจัดถูกรหัสตามคำถามวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด และพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุดด้วยวิธีการสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตด้านเนื้อหา หลังจากนั้นประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่ นำมาจัดระบบระเบียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตีความตามขอบเขตเนื้อหา เพื่อไปสู่การสรุปบทสัมภาษณ์ที่ไม่บิดเบือนความจริงในแต่ละข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 4 ทำการตีความข้อมูลประเภทประเด็น การตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบแบบสามเส้าโดยการทบทวนจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์และผู้เชี่ยวชาญ

2. การตรวจสอบโดยการรายงานสรุปผลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ กลับเข้าไปให้ผู้สัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความสองครั้งในการส่งกลับข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ครั้งแรกเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมด และครั้งที่สองเพื่อยืนยันข้อมูลก่อน

ทั้งนี้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ อันจะได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลักหรือแบบแผนหลักที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นนำประเด็นหลัก มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อยและหัวข้อย่อย อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกทางผู้วิจัยดำเนินการสะท้อนควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการกระบวนการสะท้อนในแต่ละช่วงหรือในแต่ละขั้นตอนควบคู่ไปกับการดำเนินการกระบวนการวิจัย เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความแกร่ง และแม่นยำตรงเพื่อให้กระบวนการวิจัยครั้งนี้ มีความเข้มข้น มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้วิจัยจะดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการกำหนดสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการสร้างข้อสรุป เมื่อนำเนื้อหาของตัวแปรต่างๆ ทั้งหมดแล้วนำตัวแปรที่ได้มาเรียงเพื่อพิจารณาว่า ตัวแปรที่ได้กับตัวแปรที่ตั้งไว้เดิมว่ามีการซ้ำกันหรือไม่ถ้าซ้ำก็เป็นการยืนยันว่าตัวแปรที่ตั้งไว้ถูกต้อง สามารถนำมาอธิบายได้และตัวแปรที่เพิ่มมาใหม่ก็เป็นสิ่งที่ค้นพบใหม่ นำมาเรียงและใส่น้ำหนักความสำคัญพร้อมทั้งพิจารณาว่าถ้าตัวแปรใดมีน้ำหนักความสำคัญน้อยก็ควรตัดออกไป เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งข้อสรุปเมื่อได้ส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในรูปของกลุ่มตัวแปรแล้ว นำมาจัดทำบทสรุปโดยใช้ข้อมูลสนับสนุนจากการเอกสาร ถ้อยคำที่เกี่ยวข้องจากการสัมภาษณ์ และสิ่งที่ได้สังเกตมารวมกันเพื่ออธิบายตัวแปรนั้นๆ พร้อมทั้งสรุปรวบยอด เพื่อให้ผู้อ่านงานวิจัยได้เข้าใจด้วยซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าผลที่ได้จากการวิจัยมีลักษณะเป็นนามธรรมอยู่มากจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจะเข้าใจได้ง่าย และสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนั้น จึงมีการเชื่อมโยง ผลที่มีลักษณะของนามธรรมของการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการต่อไป

3.4 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการรายงานเชิงพรรณนาในขั้นสุดท้ายของการนำเสนอรายงานวิจัยและแนวคิดที่ผ่านการดำเนินการวิจัย โดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมีขั้นตอนการ

ดำเนินงานวิจัย กระบวนการดำเนินการ 5 ขั้นตอนหลัก เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัยและนำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

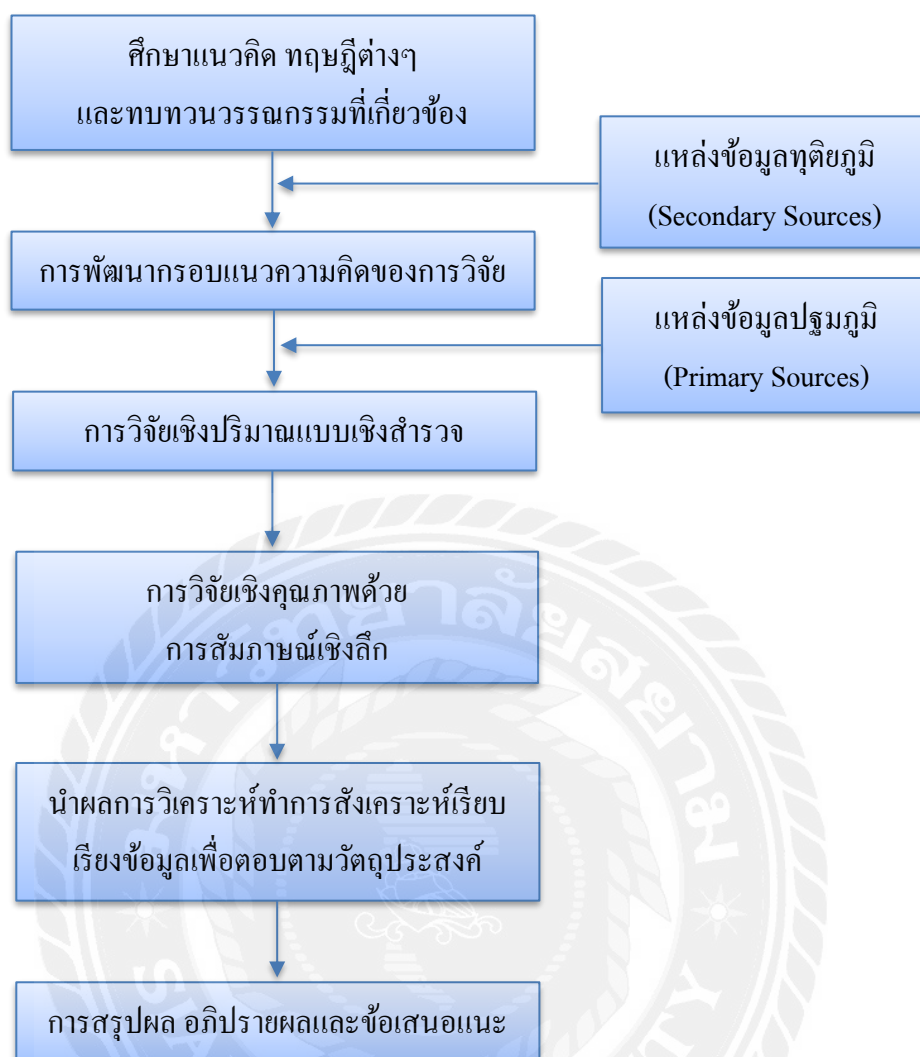
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสารสนเทศให้มีคุณค่าและที่สำคัญยิ่งคือผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษารูปแบบทักษะและการประเมินให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างทักษะปัจจุบันกับทักษะที่คาดหวังในอนาคตและกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากรของสายอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบของในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นการสังเคราะห์และประยุกต์ใช้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและนำที่ตรวจสอบแล้วมาประมวล วิเคราะห์มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องและสังเคราะห์เรียบเรียงข้อมูล เพื่อตอบวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอข้อมูล จัดระเบียบข้อค้นพบ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย ปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำผลวิจัยไปใช้และทำการวิจัยต่อยอดความรู้ต่อไปรวมทั้ง จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอรายงานการวิจัยและจัดทำคู่มือนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนของการวิจัย

3.5 จรรยาบรรณในการวิจัย

ผู้วิจัยตระหนักในจรรยาบรรณแห่งการวิจัยว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้กรุณาให้ข้อมูล ตลอดจนอนุญาตให้ผู้วิจัยได้ทำการซักถามจนได้ความกระจ่าง ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักการที่ผู้วิจัยพึงมีจรรยาบรรณในการวิจัยมาโดยตลอด เช่น การติดต่อขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล การขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เก็บแบบสอบถามทุกคนทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านนั้น ผู้วิจัยได้ระมัดระวังคำพูดและข้อคำถามต่างๆ ที่จะไม่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอึดอัดใจในการที่จะตอบ และไม่คาดคั้นเพื่อคำตอบใดๆ นอกจากนั้น ในการนำเสนอผลงานการวิจัยนี้ ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล แต่ใช้สรรพนามว่า “ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ” แทน เพื่อปกป้องมิให้เกิดความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลในทุกกรณี จึงถือได้ว่า ผู้วิจัยได้ปฏิบัติหน้าที่ของผู้วิจัยที่มีจรรยาบรรณอย่างครบถ้วนแล้ว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 1) เพื่อประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ 2) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม 3) เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม และ 4) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสายยุติธรรม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้ทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร 2 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหารจำนวน 110 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน และใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหารของสายยุติธรรม และผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย อัยการ เจ้าพนักงานตำรวจ และทนายความ รวมจำนวน 16 คน สำหรับผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสายยุติธรรม

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีผลดังต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านบุคลากรสายยุติธรรมในปัจจุบันในแต่ละประเด็นเป็นอย่างไร ดังสรุปคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหาร

“ในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหาร ซึ่งความรู้และทักษะการบริหารที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อกระบวนการบริหารองค์การศาลในปัจจุบันและต้องพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เพียงพอสำหรับความจำเป็นต่อการบริหาร ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“การกำหนดให้มีการประเมินระดับการใช้ทักษะทางการบริหารเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารมากขึ้นและยังกำหนดทิศทางการบริหารองค์การว่า ผู้บริหารระดับใด ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านใด โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือประกอบการนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“บุคลากรขาดความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“สภาพปัญหา มีการกลั่นกรองงานหลายระดับชั้นแม้ไม่ใช่งานที่มีความสำคัญก็ตาม ส่วนอุปสรรค ทำให้เกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“หากบุคลากรระดับบริหารมีประสบการณ์น้อย การบริหารจัดการองค์การ จะเกิดปัญหาข้อขัดข้อง ซึ่งเมื่อเจอสภาพการปฏิบัติงานจริงจะไม่สามารถบริหารงานและตัดสินใจได้ ทักษะที่จะต้องพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ควรมุ่งเน้นการมีประสบการณ์ การกำหนดเงื่อนไขในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ในการปฏิบัติงานมาจากหลายๆ ด้าน พัฒนาทักษะต่างๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยควรมีการศึกษาเมื่อเจอสภาพปัญหาหรือการปฏิบัติงานจริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“ด้านการพัฒนาไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เช่น กำหนดระยะเวลา 2 ปี หรือ 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง เนื่องจากปัจจุบันมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหารก่อนบรรจุแต่งตั้ง เพียง 1 ครั้ง ด้านการวางแผน ไม่ได้จัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณ ไม่เพียงพอ งบประมาณถูกตัดลง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“มีปริมาณทรัพยากรบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านธุรการอยู่เป็นจำนวนมาก การดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนงานย่อมต้องอาศัยการควบคุมและการติดตามงาน แต่ด้วยศาลเป็นองค์การขนาดใหญ่ ระดับการบริหารมีหลายระดับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาบุคลากรระดับระดับหัวหน้าส่วนงานหรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ต้องรับผิดชอบงานหรือโครงการในด้านต่างๆ ที่ต้องให้เกิดความชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“การสนับสนุนให้มีความรอบรู้ในภารกิจงานที่ได้รับผิดชอบและให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานก็ยังคงเป็นเรื่องที่ดำเนินการได้ยากพอสมควร จึงต้องมีการสื่อสารนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจไม่ใช่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเป็นการสื่อสารแบบเน้นย้ำและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารในระดับต่างๆ จำเป็นต้องดำเนินการจนนโยบาย แผนงานหรือ โครงการสำเร็จลุล่วงไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

2) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

“ในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งบุคลากรขาดทักษะความพร้อมในการทำงาน รวมถึงการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไม่เต็มที่ต่อการปฏิบัติงาน การขาดทักษะหรือความชำนาญในงานที่รวมทั้งขาดแรงจูงใจในการทำงานที่ดีซึ่งทำให้ผลสำเร็จของงานที่ได้นั้นย่อมไม่มีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคคล ขาดความกระตือรือร้นและเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“สภาพปัญหา บุคลากรระดับปฏิบัติการยังไม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์การดีพอ ส่วนอุปสรรคบุคลากรระดับปฏิบัติการขาดความเคารพในระบบอาวุโส” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“การพัฒนาทักษะของบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นในภาพรวมซึ่งไม่ค่อยตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง เพียงแต่ให้ตรงกับทักษะหลัก แต่ไม่ตรงกับทักษะในงาน ปัญหาที่พบคือการปฏิบัติงานของบางตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่ควรพัฒนาควรจัดการอบรมให้ตรงกับการทำงานจริงของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน หัวข้อการพัฒนาทักษะควรให้สอดคล้องสามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“การพัฒนา ไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้านการวางแผน ไม่ได้จัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านงบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“การพัฒนาทักษะของบุคลากรในระดับปฏิบัติการนี้ จากการโยกย้ายข้าราชการสายยุติธรรมในแต่ละรอบ บุคลากรที่ย้ายมาหรือเลื่อนตำแหน่งแล้วมาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังคงขาดความเชี่ยวชาญการทำงานในศาลสูง หากต้องการที่จะให้ผู้ปฏิบัติซึ่งย้ายมาใหม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องตามนโยบายให้ได้เลยนั้น ก็ต้องใช้ความเข้าใจในระบบงานศาลสูง แต่เพื่อต้องการให้เรียนรู้งานก็อาจจะต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะทำให้บุคลากรนั้นเข้าใจระบบงานและสามารถปฏิบัติงานในศาลฎีกาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรนั้นสามารถทำงานมีความเข้าใจในระบบงานศาลสูงแล้ว

เมื่อถึงรอบหรือช่วงเวลาการโยกย้ายหรือมีการเลื่อนตำแหน่ง ก็อาจทำให้ปัญหาการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจระบบงานนั้นหยุดชะงักและมาเริ่มต้นใหม่ในปัญหาเดิมทุกๆ ครั้งที่มีการโยกย้าย อันเป็นการส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารเกิดปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขตลอดมา ซึ่งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการตามนโยบายของประธานสภาฎีกาและการพัฒนาทักษะของบุคลากรอีกปัญหาหนึ่งเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

สำหรับคำถามข้อที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านบุคลากรศาลยุติธรรมในปัจจุบันในแต่ละประเด็นที่ต้องแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมและในการพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการในศาลยุติธรรมไทยจากสภาวะสิ่งแวดล้อมเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในการหาวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ตามจริงโดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 1

ลำดับ	ความคิดเห็น
1	สภาพปัญหา มีการกลั่นกรองงานหลายระดับชั้นแม้ไม่ใช่งานที่มีความสำคัญก็ตาม ส่วนอุปสรรคทำให้เกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติ
2	หากบุคลากรระดับบริหารมีประสบการณ์น้อย การบริหารจัดการ จะเกิดปัญหาข้อขัดข้อง ซึ่งเมื่อเจอสภาพการปฏิบัติงานจริงจะไม่สามารถบริหารงานและตัดสินใจได้ ทักษะที่จะต้องพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ควรมุ่งเน้นการมีประสบการณ์ การกำหนดเงื่อนไขในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ในการปฏิบัติงานมาจากหลายๆ ด้านพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยควรมีการศึกษาเมื่อเจอสภาพปัญหาหรือการปฏิบัติงานจริง
3	การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นการแต่งตั้งโยกย้ายมาจากศาลอื่นหรือได้รับการบรรจุแต่งตั้งและมารับตำแหน่งใหม่ที่ศาลฎีกา ดังนั้น ในส่วนนี้จึงขึ้นอยู่กับอัตราว่างและการบรรจุแต่งตั้ง แต่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรจึงเกิดขึ้นจากเมื่อมีการโยกย้ายในช่วงเดือนเมษายนหรือตุลาคมของทุกปี ที่ส่งผลทำให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ขาดความต่อเนื่อง และมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในแนวทางปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.1 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
4	มีปริมาณทรัพยากรบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านธุรการอยู่เป็นจำนวนมาก การดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนงานย่อมต้องอาศัยการควบคุมและการติดตามงาน แต่ด้วยการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ระดับการบริหารมีหลายระดับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาบุคลากรระดับระดับหัวหน้าส่วนงานหรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ต้องรับผิดชอบงานหรือโครงการในด้านต่างๆ ที่ต้องให้เกิดความชัดเจน
5	การสนับสนุนให้มีความรอบรู้ในภารกิจงานที่ได้รับมอบหมายและให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานก็ยังคงเป็นเรื่องที่ดำเนินการได้ยากพอสมควร จึงต้องมีการสื่อสารนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจไม่ใช่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเป็นการสื่อสารแบบเน้นย้ำและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ
6	การสรรหา คัดเลือกบุคลากรทุกระดับของสำนักงานศาลยุติธรรม ในปัจจุบันได้เปิดกว้างโดยมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการสมัครสอบผ่านทางระบบโปรแกรมด้วยตนเอง
7	การบริหารดำเนินการจัดสอบวัดความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรได้รวดเร็ว ทำให้สำนักงานศาลยุติธรรมสามารถบริหารงานด้านบุคลากรได้สะดวกมากขึ้นและหากมีความต้องการอัตรากำลังบุคลากรหรือการขอขยายกรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้น จะสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ทุกหน่วยงานในศาลยุติธรรมมีอัตรากำลังในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
8	สำนักงานศาลยุติธรรมควรคัดเลือกบุคลากรจากความสามารถควบคู่กับความสามารถในการทำงานจริง มีการทดสอบทางจิตวิทยาบุคคล ตลอดจนทัศนคติต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรด้วย
9	ในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหาร ซึ่งความรู้และทักษะการบริหารที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อกระบวนการบริหารองค์กรศาลและต้องพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เพียงพอสำหรับความจำเป็นต่อการบริหาร ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
10	การกำหนดให้มีการประเมินระดับการใช้ทักษะทางการบริหารเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาทักษะมากขึ้นและยังกำหนดทิศทางว่าผู้บริหารระดับใด ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านใด โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือประกอบการนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
11	บุคลากรขาดความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เช่น กำหนดระยะเวลา 2 ปี หรือ 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง เนื่องจากปัจจุบันมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหารก่อนบรรจุแต่งตั้ง เพียง 1 ครั้ง ในการวางแผนไม่ได้จัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณ ไม่เพียงพอ งบประมาณถูกตัดลง
12	ผู้บริหารในระดับต่างๆ จำเป็นต้องดำเนินการงานนโยบาย แผนงานหรือโครงการสำเร็จลุล่วงไปในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับปฏิบัติการ ที่ขาดทักษะความพร้อมในการทำงาน รวมถึงการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไม่เต็มที่ต่อการปฏิบัติงาน การขาดทักษะหรือความชำนาญในงานที่รวมทั้งขาดแรงจูงใจในการทำงานที่ดีซึ่งทำให้ผลสำเร็จของงานที่ได้นั้นย่อมไม่มีประสิทธิภาพ
13	บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคคล ขาดความกระตือรือร้นและเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา บุคลากรระดับปฏิบัติการยังไม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ดีพอ ส่วนอุปสรรค บุคลากรระดับปฏิบัติการขาดความเคารพในระบบอาวุโส
14	การพัฒนาทักษะของบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นในภาพรวมซึ่งไม่ค่อยตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง เพียงแต่ให้ตรงกับทักษะหลัก แต่ไม่ตรงกับทักษะในงาน ปัญหาที่พบคือการปฏิบัติงานของบางตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่ควรพัฒนาควรจัดการอบรมให้ตรงกับ การปฏิบัติงานจริงของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน หัวข้อการพัฒนาทักษะควรให้สอดคล้องสามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงได้
15	การพัฒนาไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้านการวางแผน ไม่ได้จัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านงบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาที่จะทำให้อุคลากรนั้นเข้าใจระบบงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร และควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาด้านต่างๆ เหล่านี้ และควรทำอย่างไร ดังสรุปคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัด ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

“ในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรมนั้น ควรประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่แต่ละบุคคลทำสำเร็จจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน และทำสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าบุคคลดังกล่าว มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ใช้ละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดและคุณภาพของผลงานที่ทำสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ทำนั้นก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“กำหนดมาตรฐานในการทำงาน และกำหนดแผนในการติดตามงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและลดความกดดันของบุคลากร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“ควรเพิ่มเติม การนำระบบ *Objective and Key Results (OKRs)* มาเป็นองค์ประกอบเพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ทั้งสองข้อ มีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่จะสามารถทำให้ทราบถึงทักษะของบุคลากรแต่ละคนและนำไปสู่การพัฒนา แต่เนื่องจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและเป็นการประเมินจากผลการปฏิบัติราชการ จึงควรมีการกำหนดกำหนดตัวชี้วัด KPI จากนั้นไปกำหนดเป้าหมาย *Goals* เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมาย ค่าเป้าหมายจะสะท้อนต่อเจตจำนงของผล หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“ควรพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นในการใช้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ในระเบียบและกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น เพื่อให้ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากบุคลากรของศาลยุติธรรมไม่ได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์โลก และสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากบุคลากรของศาลยุติธรรมไม่ได้รับการพัฒนา จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การให้บริการแก่ผู้มารับบริการและภาพรวมขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมควรจัดมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัย และทันต่อสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมควรกำหนด ทักษะตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง นำผลสัมฤทธิ์ของงานมาเป็นตัวกำหนดให้ค่าตอบแทน และมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“ผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรได้รับการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินจากปริมาณงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัดความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“ในภาพรวมแล้วหน่วยงานควรมีการประสานงาน ติดต่อกันได้ทั้งภายในและภายนอก องค์การอย่างเสรีและเป็นกันเอง เพราะจะช่วยทำให้บุคลากรในส่วนงานหรือแผนกที่ทำงานอยู่รู้สึก ว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ หัวหน้าส่วนหรือแผนกจะต้องสร้างความคุ้นเคยกับทุกคน ระดับบริหารต้องมีความเข้าใจในการทำงานของบุคลากร โดยให้ความสนิทสนม ช่วยเหลือและเห็น ความสำคัญของแต่ละส่วนงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

“การสั่งงานก็จะต้องมีการลดขั้นตอนเพื่อให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย การพัฒนาบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติงานได้นั้นจะต้องให้บุคลากรแต่ละคนรู้ว่าตนเองยังมีจุดอ่อนตรงไหนก็ต้องไปเติมส่วน ที่ขาดด้วยวิธีการ Reskill หรือ Upskill เพื่อให้งานที่ออกมามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง หรือบุคลากร ส่วนงานใดที่ยังไม่มีความชำนาญงานมากพอก็ต้องส่ง ไปฝึกทักษะในงานที่เกี่ยวข้องก็จะทำให้งาน คล่องตัวได้มากขึ้น ก็จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้มากยิ่งขึ้นต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

“ในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม ควรประเมินผลจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำรวมถึงผลสำเร็จของงานที่บุคคลนั้นทำได้ภายใต้ขอบเขต วิธีการและ หลักเกณฑ์ตามที่กำหนด ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผู้ประเมินต้องอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อ ใช้พัฒนาทักษะบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสายยุติธรรม และหลักเกณฑ์การพัฒนาทักษะต้อง กำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“การสร้างจิตสำนึกการบริการที่ดีให้แก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการภายในศาล การ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงต้องสร้างจริยธรรมภายในองค์กร และการ

ทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อความเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชนที่มีต่อองค์การสาธารณสุข” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“ก่อนการปฏิบัติงานจริง ควรมีบุคลากรที่เลี้ยงและให้ปฏิบัติงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“ควรเพิ่มเติม การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความสามัคคีในหมู่คณะและความซื่อสัตย์สุจริต มาเป็นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“แต่ละบุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานด้านต่างๆ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ พฤติกรรมในการให้บริการที่ดี หรือการแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตลอดจนจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม แต่อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“ควรมีการอบรมในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ ละลายพฤติกรรมและการสร้างทีมงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“การพัฒนาทักษะของบุคลากรสาธารณสุข ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรมและการทำงานเป็นทีม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้าส่วนงานที่จะต้องเริ่มต้นในการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อที่จะส่งต่อทัศนคติที่ดีในเชิงบวก ไปยังลูกน้องหรือบุคลากร ในส่วนงานที่จะทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานอย่างสนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ ส่งผลให้มีผลงานที่ดี ทำงานสำเร็จลุล่วง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“หัวหน้าส่วนงานยังต้องนำคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการทำงานร่วมกัน แม้ว่าจะมีอยู่เป็นคุณสมบัติประจำตัวในแต่ละบุคคลแล้วก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกันแล้วก็ย่อมจะต้องมีการนำมาใช้และเสริมสร้าง เพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมั่นคงยิ่งขึ้นให้ไปถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

“วิธีการหรือมาตรการต่างๆ ในการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อจะให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บังคับบัญชา ระดับต้นและระดับสูง การกระจายอำนาจในการสั่งการและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ก็ถือเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้าส่วนงานมีภาวะผู้นำที่มีการประสานงานต่างๆ ให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากร ศาสนาพุทธให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในการอำนวยความสะดวกและเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ตามสภาวะสิ่งแวดล้อมเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในการหาวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ตามจริง โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 2

ลำดับ	ความคิดเห็น
1	ในการพัฒนาทักษะบุคลากรศาสนาพุทธควรประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่แต่ละบุคคลทำสำเร็จจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน และทำสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว มีความประหยัดและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า
2	ตัวชี้วัดได้ว่าบุคคลจากความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ใช้ละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใดและคุณภาพของผลงานที่ทำสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ทำนั้นก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3	กำหนดมาตรฐานในการทำงานและแผนในการติดตามงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและลดความกดดันของบุคลากร ควรมีการนำระบบ Objective and Key Results (OKRs) มาเป็นองค์ประกอบเพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย
4	การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาสนาพุทธมีความสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงทักษะของแต่ละคนและนำไปสู่การพัฒนาและเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์จากผลการปฏิบัติราชการ
5	มีการกำหนดกำหนดตัวชี้วัด KPI จากเป้าหมาย Goals เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมาย ซึ่งจะสะท้อนต่อเจตจำนงของผลหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล
6	ควรพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นในการใช้ปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ความรู้ในระเบียบและกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้
7	การพัฒนาทักษะมีความสำคัญ หากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง จากสถานการณ์โลกและสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้บริการแก่ผู้มารับบริการและภาพรวม

ตารางที่ 4.2 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
8	การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายคุณวุฒิควรจัดมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย นำผลสัมฤทธิ์ของงานมาเป็นตัวกำหนดให้ค่าตอบแทนและมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน
9	ผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรได้รับการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินจากปริมาณงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
10	ทุกหน่วยงานควรมีการประสานงานกันได้ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเสรีเพราะจะช่วยทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญหัวหน้าส่วนหรือแผนกจะต้องสร้างความคุ้นเคยกับทุกคน ระดับบริหารต้องมีความเข้าใจในการทำงานของบุคลากร โดยให้ช่วยเหลือและเห็นความสำคัญของแต่ละส่วนงาน
11	การสั่งงานจะต้องมีการลดขั้นตอนเพื่อให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้จะต้องให้แต่ละคนรู้อย่างมีจุดอ่อนตรงไหนก็ต้องไปเติมส่วนที่ขาดด้วยวิธีการ Reskill หรือ Upskill เพื่อให้งานที่ออกมามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง บุคลากรที่ยังไม่มีความชำนาญงานมากพอต้องส่งไปฝึกทักษะในงานที่เกี่ยวข้องก็จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้มากยิ่งขึ้น
12	ในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายคุณวุฒิ ควรประเมินผลจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำรวมถึงผลสำเร็จของงานที่ทำได้ภายใต้ขอบเขต วิธีการและหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้พัฒนาทักษะบุคคลผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาทักษะ
13	สร้างจิตสำนึกการบริการที่ดี พัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ เพิ่มพูนทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงสร้างจริยธรรมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อความเชื่อมั่นและศรัทธาของทุกฝ่ายที่มีต่อสายคุณวุฒิ
14	สร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความสามัคคีในหมู่คณะและความซื่อสัตย์สุจริต มาเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ มีการอบรมในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ ละเอียดพฤติกรรมและการสร้างทีมงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
15	แต่ละบุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานด้านต่างๆ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ พฤติกรรมในการให้บริการที่ดี หรือการแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตลอดจนจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน
16	การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรมและการทำงานเป็นทีม และต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้าส่วนงานที่จะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเพื่อส่งต่อทัศนคติที่ดีในเชิงบวกไปยังบุคลากรในส่วนงานที่จะทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานอย่างสนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ ส่งผลให้มีผลงานที่ดี ทำงานสำเร็จลุล่วง
17	หัวหน้าส่วนงานต้องนำคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการทำงานร่วมกันมีการนำมาใช้และเสริมสร้าง เพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมั่นคงยิ่งขึ้นให้ไปถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
18	วิธีการหรือมาตรการในการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับสูง การกระจายอำนาจในการสั่งการและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้าส่วนงานถือเป็นการกระตุ้นให้มีภาวะผู้นำที่มีการประสานงานต่างๆ ให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

3. ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร ควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาในระดับต่างๆ และควรทำอย่างไร ดังสรุปคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรระดับบริหาร

“รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานภายในองค์กร กล่าวคือถ้าบุคลากรระดับผู้บริหารมีทักษะ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารที่มากขึ้น ย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรศาลมีประสิทธิภาพ

