



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ THE DEVELOPMENT OF JUDICIAL TRANSFERING AND APPOINTMENT IN THAILAND

โดย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
สนับสนุนโดย สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์
สำนักงานศาลยุติธรรม

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนากระบวนการย้ายข้าราชการตุลาการ

THE DEVELOPMENT OF JUDICIAL TRANSFERING AND APPOINTMENT IN THAILAND

โดย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เสนอต่อ สถาบันวิจัยและพัฒนาคึกคัก สำนักงานศาลยุติธรรม

พิมพ์ครั้งที่ 1 : 2556 (220 หน้า)

ปก : สุกัญญา พรหมทรัพย์

รูปเล่ม : <http://khunnaipui.multiply.com/>

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์เดือนตุลา

39/205-206 ซอยวิภาวดีรังสิต 84 แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์ 02-996-7392-4 โทรสาร 02-996-7395

บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาการพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ สืบค้นความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมต่อแนวทางและหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม และจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน วิธีการศึกษาใช้การศึกษาเอกสาร (Documentary research) โดยการศึกษาหลักการ แนวคิดและการดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายตุลาการในต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประกอบการศึกษา ประชากรเป้าหมายเป็นผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสที่ปฏิบัติงานอยู่ในศาลยุติธรรมที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ปฏิบัติหน้าที่ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ (ไม่รวมผู้ช่วยผู้พิพากษา) จำนวน 385 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural interview guideline) ที่สร้างจากผลการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีการสัมภาษณ์ประกอบ

ผลการศึกษา พบว่า

1. ในต่างประเทศนั้น การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาจะยึดถือหลักความโปร่งใส โดยการจะเลื่อนชั้นหรือโยกย้ายผู้พิพากษาจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษานั้น และการอ้างอิงจากผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินผล ทั้งนี้ เมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะมีการประกาศและเปิดรับสมัครผู้พิพากษาที่สนใจเข้ามาคัดเลือก จากนั้นคณะกรรมการก็จะมีการประชุมพิจารณาประวัติการทำงาน จริยธรรมและข้อมูลต่างๆ ประกอบเพื่อจะพิจารณาว่าผู้พิพากษาที่สมัครเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นๆ มีคุณสมบัติเหมาะสมมากน้อยเพียงใดในการที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในการพิจารณาคณะกรรมการจะพิจารณาในเบื้องต้นก่อนว่าผู้พิพากษาท่านดังกล่าวมีคุณสมบัติในเบื้องต้นตรงตามความต้องการหรือไม่ จากนั้นจึงจะพิจารณาเปรียบเทียบโดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวประกอบไปพร้อมๆ กับข้อมูลที่ได้จากการอ้างอิงจากผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสมือนการให้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร จุดอ่อน จุดด้อยและการประเมิน โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องมีความรับผิดชอบในการเสนอข้อมูลดังกล่าวด้วยเช่นกัน ระบบการแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศต่างๆ สรุปได้ว่ามีระบบการดำเนินการ 4 ระบบ คือ การแต่งตั้งโดยสถาบันทางการเมือง (Political Institutions) การแต่งตั้งโดยองค์กรศาล (The Judiciary Itself) การแต่งตั้งโดยสภาตุลาการ (The Judicial Council) และการใช้ระบบการเลือกตั้ง (Election system)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการส่วนใหญ่ของประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะในการแต่งตั้งและการโยกย้ายแต่งตั้ง มักจะดำเนินการโดย สภาตุลาการ (Judicial Council) สภาตุลาการเป็นสถาบันหรือองค์กรที่มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลของศาล ตั้งแต่การคัดเลือก การโยกย้ายแต่งตั้ง (Selection and promotion) การฝึกอบรมและพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพแก่ผู้พิพากษา ซึ่งโดยทั่วไปประเทศต่างๆ มักใช้ระบบสภาตุลาการ

ที่ประกอบด้วยผู้พิพากษา (หรือบางประเทศอาจมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมด้วย) เป็นองค์การ ในการดำเนินการบรรจุ แต่งตั้งและพัฒนาผู้พิพากษา การดำเนินการด้านวินัยและการให้คุณให้โทษแก่ผู้พิพากษา

โดยภาพรวมการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการของต่างประเทศนั้นมีหลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขที่ใช้ ในการพิจารณาหลัก 4 ประการ คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของผู้พิพากษา แต่ละท่านที่ปรากฏโดยทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางพิจารณาในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสม มีอหยาบคายและ ความสุภาพอ่อนโยน มีความอดทนอดกลั้น ตรงต่อเวลา เป็นต้น ส่วนในบางประเทศอาจมีเกณฑ์พิจารณา เพิ่มเติม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเป็นคนที่สามารถให้ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นต้น

2) ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพการเป็นผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในอาชีพผู้พิพากษา ซึ่งโดยทั่วไป ได้แก่ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความรอบรู้ทางกฎหมาย (รวมถึงถึงความเชี่ยวชาญ ทางกฎหมายเฉพาะด้าน) ความสามารถในการบริหารจัดการคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะในด้าน การสื่อสาร ทั้งการพูดการเขียน รวมทั้งการสื่อสารอื่นๆ ที่ดีในทางวิชาชีพ การมีความสามารถเชิงวิชาการ การมีมาตรฐานในการทำงาน มีนิสัยรักงานและมีการอุทิศทุ่มเทในการทำงาน เป็นต้น บางประเทศ เช่น อังกฤษ และลาตินอเมริกาอาจมีการเพิ่มบางประการ อาทิ การมีชื่อเสียงและได้รับยกย่องในด้านต่างๆ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือมีผลงานทางวิชาการ

3) ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในมิติทางสังคม (Social awareness) เนื่องจาก สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้พิพากษาก็เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและ สร้างความเป็นธรรมตลอดจนสร้างบรรทัดฐานสำหรับการประพฤติปฏิบัติของคนในสังคม ดังนั้น ทศนคติ มุมมองหรือความเข้าใจในมิติด้านความเปลี่ยนแปลงทางสังคมต่างๆ เช่น ความรุนแรงในครอบครัว ปัญหา ผู้อพยพ ความแตกต่างด้านเพศหรือเชื้อชาติ ปฏิกริยาของสังคมต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรม ปัญหาทางสังคมต่างๆ ที่มีความละเอียดอ่อนและมีความซับซ้อน ความเข้าใจและตระหนักในมิติทางสังคม เป็นสิ่งหนึ่งที่หลายประเทศพิจารณาว่าควรนำมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วยเช่นกัน

4) ปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง (Potential impediments to appointment) ปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง หมายถึง เงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นสิ่งขัดขวาง ทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะให้ผู้พิพากษาคคนใดคนหนึ่งไปดำรงตำแหน่งใดๆ อาทิ การถูกร้องเรียน ในด้านความประพฤติ การมีพฤติกรรมชู้สาวหรืออยู่ในระหว่างการถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยหรือเงื่อนไข อื่นๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือทำให้ไม่สามารถแต่งตั้งผู้พิพากษาคคนนั้นๆ ไปดำรงตำแหน่งได้ตามปกติ

ในส่วนคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์นั้น การเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต้อง มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างไรก็ตาม ความรู้และประสบการณ์สำหรับ ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษประกอบด้วย “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” และ “ความรู้ และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้พิพากษาและประสบการณ์ในการพิจารณาคดี ถือเป็นประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพ ในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่

(4) การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ

นอกจากนี้ ยังพบว่าข้อกำหนดให้ผู้พิพากษาเกษียณอายุในประเทศต่างๆ นั้นจะมีการกำหนดอายุที่แตกต่างกันตั้งแต่ อายุ 65-72 ปี เพราะเห็นว่าคนในวัยนี้ หากไม่มีปัญหาเรื่องสุขภาพก็ยังสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งได้ดี เนื่องจากลักษณะงานจะเป็นการใช้สติปัญญามากกว่าการใช้กำลังกาย

2. ผลการศึกษาจากภาคสนาม ในด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 46-55 ปี ระดับการศึกษา นอกจากปริญญาตรีทางกฎหมายและเนติบัณฑิต มีระดับการศึกษาปริญญาโทด้านกฎหมาย ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา 11-15 ปี อาวุโสในระดับชั้นศาลชั้นต้น มีสถานภาพสมรสแล้ว แต่คู่สมรสส่วนใหญ่ไม่มีอาชีพเป็นผู้พิพากษา มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 1-2 คน มีเหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา คือ รักและศรัทธาในวิชาชีพ สอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดยการสอบคัดเลือก (สนามใหญ่) อาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา คือ ทนายความ/นิติกร

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สามารถจำแนกได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1) ด้านความคิดเห็นทั่วไป ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม มีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ แต่กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ส่วนหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ในปัจจุบันมีความเหมาะสม อย่างไรก็ตามควรมีการปรับปรุง โดยเฉพาะในด้านระยะเวลาที่นำมาบังคับใช้กับข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและการจัดลำดับอาวุโสของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ทั้งนี้ ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ซึ่งอาจจะได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา สำหรับสัดส่วนอาวุโสกับด้านอื่นๆ ควรคำนึงถึงสัดส่วน 90 : 10 หรือสัดส่วน 80 : 20 ในขณะที่หลักเกณฑ์อื่น ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาควรมีสัดส่วนเป็น 40 : 10 หรือสัดส่วน 30 : 20 นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยว่าควรให้น้ำหนักกับหลักเกณฑ์ด้านความสมัครใจมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมด้วย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไปดำรงตำแหน่ง ณ ที่ใด ควรเป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะใช้ และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะพิจารณาเพื่อเป็นการประสานประโยชน์ทางราชการโดยคำนึงถึงหลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเป็นสำคัญมากที่สุด ความคิดเห็นรองลงมา ได้แก่ เป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะเลือกได้หากมีคุณสมบัติภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งควรหมายถึงคุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้น เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ประโยชน์ของทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว)

ในการประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้น ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน รองลงมา ได้แก่ ประเมินการปฏิบัติ

