

PROBLEMS AND DEVELOPMENT OF SUPPORTING ADMINISTRATIVE SYSTEM FOR THE SUPREME ADMINISTRATIVE COURT JUDGMENT

Rattana Thianmuangpak^{1*}, Banpot Wiroonratch¹, Ritthikorn Siriprasertchok¹

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose guidelines for a Developing supporting administrative system for the Supreme Administrative Court. Qualitative research methods were used in this study. In addition, in-depth interviews and focus group were conducted with 25 administrators of the Supreme Administrative Court. Also, a content analysis technique was used to analyze the documents and data from the interview qualitatively.

The results of the study revealed that Development Management System supports the adjudication of the Supreme appropriate key. 1) System 2) Staff 3) Style/ control/ management 4) Vision 5) Structure 6) Skills 7) Values 8) Purpose 9) Development, and Improvement and 10) Evaluation. But the readiness to implement the first three 1) System 2) Staff 3) Style/ control/ management. Regarding the improving guidelines for supporting administrative system, a one-stop service system should be introduced. Also, the existing steps used in a clerical division should be reduced. Finally, an electronic system for filing documents and cases for court trial with barcodes should be developed to facilitate a better, faster, and more effective working system for court cases.

Keywords: Supporting administrative system, court Trial, supreme administrative court

*Corresponding author: E-mail address:

ปัญหาและการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุน การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด

รัตนา เทียนเมืองปัก¹, บรรพต วิรุณราช¹, ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค¹

¹วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดทั้งหมดจำนวน 25 คน และการสนทนากลุ่มผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่เหมาะสม ที่สำคัญคือ 1) ด้านระบบ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านรูปแบบบริหาร/ ควบคุม/ การจัดการ 4) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 5) ด้านโครงสร้าง 6) ด้านทักษะ 7) ด้านค่านิยม 8) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 9) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง และ 10) ด้านการประเมินผล แต่ความพร้อมที่จะดำเนินการ 3 อันดับแรก คือ 1) ด้านระบบ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านรูปแบบบริหาร/ ควบคุม/ การจัดการ โดยแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่สำคัญคือ ควรจัดตั้งกลุ่มงานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว และกลุ่มงานธุรการกลาง ที่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ควรพัฒนาให้มีระบบการฟ้องคดีและยื่นเอกสารหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ และระบบบาร์โค้ดช่วยในการปฏิบัติงานและบริหารสำนวนคดีให้มีความถูกต้อง รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ระบบการบริหารงานสนับสนุน, การพิจารณาคดี, ศาลปกครองสูงสุด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

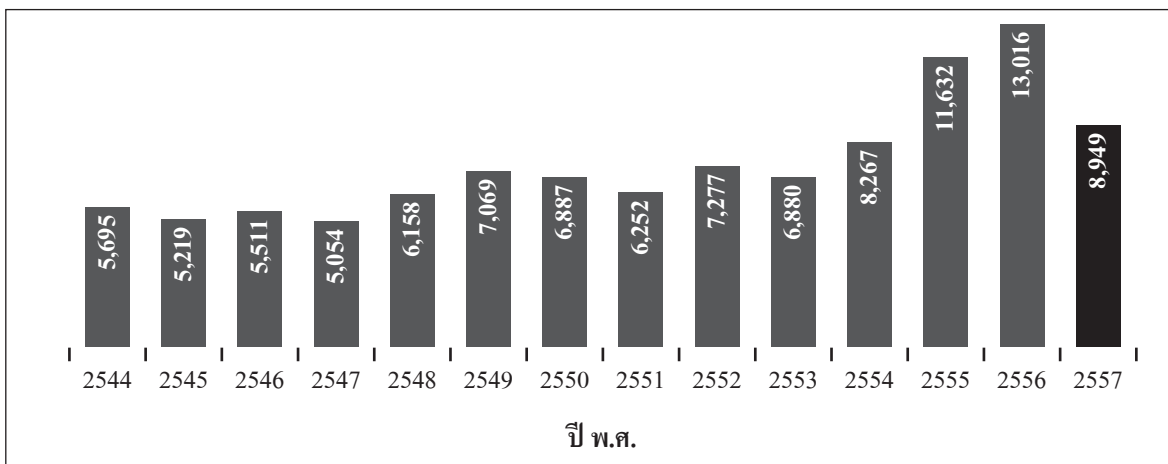
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 3 กำหนดให้อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชนชาวไทย มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขทรงใช้อำนาจนั้นทางรัฐสภา คณะรัฐมนตรี และศาล ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ ดังนั้น อำนาจตุลาการเป็นอำนาจที่ให้แก่ศาลในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีความต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยศาลมีหน้าที่ให้ความยุติธรรมทุกคนตามบทบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาล ซึ่งระบบศาลไทยในปัจจุบันใช้ระบบศาลคู่ ซึ่งมีศาลปกครองแยกจากศาลยุติธรรม (รวินท์ ถิละพัฒนา, 2555) ศาลปกครองเป็นองค์กรตุลาการที่ตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ตั้งแต่มาตรา 276 ถึงมาตรา

280 ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ตั้งแต่มาตรา 223 ถึงมาตรา 227 มีบทบัญญัติที่เกี่ยวกับศาลปกครอง โดยรัฐธรรมนูญมีบทบัญญัติให้จัดตั้งศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาททางปกครองหรือที่เรียกว่า “คดีปกครอง” ซึ่งเป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชน หรือระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกัน และเป็นข้อพิพาทอันเนื่องมาจากการกระทำหรือการละเว้นการกระทำ การล่าช้าในการกระทำหรือการละเว้นการกระทำที่หน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้นต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย (วัชรวิไล ไซยสาร, 2546) สำหรับประเทศไทยจึงมีศาลปกครองจึงเป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณา

พิพาทคดีที่เป็นข้อพิพาทระหว่างราชการกับเอกชน ซึ่งเป็นข้อพิพาทอันเนื่องมาจากการกระทำหรือละเว้นในการกระทำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หรือต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งปัจจุบันศาลปกครองมี 2 ชั้นศาล ได้แก่ ศาลปกครองสูงสุด และศาลปกครองชั้นต้น (วินทร์ ธิละพัฒนะ, 2555) และมีสำนักงานศาลปกครอง เป็นหน่วยงานธุรการของศาลปกครองที่เป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านธุรการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลปกครอง และสำนักงานศาลปกครองมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

โดยสรุปสถิติการพิจารณาคดีปกครอง ตั้งแต่เปิดทำการปี 2544 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีคดีเข้าสู่การพิจารณาในศาลปกครองทั้งสิ้น 104,673 คดี พิเคราะห์แล้วเสร็จ 83,223 คดี (ประมาณร้อยละ 79.51 ของคดีที่รับเข้าทั้งหมด) เป็นคดีรับเข้าของศาลปกครองสูงสุด จำนวน 27,689 คดี คดีรับเข้าของศาลปกครองชั้นต้น จำนวน

76,984 คดี คดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณา อีก 21,450 คดี คิดเป็นร้อยละ 20.49 ของคดีรับเข้า เป็นคดีค้างของศาลปกครองสูงสุดจำนวน 9,107 คดี คิดเป็นร้อยละ 42.46 ของคดีรับเข้าและเป็นคดีค้างของศาลปกครองชั้นต้นจำนวน 12,343 คดี คิดเป็นร้อยละ 57.54 ของคดีรับเข้า ส่วนคดีที่พิจารณาแล้วเสร็จจำแนกเป็นคดีทั่วไปจำนวน 79,901 คดี คดีสิ่งแวดล้อม จำนวน 2,941 คดี และคดีแผนกบริหารงานบุคคล จำนวน 381 คดี โดยสถิติการพิจารณาคดีปกครองสำหรับปี 2557 ที่ผ่านมาศาลปกครองรับคดีเข้าสู่กระบวนการพิจารณา จำนวน 8,949 คดี ซึ่งเป็นคดีรับเข้าของศาลปกครองสูงสุด จำนวน 2,576 คดี และเป็นคดีรับเข้าของศาลปกครองชั้นต้น จำนวน 6,373 คดี จำนวนคดีรับเข้าของศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นตั้งแต่เปิดทำการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 สรุปเมื่อนำมารวมกับคดีที่อยู่ระหว่างพิจารณาของศาลปกครอง ณ 31 ธ.ค. 2556 จำนวน 20,618 คดี จึงมีคดีที่ต้องดำเนินกระบวนการพิจารณาในปี 2557 รวมทั้งสิ้น 29,567 คดี (สำนักงานศาลปกครอง, 2558)