ปริมาณงาน ผลสำเร็จของงาน คุณภาพของผลงานที่ได้ นั่นก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของประธานสภาวิทยาลัย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“ควรพัฒนาทักษะ โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กับการอบรมเชิงวิชาการ เพื่อให้เกิดมุมมองความคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“ต้องรับฟังความคิดเห็นและให้ความไว้วางใจผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“บุคลากรทุกระดับมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ตลอดจนเข้าใจในคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม สำหรับรูปแบบการพัฒนาเดิมที่มีอยู่หลายรูปแบบและแต่ละรูปแบบของการพัฒนาทักษะบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสำคัญและต้องมีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความต้องการของหน่วยงานหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวิทยาลัยปัจจุบัน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและการปฏิบัติงานแต่ละระดับจะได้เกิดประสิทธิผล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมมีความสำคัญ และควรกำหนดมาตรฐานแบบเดียวกัน ไม่มีการยืดหยุ่นเฉพาะบางกลุ่มหรือบางราย และเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาในระดับต่างๆ ควรกำหนดมาตรฐานและระบบการบริหารจัดการการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการพัฒนาแล้วต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาข้อขัดข้อง และผลการพัฒนาทักษะ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“บุคลากรระดับบริหารของสภาวิทยาลัย มีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นบุคลากรที่ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามนโยบายขององค์กร การพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหารควรเป็นการพัฒนาทักษะที่ต่อเนื่อง และสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารได้ รวมทั้งเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาควรจัดรูปแบบการพัฒนาทักษะหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“บุคลากรระดับปฏิบัติการของสภาวิทยาลัย มีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นบุคลากรที่รับนโยบายจากระดับบริหาร ไปปฏิบัติให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการควรเป็นการพัฒนาทักษะที่ต่อเนื่อง และสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอนและชัดเจนตามมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนดไว้รวมทั้งเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาควรจัดรูปแบบการพัฒนาทักษะหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

“ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากร ให้มีความเป็นเลิศได้นั้นคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่นั้นคือสิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของ

การปฏิบัติงาน เพราะไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดขององค์กร หากสื่อสารกันอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทำความเข้าใจได้ง่าย ก็จะทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ตลอดจนทิศทางการทำงานที่จะมุ่งตรงไปสู่เป้าหมายด้วยกัน และร่วมมือร่วมใจกันไปอย่างมีพลัง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

“การสื่อสารที่คลาดเคลื่อนหรือสื่อสาร ไม่มีประสิทธิภาพก็อาจทำให้ทุกคนเข้าใจไม่ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ผิดพลาดในที่สุด ย่อมอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้เช่นกัน หรือบางกรณีการสื่อสาร ไม่สัมฤทธิ์ผลก็ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจหรือไม่ยินดีที่จะร่วมมือกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 13)

2) บุคลากรระดับปฏิบัติการ

“รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความสำคัญเป็นอย่างมากในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ที่บุคลากรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้เป็นการสร้างให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ควบคู่ไปกับองค์ความรู้ที่มากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“พัฒนาทักษะไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน เช่น หากต้องการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านไหน ก็มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ทักษะนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“ต้องปรับตัวและกระตือรือร้นกับการทำงานตลอดเวลา ออกทั้งต้องศึกษาและเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เนื่องจากเป็นการทำงานร่วมกับข้าราชการตุลาการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“บุคลากรทุกระดับมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ตลอดจนเข้าใจในคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม สำหรับรูปแบบการพัฒนาเดิมที่มีอยู่หลายรูปแบบและแต่ละรูปแบบของการพัฒนาทักษะบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสำคัญและต้องมีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความต้องการของหน่วยงานหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและการปฏิบัติงานแต่ละระดับจะให้เกิดประสิทธิผล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“หากจะสร้างความรอบรู้ในภารกิจงานและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานก็จะต้องมีระยะเวลาเพียงพอและอาศัยเครื่องมือในการสร้างความกระตือรือร้นด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพราะกระบวนการในการสร้างและสนับสนุนให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ของบุคลากรและความรู้ของส่วนรวมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“กรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ องค์การจึงควรตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะและประสบการณ์ ให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ เกิดทุนความรู้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในทุกระดับ การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ และการให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกันของระบบ กระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและความตั้งใจของบุคคลนั้นๆ ร่วมด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

สำหรับคำถามข้อที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3

ลำดับ	ความคิดเห็น
1	รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานภายในถ้าผู้บริหารมีทักษะในการบริหารที่มากขึ้น ย่อมส่งผลให้องค์กรศาลมีประสิทธิภาพ ปริมาณงาน ผลสำเร็จของงาน คุณภาพของผลงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของประธานศาลฎีกา
2	ควรมีการพัฒนาทักษะโดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กับการอบรมเชิงวิชาการ เพื่อให้เกิดมุมมองความคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อศาลยุติธรรมและต้องรับฟังความคิดเห็นและให้ความไว้วางใจผู้บริหารระดับรองลงมา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร
3	บุคลากรทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ตลอดจนเข้าใจในคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม สำหรับรูปแบบการพัฒนาควรมีอยู่หลายรูปแบบเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรในแต่ละระดับซึ่งมีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความต้องการของหน่วยงานหรือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและการปฏิบัติงานแต่ละระดับจะเกิดประสิทธิผล
4	รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมมีความสำคัญ และควรกำหนดมาตรฐานแบบเดียวกัน ไม่มีการขีดหุ่นเฉพาะบางกลุ่มหรือบางราย เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาในระดับต่างๆ ควรกำหนดระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาข้อขัดข้องและผลการพัฒนาทักษะ

ตารางที่ 4.3 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
5	บุคลากรระดับบริหารของศาลยุติธรรม มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามนโยบายการพัฒนาจึงควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารได้ รวมทั้งเพื่อให้เหมาะสมควรมีรูปแบบการพัฒนาทักษะหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ
6	บุคลากรระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม มีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นผู้ที่รับนโยบายจากระดับบริหารไปปฏิบัติให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
7	ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการปฏิบัติงาน สื่อสารกันอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทำความเข้าใจได้ง่าย จะทำให้ทุกคนมองเห็นภาพ ตลอดจนทิศทางการทำงานที่จะมุ่งตรงไปสู่เป้าหมายด้วยกันและร่วมมือร่วมใจกันไปอย่างมีพลัง
8	รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นองค์ความรู้ที่บุคลากรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะเป็นการสร้างให้ได้มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับองค์ความรู้ที่มากขึ้น
9	ควรพัฒนาทักษะไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน หากต้องการพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านไหน ก็มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ทักษะนั้น และตัวบุคลากรต้องปรับตัวและกระตือรือร้นกับการทำงานตลอดเวลา อีกทั้งต้องศึกษาและเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เนื่องจากเป็นการทำงานร่วมกับข้าราชการตุลาการ
10	สร้างความรอบรู้ในภารกิจงานและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจะต้องมีระยะเวลาเพียงพอและอาศัยเครื่องมือในการสร้างความกระตือรือร้นด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพราะเป็นกระบวนการในการสร้างและสนับสนุนให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ของบุคลากรและความรู้ของส่วนรวมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
11	แนวทางในการจัดการความรู้ ควรใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและประสบการณ์ ความชำนาญและเชี่ยวชาญ เกิดทุนความรู้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในทุกระดับให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
12	ให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกันของระบบ กระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาและความตั้งใจของบุคลากรทุกคนร่วมด้วย

4. รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมควรมีเทคนิคการพัฒนาทักษะบุคลากร ดังต่อไปนี้ โดยขอให้ระบุเหตุผลและข้อเสนอแนะประกอบ ดังสรุปคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะ โดยเริ่มจากการวางแผน ศึกษาความต้องการและความจำเป็นก่อนฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ/กำหนดหลักสูตร การเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมตามแผนที่กำหนด การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

“เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะการฝึกอบรมถือว่าเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถประเมินผลรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรได้มากที่สุด ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านความรู้ความเข้าใจในการบริการที่ดี 2) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านจริยธรรมในองค์การ 3) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยี 4) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านการบริหารจัดการคดี เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“เห็นด้วย และในการประเมินผลควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator)” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่างในปัจจุบัน ข้อเสนอแนะ ควรมีการผสมผสานขั้นตอนการทดลองการปฏิบัติงานหรือฝึกปฏิบัติงานหลังเสร็จการอบรม หลังการประเมินประเมินผลโดยเป็นช่วงก่อนติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พบปัญหาที่แท้จริงและสามารถแก้ไขปัญหาได้จริง จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในทฤษฎีที่ได้อบรมมาและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“เห็นด้วย กับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ใหม่ และต้องมีการพัฒนารูปแบบด้วยการบริหารการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ตรงต่อความต้องการและความพึงพอใจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“เห็นด้วย เนื่องจากการพัฒนาทักษะของบุคลากร จำเป็นต้องมีการวางแผน และต้องศึกษาความต้องการและความจำเป็นก่อนฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ/กำหนดหลักสูตร การเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมตามแผนที่กำหนด การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้การพัฒนาทักษะให้ตรงประเด็นที่หน่วยงานต้องการมาปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการพัฒนาต้องมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของพัฒนาว่า ตรงตามแผนและความต้องการและวัตถุประสงค์หรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“เห็นด้วย โดยเห็นว่าการอบรมเฉพาะด้านที่มุ่งเน้นเรื่องการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ควรให้ความรู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น แนวปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งานควรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเองและงานที่ทำมีความถูกต้อง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

“ในการอบรมเฉพาะด้านให้ตรงตามตำแหน่งตรงตามทักษะหลักที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือเป็นการอบรมเฉพาะเรื่องที่หน่วยงานภายในไม่มี เช่น ด้านทักษะการสื่อสาร ด้านทักษะการนำเสนอ ด้านทักษะการตั้งคำถาม ด้านทักษะการตอบโต้การมีปฏิสัมพันธ์ หรือความรู้พื้นฐานของงานทางด้านการเงิน การคลัง ระบบบัญชี นโยบายและการวางแผน งบประมาณ งานพัสดุ และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือหากเป็นทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งบางศาลอาจเป็นภารกิจที่สำคัญที่มีชาวต่างชาติติดต่อเป็นจำนวนมาก ในบางศาลก็อาจไม่มีความจำเป็นมากนัก และก็อาจเป็นภาระของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและอาจส่งผลต่อผลความคุ้มค่าของการพัฒนาได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

2) การนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาทักษะด้วยการจัดการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรเฉพาะกับแต่ละกลุ่มงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักรซ้ำหลายๆ ครั้ง ตลอดทั้งปีและอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

“การนิเทศแบบคลินิก เป็นกระบวนการสำหรับการสังเกตผู้เข้ารับการพัฒนาทักษะ โดยจะมีผู้เข้ารับฝึกอบรมจัดการเรียนการสอนอย่างครู่ในการฝึกอบรม ซึ่งการนิเทศแบบคลินิกต้องให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ชี้แนะให้ผู้ฝึกอบรมได้พัฒนาทักษะในการใช้ยุทธศาสตร์การสอนซึ่งในบางครั้งผู้เข้ารับการพัฒนาไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“เห็นด้วย เพราะได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นตามสภาพจริงของการอบรมไปปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อๆ ไป จึงเป็นประโยชน์แก่ตัวผู้สอนและผู้รับการสอน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่างในปัจจุบัน ข้อเสนอแนะ ควรมีการผสมผสานหรือสอดแทรกเทคนิคใหม่ๆหรือประยุกต์เหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันเข้าไปด้วย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายไม่รู้สึกรู้สึกรำคาญใจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“เห็นด้วยกับการนิเทศแบบคลินิก เพราะเป็นการวางแผนการสอน การสังเกตการณ์สอน และการประเมินการจัดการเรียนการสอน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกันในแต่ละกลุ่มงานซึ่งจะตรงกับการทำงานในแต่ละกลุ่ม และสามารถนิเทศตนเองได้ในการดำเนินงาน โดยจะได้ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ความจริงใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การนิเทศแบบคลินิกยังมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยและเป็นการนิเทศที่ยึดผู้นิเทศเป็นศูนย์กลาง แต่ขณะเดียวกันก็จะประสานผลประโยชน์ในองค์กรเข้าด้วยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“การนิเทศแบบคลินิก เป็นการพัฒนาเฉพาะกลุ่มงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความชำนาญหลายด้าน อาจส่งผลต่อกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่มกรณีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอจะไม่สามารถทดแทนการปฏิบัติงานกลุ่มอื่นได้ทันทั่วทั้ง และการพัฒนาเป็นวัฏจักรซ้ำหลายๆ ครั้ง อาจจะไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ทันสมัยเนื่องจากเป็นเรื่องเดิมๆ ซ้ำหลายๆ ครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“เห็นด้วย โดยควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม อย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนมาทำงาน อาจมีทั้งชอบหรือไม่ชอบ รู้จักหรือไม่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน จึงต้องมีอบรมเพื่อละลายพฤติกรรมร่วมกันและให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในรอบๆ ด้าน ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 16)

3) การสร้างระบบพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือเลือกจากผู้ที่มีความสามารถมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

“เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะกระบวนการสอนงานถือว่าเป็นกระบวนการที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยอีกวิธีหนึ่ง เนื่องจากบางครั้งบุคลากรมีจากสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้ระบบงานเกิดติดขัดและมีความล่าช้าหรือผลสำเร็จของงานที่ได้นั้นไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการที่ใช้พัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้ผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะระบบพี่เลี้ยงคือผู้ที่สอนงาน

ให้กับรุ่นน้องถือว่าเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้ทราบถึงลักษณะเนื้องาน ความสำคัญของงาน และวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“เห็นด้วย แต่บ่อยครั้งเกิดปัญหาที่เล็กลงหรือระดับสูงกว่าคอยผลักภาระงานให้ระดับต่ำกว่าโดยมิได้สอบถามปัญหาหรือให้คำแนะนำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่างในปัจจุบันข้อเสนอแนะ ควรมีระบบที่เล็กลงในรูปคณะกรรมการหรือการผสมผสานที่เล็กลงหลายคนเพื่อความหลากหลายในการเป็นต้นแบบและเพื่อป้องกันการมีอคติหรือการใช้อำนาจในทางมิชอบ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“เห็นด้วย เพราะการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาซึ่งตรงกับส่วนงานหรือภารกิจงานที่ไปปฏิบัติจะเห็นได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ถูกสอนงานหรือผู้รับคำปรึกษาแนะนำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“เห็นด้วย การสร้างระบบที่เล็กลง เป็นกระบวนการที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานๆ เนื่องจากการสอบถาม ความใกล้ชิด การสอน 1:1 จะกล้าถาม และได้ลงปฏิบัติจริง หากมีข้อสงสัยหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ผู้สอนสามารถช่วยเหลือและชี้แจงให้เข้าใจได้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้รวดเร็วขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 9)

“เห็นด้วย เนื่องจากในการให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น ถือเป็น การเพิ่มทักษะการสอนงานในอีกรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสอนงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่ซึ่งมารับช่วงต่องานให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานของศาลและคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในงานของบุคลากร เพื่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“ควรคำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่มักมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานอยู่ค่อนข้างมาก ดังนั้น ตัวของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองก็ควรยอมรับนโยบาย เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร โดยต้องไม่มีอคติหรือตั้งแง่ในความคิดของตนเอง ควรเปิดใจและมองในมุมบวก ควรทุ่มเทและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถและจงรักภักดีต่อองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

สำหรับคำถามข้อที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรมีเทคนิคการพัฒนาทักษะบุคลากรโดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 4

ลำดับ	ความคิดเห็น
1	การฝึกอบรมถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถประเมินผลรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรได้มากที่สุด ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านความรู้ความเข้าใจในการบริการที่ดี 2) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านจริยธรรมในองค์กร 3) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยี 4) การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านการบริหารจัดการดี
2	ในการประเมินผลควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เพราะเป็นลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่างในปัจจุบัน ข้อเสนอแนะ ควรมีการผสมผสานขั้นตอนการทดลองการปฏิบัติงานหรือฝึกปฏิบัติงานหลังเสร็จการอบรม หลังการประเมินประเมินผล โดยเป็นช่วงก่อนติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พบปัญหาที่แท้จริง และแก้ไขปัญหาได้จริง จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในทฤษฎีที่ได้อบรมมาและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
3	การฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ใหม่ ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ตรงต่อความต้องการและความพึงพอใจ
4	การพัฒนาทักษะของบุคลากร ต้องมีการวางแผนและศึกษาความต้องการและความจำเป็นก่อนฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ/กำหนดหลักสูตร การเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมตามแผนที่กำหนด มีการประเมินและติดตามผล เพื่อให้ตรงประเด็นที่หน่วยงานต้องการมาปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อให้ทราบว่า ตรงตามแผนและความต้องการและวัตถุประสงค์หรือไม่
5	การอบรมเฉพาะด้านที่มุ่งเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ควรให้ความรู้เกี่ยวข้องให้มากขึ้น แนวปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งานควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและงานที่ต้องมีความถูกต้อง
6	การอบรมเฉพาะด้านให้ตรงตามตำแหน่งตรงตามทักษะหลักที่เกี่ยวกับงาน หรือเฉพาะเรื่องที่หน่วยงานภายในไม่มี เช่น การสื่อสาร การนำเสนอ การตั้งคำถาม การตอบโต้การมีปฏิสัมพันธ์ หรือความรู้ทางการเงิน การคลัง ระบบบัญชี นโยบายและการวางแผน งบประมาณ งานพัสดุ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหรือด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งบางศาลจะมีชาวต่างชาติเข้ามาติดต่อเป็นจำนวนมากและเป็นภาระของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.4 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
7	การนิเทศแบบคลินิก เป็นกระบวนการสำหรับการสังเกตผู้เข้ารับการพัฒนาทักษะ โดยจะมีผู้เข้ารับฝึกอบรมจัดการเรียนการสอน ได้รับการชี้แนะมีการใช้ยุทธศาสตร์การสอนจึงจะเป็นประโยชน์แก่ตัวผู้สอนและผู้รับการสอน
8	เป็นลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่าง ข้อเสนอแนะ ควรมีการผสมผสานหรือสอดแทรกเทคนิคใหม่ๆ หรือประยุกต์เหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันเข้าไปด้วย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายไม่รู้สึกซ้ำซากจำเจ
9	การนิเทศแบบคลินิก เพราะเป็นการวางแผนการสอน การสังเกตการณ์สอนและการประเมินการจัดการเรียนการสอน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกันในแต่ละกลุ่มงานซึ่งจะตรงกับการทำงานและสามารถนิเทศตนเองได้ในการดำเนินงาน โดยจะได้ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ความจริงใจและความไว้วางใจ
10	การนิเทศแบบคลินิกมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยและยึดผู้นิเทศเป็นศูนย์กลาง แต่ขณะเดียวกันก็จะประสานผลประโยชน์ในองค์การเข้าด้วยกัน เป็นการพัฒนาเฉพาะกลุ่มงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความชำนาญหลายด้าน อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่ม
11	กรณีอัตรากำลังไม่เพียงพอจะไม่สามารถทดแทนการปฏิบัติงานกลุ่มอื่นได้ทันทั่วทั้งที่ การพัฒนาจึงเป็นวัฏจักรซ้ำหลายครั้ง ตามการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ทันสมัย
12	ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนมาทำงาน เพื่อละลายพฤติกรรมร่วมกันและให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในรอบด้านสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น
13	การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือเลือกจากผู้ที่มีความสามารถมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
14	ระบบพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการสอนงานที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เนื่องจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ระบบงานเกิดติดขัดและมีความล่าช้าหรือผลสำเร็จที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการที่ใช้พัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
15	ระบบพี่เลี้ยงคือผู้ที่สอนงานให้กับรุ่นน้องถือว่าเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้ทราบถึงลักษณะเนื้องาน ความสำคัญของงาน และวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด แต่บ่อยครั้งเกิดปัญหาพี่เลี้ยงหรือระดับสูงกว่าคอยผลักระงานให้ระดับต่ำกว่าโดยมิได้สอบถามปัญหาหรือให้คำแนะนำ
16	ระบบพี่เลี้ยงเป็นลำดับการขึ้นตอนที่ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่าง ข้อเสนอแนะควรมีระบบในรูปคณะกรรมการหรือการผสมผสานพี่เลี้ยงหลายคนเพื่อความหลากหลายในการเป็นต้นแบบและเพื่อป้องกันการมีอคติหรือการใช้อำนาจในทางมิชอบเพราะการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาซึ่งตรงกับส่วนงานหรือภารกิจงานที่ไปปฏิบัติจะเห็นได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ถูกสอนงานหรือผู้รับคำปรึกษาแนะนำ
17	การสร้างระบบพี่เลี้ยง ควรนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงาน เนื่องจากการสอบถาม ความใกล้ชิด การสอนจะกล้าถามและลองปฏิบัติจริง หากมีข้อสงสัยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ผู้สอนสามารถช่วยเหลือและชี้แจงให้เข้าใจได้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้รวดเร็วขึ้น
18	ในการให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น ถือเป็น การเพิ่มทักษะการสอนงานที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสอนงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่ซึ่งมารับช่วงต่องานให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานของศาล เพื่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานตามนโยบาย
19	ควรคำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อระบบการทำงานและพฤติกรรม การปฏิบัติงานตัวของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควรยอมรับนโยบาย เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมโดยไม่มีอคติจากความคิดของตนเอง ควรเปิดใจและมองในมุมบวก ทุ่มเทและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและจงรักภักดีต่อองค์กร

5. การวิเคราะห์ระดับทักษะปัจจุบันและระดับทักษะที่คาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาชีพมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไรและควรเป็นอย่างไร ดังสรุปคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

“มีความสำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะว่าในแต่ละตำแหน่งงานมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะแตกต่างกันออกไปตามตำแหน่งและภาระหน้าที่ของงาน ถ้าองค์การสายวิชาชีพให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการมุ่งเน้นบุคลากรในสายงานตามตำแหน่งนั้น ได้เรียนรู้ พัฒนา เข้าใจในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเอง จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาด และผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“สำคัญเพียงในแง่ของการเพิ่มขีดความสามารถในงานเฉพาะด้าน แต่มิได้สำคัญที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“มีความสำคัญ เนื่องจาก การพัฒนาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนด และควรจะต้องมีการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกกระดับและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการเปลี่ยนแปลงงานตามมาตรฐานกำหนดให้ทันสภาวะเหตุการณ์ในปัจจุบันและเนื้องานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามยุคโลกาวิวัฒน์” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 6)

“อันดับแรกต้องคำนึงถึงระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการสายวิชาชีพ สำนักงานสายวิชาชีพกำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. ทักษะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) จิตสำนึกในการให้บริการ 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรมและ 5) การทำงานเป็นทีม

2. ทักษะสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ 4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและ 5) การให้อำนาจผู้อื่น

3. ทักษะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“ควรเน้น Soft Skill ในตำแหน่งตรงตามทักษะหลักที่เกี่ยวกับงานและการอบรมเฉพาะเรื่อง ที่หน่วยงานภายใน ไม่มี หน่วยงานภายในควรเป็นหน่วยงานที่จัดการอบรม โดยจัดโครงการอบรม ให้เหมาะสมแต่ละตำแหน่ง ส่วนภูมิภาคอาจมีข้อขัดข้องเรื่องวิทยากร หรือนักจัดการฝึกอบรม ควรจัดทำมาตรฐานหลักสูตรจัดการอบรมเพื่อนำไปใช้ได้ ในหน่วยงานสังกัดสายวิชาชีพเพื่อให้สามารถนำ

หลักสูตรอบรมมาใช้อบรมในส่วนของภูมิภาคเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องมาอบรมที่ส่วนกลางเท่านั้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

“หน่วยงานภายนอกสามารถทำให้บุคลากรเกิดแนวคิด วิชิตคิดใหม่ๆ เปิดโลกทัศน์ มีความรู้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และชีวิตประจำวันได้ ถือเป็น การเสริมสร้างประสบการณ์ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งสามารถศึกษารูปแบบและวิธีการทำงานของหน่วยงาน อื่นๆ เพื่อจะสามารถนำมาเปรียบเทียบกับระบบของหน่วยงานสายยุติธรรม ดังนั้น การพัฒนาทักษะ บุคลากร โดยการส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกยังคงมีความสำคัญและควรอยู่ในสัดส่วนที่ เหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 11)

“การคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมก็ควรต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ เนื่องจากการ ทำงานระบบราชการมีความจำเป็นต้องประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีความจำเป็นมากในการให้บุคลากร ได้เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 12)

2) การพัฒนาหลักสูตรควรคำนึงถึงประเด็นหรือเป้าหมายอะไรบ้าง

“ในการพัฒนาหลักสูตรนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือเป้าหมายที่จะสามารถทำให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาทักษะ ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทักษะที่ได้รับจากพัฒนานั้นจะทำให้ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติหน้าที่งานและหลักสูตรดังกล่าวจะต้อง คำนึงถึงสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ปัจจุบัน ประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคควรจะได้รับมากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

“ตอบสนองความต้องการขององค์กร ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และ ตอบสนองความต้องการของสังคม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 2)

“เป้าหมาย ที่สำคัญที่สุดคือตัวบุคลากรซึ่งอาจมีการวัดระดับความรู้จากการทดสอบได้ ลำดับที่ต่างกันแต่สิ่งที่ควรได้หรือควรเน้นคือทำอะไรให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์การให้เป็น หน่วยงานที่เป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 3)

“การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง โดยวิเคราะห์จาก ความ ต้องการและความจำเป็นเพื่อการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับมีความสำคัญ อันจะนำไปสู่การ พัฒนาบุคคลในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม แต่ต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนกับ การปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานและแต่ละระดับความรับผิดชอบงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่

6)

“การพัฒนาหลักสูตรควรมีการพัฒนาโดยคำนึงถึง 1) ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง 2) นโยบาย ภารกิจ ขององค์กร 3) สภาวะเหตุการณ์ในปัจจุบัน และ 4) งบประมาณ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 7)

“การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและด้านข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้สามารถติดต่อสื่อสารและเข้าใจข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้ในองค์ประกอบด้าน Software และด้าน Hardware ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาเป็นฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เข้าใจว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด และสามารถได้รับการสะท้อนกลับข้อมูลว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 8)

“การปฏิบัติงานด้านสนับสนุนให้กระบวนการพิจารณาพิพากษาคืบคลานเร็วยิ่งขึ้น ทั้งด้านวิชาการและด้านอำนวยความสะดวกในการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการเงิน บัญชี งบประมาณ ด้านวัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ซึ่งต้องสอดคล้องไปกับแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศาลฎีกาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ศาลยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการธรรมาภิบาล ศาลฎีกามีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติราชการของศาลฎีกาเป็นสำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 10)

สำหรับคำถามข้อที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับ ในพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 5

ลำดับ	ความคิดเห็น
1	การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะแตกต่างกันออกไปตามภาระหน้าที่ของงาน ศาลยุติธรรม ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการมุ่งเน้นในสายงานพัฒนา ควรเข้าใจในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาด และผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.5 ตารางสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
2	สำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในงานเฉพาะด้าน การพัฒนาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดและควรจะต้องมีการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการเปลี่ยนแปลงงานตามมาตรฐานกำหนดให้ทันสภาวะเหตุการณ์ในปัจจุบันและเนื้องานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามยุคโลกาวิวัฒน์
3	ต้องคำนึงถึงระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการที่ สำนักงานสาขายุติธรรม กำหนดไว้ ประกอบด้วยทักษะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) จิตสำนึกในการให้บริการ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรมและ 5) การทำงานเป็นทีม และทักษะสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ 4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและ 5) การให้อำนาจผู้อื่น รวมทั้ง ทักษะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ
4	เน้น Soft Skill ในตำแหน่งตรงตามทักษะหลักที่เกี่ยวกับงานและการอบรมเฉพาะเรื่องที่หน่วยงานภายในไม่มี ควรเป็นจัดการอบรม ให้เหมาะสมแต่ละตำแหน่ง ควรจัดทำมาตรฐานหลักสูตรจัดอบรมเพื่อนำไปใช้ได้ทันหน่วยงานเพื่อให้สามารถนำหลักสูตรอบรมมาใช้อบรมเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องมาอบรมที่ส่วนกลางเท่านั้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5	หน่วยงานภายนอกสามารถทำให้อุบลการเกิดแนวคิด วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโลกทัศน์ มีความรู้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับระบบของหน่วยงานสาขายุติธรรม ดังนั้น การพัฒนาทักษะบุคลากร โดยการส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกจึงมีความสำคัญแต่ควรอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม
6	การคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมควรต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากการทำงานระบบราชการมีความจำเป็นต้องประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
7	การพัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงคือเป้าหมายที่สามารถทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทักษะที่ได้รับทำให้อุบลการนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติหน้าทำงานและหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ปัจจุบัน ประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคควรจะได้รับมากที่สุด