งานของผู้พิพากษารายบุคคล แต่อาจมีการปรับปรุงเฉพาะด้านที่สำคัญ ในการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สิ่งที่เห็นว่าควรมีในการปรับปรุง ได้แก่ การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน รองลงมา ได้แก่ การให้สิทธิพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในศาลที่ประสบปัญหา เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างไรก็ตามในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไปลงพื้นที่ใด หากคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาเหมือนกัน ควรพิจารณาจัดให้คู่สมรสได้อยู่ในศาลเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาเห็นว่าไม่ควรจัดให้คู่สมรสอยู่ในศาลเดียวกัน แต่จัดให้อยู่ในจังหวัดหรือพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนความเห็นที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550) บัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณในอายุ 70 ปีนั้น มีความเห็นต่างกันตามลำดับ คือไม่เห็นด้วย (ร้อยละ 55.8) และรองลงมา เห็นด้วย (ร้อยละ 44.2)

2) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าเห็นด้วยในระดับมากเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมโดยภาพรวม ได้แก่ มติพิเศษนั้นควรแจ้งให้ผู้พิพากษาได้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม รองลงมา ได้แก่ การแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ (อาจจะเป็น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4) หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แม้จะมีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโส ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า ส่วนกรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษามีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่าเช่นกัน

กรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกันนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยืดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษ เช่น ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์ความสมัครใจ ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมที่อยู่แล้ว การให้ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระแล้วไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษโดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ 1 ปีแล้วให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้เป็นสิ่งที่เหมาะสม ตำแหน่งผู้พิพากษาซึ่งนั่งพิจารณาในศาลชำนาญพิเศษ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่าลำดับอาวุโส หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาบลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

(6) การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ

ส่วนความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ปัจจุบันมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีหลักเกณฑ์พิเศษ เช่น ประสบการณ์ ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นต้น การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษารับราชการอยู่ในภูมิลำเนาของตนเอง ยกเว้นในกรุงเทพมหานคร และในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีภาคเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การตุลาการ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินขั้นต้นให้ความสำคัญในการแยกแยะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะให้ตนเองได้อยู่แล้ว และในแต่ละศาลก็จะมีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ผู้พิพากษาได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว การให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม

3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในระดับมาก อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจัดกลุ่มความคิดเห็น สามารถจำแนกได้ดังนี้

ความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น อาจมีผลต่อการวางแผนตัดสินใจในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ การให้มีเฉพาะคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เท่านั้นเป็นองค์การที่ทำหน้าที่โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมีความเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการประเมินการทำงานของผู้พิพากษาว่าจะให้ความยุติธรรมแก่บรรดาผู้พิพากษาอย่างเสมอภาคทั่วถึงกัน บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละสมัย ได้พิจารณาจัดลำดับไว้เหมาะสมแล้วคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด การมีความเชื่อมั่นในการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม บัญชีศาลกลุ่มพิเศษที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้จัดลำดับไว้มีความเหมาะสม การกำหนดให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้คะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ มีสิทธิยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระเบียบ อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ความคิดเห็นที่มีระดับปานกลาง ได้แก่ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับรายงานการประเมินผลความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเท่าที่ควร ระเบียบที่กำหนดว่า “รายงานการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการ เว้นแต่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมีมติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมด เท่าที่มีอยู่ให้ “งดเผยแพร่” มีความเหมาะสมหรือไม่ การเพิ่มจำนวนบุคคลภายนอกในสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิจาก 2 คนเป็น 4 คน เป็นการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ส่วนระดับน้อยคือคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่มาจกศาลสูง ควรกำหนดจำนวนไว้มากกว่าศาลล่าง เนื่องจากความเป็นผู้มีประสบการณ์สูง สัดส่วน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในแต่ละชั้นศาลที่กำหนดจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็น 6:4:2 โดยให้ผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเป็นผู้เลือก คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ผู้ทรงคุณวุฒิประจำชั้นศาลของตนเอง เป็นหลักการที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สามารถจำแนกผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ในระดับมาก ได้แก่ หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้น และให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้นโดยให้มีการนำความอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับลำดับศาลมีความเหมาะสมการจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยวิธีนำลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษามาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าจะเกษียณ มีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย) ตำแหน่งบริหารให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน การจัดวางตำแหน่งผู้พิพากษาที่จะไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษานั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น และหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้น ไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว

ส่วนระดับน้อย คือ การจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้ง อาจทำโดยให้มีสอวัตระดับความรู้ความสามารถ และทดสอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล เช่น เมื่อผู้พิพากษาศาลชั้นต้นจะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกา

5) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผลการศึกษา จำแนกได้ดังนี้

ความคิดเห็นระดับมาก ได้แก่ ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม อยู่ในระดับ มากสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาค ให้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการศาลยุติธรรมจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาภาคควรแต่งตั้งจาก ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้า มาแล้ว ให้ออกไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง และสมุทรปราการ โดยให้กลับไปสู่ระบบเดิม การดำรงตำแหน่งในศาลชั้นฎีกาพิเศษควรให้น้ำหนักกับคุณสมบัติความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัด อาจทำให้ได้บุคคล ที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พิพากษา ได้เรียนรู้ว่าการทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใดจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง มีฐานะเป็น High Court และมีตำแหน่งอธิบดีเป็น ผู้บริหารสูงสุด ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการแต่งตั้งผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษารองหัวหน้า ศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในวาระเดียวกันกับการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลจังหวัด ชายแดนภาคใต้ ควรจะจัดส่งผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูงไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดีเป็น กรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค

การที่อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมจาก ผู้พิพากษาศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการศาลยุติธรรมจากผู้พิพากษาศาลฎีกาและให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้น ที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลอุทธรณ์เกินกว่า 1 ปี อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญา ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาล ทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี ส่วนระดับปานกลางมีเพียงตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค ควรแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้น เพื่อให้การทำงานในตำแหน่ง บริหารมีความต่อเนื่อง

6) ด้านความคิดเห็นด้านอื่นๆ

โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากใกล้เคียงกับระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดได้ ผลการศึกษาว่าระดับมาก ได้แก่ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้น ควรยึด กฎ ระเบียบ เป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาใช้ได้ ก็ให้มีมาตรการอื่นๆ มาเสริม อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจน โดยพิจารณาจาก ผลของการปฏิบัติงานจริง และจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์การโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ ปัจจัย สำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือ ปริมาณงานในแต่ละศาล

ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือการดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาล ในการพัฒนาระบบการโยกย้าย

แต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดเขตเฉพาะ (Zone) นอกจากลำดับชั้นและอาวุโสของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาลที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขตอุตสาหกรรมหรือเป็นเมืองท่องเที่ยว ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือ เงื่อนไขการที่ผู้พิพากษาทั้งคู่เป็นสามีภรรยาด้วยกัน ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือ การขอกลับไปอยู่ที่ศาลเดิม

7) ด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ในการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้น จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการอาวุโสในระดับชั้นศาล สถานภาพสมรส คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา การสมัครสอบเข้ารับราชการ และอาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ทางสถิติกับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทุกด้าน คือ การที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา สถานภาพสมรสและอายุ นั่นคือ การพิจารณาด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม รวมทั้งแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม จะต้องพิจารณาปรับปรุงในปัจจัยด้านการที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา สถานภาพสมรสและอายุ

ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. จากการศึกษา พบว่า ในต่างประเทศ โดยปกติการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก แต่มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงของศาลในต่างประเทศปัจจุบันมุ่งไปในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและการพัฒนาคุณภาพของตัวผู้พิพากษา การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการมีหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพการเป็นผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในมิติทางสังคม (Social awareness) และปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง (Potential impediments to appointment) หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นสิ่งขัดขวางทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งไปดำรงตำแหน่งใดๆ ทั้งนี้ ได้มีการจัดประชุมผู้พิพากษาทั้งหมดช่วยกันจัดทำ Inventory ด้านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาและมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละหลักเกณฑ์และให้คณะกรรมการใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งด้วย ดังนั้น ในประเทศไทยจึงควรมีการจัดประชุม ผู้พิพากษาโดยเป็นการจัดประชุมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อจัดทำ Inventory หลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาและกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประเมินและคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้เป็นแนวทางกำหนด

เนื่องจากที่ผ่านมาแม้จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติไว้บางส่วน แต่ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมและการกำหนดตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจนหรือสามารถจำแนกได้ครบถ้วน

2. จากการศึกษา พบว่า ในต่างประเทศให้มีการจัดทำ Career path chart ของผู้พิพากษา แต่ละท่านว่าตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทางอาชีพจะขึ้นสู่ตำแหน่งเป็นอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าใด มีหลักเกณฑ์อย่างไร และผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้างที่จะถูกนำมาพิจารณา ทั้งนี้ ได้มีการสื่อสารให้ผู้พิพากษาแต่ละท่านทราบด้วย เมื่อมีความชัดเจนแล้วจะสามารถบ่งได้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างไร นอกจากนี้ ในการดำเนินการในต่างประเทศมีแนวทางกำหนดว่า ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจน โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริงและจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการควรมีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรกำหนดให้สำนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจัดทำ Career path ของผู้พิพากษาทุกท่าน เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งให้เกิดความเหมาะสมด้วย และควรให้ผู้พิพากษาท่านนั้นได้มีโอกาสทราบถึงเส้นทางอาชีพและการพิจารณาของคณะกรรมการด้วย

3. จากการศึกษาพบว่า ในต่างประเทศมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลพิเศษ โดยยึดหลักว่า การเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยจำแนกให้มีความแตกต่างในด้าน “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” และ “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาว่า ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและประสบการณ์ในการพิจารณาคดีถือเป็นประสบการณ์ที่พึงประสงค์ ส่วนประสบการณ์ที่จำเป็นนั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้ สอดคล้องกับผลงานที่ท่านศาสตราจารย์ธานินทร์ กรีวิเชียร ระบุว่า ปัจจุบันศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษถูกจัดตั้งขึ้นมากสาขาแล้ว ผู้พิพากษาที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเฉพาะทาง ควรเข้าไปปฏิบัติงานในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษที่บุคคลผู้นั้นมีความรู้ความเชี่ยวชาญ จึงควรมีบัญชีพิเศษที่มีการกำหนดคุณสมบัติ ประวัติ ผลงาน ประสบการณ์แยกออกต่างหาก ยังสอดคล้องกับการศึกษาของพิม อัลเบอร์ (Pim Albers 2008) ที่ระบุว่า ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต นอกจากนี้ การสร้างความเชี่ยวชาญในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษเป็นไปได้ยากในปัจจุบัน เนื่องจากมีการโยกย้ายผู้พิพากษาจากศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษไปศาลอื่นที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีทั่วไป การพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะทางจึงไม่ต่อเนื่องและขาดช่วง การใช้ระบบอาวุโสสายเดียวที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงก่อให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพการทำงาน จึงควรให้มีการจัดทำบัญชีศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษขึ้นอีกบัญชีหนึ่ง ในประเทศไทยได้มีการระบุคุณสมบัติเพิ่มเติม แต่เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ จึงควรมีการนำเอาหลัก CTQ (Critical to quality) มาใช้เป็นแนวทางกำหนดให้เกิดความชัดเจนและสามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

4. จากการศึกษาในประเทศไทยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา ได้แก่ การที่ผู้พิพากษามีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาร่วมกันและอายุ จึงควรมีการนำเอาหลักเกณฑ์เรื่องนี้มาทบทวนปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้พิพากษาจำนวนไม่น้อยที่มีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษา

ด้วยกันและการโยกย้ายแต่งตั้งให้ไปอยู่ต่างพื้นที่อาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน แต่หากให้มีการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งยังที่เดียวกันในบางพื้นที่อาจกระทบต่อระบบอาวุโสของผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ดังนั้น การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่นำเอาปัจจัยด้านคุณสมบัติประกอบอาชีพผู้พิพากษาด้วย ก็ควรมีการศึกษาข้อมูล ผู้พิพากษาทั้งหมด แล้วนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อไป เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแต่ต้องไม่กระทบสิทธิและ/หรือ อาวุโสผู้พิพากษาอื่นๆ รวมทั้งปัจจัยด้านอายุของผู้พิพากษาที่จะดำรงตำแหน่งในศาลบางพื้นที่ เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านสุขภาพซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

5. จากการศึกษาพบว่า ในต่างประเทศ มีการจัดตั้งองค์การหรือหน่วยงานเฉพาะเข้ามาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาทั้งในการทำงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ซึ่งรวมทั้งด้านของการโยกย้ายแต่งตั้งด้วย) เช่น ในประเทศออสเตรเลียมีการจัดตั้ง “สถาบันการบริหารงานตุลาการของออสเตรเลีย (Australia Institute of Judicial Administration: AIJA)” โดยศาลเองขึ้นในปี ค.ศ. 1974 ต่อมาสถาบันนี้ได้ขยายบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาที่ประสบปัญหาในด้านต่างๆ ด้วย ในเกาหลีใต้ได้มีสถาบันให้คำปรึกษาตุลาการเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาทั้งในการทำงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผลการศึกษานี้ พบว่า ผู้พิพากษาจำนวนไม่น้อยต้องการให้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ให้บริการเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา ซึ่งไม่เพียงแต่ด้านการขอคำปรึกษาด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องอื่นๆ ในการทำงานด้วย สำนักงานศาลยุติธรรมจึงควรมีการจัดตั้งสถาบันให้คำปรึกษาที่เป็นส่วนกลางให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาที่ประสบปัญหาทั้งในการทำงานและการโยกย้ายแต่งตั้ง โดยอาจมีผู้พิพากษาอาวุโสที่มีประสบการณ์มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และมีผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาประจำ

ข. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงผู้พิพากษาที่มีคุณลักษณะพิเศษและมีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง เนื่องจากมีบางท่านที่จบการศึกษาเฉพาะด้าน จากต่างประเทศ เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์เพียบพร้อมที่สามารถเข้ารับตำแหน่งเฉพาะด้านได้ โดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์

2. ควรมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเพิ่มเติมหลักความรู้ความสามารถที่นอกเหนือจากหลักอาวุโส แม้จะให้คะแนนเป็นสัดส่วนที่น้อยก็ตามโดยเฉพาะในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือในตำแหน่งที่เกี่ยวกับผู้บริหารต่างๆ

3. ควรมีการศึกษาทบทวนถึงการจัดลำดับอาวุโสของศาลใหม่ โดยการสำรวจจากสภาพพื้นที่จริงและปริมาณคดี เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองสังคมและภูมิศาสตร์ที่ทำให้ศาลในบางท้องที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมาก มีความเจริญและปริมาณคดีมากแตกต่างจากเดิม จึงควรมีการสำรวจปรับปรุงอาวุโสของศาลใหม่ หากเป็นไปได้ให้ดำเนินการทุก 5-10 ปี

4. ควรมีการศึกษาเรื่องเงินประจำตำแหน่งอื่นๆ เป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งผู้พิพากษาโดยที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน

5. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลของศาลยุติธรรมทั้งระบบ เพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์สังคมที่เปลี่ยนแปลง

คำนำ

คน คือปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนกำหนดทิศทางของสังคม เช่นเดียวกับที่บุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนหน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจขององค์การ บุคลากรที่มีคุณภาพขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การแสวงหา องค์การที่ชาญฉลาดจึงต้องสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งนั้นให้สามารถทำหน้าที่นั้นได้ดีที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้พันธกิจขององค์การบรรลุผลดังที่กำหนดไว้ ภารกิจของคณะผู้บริหารงานด้านบุคคลจึงมีหน้าที่อย่างน้อย 2 ประการ ประการแรก ได้แก่ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับพันธกิจขององค์การและบรรจุแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ประการที่สองคือ การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งที่สนับสนุน พันธกิจขององค์การและสร้างจิตวิญญาณแห่งวิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ตลอดจนพัฒนาให้ระบบมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสังคมภายนอกองค์การ

หัวใจในการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมอยู่ที่ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ดังนั้น การจัดวางตำแหน่งให้ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ ณ ที่ใด จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนมีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ภารกิจในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ซึ่งเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและพิจารณาบัญชีรายชื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมประจำปี การมีระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่บุคลากรมั่นใจในระบบ จะช่วยให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นไปด้วยความสะดวกและได้รับการยอมรับมากขึ้น

สถาบันวิจัยและพัฒนาสภัดี สำนักงานศาลยุติธรรม มีหน้าที่หลักในการวิจัยค้นคว้าทางวิชาการเพื่อสนับสนุนการพัฒนากิจการของศาลยุติธรรม จึงได้ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

การศึกษานี้สำเร็จด้วยดี ด้วยความกรุณาของท่านมนตรี ยอดปัญญา ท่านวิระพล ตั้งสุวรรณ ท่านสุรศักดิ์ กิตติพงษ์พัฒนา ท่านวิรัช ชินวินิชกุล ท่านธนรัตน์ ทังทอง ท่านรังสิชัย บรรณกิจวิจารณ์ ท่านธรรมบุญ พิทยาภรณ์ คุณมาตี ธรรมสังจุกุลและเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยและพัฒนาสภัดี สำนักงานศาลยุติธรรมทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แก่คณะผู้ทำวิจัย ทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปโดยเรียบร้อย จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิน เกษาคุปต์ ดร.อินทิรา ฉวีรัมย์
ดร.ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล อาจารย์เครือรัตน์ กิ่งสกุล

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ ศึกษาหลักการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมต่อแนวทางและหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม และการจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นได้คำนวณจากประชากรเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสที่ปฏิบัติงานอยู่ในศาลยุติธรรมที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ปฏิบัติหน้าที่ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ (ไม่รวมผู้ช่วยผู้พิพากษา) จำนวน 385 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural interview guideline) เมื่อได้ผลการศึกษาก็ได้จัดให้มีเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อวิจารณ์ต่างๆ จากผู้เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขและปรับปรุงการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมทั่วไปในปัจจุบันที่ได้ยึดหลักอาวุโสเป็นหลักสำคัญในการพิจารณา มีความถูกต้องเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามอาจเพิ่มเติมหลักเกณฑ์บางประการเพื่อให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น เช่น ในศาลชั้นอุทธรณ์ หรือศาลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และตำแหน่งบริหาร ควรเพิ่มเติมข้อกำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ หรืออาจกำหนดเงื่อนไขพิเศษอื่นๆ ที่เห็นสมควร รวมทั้งการกำหนดให้สิ่งจูงใจเพิ่มเติมสำหรับตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูงหรือมีภาระงานและความรับผิดชอบสูงกว่าทั่วไป เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง การกระจายปริมาณคดีให้เหมาะสมกับสัดส่วนผู้พิพากษา และการใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งอย่างจริงจัง เป็นต้น

ด้านคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในฐานะที่เป็นองค์การที่มีบทบาทหน้าที่ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้นมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่เนื่องจากคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ ก็อาจมีผลต่อการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมประจำปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรบางท่านที่ได้วางแผนเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและการดำรงชีวิตของครอบครัว ดังนั้น กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมรวมทั้งในกรณีที่มิมีมติพิเศษควรแจ้งให้ผู้พิพากษาทราบก่อนล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อจะได้วางแผนสำหรับครอบครัวได้ถูกต้อง นอกจากนี้ ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเห็นว่าควรเปิดช่องทางการเสนอความคิดเห็นต่อระเบียบและมติของกรรมการในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

สำหรับการจัดระบบอาวุโสที่ใช้ลำดับที่สอบได้เมื่อแรกเข้ามาเป็นเกณฑ์มีความเหมาะสม แม้จะมีข้อคิดเห็นที่น่าจะทำให้มีการจัดระบบอาวุโสใหม่เมื่อเปลี่ยนชั้นศาล เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและลดความเฉื่อยในการทำงาน แต่ยังไม่ได้รับการยอมรับมากนัก ข้อเสนอคือให้เพิ่มคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ เฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นฎีกาพิเศษและตำแหน่งบริหาร ข้อค้นพบจากการศึกษาที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง พบว่า มีปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามบางด้านที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมอย่างเห็นได้ชัด คือ ปัจจัยด้านอายุ สถานภาพสมรส และการที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกลุ่มคนเหล่านี้มีปัจจัยด้านครอบครัวที่ต้องคำนึงถึงเมื่อต้องโยกย้ายไปไกลจากที่อยู่เดิม

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ได้แก่ ระเบียบหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย การพิจารณาเพิ่มหลักเกณฑ์ด้านการกระจายปริมาณคดี การเพิ่มตำแหน่งผู้พิพากษาองหวัหน้าศาลในศาลชั้นต้น การเพิ่มสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในศาลชั้นต้น และให้ผู้พิพากษาสามารถเลือกคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้ทุกชั้นศาล การเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถ การพัฒนาระบบการจัดอาวุโสเมื่อเปลี่ยนชั้นศาล และการจัดตั้งหน่วยงานให้การปรึกษาแก่ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งที่เกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งและการปฏิบัติงานทั่วไป เป็นต้น

คำหลัก (Keywords): การโยกย้ายและแต่งตั้งตุลาการ (Judicial Transferring and Appointment) ข้าราชการตุลาการ (Judge Officers) ศาลยุติธรรม (The Judiciary)

ABSTRACT

The main objectives of this research are to explore the existing system and criteria of judicial transferring and appointment in Thailand, to survey the opinion of the judges toward them and their suggestions, and to provide recommendations for strengthening the judicial appointment system. Three hundred and eighty five judges who work in the various Court of Justice (excluding assistant judges) and all senior judges who work in all courts across the country were selected as sample of the study. Data were collected by questionnaire and structural interview as guidelines, as well as method of focus group discussion. The result from the study was presented to stakeholders in a public forum for critiques and suggestions as correction, improvement, and amendment as well.