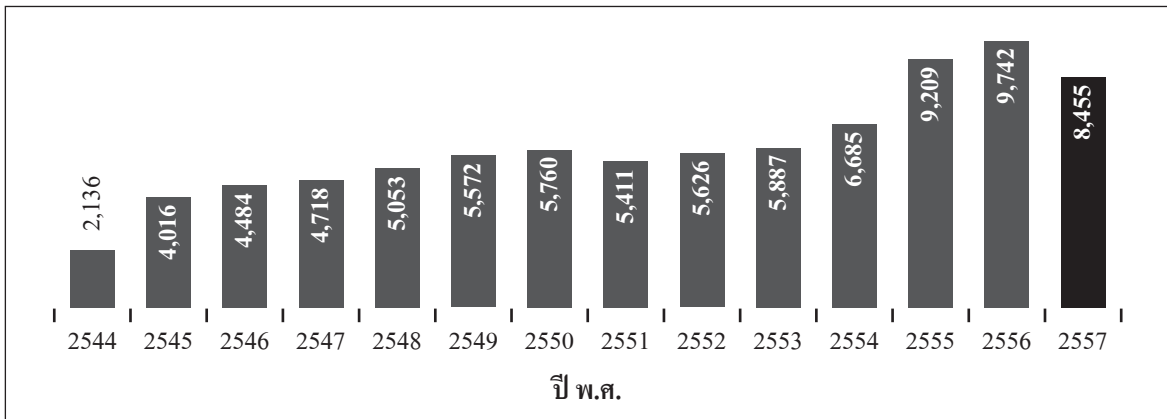
ภาพที่ 1 แสดงสถิติการรับเข้าของศาลปกครองตั้งแต่เปิดทำการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 (สำนักงานศาลปกครอง, 2558)

โดยสรุป สถิติการคดีปกครองในวันครบรอบ 14 ปีของศาลปกครอง (เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558) และประธานศาลปกครองสูงสุดได้กำหนดให้เป็น “คดีนโยบาย” สำหรับคดีปี 2554 และคดีปีก่อนหน้า แล้วสามารถพิจารณาคดีนโยบายได้แล้วเสร็จ จำนวน 1,081 คดี ส่งผลให้คดี

ที่รับเข้าในปี 2554 และปีก่อนหน้า คงเหลือเพียง 773 คดี คิดเป็นร้อยละ 6.34 ของคดีค้างของศาลปกครองชั้นต้น และทำให้สัดส่วนของคดีที่พิจารณาได้แล้วเสร็จภายในกรอบเวลามาตรฐาน (ภายใน 2 ปี) เทียบกับคดีที่พิจารณาได้แล้วเสร็จทั้งหมดในปี 2557 ของศาลปกครอง

ชั้นต้น อยู่ที่ร้อยละ 69.29 สำหรับคดีที่แล้วเสร็จในปี 2557 ของศาลปกครองสูงสุดได้แล้วเสร็จ จำนวน 1,930 คดี และสถิติคดีที่พิจารณาแล้วเสร็จ จำนวน 8,455 คดี เป็น

คดีแล้วเสร็จของศาลปกครองชั้นต้น จำนวน 6,471 คดี และเป็นคดีแล้วเสร็จของศาลปกครองสูงสุด จำนวน 1,984 คดี (สำนักงานศาลปกครอง, 2558)



ภาพที่ 2 แสดงสถิติคดีแล้วเสร็จของศาลปกครองตั้งแต่เปิดทำการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 (สำนักงานศาลปกครอง, 2558)

ซึ่งคดีที่สามารถพิจารณาคดีที่คู่กรณีอุทธรณ์คำพิพากษา/คำสั่งของศาลปกครองชั้นต้นมายังศาลปกครองสูงสุดพิจารณาได้แล้วเสร็จ จำนวน 1,930 คดี และคดีฟ้องตรงตามมาตรา 9, 10, 11 (1) (2) (3) จำนวน 54 คดี ส่งผลให้ในภาพรวมจำนวนคดีที่ศาลปกครองสูงสุดสามารถยุติข้อพิพาททางปกครอง นับตั้งแต่เปิดทำการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวนทั้งสิ้น 18,566 คดี และมีคดียังค้าง จำนวน 8,926 คดี (สำนักงานศาลปกครอง, 2558) จากบทบาทและภารกิจที่สำคัญของศาลปกครองในการพิจารณาพิพากษาคดีปกครองเพื่อตรวจสอบการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐดังกล่าว โดยเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาไม่นานนัก จึงย่อมมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในระยะแรก ตั้งแต่ศาลปกครองเปิดทำการเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2544 เป็นต้นมา โดยที่มีปริมาณคดีฟ้องร้องมีเข้ามาทุกวัน แต่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีน้อย อีกทั้งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล งานพิจารณาพิพากษาคดีของตุลาการ รวมทั้งงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีด้วย จึงสนใจที่จะศึกษาปัญหาในการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่เกี่ยวกับด้านงานรับฟ้องและให้คำปรึกษางานออกหมายและงานสารบบคดี

ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาและการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด อันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานสนับสนุน นำไปสู่การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการฟ้องคดีที่ถูกต้องให้แก่ประชาชน อันประโยชน์ต่อการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นให้แก่สังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่เหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ประชากรที่เป็นผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ผู้เชี่ยวชาญด้านคดี ผู้เชี่ยวชาญด้านสนับสนุนงานคดีปกครอง ผู้อำนวยการกลุ่มรับฟ้องและให้คำปรึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มออกหมาย ผู้อำนวยการกลุ่มสารบบคดี

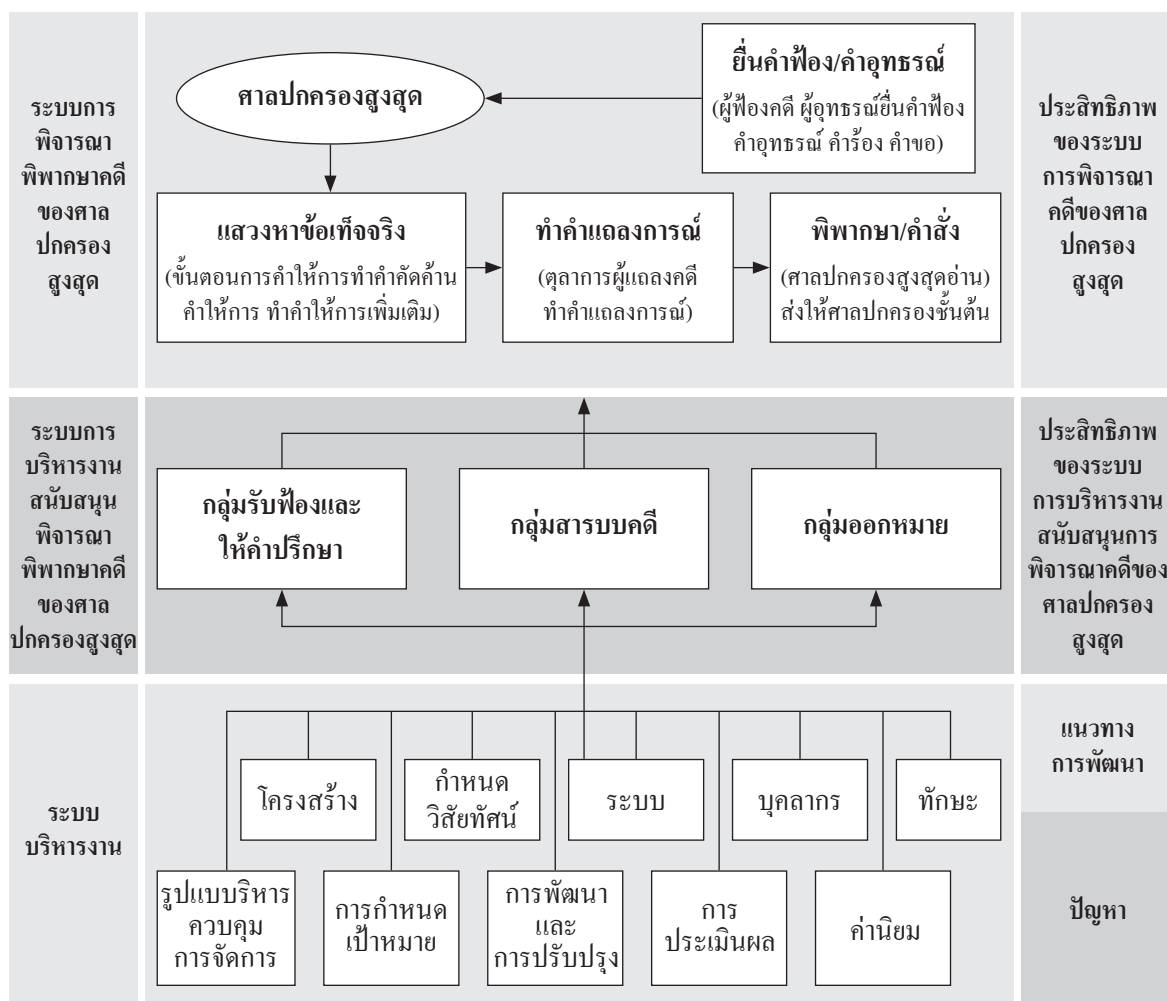
หัวหน้างาน รองหัวหน้างานของแต่ละกลุ่มงาน และ
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป รวมจำนวน 25 คน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้นำแนวคิด
เกี่ยวกับการบริหารงานมาใช้ในการสังเคราะห์ ดังนี้
1) แนวคิดการปรับปรุงการบริหารงานของแมคคินซี
(McKinsey 7S Framework) 2) แนวคิดการบริหารแบบ
คุณภาพองค์รวม TQM (Total Quality Management)
3) แนวคิดการบริหารจัดการแบบซิกซ์ซิกม่า (Six sigma)
4) แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award: PMQA)
5) แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