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็น
8	ตอบสนองความต้องการขององค์กร บุคลากรและสังคมเป้าหมายสำคัญที่สุดคือตัวบุคลากร ซึ่งอาจมีการวัดระดับความรู้จากการทดสอบได้ลำดับที่ต่างกันแต่สิ่งที่ควรได้หรือควรเน้นคือทำอย่างไรให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานที่เป็นที่พึงของประชาชนอย่างแท้จริง
9	การพัฒนาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งโดยวิเคราะห์จากความต้องการและจำเป็นเพื่อการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับมีความสำคัญ แต่ต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานและแต่ละระดับ ความรับผิดชอบงาน การพัฒนาหลักสูตรควรมีการพัฒนาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ เฉพาะตำแหน่ง นโยบาย ภารกิจ ขององค์กร 3) เหตุการณ์ในปัจจุบันและงบประมาณ
10	พัฒนาเทคโนโลยีและด้านข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้สามารถติดต่อและเข้าใจข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การเรียนรู้ในองค์ประกอบด้าน Software และ Hardware ฐานข้อมูลที่ช่วยผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เข้าใจว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด และสามารถได้รับการสะท้อนกลับว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร
11	เป็นการปฏิบัติงานสนับสนุนให้กระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งด้านวิชาการและการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งต้องสอดคล้องไปกับแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศาลฎีกาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ศาลยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม
12	ให้ความสำคัญกับผู้มาติดต่อขอรับบริการ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการบูรณาการมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติราชการของศาลฎีกาเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่นอกจากการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาทางด้านจิตใจให้บุคลากรมีความรักสามัคคี เข้าใจคนอื่น มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีสัมมาคารวะ มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักกาลเทศะและการรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น จึงจะถือว่าเป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ 1)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาทักษะของบุคลากร
 ศาลยุดิธรรม

ตารางที่ 4.6 ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรศัลยุดิธรรม (ระดับบริหาร)

(n=110)

ข้อมูลทั่วไป	บุคลากรศัลยุดิธรรม (ระดับบริหาร)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	62	56.36
หญิง	48	43.64
รวม	110	100.00
2. อายุ		
31 - 40 ปี	33	30.00
41 - 50 ปี	41	37.27
51 - 60 ปี	36	32.73
รวม	110	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ประกาศนียบัตร	3	2.73
ระดับปริญญาตรี	63	57.27
ระดับปริญญาโท	36	32.73
ระดับปริญญาเอก	8	7.27
รวม	110	100.00
4. ประสบการณ์ในศัลยุดิธรรมของท่าน		
3 - 5 ปี	0	0.00
6 - 10 ปี	29	26.37
11 - 15 ปี	31	28.18
16 - 20 ปี	32	29.09
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	18	16.36
รวม	110	100.00
5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด		
ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	35	31.82
ระดับหัวหน้าฝ่าย	39	35.45
ระดับหัวหน้าส่วนปฏิบัติการ	36	32.73
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 56.36 อายุ 41-50 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 37.27 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 57.27 ประสบการณ์ในสายวิชาชีพ 16-20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 29.09 ประเภทของหน้าที่ปัจจุบันระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.45

สรุปการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการในการพัฒนาทักษะ ในภาพรวมของการพัฒนาทักษะของกลุ่มบุคลากรสายวิชาชีพ (ระดับบริหาร)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ

รายการ	ระดับทักษะปัจจุบัน	ลำดับ	ระดับทักษะที่คาดหวัง	ลำดับ	PNI	ลำดับ
1. ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายวิชาชีพ	3.35	5	4.48	5	.25	4
2. ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	3.38	3	4.49	4	.24	5
3. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.20	6	4.35	6	.26	2
4. ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายวิชาชีพ	3.39	2	4.50	3	.25	3
5. ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายวิชาชีพ	3.40	1	4.54	2	.23	6
6. ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	3.37	4	4.56	1	.27	1

จากตารางที่ 4.7 พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะปัจจุบัน ที่มีมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก
ยุทธธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.35

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะที่คาดหวังทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ทักษะ
ทั้ง 6 ทักษะ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก
ยุทธธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาล
ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาล
ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.50

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.49

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.48

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.35

สำหรับค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากร
ศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่ศาล
ยุติธรรมต้องการ แต่บุคลากร (ระดับบริหาร) มีทักษะเหล่านี้น้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก
ยุทธธรรม มีค่า PNI = 0.27

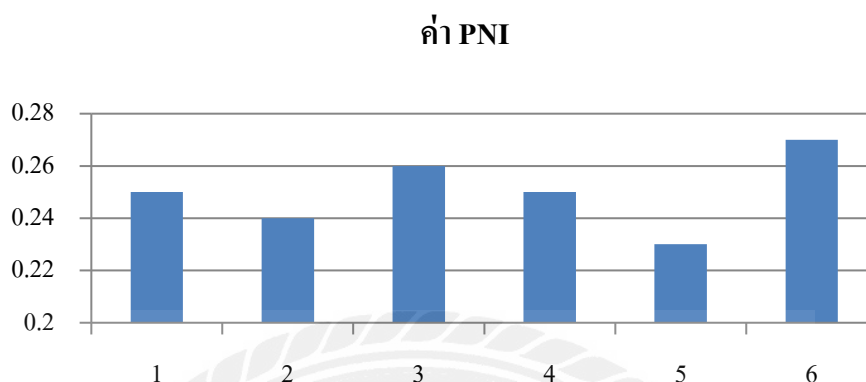
ลำดับที่ 2 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.26

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาล
ยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่า PNI =
0.25

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.24

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาค
 ยุติธรรม มีค่า PNI = 0.23



ภาพที่ 4.1 ค่าดัชนี PNI ในด้านกลุ่มบุคลากรสาคยุติธรรม (ระดับบริหาร) ในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหาร
 จัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาคยุติธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวัง ของทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของสาคยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพ บุคลากรสาคยุติธรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	.812	4.35	.549	.20	10
2. ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อ สนับสนุนงานสาคยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานภายในสาคยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	3.43	.885	4.38	.727	.21	9
3. ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของสาคยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความ มั่นคงปลอดภัย	3.50	.615	4.60	.489	.23	7
4. ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่ม ความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของ ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของสาคยุติธรรม	3.42	.921	4.39	.559	.22	8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาลยุติธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาลยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
5. ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสาลยุติธรรม ทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของสาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ	3.44	.722	4.57	.564	.24	6
6. ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างสาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	3.43	.709	4.59	.495	.25	5
7. ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.21	.883	4.54	.699	.30	2
8. ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	3.13	.863	4.42	.564	.29	3
9. การบริหารจัดการงานสาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.07	.778	4.45	.557	.31	1
10. ทักษะในการพัฒนาข้าราชการสาลยุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.43	.709	4.63	.515	.26	4

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และระดับในปัจจุบัน อยู่

ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 ทักษะในการสร้างความเข้มแข็ง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 8 ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 9 ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรม และใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพบุคลากรสาขาศาสตร์ให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในสาขาศาสตร์ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	3.53	.646	4.53	.568	.21	6
2. ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขาศาสตร์และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล	3.47	.711	4.50	.501	.22	5
3. ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสาขาศาสตร์	3.23	.608	4.43	.564	.27	2
4. ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในสาขาศาสตร์ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	3.52	.613	4.49	.621	.20	7
5. ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ	3.20	.606	4.54	.528	.29	1
6. ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	3.37	.602	4.48	.531	.19	8
7. เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรด้านดิจิทัล	3.30	.597	4.46	.663	.26	3

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	3.38	.580	4.48	.706	.25	4
ค่ารวม	3.38	.62	4.49	.58	.24	

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยทักษะด้านทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงพบว่าระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 2 ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรมค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 6 ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 7 ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ใน ศาลยุดิธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนี ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 8 ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงาน ด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .19

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวัง ของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศัลยุดิธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน	3.34	.589	4.47	.687	.25	4
2. ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ หรือรับผลประโยชน์จาก คติความในทางมิชอบ	3.08	.637	4.37	.653	.30	2
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ ได้รับจากต้นสังกัด	3.04	.598	4.28	.677	.29	3
4. มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อ วิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ	3.00	.654	4.35	.647	.31	1
5. ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศัลยุดิธรรม ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิด ข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่	3.29	.864	4.20	.666	.21	7
6. รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของ การช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการ ปฏิบัติหน้าที่	3.30	.896	4.39	.546	.24	5
7. ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทาง ราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	3.33	.801	4.37	.609	.23	6
ค่ารวม	3.20	.719	4.35	.641	.26	

จากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของการช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ทักษะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	3.53	.646	4.53	.568	.21	4

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการควบคุม กำกับกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขาศูนย์ธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการควบคุม กำกับกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขาศูนย์ธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
2. ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	3.47	.726	4.50	.501	.22	3
3. ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	3.23	.608	4.43	.564	.27	2
4. ทักษะในการพัฒนาสาขาศูนย์ธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดทักษะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว	3.52	.613	4.49	.621	.20	5
5. จัดทำระบบของสาขาศูนย์ธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย	3.20	.606	4.54	.528	.29	1
ค่ารวม	3.39	.640	4.50	.556	.25	

จากตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของทักษะด้านการควบคุม กำกับกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขาศูนย์ธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 จัดทำระบบของสาขาศูนย์ธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 2 ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 4 ทักษะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 5 ทักษะในการพัฒนาสายอุตสาหกรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดทักษะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายอุตสาหกรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายอุตสาหกรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	3.23	.934	4.58	.573	.29	2
2. จัดทำ Enterprise Architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับการกิจของสายอุตสาหกรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านดิจิทัล	3.35	.766	4.57	.496	.26	4
3. พัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น	3.30	.839	4.54	.499	.27	3
4. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสายอุตสาหกรรม	3.20	.935	4.60	.490	.30	1
5. เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ	3.60	.834	4.64	.482	.22	5
6. ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนสายอุตสาหกรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	3.61	.752	4.53	.541	.20	7

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการบริหาร กลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวัง ของทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ เพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของ หน่วยงานและกลยุทธ์ของสาขายุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผล สำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน	3.47	.823	4.35	.549	.21	6
ค่ารวม	3.40	.840	4.54	.518		

จากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับ ศักยภาพของสาขายุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออก โดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสาขายุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา เท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนี ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 พัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความ เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น ค่าดัชนีความต้องการใน การพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 จัดทำ Enterprise Architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของ สาขายุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใน ด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในด้านต่างๆ ค่าดัชนีความต้องการใน การพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 6 ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของสาขายุทธวิธี ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 7 ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนสาขายุทธวิธีทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุทธวิธีให้กับประชาชนในทุกระดับ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุทธวิธี

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุทธวิธี	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	3.33	.821	4.53	.557	.26	3
2. ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.35	.927	4.63	.553	.27	2
3. พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการ สาขายุทธวิธีที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	3.52	.846	4.65	.483	.24	5
4. ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	3.50	.924	4.74	.457	.25	4
5. ทักษะในการเป็นผู้นำสาขายุทธวิธีในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร ชูใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	3.20	.935	4.60	.490	.30	1
6. ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นสาขายุทธวิธีให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของสาขายุทธวิธี	3.36	.797	4.34	.501	.22	7

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ	3.40	.766	4.47	.514	.23	6
ค่ารวม	3.37	.859	4.56	.502	.27	

จากตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยทักษะด้านทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร ชูใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นสาลยุดิธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของสาลยุดิธรรม คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

การประเมินทักษะ กลุ่มบุคลากรสาลยุดิธรรม (ระดับบริหาร) และการวางแผนการพัฒนาทักษะรายบุคคลจากระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ

ตารางที่ 4.14 ระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ

ระดับที่	คำอธิบายระดับความเชี่ยวชาญ	
1	ขั้นเรียนรู้	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
2	ขั้นปฏิบัติ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำแนะนำ ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนด และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3	ขั้นชำนาญการ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนแนะและการพัฒนาทีมงาน
4	ขั้นกระตุ้นใจ	พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นใจให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
5	ขั้นกลยุทธ์	พฤติกรรมถึงการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ กลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งจากระดับความเชี่ยวชาญนี้ ด้วยความสามารถที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นที่ระดับความเชี่ยวชาญจะเหมือนกัน ซึ่งองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง จำเป็นจะต้องจัดสรรประเมินร่วมกันกับบุคลากรเป็นรายบุคคลให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาในสิ่งที่บุคคลนั้นขาด ให้ได้บรรลุถึงเป้าหมายเป็นที่ความคาดหวังขององค์กร

สรุปการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการในการพัฒนาทักษะ ในภาพรวมของการพัฒนาทักษะของกลุ่มบุคลากรสาลยุดิธรรม (ระดับปฏิบัติการ)

ตารางที่ 4.15 ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรสาลยุดิธรรม (ระดับปฏิบัติการ)

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	บุคลากรสาลยุดิธรรม (ระดับปฏิบัติการ)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	173	43.25
หญิง	227	56.75
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.15 ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ) (ต่อ)

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	บุคลากรสายวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ)	
	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	83	20.75
31 - 40 ปี	106	26.50
41 - 50 ปี	114	28.50
51 - 60 ปี	97	24.25
รวม	400	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ประกาศนียบัตร		28
ระดับปริญญาตรี	257	64.25
ระดับปริญญาโท	113	28.25
ระดับปริญญาเอก	2	0.50
รวม	400	100.00
4. ประสบการณ์ในสายวิชาการของท่าน		
3 - 5 ปี	86	21.50
6 - 10 ปี	137	34.25
11 - 15 ปี	111	27.75
16 - 20 ปี	52	13.00
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	14	3.50
รวม	400	100.00
5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด		
ระดับปฏิบัติการหลัก	282	70.50
ระดับปฏิบัติการเสริม	92	23.00
ระดับหัวหน้าส่วนปฏิบัติการ	26	6.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ด้านลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.75 อายุ 41-50 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 64.25 ประสบการณ์ในสายวิชาการ 6-10 ปี

จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.25 ประเภทของหน้าที่ปัจจุบันระดับระดับปฏิบัติการหลัก จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.50

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ

รายการ	ระดับทักษะ ปัจจุบัน	ลำดับ	ระดับทักษะ ที่คาดหวัง	ลำดับ	PNI	ลำดับ
1. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสภายุติธรรม	3.29	4	4.44	3	.26	1
2. ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง	3.27	5	4.41	5	.25	3
3. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.39	1	4.54	1	.24	5
4. ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสภายุติธรรม	3.33	2	4.46	2	.25	2
5. ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรม	3.32	3	4.42	4	.24	6
6. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	3.26	6	4.36	6	.25	4

จากตารางที่ 4.16 พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะปัจจุบันที่มีมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสภายุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสภายุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

ลำดับที่ 6 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะที่คาดหวังทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ทักษะทั้ง 6 ทักษะ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.44

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.42

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.41

ลำดับที่ 6 ด้านการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.36

สำหรับค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่ศาลยุติธรรมต้องการ แต่บุคลากร (ระดับปฏิบัติการ) มีทักษะเหล่านี้น้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = .26

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = .25

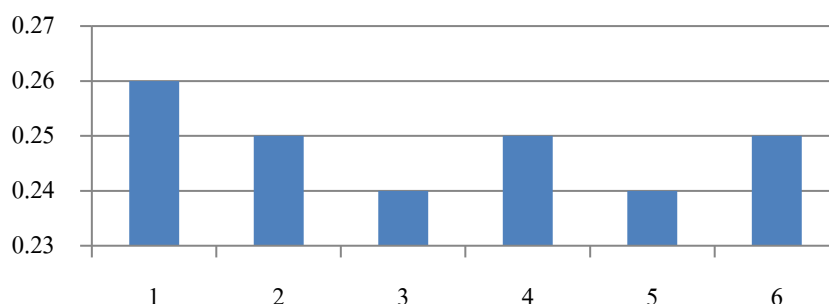
ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.25

ลำดับที่ 4 ด้านการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.24

ลำดับที่ 6 ทักษะทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = 0.24

ค่า PNI



ภาพที่ 4.2 ค่าดัชนี PNI ในด้านกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ) ในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยของทักษะและดัชนีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวมทั้ง 6 ทักษะ

รายการ	ระดับทักษะ ปัจจุบัน	ลำดับ	ระดับทักษะ ที่คาดหวัง	ลำดับ	PNI	ลำดับ
1. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาย วิชาการ	3.29	4	4.44	3	.26	1
2. ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความ เปลี่ยนแปลง	3.27	5	4.41	5	.25	3
3. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.39	1	4.54	1	.24	5
4. ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและ มาตรฐานของสายวิชาการ	3.33	2	4.46	2	.25	2
5. ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับ ศักยภาพของสายวิชาการ	3.32	3	4.42	4	.24	6
6. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	3.26	6	4.36	6	.25	4

จากตารางที่ 4.17 พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะปัจจุบัน ที่มีมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.32

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

ลำดับที่ 6 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับทักษะที่คาดหวังทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุดในทุก ๆ ทักษะทั้ง 6 ทักษะ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.44

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.42

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.41

ลำดับที่ 6 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกสาขาศุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.36

สำหรับค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากรสาขาศุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่สาขาศุติธรรมต้องการ แต่บุคลากร (ระดับปฏิบัติการ) มีทักษะเหล่านี้ น้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขาศุติธรรม มีค่า PNI = .26

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขาศุติธรรม มีค่า PNI = .25

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.25

ลำดับที่ 4 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกสาขาศุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.24

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขาศุติธรรม มีค่า PNI = 0.24

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	.615	4.60	.489	.23	8
2. ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	3.44	.722	4.57	.564	.24	7
3. ทักษะในการสร้างความเข้มแข็ง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	3.43	.709	4.59	.495	.25	6
4. ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม	3.48	.761	4.50	.569	.22	9
5. ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.21	.883	4.54	.499	.30	2
6. ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	3.13	.863	4.42	.533	.29	3

จากตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยด้านทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มี ประสิทธิภาพค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิด การเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการ ในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนา งานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความ ต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก ค่าดัชนีความต้องการ ในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการปรับกระบวนการทศน์ในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมี ประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 9 ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้ การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการ พัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 10 ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาล ยุติธรรม รวมถึงพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล ค่าดัชนี ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ทักษะในการทำงานในสาขายุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	3.23	.814	4.58	.546	.29	3
2. ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวกได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ	3.37	.736	4.59	.476	.26	5
3. ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.30	.832	4.54	.432	.27	4
4. ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในสาขายุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	3.29	.864	4.20	.675	.21	9
5. ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการบริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่นๆ	3.35	.896	4.43	.596	.24	7
6. ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	3.34	.801	4.38	.639	.23	8
7. ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่	3.01	.684	4.36	.671	.31	1
8. มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	3.39	.776	4.26	.636	.20	10

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
9. ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของสาขายุติธรรมมีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล	3.08	.637	4.37	.653	.30	2
10. ทักษะในการชวนชายเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ	3.37	.580	4.47	.521	.25	6
ค่ารวม	3.27	.762	4.41	.585	.25	

จากตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยด้านทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของสาขายุติธรรมมีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการทำงานในสาขายุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวกได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการชวนขวยเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการบริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่น ๆ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 9 ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. มีความเข้าใจในจริยธรรมของศตวรรษที่ 21 รวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้ในปัจจุบัน	3.34	.589	4.47	.687	.25	5
2. ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือรับผลประโยชน์ จากคดีความในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก	3.23	.634	4.58	.525	.29	2
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด	3.35	.713	4.51	.496	.26	4
4. มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ	3.30	.832	4.54	.499	.27	3

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
5. ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่	3.20	.535	4.60	.490	.30	1
6. รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของ การช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่	3.60	.718	4.64	.582	.22	7
7. ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	3.50	.839	4.47	.663	.24	6
8. ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรม	3.62	.698	4.55	.510	.20	8
ค่ารวม	3.39	.695	4.54	.557	.24	

จากตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยทักษะด้านทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวังภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 มีความเข้าใจในจริยธรรมของศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของความช่วยเหลือสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 8 ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความ โปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรมค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติ ตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	3.38	.825	4.57	.540	.26	5
2. มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	3.35	.927	4.63	.593	.27	4
3. ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	3.50	.846	4.52	.641	.24	7
4. ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ	3.52	.624	4.70	.457	.25	6
5. จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย	3.49	.766	4.27	.526	.18	10

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการปฏิบัติ ตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวัง ของทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน ของศาลยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
6. ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือ การให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้ง ยกระดับคุณภาพงานบริการ	3.12	.510	4.32	.721	.28	3
7. ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบายหลักการบริหารศาลยุติธรรม และขั้นตอน การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	3.04	.630	4.73	.684	.30	1
8. ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงาน ในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อ ประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน	3.05	.798	4.28	.677	.29	2
9. ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการ ตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ	3.39	.876	4.26	.636	.20	9
10. ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่ รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตาม กระบวนการ ขั้นตอน และผลงานโดยละเอียด	3.47	.812	4.35	.549	.21	8
ค่ารวม	3.33	.761	4.46	.602	.25	

จากตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยของทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย หลักการบริหารศาลยุติธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .28

ลำดับที่ 4 มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอดเพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการพัฒนาสายวิชาชีพให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอนและผลงาน โดยละเอียด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 9 ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 10 จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .18

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับศักยภาพของสาขาศูนย์ธรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวัง ของทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพ ของสาขาศูนย์ธรรม	ระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบ การให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของ ประชาชน	3.34	.869	4.38	.702	.22	7
2. ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจ ของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรในอนาคต	3.30	.797	4.46	.663	.26	3
3. พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการ ทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ อำนวยความสะดวกสู่ชุมชน	3.37	.543	4.40	.731	.24	5
4. ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วย ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน	3.31	.739	4.37	.701	.23	6
5. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อ สนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการ อำนวยความสะดวกสู่ชุมชนในด้านต่างๆ	3.38	.880	4.48	.725	.25	4
6. ทักษะในการการขับเคลื่อนสาขาศูนย์ธรรมทั้งในมิติของการ สร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความรู้สู่ชุมชนให้กับ ประชาชนในทุกระดับ	3.21	.683	4.54	.489	.30	1
7. ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการ บริการตามมาตรฐาน	3.04	.862	4.28	.675	.29	2
8. ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของสาขาศูนย์ธรรม ว่าถึง ใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ใน สถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.43	.835	4.38	.727	.21	8
9. ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาท สำคัญในสาขาศูนย์ธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบ ให้เกิดประสิทธิผล	3.38	.602	4.48	.531	.19	10
10. ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสานความร่วมมือ กับเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง	3.52	.584	4.40	.614	.20	9
ค่ารวม	3.32	.739	4.42	.656	.24	

จากตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยของทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาละยุดิธรรม พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการการขับเคลื่อนสาละยุดิธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสาละยุดิธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกสาละยุดิธรรมในด้านต่างๆ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกสาละยุดิธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 8 ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของสาละยุดิธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 9 ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการสาละยุดิธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 10 ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในสาละยุดิธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .19

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกธุรกรรม

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกธุรกรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ ได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	3.03	.732	4.20	.703	.27	3
2. ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.04	.550	4.24	.750	.28	2
3. พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการ ศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	3.47	.812	4.35	.549	.20	10
4. ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	3.36	.635	4.29	.580	.21	9
5. มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร จูงใจและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	3.42	.721	4.39	.559	.22	8
6. มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม	3.30	.697	4.46	.683	.26	4
7. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติงานงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ	3.33	.543	4.40	.741	.24	6
8. ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	3.31	.639	4.37	.742	.23	7
9. ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที	3.38	.651	4.48	.681	.25	5

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยของระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับที่คาดหวังของทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน		ระดับที่คาดหวัง		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	3.00	.658	4.35	.647	.31	1
ค่ารวม	3.26	.664	4.36	.664	.25	

จากตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยของทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .28

ลำดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้น โดยทันที ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มารับบริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 8 มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร จูงใจและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 9 ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-Time ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

การประเมินทักษะ กลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) และการวางแผนการพัฒนาทักษะรายบุคคลจากระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ

ตารางที่ 4.24 ระดับความเชี่ยวชาญในชั้นต่างๆ

ระดับที่	คำอธิบายระดับความเชี่ยวชาญ
1	ขั้นเรียนรู้ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
2	ขั้นปฏิบัติ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการทำตามคำแนะนำ ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนด และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3	ขั้นชำนาญการ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนแนะและการพัฒนาทีมงาน
4	ขั้นกระตุ้นจูงใจ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
5	ขั้นกลยุทธ์ พฤติกรรมถึงการทำตามกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งจากระดับความเชี่ยวชาญนี้ ด้วยความสามารถที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นที่ระดับความเชี่ยวชาญจะเหมือนกัน ซึ่งองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง จำเป็นจะต้องจัดสรรประเมินร่วมกันกับบุคลากรเป็นรายบุคคลให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาในสิ่งที่บุคคลนั้นขาด ให้ได้บรรลุถึงเป้าหมายเป็นที่ความคาดหวังขององค์กร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

ผลสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม (ระดับบริหาร) ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

1) มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามนโยบายในการบริหารสายยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ

2) สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในการเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมทั้งมีมาตรการในการเสริมสร้างการดำเนินการของสายยุติธรรม ด้วยการให้ความรู้ การฝึกอบรม ตามควรแก่กรณีอย่างสม่ำเสมอ

3) มีการจัดระบบตรวจสอบและควบคุมภายในอันเป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้ง ความยุติธรรม

4) มีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรของบุคลากร

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีค่า PNI = 0.27

ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการเป็นผู้นำสายยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำเอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั้งถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นศาลยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

2.2 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.26

ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของการช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

2.3 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 จัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 2 ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 4 ทักษะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 5 ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดทักษะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพ การบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

2.4 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวังภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการงานสาขายุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสาขายุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสาขายุติธรรมในด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 ทักษะในการพัฒนาข้าราชการสาขายุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างสาขายุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสาขายุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของสาขายุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 8 ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 9 ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพบุคลากรศาลยุติธรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

2.5 ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.24

ทักษะด้านทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงพบว่า ระดับที่คาดหวังภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 2 ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรมค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 3 เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 6 ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 7 ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในสายอุตสาหกรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 8 ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชน หรือผู้รับบริการ คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .19

2.6 ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายอุตสาหกรรม มีค่า PNI = 0.23

ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายอุตสาหกรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และคำดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสายอุตสาหกรรม คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 พัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 จัดทำ Enterprise Architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสายอุตสาหกรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านดิจิทัล คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกในสายอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 6 ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของสายอุตสาหกรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน คำดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 7 ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนสายยุทธศาสตร์ทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

3. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ (Output) ได้แก่

การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม มีค่า PNI = 0.27
- 2) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.26
- 3) ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาย ยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25
- 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25
- 5) ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.24
- 6) ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาย ยุติธรรม มีค่า PNI = 0.23

4. องค์ประกอบด้านผลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่

- 1) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรควรมีการวางแผนและจัดระบบงานในสายยุติธรรมเพราะจะทำให้เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายตามเป้าหมายที่กำหนด
- 2) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
- 3) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมควรมีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการไปสู่สากล
- 4) แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งควรถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานสายยุติธรรม อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจน สมบูรณ์แก่บุคลากรสายยุติธรรม (ระดับบริหาร) ทุกคน
- 5) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมจะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

6) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรมจะทำให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

ผลสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม (ระดับปฏิบัติการ) ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

- 1) มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามนโยบายในการบริหารสายอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งมีมาตรการในการเสริมสร้างการดำเนินการของสายอุตสาหกรรม ด้วยการให้ความรู้ การฝึกอบรมตามควรแก่กรณีอย่างสม่ำเสมอ
- 3) มีการจัดระบบตรวจสอบและควบคุมภายในอันเป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้ง ความยุติธรรม
- 4) มีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างเครือข่ายเพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการเตรียมการพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 5) มีการพัฒนาทักษะและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรอย่างถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้รวมทั้งพัฒนาส่งเสริมความเป็นมืออาชีพให้เกิดความก้าวหน้าสูงสุด
- 6) การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะตามนโยบายการบริหารงานของสายอุตสาหกรรมที่พัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพบุคลากรอย่างหลากหลาย
- 7) มีการจัดประชุมรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรและมีการวิเคราะห์กำหนดแนวทางในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากร
- 8) การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายในการพัฒนาทักษะเพื่อดำรงตำแหน่งบุคลากรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีส่วนเสียในการพัฒนาทักษะของบุคลากร

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายอุตสาหกรรม มีค่า PNI = .26

ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายอุตสาหกรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 9 ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 10 ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล ลำดับนี้ความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

2.2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = .25

ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบายหลักการบริหารศาลยุติธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .28

ลำดับที่ 4 มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสารถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 9 ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 10 จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .18

2.3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.25

ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 3 ทักษะในการทำงานในศาลยุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง โดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 4 ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 5 ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก ได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 6 ทักษะในการชวนขยายเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 7 ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการบริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่นๆ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 8 ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 9 ทักษะในการเรียนรู้และระดมองค์ความรู้ในสาขายุทธศาสตร์ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

2.4 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก
มีค่า $PNI = 0.25$

ทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก พบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของสาขายุทธศาสตร์และของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .31

ลำดับที่ 2 ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .28

ลำดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของสาขายุทธศาสตร์ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติงานสาขายุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มารับบริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 8 มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร จูงใจและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 9 ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัย แบบ Real-time ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 10 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการสาละสุติธรรม ที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

2.5 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.24

ทักษะด้านทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของสาละสุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำ ในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความ ต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความ ในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก ค่าดัชนีความ ต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทาง กฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .27

ลำดับที่ 4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหา ประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 5 มีความเข้าใจในจริยธรรมของสาละสุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 6 ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 7 รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของการช่วย สนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและ ปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 8 ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรมค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

2.6 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = 0.24

ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรมพบว่า ระดับที่คาดหวัง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และระดับในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะในการการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .30