The result of the study reveals that the present judicial transferring and appointment system which behold by the seniority principle is right and congruence to the core value of the Institution, and highly accepted by all the judges. However, some new criteria may be added in order to respond to the changes of working conditions and other social environment. Positions of Judges in the Special Courts and those in the three southern border provinces Courts as well as the administrative positions should add the needed competencies qualifications and specific personal characteristics that are suitable for job. Also some incentives should be considered to give to the high risk positions that occur in the southern border provinces and other critical areas. To increase the moral and fairness of the high burden and high responsibility positions in some courts, the rearrangement of case workload and other incentives would be good. To use performance evaluation result more seriously is also another important mean in strengthening the effectiveness of the transferring appointment system.

The opinion towards the Judicial Service Commission as the authoritative body designated to regulate the transfer of positions and to prepare the list for the annual appointment, in this dimension, the survey result shows that it's duties has been quite suitable, however, since the term of the Commission is only two years, changes of the commission's members often led to changes in transfer criteria and regulations which might affect many judges whose work and family plan have made prior to the enforcement of new regulations. So informing

new rules should be made public in advance long enough for them to be adjusted. Another finding was about the number of the First Instance Court representatives in the Judicial Appointment Commission, the respondents felt that the number is too small compare to the ratio of total number of judges at its level and the higher ones. Some respondents suggest that they should also be accounted for and should be heard by the Commission of their opinion concerning the transferring regulations and other decision. It is also interesting to find that the opinions expressed by the respondent have strong relationships to some personal factors of the respondents, which are: factors on age, marital status and the respondent who have spouse as judge.

As for the opinion concerning to the seniority ranking system, each judge was designated the ranking number according to his/her merit from the entrance examination to the bench and hold on throughout their career path, most respondents agree with the system but some suggest that it may have to adjust the seniority ranking again, by merit method, when one moves to higher courts.

Recommendations from the study are: transferring and appointment regulations should be enforced for certain period of time, do not make changes too often; should create a new position of deputy head judge in all courts; should distribute suitable case workload that ensure high quality output, should have more representatives from the First Instance Court in the Judicial Appointment Commission; allow judges of the different court's level to cast their vote in selection all candidates of the Judicial Appointment Commission; should add more qualification requirements especially the needed competency qualifications and specific personal characteristics that contribute to high performance for the job; should rearrange the seniority ranking when a person move to the higher courts, and should set up an consultation unit in the organization to deal with transferring and other work matters.

Key words: Judicial Transferring and Appointment, Judges Officers, The Judiciary

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร.....	(3)
คำนำ.....	(13)
บทคัดย่อ.....	(14)
Abstract.....	(16)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	2
1.3 วิธีการศึกษาวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.5 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	5
2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล	5
2.1.1 หลักการโยกย้ายแต่งตั้งบุคลากร	6
2.1.2 แนวคิดเรื่ององค์การกลางของการบริหารงานบุคคล	7
2.1.3 แนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency)	8
2.1.4 แนวคิดเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตุลาการในต่างประเทศ	14
2.2.1 ตุลาการในสังคมสมัยใหม่	15
2.2.2 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ	18
2.2.3 ตัวแบบและระบบการแต่งตั้งผู้พิพากษา	20
2.2.4 หลักการในการแต่งตั้งตุลาการ	23
2.2.5 หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้ง	26
2.2.6 ความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษาและการประเมินผล	32
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34

บทที่ 3	ตุลาการไทยกับการโยกย้ายแต่งตั้ง	43
3.1	การจัดโครงสร้างและประเภทศาลยุติธรรม	43
3.2	ผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมและโครงสร้างตำแหน่ง	49
3.3	โครงสร้างองค์การบริหารศาลยุติธรรม	54
3.4	บทบาทหน้าที่ขององค์การกลางในการบริหารงานบุคคล	59
3.5	หลักเกณฑ์และกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ	62
3.6	สถานการณ์ของการโยกย้ายแต่งตั้ง	71
3.7	คำถามการวิจัย	81
บทที่ 4	การดำเนินการวิจัย	85
4.1	ประชากรเป้าหมาย	85
4.2	กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	85
4.3	การสัมภาษณ์	87
4.4	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	88
4.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
4.6	การวิเคราะห์ข้อมูล	89
บทที่ 5	ผลการศึกษาวิจัย	91
5.1	ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม	92
5.2	ความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด	127
5.3	อภิปรายผล	134
5.4	เปรียบเทียบหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติบุคคลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้ง	140
5.5	การวิเคราะห์ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ	143
บทที่ 6	บทสรุปและเสนอแนะ	153
6.1	ผลการศึกษาในภาพรวม	153
6.2	ผลการศึกษาจากเอกสาร	155
6.3	ผลการศึกษาจากภาคสนาม	156
6.4	ข้อเสนอแนะ	173
บรรณานุกรม		179
ภาคผนวก		182
ประวัติบุคคล		195

สารบัญ (ตาราง)

ตารางที่ 1	สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา จำแนกประเภทผู้พิพากษาทั่วไปและผู้พิพากษาอาวุโส	86
ตารางที่ 2	สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา จำแนกประเภทเพศของผู้พิพากษา	86
ตารางที่ 3	สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา จำแนกประเภทตามชั้นศาลของผู้พิพากษา	87
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของผู้พิพากษา และจำนวนตัวอย่างจำแนกตามอายุ	87
ตารางที่ 5	แสดงจำนวน ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
ตารางที่ 6	แสดงจำนวน ร้อยละ ข้อมูลความคิดเห็นทั่วไป	95
ตารางที่ 7	แสดงจำนวน ร้อยละ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	100
ตารางที่ 8	แสดงจำนวน ร้อยละ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	104
ตารางที่ 9	แสดงจำนวน ร้อยละ ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	108
ตารางที่ 10	แสดงจำนวน ร้อยละ แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	109
ตารางที่ 11	แสดงจำนวน ร้อยละ ความคิดเห็นด้านอื่นๆ	112
ตารางที่ 12	แสดงความเป็นอิสระกับของความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ศาลยุติธรรมด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม กับปัจจัยส่วนบุคคล	114
ตารางที่ 13	แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม กับปัจจัยส่วนบุคคล	116
ตารางที่ 14	แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล	118
ตารางที่ 15	แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทาง การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล	120
ตารางที่ 16	แสดงความเป็นอิสระกับของความคิดเห็นอื่นๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม กับปัจจัยส่วนบุคคล	122
ตารางที่ 17	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	124

สารบัญ (ภาพ)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ	3
ภาพที่ 2 ภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ	10
ภาพที่ 3 โครงสร้างลำดับชั้นศาลยุติธรรม	45
ภาพที่ 4 โครงสร้างศาลชั้นต้น	46
ภาพที่ 5 โครงสร้างศาลอุทธรณ์	47
ภาพที่ 6 โครงสร้างศาลฎีกา	48
ภาพที่ 7 โครงสร้างตำแหน่งผู้พิพากษาตามลำดับชั้น	52
ภาพที่ 8 การบริหารงานของศาลยุติธรรม	54
ภาพที่ 9 องค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)	58
ภาพที่ 10 องค์ประกอบของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล)	59
ภาพที่ 11 แผนภูมิการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการประจำปี	75
ภาพที่ 12 ตัวแบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	83

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ศาลยุติธรรมเป็นองค์การที่ใช้อำนาจตุลาการและเป็นหนึ่งในสามอำนาจอธิปไตยของการปกครองบ้านเมือง ศาลยุติธรรมมีอำนาจอิสระที่มีหน่วยงานธุรการเป็นของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระเอง ได้แก่ สำนักงานศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานของสำนักงานศาลยุติธรรมที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของตุลาการ อันได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง รวมถึงตลอดถึงการพิจารณาโยกย้ายและการพัฒนาบุคลากรด้วย

ระบบศาลยุติธรรมในประเทศไทยแบ่งเป็นสามชั้น ได้แก่ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา นอกจากนี้ยังมีศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษอีกหลายศาลที่ก่อตั้งขึ้นมาภายหลัง เช่น ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง เป็นต้น ซึ่งเกิดขึ้นจากผลของพัฒนาการ ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่มีความเติบโตก้าวหน้าเป็นลำดับ ความเจริญเติบโตนี้ก่อให้เกิดกิจกรรมและปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมรูปแบบใหม่ๆ อย่างมากมาย คติความต่าง ๆ ในสังคมปัจจุบันจึงมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น การพิพากษาคดีจึงต้องการผู้มีความรอบรู้เฉพาะด้านตามลักษณะประเภทของคดีเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากความรู้เฉพาะด้านตัวบทกฎหมายแต่เพียงด้านเดียว ความรู้เหล่านี้ส่วนหนึ่งมาจากการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตุลาการที่มีมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน นอกจากนี้ สถานการณ์ต่างๆ ในประเทศไทยก็มี การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เกิดความไม่สงบภายในประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่เป็นผู้มีพื้นฐานทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และประเพณีที่แตกต่างจากคนไทยที่นับถือศาสนาพุทธ ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ มีการนำปัญหาความแตกต่างดังกล่าวไปสร้างกระแสความแตกแยกทางความคิดและมีการใช้ความรุนแรงในการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงทำให้คดีต่างๆ มีจำนวนมากขึ้นและซับซ้อนยิ่งขึ้น ส่งผลให้ข้าราชการตุลาการปฏิบัติงานยากยิ่งขึ้น ทั้งยังเสี่ยงต่อชีวิตอีกด้วย จากปัจจัยดังกล่าวข้าราชการตุลาการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกันการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ให้ดำรงตำแหน่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยที่ยังเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ก็เป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถของผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของตุลาการว่าจะจงใจบุคลากรให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัยนี้ ด้วยความเต็มใจได้อย่างไร