(Supply chain) 6) แนวทางการบริหารแบบห่วงโซ่คุณค่า
(Value chain) 7) วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

จากหลักการบริหารงานดังกล่าวผู้วิจัยนำหลักการ
ที่มีความเหมือนและสอดคล้องกันมาสังเคราะห์ขึ้นเป็น
กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบการบริหารงาน
สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครอง
สูงสุด ใน 10 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านการกำหนด
วิสัยทัศน์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านทักษะ
6) ด้านรูปแบบการบริหาร/ควบคุม/การจัดการ 7) ด้านค่านิยม 8) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 9) ด้านการพัฒนาและ
การปรับปรุง และ 10) ด้านประเมินผล โดยมีกรอบแนวคิด
ในการวิจัยตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่

1. แนวคิดการปรับปรุงการบริหารงานของ แมคคินซี (McKinsey 7S framework) โดยสรุปการศึกษา วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมฤทธิ์ ผลการบริหารที่ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบ ความสำเร็จที่ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า แนวความคิด ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความ สัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความเกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) 6) รูปแบบการ บริหารจัดการ (Style) แบบแผน 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งตัวแปรทั้ง 7 ตัวที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะมีความ สัมพันธ์กัน โดยแต่ละด้านถือเป็น "ตัวชี้วัดหลัก" สำหรับ มาปรับใช้วิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงาน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2555)

2. แนวคิดการบริหารแบบคุณภาพองค์กรรวม TQM (Total Quality Management) หลักการ TQM ได้เป็น มาตรฐานการจัดการ ที่มีการนำแนวคิดคุณภาพของ Guru ด้านคุณภาพของ Joseph Juan และ Phillip Granby ซึ่ง มีแนวทางควบคุมดังนี้ 1) การฝึกอบรมทางคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร 2) การบริหารโครงการเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง 3) การให้คำมั่นจากผู้บริหารระดับสูงต่อ ความมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของ TQM 4) การใช้กฎพา เรได้สนับสนุนแนวคิดบริหารคุณภาพ 5) ทำสิ่งที่ถูกต้อง ตั้งแต่ครั้งแรก 6) ลดสิ่งเสียเป็นศูนย์ ดังนั้น การบริหารแบบ คุณภาพองค์กรรวม TQM จึงเป็น "แนวทางในการบริหารของ องค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ" มีหลักการดังนี้ 1) การกำหนด วิสัยทัศน์ 2) กำหนดภารกิจ 3) กำหนดเป้าหมาย 4) โครงการ ปรับปรุงคุณภาพ 5) ดำเนินการตามโครงการ 6) ประเมินผล และ 7) ทบทวนภารกิจ

3. แนวคิดการบริหารจัดการแบบซิกซ์ซิกม่า (Six sigma) โดยใช้เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแนวทาง มุ่งสู่การปรับปรุงคุณภาพ การปฏิบัติงานจะต้องมี 1) การ วัดผล (Measure) 2) การวิเคราะห์ (Analyze) 3) การพัฒนา

(Improve) และ 4) การควบคุม (Control) ซึ่ง DMAIC เป็นวิธีการพื้นฐานในกระบวนการ อาจให้คำจำกัดความสั้น ๆ ได้ว่า Define: ต้องไม่มีกรยอมรับความผิดพลาด Measure: กระบวนการภายนอกที่หาจุดวิกฤตเชิงคุณภาพ Analysis: ทำไมความผิดพลาดจึงเกิดขึ้น Improve: การลดความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น Control: ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย 5) วงรอบ DMAIC ในกระบวนการคุณภาพ Six Sigma องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะจัดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อมุ่งลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้บรรลุตาม เป้าหมาย คือ ในระดับ Six Sigma ซึ่งการดำเนินการใน วงรอบแรก ๆ อาจจะต่ำกว่าเป้าหมาย

4. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (2555) ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร ที่สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กร ด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดย มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้าน และอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้านคือ 1) การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการ ดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้าง นวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแล ตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ สังคมและชุมชน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็น การประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความ ก้าวหน้าของการดำเนินการ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมิน การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยม



ชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงานระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

5. แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain) ปัจจุบัน การจัดการโซ่อุปทานได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ โดยการนำสินค้าและบริการไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา น่าเชื่อถือ และมีค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุด จากความสำคัญดังกล่าวได้ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเป็นที่มาของแนวคิด Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment หรือ CPFR ซึ่งเป็นความร่วมมือในการวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็มสินค้าของผู้ค้าปลีกและผู้ผลิต โดย Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS) ได้ให้คำนิยามที่เป็นทางการสำหรับ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ว่าเป็นเทคนิคการร่วมมือกัน โดยเป็นการสร้างรูปแบบกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับคู่ค้า ทั้ง 2 ฝ่าย ที่ตกลงในการร่วมกันวางแผน พยากรณ์ยอดขาย สอดส่องดูแลความสำเร็จผ่านการเติมเต็มสินค้า จัดจำหน่าย และตอบสนองต่อสิ่งยกเว้น

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

6. แนวทางการบริหารแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2555) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการจัดทำโดยการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า มีกระบวนการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์กิจกรรม: ครั้งแรกที่ผู้กระบวนกิจกรรมที่คุณจะดำเนินการส่งมอบสินค้า หรือ บริการของคุณ
2. การวิเคราะห์คุณค่า: การวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมที่คุณคิดว่ามีความจำเป็น และแนว ทางหรือกระบวนการวิธีการที่คุณจะอย่างไร้ที่ว่าคุณจำเป็นจะต้องทำเพิ่ม อะไรคือคุณค่าสูงสุดที่ถูกค่าต้องการจากคุณ

3. การประเมินผลและการวางแผน: คุณจำเป็นที่จะต้องประเมินว่าจะมีมูลค่าการเปลี่ยนแปลง จากการเพิ่มคุณค่าลงไปเป็นผลิตภัณฑ์ หรือ บริการของคุณอย่างไร หลังจากนั้นก็วางแผนสำหรับการ กระทำเหล่านั้น

7. วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) (เอกวิณิต พรหมรักษา, 2555) ประกอบด้วย 1) P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น 2) D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง 3) C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด 4) A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาหรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป เมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาที่ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อนวนไปได้เรื่อย ๆ จึงเรียกววงจร PDCA

ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเพื่อสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ใน 10 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านทักษะ 6) ด้านรูปแบบการบริหาร/ควบคุม/

การจัดการ 7) ด้านค่านิยม 8) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 9) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง และ 10) ด้านประเมินผล และนำไปสู่การพัฒนา (Development) ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยการพัฒนารูปแบบการบริการเป็นการนำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการพัฒนาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ฉัฐปดัลภ์ ญาณมโนวิศิษฎ์, 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีการศึกษาที่ครอบคลุม และสามารถเปรียบเทียบถึงแนวทางในการดำเนินการวิจัยในหัวข้อที่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาถึงผลการวิจัยความเหมือน ความต่าง ความสอดคล้อง และข้อคิดต่างๆ เพื่อประโยชน์ในเชิงวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุป ดังนี้ สำนักงานศาลปกครอง, (2558) ได้ศึกษาการบริหารและการติดตามสำนวนคดีของศาลสหพันธ์แห่งออสเตรเลีย ซึ่งเป็นศาลชั้นนำของโลกที่ประสบความสำเร็จในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางให้ประชาชนสามารถขอรับบริการจากศาลได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของศาลในการอำนวยความสะดวกและเผยแพร่ผลงานให้กับสาธารณชนทราบ ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ศาลสามารถให้บริการและเผยแพร่ข้อมูล ข้อสนเทศ และข่าวสารให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง และการให้บริการอย่างครอบคลุมทั้งในด้านของพื้นที่และจำนวนผู้ขอรับบริการ เทคโนโลยีต่างๆ จึงได้นำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงความยุติธรรมของศาล มิใช่ทดแทนการให้บริการในรูปแบบเดิม โดยได้นำระบบมาใช้เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานของศาลที่สามารถเปิดดำเนินการได้ตลอดเวลา และระบบรักษาความปลอดภัยได้ใช้วิธีกำหนดรหัสผ่านส่วนตัวให้กับผู้ที่ได้รับอนุญาตให้เข้าใช้บริการได้เป็นการเฉพาะราย ซึ่งผู้ให้บริการสามารถเข้าไปตรวจสอบข้อมูลได้เฉพาะแต่ในคดีที่ตนมีความเกี่ยวข้องเท่านั้น และศาลอิเล็กทรอนิกส์มีลักษณะเป็นระบบบริหารจัดการเอกสารและทำบันทึกสถิติต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการทำดัชนีข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดทำเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาในการทำคำสั่งหรือรับฟังคู่กรณีของศาล

โดยคู่กรณีไม่จำเป็นต้องมายังศาลเป็นการช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของคู่กรณี และการแสวงหาข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดเกี่ยวกับคดี หรือจัดทำกำหนดนัดต่าง ๆ ศาลมีหน้าที่สร้างดุลยภาพโดยเพิ่มช่องทางและเอกสารในการเข้าถึงความยุติธรรมทางอื่น โดยการฟ้องคดีและการชำระค่าธรรมเนียมศาลผ่านเว็บไซต์ของศาล ตั้งแต่ปี 2543 และในปี 2544 เริ่มมีการนำส่งเอกสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเข้าใช้บริการได้ผ่านทางเว็บไซต์ของศาลสหพันธ์ โดยผู้ขอใช้บริการอาจยื่นคำร้องขอส่งเอกสารเพิ่มเติม และชำระค่าธรรมเนียมศาลโดยใช้บัตรเครดิตได้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาจากเอกสาร (Document study) และศึกษาจากสัมภาษณ์จากการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Key informant) ซึ่งเป็นผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ผู้เชี่ยวชาญ อำนวยการกลุ่ม หัวหน้างาน และรองหัวหน้างาน รวมจำนวน 25 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมดและการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด จำนวน 10 คน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ โดยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยาม แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) การศึกษาวิจัยซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวันเวลาที่นัดหมายจากผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด จำนวน 25 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure interview) ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ



สำนักงานศาลปกครองสูงสุด และในการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวันเวลาที่นัดหมายจากผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุด จำนวน 10 คน โดยมีการกำหนดรอบและหัวข้อการสนทนาไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อได้ข้อสรุปและยืนยันในข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด (Proposed model) และจัดลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศาลปกครอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) โดยทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้อีกการ

สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และจากการศึกษาเอกสาร

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยได้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ทั้ง 10 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านระบบ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านรูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ 4) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 5) ด้านโครงสร้าง 6) ด้านค่านิยม 7) ด้านทักษะ 8) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 9) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง 10) ด้านการประเมินผล โดยแนวทางในการพัฒนาระบบที่สำคัญคือ ควรมีการจัดตั้งกลุ่มงานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และกลุ่มงานธุรการกลางที่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ควรพัฒนาให้มีระบบการฟ้องคดีและยื่นเอกสารหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ และระบบบาร์โค้ดช่วยในการปฏิบัติงาน และบริหารสำนวนคดีให้มีความถูกต้องรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยสรุปจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตามแผนภาพดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุน
การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด (Proposed model)

ระบบการบริหารงานสนับสนุน การพิจารณาพิพากษาคดีของ ศาลปกครองสูงสุด	ระบบบริหารงาน	ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุน การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด
กลุ่มรับฟ้องและ ให้คำปรึกษา	ระบบ	1) มีระบบการฟ้องคดีและยื่นเอกสารหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ 2) มีระบบบาร์โค้ดช่วยในการปฏิบัติงานและติดตั้งกับสำนวนคดี เพื่อจัดระบบการควบคุมและการบริหารสำนวนคดี
	บุคลากร	1) เพิ่มจำนวนบุคลากรให้รองรับการทำงานในทุกกลุ่มงาน 2) กำหนดตำแหน่งพนักงานคดีปกครองในทุกกลุ่มงานเพื่อ ความชำนาญในด้านกฎหมายและสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
กลุ่มสารบบคดี	รูปแบบบริหาร/ ควบคุม/ การจัดการ	1) รูปแบบบริหารงานให้ผู้อำนวยการกลุ่มหรือหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา/ควบคุม/ การจัดการของแต่ละกลุ่มงาน 2) มีระบบงานแบบเบ็ดเสร็จ (One For All) มาใช้ควบคุม การปฏิบัติงาน 3) มีระบบงานอิเล็กทรอนิกส์
	การกำหนด วิสัยทัศน์	1) การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 2) กำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ให้มีความสำคัญและ การเร่งรัดการปฏิบัติงานในทุกแผนกคดี
กลุ่มออกหมาย	โครงสร้าง	1) เพิ่มกลุ่มงานวิชาการทำหน้าที่งานวิชาการ 2) เพิ่มกลุ่มงานบริการประชาชน One Stop Service 3) จัดให้มีกลุ่มงานธุรการกลาง
	ทักษะ	1) ฝึกอบรมการใช้โปรแกรมงานคดีปกครอง และด้านกฎหมาย 2) จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานและมีพี่เลี้ยงในการสอนงาน
กลุ่มงานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)	ค่านิยม	1) สร้างแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 2) สร้างแนวปฏิบัติเดียวกัน กำหนดหลักเกณฑ์วัดและให้รางวัล แก่บุคคลตัวอย่าง
	การกำหนด เป้าหมาย	1) การกำหนดและตั้งค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) ปรับระบบการติดตามระยะเวลาและปรับระบบการควบคุมงาน ตามแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน
กลุ่มงานธุรการกลาง	การพัฒนา และการปรับปรุง	1) กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มในแต่ละภารกิจเอง 2) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายงานและปรับกลยุทธ์ในการบริหารงาน
	การ ประเมินผล	1) กำหนดให้มีระบบการประเมินผลงานตามค่างาน และประเมิน การปฏิบัติงานตามปริมาณงานเป็นหลัก และปรับระบบการ หักคะแนน 2) มีระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการปรับเปลี่ยน สายงาน

ภาพที่ 4 แสดงข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด (Proposed Model)

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงาน สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ที่ได้มีการสอบถามและยืนยันแนวทางการพัฒนาระบบ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ดังนี้

1. ด้านระบบงาน ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านระบบงาน มีดังนี้