ลำดับที่ 2 ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .29

ลำดับที่ 3 ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .26

ลำดับที่ 4 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในด้านต่างๆ ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .25

ลำดับที่ 5 พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงานรวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .24

ลำดับที่ 6 ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .23

ลำดับที่ 7 ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .22

ลำดับที่ 8 ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาลยุติธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .21

ลำดับที่ 9 ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่าย กระบวนการยุติธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .20

ลำดับที่ 10 ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญใน ศาลยุติธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล ค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนาเท่ากับ .19

3. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ (Output) ได้แก่

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม ประกอบด้วย

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่า $PNI = .26$

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า $PNI = .25$

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า $PNI = 0.25$

ลำดับที่ 4 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความ ยุติธรรม มีค่า $PNI = 0.25$

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า $PNI = 0.24$

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของ ศาลยุติธรรม มีค่า $PNI = 0.24$

4. องค์ประกอบด้านผลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่

1) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรควรมีการวางแผนและจัดระบบงานใน ศาลยุติธรรมเพราะจะทำให้เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายตามเป้าหมายที่กำหนด

2) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมจะทำให้มีการใช้ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรมีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับมาตรฐานการ บริหารจัดการไปสู่สากล

4) แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งควรถูกนำมาประยุกต์ใช้กับ การบริหารงานศาลยุติธรรม อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจน สมบูรณ์แก่บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ทุกคน

5) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการจะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

6) แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการจะทำให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสายปฏิบัติการ

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหาร

ผู้บริหารจะมีแนวทางในการพัฒนาทักษะจากค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากรสายปฏิบัติการ (ระดับบริหาร) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่สายปฏิบัติการต้องการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก มีค่า PNI = 0.27

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารสายปฏิบัติการเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการระบบปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 การประสานงานกับสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรม เช่น มหาวิทยาลัย หรือสถาบันอบรมเพื่อสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการและจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบปฏิบัติการ เช่น การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการแก้ไขข้อโต้แย้ง

1.2 การจัดกิจกรรมสัมมนาและอบรมในสถานที่เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะระหว่างผู้บริหารสายปฏิบัติการ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เป็นวิทยากร

1.3 การใช้เทคโนโลยีในการสอนด้วยแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้นและสามารถเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสม

1.4 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารศาลยุติธรรมได้รับการพัฒนาทักษะอย่างไรและเพื่อการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมสิ่งที่จำเป็นในหลักสูตรต่อไป

1.5 การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์: ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารศาลยุติธรรมในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้พวกเขาได้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการระบบยุติธรรม

การพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกระบวนการที่ยาวนานและต้องมีการลงทุนทั้งทางการเงินและนโยบาย แต่เป็นการลงทุนที่มีคุณค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยุติธรรมในระบบยุติธรรมของประเทศไทย

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงระบบยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 วางแผนและการเตรียมความพร้อม เพราะก่อนที่จะเริ่มต้นการนิเทศแบบคลินิก ควรวางแผนล่วงหน้า กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งจัดทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในระเบียบการดำเนินงาน

2.2 การนิเทศควรจัดเป็นคลินิก หรือเซสชันการอบรมที่มุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการระบบยุติธรรม เช่น การบริหารงานคดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนิเทศการแก้ไขข้อโต้แย้ง หรือการบริหารการเงินและงบประมาณ การใช้เครื่องมือการสื่อสารและการเรียนรู้ออนไลน์อาจเป็นส่วนสำคัญในการจัดการนิเทศ

2.3 การแก้ไขปัญหาและกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศควรสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารศาลยุติธรรม โดยใช้กระบวนการศึกษาผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) และการสนับสนุนการตัดสินใจที่มีข้อมูลเป็นหลัก

2.4 การแสดงความคิดเห็นและการปรับปรุงควรสร้างระบบสำหรับผู้บริหารศาลยุติธรรมเพื่อให้เห็นความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือข้อเสนอแนะที่มีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงระบบยุติธรรมให้ดียิ่งขึ้น

2.5 การวัดและประเมินผลหลังจากการนิเทศแบบคลินิกแล้วเพื่อวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารศาลยุติธรรมและควรแก้ไขปรับปรุงตามผลการประเมิน

กรณีพิเศษแบบคลินิกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารสาค
 ยุติธรรม จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจลึกซึ้งและทักษะในการดำเนินการในบทบาทที่มีความสำคัญ
 ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหาร
 สาคยุติธรรมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพและความเชี่ยวชาญของ
 ผู้บริหารรุ่นใหม่ ระบบนี้ทำงานโดยให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์และความรู้มากกว่าให้
 คำแนะนำและสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบ
 ยุติธรรม โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1 การรับสมัครผู้เข้าร่วมระบบสร้างกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มี
 ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการพัฒนาทักษะในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
 ระบบยุติธรรม

3.2 การจับคู่สร้างคู่พี่เลี้ยง (Mentor) และน้องเลี้ยง (Mentee) โดยให้พี่เลี้ยงเป็น
 บุคลากรรุ่นที่มีประสบการณ์และความรู้มากกว่า และน้องเลี้ยงเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนา
 ทักษะและความรู้

3.3 การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา โดยพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงควรร่วมกัน
 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาและแผนการทำงานที่ชัดเจนในงานที่เฉพาะเจาะจงในการเรียนรู้เกี่ยวกับ
 การบริหารจัดการระบบยุติธรรม รวมทั้งพี่เลี้ยงควรสนับสนุนและให้คำแนะนำกับน้องเลี้ยง
 เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

3.4 พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงควรสร้างระบบในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่
 ได้รับ อาจสร้างเป็นชุมชนที่มีการแบ่งปันและการเรียนรู้ร่วมกัน

3.5 การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาถูก
 ดำเนินการอย่างเหมาะสมและได้รับความรู้ความเข้าใจจากการพัฒนา

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา
 บุคลากรผู้บริหารสาคยุติธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่าง
 ต่อเนื่องและส่งผลให้มีบุคลากรผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถและความเข้าใจเพิ่มขึ้นในการ
 บริหารจัดการระบบยุติธรรมในประเทศไทย

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.26

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นส่วนสำคัญในการสร้างระบบยุติธรรมและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องในระดับสูง สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การตระหนักถึงความสำคัญด้วยการใช้กลุ่มการสอบถามและกรณีศึกษาเพื่อเน้นความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบในสังคมและการเมือง การอบรมในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยใช้หลักจริยธรรมเป็นแนวทาง มีการฝึกฝนทักษะการใช้ความคิดและแก้ไขข้อโต้แย้งอย่างยุติธรรม

1.2 สนับสนุนการพัฒนาตนเองโดยสร้างโอกาสให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม เช่น การเข้าร่วมบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาทักษะการตัดสินใจและความยุติธรรม

1.3 การสนับสนุนสถาบันวิชาการและวัดผล เพราะสถาบันการศึกษาสามารถสร้างหลักสูตรและการประเมินความรู้ความเข้าใจและทักษะในคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรม

1.4 การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ด้วยการสร้างชุมชนและเครือข่ายของผู้บริหารศาลยุติธรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างระบบที่มีความยุติธรรมและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง นอกจากนี้การตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการยังส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและยุติธรรมมากยิ่งขึ้นในประเทศไทย

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการนิเทศแบบคลินิกสำหรับผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่สูงขึ้นในระบบยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ก่อนที่จะเริ่มต้นการนิเทศแบบคลินิก ควรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ว่าต้องการผลลัพธ์อะไรในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรม มีการเลือกเนื้อหาและการแสดงความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมในงานสายตรงของผู้บริหารศาลยุติธรรมและการใช้กรณีศึกษาจากสถานการณ์จริยธรรมในงานของศาลยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการนิเทศ

2.2 การจัดการนิเทศสามารถจัดแบบกลุ่ม หรือรายบุคคลขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ โดยเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างและสนับสนุนการสนทนาในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรม

2.3 การสนับสนุนการพัฒนาตนเองด้วยการให้คำแนะนำในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เน้นการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่ยุติธรรม ผู้บริหารควรถูกสนับสนุนให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประโยชน์

2.4 การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ให้โอกาสในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

2.5 การแสดงความคิดเห็นและการประเมินผล โดยสร้างกระบวนการเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการนิเทศแบบคลินิกของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่สูงขึ้นในระบบยุติธรรม เป็นการสร้างฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องในระดับสูง

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยง เพื่อการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพและความเข้าใจทางจริยธรรมในงานราชการและระบบยุติธรรมสำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 การเลือกและพัฒนาพี่เลี้ยงด้วยการเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้ในงานราชการและทางจริยธรรมให้เป็นที่เลี้ยงและใช้การฝึกเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นที่เลี้ยงเพื่อให้สามารถสนับสนุนน้องเลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การจับคู่พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง โดยให้พี่เลี้ยงเป็นคนที่มีความรู้มากกว่าและน้องเลี้ยงเป็นบุคคลที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรม กำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของน้องเลี้ยงและสร้างแผนการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง

3.3 การสนับสนุนและการเรียนรู้ โดยพี่เลี้ยงควรแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ทางจริยธรรม เช่น การแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมในงานราชการ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้วยการสร้างระบบในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ทางจริยธรรมระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง รวมทั้งสร้างชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน

3.4 การติดตามและประเมินผล โดยมีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของน้องเลี้ยง

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่องและส่งผลให้มีผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมของประเทศไทย

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมด้วยการฝึกอบรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นส่วนสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนการฝึกอบรม ก่อนที่จะเริ่มต้นควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารศาลยุติธรรม มีการเลือกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จริยธรรมในงานราชการเป็นตัวอย่าง

1.2 การนำเสนอเนื้อหาด้านการฝึกอบรมสามารถนำเสนอผ่านการสอนเชิงกลุ่ม การสัมมนา หรือการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์ ควรให้โอกาสในการสนับสนุนการสนทนา และการแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งสร้างกรณีศึกษาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีโอกาสฝึกฝนทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

1.3 การฝึกทักษะการควบคุมและกำกับด้วยการฝึกฝนผู้บริหารในทักษะการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน โดยใช้กรณีศึกษาและการจำลองสถานการณ์

1.4 การสนับสนุนและติดตามหลังจากการฝึกอบรม ควรมีระบบการสนับสนุนและติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้มาใช้ในการงานจริยธรรม

1.5 การประเมินผล โดยมีกระบวนการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

1.6 การแสดงความคิดเห็นและประเมินการฝึกอบรม มีการให้คำแนะนำและแสดงความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมในอนาคต

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมและการให้บริการยุติธรรมในประเทศไทย จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคุ้มครองนโยบายและมาตรฐาน และสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของจริยธรรมในราชการและระบบยุติธรรมของประเทศไทย

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่สูงขึ้นในระบบยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนการนิเทศก่อนที่จะเริ่มต้นควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศ รวมถึงการกำหนดเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เหมาะสมเลือกเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและมาตรฐานในระบบยุติธรรม โดยใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จริยธรรมในงานราชการเป็นตัวอย่าง

2.2 การจัดการนิเทศสามารถจัดแบบกลุ่ม หรือรายบุคคลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ ซึ่งควรเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างและสนับสนุนการสนทนาและการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและมาตรฐาน

2.3 การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ให้โอกาสในการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

2.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้ให้คำแนะนำในการนำมาใช้ในงานจริยธรรมและการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน โดยให้โอกาสในการสนทนาและการแบ่งปันประสบการณ์มีการแสดงความคิดเห็นและการประเมินผล โดยสร้างกระบวนการเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้างฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมให้มีความถูกต้องและมีความสามารถในการกำกับและควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน สำหรับขั้นตอนและแนวทาง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 การเลือกและพัฒนาพี่เลี้ยงซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมและให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้สามารถสนับสนุนน้องเลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การจับคู่พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง โดยให้พี่เลี้ยงเป็นคนที่มีความรู้มากกว่าและน้องเลี้ยงซึ่งเป็นผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

3.3 การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของน้องเลี้ยงและสร้างแผนการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง

3.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้จากพี่เลี้ยงในการพัฒนาทักษะการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ มีการแบ่งปันและสร้างระบบในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เพื่อสร้างชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน

3.5 การติดตามและประเมินผล โดยต้องมีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารสาขายุติธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้มีผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมของประเทศไทย

ลำดับที่ 4 ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรมของผู้บริหารสาขายุติธรรมเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการให้บริการยุติธรรมและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบยุติธรรมทั้งหมด ดังนั้น การฝึกอบรมในด้านนี้สามารถดำเนินได้ดังต่อไปนี้

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรมด้วยการฝึกอบรมผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนการฝึกอบรมต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับสาขายุติธรรม

1.2 การเรียนรู้โดยผู้บริหารควรเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศาลยุติธรรม เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดการเอกสารทางกฎหมาย ระบบฐานข้อมูลและที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันสำหรับศาลยุติธรรม

1.3 การปรับตัวและการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การฝึกอบรมควรรวมการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในรูปแบบของการจัดประชุมทางออนไลน์ การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการเก็บรักษาเอกสารทางกฎหมายหรือการใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการกระบวนการทางกฎหมาย

1.4 การสอนเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลควรรวมเนื้อหาเกี่ยวกับความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักวิธีปกป้องข้อมูลและสิทธิส่วนบุคคลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบยุติธรรม

1.5 การสนับสนุนและการให้คำแนะนำหลังจากการฝึกอบรม เครื่องมือและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ควรได้รับความสนับสนุนและคำแนะนำเพิ่มเติมให้ผู้บริหารศาลยุติธรรม ด้วยการเสนอวิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้งานและการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

1.6 การสนับสนุนการพัฒนาทักษะตลอดชีวิตเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงมีความสำคัญมาก เพื่อให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมสามารถปรับตัวและรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารศาลยุติธรรมในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมความเป็นมืออาชีพและการให้บริการยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม ด้วยการนิเทศแบบคลินิกของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานราชการทางยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ก่อนเริ่มต้นด้วยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุว่าต้องการผู้บริหารศาลยุติธรรมให้มีทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้อยู่ระดับใด เลือกเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงกรณีศึกษาที่สื่อสารเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้งานยุติธรรม

2.2 การนำเสนอและการสนับสนุน ในการนิเทศคลินิกควรมีการนำเสนอข้อมูล และความรู้ด้วยวิธีการที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและตอบข้อสงสัยของผู้บริหาร

2.3 การฝึกอบรมและปฏิบัติควรให้โอกาสให้ผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์ได้ปฏิบัติจริง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดประชุมออนไลน์ การใช้ระบบจัดการเอกสารออนไลน์หรือการใช้แพลตฟอร์มทางกฎหมายออนไลน์

2.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ควรสิ้นสุด ที่จบการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารควรมีโอกาสในการเรียนรู้และปรับตัวตลอดชีวิต

2.5 การติดตามและประเมินผลหลังจากการนิเทศคลินิกเพื่อวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุทธศาสตร์เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเข้าใจและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานยุทธศาสตร์ จะช่วยให้ผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์มีความสามารถในการดำเนินงานยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์เทคโนโลยีในประเทศไทย

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบที่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุทธศาสตร์ของผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเข้าใจและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในงานราชการทางยุทธศาสตร์ สำหรับขั้นตอนและแนวทางโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 การเลือกและพัฒนาที่เลี้ยง โดยเลือกบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมให้เป็นพี่เลี้ยง และให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถสนับสนุนผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การจับคู่ที่เลี้ยงกับผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์ โดยให้พี่เลี้ยงมีความรู้และประสบการณ์ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากกว่าและผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์เป็นบุคคลที่ต้องการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

3.3 การกำหนดเป้าหมายและแผนในการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างแผนการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารสาขายุทธศาสตร์ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง

3.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้ พี่เลี้ยงควรให้คำแนะนำในการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ รวมถึงการสอนทักษะทางเทคโนโลยี การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้วยการสร้างระบบในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้บริหารสาลยุดิธรรม เพื่อสร้างชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน

3.5 การติดตามและประเมินผล โดยต้องมีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสาลยุดิธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่เพียงพอในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการงานราชการทางยุติธรรมในประเทศไทย

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.24

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงของสาลยุดิธรรมด้วยการฝึกอบรมผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและเทคโนโลยี โดยรวมถึงการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มและเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อในงานยุติธรรม

1.2 การวางแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสาลยุดิธรรม โดยรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง

1.3 สร้างการเรียนรู้ออนไลน์ ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างหลักสูตรที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะมีการสนับสนุนและการแบ่งปันความรู้โดยให้โอกาสผู้บริหารสาลยุดิธรรมและพี่เลี้ยงมีโอกาสแบ่งปันกัน นอกจากนี้ยังสามารถใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสนับสนุนการสนทนาและการอภิปรายเกี่ยวกับการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง

1.4 การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรมไม่ควรสิ้นสุดที่จบการฝึกอบรมผู้บริหารควรมีโอกาสเรียนรู้และปรับตัวตลอดชีวิตเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสังคม

1.5 การทดสอบและการประเมินผล ต้องมีกระบวนการเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะ รวมทั้งใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนการฝึกอบรมต่อไป

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีที่สำคัญในการสนับสนุนการปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารศาลยุติธรรม เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ในประเทศไทย

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเข้าใจและการนำเทคโนโลยีมาใช้งานราชการทางยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุว่าต้องการผู้บริหารศาลยุติธรรมที่มีทักษะการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงระดับใด เลือกเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง รวมถึงกรณีศึกษาที่สื่อสารเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้งานยุติธรรมในประเทศไทย

2.2 การนำเสนอและการสนับสนุน การนิเทศคลินิกควรมีการนำเสนอข้อมูลและความรู้ด้วยวิธีการที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและตอบข้อสงสัยของผู้บริหารควรให้โอกาสผู้บริหารศาลยุติธรรมได้ปฏิบัติจริงโดยใช้เทคโนโลยีตามความเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดประชุมออนไลน์ การใช้ระบบจัดการเอกสารออนไลน์หรือการใช้แพลตฟอร์มทางกฎหมายออนไลน์

2.3 การสนับสนุนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้งานยุติธรรมไม่ควรสิ้นสุดที่จบการฝึกอบรม เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารควรมีโอกาสในการเรียนรู้และปรับตัวตลอดชีวิต

2.4 การติดตามและประเมินผลหลังจากการนิเทศคลินิก ควรมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนาทักษะในการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเข้าใจและการนำเทคโนโลยีมาใช้งานยุติธรรม จะช่วยให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน

ราชการทางยุทธวิธีและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศาลยุติธรรม ระบบนี้เน้นการสนับสนุนและการแนะนำจากผู้มีประสบการณ์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงสำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 เลือกพี่เลี้ยง เริ่มต้นด้วยการเลือกพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง พี่เลี้ยงควรมีความเข้าใจเรื่องการใช้เทคโนโลยีในงานยุติธรรม และสามารถแนะนำและสนับสนุนในการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลง

3.2 การที่ปรึกษาและการแนะนำ ผู้บริหารศาลยุติธรรมควรมีโอกาสที่จะปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดกับพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงสามารถให้คำแนะนำและแชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง

3.3 การตั้งเป้าหมายและแผนการพัฒนา ระบบพี่เลี้ยงควรมีการกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารศาลยุติธรรม เพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้และพัฒนาทักษะตามความเปลี่ยนแปลง พี่เลี้ยงควรสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง โดยใช้แหล่งข้อมูลและเครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3.4 การสนับสนุนและการแบ่งปันความรู้ ระบบพี่เลี้ยงควรสร้างโอกาสให้ผู้บริหารเรียนรู้จากกันและแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างการสร้างองค์ความรู้ในห้องสนทนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพราะการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงไม่ควรสิ้นสุดที่จบการพัฒนา ผู้บริหารควรมีโอกาสเรียนรู้และปรับตัวตลอดชีวิตเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การติดตามและประเมินผล ระบบพี่เลี้ยงควรมีกระบวนการที่วัดความสำเร็จและความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะและใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนการพัฒนาต่อไป

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยให้มีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีมาใช้งานราชการทางยุติธรรมและใช้การแนะนำและการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงในการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างเหมาะสม

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรม มีค่า PNI = 0.23

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการมีความสำคัญในการยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรมของผู้บริหารสภายุติธรรมสำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนการฝึกอบรมที่เข้มงวดและชัดเจน โดยระบุว่าจะมีการฝึกอบรมในหัวข้อใดและเพื่อเป้าหมายใด รวมถึงการกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งเลือกหลักสูตรและผู้สอนที่เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมาย การเลือกผู้สอนหรือนักอบรมที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ

1.2 การนำเสนอหลักสูตรและจัดการฝึกอบรม ที่ให้โอกาสให้ผู้บริหารสภายุติธรรมได้เรียนรู้และฝึกฝนสามารถทำได้ในรูปแบบการสัมมนา การอบรมออนไลน์หรือหลักสูตรแบบผสม ในการจัดการการฝึกอบรมควรมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาทักษะ รวมถึงการใช้เครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสมเช่นการสร้างกรณีศึกษา การโต้ตอบแบบสดและการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร

1.3 การสนับสนุนต่อหลังจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการซึ่งไม่ควรสิ้นสุดที่จบการฝึกอบรม ผู้บริหารควรมีโอกาสเรียนรู้และปรับตัวตลอดชีวิต เรียนรู้จากประสบการณ์และอยู่ในกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง

1.4 การติดตามและประเมินผล หลังจากการฝึกอบรมควรมีกระบวนการเพื่อวัดความสำเร็จและความพร้อมในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินนี้จะช่วยในการปรับปรุงแผนการพัฒนาต่อไป

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรมของผู้บริหารสภายุติธรรม เมื่อผู้บริหารมีทักษะเหล่านี้ จะสามารถวางกลยุทธ์และจัดการสถาบันยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบยุติธรรมและสังคมได้อย่างเหมาะสม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการยกระดับศักยภาพของสภายุติธรรมของผู้บริหารสภายุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการนิเทศคลินิก โดยระบุว่า จะมีการนิเทศในหัวข้อใดและเพื่อเป้าหมายใด รวมถึงการกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น

เลือกเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ รวมถึงกรณีศึกษาที่สื่อสารเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานยุทธธรรม

2.2 การนำเสนอและการสนับสนุน การนิเทศคลินิกควรมีการนำเสนอข้อมูลและความรู้ด้วยวิธีการที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบข้อสงสัยของผู้บริหาร

2.3 การฝึกปฏิบัติควรให้โอกาสผู้บริหารศาลยุทธธรรมได้ปฏิบัติจริงโดยใช้เทคโนโลยีตามความเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดประชุมออนไลน์ การใช้ระบบจัดการเอกสารออนไลน์หรือการใช้แพลตฟอร์มทางกฎหมายออนไลน์

2.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานยุทธธรรมในประเทศไทยควรเป็นกระบวนการตลอดชีวิต ผู้บริหารควรมีโอกาสเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การติดตามและประเมินผลหลังจากการนิเทศคลินิก ควรมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนาทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุทธธรรมของผู้บริหารศาลยุทธธรรม จะช่วยให้มีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานราชการทางยุทธธรรมและใช้การแนะนำและการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญในการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างเหมาะสม

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุทธธรรมของผู้บริหารศาลยุทธธรรม มีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1 การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ โดยผู้บริหารศาลยุทธธรรมที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการควรสามารถแบ่งปันประสบการณ์และความรู้กับผู้ที่เลี้ยง ด้วยการให้คำแนะนำ การแชร์กรณีศึกษาหรือการแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 การสร้างโครงการพัฒนา ระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างโครงการพัฒนาที่เน้นการบริหารกลยุทธ์และการจัดการในสถานการณ์จริง โดยใช้การแนะนำและคำแนะนำจากผู้พี่เลี้ยง

3.3 การติดตามและการรายงานความคืบหน้า ระบบพี่เลี้ยงสามารถใช้เพื่อติดตามและรายงานความคืบหน้าของผู้บริหารศาลยุทธธรรมในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้พี่เลี้ยงสามารถให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

3.4 การสร้างระบบการเรียนรู้ ระบบที่เลี้ยงสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์หรืออื่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ

3.5 การสนับสนุนและการกำหนดเป้าหมาย ระบบที่เลี้ยงสามารถสนับสนุนผู้บริหารศาลยุติธรรมในการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการ

3.6 การสร้างชุมชนและการเชื่อมโยง ระบบที่เลี้ยงสามารถช่วยสร้างชุมชนของผู้บริหารศาลยุติธรรมที่สนับสนุนกันและเชื่อมโยงกับคณะที่มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายและการบริหาร

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการใช้ระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการของผู้บริหารศาลยุติธรรมช่วยให้มีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีมาใช้งานราชการทางยุติธรรมและใช้การแนะนำและการสนับสนุนจากผู้เลี้ยงในการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสังคมอย่างเหมาะสม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ)

บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จะมีแนวทางในการพัฒนาทักษะจากค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่ศาลยุติธรรมต้องการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = .26

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรศาลยุติธรรมในระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนสำคัญในการทำให้สามารถใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในงานราชการทางยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การประเมินความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรศาลยุติธรรม โดยระบุว่าแต่ละบุคคลต้องการฝึกในเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับใด โดยเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรศาลยุติธรรมและระบบฝึกอบรมออนไลน์ หรือแบบเต็มเวลาก็เป็นตัวเลือกที่ควรพิจารณา

1.2 การสร้างเนื้อหาการฝึกอบรมที่มีคุณภาพและเข้ากับความต้องการของบุคลากรศาลยุติธรรม รวมถึงการใช้กรณีศึกษาและปัญหาจริงในงานยุติธรรม

1.3 การจัดการฝึกอบรมไปตามระบบและควรให้โอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกฝนได้ทดลองใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในสถานการณ์จริง โดยใช้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานยุติธรรม

1.4 การสนับสนุนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ควรสิ้นสุดที่การฝึกอบรม แต่ควรมีการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการดำเนินงานในสถานการณ์ยุติธรรม

1.5 การติดตามและการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมควรมีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมพร้อมและเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลในงานยุติธรรม ด้วยการให้ความสนับสนุนและสร้างโอกาสให้กับบุคลากรในการปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ จะช่วยให้สามารถทำงานในสถานการณ์ยุติธรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นใจมากขึ้น

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยในการปรับตัวและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรให้มีความเข้าใจและเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีในงานยุติธรรม สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนคลินิกโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของคลินิก รวมถึงรูปแบบและระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการนิเทศ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดบุคคลที่เหมาะสมในการนำเสนอและสอนการใช้เทคโนโลยี

2.2 การสร้างเนื้อหาคลินิกที่มีเนื้อหาที่เข้ากับความต้องการของบุคลากรศาลยุติธรรม โดยรวมถึงกรณีศึกษาและการสร้างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี

2.3 การนำเสนอและสอน การนิเทศคลินิกควรจัดเตรียมและนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ การสอนควรใช้วิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสทดลองใช้เทคโนโลยีและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

2.4 การสนับสนุนและการให้คำปรึกษาหลังจากการนิเทศคลินิก โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรศาลยุติธรรมสามารถขอคำปรึกษาและสนับสนุนเพิ่มเติมในการใช้เทคโนโลยีในทางราชการ

2.5 การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต คลินิกควรสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรสายวิชาชีพในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการให้บริการบทเรียนออนไลน์หรือกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติม

2.6 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาชีพมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาชีพ โดยช่วยให้มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีในงานราชการทางยุทธวิธีและเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานการณ์ยุทธวิธีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาชีพระดับปฏิบัติการเป็นวิธีการสำคัญในการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในงานยุทธวิธี ระบบนี้สามารถทำได้ด้วยการรวบรวมและแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพ สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 การสร้างระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบนี้สามารถเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์หรือระบบภายในองค์กร

3.2 การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์โดยผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถแบ่งปันความรู้ด้วยการเขียนบทความ สร้างวิดีโอการสอนหรือจัดกิจกรรมอบรม

3.3 การสนับสนุนและการกำกับดูแลโดยผู้บริหาร หรือบุคลากรที่มีความรู้เพิ่มเติมในเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถทำหน้าที่เป็น "พี่เลี้ยง" ให้กับบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ สามารถเป็นการให้คำแนะนำ สนับสนุนในการทดลองใช้เทคโนโลยีหรือให้คำปรึกษา

3.4 การสร้างชุมชนออนไลน์ที่บุคลากรสายวิชาชีพสามารถเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ชุมชนนี้สามารถใช้แพลตฟอร์มสังคมออนไลน์หรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานการณ์จริง อาจเป็นการแก้ปัญหา หรือ โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานยุทธวิธี

3.5 การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรสายวิชาชีพ ในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการให้บริการบทเรียนออนไลน์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติม

3.6 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของระบบที่เลี้ยงและความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบที่เลี้ยง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนและสร้างความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานยุคธรรม ด้วยการสร้างพื้นที่สำหรับการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรสายยุคธรรมและการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุคธรรม มีค่า PNI = .25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมในด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุคธรรมของบุคลากรสายยุคธรรมระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำให้งานยุคธรรมอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจในกระบวนการทางกฎหมายและการดำเนินงานที่มีความคุ้มครอง สำหรับขั้นตอนและแนวทาง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนการอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงนโยบายและมาตรฐานที่ต้องการให้บุคลากรรู้และปฏิบัติตาม