โดยหลักการบริหารและการพัฒนาองค์การ นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่าประสิทธิภาพขององค์การมาจากการทำหน้าที่ของบุคลากรที่มีคุณภาพ หลักการบริหารงานบุคคลหมายถึงการแต่งตั้งคนที่มีคุณสมบัติตรงกับสิ่งที่งานต้องการ (Put the right man on the right job) สำหรับสถาบันตุลาการในประเทศไทย หลักการที่ใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ปฏิบัติกันมา คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) อันเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของตุลาการได้ยึดระบบอาวุโส (Seniority system) เป็นหลัก

ในการบริหารงานบุคคลซึ่งหมายถึง กระบวนการบรรจุการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม โดยยึดถือหลักลำดับอาวุโส (Seniority) ที่แต่ละบุคคลถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นเมื่อแรกเข้ารับราชการ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนั้น เส้นทางสายอาชีพ (Career path) ของข้าราชการตุลาการ จึงเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนตั้งแต่แรกที่ได้รับการบรรจุโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ว่าเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนจะเป็นเช่นไร หลักการนี้ช่วยให้ข้าราชการมีความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจ เนื่องจากรู้อนาคตความก้าวหน้าในอาชีพของตนว่าจะไปถึง ณ จุดใด

อย่างไรก็ตาม จากสภาพความเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ในบริบทปัจจุบัน เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ข้าราชการตุลาการต้องเผชิญ มีข้อนำพิจารณาว่า หลักการและหลักเกณฑ์ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นองค์ประกอบการพิจารณาที่เพียงพอหรือไม่ เส้นทางสายอาชีพ (Career path) ที่ได้ขึ้นตำแหน่งระดับสูงในแนวตั้งโดยให้หน้าหนักกับความมีอาวุโสเป็นหลักสำคัญนั้น ควรจะมีองค์ประกอบหรือหลักเกณฑ์อื่นใดเพิ่มเติมหรือไม่ และควรจะมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่งในศาลยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้าราชการตุลาการที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างมากที่สุดตามหลัก Put the right man on the right job เพื่อให้ผู้พิพากษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนได้อย่างดีที่สุด และขณะเดียวกันก็เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้พิพากษาเองด้วยเช่นกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาหลักการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เป็นอยู่

1.2.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการต่อแนวทางและหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ใช้วิธีการศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้แก่

1.3.1 การวิจัยจากเอกสาร เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการค้นคว้า ตำรา เอกสารทางวิชาการ กฎ ระเบียบทางราชการ ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการของไทยและต่างประเทศ

1.3.2 การวิจัยภาคสนาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการโยกย้ายแต่งตั้ง โดยการใช้แบบสำรวจ (Questionnaire) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) รายบุคคล และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 ศึกษาสภาพข้อเท็จจริงการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน

1.4.2 ศึกษากฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

1.4.3 ศึกษาแนวคิดและแนวทางการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการของต่างประเทศ

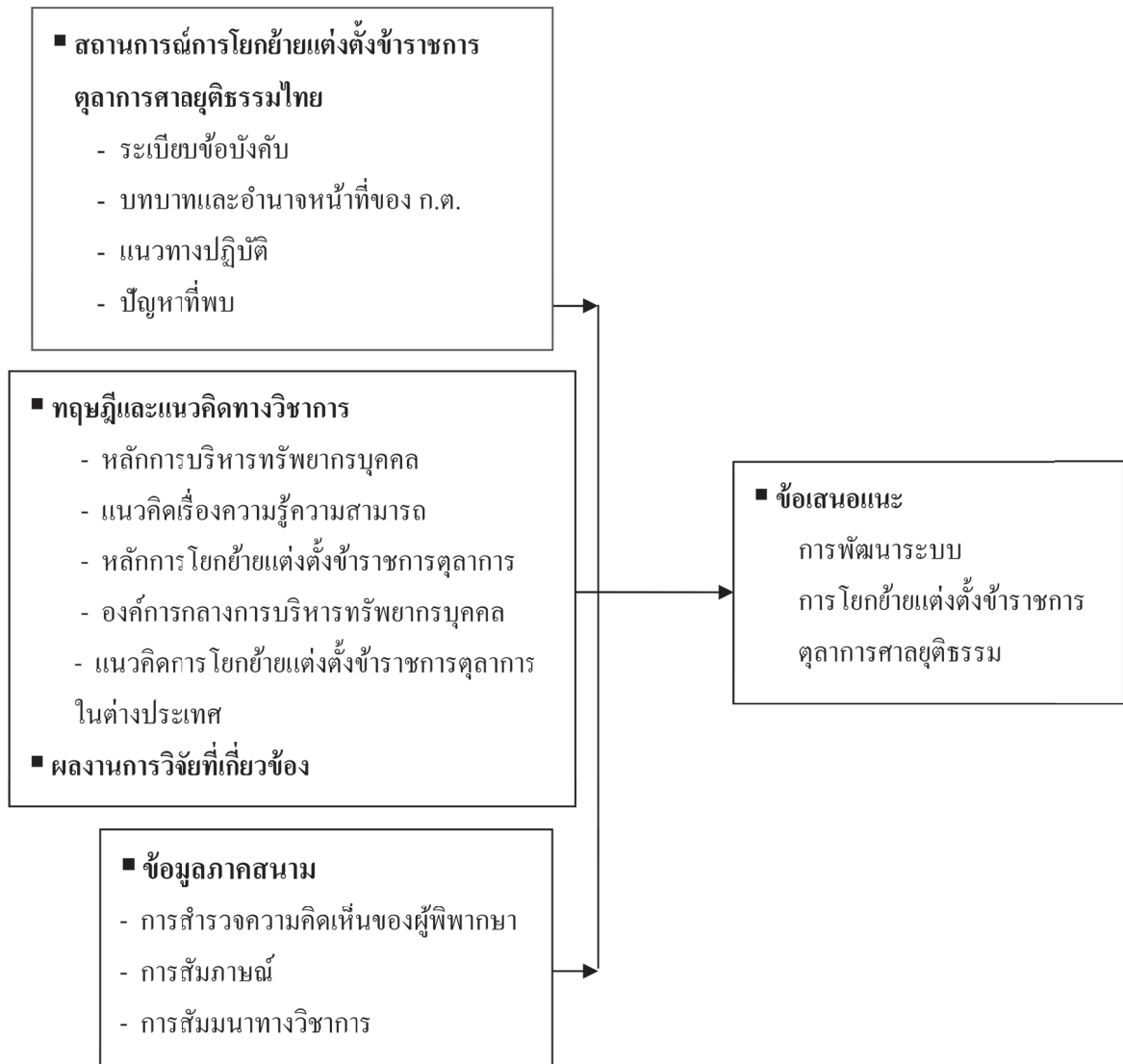
2 การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ

1.4.4 วิเคราะห์และประมวลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

1.4.5 จัดการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.4.6 จัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

1.5 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้มีแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

1.6.2 เพื่อเป็นการพัฒนาระดับขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หากมีระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เป็นธรรมและได้รับการยอมรับ

1.6.3 ทำให้ศาลยุติธรรมสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน จึงได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ดังนี้

ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม หมายถึง ข้าราชการตุลาการหรือผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในศาลยุติธรรม ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาเมื่อปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าในการทำงานและการปฏิบัติงาน การเรียนรู้งานที่รอบด้านในการดำรงตำแหน่งและสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม หมายถึง การโยกย้ายแต่งตั้งตำแหน่งของข้าราชการตุลาการให้เข้าสู่ตำแหน่งทั้งในระดับที่สูงขึ้น เท่าเทียมกัน หรือสลับตำแหน่งทั้งในตำแหน่งบริหาร และ/หรือผู้พิพากษาในตำแหน่งอื่นๆ

ความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หมายถึง หลักประกันว่าด้วยความเป็นอิสระของผู้พิพากษานั้น อาจจำแนกออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาและความเป็นอิสระในทางส่วนตัวของผู้พิพากษา

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกรณีพิเศษ หมายถึง การแต่งตั้งให้ผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งนอกระยะเวลาหรือช่วงเวลาการโยกย้ายที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมาย ที่กำหนดไว้เฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหาหรือมีเหตุฉุกเฉินหรือความจำเป็นเร่งด่วนหรือเพื่อประโยชน์เฉพาะในเชิงการบริหารหรือประโยชน์ของทางราชการ

ศาลพิเศษ หมายถึง ศาลที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อดำเนินการและแก้ไขปัญหาบางประการในระบบงานศาลยุติธรรม ศาลพิเศษ ได้แก่ ศาลเยาวชนและครอบครัว

ศาลชำนาญพิเศษ หมายถึง ศาลที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นโดยมีความมุ่งหมายในการดำเนินคดีที่มีลักษณะเฉพาะที่จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน ปัจจุบัน ได้แก่ ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายกลาง ศาลแรงงาน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะ รูปแบบ ความเชื่อแบบธรรมเนียมวิถีชีวิต และวิธีปฏิบัติตลอดจนจรรยาบรรณต่างๆ ที่บุคลากรในองค์กรยอมรับและยึดถือไปปฏิบัติสืบเนื่องต่อๆ มา เช่น การยอมรับระบบอาวุโส การครองตน และการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ เป็นต้น

ความซับซ้อนของคดี หมายถึง ลักษณะของคดีที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะในการทำความเข้าใจ เข้าถึงข้อเท็จจริง และบริหารจัดการให้การดำเนินคดีดำเนินไปโดยเรียบร้อย รวมถึงการต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษในการพิจารณาพิพากษาคดี

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ มีหัวข้อ นำเสนอต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.1.1 หลักการโยกย้ายแต่งตั้งบุคลากร
 - 2.1.2 แนวคิดเรื่ององค์การกลางบริหารงานบุคคล
 - 2.1.3 แนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถ
 - 2.1.4 แนวคิดเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตุลาการในต่างประเทศ
 - 2.2.1 ตุลาการในสังคมสมัยใหม่
 - 2.2.2 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ
 - 2.2.3 ตัวแบบและระบบการแต่งตั้งตุลาการ
 - 2.2.4 หลักการในการแต่งตั้งตุลาการ
 - 2.2.5 หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ
 - 2.2.6 ความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษาและการประเมินผล
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล¹

บุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์การ คุณภาพของบุคลากรในองค์การนั้นๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์การ คุณภาพของบุคลากร หมายความว่า ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีตรงกับหรือเหนือกว่าคำบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ดำรงตำแหน่งงานหนึ่งๆ การแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการในการแสวงหาคนเก่งคนดีมาทำงานกับองค์การ ต่อจากนั้นต้องพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้นและทำนุบำรุงรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้มีขวัญกำลังใจ ทুমเหตุความรู้ความสามารถให้กับองค์การมากที่สุด กระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลและวินัย การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร จนถึงการออกจากราชการ

¹ สุพิน เกษาศุภต์. (2540). พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในภาคราชการที่เป็นสากล คือ หลักคุณธรรม (Merit system) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. หลักความสามารถ (Competence)
2. หลักความเสมอภาค (Equality)
3. หลักความมั่นคงในอาชีพ (Tenure)
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

เหตุผลในการกำหนดให้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลในภาคราชการนั้น เพราะต่างก็ยอมรับว่างานราชการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าและความสงบเรียบร้อยของประเทศตลอดจนความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชน ดังนั้น การคัดเลือกข้าราชการจึงต้องเลือกคนเก่งและคนดี ตามหลักความสามารถให้มาทำงานให้กับราชการ หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดต้องมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ารับราชการ และเมื่อเข้ารับราชการแล้วก็ให้ถือว่าการทำงานราชการจะได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอในการดำรงชีพตามสถานภาพ โดยไม่จำเป็นต้องไปแสวงหาอาชีพการงานอื่นอีกซึ่งสอดคล้องกับหลักความมั่นคงในอาชีพ ส่วนหลักความเป็นกลางทางการเมืองถูกกำหนดขึ้นเนื่องจากต้องการให้ข้าราชการทำงานรับใช้ประเทศชาติโดยปราศจากการแทรกแซงจากนักการเมืองที่อาจสั่งการเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองเฉพาะของตนและพรรคการเมืองที่สังกัด

2.1.1 หลักการโยกย้ายแต่งตั้งบุคลากร

การโยกย้ายแต่งตั้ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานตามความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งเป็นทั้งการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งที่อยู่ต่ำกว่าขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า เรียกว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) แต่หากเปลี่ยนจากตำแหน่งที่อยู่สูงกว่าลงไปสู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่าที่เรียกว่า การลดตำแหน่ง (Demotion) และการเปลี่ยนแปลงในแนวนราบ (Horizontal) ซึ่งอาจเป็นทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ หรือการเปลี่ยนสถานที่ทำงานก็ได้ โดยบางแห่งอาจใช้คำว่า การโอน-ย้ายหรือการโยกย้าย

หลักการสำคัญในการบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย มีความคล้ายคลึงกับหลักการสรรหาคัดเลือกที่จะต้องแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจเพิ่มหลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and experience) การทำงานเข้าไปพิจารณาด้วย

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติโดยทั่วไป ระบบคุณธรรม (Merit system) ยังคงเป็นระบบหลักที่ใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลตลอดทั้งกระบวนการ แต่นอกเหนือจากการยึดถือองค์ประกอบทั้ง 4 ของระบบคุณธรรมแล้ว อาจมีการกำหนดหลักการอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะภารกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนสถานการณ์พิเศษที่กำลังเกิดขึ้นในสังคมขณะนั้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อาจพอสรุปหลักเกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบัน ได้ดังนี้

1. หลักความรู้ ความสามารถ (Competence) เป็นลักษณะประการหนึ่งของระบบคุณธรรม โดยเชื่อว่าคนที่มีความรู้ ความสามารถสูงย่อมมีศักยภาพในการทำงานสูงด้วย เครื่องมือการวัดที่สำคัญ ได้แก่ การสอบ (Examination) การทดสอบ (Test) และการทดลองปฏิบัติงาน (Trial on the Job)

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and experience) อาวุโส หมายถึง การที่บุคคลนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่าคนที่ทำงานในระยะเวลาสั้น บุคคลที่มีอาวุโสจึงสมควรเลื่อนตำแหน่งก่อนบุคคลอื่น

แต่การยึดหลักนี้เพียงประการเดียวอาจเกิดผลเสียในระยะยาว เพราะคนที่มีอาวุโสหรือประสบการณ์เหนือกว่าคนอื่น อาจมิได้หมายความว่าเขาจะมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับทุกๆ ตำแหน่งเสมอไป หากบุคคลนั้นมิได้มีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้

3. หลักความยุติธรรม หมายถึง การให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งได้รับการพิจารณาโดยเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด การเลือกปฏิบัติตามความพึงพอใจของผู้มีอำนาจที่สร้างความไม่พอใจและการบั่นทอนขวัญกำลังใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง

4. หลักความยืดหยุ่น หลักข้อนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้การยึดหลักการใดหลักการหนึ่งอย่างเหนียวแน่นแต่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง อาจสร้างปัญหาจนเกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้น ในการพิจารณาโยกย้ายควรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ง่าย กล่าวคือ จะต้องมีการทบทวนเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

5. หลักความสมัครใจ สำหรับภารกิจบางอย่างโดยเฉพาะงานที่เสี่ยงอันตราย หรือต้องปฏิบัติ ณ สถานที่เสี่ยงภัย ในการพิจารณาเพื่อการโยกย้ายอาจต้องมีการสอบถามความสมัครใจของบุคคลก่อนที่จะทำประกาศเป็นคำสั่ง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในภายหลัง

6. หลักการจำแนกและจัดลำดับหน่วยงานในสังกัด บางองค์การอาจมีหน่วยงานย่อยหรือสาขากระจายอยู่ในทุกแห่งของประเทศ ดังนั้น ควรต้องจำแนกหน่วยงานเหล่านั้นและจัดลำดับให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงระดับการพัฒนาของท้องถิ่น การคมนาคมติดต่อ ขนบประเพณี และความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น เพื่อว่าบุคคลที่จะโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งจะได้รู้ว่าหน่วยงานที่จะไปปฏิบัติหน้าที่นั้นมีสภาพเป็นเช่นไร

7. หลักระยะเวลาที่แน่นอน ได้แก่ การกำหนดช่วงเวลาปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าบุคคลนั้นจะโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ใดเป็นระยะเวลาานานเท่าใด เมื่อครบกำหนดก็จะมีการดำเนินการให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งใหม่อีกรอบหนึ่ง

นอกจาก หลักการทั้ง 7 ประการนี้ องค์การอาจกำหนดหลักเกณฑ์อื่นๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน และความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและสร้างการยอมรับและความพึงพอใจแก่สมาชิก

2.1.2 แนวคิดเรื่ององค์การกลางของการบริหารงานบุคคล

ในการทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลภาครัฐของหน่วยราชการประเภทต่างๆ จะมีการตั้งองค์การกลางการบริหารงานบุคคลขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการบริหารงานบุคคลขององค์การ ดูแลและสร้างความเป็นธรรมตลอดจนพิทักษ์รักษาสิทธิและข้อกำหนดต่างๆ ให้แก่สมาชิกขององค์การ หน้าที่หลักๆ โดยสรุปมีดังต่อไปนี้²

1. ปกป้องและรักษาระบบคุณธรรม (Watchdog of Merit system)
2. ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. ตรวจสอบให้ส่วนราชการต่างๆ ที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนจัดการบริหารงานบุคคลไปตามกฎหมายและวิธีการอื่นๆ ที่กำหนดไว้
4. เป็นหน่วยงานกลางที่ให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในลักษณะของตุลาการด้านการบริหารงานบุคคล

² ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุฬาทอง.

5. นำหลักการและวิธีการใหม่ด้านการบริหารงานบุคคลมาเผยแพร่และให้บริการทางวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงาน บุคลากรระดับต่ำลงมาอีกด้วย รวมทั้งให้คำปรึกษาด้านบริหารงานบุคคล
6. เป็นศูนย์กลางการสรรหา เลือกรับ และพัฒนาข้าราชการ
7. เป็นศูนย์กลางทะเบียนประวัติข้าราชการ

หน้าที่และบทบาทขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล

โดนัลด์ อี คลิงเนอร์ และจอห์น นาล์บันเดียน³ (Donald E. Klingner and John Nalbandian) ได้กล่าวถึงหน้าที่ที่สำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ (Public personnel system) ไว้ 5 ประการ คือ

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประกาศ สรรหาและเลือกสรรบุคลากร
2. การจัดสรร (Allocation) ประกอบด้วยภารกิจในการกำหนดหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย
3. การพัฒนา (Development) เป็นภารกิจในการฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำกระตุ้นเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น
4. การลงโทษ (Sanction) เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัย การเจรจาต่อรอง แรงงานสัมพันธ์ การรับเรื่องราวร้องทุกข์และการอุทธรณ์
5. การควบคุมและการปรับตัว (Control and adaptation) ได้แก่ การกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การคาดการณ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดหา จัดสรร พัฒนาและการลงโทษ

รูปแบบขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล

รูปแบบขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบคณะกรรมการ (Commission type) ประกอบด้วยกรรมการที่มาจากแต่งตั้งจำนวน 3-7 คน โดยทำหน้าที่ในการวางนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลให้ฝ่ายบริหาร กรรมการจะมีวาระการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-2 ปี หรือ 2-4 ปี
2. แบบผู้อำนวยการ (Director type) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลที่เป็นผู้อำนวยการ ซึ่งมักจะคัดสรรจากนักบริหารงานบุคคลอาชีพ (Professional) รูปแบบนี้จะพบได้ในองค์การธุรกิจเอกชนมากกว่าราชการ
3. แบบผสมระหว่างคณะกรรมการและผู้อำนวยการ (Mixed type) มีลักษณะเป็นการแยกอำนาจหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบายกับการปฏิบัติออกจากกัน โดยมีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล และมีผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารรับนโยบายไปปฏิบัติ

2.1.3 แนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency)

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันให้ความสำคัญกับหลักความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะเป็นอย่างยิ่ง ไม่ต่างไปจากอดีต และกลับจะมีมากขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่าทฤษฎีและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ได้ศึกษาและขยายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ที่มากกว่าการมีความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง แต่ยังคงครอบคลุมรวมถึงบุคลิกลักษณะและสิ่งที่เป็นส่วนลึกที่ฝังอยู่ในคนแต่ละคน ดังที่นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล นิยามความหมายของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

³ Donald E. Klingner and John Nalbandian. (2009). *Public Personnel Management: Context and Strategies*. (6th ed.). New York, Prentice Hall.