1. ควรการพัฒนา มีระบบการฟ้องคดี โดยให้สามารถยื่นเอกสารหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริการให้แก่คู่กรณีในคดี และลดภาระงานของแต่ละกลุ่มงาน หากได้นำระบบการฟ้องคดีและยื่นเอกสารหลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้จะสามารถส่งผ่านงานด้วยระบบฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่สามารถจัดรักษาข้อมูลและเรียกใช้งานได้ทั้งระบบงาน อาทิ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป หมายเลขโทรศัพท์ ช่องทางการติดต่อที่สะดวก และที่อยู่ของคู่กรณีในคดีและผู้ที่มีมาติดต่อรับบริการของสำนักงานศาลปกครองสูงสุด

2. ควรจัดให้มีระบบบาร์โค้ดช่วยในการปฏิบัติงานและติดตั้งกับสำนวนคดี เพื่อจัดระบบการควบคุมและการบริหารสำนวนคดี เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีระบบและสามารถรักษาข้อมูลที่สำคัญในทางคดีได้อย่างดี ป้องกันการสูญหาย และช่วยให้ระบบงานมีความชัดเจน ลดปัญหาขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เชื่อมโยงกัน เช่น งานธุรการกลุ่มของแต่ละกลุ่มงาน เป็นต้น

2. ด้านบุคลากร ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านบุคลากร มีดังนี้

1. ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากรให้รองรับการทำงานในทุกกลุ่มงาน โดยการเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละกลุ่มงาน โดยให้มีการปรับโครงสร้างกรอบอัตรากำลังเพื่อจัดบุคลากรและตำแหน่งงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงานตามโครงสร้างใหม่ตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี

2. ควรมีการกำหนดตำแหน่งพนักงานคดีปกครองในทุกกลุ่มงานเพื่อความชำนาญในด้านกฎหมาย

และสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานได้อย่างรอบคอบ อีกทั้งช่วยลดภาระในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

3. ด้านรูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านรูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ มีดังนี้

1. รูปแบบบริหารงานควรให้ผู้อำนวยการกลุ่มหรือหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา/ควบคุม/การจัดการของแต่ละกลุ่มงาน

2. ควรนำระบบงานแบบเบ็ดเสร็จ (One for all) มาใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนหรือคู่กรณีในคดี เช่น การจัดให้มีการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service)

3. ควรจัดให้มีกลุ่มงานธุรการกลาง เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานด้านธุรการกลางที่รับผิดชอบงานด้านธุรการโดยภาพรวม ซึ่งจะเป็นการช่วยลดภาระงานด้านธุรการของแต่ละกลุ่มงาน และนำระบบงานคดีปกครองและระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้วางระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ จะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ลดปัญหาความซ้ำซ้อนของแต่ละกลุ่มงาน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งระบบ

4. ด้านการกำหนดควีสัยทัศน์ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านการกำหนดควีสัยทัศน์ มีดังนี้

1. ควรมีการกำหนดควีสัยทัศน์ในระดับกลุ่มงานของสำนักงานศาลปกครองสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้มีระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของศาลปกครองได้ดียิ่งขึ้น

2. การกำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนซึ่งต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร และให้ความสำคัญกับการเร่งรัดการปฏิบัติงานในทุกแผนกคดี ทั้งคดีทั่วไปคดีบริหารงานบุคคล คดีสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การกำหนด

วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับระบบงานและอัตรากำลัง

5. ด้านโครงสร้าง ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีด้านโครงสร้าง ดังนี้

1. ควรกำหนดให้มีกลุ่มงานวิชาการทำหน้าที่งานวิชาการ และกลุ่มงานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) เพื่อบริการประชาชน และลดขั้นตอนของระบบงานลง จะทำให้การให้บริการประชาชนมีความรวดเร็วมากขึ้น

2. ควรจัดให้มีกลุ่มงานธุรการกลาง เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับธุรการกลางของระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ทำให้สามารถลดขั้นตอนงาน และลดภารกิจที่ซ้ำซ้อนได้

6. ด้านทักษะ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีด้านทักษะ มีดังนี้

1. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมงานคดีปกครอง และด้านกฎหมายให้มากขึ้น

2. จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานและมีระบบพี่เลี้ยงและระบบการสอนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

7. ด้านค่านิยม ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีด้านค่านิยม มีดังนี้

1. ควรสร้างแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำงานและมีแนวทางในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีค่านิยมเดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรของศาลปกครอง (TRUST) ได้แก่ 1) มุ่งเน้นระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Transparency) 2) ผดุงไว้ซึ่งหลักความยุติธรรมและความถูกต้อง (Righteousness) 3) สอดคล้องเป็นเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity) 4) จัดการวิธีและระบบการทำงานที่เป็นเลิศมีมาตรฐาน (Standard) และ 5) สร้างเสริมทีมงานเพื่อความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (Teamwork) และสร้างให้มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สร้างสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนกัน และผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

2. ควรมีการให้รางวัลแก่บุคคลตัวอย่าง เพื่อเป็นการสร้างบุคคลต้นแบบที่เป็นตัวอย่างที่ดีและกระตุ้นให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม

8. ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง มีดังนี้

1. ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มในแต่ละภารกิจเอง โดยผู้บริหารแต่ละกลุ่มงานเป็นผู้ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

2. ควรมีการพัฒนา ระบบ E-learning ที่ครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นต่อการการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีขีดความสามารถที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

9. ด้านการกำหนดเป้าหมาย ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีดังนี้

1. ควรมีการกำหนดและตั้งค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยการมีระบบประเมินผลที่คำนึงถึงการกำหนดและตั้งค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจ

2. ควรปรับวิธีการติดตามงานที่กำหนดระยะเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน และปรับระบบการควบคุมงานให้มีการติดตามงานโดยผู้บริหารที่ควบคุมการทำงานหรือปรับการใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน และปรับระบบการติดตามงานที่ควบคุมการปฏิบัติงานตามระยะเวลา และควรให้มีระบบการควบคุมงานตามแบบรายงานผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อเป็นการติดตามงานและลดภาระการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ อีกทั้งช่วยลดภาระงานและขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้เวลาในการดำเนินการเกินความจำเป็น และแก้ไขปัญหาภารกิจที่บุคลากรต้องปฏิบัติมีมากกว่าที่กำหนดในการปฏิบัติงาน

10. ด้านการประเมินผล ข้อเสนอแนวทางการพัฒนา

ระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีด้านการประเมินผล มีดังนี้

1. ควรนำระบบการประเมินผลงานตามค่างานและประเมินการปฏิบัติงานตามปริมาณงานเป็นหลักมาใช้แทนระบบการหักคะแนน หรือคิดค่าคะแนนในการปฏิบัติงานแบบเพิ่มคะแนนตามปริมาณงานและความยุ่งยากของงาน และให้ผลตอบแทนเพิ่มจากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและระยะเวลา เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

2. มีระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการปรับเปลี่ยนสายงาน

โดยผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดได้ข้อสรุปและยืนยันในข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด (Proposed model) และจัดอันดับความสำคัญในแต่ละด้านของข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบ โดยสรุปจากความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดมีความเห็นส่วนใหญ่เรียงลำดับความสำคัญใน 3 อันดับแรกที่ควรทำก่อนคือ

1. **ด้านระบบ** ข้อเสนอในการพัฒนา คือ 1) การมีระบบการฟ้องคดีและยื่นเอกสารหลักฐานทอาอิเล็กทรอนิกส์ และ 2) มีระบบบาร์โค้ดช่วยในการปฏิบัติงานและติดต่อกับสำนักงานคดี เพื่อจัดระบบการควบคุมและการบริหารสำนักงานคดี ซึ่งผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดเห็นว่าควรมีการพัฒนาด้านระบบ เนื่องจากในการปฏิบัติงานบางกรณียังไม่มีกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ลดข้อผิดพลาดและล่าช้าได้ โดยระบบการฟ้องคดีทางอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลกลางที่เป็นฐานข้อมูลรวม จะสะดวกในการเข้าใช้ข้อมูลได้อย่างดี เช่น ที่อยู่ของคู่กรณีในคดี การมอบอำนาจ รายละเอียดบัตรประจำตัวหรือหลักฐานแสดงตนของคู่กรณี เป็นต้น