1.2 การสร้างเนื้อหาการอบรมที่เป็นประโยชน์และเข้าใจง่ายสำหรับบุคลากรสายยุคธรรม ด้วยการใช้ตัวอย่างและกรณีศึกษาเพื่อยกตัวอย่างสถานการณ์จริง

1.3 การนำเสนอและการสอนด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน ใช้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อซ่อมการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน

1.4 การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือการอบรมที่เหมาะสม เช่น การสร้างคลิปวิดีโอการอบรม การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์หรือเครื่องมือสื่อสาร

1.5 การตรวจสอบความเข้าใจและการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานผ่านการทดสอบ หรือการประเมินความรู้ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนหลังจากการอบรม การให้คำแนะนำและการสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานในสถานการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

1.6 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการอบรมและความรู้และการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของบุคลากร ต้องมีการอัปเดตความรู้และการเรียนรู้เกี่ยวกับนโยบายและมาตรฐานที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาข้อมูลการอบรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการอบรมต่อไป

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบาย และมาตรฐานของศาลยุติธรรมช่วยให้นักทนายความและปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในการดำเนินงานที่มีความเป็นธรรมและเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในระดับปฏิบัติการในศาลยุติธรรม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการให้คำแนะนำและการสนับสนุนที่จำเป็น โดยมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนการนิเทศด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และระบุ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องที่จะพัฒนาทักษะมีการเตรียมเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ นโยบายและมาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์

2.2 การแนะนำและการสอนบุคลากรในเรื่องของนโยบายและมาตรฐาน ด้วยการ ใช้สถานการณ์จริงและกรณีศึกษา รวมทั้งสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน ที่มีอยู่ ด้วยการให้คำแนะนำและการดูแลในกรณีที่มีความจำเป็น

2.3 การตรวจสอบความเข้าใจและการประเมินผลในการปฏิบัติตามนโยบายและ มาตรฐานผ่านการทดสอบ หรือการประเมินความรู้

2.4 การสนับสนุนและพัฒนาส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติตามนโยบาย และมาตรฐานต่อไป ด้วยการให้คำแนะนำและการเตรียมพร้อม

2.5 การติดตามและการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการนิเทศและความรู้ และการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของบุคลากร

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกช่วยให้นักทนายความมีความเข้าใจและ ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในการดำเนินงานที่มี ความเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้ศาลยุติธรรมมีความเป็นมืออาชีพและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มครองสิทธิ อีสรภาพของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการของศาลยุติธรรม

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงในด้านการปฏิบัติตามนโยบายและ มาตรฐานของศาลยุติธรรมของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ ได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญ โดยมีขั้นตอน และแนวทาง ดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง โดยระบุว่า จะพัฒนา ทักษะใดและเพื่อวัตถุประสงค์ใด

3.2 การเลือกบุคลากรที่เลี้ยงที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรมเพื่อเป็น "พี่เลี้ยง" ที่จะสนับสนุนและแนะนำบุคลากรระดับปฏิบัติการ

3.3 ตรวจสอบตามแผนการพัฒนารวสอบความรู้และทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการและพัฒนาแผนการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคลากร

3.4 การจัดการฝึกอบรมและการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและมาตรฐาน โดยใช้วิธีการการสอนและการแสดงตัวอย่าง การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลของการพัฒนาทักษะ โดยใช้เครื่องมือการประเมินและการสัมภาษณ์

3.5 การสนับสนุนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้กับพี่เลี้ยง การเรียนรู้ผ่านการทำงานและการศึกษาต่อ

3.6 การนำความรู้ไปใช้ในงานด้วยการสนับสนุนบุคลากรในการนำความรู้และทักษะที่พัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานในศาลยุติธรรม

3.6 การประเมินระบบพี่เลี้ยงตามประสิทธิภาพของระบบและมีการปรับปรุงตามความจำเป็น

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีโอกาสพัฒนาทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีความสำคัญในการให้บริการอย่างมีความมั่นใจและมีคุณภาพให้กับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการของศาลยุติธรรม

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรปรับตัวและประสานงานกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะอยู่ตลอดเวลา สำหรับขั้นตอนและแนวทางที่นำมาใช้ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจถึงสาเหตุและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และรู้ว่าเป็นสิ่งธรรมชาติของการทำงาน

1.2 การวางแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในแต่ละระดับ ด้วยการระบุทักษะและความรู้ที่ต้องการพัฒนาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยมีการจัดการที่เน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานะการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกในเรื่องการปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีการสนับสนุนในการปรับตัวของบุคลากรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้คำแนะนำและการสนับสนุนทางจิตใจ

1.4 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลการพัฒนาทักษะและการปรับตัวของบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงแผนการพัฒนาตามความจำเป็น

1.5 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ โดยให้กำลังใจและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงช่วยให้บุคลากรสายปฏิบัติการมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้สายปฏิบัติการสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ทำงานในสายปฏิบัติการปรับตัวและประสานงานในสถานะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับขั้นตอนและแนวทางที่นำมาใช้ มีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 การประชุมและการแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อธิบายเหตุผลและสาเหตุรวมทั้งเป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ มีการวางแผนการนิเทศที่เน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานะการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการระบุผู้ที่รับการนิเทศ

2.2 การนิเทศและการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยการจัดการนิเทศโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การสร้างเวทีการแสดงตัวอย่าง การแนะนำโดยบุคคลที่มีประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร

2.3 การสนับสนุนในการปรับตัวบุคลากรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้คำแนะนำและส่งเสริมทางจิตใจ

2.4 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าและประเมินผลการพัฒนาทักษะและการปรับตัวของบุคลากร และปรับปรุงแผนการนิเทศตามความจำเป็น

2.5 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ โดยให้กำลังใจและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว และทำให้ศาลยุติธรรมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงในบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการพัฒนาสายงานและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการให้คำแนะนำและความช่วยเหลือระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์กับที่เพิ่งเข้าร่วมงาน สำหรับขั้นตอนและแนวทางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยงให้ความชัดเจน เพื่อให้พี่เลี้ยงทราบว่าหน้าที่จะเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำให้กับบุคลากรใหม่

3.2 การฝึกอบรมพี่เลี้ยงด้วยการจัดการที่เหมาะสมสำหรับพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะในการให้คำแนะนำและการสนับสนุนบุคลากรใหม่

3.3 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรใหม่และแสดงความคิดเห็นและประเมินผลในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากพี่เลี้ยง

3.4 การสร้างความเข้าใจและสนับสนุนสร้างความเข้าใจในการปรับตัวและการประสานงานต่อกับบุคลากรใหม่ รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ

3.5 การสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือในองค์กรที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้บริหารระดับปฏิบัติการใหม่ โดยให้กำลังใจและส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

3.6 การเรียนรู้แบบต่อเนื่องด้วยการสร้างโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรระดับปฏิบัติการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงช่วยให้บุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ศาลยุติธรรมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ลำดับที่ 4 ด้านการพัฒนากิจการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานของศาลยุติธรรม โดยมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการอบรมโดยทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการอบรมของบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อระบุทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การสร้างหลักสูตรอบรมที่เหมาะสม โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น การใช้การฝึกอบรมแบบการทำงานจริง การนำเสนอโดยผู้เชี่ยวชาญหรือการใช้เทคโนโลยีการศึกษาออนไลน์

1.3 จัดการทดสอบและประเมินความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง

1.4 สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร โดยให้ความสนใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

1.5 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรหลังจากการอบรมและประเมินผลความสำเร็จของการอบรมในการปรับปรุงหลักสูตรในอนาคต

1.6 การแก้ไขปัญหาและปรับปรุง หากมีปัญหาหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากร จะต้องดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงหลักสูตรตามความจำเป็น

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมที่เป็นเชิงปฏิบัติและเน้นที่การอำนวยความสะดวกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายปฏิบัติการ ทำให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมในสถานการณ์จริง โดยมีขั้นตอนและแนวทางสำหรับการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย

2.1 การกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติเพื่อให้การนิเทศเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การให้คำแนะนำและการสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม

2.2 การพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติการ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้ง การตัดสินใจที่ถูกต้องและการใช้การพิจารณาทางวิจารณ์ การใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จริงในการนิเทศเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริงได้

2.3 การสร้างวัฒนธรรมการอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมและสร้างความตระหนักในความสำคัญของความยุติธรรมในองค์กร

2.4 การติดตามและประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรในการปฏิบัติงานและประเมินผลในการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความสามารถ

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้ศาลยุติธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ ระบบนี้ใช้วิธีการนำบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานมาเป็นพี่เลี้ยงและส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากรใหม่ โดยมีขั้นตอนและแนวทางประกอบด้วย

3.1 การระบุพี่เลี้ยงและบุคลากรโดยเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานและระบุบุคลากรที่จะเข้าร่วมระบบ

3.2 การกำหนดเป้าหมายและแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรและส่งเสริม โดยใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของพี่เลี้ยง การสนับสนุนและติดตามพี่เลี้ยงให้ดูแลบุคลากรในระหว่างการฝึกและให้คำแนะนำเพิ่มเติมเมื่อจำเป็น

3.3 การทดสอบประเมินผลความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยงและบุคลากรเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

3.4 การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรและประเมินผลในการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความสามารถ

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงช่วยในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ทำให้ศาลยุติธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ลำดับที่ 5 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.24

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสายยุติธรรมระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมในสถานการณ์จริง โดยมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 การระบุความต้องการในการพัฒนา โดยทำการประเมินความต้องการในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสายยุติธรรม พิจารณาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

1.2 การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ การพัฒนาสร้างเนื้อหาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรมที่ต้องการพัฒนา โดยรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและกรณีศึกษาที่มีความเหมาะสม

1.3 การสร้างการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่น การสอนแบบปฏิสัมพันธ์ การสำรวจความคิดเห็นและการปฏิบัติที่ให้โอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยการสร้างโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

1.4 การติดตามและประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรและประเมินผลในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมและปรับปรุงโปรแกรมการฝึกอบรมตามความต้องการ

1.5 การสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทำให้สายยุติธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพและความยุติธรรมในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสายยุติธรรมระดับปฏิบัติการด้วยการให้คำแนะนำและการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมในสถานการณ์จริง โดยมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 การระบุความต้องการในการพัฒนาโดยทำการประเมินความต้องการในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสายยุติธรรม รวมทั้งพิจารณาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

2.2 การกำหนดเป้าหมายและแผนการนิเทศที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการกำหนดวิธีการนิเทศและกิจกรรมที่เหมาะสม การนำเสนอและสนับสนุนคุณธรรมและจริยธรรมผ่านการสอนและการให้คำแนะนำ ใช้สถานการณ์จริงในการสอนและการแสดงตัวอย่าง

2.3 การสนับสนุนและการติดตามดูแลบุคลากรในระหว่างการนิเทศและให้คำแนะนำเพิ่มเติมเมื่อจำเป็น

2.4 การสนับสนุนและการติดตามดูแลบุคลากรในระหว่างการนิเทศให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้หาคำตอบ มีโอกาสสังเกตและตระหนักถึงความคิด พฤติกรรมของตนเองและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาหรือสิ่งที่ไม่เหมาะสม

2.5 การติดตามและประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรและประเมินผลในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและปรับปรุงการนิเทศตามความต้องการ

2.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมและทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทำให้ศาลยุติธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพและความยุติธรรมในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสายยุติธรรมระดับปฏิบัติการด้วยการให้คำแนะนำและการสนับสนุนจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ระบบพี่เลี้ยงมักจะมีลักษณะการดำเนินงานดังต่อไปนี้

3.1 การระบุพี่เลี้ยงและบุคลากร การระบุผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขานั้นเป็น "พี่เลี้ยง" และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะเรียนรู้เรียกว่า "ผู้พึ่งพา"

3.2 การสร้างความรู้และทักษะ โดยพี่เลี้ยงจะช่วยผู้พึ่งพาในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรม โดยใช้ประสบการณ์และคำแนะนำ

3.3 การติดตามและการประเมินผล โดยพี่เลี้ยงจะติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของผู้พี่พาและให้คำแนะนำเพิ่มเติมเมื่อจำเป็น การประเมินผลจะช่วยให้ผู้พี่พาพัฒนาทักษะและความคิดเชิงจริยธรรมของตน

3.4 การแบ่งปันประสบการณ์ โดยพี่เลี้ยงสามารถแบ่งปันประสบการณ์และเรื่องราวเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้พี่พาเรียนรู้จากประสบการณ์จริยธรรมของผู้เลี้ยง

3.5 การสนับสนุนและการกระตุ้น โดยพี่เลี้ยงสามารถสนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้พี่พามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรม การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

3.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม โดยให้ข้อมูลและตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเชิงสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมในสถานที่ทำงาน และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนคุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21

ลำดับที่ 6 ทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศตวรรษที่ 21 มีค่า PNI = 0.24

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมทักษะด้านปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรศตวรรษที่ 21 ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในหลายด้าน ดังนั้นการฝึกอบรมทักษะด้านปฏิบัติงานสามารถทำได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 การศึกษาทฤษฎีและกฎหมาย ด้วยการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม ซึ่งรวมถึงการเข้าใจกฎหมายและกระบวนการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในศตวรรษที่ 21

1.2 การฝึกทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในศตวรรษที่ 21 ระหว่างผู้ตัดสินใจ ผู้กล่าวหาและผู้รับคำพิพากษาที่มีความสำคัญ

1.3 การฝึกทักษะการสืบสวนและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเรียนรู้วิธีการสืบสวนข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สามารถดำเนินการสืบสวนคดีอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การอบรมในด้านความเป็นธรรมและจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในคุณธรรมและจริยธรรมที่จำเป็นในการทำงานในศตวรรษที่ 21

1.5 การฝึกทักษะการพิจารณาและการตัดสินใจ การอบรมในการพิจารณาข้อมูล และตัดสินใจอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ต่างๆ

1.6 การฝึกทักษะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและปรับปรุงทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

1.7 การอบรมในการแก้ไขข้อพิพาทและการการเรียกร้อยค่าเสียหาย การฝึกอบรมในการตีความและแก้ไขข้อพิพาทระหว่างฝ่ายที่มีข้อขัดแย้งในทางนิติศาสตร์

1.8 การศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การทำงานในศาลยุติธรรม ในยุคปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ เรียนรู้การใช้งานเครื่องมือเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมทักษะด้านปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ช่วยให้บุคลากรศาลยุติธรรมทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้และทักษะในสาขานี้ และช่วยให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในศาลยุติธรรมอย่างมีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในคุณธรรมและจริยธรรมในสถานที่ทำงานของบุคลากรศาลยุติธรรม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกทักษะด้านปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของบุคลากรศาลยุติธรรมในระดับปฏิบัติการ ในงานที่ปฏิบัติอยู่ กระบวนการนี้มักมีลักษณะเป็นการแนะนำและสนับสนุนอย่างเน้นในสถานที่ทำงานและมีลักษณะเป็นไปตามความต้องการของศาลยุติธรรม โดยมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ระบุวัตถุประสงค์ของการนิเทศและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้บุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการ บรรลุถึง

2.2 การประเมินสมรรถนะปัจจุบันและความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรศาลยุติธรรม ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความต้องการในการพัฒนาทักษะต่อไป

2.3 การสร้างหลักสูตรการนิเทศที่เหมาะสมและเน้นทักษะด้านปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนา เช่น การนิเทศเกี่ยวกับกระบวนการทางกฎหมาย การจัดการคดีหรือทักษะการสื่อสารในศาล

2.4 การจัดกิจกรรมฝึกฝนและการฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกทักษะและความรู้ในสภาพการทำงานจริง

2.5 การวัดและประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อให้สามารถทราบถึงความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของการพัฒนาทักษะ

2.6 การปรับปรุงแผนการพัฒนาจากผลการประเมินผล ควรทำการปรับปรุงแผนการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความประสงค์ของบุคลากรสาขายุติธรรม

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกทักษะด้านปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาขายุติธรรม นอกจากนี้ยังช่วยให้สาขายุติธรรมมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในระบบยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยในการพัฒนาทักษะด้านปฏิบัติงานและยกระดับศักยภาพของบุคลากรสาขายุติธรรมในระดับปฏิบัติการ ระบบนี้ส่วนใหญ่เป็นการการนิเทศแบบก่อนจะเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง โดยมุ่งเน้นการสอนและแนะนำให้บุคลากรเรียนรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในสาขายุติธรรม สำหรับขั้นตอนของระบบพี่เลี้ยง โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดเป้าหมายและความต้องการในการพัฒนาและความต้องการในการทำงานที่ต้องการให้บุคลากรสาขายุติธรรมระดับปฏิบัติการเรียนรู้และพัฒนา

3.2 การแนะนำและสอนทักษะ ระบบพี่เลี้ยงมุ่งเน้นการสอนและแนะนำทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานสาขายุติธรรม ซึ่งอาจมีการตรวจสอบเอกสารทางกฎหมาย การจัดการคดี การสื่อสารในศาลและอื่นๆ

3.3 การฝึกทักษะในสถานที่ทำงาน หลังจากการนิเทศและการสอนทักษะ บุคลากรสาขายุติธรรมระดับปฏิบัติการจะได้รับโอกาสในการฝึกทักษะและปฏิบัติงานในสถานที่จริง ด้วยการร่วมงานกับบุคลากรที่มีประสบการณ์มากขึ้นหรือพี่เลี้ยง

3.4 การประเมินและแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำเป็นส่วนสำคัญของระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเอง มีการปรับปรุงหลังจากการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขายุติธรรม

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสาขายุติธรรม โดยช่วยให้พวกเขามีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในระบบยุติธรรมของประเทศ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารและระดับปฏิบัติการของสาขายุติธรรม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม

จากการนำเสนอมาแล้วทั้งหมดนั้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เป็นการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิผล เพราะเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารบุคลากร เพราะเป็นหัวใจของการได้ผู้ที่มีทักษะและคุณสมบัติ ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผลของการทดสอบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อศาลยุติธรรมในภาพรวม ในการบูรณาการบริหารจัดการบุคลากรเข้ากับกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมโดยแนวปฏิบัติคือการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับศาลยุติธรรมตลอดไป ด้วยเหตุที่บุคลากรที่จะต้องทำให้มีทัศนคติ ทักษะ ทักษะในลักษณะที่สนับสนุนกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมได้และยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการรักษาหรือสร้างภูมิปัญญาใหม่ๆ ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรส่งเสริมทางเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานคุณภาพให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ทุกคนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีมาตรฐานสูงสุด ควรเริ่มจากการที่ศาลยุติธรรมมีการจัดการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ความร่วมมือนี้มีจุดมุ่งหมายในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทางด้านการบุคลากรระหว่างกัน มีการส่งเสริมนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความท้าทาย แก่ทีมงานในการค้นหานวัตกรรม มีการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่ขัดขวางนวัตกรรมและมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้มีผลงาน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การบริการใหม่ๆ คุณภาพที่ดีขึ้น ต้องใช้องค์ความรู้ ทุกนาที่มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ที่สำคัญกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชมเชย ได้รับรางวัลทั้งกับตัวเองและทีมงาน เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับจะกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายตามมา การเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต การปรับตัวให้อยู่ได้ ทุกอย่างต้องการนวัตกรรมทั้งสิ้น ในศาล

ยุติธรรมจึงต้องสร้างการเรียนรู้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงถึงจะเกิดขึ้น ต้องเริ่มจากระบบ ตั้งแต่บุคลากรทุกคน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้โดยง่าย คนต้องยอมรับต่อการก่อนจึงจะสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสาขายุติธรรมบทบาทสำคัญของบุคลากรสาขายุติธรรม (ระดับบริหาร) ที่ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างคอยช่วยเหลือให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่วิตกกังวล จะทำให้โอกาสปรับปรุงสาขายุติธรรมทำได้ง่ายขึ้นและบุคลากร ควรเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสาขายุติธรรม ทุกคนที่ทำงานต่างรู้เป็นอย่างดีว่าปัญหา อุปสรรคต่างๆ มีสารพัด ทั้งที่ควบคุมได้บ้างและไม่สามารถควบคุมได้เลย เช่น ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กฎหมาย ที่ออกมาเพิ่มขึ้นและโดยมากมักเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือแม้แต่เหตุการณ์วิกฤติทางการเมือง เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้งสิ้น ดังนั้นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานทุ่มเททำเพื่อผลประโยชน์ของสาขายุติธรรม ย่อมเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องการ เพื่อจะทำให้ผ่านพ้นปัญหาทุกประเภทจึงต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตัวเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี

ผลกระทบจากการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของสาขายุติธรรม มีดังต่อไปนี้

1. การมีแผนงานที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. มีการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง โดยให้ประชาชนเข้าถึงบริการเมื่อต้องการ มุ่งเน้นดำเนินการตามความต้องการเพื่อที่จะสามารถสร้างความยุติธรรมให้กับทุกฝ่าย
3. บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความรวดเร็วและ มีการปรับปรุงระบบการสำรวจและรับฟังเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดกระบวนการในการนำผลการประเมิน ไปใช้ในการบริหาร
4. มีการพัฒนาการบริการให้เป็นที่ยอมรับ มีความต่อเนื่องของการดูแลและตรงตามที่ทุกฝ่ายคาดหวังจากกระบวนการที่เป็นระบบ ที่กำหนดขั้นตอน ผู้รับผิดชอบและรอบเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำซ้ำได้เหมือนเดิม มีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสม
5. มีการพัฒนาการดำเนินงานให้มีถูกต้องเหมาะสมทั้งในด้านจริยธรรมและคุณธรรม สะดวกรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจ โดยบุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านนโยบายคุณภาพที่มีความมุ่งมั่นให้ได้มาตรฐาน
6. การมีบุคลากรที่ทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือมีความสามารถโดดเด่น ด้วยการส่งเสริมให้มีทักษะและความชำนาญ

7. การกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรเกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเป็นสิ่งที่จะผูกพันเข้ากับวัตถุประสงค์ของศาลยุติธรรมเป็นการมุ่งเน้นปฏิบัติ โดยให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับประชาชนทุกคนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีความน่าเชื่อถือและเข้าใจรู้จักกับประชาชนอย่างเต็มที่

8. ศาลยุติธรรมมีเป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญ ซึ่งจะกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและผูกพันกับเป้าหมายนั้น จึงต้องมีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้น สร้างค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของศาลยุติธรรม

9. ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและถ่ายทอดความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของศาลยุติธรรมและให้บุคลากรทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียของศาลยุติธรรม

10. สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกัน หรือแผนกงานเดียวกันให้ช่วยกันค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติให้ได้ตลอดเวลา พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ทีมงานดังกล่าวได้นำเสนอนวัตกรรมของตนต่อหน้าที่ประชุม

11. จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่างๆ ในศาลยุติธรรมที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ

12. ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดี ที่จะประสบความสำเร็จเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการให้บริการและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม

13. บุคลากรควรมีความเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและวางแผนที่น่าเอาความคิดมาสู่การปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยเทคโนโลยี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของศาลยุติธรรม

14. บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสามารถสร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการปรับตัวในทุกด้านให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นไปสู่ความเป็นเลิศ

15. บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ควรมีความสามารถในการทำอนาคต ด้วยสายตาที่กว้างไกลในการสร้างสรรค์ผ่านบุคคลอื่นและสร้างอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เจตคติต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน ควรมีกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่นำไปสู่วิสัยทัศน์

ของการกระจายอำนาจที่จะเป็นการเสริมสร้างพลังใจเพราะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อศาลยุติธรรม

16. บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ควรมีความรู้และกระตุ้นให้มีความเป็นผู้นำด้วยการสร้างภาพประทับใจให้บุคลากรมีความมั่นใจและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการส่งเสริมด้วยเทคโนโลยีใหม่ ต้องจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะช่วยสร้างขีดความสามารถในการนำเสนอสร้างสรรค์ใหม่ๆ ลงสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกคนด้วยกระบวนการฝึกอบรมและการมอบอำนาจการตัดสินใจ

17. ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ให้ความสำคัญสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลาทั้งบุคลากรที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรม และจะต้องมีการสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนวัตกรรมเทคโนโลยีที่หลากหลายแตกต่างกันในการดำเนินงาน ด้วยการเปลี่ยนการบริหารจัดการเทคโนโลยีในยุคที่มีสถานะผันผวนในด้านเศรษฐกิจ การแข่งขัน กฎหมายและการเมือง

จากการนำเสนอมาแล้วทั้งหมดนั้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เป็นแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารบุคลากร เพราะเป็นหัวใจของการได้ผู้ที่มีทักษะและคุณสมบัติ ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผลของการทดสอบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อศาลยุติธรรมในภาพรวม ในการบูรณาการบริหารจัดการบุคลากรเข้ากับกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมโดยแนวปฏิบัติคือการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับศาลยุติธรรมตลอดไป ด้วยเหตุที่บุคลากรที่จะต้องทำให้มีทัศนคติ ทักษะ ทักษะในลักษณะที่สนับสนุนกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมได้และยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการรักษาหรือสร้างภูมิปัญญาใหม่ๆ ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรส่งเสริมทางเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานคุณภาพให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) ทุกคนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีมาตรฐานสูงสุด ควรเริ่มจากการที่ศาลยุติธรรมมีการจัดการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ)

ความร่วมมือนี้มีจุดมุ่งหมายในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทางด้านการบุคลากรระหว่างกัน มีการส่งเสริมนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความท้าทาย แก่ทีมงานในการค้นหา นวัตกรรม มีการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกระบวนการที่ ขัดขวางนวัตกรรมและมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้มีผลงาน และใช้ ทั้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การบริการใหม่ๆ คุณภาพที่ดีขึ้น ต้องใช้องค์ความรู้ ทุกนาที่มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ที่สำคัญกลุ่มบุคลากรสายยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชมเชย ได้รับรางวัลทั้งกับตัวเองและทีมงาน เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับจะกระตุ้นให้เกิด การยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และ จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายตามมา การเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจที่ยากและ ซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต การปรับตัวให้อยู่ได้ ทุกอย่างต้องการนวัตกรรมทั้งสิ้น ในศาล ยุติธรรมจึงต้องสร้างการเรียนรู้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงถึงจะเกิดขึ้น ต้องเริ่มจากระบบ ตั้งแต่ บุคลากรทุกคน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้โดยง่าย คนต้อง ยอมรับต่อการก่อนจึงจะสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อศาลยุติธรรมบทบาทสำคัญของบุคลากร ศาลยุติธรรม (ระดับบริหาร) ที่ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างคอยช่วยเหลือให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่วิตกกังวล จะทำให้โอกาสปรับปรุงศาลยุติธรรมทำได้ง่ายขึ้นและ บุคลากร ควรเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของศาลยุติธรรม ทุกคนที่ทำงาน ต่างรู้เป็นอย่างดีว่าปัญหา อุปสรรคต่างๆ มีสารพัด ทั้งที่ควบคุมได้บ้างและไม่สามารถควบคุมได้เลย เช่น ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กฎหมาย ที่ออกมาเพิ่มขึ้นและโดยมาก มักเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือแม้แต่เหตุการณ์วิกฤติทางการเมือง เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้ง สิ้น ดังนั้นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานทุ่มเททำเพื่อผลประโยชน์ของศาลยุติธรรม ย่อม เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องการ เพื่อจะทำให้ผ่านพ้นปัญหาทุกประเภทจึงต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตัวเอง รับผิดชอบเป็นอย่างดี

ผลกระทบจากแนวทางการพัฒนาทักษะของศาลยุติธรรม มีดังต่อไปนี้

1. การมีแผนงานที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. มีการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง โดยให้ประชาชนเข้าถึง บริการเมื่อต้องการ มุ่งเน้นดำเนินการตามความต้องการเพื่อที่จะสามารถสร้างความยุติธรรมให้กับ ทุกฝ่าย

3. บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความรวดเร็วและ มีการปรับปรุงระบบการสำรวจและรับฟังเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดกระบวนการในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหาร

4. มีการพัฒนาการบริการให้เป็นที่ยอมรับ มีความต่อเนื่องของการดูแลและตรงตามที่ทุกฝ่ายคาดหวังจากกระบวนการที่เป็นระบบที่กำหนดขึ้นตอน ผู้รับผิดชอบและรอบเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำซ้ำได้เหมือนเดิม มีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสม

5. มีการพัฒนาการดำเนินงานให้มีถูกต้องเหมาะสมทั้งในด้านจริยธรรมและคุณธรรม สะดวกรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจ โดยบุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านนโยบายคุณภาพที่มีความมุ่งมั่นให้ได้มาตรฐาน

6. การมีบุคลากรที่ทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือมีความสามารถโดดเด่น ด้วยการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีทักษะและความชำนาญ

7. บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความใกล้ชิดกับประชาชน ทุกคนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีความน่าเชื่อถือและเข้าใจรู้จักกับประชาชนอย่างเต็มที่

8. ศาสนุคติธรรมมีเป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญ ซึ่งจะกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกรักชาติและผูกพันกับเป้าหมายนั้น จึงต้องมีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้น สร้างค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของศาสนุคติธรรม

9. ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและถ่ายทอดความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของศาสนุคติธรรมและให้บุคลากรทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียของศาสนุคติธรรม

10. สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกันหรือแผนกงานเดียวกันให้ช่วยกันค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติให้ได้ตลอดเวลา พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ทีมงานดังกล่าวได้นำเสนอนวัตกรรมของตนต่อหน้าที่ประชุม

11. จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่างๆ ในศาสนุคติธรรมที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ

12. ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความสำเร็จในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการให้บริการและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม

13. บุคลากรควรมีความเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและวางแผนที่น่าเอาความคิดมาสู่การปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยเทคโนโลยี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของศาลยุติธรรม

14. บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการปรับตัวในทุกด้านให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นไปสู่ความเป็นเลิศ

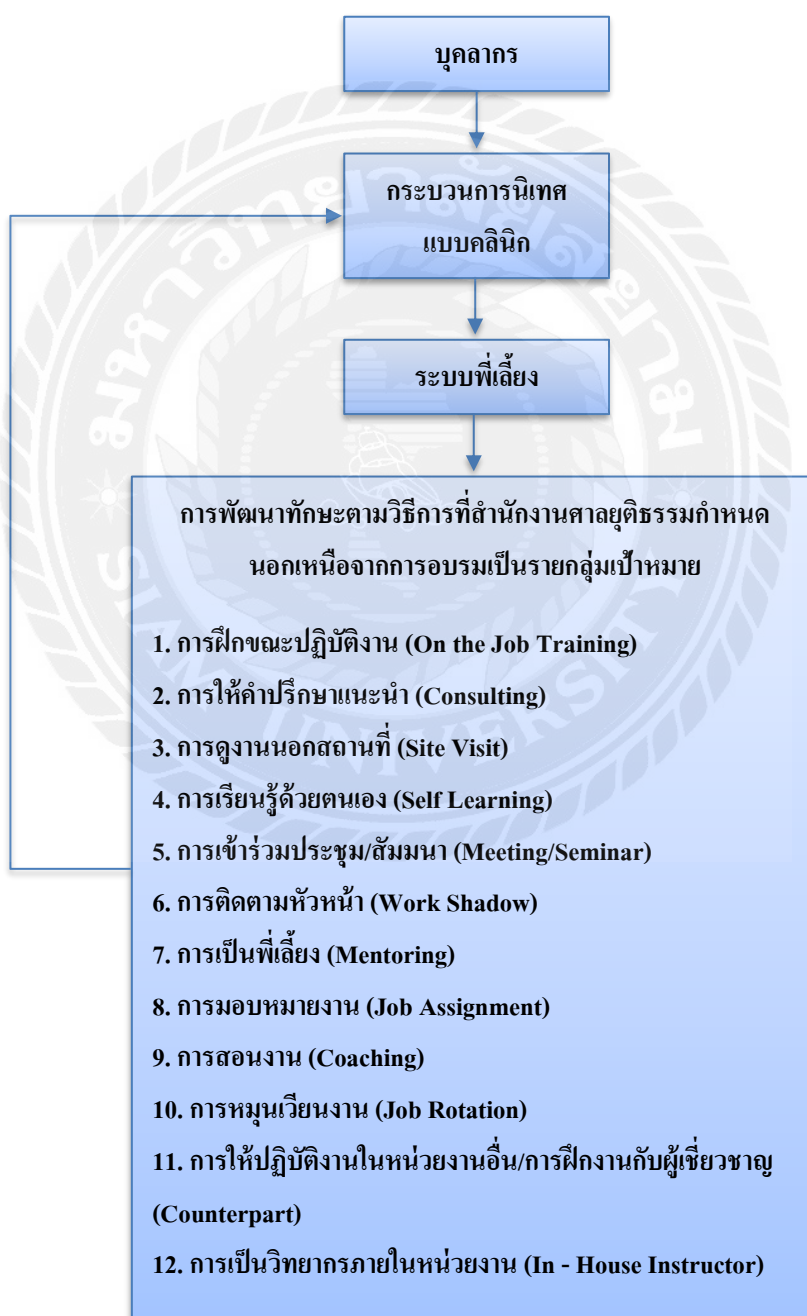
15. บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) ควรมีความสามารถในการทำงานอนาคต ด้วยสายตาที่กว้างไกลในการสร้างสรรค์ผ่านบุคคลอื่นและสร้างอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เจตคติต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน ควรมีกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ของการกระจายอำนาจที่จะเป็นการเสริมสร้างพลังจูงใจเพราะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อศาลยุติธรรม

16. บุคลากรศาลยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) ควรมีคุณธรรมและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการส่งเสริมด้วยเทคโนโลยีใหม่ ต้องจัดสรรเวลาและให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะช่วยสร้างขีดความสามารถในการนำเสนอสร้างสรรค์ใหม่ๆ ลงสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการที่ครบรอบ

17. ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิผลสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ให้ความสำคัญสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลากับบุคลากรที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม และจะต้องมีการสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนวัตกรรมเทคโนโลยีที่หลากหลายแตกต่างกันในการดำเนินงาน ด้วยการเปลี่ยนการบริหารจัดการเทคโนโลยีในยุคที่มีสถานะผันผวนในด้านเศรษฐกิจ การแข่งขัน กฎหมายและการเมือง

กล่าวคือ การพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีกระบวนการในการดำเนินการเป็นลักษณะของวงจรการพัฒนาลักษณะเดียวกัน โดยการนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล โดยที่บุคลากรและผู้นิเทศร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน โดยการพูดคุยปรึกษาหารือ สังเกตการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานรวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับจนสามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล แล้วจึงพิจารณาวิธีการพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงกันระหว่างบุคลากรและผู้นิเทศ ตามวิธีการที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดทั้ง 12 วิธี ซึ่งในระหว่างการพัฒนาทักษะด้วยวิธีการต่างๆ บุคลากรจะมีพี่เลี้ยงซึ่ง

ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาผ่านกระบวนการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีอยู่เดิมที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องอื่นๆ และสามารถเป็นต้นแบบในการปฏิบัติราชการคอยให้คำปรึกษาหรือสอนงานให้กับบุคลากรที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสูงขึ้น ซึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาทักษะตามวิธีการที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดเสร็จสิ้นทั้งกระบวนการแล้ว บุคลากรจะได้รับการประเมินผ่านกระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานภายหลังการพัฒนาทักษะของบุคลากร



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรม” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย 1) เพื่อประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ 2) เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรม 3) เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรม และ 4) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของสาขายุติธรรม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้ทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร 2 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหารจำนวน 110 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหารของสาขายุติธรรม และผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย อัยการ เจ้าพนักงานตำรวจ และทนายความ รวมจำนวน 16 คน สำหรับการนำเสนอในบทที่ 5 มีรายละเอียดของบทสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เนื่องจากการดำเนินงานของสาขายุติธรรมในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและการเป็นผู้ใช้กฎหมายที่มีผลต่อประชาชนในประเทศ หรือพื้นที่ที่เกี่ยวข้องในอินเทอร์เน็ตและโลกดิจิทัล การพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกมิติให้เหมาะสมกับยุคสมัย จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะหลายด้าน สำหรับฝ่ายบริหาร ได้แก่ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม 2) ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม 4) ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม 5) ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม 6) ทักษะด้านการพัฒนาการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม และสำหรับฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม 2) ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม 4) ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม 5) ทักษะด้านการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม 6) ทักษะด้านการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม โดยจะสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการตลอดจนโครงสร้างในทุกมิติ

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีดังต่อไปนี้

1. ศาสดิธรรมมีปัญหาและอุปสรรคจากจำนวนบุคลากรมีน้อยไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่มากขึ้น ในขณะที่การสรรหายังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน อันเนื่องมาจากส่วนกลางยังไม่กระจายอำนาจให้แก่แต่ละภาคสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เอง นอกจากนี้ การกลั่นกรองงานแต่ละประเภทมีการดำเนินการหลายชั้นตอนหลายระดับขั้นแม้ไม่ใช่งานที่มีความสำคัญ ทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. บุคลากรระดับบริหารของศาสดิธรรมมีประสบการณ์น้อย การบริหารจัดการมักเกิดปัญหาข้อขัดข้อง เมื่อพบกับสภาพการปฏิบัติงานจริงจึงไม่สามารถบริหารงานและตัดสินใจได้ ซึ่งในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหาร ยังมีไม่เพียงพอต่อกระบวนการบริหารองค์การศาสดิธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดระดับของทักษะให้เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาให้มีประสิทธิผลมากขึ้นและควรมีการกำหนดว่าผู้บริหารระดับใดต้องมีการพัฒนาทักษะด้านใดเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะอย่างชัดเจน

3. ศาสดิธรรมขาดการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะในภารกิจงานที่ได้รับผิดชอบในทางปฏิบัติ เนื่องจากการพัฒนาทักษะส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาทักษะในภาพรวมที่ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง เพียงแต่ให้ตรงกับทักษะหลักที่สำนักงานศาสดิธรรมกำหนดเป็นแบบเดียวกัน ไม่มีการยืดหยุ่นเฉพาะบางกลุ่ม หรือบางรายเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของศาสดิธรรม การพัฒนาทักษะต่างๆ จึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. บุคลากรศาสดิธรรมไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ทำให้ขาดการประเมินผลจากปริมาณงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เนื่องจากไม่มีการจัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง งบประมาณมีไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะบุคลากรเพียงพอที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจระบบงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรทั่วไปขาดความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดจนการดำเนินการยังคงเป็นเรื่องยากเพราะบุคลากรไม่เข้าใจเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาทักษะที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ

5. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นในการใช้ปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ความรู้ในระเบียบและกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้ เพราะหากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จากสถานการณ์โลกและสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้บริการแก่ผู้มารับบริการและภาพรวมตลอดจนยังขาดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ไม่มีการอบรมเชิงวิชาการเพื่อให้เกิดมุมมองความคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสายอุตสาหกรรมตามความต้องการของหน่วยงานหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวการณ์ปัจจุบันบุคลากรจึงมีคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่ำ

6. สายอุตสาหกรรมไม่มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ดีในเชิงบวกอย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดทักษะการทำงานตามสมรรถนะหลักที่สายอุตสาหกรรมกำหนด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม

1. สรุปการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรมในภาพรวมของกลุ่มบุคลากรสายอุตสาหกรรม (ฝ่ายบริหาร)

แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรมของกลุ่มบุคลากรสายอุตสาหกรรม (ฝ่ายบริหาร) ที่มีความสำคัญที่สุดอย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่สายอุตสาหกรรมต้องการ แต่บุคลากร (ฝ่ายบริหาร) มีทักษะเหล่านี้น้อย โดยเรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาทักษะจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกด้วยการบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการสายอุตสาหกรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงาน

2. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมอยู่เสมอ ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

3. ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม ด้วยการจัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับ และมีความมั่นคงปลอดภัย มีทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบาย ควบคุม กำกับและ การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น

4. ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม ด้วยการบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง ด้วยการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ มีทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรทางด้านดิจิทัล เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางด้านดิจิทัล โดยคำนึงถึงการ

ตอบสนองของประชาชนสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ

6. ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสาขายุติธรรม วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน พัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จัดทำ Enterprise Architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสาขายุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาคณากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในด้านดิจิทัล เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในด้านต่างๆ มีทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของสาขายุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

2. สรุปการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมในภาพรวมของกลุ่มบุคลากรสาขายุติธรรม (ฝ่ายปฏิบัติการ)

แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมของกลุ่มบุคลากรสาขายุติธรรม (ฝ่ายปฏิบัติการ) ที่มีความสำคัญที่สุดอย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่างที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่สาขายุติธรรมต้องการ แต่บุคลากร (ฝ่ายบริหาร) มีทักษะเหล่านี้น้อย โดยเรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาทักษะจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม มีทักษะในการปรับกระบวนการทำงานลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสาขายุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพ มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม มีความเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบายหลักการบริหารสาขายุติธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่

ผู้ให้บริการ เพิ่มความเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้

3. ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการสาขารัฐขึ้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล มีทักษะในการทำงานในศาลยุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน โดยใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันและการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก ได้แก่วัดเร็ว ลดการใช้กระดาษปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ

4. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก ด้วยการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม

5. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรมด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด

6. ทักษะทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของศาลยุติธรรม ด้วยการการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการงานหรือการบริการตาม

มาตรฐานปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุน การปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกธรรมในด้านต่าง ๆ พัฒนาทักษะในด้านระบบงาน สารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินเปรียบเทียบทักษะปัจจุบันและความคาดหวังในการ พัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

แนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม (ระดับบริหาร)

จากปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม และความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมสามารถนำมาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนา ทักษะผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการของสายยุติธรรม ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารจะมีแนวทางในการพัฒนาทักษะจากค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนา ทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดของบุคลากรสายยุติธรรม (ระดับบริหาร) อย่างเร่งด่วน เพราะช่องว่าง ที่มากที่สุดนั้น เป็นดัชนีชี้วัดถึงสิ่งที่สายยุติธรรมต้องการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก ธรรม มีค่า PNI = 0.27

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การ ประสานงานกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอบรมเพื่อสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม 2) การจัดกิจกรรม สัมมนาและอบรมในสถานที่เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะระหว่าง ผู้บริหารสายยุติธรรม 3) การใช้เทคโนโลยีในการสอนด้วยแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อให้ เข้าถึงทรัพยากรการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น 4) การติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารสาย ยุติธรรมได้รับการพัฒนาทักษะตามเป้าหมายหรือไม่ 5) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างผู้บริหารสายยุติธรรม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

1) วางแผนและการเตรียมความพร้อม กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จัดทรัพยากรที่เหมาะสม
2) จัดเป็นคลินิกการอบรมที่มุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการระบบยุติธรรม
3) สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาของสายยุติธรรม 4) สร้างระบบเพื่อให้แสดง ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือข้อเสนอแนะที่มีเป้าหมายในการทำให้ระบบ

ยุติธรรมดียิ่งขึ้น 5) การวัดประเมินผลความสำเร็จของผู้บริหารศาลยุติธรรมและแก้ไขปรับปรุงตามผลการประเมิน

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ 1) การรับสมัครผู้เข้าร่วมระบบสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการระบบยุติธรรม 2) การจับคู่สร้างคู่พี่เลี้ยง (Mentor) และน้องเลี้ยง (Mentee) 3) การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาโดยทำงานร่วมกัน 4) สร้างระบบในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์สร้างเป็นชุมชนเรียนรู้ร่วมกัน 5) การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่า PNI = 0.26

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมโดยใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขข้อโต้แย้งอย่างยุติธรรม 2) สนับสนุนการพัฒนาตนเองโดยให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมเข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม 3) การสนับสนุนสถาบันวิชาการและวัดผลทักษะในคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรม 4) สร้างชุมชนและเครือข่ายของผู้บริหารศาลยุติธรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ก่อนเริ่มต้นการนิเทศแบบคลินิก มีการเลือกเนื้อหาที่สำคัญในการนิเทศ 2) การจัดการนิเทศแบบกลุ่มหรือรายบุคคลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรม 3) สนับสนุนการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประโยชน์ 4) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการสร้างระบบในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 5) การประเมินผล โดยสร้างกระบวนการเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยง มีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกและพัฒนาพี่เลี้ยงด้วยการเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้เพื่อให้สามารถสนับสนุนน้องเลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การจับคู่พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง กำหนดเป้าหมายและสร้างแผนการทำงานที่ชัดเจน 3) การสนับสนุนและการเรียนรู้ โดยพี่เลี้ยงแบ่งปันประสบการณ์และความรู้รวมทั้งสร้างชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน 4) มีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จ

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีค่า PNI = 0.25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนการฝึกอบรมอย่างรอบคอบ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม มีการเลือกเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จริงมาเป็นอย่างดี 2) การสอนเชิงกลุ่มการสัมมนาหรือการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์ ที่เหมาะสมเพื่อให้มีโอกาสฝึกฝนทักษะ 3) การฝึกทักษะ โดยใช้กรณีศึกษาและการจำลองสถานการณ์ 4) การสนับสนุนหลังการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้บริหารนำทักษะที่ได้มาใช้ในการงานจริง 5) การประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมในอนาคต

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) ควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมถึงการกำหนดเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เหมาะสม 2) การจัดการนิเทศแบบกลุ่มหรือรายบุคคลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ 3) สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ใช้ในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 4) การให้คำแนะนำจากการสนทนาและการแบ่งปันประสบการณ์ 5) การประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จและความก้าวหน้า

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกและพัฒนาพี่เลี้ยงซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถสนับสนุนน้องเลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การจับคู่พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง 3) การกำหนดเป้าหมายและสร้างแผนการทำงานที่ชัดเจน 4) การสนับสนุนและการเรียนรู้จากพี่เลี้ยงในการพัฒนาทักษะด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และสร้างระบบชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน 5) มีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะ

แนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ)

บุคลากรสายยุติธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จะมีแนวทางในการพัฒนาทักษะจากค่าดัชนี PNI ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ที่มีความสำคัญที่สุดอย่างเร่งด่วนเพราะช่องว่างที่มากที่สุดโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายยุติธรรม มีค่า PNI = .26

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) ประเมินความต้องการในการฝึกอบรม โดยระบุว่าแต่ละบุคคลต้องการฝึกในระดับใด 2) การสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพและเข้ากับความต้องการ รวมถึงการใช้กรณีศึกษาและปัญหาจริง 3) การจัดการฝึกอบรมไปตามระบบและให้โอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกฝนได้ทดลองใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในสถานการณ์จริง 4) สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทักษะด้าน

เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ควรสิ้นสุดที่การฝึกอบรม 5) การประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเพื่อวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะ

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้

1) การวางแผนคลินิกโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงรูปแบบและระยะเวลาที่เหมาะสม 2) การสร้างเนื้อหาที่มีเนื้อหาที่เข้ากับความต้องการของบุคลากรสายยุติธรรม 3) ควรจัดเตรียมเนื้อหาในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ การให้บุคลากรมีโอกาสทดลองใช้เทคโนโลยีและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 4) การสนับสนุนและการให้คำปรึกษาหลังจากการนิเทศคลินิก 5) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการให้บริการบทเรียนออนไลน์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติม 6) การประเมินผลตามความก้าวหน้าเพื่อตรวจสอบว่าทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงมีขั้นตอนและแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การสร้างระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ สามารถใช้เป็นแพลตฟอร์มออนไลน์หรือระบบภายในองค์กร 2) การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้วยการเขียนบทความ สร้างวิดีโอการสอนหรือจัดกิจกรรมอบรม 3) การสนับสนุนและการกำกับดูแลโดยผู้บริหาร หรือบุคลากรที่มีความรู้ให้ทำหน้าที่เป็น "พี่เลี้ยง" ให้กับบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ นี้สามารถเป็นการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยี 4) การสร้างชุมชนออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานการณ์จริง 5) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการให้บริการบทเรียนออนไลน์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติม 6) การประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ลำดับที่ 2 ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม มีค่า PNI = .25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) วางแผนการอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นโยบายและมาตรฐานที่ต้องการให้บุคลากรรู้และปฏิบัติตาม 2) สร้างเนื้อหาการอบรมที่เป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรสายยุติธรรม 3) การสอนด้วยการใช้วิธีการที่เหมาะสม 4) การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือการอบรมที่เหมาะสม เช่น การสร้างคลิปวิดีโอการอบรม การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์หรือเครื่องมือสื่อสาร 5) การประเมินบุคลากรในการปฏิบัติและการสนับสนุนหลังจากการอบรมเพื่อวัดความสำเร็จรวมทั้งการพัฒนาข้อมูลการอบรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการอบรมต่อไป

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้

1) วางแผนการนิเทศด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นโยบายและมาตรฐานที่จะพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ 2) การแนะนำและการสอนบุคลากร ด้วยการให้สถานการณ์จริงและ

กรณีศึกษารวมทั้งให้คำแนะนำและการดูแล 3) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติตามนโยบายด้วยการให้คำแนะนำและการเตรียมพร้อม 5) การประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของบุคลากร

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง 2) การเลือกบุคลากรพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์และความชำนาญเพื่อเป็น "พี่เลี้ยง" ที่จะสนับสนุนและแนะนำบุคลากรระดับปฏิบัติการ 3) ตรวจสอบตามแผนและพัฒนาแผนการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคลากร 4) จัดการฝึกโดยใช้วิธีการสอนและการแสดงตัวอย่าง 5) สนับสนุนและสร้างโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติได้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต 7) การประเมินประสิทธิภาพของระบบพี่เลี้ยงและมีการปรับปรุงตามความจำเป็น

ลำดับที่ 3 ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI = 0.25

1. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจถึงสาเหตุและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง 2) วางแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในแต่ละระดับ 3) มีการจัดการที่เน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลง 4) การประเมินผลตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิก มีแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การประชุมและการแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ มีการวางแผนการนิเทศที่เน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลง 2) การนิเทศและการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม 3) การสนับสนุนในการปรับตัวบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำและส่งเสริมทางจิตใจ 4) ประเมินผลการพัฒนาทักษะและการปรับตัวของบุคลากรปรับปรุงแผนการนิเทศตามความจำเป็น 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยงมีขั้นตอนและแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยงให้ความชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าหน้าที่จะเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำให้กับบุคลากรใหม่ 2) การฝึกพี่เลี้ยงด้วยการจัดการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาทักษะในการให้คำแนะนำและการสนับสนุนบุคลากรใหม่ 3) การติดตามและการประเมินผลตามความก้าวหน้าของบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากพี่เลี้ยง 4) การสร้างความเข้าใจในการปรับตัวและการประสานงานต่อกับบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ 5) การสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือในที่สนับสนุนช่วยเหลือและส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ 6) การ

เรียนรู้แบบต่อเนื่องด้วยการสร้าง โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร ระดับปฏิบัติการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรม

การพัฒนาทักษะของบุคลากรควรมีการวางแผนและจัดระบบงานในศาลยุติธรรมเพราะจะทำให้เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายตามเป้าหมายที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยดำเนินการไปพร้อมกับการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการไปสู่สากล ทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าให้สอดคล้องกับนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งควรถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรม อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจนสมบูรณ์แก่บุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ทุกคน

2. การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรส่งเสริมทางเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานคุณภาพให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ทุกคนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการอำนวยความสะดวกที่มีมาตรฐานสูงสุด ควรเริ่มจากการที่ศาลยุติธรรมมีการจัดการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ความร่วมมือนี้มีจุดมุ่งหมายในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทางด้านการบุคลากรระหว่างกัน ตลอดจนมีการส่งเสริมนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความท้าทายแก่ทีมงานในการค้นหานวัตกรรม

3. มีการพัฒนาการดำเนินงานให้มีถูกต้องเหมาะสม ทั้งในด้านจริยธรรมและคุณธรรม สะดวกรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจ โดยบุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านนโยบายคุณภาพที่มีความมุ่งมั่นให้ได้มาตรฐานสามารถทำงานได้ดีเป็นพิเศษ มีความสามารถโดดเด่น จากการได้รับการส่งเสริมให้มีทักษะและความชำนาญมากขึ้น

4. จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไข ไขข้อข้องกับและระเบียบต่างๆ ในศาลยุติธรรมที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์

ใหม่ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ ศึกษาเกณฑ์ที่เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดี ที่จะประสบความสำเร็จในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการให้บริการและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม

5. ควรมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีในการเข้าใช้และการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการในยุคดิจิทัล ต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบบริหารจัดการคดีทางไอที (Case Management Systems) หรือระบบสารสนเทศศาล การทำงานกับฐานข้อมูลออนไลน์ และการปฏิบัติตามแนวทางที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อความสำเร็จในการนำเอาเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัลมาใช้ในการทำงานของศาลยุติธรรม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะด้านกฎหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

6. แนวทางการพัฒนาทักษะที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร ในเบื้องต้นเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะด้านที่จำเป็นด้านต่างๆ ของบุคลากรสายปฏิบัติการที่ได้จากการวิจัย

6.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ใหม่ โดยต้องมีกระบวนการบริหารการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้ตรงตามแผนตามความต้องการและวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งาน สามารถประเมินผลการอบรมและผลการปฏิบัติงานได้ภายหลังการอบรม

6.2 การนิเทศแบบคลินิก เป็นกระบวนการจัดการการเรียนรู้โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการนิเทศงาน มีการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีแบบแผน เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานอย่างตรงประเด็น ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความชำนาญหลายด้าน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้หลากหลาย

6.3 การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือเลือกจากผู้ที่มีความสามารถมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะระบบพี่เลี้ยง ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงาน จะมีการสอบถาม ความใกล้ชิดและลงปฏิบัติจริง หากมีข้อสงสัยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ผู้สอนสามารถช่วยเหลือและชี้แจงให้เข้าใจได้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวคือ การพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีกระบวนการในการดำเนินการเป็นลักษณะของวงจรพัฒนาลักษณะเดียวกัน โดยการนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการ

นิเทศแบบคลินิก เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบกลุ่ม และแบบรายบุคคล โดยที่บุคลากรและผู้นิเทศร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน โดยการพูดคุยปรึกษาหารือ สังเกตการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานรวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ จนสามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล แล้วจึงพิจารณาวิธีการพัฒนา รายบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและ สิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงกันระหว่างบุคลากรและผู้นิเทศ ตามวิธีการที่สำนักงานศาล ยุติธรรมกำหนดทั้ง 12 วิธี ซึ่งในระหว่างการพัฒนาทักษะด้วยวิธีการต่างๆ บุคลากรจะมีพี่เลี้ยงซึ่ง ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาผ่านกระบวนการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีอยู่เดิมที่มี ผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องอื่นๆ หรือสามารถเป็นต้นแบบในการปฏิบัติ ราชการคอยให้คำปรึกษาหรือสอนงานให้กับบุคลากร ที่จะทำให้ศักยภาพของบุคลากรสูงขึ้น ซึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาทักษะตามวิธีการที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดเสร็จสิ้นทั้งกระบวนการแล้ว บุคลากรจะได้รับการประเมินผ่านกระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานภายหลัง การพัฒนาทักษะของบุคลากร

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม” จะมีประเด็นสำคัญ ในการนำมา อภิปรายผล ดังต่อไปนี้

ในการพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่แต่ละ บุคคลทำสำเร็จจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงานที่ทำสำเร็จไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการ ทำงานและแผนในการติดตามงานอย่างชัดเจนทำให้ไม่ทราบถึงทักษะของแต่ละคนและนำไปสู่การ พัฒนาและเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์จากผลการปฏิบัติราชการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พร นิภา ธารธรรมนันท์ (2562) ที่วิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การทักษะสูง : กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การทักษะสูง (HPO) ในภาพรวม มี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้ 1) ด้าน มุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 3) ด้านนำองค์การ 4) ด้านให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ 5) ด้านโครงสร้างองค์การและ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยด้าน การนำองค์การมีระดับที่สูงที่สุด การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ การ มุ่งเน้นบุคลากร ส่วนแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การทักษะสูงของศาลในสังกัด สำนักงานศาลยุติธรรมจะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการและการสร้างแรงจูงใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Grant (2010) ในเรื่องการ

วิเคราะห์กลยุทธ์ร่วมสมัย โดยมีแนวคิดว่าประเมินผลการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลของการพัฒนาบุคลากร ต้องประเมินใน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) การประเมินรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร และ 2) การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นในการใช้ปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ความรู้ในระเบียบและกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้ เพราะหากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์โลกและสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้บริการแก่ผู้มารับบริการและภาพรวม ไม่มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมอย่างต่อเนื่อง ตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ขาดการประเมินผลจากปริมาณงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัด ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เกลิมชนม์ สมณะ (2563) ที่วิจัยเรื่อง ชิโอะเจ สมาร์ท ลิฟ : แอปพลิเคชันขึ้นไบล่า สำหรับสำนักงานสาขายุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานสาขายุติธรรมควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในการบริการประชาชน งานบริหารจัดการคดี งานธุรการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการทำงานใหม่ตามยุทธศาสตร์ของสาขายุติธรรมให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาภรณ์ เหล่าศิริธนา (2564) ที่วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสาขายุติธรรมในสังกัดสำนักสาขายุติธรรมประจำภาค 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสาขายุติธรรม รวมทั้งแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสาขายุติธรรม ควรจัดผู้เชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรมแนะนำการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถและควรให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสาขายุติธรรมในภาพรวมของกลุ่มบุคลากรสาขายุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ไปตามระดับทักษะปัจจุบัน ได้แก่ 1) ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม 2) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสาขายุติธรรม 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสาขายุติธรรม 5) ทักษะด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลงและ 6) ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสาขายุติธรรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mercer (2019) ที่วิจัยเรื่องแนวโน้มการทำงานในอนาคตและสิ่งที่ผู้บริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อม ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยกระดับทักษะใหม่ สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงานให้มีศักยภาพสูง ซึ่งควรทำให้บุคลากรมีทักษะที่ตรงกับความต้องการในงาน โดยผสมผสานการเรียนรู้ทักษะที่ขาดหายไปกับการเสริมสร้างทักษะใหม่ที่ต้องใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