สำนักงานข้าราชการพลเรือนของไทย⁴ ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม/บางคนในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์⁵ (David C. McClelland (1973)) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

ในหนังสือชื่อ *Competency at Work: Models for Superior Performance* ของ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993)⁶ ได้ให้คำจำกัดความว่า “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล กับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้”

จากความหมายข้างต้นอาจอธิบายได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากอันเป็นส่วนที่ฝังลึกภายในตัวบุคคล ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของคนๆ นั้น และทำให้ผู้อื่นที่รู้จักสามารถคาดหมายพฤติกรรมหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวางว่าทำได้ดีมากขึ้นเพียงไร

สมรรถนะเป็นคุณสมบัติรวมของบุคคลซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง นักวิชาการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็นเหมือนหัวหอมที่มีเนื้อซ้อนทับกันเป็นชั้นๆ ชั้นที่อยู่ลึกสุดคือ แก่นที่ถูกห่อหุ้มทับกันที่ละชั้นจนถึงผิวนอก ชั้นที่อยู่ภายนอกสังเกตเห็นได้ง่าย ส่วนชั้นที่อยู่ภายในสุดมีความสำคัญที่สุดแต่เห็นได้ยากองค์ประกอบทั้งหมดมี 5 ชั้น ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motives) ได้แก่ พลังต่างๆ ที่ฝังลึกอยู่ในใจของบุคคลและมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่มีแรงจูงใจด้านใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักเป็นผู้มีจิตสำนึกที่จะทำงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงให้ดีที่สุด

2. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของบุคคลรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มักเป็นไปอย่างสม่ำเสมอต่อสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีแม้อยู่ภายใต้ความกดดัน

3. มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง (Self concept) คือ ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เป็นระบบคุณค่า ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง เช่น ความเชื่อมั่น/ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

4. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลข่าวสารที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะต่างๆ ผนวกกับประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสมมา ซึ่งจะช่วยให้คาดการณ์ได้ว่า บุคคลผู้นั้นสามารถที่จะทำงานหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามเราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำหรือไม่

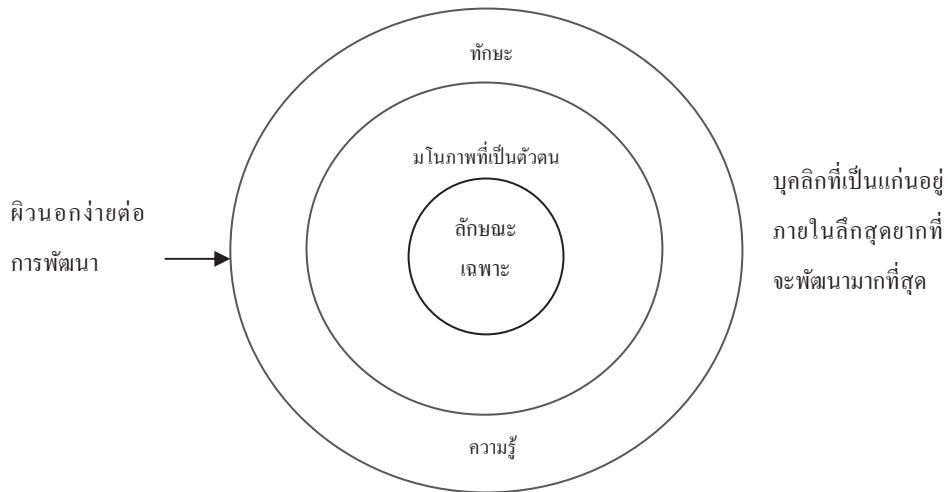
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถ ความชำนาญที่แสดงออกหรือกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเชี่ยวชาญ ทักษะนี้มีได้ทั้งที่เป็นด้านการปฏิบัติงาน และทักษะด้านสังคม

⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *การพัฒนาระบบสมรรถนะ*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์: http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=252

⁵ McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*. (Vol. 28 No.1).

⁶ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). *Competency at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

ภาพที่ 2 ภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ



ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุฬาทอง, หน้า 4

สมรรถนะ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนในการแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งต่างๆ การประเมินสมรรถนะในส่วนที่เป็นฐานรากทำได้ยากกว่าการประเมินความรู้และทักษะ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยึดมั่นอยู่ในตัวบุคคล ส่วนความรู้และทักษะ เป็นสมรรถนะที่เห็นได้ง่ายเมื่อแสดงออก การบริหารงานบุคคลแนวใหม่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานขององค์กร มีมุมมองว่าลักษณะเฉพาะบุคคลเหล่านี้เอง ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งทำในรูปแบบของคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ในแต่ละตำแหน่ง โดยคำบรรยายลักษณะงานอาจประกอบด้วย

1. หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง และวัตถุประสงค์ในการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว
2. คุณสมบัติที่ต้องการ/จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง
3. ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการ

นอกจากนี้ องค์กรสามารถนำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะ มาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลได้หลากหลายขั้นตอน ได้แก่

1. การสรรหา คัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection) สมรรถนะจะเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์ พิจารณาว่าบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งงานต่างๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถอะไรและอย่างไรบ้างที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั้น

2. การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and development plan) สมรรถนะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ดี โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผน การพัฒนา

บุคลากรให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่องค์การต้องการได้ถูกต้องชัดเจนมากขึ้น ตัวบุคลากรเองก็จะเห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สมรรถนะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้แล้วและประกาศให้รู้ชัดแจ้ง จะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ต้องแจ้งให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินด้วย ซึ่งรวมไปถึงการให้รางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะช่วยกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่าสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่นั้นควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความแตกต่างตามระดับสมรรถนะ

5. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career plan) ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการจะทราบเพื่อการวางแผนอนาคต จึงเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของฝ่ายงานบุคคลที่จะจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละสายอาชีพและหากทำได้ควรทำไปถึงแต่ละกลุ่มงานหรือบุคคล เมื่อองค์การทราบว่าบุคคลหรือกลุ่มใดมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดแล้ว การกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นไปได้ง่ายและเหมาะสม บุคคลที่มีสมรรถนะสูงก็สมควรได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญและมีงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับสมรรถนะของเขา องค์การจะได้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์เต็มศักยภาพ และสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้องค์การยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลทั้งกระบวนการจะต้องนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ เพราะไม่เพียงแต่ทำให้องค์การและระบบบริหารงานบุคคลจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาทำงานร่วมกันแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นเอาไว้ให้ได้มากและนานที่สุดด้วย

ประเภทสมรรถนะขององค์การ

โดยทั่วไปองค์การจะกำหนดสมรรถนะเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ได้แก่ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การพึงมีทุกคน ไม่ว่าจะทำงานสายงานใด และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ได้แก่ ความสามารถเฉพาะด้านที่บุคลากรในแต่ละสายงานที่สังกัดจำเป็นต้องมีเพื่อการทำงานให้ได้ผลดี

1. สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน⁷ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก จะกำหนดจากหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ทิศทางขององค์การ องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น ซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย ภารกิจ และประเภทลักษณะของงานที่ดำเนินการของแต่ละองค์การ สมรรถนะชนิดนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยสมรรถนะหลักจะถูกฝังรากลึกในตัวของบุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลในองค์การมีส่วนร่วม

⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) เป็นการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยกำหนดในรูปแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ในแต่ละตำแหน่งต้องการ ความสามารถเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบหนึ่งๆ ได้ตามความต้องการของงานนั้นๆ กล่าวคือ สมรรถนะประจำสายงาน เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ

สมรรถนะหลักประจำองค์การ (Core competency) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้ามาทำงานได้ตรงตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สมรรถนะหลักจะถูกกำหนดขึ้นจากนโยบาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็แนวทางในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การที่สุดที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามารับตำแหน่ง จะเป็นรากฐานในการสร้างความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม ทุกคนควรมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่เหมาะสม เพราะเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

2.1.4 แนวคิดเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน

ทุกองค์การย่อมต้องการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ผลการดำเนินงานขององค์การจำนวนไม่น้อยที่ปรากฏออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แม้ว่าองค์การจะมีบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถสูงอยู่มากก็ตาม สาเหตุสำคัญอาจเป็นเพราะบุคลากรในองค์การยังมิได้ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ การสร้างขวัญและการจูงใจเป็นแนวคิดการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะสามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์การ

ขวัญ (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสถาบัน หน่วยงานหรือจุดหมายขององค์การบนพื้นฐานของความภูมิใจและความเชื่อมั่นที่มีต่อสิ่งเหล่านั้น ในองค์การขวัญมักถูกใช้ในความหมายเดียวกับคำว่าจิตวิญญาณกลุ่ม (Esprit de Corps) ซึ่งหมายถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำหรือหน่วยงานของตนที่มีความยอดเยี่ยมโดดเด่น ทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังที่ผลักดันหรือชักนำใ้มน้ำวบุคคลให้มีทัศนคติหรือพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนที่ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามหากมีกำลังใจก็เกิดการทุ่มเทพลังทำงานได้มากกว่าปกติ และในทางตรงกันข้าม หากบุคคลขาดแรงจูงใจก็อาจไม่ทุ่มเทในการทำงานเท่าที่ควรจะทำ