และการนำระบบบาร์โค้ดมาใช้จะช่วยในการปฏิบัติงานและติดตามควบคุมการบริหารสำนักงานคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องมีการพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีความพร้อมและสมบูรณ์ทั้งในด้านโปรแกรมระบบงานเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และความรู้ความเข้าใจของเจ้า

หน้าที่จึงจะสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถติดตามและหาสำนักงานคดีได้เร็ว ป้องกันเอกสารหาย หรือถูกนำออกไปนอกบริเวณศาล ทั้งยังช่วยในการตรวจค้นหากมีสัญญาณบอกให้เจ้าหน้าที่เข้าตรวจค้นได้ ทั้งนี้ หากมีการพัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างระบบงานและขั้นตอนที่ชัดเจนสั้น กระชับ อันช่วยให้ระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีได้รวดเร็วขึ้น

2. **ด้านบุคลากร** ข้อเสนอในการพัฒนา คือ 1) เพิ่มจำนวนบุคลากรให้รองรับการทำงานในทุกกลุ่มงาน และ 2) กำหนดตำแหน่งพนักงานคดีปกครองในทุกกลุ่มงานเพื่อความชำนาญในด้านกฎหมายและสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดเห็นว่าควรมีการพัฒนาด้านบุคลากร เนื่องจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและเนื้อหาของกลุ่มงานต่างๆ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และความชำนาญงานที่รับผิดชอบและบุคลากรยังปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งงาน เนื่องจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ จึงควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงาน และควรมีให้มีพนักงานคดีปกครองซึ่งมีความรู้และความสามารถที่จะเข้าใจในระบบงานทั้งหมดและสามารถสนับสนุนงานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างดี อีกทั้งจะทำให้มีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. **ด้านรูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ** ข้อเสนอในการพัฒนา คือ 1) รูปแบบบริหารงานให้ผู้อำนวยการกลุ่มหรือหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา/ควบคุม/การจัดการของแต่ละกลุ่มงาน 2) มีระบบงานแบบเบ็ดเสร็จ (One for all) มาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน และ 3) มีระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองสูงสุดเห็นว่าควรมีการพัฒนาด้านรูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการเนื่องจากการทำงานของกลุ่มงานในส่วนสนับสนุนงานคดีต้องมีการประสานงานกับกลุ่มอื่นๆ และการปฏิบัติงานที่ต้องให้บริการประชาชนหรือคู่กรณีในคดี จึงจำเป็นต้องมีระบบงานแบบเบ็ดเสร็จ (One for all) มาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน อันช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างความเข้าใจในการติดต่อประสาน

งานรวมทั้งการบริการประชาชนหรือคู่กรณีในคดี เช่น การให้บริการที่กลุ่มงานรับฟ้องและให้คำปรึกษาหรือกลุ่มงานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) เป็นต้น หากมีการพัฒนาการบริหาร/ควบคุม/การจัดการที่ดีในทุกขั้นตอนและภารกิจจะทำให้ทราบถึงปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน อีกทั้งยังสามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจได้อย่างมีถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอีกด้วย

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีประเด็นที่น่ามาอภิปรายผลดังนี้ จากผลการวิจัยจะเห็นว่าโครงสร้างของสำนักงานศาลปกครองสูงสุดได้กำหนดโครงสร้างกลุ่มงานต่าง ๆ ในส่วนสนับสนุนงานคดีปกครอง ได้แก่ กลุ่มรับฟ้องและให้คำปรึกษา กลุ่มออกหมาย และกลุ่มสารบบคดี เพื่อรองรับงานในส่วนสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด และจากสภาพปัจจุบันที่มีแนวทางและนโยบายในการดำเนินงานของสำนักงานศาลปกครองที่ได้กำหนดแนวทางไว้กฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้การผลการดำเนินงานของศาลปกครองสูงสุดได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากสังคม ประกอบกับผลการวิจัยที่ได้ศึกษาพบว่า ยังปัญหาในการดำเนินงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยังพบปัญหาอุปสรรคของระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและนำเสนอประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ระบบบริหารงานสนับสนุนงานพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ที่ได้รับการประเมินในระดับน้อยและน้อยที่สุด บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นในด้านต่าง ๆ โดยผลการประเมินระดับความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความเหมาะสมปานกลาง มีความไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เท่าที่ควร จึงควรแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และรองลงมาอยู่ระดับความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีความเห็นด้วยมาก จำนวนทั้ง 9 ด้าน

โดยเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นมากไปหาความคิดเห็นด้วยน้อยได้แก่ 1) การประเมินผล 2) การพัฒนาและการปรับปรุง 3) ค่านิยม 4) โครงสร้าง 5) ทักษะ 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) กำหนดวิสัยทัศน์ 8) รูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ และ 9) บุคลากร ซึ่งเห็นด้วยมากทั้ง 9 ด้าน ซึ่งมีความเหมาะสมแล้ว และมีความสอดคล้องกับที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง

ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานศาลปกครองสูงสุดส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาการบริหารงานของสำนักงานศาลปกครองสูงสุดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนงานพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดทั้ง 10 ด้าน ยังพบปัญหาอันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด ทั้งด้านโครงสร้าง การกำหนดวิสัยทัศน์ ระบบ บุคลากร ทักษะ รูปแบบบริหาร/ควบคุม/การจัดการ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผล และค่านิยม โดยส่วนใหญ่เห็นว่าในด้านระบบ ยังพบปัญหาที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก และขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป ปัญหาระบบงานที่มีแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่มีความชัดเจน และปัญหาระบบงานมีความซ้ำซ้อนของงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งพบปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ต้องทำงานซ้ำซ้อนกัน เช่น กลุ่มรับฟ้องและให้คำปรึกษาแนะนำต้องจัดทำบันทึกเพื่อเสนอศาลซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น และในด้านโครงสร้างขององค์กรที่ไม่สามารถรองรับภารกิจได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ส่วนใหญ่เห็นว่าระบบยังมีปัญหา อีกทั้งประชาชนหรือคู่กรณีที่มาติดต่อส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการรับบริการยังคงมีขั้นตอนการดำเนินการที่ค่อนข้างมากและไม่รวดเร็วทันกร รวมทั้งต้องใช้เวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนมา ค่อนข้างยุ่งยาก อันส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินคดีที่นานเกินไป

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพ และการลด

ข้อบกพร่อง หรือสูญเสียต่องานได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและใช้ทฤษฎี Six sigma เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพมาช่วยในการวัดและประเมินเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การลดข้อบกพร่อง หรือความสูญเสียต่อสินค้าและบริการ ซึ่งคุณภาพของทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการลดข้อบกพร่อง การลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทางสถิติและกลยุทธ์ทางการดำเนินการที่ต้องคำนึงถึงความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในการป้องกันและดำเนินคดีของศาลปกครองสูงสุดจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและความคาดหวังที่จะมีผลการพิจารณาคดีที่เป็นที่ประจักษ์ และมีระบบหรือกระบวนการในอันที่จะบรรลุความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย และสถานะที่เป็นพลวัต (Dynamic state) อันเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งตรงกับความคาดหวัง หรือเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยงานวิจัยของยุทธศิลป์ กระแสร์กุลส (2536) ได้ศึกษาปัญหาในการจัดตั้งศาลปกครองในประเทศไทยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรศาลปกครองพบว่า ปัญหาที่ต้องพิจารณา 3 ประการ คือ 1) ปัญหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของศาลปกครอง และหน่วยงานทางธุรการของศาลปกครอง 2) ปัญหาเกี่ยวกับเขตอำนาจของศาลปกครอง และ 3) ปัญหาเกี่ยวกับวิธีพิจารณาของศาลปกครอง จึงสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ที่ต้องคำนึงถึงการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม โดยเฉพาะหน่วยงานทางธุรการของศาลปกครอง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการกำหนดโครงสร้างที่ต้องมีกลุ่มงานธุรการกลางเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในด้านธุรการกลางของระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด อีกทั้งบทบาทของพนักงานคดีปกครองในการดำเนินงานของศาลปกครองในการวิจัยของ ทศวรรษ ลำดับวงศ์ (2543) ที่ได้ศึกษายบทบาทของพนักงานคดีปกครองในการดำเนินงานของศาลปกครองพบว่า แม้กฎหมายจะได้กำหนดให้พนักงานคดีปกครองทำหน้าที่ช่วยเหลือตุลาการเจ้าของสำนวนในการดำเนินกระบวนการพิจารณา แต่กฎหมายก็มิได้กำหนดอย่างชัดเจนว่างานในลักษณะใดที่มอบหมายให้พนักงานคดีปกครองดำเนินการแทนได้ ซึ่งเกิดปัญหาในทางปฏิบัติแก่พนักงานคดีปกครองเป็นอย่างมาก และได้มีข้อเสนอให้มีการ