ในส่วนของแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายปฏิบัติการในภาพรวมของกลุ่มบุคลากรสายปฏิบัติการ ไปตามระดับทักษะปัจจุบัน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายปฏิบัติการ 2) ทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายปฏิบัติการ 3) ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก 5) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรมและ 6) ทักษะทักษะด้านปฏิบัติงานเพื่อยกระดับศักยภาพของสายปฏิบัติการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Karneli (2022) ที่วิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรในยุค VUCA ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ควรมีการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ที่สำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาภรณ์ เหล่าศรีรัตน (2564) ที่วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสายปฏิบัติการในสังกัดสำนักสายปฏิบัติการประจำภาค 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสายปฏิบัติการ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสายปฏิบัติการ ควรจัดผู้เชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรมแนะนำการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถและควรให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการของสายปฏิบัติการ ควรมีการวางแผนและจัดระบบงานในสายปฏิบัติการเพราะจะทำให้เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายตามเป้าหมายที่กำหนดเพราะจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จได้ตามเป้าหมายมีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการไปสู่สากล ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย สอดคล้องกับ

ผลงานวิจัยของ นัทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล (2562) ที่วิจัยเรื่องแนวทางการจัดทำตัวชี้วัด การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1 ผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงานของสำนักศาลยุติธรรม ควรมีการปรับปรุง พัฒนาเนื้อหาและกำหนดเพิ่มตำแหน่งงานกับตัวชี้วัด พร้อมออกแบบจัดทำรายละเอียดเพื่อนำมาใช้ กับบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน โดยผู้บริหารระดับสูงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการ สนับสนุนและใช้งานในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการกับศาลยุติธรรม

การพัฒนาการบริหารจัดการผู้บริหารศาลยุติธรรม เป็นกระบวนการที่ยาวนานและต้องมีการลงทุนทั้งทางการเงินและนโยบาย แต่มีคุณค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยุติธรรมในระบบ ยุติธรรมของประเทศไทย การนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหาร จัดการผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจลึกซึ้งและทักษะในการดำเนินการใน บทบาทที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือในการพัฒนาทักษะ ด้วยระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้าง พื้นี่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้มีบุคลากรผู้บริหารระดับสูง ที่มีความสามารถและความเข้าใจเพิ่มขึ้นในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งควรถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการ บริหารงานศาลยุติธรรม อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจน สมบูรณ์แก่บุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ทุกคนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อ ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลเพราะเป็นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารบุคลากร ในการบูรณา การบริหารจัดการบุคลากรเข้ากับกลยุทธ์ของศาลยุติธรรม โดยแนวปฏิบัติคือการคัดเลือก การ ฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะจะต้องทำให้มีทัศนคติในลักษณะที่สนับสนุนกลยุทธ์ของศาล ยุติธรรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Allui and Sahn (2016) ที่วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประสพการณ์ในประเทศซาอุดีอาระเบีย ผล การศึกษาพบว่า ทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์และ นำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรด้วยระบบฝึกอบรมโดยมีการ ปฐมนิเทศและการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะของบุคลากรมีกิจกรรมสนับสนุนความสำเร็จเพื่อ ส่งเสริมและจูงใจพนักงาน สอดคล้องกับ จันทรฉาย โด่งดัง (2562) ที่วิจัยเรื่องประสิทธิผลในการ พัฒนาดตนเองของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4 ผลการศึกษา พบว่า การฝึกอบรมควรครอบคลุมทุกตำแหน่ง และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรการ ฝึกกับผู้เชี่ยวชาญให้มีทักษะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างระบบที่มีความยุติธรรมและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง นอกจากนี้การตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการยังส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและยุติธรรมมากยิ่งขึ้นในประเทศไทย ส่วนการนิเทศแบบคลินิกของผู้บริหารศาลยุติธรรมเป็นการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่สูงขึ้นในระบบยุติธรรม เป็นการสร้างฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องในระดับสูง ในการพัฒนาทักษะด้วยระบบพีแอลเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่องและส่งผลให้มีผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรม ในการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้างฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมให้มีความถูกต้องและมีความสามารถในการกำกับและควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาทักษะด้วยระบบพีแอลเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารศาลยุติธรรม จะช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้มีผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบยุติธรรมของประเทศไทย

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมควรได้รับการส่งเสริมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยกลุ่มบุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร) ทุกคนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการอำนวยความสะดวกที่มีมาตรฐานสูงสุด มีแผนงานที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาตรงตามที่ทุกฝ่ายคาดหวังจากกระบวนการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดขั้นตอนผู้รับผิดชอบและรอบเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำซ้ำได้เหมือนเดิม มีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิชชาภา นงศ์ทอง (2560) ที่วิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรศาลแขวงราชบุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่าในด้านการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ควรมีความสมดุลกับการทำงาน โดยส่วนรวม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานควรส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่บุคลากร มีการพัฒนาการดำเนินงานให้มีถูกต้องเหมาะสมทั้งในด้านจริยธรรมและคุณธรรม สะดวกรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจ โดยบุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านนโยบาย

คุณภาพที่มีความมุ่งมั่นให้ได้มาตรฐานสามารถทำงานได้ดีเป็นพิเศษ มีความสามารถโดดเด่น จาก การได้รับการส่งเสริมให้มีทักษะและความชำนาญมากขึ้น

ในการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติตามนโยบายและ มาตรฐานของศาลยุติธรรมช่วยให้บุคลากรรู้และปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่าง ถูกต้องและมีความมั่นใจในการดำเนินงานที่มีความเป็นธรรมและเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของ ตนในระดับปฏิบัติการในศาลยุติธรรมส่วนการนิเทศแบบคลินิกช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจและ ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในการดำเนินงานที่มี ความเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้ศาลยุติธรรมมีความเป็นมืออาชีพและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มครองสิทธิ อิสรภาพของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการของศาลยุติธรรมในการพัฒนาทักษะ ด้วยระบบพี่เลี้ยงช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีโอกาสพัฒนาทักษะและความชำนาญในการ ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม มีความสำคัญในการให้บริการอย่างมีความ มั่นใจและมีคุณภาพให้กับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการของศาลยุติธรรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริการที่ดี สามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในด้านการบริหารจัดการคดีมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามลำดับการขั้นตอนที่ถูกต้องและผสมผสานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือฝึกปฏิบัติงานหลังเสร็จ การอบรมเพื่อให้ได้พบปัญหาที่แท้จริงแก้ไขปัญหาได้และสามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ การใช้นิเทศแบบคลินิกตามกระบวนการสำหรับการพัฒนาทักษะ โดยบุคลากรจะได้รับการ ชี้แนะมีการใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการสอน มีการจัดลำดับตามขั้นตอนที่ ถูกต้องและใช้เป็นแบบอย่าง ข้อเสนอแนะ และมีการผสมผสานหรือสอดแทรกเทคนิคใหม่ๆ หรือ ประยุกต์เหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันเข้าไปเพื่อให้บุคลากรไม่รู้สึกซ้ำซากจำเจ สอดคล้องกับ พิชชาภา นงค์ทอง (2560) ที่วิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรศาลแขวงราชบุรี ซึ่งผลการวิจัย พบว่าในด้านการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม โดยตรง ควรมีความสมดุลกับการ ทำงานโดยส่วนรวม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาทักษะด้วยการนิเทศแบบคลินิกเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรศาล ยุติธรรมระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และทำให้ศาลยุติธรรมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมี คุณภาพรวมทั้งการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงช่วย ให้บุคลากรศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ศาลยุติธรรมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการฝึกอบรมที่เป็นเชิงปฏิบัติและเน้นที่การอำนวยความสะดวกยุติธรรมจะ

ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายคุณธรรมระดับปฏิบัติการ ทำให้สายคุณธรรมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ การนิเทศแบบคลินิกที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกจะช่วยให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความคุณธรรมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้สายคุณธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการพัฒนาทักษะด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงช่วยในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ทำให้สายคุณธรรมสามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายคุณธรรมอย่างเต็มศักยภาพ การสนับสนุนการศึกษาและการอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรสายคุณธรรมมีโอกาสในการเข้ารับการศึกษาศึกษาและอบรม เพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรการอบรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยีทางกฎหมาย หรือการดำเนินการในระบบออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีประโยชน์

1. การสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินการทางดิจิทัล ควรมีการสร้างโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับการพัฒนาดิจิทัลโดยมีการวางแผนและการดำเนินการที่ชัดเจนในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสายคุณธรรม สามารถสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพเช่น ระบบการจัดการคดีทางไอที ระบบสารสนเทศศาล หรือโปรแกรมสนับสนุนการตัดสินใจทางกฎหมาย สร้างความตระหนักและการสนับสนุนในเรื่องของความปลอดภัยทางดิจิทัลด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยข้อมูล โดยศาลควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายคุณธรรมมีความตระหนักในเรื่องของความปลอดภัยทางดิจิทัลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับมาตรการป้องกันความเสี่ยงทางดิจิทัล และสร้างพื้นที่สำหรับการนวัตกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรสายคุณธรรมมีโอกาสนำเสนอและพัฒนานวัตกรรมทางดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของศาล โดยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรสายคุณธรรมและผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานของศาลได้

2. การพัฒนาทักษะของบุคลากรในสาขากระบวนการยุติธรรมโดยศาลยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรม เนื่องจากความต้องการในการเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมและการระงับข้อพิพาทที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพยังคงเพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสำรวจความสำคัญของการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสาขาศาลยุติธรรมในศาลยุติธรรม และเสนอคำแนะนำเพื่อยกระดับชุดทักษะของบุคลากรในการมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายและการพิจารณาคดี ซึ่งเป็นชุดทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในศาลยุติธรรม โดยในเบื้องต้น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรศาลยุติธรรมควรมีชุดทักษะด้านกฎหมายสำหรับการคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรและประชาชนมั่นใจได้ว่าจะได้รับคำแนะนำและความยุติธรรมจากศาลยุติธรรม

3. สนับสนุนให้เกิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนเต็มรูปแบบ โดยจัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารงานบุคคลทั้งในส่วนกลางที่เชื่อมโยงสู่ส่วนภูมิภาค ร่วมกันบูรณาการความรู้และทรัพยากรในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในทุกด้าน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ รวมทั้งมีการประเมินผลและการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อส่งเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนของแผน โดยผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทักษะของบุคลากรในสาขากระบวนการยุติธรรมโดยศาลยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรม โดยการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถรับประกันการแก้ไขข้อพิพาทอย่างยุติธรรมและเป็นกลาง และรักษาความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของสาธารณะในระบบ ด้วยการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมปกติและการริเริ่มการให้คำปรึกษา องค์กรสามารถจัดหาบุคลากรด้วยการสนับสนุนและทรัพยากรที่บุคลากรต้องการเพื่อยกระดับชุดทักษะของบุคลากร การลงทุนในการพัฒนาทักษะบุคลากรจะทำให้กระบวนการยุติธรรมสามารถพัฒนาต่อไปและตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้เกิดศักยภาพและเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรนั้นในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมของศาลยุติธรรม ทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานสนับสนุนงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการ และงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตาม

สมรรถนะได้อย่างครบวงจร เพื่อจัดการและพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอาชีพในยุคดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ จากผลการวิจัยจะได้ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการที่มีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอาชีพ โดยเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เช่น E-Learning เว็บไซต์ เรียนรู้ภายในองค์กร หรือการสร้างพื้นที่สนับสนุนการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล สนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายอาชีพ โดยการให้การช่วยเหลือในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการฝึกฝนและการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้งานซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับศาล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ

2. ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม คือ การระบุด้านที่ต้องการพัฒนา ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการประเมินทักษะที่ครอบคลุม ควรรวมถึงการประเมินทั้งทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านอารมณ์ ทักษะทางเทคนิคหมายถึงความรู้และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ผ่านวิธีการดังต่อไปนี้ 1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการโดยทั่วไปที่ใช้ในการพัฒนาทักษะอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยหลักสูตรควรผ่านการคิดวิเคราะห์อย่างมีแบบแผนว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ประเมินผลความสำเร็จในการฝึกอบรมผ่านแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถประเมินผลการฝึกอบรมผ่านการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา 2) การนิเทศแบบคลินิก เป็นกระบวนการจัดการการเรียนรู้โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการนิเทศงาน โดยการสังเกตพฤติกรรม บันทึกไว้เพื่อวางแผนและหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านความไว้นื้อเชื่อใจระหว่างผู้นิเทศงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ได้รับการนิเทศงานมีความรู้เชี่ยวชาญและชำนาญงานหลากหลาย 3) การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะในการสอนงาน อาจเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสอนงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวัง คือ การพัฒนาทักษะทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้วิทยากร ผู้นิเทศและพี่เลี้ยงที่มีพฤติกรรมเหมาะสม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้รับการฝึกอบรม ผู้รับการนิเทศงานและผู้รับการสอนงาน เพราะทั้งคู่จะมีความใกล้ชิดและไว้นื้อเชื่อใจกัน

3. สายอาชีพควรส่งเสริมการพัฒนาชุดทักษะของบุคลากรในสายอาชีพในแต่ละด้าน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะตามโปรแกรมอย่างต่อเนื่องสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และ

ทักษะของตน ควรใช้โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับปรุงความรู้และทักษะของตน ซึ่งการพัฒนาชุดทักษะต่างๆ ควรครอบคลุมทุกตำแหน่ง โดยมีระดับความเข้มข้นของแต่ละชุดทักษะเพิ่มมากขึ้น นอกจากการพัฒนาชุดทักษะเฉพาะตำแหน่ง จำเป็นต้องพัฒนาชุดทักษะหลักตามสมรรถนะหลักให้ครอบคลุมทุกระดับ รวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาทักษะอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศาลยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการระบุพื้นที่สำหรับการปรับปรุง การให้โอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนา การใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาและการฝึกสอน และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรตุลาการสามารถมั่นใจได้ว่าบุคลากรของตนมีทักษะที่จำเป็นในการผดุงความยุติธรรมและรักษาหลักนิติธรรม

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

เพื่อเสริมสร้างทักษะและการต่อยอดในการทำงานของบุคลากรศาลยุติธรรมในยุคดิจิทัล ซึ่งจากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและการต่อยอดที่มีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาในบริบทของการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมในศาลยุติธรรมในต่างประเทศ เช่น ในยุโรป อเมริกาหรืออาเซียนเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน ทำการศึกษาวิจัย โดยแยกปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมของบุคลากรและทำการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรต่างๆ ที่มีบริบทแตกต่างกันความแตกต่างของทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวัง ว่ามีความแตกต่างจากงานวิจัยนี้อย่างไร

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในบริบทของการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมจากภาพอนาคตด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นว่าควรมีรูปแบบอย่างไรและควรมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และบุคลากร ต่างๆ อย่างไรเพื่อเป็นประโยชน์ในการเตรียมพร้อมในด้านต่างๆ

3. การศึกษาต่อยอดในการแก้ไขทักษะของบุคลากรให้มีการพัฒนาที่เป็นไปตามความต้องการในปัจจุบัน กับการพัฒนาแบบประเมินเพื่อที่จะนำไปใช้ในงานจริงให้ได้มากที่สุด โดยดำเนินการแยกประเภทและแนวทางที่ชัดเจน พร้อมทั้งจัดทำและทดลองหลักสูตร แล้วทำการประเมินผลใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีประสิทธิผลมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กองสารนิเทศและประชาสัมพันธ์. (2563). ระบบบริการดิจิทัล ศาลยุดิธรรม. กระทรวงยุติธรรม. <http://www.doe.go.th>
- กัญญาวิวัฒน์ แก้วกมลรัตน์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมสังกัดศาลชั้นต้นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรังสิต). ฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLis).
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- คำนาย อภิปรัชญากุล. (2564). การจัดการทรัพยากรบุคคล. โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง.
- จันทร์ฉาย โด่งดัง. (2562). ประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองของข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุมพล ชื่นจิตต์ศิริ. (2560). คำอธิบายวิชาการว่าความและศาลจำลอง (พิมพ์ครั้งที่ 4). ร้านหนังสือกฎหมาย.
- ชวนส์ถ์ เจนการ และ สุภวัชร มาลานนท์. (2564, 28 ธันวาคม). ศาลยุติธรรม 4.0. <http://www.bangkokbiznews.com>
- ชัยวัฒน์ แก้วพินงาม และ รัชชวัญ ธรรมภรณ์พิลาศ. (2556). นโยบายการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยภายใต้เศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารเศรษฐศาสตร์บริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 7(1), 251-306.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2554). 100 ปีแห่งการปฏิรูประบบราชการ: วิวัฒนาการของอำนาจรัฐและอำนาจการเมือง. สถาบันนโยบายศึกษา.
- ไชนันท์ ปัญญาศิริ และ สุमितตรา เจิมพันธ์. (2563). โครงสร้างตามสถานการณ์ขององค์การภาครัฐไทยตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), 26(2), 112-123.
- ถ้วนนุรีชันน์ สุริยะ. (2561). การพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสูงด้วยเทคโนโลยีเชื่อมโยงสรรพสิ่งเพื่อการตรวจสอบหลักฐานดิจิทัลสำหรับสถานศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ทวีศิลป์ ปราบกริ. (2562). ปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายในการดำเนินกระบวนการพิจารณา คดี
ทุจริตและประพฤติโดยมิชอบในวงราชการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการ
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชนรัตน์ ทั้งทอง. (2564, 23 ธันวาคม). การพัฒนาระบบงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม.
<http://www.jti.coj.go.th>
- ชญญาภรณ์ ซอศรีสาคร. (2559). ปัญหาการดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีเลือกตั้งในศาลอุทธรณ์.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐดิพร อ้นด้วง. (2565). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด
สถาบันพระบรมราชชนก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ณัทพล ชินกุลกิจนิวัฒน์. (2562). คุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการ: ศึกษากรณี ศาล
อุทธรณ์ภาค 7. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. (2551). การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล
ยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นัทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล. (2562). แนวทางพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการ ของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นัทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล. (2564). แนวทางพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นุรี มูเซะ. (2557). กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และสันติวิธี กรณีศึกษา: ศาลจังหวัดยะลา.
(รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปองศักดิ์ นันทเสน. (2564). บทบาทของฝ่ายปกครองในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาภายใต้
บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปัทมาพร ทับปัดชา. (2561). *ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลยุติธรรมในจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรนรี พิษนาหาริ. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชชาภา นงศ์ทอง. (2560). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรศาลแขวงราชบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิชัย นิลทองคำ. (2562). *ประมวลกฎหมาย วิ.แพ่ง วิ.อาญา พระธรรมนูญศาลฯ Version 1.62*.
ร้านหนังสือกฎหมาย.
- พิโชค รุจิรประสิทธิ์. (2559). *การพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในศาลอุทธรณ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพโรจน์ วายุภาพ. (2559). *คำอธิบายระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12).
ร้านหนังสือกฎหมาย.
- ไพโรจน์ วายุภาพ. (2560). *คำอธิบายระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 13).
ร้านหนังสือกฎหมาย.
- มงคล คำเวียง. (2564). *การบริหารจัดการคดี: ศึกษากระบวนการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพในคดีอาญาในศูนย์คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพในคดีอาญาของศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วนิดา วาติเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล และ สมบัติ ที่มทรัพย์. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ*. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วนิดา วาติเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล, และ สมบัติ ที่มทรัพย์. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ*. วี พรินท์ (1991).
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. วิจิตรหัตถกร.
- ศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม. (2564). *รายงานประจำปี พ.ศ. 2563*. สำนักงานศาลยุติธรรม.

- ศิริชัย กุมารจันทร์, เอกราช สุวรรณรัตน์ และ กรกฎ ทองชะโชค. (2562). *กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการไถ่เกลียดและการคุ้มครองสิทธิในศาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2562). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม. (2564). *แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ โครงการเพิ่มศักยภาพข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สมชัย ฑีฆาอุตมากร. (2561). *พระธรรมนูญศาลยุติธรรมฉบับสมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ร้านหนังสือกฎหมาย.
- สมบัติ อรรถพิมล. (2564). *การพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการไถ่เกลียดข้อพิพาทคดีแพ่งในศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมลักษณ์ จัดกระบวนพล. (2555). *ระบบศาลและหลักทั่วไปว่าด้วยวิธีพิจารณาคดี*. สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). *รายงานประจำปี 2558 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. <http://library.nhrc.or.th/ULIB/dublin.php?f=dublin&ID=9183>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ใน ส่วนราชการ*. พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *แนวทางการบริหารราชการยุคใหม่ ของ รัฐมนตรีปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ และอธิบดี*. สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *ระบบงานและกลไกการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาล*. สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564, 24 มิถุนายน). *การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. <http://www.nesdb.go.th/default.aspx>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย*. <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/448742>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). *รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2561*. <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/567616>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. <https://www.opdc.go.th/content/NTc2Mw>

- สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ กรณีการอนุมัติคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบเข้าแข่งขันได้*. <https://motdrive.mot.go.th/index.php/s/DrF0IRXmOeHeTHF#pdfviewer>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2561-2562*. ศิวาโกลด์ มีเดีย
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2561). *แผนพัฒนาดิจิทัลศาลยุติธรรม พ.ศ. 2562-2564*. <https://techno.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/iid/130129>
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2563). *ศาลยุติธรรมนำนวัตกรรมยื่นคำฟ้องผ่าน e-filing Version 3 ลดความเสี่ยงช่วงโควิด-19 แพร่ระบาด*. ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ธนาคารกรุงไทย. <https://krungthai.com/th/krungthai-update/news-detail/498>
- สำนักงานศาลยุติธรรม กองสารนิเทศและประชาสัมพันธ์. (2563). *VTR แนะนำ D-COURT หรือ ศาลดิจิทัล คืออะไร*. <https://www.coj.go.th/th/content/category/detail/id/6/iid/179580>
- สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9. (2563). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2563*. <https://jor9.coj.go.th/th/content/category/detail/id/46/iid/170915>
- สิริมงคล กองชนสุวรรณ. (2563). *โมเดลความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมขั้นต้น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 12). สำนักพิมพ์เฟื่องฟ้า
- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 24). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพณ์ คำแข็งขวา. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลอุทธรณ์ภาค 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- สุภาพรณ์ เหล่าศรีรัตนนา. (2564). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมการของศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 7*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุรพล สุขอ้อจะสกุล. (2562). *การพัฒนาประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นอุทธรณ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุวรรณ นุ่มดี. (2564). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ภาพพิมพ์.
- อรรถสิทธิ์ ฐาปนะดิถ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในสายงานสนับสนุนของศาลยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย อาทิวะ. (2558). ปัญหาการพิจารณาพิพากษาคดีอาญาในชั้นศาลอุทธรณ์ : ศึกษากรณีการอุทธรณ์ปัญหาข้อเท็จจริง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- Allui, A. & Sahn, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions. *Empirical Evidence from Saudi. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361–371. https://doi.org/10.1007/978-981-99-4067-7_4
- Aryee S., Walumbwa F., Seidu, E., & Otake L. E. (2013). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 480–499.
- Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice* (4th ed.). Macmillan.
- Braun, W. (2007). *HR strategy theory in international resource management* (2nd ed.). Blackwell.
- Braun, W. (2008). *HR sourcing and shoring: strategies, drivers, success factors and implications for HR. International human resource management: A European perspective*. Routledge.
- Brewster, C. B. (2011). Reuters: HRM in global perspective. In T. Dundon and A. Wilkinson (eds.), *Case studies in global management: Strategy, innovation and people management* (pp. 261-270). Tilde University Press, Victoria, Australia.

- Brinckmann, J. (2008). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms: A theoretical and empirical analysis concerning competencies of entrepreneurial teams and the development of their ventures*. Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5503-2>
- Brown, J. T. (2014). *The handbook of program management: How to facilitate project success with optimal program management* (2nd ed.). McGraw-Hill Companies.
- Bruns, H.-J. (2013). Accounting change and value creation in public services—do relational archetypes make a difference in improving public service performance? *Critical Perspectives on Accounting. Public Management Review*, 6(3), 331–348.
- Budhwar, P. S. & Schuler R. S. (2009). *Major works in international human resource management. Volumes 1, 2,3and 4. International HRM: The MNE perspective*. Sage.
- Byars, L. & Rue, L. W. (2006). *Human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Certo, S. C. (2007). *Modern management* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. & Armstrong, A. (2009). *Organization theory and design*. Nelson Education.
- David, F. R. & David, F. R. (2015). *Strategic management concept and case* (15th ed.). Courier Kendallville.
- Dessler, G. (2005). *Management: Principles and practices for tomorrow's Leaders* (3rd ed.). UG/GGS Information Services.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Essex, Pearson Education.
- Dickmann, M. (2008). *A European perspective on HRM: an introduction. International human resource management: A European perspective*. Routledge.
- Dickmann, M. & Brewster, C. (2008). *International human resource management: A European perspective*. Routledge.
- Elliot, A. J. & Dweck, C. A. (2005). *Handbook of competence and motivation*. Guilford.

- Farndale, E. & Scullion, H. (2013). Global talent management in professional and financial service firms: The changing role of the corporate HR function. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798.
- Farndale, E., Sparrow, P., Scullion, H., & Vidovic, M. (2018). Global talent management: New challenges for the corporate HR function?. In D. G. Collings, H. Scullion and P. M. Caligiuri (Eds.), *Global Talent Management* (pp. 39-55). Routledge.
- Foster, C. (2012). *Organization development: Theorists-Rensis Likert*. Oxford University Press.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). John Wiley and Sons.
- Gregg, G. (2009). *The reformed local governments system* (4th ed.). George Allen and Unwin.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 566 – 583.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Houldsworth, L. (2011). *International human resource management* (3rd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Johnson, R. (2014). *Factors that influence the HR selection method*. Longman.
- Karneli, O. (2022). Application of the concept of strategic human resources management in improving organization performance in the VUCA era. *Journal of Universal Studies*, 2(4), 705-709.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Ling, T. C. & Mohd, A. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *The Journal of Applied Business Research*, 26, 105-115.
- Mackenzie, J. (2015). *Human resources: Recruitment and selection hiring process*. Routledge.
- Mahapatro, B. (2010). *Human resource management*. New Age.
- Mercer. (2019, 26 May). *Future of work, Mercer' 2019 Global Trend: Top 5 takeaway for CHROs*. <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/mercera-2019-global-trends-report-top-5-takeaways-chros/>

- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*. John Wiley and Sons.
- Mondy, R.W. (2008). *Human resource management* (10th ed.). Pearson Education.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control* (11th ed.). McGraw-Hall.
- Phelan, P. M. (2010). *A study similarities and differences in selected human resource practices and their relation to teacher retention in a sample of four School districts, two with high and two with low rates of retention*. (Unpublished doctoral dissertation). The University at Buffalo.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M.A. (2011). The effectiveness of organizational teams: A meta- analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 2749-2769.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). Pearson Education.
- Ruebling, C. E., Stow, S. B., Kayona, F. A., & Clarke, N. A. (2004). Instructional leadership: An essential ingredient for improving student learning. *The Educational Forum*, 68, 243-252.
- Ruff, W. G. & Shoho, A. R. (2005). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577.
- Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749
- Sheehan, M. & Sparrow, P. (2012). Introduction: Global human resource management and economic change: a multiple level of analysis research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2393-2403.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of management Reviews*, 11(1), 97-125.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.

- Spillane, J. P. (2005). Primary school leadership practice: how the subject matters. *School Leadership and Management*, 25(4), 383-397.
- Supovitz, J. (2006). *The case for district-based reform: Leading, building, and sustaining school improvement*. Harvard Education Press.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 566-583
- Tripathi, P. C., Reddy, P. N., & Bajpai, A. (2021). *Principles of management*. (7th ed.). McGraw Hill.
- Virakul, B. (2015). Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance. *European Business Review*, 27(4), 430-446.
- Werner, J. M. & De Simone, R. L. (2009). *Human resource development* (5th ed.). Thomson South-Western.
- Werner, S., Schuler, R., & Jackson, S. (2012). *Human resource management* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management*. Sage.



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการ

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้ เพื่อสนับสนุนเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการ” โดย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้และข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น และคำตอบที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรีพี
นักศึกษาระดับปริญญาเอก
มหาวิทยาลัยสยาม

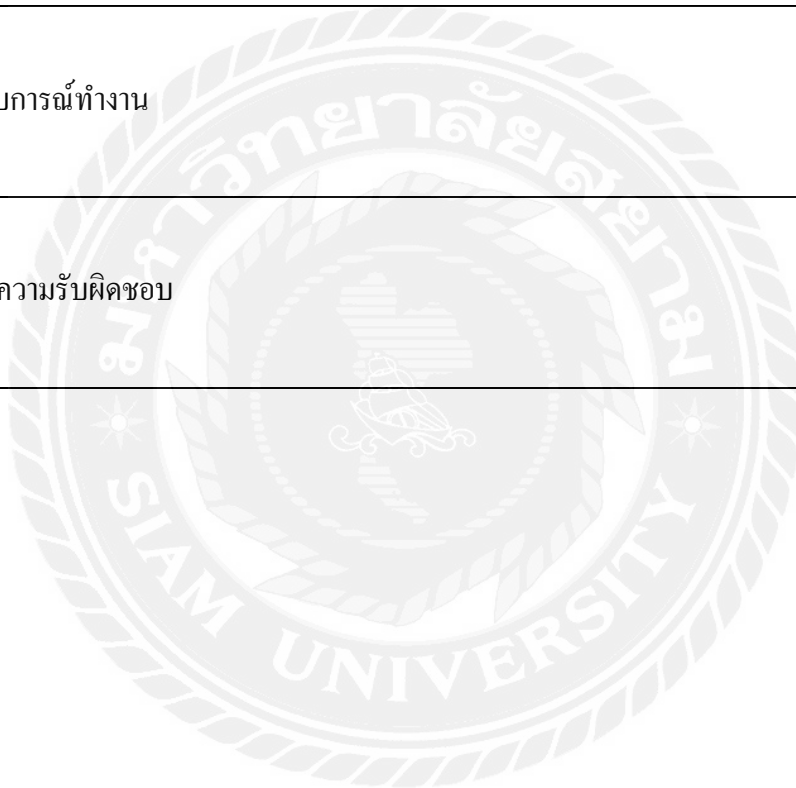
ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล และอายุ

2. ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

3. ประสบการณ์ทำงาน

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ



ส่วนที่ 2:

1. ท่านคิดว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร

- 1.1 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรทุกระดับ
- 1.2 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการคัดเลือกบุคลากรทุกระดับ
- 1.3 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหาร
- 1.4 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับกลาง
- 1.5 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2. ท่านคิดว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร และควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาด้านต่าง ๆ เหล่านี้ และควรทำอย่างไร

2.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัด ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

2.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

3. ท่านคิดว่ากระบวนการรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร ควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และควรทำอย่างไร

3.1 บุคลากรระดับบริหาร

3.2 บุคลากรระดับกลาง

3.3 บุคลากรระดับปฏิบัติการ

4. ท่านคิดว่า การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะบุคคลในทุกระดับ ในพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร และควรเป็นอย่างไร

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ

4.1 การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

4.2 การพัฒนาหลักสูตรตามกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ

5. ท่านคิดว่ากระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาชีพมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร และควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมและในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ควรทำอย่างไร

5.1 การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะโดยเริ่มจากการวางแผน ศึกษาความต้องการและความจำเป็นก่อนฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ/กำหนดหลักสูตร การเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมตามแผนที่กำหนด การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

5.2 การนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาทักษะด้วยการจัดการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรเฉพาะกับแต่ละกลุ่มงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักรซ้ำหลายๆ ครั้ง ตลอดทั้งปีและอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

5.3 การสร้างระบบพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทักษะด้วยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือเลือกจากผู้ที่มีความสามารถมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์

*** ขอขอบพระคุณ ท่านที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกทุกข้อ***

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

คำชี้แจงแบบสอบถาม : สำหรับการวัดทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายบริหาร)

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิตสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยามแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาทักษะและแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและทักษะที่คาดหวังของบุคลากรศาลยุติธรรมฝ่ายบริหาร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะนอกเหนือจากตอนที่ 1 และตอนที่ 2

1. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยทำเครื่องหมายในช่องตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงและที่คาดหวัง

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

โดย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม สำหรับข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้นและคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

“แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 7 หน้า ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ”

*****ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม*****

XXXXXX

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยทำเครื่องหมาย หรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและองค์กรของท่าน

1. เพศ

- (1) ชาย (2) หญิง

2. อายุ

- (1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 31 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี (4) 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

- (1) ประกาศนียบัตร (2)ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)

4. ประสบการณ์ในสายอุตสาหกรรมของท่าน

- (1) 3 – 5 ปี (2) 6 – 10 ปี
 (3) 11 – 15 ปี (4) 16 – 20 ปี
 (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด

- (1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (2) ระดับหัวหน้าฝ่าย
 (3) ระดับหัวหน้าส่วนปฏิบัติการ (4) อื่น ๆ โปรดระบุตำแหน่ง

รายการ	ระดับทักษะ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับทักษะ ที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประสิทธิภาพ										
2. ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำเอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด										
3. พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน										
4. ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time										
5. ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน										
6. ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นศาลยุติธรรมที่มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม										
7. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

1.
2.
3.
4.
5.

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

คำชี้แจงแบบสอบถาม : สำหรับการวัดทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม (ฝ่ายปฏิบัติการ)

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิตสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยามแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาทักษะและแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและทักษะที่คาดหวังของบุคลากรศาลยุติธรรมฝ่ายปฏิบัติการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะนอกเหนือจากตอนที่ 1 และตอนที่ 2

1. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยทำเครื่องหมายในช่องตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงและที่คาดหวัง

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการและแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

โดย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบแบบสอบถาม สำหรับข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้นและคำตอบที่ได้จากแบบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

“แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 8 หน้า ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ”

*****ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม*****

XXXXXX

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยทำเครื่องหมาย หรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและองค์กรของท่าน

1. เพศ

- (1) ชาย (2) หญิง

2. อายุ

- (1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 31 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี (4) 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

- (1) ประกาศนียบัตร (2)ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)

4. ประสบการณ์ในสายอุตสาหกรรมของท่าน

- (1) 3 - 5 ปี (2) 6 - 10 ปี
 (3) 11 - 15 ปี (4) 16 - 20 ปี
 (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด

- (1) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (2) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก
 (3) ระดับหัวหน้าส่วนปฏิบัติการ (4) อื่น ๆ โปรดระบุตำแหน่ง

รายการ	ระดับทักษะ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับทักษะ ที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ของศาลยุติธรรม										
7. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติกรงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ										
8. ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ										
9. ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที										
10. ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

1.
2.
3.
4.
5.

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ที่ มส 0210.7/77



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

27 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)
เรียน

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวอัญพัชร์ จิระพงค์รพี รหัสนักศึกษา 6019200004 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
"รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายอุตสาหกรรม" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ ปัญญาศิริ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้
นางสาวอัญพัชร์ จิระพงค์รพี เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้ความถูกต้อง
เที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 064-164-2895 อีเมล
anyapach.j@coj.go.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ ปัญญาศิริ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
(วันพุธ-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-17.00 น.)
อีเมล phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/54



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

27 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)
เรียน

สิ่งที่แนบ แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรี รหัสประจำตัว 6019200004 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 064-164-2895
อีเมล anyapach.j@coj.go.th ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากร
ศัลยกรรม” โดยมี ผศ.ดร.ไชยรัตน์ ปัญญาศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมี
ประสบการณ์ในการทำวิจัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านให้ช่วยตรวจสอบแบบสอบถามที่แนบมานี้
เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความถูกต้องและเที่ยงตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ไชยรัตน์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/77



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

27 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)
เรียน

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี รหัสนักศึกษา 6019200004 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
“รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไยอนันท์ ปัญญาศิริ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้
นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้อง
เที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 064-164-2895 อีเมล
anyapach.j@coj.go.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไยอนันท์ ปัญญาศิริ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
(วันพุธ-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-17.00 น.)
อีเมล phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/55



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

27 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม
เรียน

สิ่งที่แนบ แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 400 ชุด

ด้วย นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี รหัสประจำตัว 6019200004 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
“รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม” โดยมี ผศ.ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาหลัก

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรในสังกัดความรับผิดชอบ
ของท่าน ได้แก่ สำนักอำนวยการประจำศาล, สำนักงานประจำศาล, สำนัก และสถาบันในสังกัดสำนักงาน
ศาลยุติธรรม รวม 400 ชุด ทั้งนี้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาและเป็นข้อมูล
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์เท่านั้น โดยท่านสามารถติดต่อกลับได้ที่ นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี
เบอร์โทรศัพท์ 064-164-2895 อีเมล anyapach.j@coj.go.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
อีเมล phd_m1@siam.edu

ตารางค่า Reliability ของการ Pre Test แบบสอบถาม 30 ชุด

ค่า α - Coefficient ของแต่ละหมวด แสดงดังตารางข้างล่างนี้

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
1.	ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพบุคลากรศาลยุติธรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	.810
2.	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	.812
3.	ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	.816
4.	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม	.819
5.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงานระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ	.825
6.	ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	.851
7.	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	.833
8.	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	.902
9.	การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	.901
10.	ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.903
	ค่ารวมในหมวดนี้	.914

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
1.	ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	.889
2.	ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านดิจิทัล	.895
3.	ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม	.872
4.	ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	.890
5.	ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ	.879
6.	ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	.849
7.	เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์การด้านดิจิทัล	.842
8.	เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	.879
ค่ารวมในหมวดนี้		.902
1.	มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบที่บังคับให้อยู่ในปัจจุบัน	.879
2.	ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ	.890
3.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่น ๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด	.882
4.	มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ	.886
5.	ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่	.893
6.	รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของความช่วยเหลือสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่	.879

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
7.	ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว	.858
	ค่ารวมในหมวดนี้	.899
1.	ทักษะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและ มาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุง แนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้ดีขึ้น	.819
2.	ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้าง ความร่วมมือแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	.826
3.	ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนา บุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจใน การปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	.839
4.	ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมี ขีดสมรรถนะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง การเพิ่มประสิทธิภาพ การบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว	.816
5.	จัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการ รักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย	.820
	ค่ารวมในหมวดนี้	.847
1.	วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของ ประชาชน	.780
2.	จัดทำ enterprise architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจ ของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านดิจิทัล	.793
3.	พัฒนาและจัดการระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความ เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น	.803
4.	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออก โดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม	.900
5.	เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในด้านต่าง ๆ	.902

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
6.	ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนสายยุทธธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	.881
7.	ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของสายยุทธธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการงานหรือการบริการตามมาตรฐาน	.854
ค่ารวมในหมวดนี้		.911
1.	ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	.894
2.	ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	.882
3.	พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการสายยุทธธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	.873
4.	ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	.891
5.	ทักษะในการเป็นผู้นำสายยุทธธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	.901
6.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นสายยุทธธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนกรดำเนินงานของสายยุทธธรรม	.882
7.	ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานสายยุทธธรรมมีประสิทธิภาพ	.826
ค่ารวมในหมวดนี้		.905

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจ IOC

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจ IOC	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1.	พระครูโอภาสันทกิตต์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2.	ดร.ลำยอง กลมกุล	ผู้อำนวยการส่วนวิจัยสารสนเทศและการบริการวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3.	ดร.พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก	รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม



แบบฟอร์มการหาค่า I.O.C.
(Index of Item Objective Congruence)

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาศึกษาเค้าโครงคชุณินพณ์ ที่แนบเพื่อใช้ประกอบพิจารณาค่า I.O.C.
2. ความหมายของค่า R_i เป็นดังนี้

-1	หมายถึง	ไม่สอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
+1	หมายถึง	สอดคล้อง

3. สูตรการหาค่า I.O.C. เป็นดังนี้

$$IOC = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n}, i = 1, 2, \dots, n$$

n แทนด้วย จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
ค่า I.O.C. ในแต่ละข้อจะให้ได้ ควรมีค่า ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
1.	เพศ	1	1	1	1
2.	อายุ	1	1	1	1
3.	วุฒิการศึกษา	1	1	1	1
4.	ประสบการณ์ในสายยุติธรรม	1	1	1	1
5.	หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด	1	1	1	1
6.	ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์และยกระดับศักยภาพบุคลากรสายยุติธรรมให้มีทักษะในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
7.	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1
8.	ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	1	1	1	1
9.	ทักษะในการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
10.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
11.	ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	1	1	1	1
12.	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ จัดส่งและจัดเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดิจิทัล รวมถึงมีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1
13.	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	1	1	1	1
14.	การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
15.	ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีทัศนคติมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
16.	ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	1	1	1	1
17.	ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านดิจิทัล	1	1	1	1
18.	ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
19.	ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1
20.	ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ	1	1	1	1
21.	ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	1	1	1	1
22.	เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์การด้านดิจิทัล	1	1	1	1
23.	เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1
24.	มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน	1	1	1	1
25.	ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ	1	1	1	1
26.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด	1	1	1	1
27.	มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ	1	1	1	1
28.	ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
29.	รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของกรช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่	1	1	1	1
30.	ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1
31.	ทักษะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	1	1	1	1
32.	ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	1	1	1	1
33.	ทักษะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	1	1	1	1
34.	ทักษะในการพัฒนาสายยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพ การบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว	1	1	1	1
35.	จัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและความมั่นคงปลอดภัย	1	1	1	1
36.	วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	1	1	1	1
37.	จัดทำ enterprise architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านดิจิทัล	1	1	1	1
38.	พัฒนาและจัดการระบบรักษาความปลอดภัยการเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น	1	1	1	1
39.	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
40.	เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมในด้านต่างๆ	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
41.	ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	1	1	1	1
42.	ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน	1	1	1	1
43.	ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	1	1	1	1
44.	ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1
45.	พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	1	1	1	1
46.	ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	1	1	1	1
47.	ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	1	1	1	1
48.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นศาลยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
49.	ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการ

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านโดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
1. เพศ				
2. อายุ				
3. วุฒิการศึกษา				
4. ประสบการณ์ในสายวิชาการ				
5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด				
6. ทักษะในการปรับกระบวนการทศนและยกระดับศกยภทบุคลากรศกยศศรรมให้มทกษะนการจกการและใช้เทคโนโลยีดจทลอย่างมประลศทศภท				
7. ทกษะนการบรการจกการและบรณาการขอมลเพื่อสนบสนนงานศกยศศรรมและใช้ประยชนขอมลรวมกันระหวางหนวยงานภายในศกยศศรรมและหนวยงานภายนอก				
8. ทกษะนการสร้งความเข้มแข็งโครสร้งพ้ฐานด้านเทคโนโลยีดจทลของศกยศศรรมทมมาตรฐานและมความม่่นงปลอดคกย				
9. ทกษะนการบรการจกการและบรณาการขอมลเพื่อพ้มความโปรงใสของหนวยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนงานของศกยศศรรม				
10. ทกษะนการบรเปลยนสภาพแวดล้อมภายในศกยศศรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงาน เพื่อสนบสนนภารกจด้านการพิจารณาพหภกษาคศของศกยศศรรมให้มประลศทศภท				
11. ทกษะนการสร้งความร่วมมือระหวางศกยศศรรมกับหนวยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงขอมลและใช้ประยชนของขอมลสารสนเทศระหวางหนวยงาน				
12. ทกษะนการบรกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานเปลยนรูปแบบการจกทก จกส่งและจกเก็บเอกสารจากกระดาษเป็นดจทล รวมถึงมการกระจายอำนาจ มการเชื่อมโยงขอมลระหวางหนวยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประยชนได้สะดวกและเกิดประยชนสูงศ				
13. ทกษะนการจกทก ด้านเทคโนโลยีดจทลที่สอดคคล้องกับภารกจของศกยศศรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มความพ้มต่อการเปลยนแปลงของศกยศศรรมในด้านดจทล				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
14. การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ				
15. ทักษะในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีทัศนคติ มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
16. ทักษะในการวางกลยุทธ์ให้ผู้นำแต่ละระดับในศาลยุติธรรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน				
17. ทักษะในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านดิจิทัล				
18. ทักษะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและติดตามกฎหมายและระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม				
19. ทักษะในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และระดมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล				
20. ทักษะในการจัดทำแผนการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแบ่งประเภทบุคลากรตามลักษณะและรูปแบบการบริการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ				
21. ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ				
22. เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์การด้านดิจิทัล				
23. เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล				
24. มีความเข้าใจในจริยธรรมของผู้บริหารศาลยุติธรรมรวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน				
25. ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ				
26. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด				
27. มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
28. ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่				
29. รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของ การช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่				
30. ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว				
31. ทักขะในการการควบคุม กำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอดเพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น				
32. ทักขะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความร่วมแรงใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้				
33. ทักขะในสอนงานและมอบหมายงานที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวจนสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้				
34. ทักขะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูงการบริหารจัดการคดีให้เสร็จโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับคดีให้เกิดผลทางกฎหมายโดยเร็ว				
35. จัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย				
36. วางกลยุทธ์ให้ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน				
37. จัดทำ enterprise architecture ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านดิจิทัล				
38. พัฒนาและจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยี Block Chain เป็นต้น				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
39. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและติดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ออกโดยฝ่ายอื่นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของศาลยุติธรรม				
40. เป็นผู้รับเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในด้านต่างๆ				
41. ทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ				
42. ทักษะในการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ของศาลยุติธรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน				
43. ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ				
44. ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการกระจายอำนาจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด				
45. พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน				
46. ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความสอดคล้องแบบ Real-time				
47. ทักษะในการเป็นผู้นำศาลยุติธรรมในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจ และเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน				
48. ทักษะในการปรับเปลี่ยนเป็นศาลยุติธรรมให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม				
49. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การบริหารจัดการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ				

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ

ตารางค่า Reliability ของการ Pre Test แบบสอบถาม 30 ชุด

ค่า α - Coefficient ของแต่ละหมวด แสดงดังตารางข้างล่างนี้

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
1.	ทักษะในการปรับกระบวนการที่คนในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	.883
2.	ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	.859
3.	ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	.872
4.	ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม	.856
5.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพ	.843
6.	ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	.825
7.	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	.801
8.	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	.833
9.	ใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนา งานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	.864
10.	มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.882
	ค่ารวมในหมวดนี้	.906
1.	ทักษะในการทำงานในศาลยุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	.839
2.	ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้โดยสะดวก ได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ	.883

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
3.	ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัล ระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	.856
4.	ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	.838
5.	ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการ บริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่น ๆ	.856
6.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้ สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	.810
7.	ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่	.812
8.	มีความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	.816
9.	ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมี รูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่ หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล	.804
10.	ทักษะในการชวนขยายเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการ พัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ	.786
ค่ารวมในหมวดนี้		.917
1.	ทักษะในการทำงานในศาลยุติธรรมที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการ คิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	.810
2.	ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมา ใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้โดยสะดวก ได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ	.812
3.	ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	.816
4.	ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศาลยุติธรรมผ่านการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	.804
5.	ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการ บริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่นๆ	.822
6.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้ สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	.829
7.	ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่	.857

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
8.	มีความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	.886
	ค่ารวมในหมวดนี้	.893
1.	ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสารถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	.883
2.	มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	.878
3.	ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	.802
4.	ทักษะในการพัฒนาสายสัมพันธ์ที่มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ	.858
5.	จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย	.880
6.	ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ	.872
7.	ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบายหลักการบริหารสายสัมพันธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	.871
8.	ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน	.883
9.	ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ	.867
10.	ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด	.835
	ค่ารวมในหมวดนี้	.884
1.	ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	.873
2.	ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต	.879
3.	พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	.886
4.	ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน	.819

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
5.	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุทธธรรมในด้านต่างๆ	.882
6.	ทักษะในการการขับเคลื่อนศาสตร์ยุทธธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างยุทธธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	.848
7.	ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน	.803
8.	ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาสตร์ยุทธธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	.806
9.	ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในศาสตร์ยุทธธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล	.852
10.	ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการยุทธธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง	.866
ค่ารวมในหมวดนี้		.907
1.	ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	.813
2.	ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	.841
3.	พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาสตร์ยุทธธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	.824
4.	ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	.811
5.	มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร จูงใจและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	.853
6.	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาสตร์ยุทธธรรม	.847
7.	ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติการงานศาสตร์ยุทธธรรมมีประสิทธิภาพ	.862
8.	ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	.832
9.	ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที	.876

ข้อที่	คำถาม	ค่า α - Coefficient
10.	ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	.882
	ค่ารวมในหมวดนี้	.901



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจ IOC

ลำดับ	รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจ IOC	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1.	พระครูโอภาสนนทิกิตต์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2.	ดร.ลำพอง กลมกุล	ผู้อำนวยการส่วนวิจัยสารสนเทศและการบริการวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3.	ดร.พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก	รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม



แบบฟอร์มการหาค่า I.O.C.
(Index of Item Objective Congruence)

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาศึกษาเค้าโครงคู่มือฉบับนี้ ที่แนบเพื่อใช้ประกอบพิจารณาค่า I.O.C.
2. ความหมายของค่า R_i เป็นดังนี้

-1	หมายถึง	ไม่สอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
+1	หมายถึง	สอดคล้อง

3. สูตรการหาค่า I.O.C. เป็นดังนี้

$$IOC = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n}, i = 1, 2, \dots, n$$

n แทนด้วย จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
ค่า I.O.C. ในแต่ละข้อจะให้ได้ ควรมีค่า ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
1.	เพศ	1	1	1	1
2.	อายุ	1	1	1	1
3.	วุฒิการศึกษา	1	1	1	1
4.	ประสบการณ์ในศาลยุติธรรม	1	1	1	1
5.	หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด	1	1	1	1
6.	ทักษะในการปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
7.	ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานศาลยุติธรรมและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในศาลยุติธรรมและหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1
8.	ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย	1	1	1	1
9.	ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
10.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในศาลยุติธรรมทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
11.	ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างศาลยุติธรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน	1	1	1	1
12.	ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1
13.	ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม รวมถึงพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของศาลยุติธรรมในด้านดิจิทัล	1	1	1	1
14.	ใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
15.	มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
16.	ทักษะในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	1	1	1	1
17.	ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกยุทธธรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก ได้แก่รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ	1	1	1	1
18.	ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุทธธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1
19.	ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1
20.	ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการบริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่น ๆ	1	1	1	1
21.	ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ	1	1	1	1
22.	ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่	1	1	1	1
23.	มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1
24.	ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรม มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล	1	1	1	1
25.	ทักษะในการชวนขยายเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่ได้รับผิดชอบ	1	1	1	1
26.	มีความเข้าใจในจริยธรรมของศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน	1	1	1	1
27.	ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์จากคดีความในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก	1	1	1	1
28.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด	1	1	1	1
29.	มีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
30.	ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่	1	1	1	1
31.	รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของกรช่วยเหลือสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่	1	1	1	1
32.	ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1
33.	ทักษะในการสร้างคุณค่างานร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรม	1	1	1	1
34.	ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสารถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น	1	1	1	1
35.	มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้	1	1	1	1
36.	ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	1	1	1	1
37.	ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
38.	จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย	1	1	1	1
39.	ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการโดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ	1	1	1	1
40.	ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบนโยบายหลักการบริหารศาลยุติธรรม และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	1
41.	ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน	1	1	1	1
42.	ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
43.	ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการ ขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด	1	1	1	1
44.	ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน	1	1	1	1
45.	ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต	1	1	1	1
46.	พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	1	1	1	1
47.	ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน	1	1	1	1
48.	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ	1	1	1	1
49.	ทักษะในการการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ	1	1	1	1
50.	ปฏิบัติตามการให้เหตุผลสำเร็จจากของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน	1	1	1	1
51.	ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาลยุติธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1
52.	9. ทักษะในการรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในศาลยุติธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล	1	1	1	1
53.	ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1
54.	ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ	1	1	1	1
55.	ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1
56.	พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาลยุติธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายที่รวดเร็ว ทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน	1	1	1	1
57.	ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time	1	1	1	1

ข้อ	ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย
		1	2	3	
58.	มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร จูงใจและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	1	1	1	1
59.	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม	1	1	1	1
60.	ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
61.	ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1
62.	ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที	1	1	1	1
63.	ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรสายวิชาการ

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านโดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
1. เพศ				
2. อายุ				
3. วุฒิการศึกษา				
4. ประสบการณ์ในสายวิชาการ				
5. หน้าที่ปัจจุบันที่ท่านดำเนินการอยู่นั้นเป็นประเภทใด				
6. ทักษะในการปรับกระบวนการทศวรรษในการจัดการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ล้อย่างมีประสิทธิภาพ				
7. ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานสายวิชาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสายวิชาการและหน่วยงานภายนอก				
8. ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสายวิชาการที่มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย				
9. ทักษะในการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของหน่วยงานด้วยการให้การเข้าถึงของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานของสายวิชาการ				
10. ทักษะในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในสายวิชาการทั้งระบบการทำงาน ระเบียบและกฎหมาย ให้เข้ากับเทคโนโลยีที่นำมาช่วยอำนวยความสะดวกของงานให้มีประสิทธิภาพ				
11. ทักษะในการสร้างความร่วมมือระหว่างสายวิชาการกับหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน				
12. ทักษะในการปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด				
13. ทักษะในการจัดทำ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของสายวิชาการ รวมถึงพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสายวิชาการในด้านดิจิทัล				
14. ใช้ข้อมูลในระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
15. มีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
16. ทักษะในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน				
17. ทักษะในการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวกได้แก่ รวดเร็ว ลดการใช้กระดาษ				
18. ทักษะในการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง				
19. ทักษะในการเรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล				
20. ทักษะในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลักษณะของรูปแบบการบริการประชาชนและผู้รับบริการรายอื่นๆ				
21. ทักษะในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง ให้สามารถขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ				
22. ทักษะในการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการศาล ชั้นต้นที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่				
23. มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล				
24. ทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมมีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนที่หลากหลายผ่านนวัตกรรมดิจิทัล				
25. ทักษะในการชวนช่วยเรียนรู้เพื่อแสดงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ				
26. มีความเข้าใจในจริยธรรมของศาลยุติธรรมรวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน				
27. ไม่ทำการที่ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือรับผลประโยชน์ จากคดีความในทางมิชอบ มีการทำงานโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมและของประชาชนเป็นหลัก				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
28. มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและคำนึงถึงความถูกต้อง ไม่แสวงหาประโยชน์อื่นๆ นอกจากที่ได้รับจากต้นสังกัด				
29. มีริเริ่มและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อยู่เสมอ				
30. ปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ของศาลยุติธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่				
31. รักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนของ การช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในหน้าที่อื่นใด วางตัวเป็นกลางและปราศจากอคติในการปฏิบัติหน้าที่				
32. ระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว				
33. ทักษะในการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียภายในขอบเขตของกฎหมายเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับศาลยุติธรรม				
34. ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการและมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น				
35. มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้				
36. ทักษะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้				
37. ทักษะในการพัฒนาศาลยุติธรรมให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ				
38. จัดทำระบบการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการรักษาความลับและมีความมั่นคงปลอดภัย				
39. ทักษะในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงภาระอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งยกระดับคุณภาพงานบริการ				
40. ทักษะในการเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบายหลักการบริหารศาลยุติธรรม และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
41. ทักษะในความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมรวมทั้งระบบราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน				
42. ทักษะในความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย มีการตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบ				
43. ทักษะในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและของผู้อื่น ตามมาตรฐานของงาน ตามกระบวนการขั้นตอนและผลงานโดยละเอียด				
44. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคิดค้นรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของประชาชน				
45. ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง รวมถึงพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต				
46. พัฒนาทักษะในด้านระบบงานสารสนเทศเพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้งใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก				
47. ทักษะในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน				
48. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการให้บริการเพื่อสนับสนุนนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในด้านต่างๆ				
49. ทักษะในการการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมทั้งในมิติของการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับประชาชนในทุกระดับ				
50. ปฏิบัติการให้เกิดผลสำเร็จจากของกระบวนการงานหรือการบริการตามมาตรฐาน				
51. ทักษะในการทำความเข้าใจข้อจำกัดของศาลยุติธรรม รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม				
52. ทักษะในการรับรู้ถึงความล้มเหลวเชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในศาลยุติธรรม เพื่อผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล				
53. ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง				
54. ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการได้แก่ คู่ความ ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถใช้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
55. ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เปลี่ยนรูปแบบการจัดทำ เอกสารเป็นดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด				
56. พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในการติดต่อราชการ ศาสดูธรรมที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่รวดเร็วทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน				
57. ใช้การปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time				
58. มีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ พัฒนาการสื่อสาร ชูใจ และการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน				
59. มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานของศาลยุติธรรม				
60. ใช้ข้อมูลและระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติการงานศาลยุติธรรมมีประสิทธิภาพ				
61. ทักษะในการตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ตามความต้องการของผู้มาติดต่อประสานที่มาให้บริการหรือขอทราบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ				
62. ทักษะในการช่วยเหลือผู้รับบริการหรือผู้มาประสานงานที่มีข้อขัดข้องมีความพยายามหรือกระตือรือร้นโดยทันที				
63. ทักษะในการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในของศาลยุติธรรมและของภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ				

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวอัญพัชญ์ จิระพงศร์พี
วัน/เดือน/ปีเกิด 17 มีนาคม 2518
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ 19/51 หมู่บ้านชลิดา แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170

การศึกษา บช.บ. (การจัดการอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยรังสิต, 2542
รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 2559
รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 2563
ปร.ด. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม, 2566

ตำแหน่ง เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน สำนักอำนวยการประจำศาลฎีกา สำนักงานศาลยุติธรรม

การเผยแพร่งานวิจัย

อัญพัชญ์ จิระพงศร์พี, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ และ สมหมาย จันทรเรือง. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรศาลยุติธรรม. ใน รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4, หน้า 57-58. 8 กรกฎาคม 2565 ณ มหาวิทยาลัยสยาม.

อัญพัชญ์ จิระพงศร์พี, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ และ สมหมาย จันทรเรือง. การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม. วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ปีที่ 17 ฉบับที่ 4 (เดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม 2566).

อัญพัชญ์ จิระพงศร์พี และ สมหมาย จันทรเรือง. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรศาลยุติธรรมในด้านการปฏิบัติตนให้มีความเที่ยงตรงตามหลักการของกฎหมาย. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์. ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2568).