มอบหมายให้พนักงานคดีปกครองดำเนินการและปฏิบัติงานด้านวิชาการอื่นของศาลปกครองเพื่อเป็นการพัฒนาให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพสูงในการดำเนินคดีปกครองและควรกำหนดคุณสมบัติให้สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนแก่พนักงานคดีปกครองอย่างเหมาะสมด้วย จึงสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ในด้านบุคลากรและด้านทักษะในการปฏิบัติงานที่ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ รวมทั้งควรจัดโครงสร้างอัตราค่าจ้างโดยมีการกำหนดตำแหน่งพนักงานคดีปกครองให้ช่วยปฏิบัติงานในกลุ่มงานในส่วนสนับสนุนงานคดีปกครองเพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงให้การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมาย อันจะทำให้การพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดมีความเหมาะสม ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง อันช่วยสนับสนุนการพิจารณาคดีของศาลปกครองสูงสุดได้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรี กำจัดไครก และศรีธยา เลิศพุทธรักษ์ (2557) การวิจัยเรื่อง ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการประกอบธุรกิจนำเข้า-ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เรียนรู้รวดเร็วและตลอดเวลา มีประสบการณ์ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความรับผิดชอบ การฝึกอบรม วัฒนธรรม ประเพณี วิธีการดำเนินชีวิต ศิลธรรม ความซื่อสัตย์ ขยันตรงต่อเวลา มีค่าตอบแทนและการดูแลที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ หรือการมีพันธมิตรที่ดี การสื่อสารด้วยภาษาจีน การเจรจาต่อรอง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบความคิดและความรู้

2. ด้านประสิทธิภาพและการพิจารณาคดี ที่ได้รับการประเมินในระดับน้อยและน้อยที่สุด ซึ่งพบว่ามีระดับปัญหามากและมากที่สุดในด้านต่าง ๆ โดยการประเมินระดับความคิดเห็นของ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้ง 3 ด้านมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความเหมาะสมมาก

โดยเรียงตามลำดับของระดับความคิดด้วยเห็นมากไปหาระดับความคิดเห็นด้วยน้อย ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพในการแจ้งคำสั่งหรือคำพิพากษาระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสนับสนุน รองลงมา 2) ด้าน ประสิทธิภาพในการแจ้งคำสั่งหรือคำพิพากษาและ 3) ประสิทธิภาพในการจำแนกคดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง จึงควรปรับปรุงด้านประสิทธิภาพในการจำแนกคดีให้มีความเหมาะสม ตามลำดับ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบงานธุรการและงานการเงินของศาลปกครอง พบว่า ปัญหาระบบงานธุรการหรืองานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองที่เกิดขึ้นในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชนคือเจ้าหน้าที่ที่ให้คำปรึกษาแนะนำยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทำให้การปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชนไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันซึ่งจะกระทบต่อการดำเนินคดีปกครอง และควรจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 และระเบียบของที่ประชุมใหญ่ของตุลาการในศาลปกครองสูงสุด พ.ศ. 2543 ให้ทราบถึงขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินกระบวนการพิจารณาในระดับที่สามารถให้คำแนะนำแก่ประชาชนได้และให้เกิดความรู้ความเข้าใจกฎหมายเฉพาะในแต่ละเรื่องได้ลึกซึ้งให้การปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ไปไว้ที่ห้องให้คำปรึกษาแนะนำให้ครบถ้วน ทำการรวบรวมคำพิพากษาและคำสั่งของศาลปกครองกลางและศาลปกครองสูงสุดที่จัดแยกหมวดหมู่ในแต่ละเรื่องที่เป็นปัจจุบันไปไว้ที่ห้องปรึกษาคดี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า และทราบแนวทางการพิพากษาคดีของศาล ซึ่งเป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ฟ้องคดีต่อไป อันสอดคล้องกับงานวิจัยนี้

ประเด็นที่ 3 ด้านการพัฒนากระบวนการเพื่อให้มีแนวทางการพิจารณากระบวนการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณา

พิพากษาคดีได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ต่อไป โดยพบว่า การประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 ด้าน โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ประชาชนหรือคู่กรณี ผู้มาติดต่อหรือรับบริการจากบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองสูงสุดมีความพึงพอใจมากทุกด้าน ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงตามลำดับของระดับความคิดเห็นด้วยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก/อาคารสถานที่ รองลงมา 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และ 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก/อาคารสถานที่ตามลำดับซึ่งมีความเหมาะสมมาก ทำให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องได้ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าย ในที่นี้ข้อมหมายถึง ผู้ฟ้องคดี ผู้ถูกฟ้องคดี ผู้มีส่วนได้เสีย หรือ คู่กรณีที่มาติดต่อรับบริการของสำนักงานศาลปกครองสูงสุด พบว่า ประชาชนหรือคู่กรณีผู้มาติดต่อรับบริการที่สำนักงานศาลปกครองสูงสุดได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยประชาชนหรือคู่กรณีผู้มาติดต่อหรือรับบริการจากบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองสูงสุดมีความพึงพอใจมากทุกด้าน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก/อาคารสถานที่ 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และ 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก/อาคาร สถานที่ตามลำดับซึ่งมีความเหมาะสมมาก ทำให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องได้ดี แต่อย่างไรก็ตาม โดยทฤษฎี Six sigma ได้คำนึงถึงคุณภาพที่ยอมรับตามความพึงพอใจของลูกค้าย การพัฒนาระบบงานจึงต้องมีการคำนึงถึงมุมมองคุณภาพที่ต้องคำนึง คือ ต้นทุนและความสูญเสีย เมื่อตรวจสอบกระบวนการทำงาน จะมีต้นทุนความด้อยคุณภาพ (Cost of poor Quality) ซึ่งได้แก่ ต้นทุนจากความซ้ำซ้อนของกระบวนการ ต้นทุนจากการตรวจงานซ้ำ ๆ ต้นทุนจากการทำซ้ำหรือแก้ไขข้อผิดพลาด และต้นทุนที่เกิดจากการฟ้องร้อง หรือร้องเรียนของลูกค้ายและสอดคล้องกับงานวิจัยของลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติการตลาดแบบองค์รวม พบว่า องค์การต้องให้ความสำคัญกับลูกค้ายแล้ว องค์การยังต้องให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ ลูกค้าย ชัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะทุกคนคือเครือข่ายที่ดีขององค์การ



โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิภาพของระบบงานแล้วพบว่า ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโดยผู้บริหารย่อมช่วยให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งต้องควบคุม (Control) โดยกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมผลการจัดทำแผนควบคุมผล การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีทักษะและความชำนาญ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างดีในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งองค์กรต้องมีการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน โดยทีมงาน ทั้งผู้บริหาร บุคลากร และลูกค้า โดยทุกทีมงานทุกกลุ่มงานย่อมต้องพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ง่ายที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด โดยการปรับปรุงกระบวนการ และควรมีการทบทวนภารกิจตลอดจนคิดค้นแนวทางใหม่ของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการทบทวนการออกแบบใหม่ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นแนวทางในการจัดการกระบวนการ โดยการจัดองค์กรหรือการจัดการด้วยแนวทางใหม่ อีกทั้งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดแล้วพบว่า ระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดในการกำหนดวิสัยทัศน์ยังพบปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจนและยังพบปัญหาในการนำไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย ไม่ชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2545) ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานศาลปกครองเพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อระบบกระบวนการบริหารงานภายใน ผลการศึกษาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อสำนักงานศาลปกครองในภาพรวมอยู่ในระดับกลาง และพบว่าเจ้าหน้าที่ศาลปกครองมีความพึงพอใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ มีความพึงพอใจมากที่สุด และรองลงมาในประเด็นที่สำนักงานศาลปกครองได้มีการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และผู้บริหารทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับพึงพอใจน้อยที่สุด แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้าในการ

สำรวจความพึงพอใจในประเด็นที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีของเจ้าหน้าที่ และความพึงพอใจต่อสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อระบบบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระบบงานการสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงสุดอันดับแรกคือ การยึดหลักการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ คือการกำหนดมาตรฐาน/แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเอมอร์ พลวัฒน์กุล (2557) การวิจัยเรื่ององค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีกรมสรรพากรในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Organization structure) ที่ผสมผสานหลากหลายรูปแบบโดยเน้นที่ผลสำเร็จของงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานของบุคลากรที่ครอบคลุมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 4) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานต่อการทำงานในองค์การ 5) ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ (Organization flexibility) ที่มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านทานการแทรกแซงทางการเมือง 6) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and innovation) ที่ทันสมัยและมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเฉพาะทางเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 7) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic plan planning) ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวทันการพัฒนาของนานาประเทศ และ 8) ด้านผลิตภาพ (Productivity) ขององค์การที่มีคุณภาพสูงและใช้ต้นทุนต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2557) การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการบริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้ 1) การบริการของแพทย์และนางพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ 1) การจัดการทั่วไป ควรมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนทำงานประสานบุคลากร องค์การอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจน มีแพทย์และนางพยาบาลเพียงพอและเหมาะสมกับการให้บริการผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจนและมีการติดตามวัด ประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ และจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 3) การจัดการความรู้ ควรมีการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง และ

4) การจัดการงบประมาณ ควรมีการจัดการงบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนควรอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เหมาะกับภาระงาน การบริหารทั้งในเรื่องค่าตอบแทน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มเติม และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสรัจ ทินตะบุตร และคณะ (2557) การวิจัยเรื่อง การจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ของพนักงานในฝ่ายผลิต วิศวกร ทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่า ความต้องการการจัดสวัสดิการของพนักงานในฝ่ายผลิต วิศวกร ทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ มีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโบนัส และสวัสดิการ ด้านสังคมและนันทนาการ ด้านการศึกษา และด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ องค์การ โดยสรุปจากการวิจัยจึงสามารถนำองค์ความรู้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด นำไปสู่ประสิทธิภาพและมาตรฐานในการอำนวยความสะดวกทางปกครอง ตามข้อเสนอในการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจน และกล้าตัดสินใจในการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของบุคลากรในส่วนสนับสนุนงานคดีปกครองของสำนักงานศาลปกครองสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน และควรปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานให้มีขั้นตอนให้รวดเร็ว โดยควรเพิ่มกลุ่มวิชาการเพื่อเข้ามาดำเนินงานในด้านวิชาการ การฝึกอบรม และให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ควรเพิ่มกลุ่มธุรการกลาง และควรเพิ่มกลุ่มบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

2. ควรมีการพัฒนาระบบช่องทางการจำแนกคดี การรับคำฟ้องในคดีและการยื่นคำคู่ความในคดี โดยเพิ่มช่องทางในการติดต่อด้วยระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และควรมีการพัฒนาระบบช่องทางการชำระค่าธรรมเนียมศาลและการดำเนินการทางการเงินค่าปรับและค่าธรรมเนียมศาลด้วยวิธีการและช่องทางอื่น และควรมีการปรับปรุงมาตรการหรือวิธีการคุ้มครองชั่วคราวก่อนการ เพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรมทางสังคม

3. ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และติดต่อกับคู่กรณีด้วยวิธีการอื่น เช่น การโทรศัพท์ โทรสาร บริการ SMS และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น และควรมีการประชาสัมพันธ์ทางระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบสิทธิในการฟ้องคดี การเข้าถึงและเข้าใจในระบบการฟ้องคดี ทั้งกระบวนการ และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการคดีปกครองที่สามารถเข้าถึงสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วเป็นปัจจุบัน

4. ควรให้มีนักจิตวิทยาประจำที่กลุ่มงานให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมเพื่อฝึกปฏิบัติในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และให้คำปรึกษาแนะนำและคำตอบที่เป็นที่น่าพอใจให้แก่ผู้รับบริการ อีกทั้งต้องจัดทีมงานดูแลกลุ่มผู้ชุมนุมหรือผู้ที่มาติดต่อศาล เพื่อลดปัญหาในการเผชิญหน้าหรือความรุนแรง อันอาจเกิดขึ้นในบริเวณศาล

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยครั้งต่อไป โดยควรสร้างแบบจำลองรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองสูงสุดไปปรับใช้ในการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณา



พิพาทคดีของศาลปกครองในภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ และศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ แนวทางในการจัดการ ในการบริหารงานสนับสนุนการพิจารณาพิพาทคดีของศาลปกครองสูงสุด ตามมาตรฐานในการพิจารณาคดีปกครอง และสามารถศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมว่ามีตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการพิจารณาพิพาทคดีของศาลปกครองสูงสุด เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางในการบริหารงานศาลปกครองในภูมิภาคต่อไป รวมทั้งควรสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษารูป

แบบการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีอื่นและปัจจัยที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงบริบทและประชากรที่จะศึกษา และควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการฟ้องคดี และศึกษาการเข้าถึงการฟ้องคดี การดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิจัยและประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะ เพื่อเป็นการวิจัยต่อเนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

- ณัฐปลัตถ์ ญาณมโนวิศิษฐ์. (2555). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: บริษัท สยามมาพร จำกัด.
- ทศวรรษ ลำดับวงศ์. (2543). *บทบาทของพนักงานคหบดีปกครองในการดำเนินงานของศาลปกครอง*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขานิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- แนวคิดเกี่ยวกับ 7s ของ McKinsey. (2556). เข้าถึงได้จาก <http://mbaconduct.blogspot.com/2012/07/mckinsey-7s-framework.html>.
- พจนนารถ หวลมานพ. (2542). *ผลกระทบของการจัดตั้งศาลปกครองต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณี การปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ยุทธศิลป์ กระแสร์กุล. (2536). *ปัญหาในการจัดตั้งศาลปกครองในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาวิทยาลัย, สาขานิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รวินท์ ธีระพัฒน์. (2555). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- รายงานการปฏิบัติงานของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ประจำปี. (2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.
- รุ่งโรจน์ สงสรรบุญ. (2557). รูปแบบการบริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยพณิชยศาสตร์*, 9(2), 63-65.
- ลลิต อนุมสิงห์. (2557). *แนวปฏิบัติกรตลาดแบบองค์กรวม*. *วารสารวิทยาลัยพณิชยศาสตร์*, 9(2), 2.
- วัชรา ไชยสาร. (2546). *ศาลปกครองกับการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาททางปกครอง*. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]
- วัชรี้ กำจัดโสกรก และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์. (2557). ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการประกอบธุรกิจนำเข้า-ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาชนจีน. *วารสารวิทยาลัยพณิชยศาสตร์*, 9(2), 112.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไพรเฟซ.
- ไศรยา ดินตะบู่ระ และคณะ. (2557). *การจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ของพนักงานในฝ่ายผลิต วิศวกรทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น*. *วารสารวิทยาลัยพณิชยศาสตร์*, 9(2), 128.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *สรุปการสำรวจความคิดเห็นสำนักงานศาลปกครอง*. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]
- สถาบันวิจัย และให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2544). *ระบบงานธุรการและงานการเงินศาลปกครอง*. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153
- สำนักงานศาลปกครอง. (2558). *การบริการและการติดตามสำนวนคดีของศาลสหพันธ์แห่งออสเตรเลีย*. เข้าถึงได้จาก http://www.admincourt.go.th/00_web/09_academic/document/03_technical_papers/ausmanagement.pdf.
- สำนักงานศาลปกครอง. (2558). *สถิติการพิจารณาคดีปกครอง*. เข้าถึงได้จาก http://www.admincourt.go.th/attach/news_attach
- เอมอร พลวัฒน์กุล (2557). องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรจัดการเก็บภาษีกรมสรรพากร ในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยพณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 9(2), 97-110.