ในการเสริมสร้างขวัญและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาวิเคราะห์ และเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์การของตน ทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาใช้ทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

Abraham Maslow (1943) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการบางอย่างและจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ ความต้องการในขั้นแรกเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นตัวจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป เมื่อต้องการจูงใจบุคคลนั้นอีกจะต้องกระตุ้นความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป

ลำดับขั้นความต้องการนี้ แบ่งเป็นความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการทางสังคม (Social needs) ความต้องการมีเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem needs) และความต้องการประจักษ์ในตน (Self-actualization) หรือความต้องการเติมเต็มในส่วนที่ขาดหายไป (Self fulfillment)

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation)

Frederick Herzberg (1959) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ สมมติฐานมีอยู่ว่า ความไม่พึงพอใจของบุคคลนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงานและความพึงพอใจทำงานเป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจนี้เป็นผลของปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ระบบการบริหาร การควบคุม อัตราค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสถานะการทำงานที่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ทุกองค์การควรจัดให้อยู่ในสภาพที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรไม่เกิดความคับข้องใจ ความไม่พึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำลง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยเหล่านี้ที่ดีมีได้หมายความว่า จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างสำคัญ

ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ชื่อเสียง การได้รับการยกย่อง การได้ทำงานในสิ่งที่ตนสนใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวการซึ่งทำให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริงเมื่อได้รับการตอบสนอง แต่แม้ความต้องการในสิ่งเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานใดๆ ในทางลบของบุคลากรผู้นั้น

Herzberg มองว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เพราะเมื่อบุคลากรมีความภาคภูมิใจในความสามารถของตน หรือได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรย่อมจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองประการ เพื่อจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร

ทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้ ได้รับการยอมรับและถูกนำไปปรับใช้ในการออกแบบงานที่เรียกว่า การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) ซึ่งจะได้อธิบายไว้ในส่วนต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น สามารถประยุกต์เป็นเทคนิคการจูงใจที่องค์กรสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมได้หลายแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic rewards) เงินทองเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของต่างๆ เพื่อการดำรงชีวิต เงินตรายังเป็นเครื่องมือในการชี้วัดสถานภาพทางสังคมของบุคคล เงินตราทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นในสังคมที่มีความเจริญทางวัตถุสูง ทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญต่อระบบค่าจ้างเงินเดือนของบุคลากร โดยการจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีคุณค่าเพียงพอแก่ผู้ที่จะได้รับ แต่จะต้องระลึกว่า เงินทองมิใช่เป็นแรงจูงใจที่ใช้ได้ผลเสมอไป เพราะความต้องการของบุคคลมีความแตกต่างกัน ขณะที่บางคนเห็นว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจมีค่าที่สุดสำหรับชีวิต แต่คนอีกจำนวนไม่น้อยคิดว่าเงินทองมีเพียงเพื่อการยังชีพ สิ่งสำคัญที่สุดอาจมิใช่ตัวเงิน แต่เป็นชื่อเสียงเกียรติยศก็เป็นได้ ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสถานการณ์ ดังนั้น การกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ

2. การออกแบบงาน (Job design) หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของงานและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อทำงานให้สำเร็จ การออกแบบงานในอดีตมุ่งที่งานเป็นหลัก ได้แก่ การเพิ่มปริมาณและคุณภาพของ

ผลิตภัณฑ์ แต่ผลลัพธ์ คือ บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายงาน ขาดความสนใจ แนวทางเดิมจึงได้รับการปรับปรุง เช่น การนำเทคนิค การเพิ่มขยายงาน (Job enlargement) และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) มาใช้แบบแรก หมายถึง การมอบหมายชนิดของงานให้แก่บุคคลมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อลดความซ้ำซาก ส่วนแบบหลัง หมายถึง การสลับเปลี่ยนโยกย้ายให้บุคลากรไปทำหน้าที่ด้านอื่นๆ เพื่อลดความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานเดิมนานๆ ทั้งสองแบบเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีระดับความรับผิดชอบอยู่ในแนวนอน ต่อมาเมื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย ได้รับการเผยแพร่และถูกนำมาปรับใช้เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรให้สูงขึ้นและเชื่อว่าจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เทคนิคดังกล่าวเรียกว่า การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment)

การเพิ่มคุณค่าของงาน หมายถึง การออกแบบงานที่ทำให้งานนั้นมีคุณค่าต่อผู้ทำ เช่น การทำให้งานน่าสนใจ ทำหายความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการพัฒนา มีความก้าวหน้า เนื้อหาสาระของงานนั้นมีความหลากหลายไม่ซ้ำซากหรือง่ายจนเกินไป เป็นงานที่แสดงความรู้ ความชำนาญของผู้ทำ มีการให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงานสร้างรู้สึกภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติว่าตนมีความสามารถทำงานได้สำเร็จ

3. การจัดระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีสวนรับผิดชอบอยู่ เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ เทคนิคอันหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการบริหารที่ได้รับความนิยมจากองค์การประเภทต่างๆ เป็นอย่างมาก คือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO (Management by objective)

รูปแบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มุ่งให้ผู้บริหารทุกระดับ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับหน่วยงานของตน เป้าหมายเหล่านี้จะต้องได้รับการเชื่อมประสานให้สอดคล้องกันเป็นเป้าหมายใหญ่ขององค์การ สิ่งที่ตามมา คือ ความร่วมมือระหว่างบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันประสานเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีความรับผิดชอบในกิจกรรมและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตุลาการในต่างประเทศ

ตุลาการมีอำนาจหน้าที่อันเกี่ยวข้องกับการพิจารณาคดีตัดสินชี้ขาดคดีข้อพิพาทต่างๆ โดยอาจแบ่งเป็นสองส่วนหลัก ส่วนแรก คือ บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการคดีความต่างๆ ในรูปของการกำหนดแนวทางและควบคุมการพิจารณาคดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินคดีของศาล ส่วนที่สอง คือ บทบาทหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งถือเป็นอำนาจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการตัดสินคดีของตุลาการจะมีผลต่อสังคมโดยรวม เพราะตุลาการไม่เพียงแต่เป็นผู้ตีความกฎหมายและระงับข้อพิพาท หากแต่ยังเป็นผู้แก้ไขปัญหาของสังคม รักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของผู้นับในสังคมด้วย กระบวนการตัดสินชี้ขาดคดีความของตุลาการจึงต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการประเมินที่เป็นธรรมและยุติธรรม (Fair and impartial assessment) และตุลาการต้องมั่นใจว่ามีความเที่ยงตรง (Integrity) ในกระบวนการพิจารณาคดีและวินิจฉัยชี้ขาด

เมื่อการทำหน้าที่ของตุลาการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาความยุติธรรมในสังคม การได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลของศาลที่มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องกระทำด้วยความพิถีพิถัน ในปัจจุบันแม้ผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ตุลาการในศาลยุติธรรม จะยึดถือในหลักความยุติธรรม ความเที่ยงตรง และความมีอิสระ เพื่อให้

การพิจารณาพิพากษาคดีที่มีความเป็นกลางและถูกต้องเหมาะสมแล้ว แต่ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การทำให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งข้าราชการตุลาการที่มีคุณภาพ สามารถพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรม สอดคล้องกับบริบททางสังคมสมัยใหม่ จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่หลากหลายและสลับซับซ้อนมากขึ้น ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงผลักดันต่อการคัดเลือกและธำรงบุคลากรศาลยุติธรรมในปัจจุบัน อาจพิจารณาได้ในส่วนต่อจากนี้

2.2.1 ตุลาการในสังคมสมัยใหม่

ตุลาการในสังคมสมัยใหม่ ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัยด้วยกัน ทั้งที่เป็นกระแสความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศและกระแสจากภายนอกประเทศ ปัจจัยที่สำคัญประการแรกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของศาล คือ การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรม ที่ได้มุ่งปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานของศาล ด้วยการรับเอาหลักแนวคิดในเรื่อง การพัฒนาองค์การและระบบงานใหม่ๆ มาใช้ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาแนวทางและวิธีการที่ช่วยให้การดำเนินงานภายในศาลโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิรูปเช่นนี้ ทำให้ตุลาการสมัยใหม่อาจต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดใหม่ๆ ดังที่กล่าวมา

ปัจจัยประการต่อมา คือ อาชญากรรม เนื่องจากปัจจุบันรูปแบบการก่ออาชญากรรมมีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น แนวทางการทำงานและวิถีปฏิบัติของศาลในรูปแบบเดิมไม่สามารถจัดการกับการก่ออาชญากรรมใหม่ๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศาลจึงจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของศาลมีการพัฒนาปรับปรุงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและวิธีการทำงานให้ทันกับพัฒนาการอาชญากรรมใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ผลจากการเพิ่มจำนวนของอาชญากรรมทั้งในแง่ปริมาณและประเภทเหล่านี้ ทำให้รัฐต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือกำหนดนโยบายใหม่ๆ ในเชิงการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม เช่น สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปป.ง.) กรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) หรือนโยบายต่อสู้กับยาเสพติด (War on drug) เป็นต้น นโยบายในหลายด้านเหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานของศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินคดีต่างๆ ผู้ตัดสินจะต้องมีทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญที่ลึกซึ้ง และจะต้องสามารถทำงานในลักษณะประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพและเท่าทันอาชญากรรมใหม่ๆ นี้

ปัจจัยประการที่สาม ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการในแทบทุกองค์การและทุกภาคส่วน ปัจจัยดังกล่าว คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลต่อชีวิตประจำวันของมนุษย์ในสังคมอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การซื้อขาย การรับส่งข้อมูลต่างๆ ศาลยุติธรรมไม่อาจหลีกเลี่ยงกระแสของเทคโนโลยีได้ และยังรับเอาประโยชน์ที่ได้จากการพัฒนาวิทยาการเหล่านี้มาปรับใช้ในการบริหารงานของศาล เช่น การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการติดต่อกับศาลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การพัฒนาระบบเครือข่ายเพื่อการประสานงานระหว่างศาลด้วยกัน การพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อช่วยงานศาลเหล่านี้ ทำให้ตุลาการอาจต้องศึกษา เรียนรู้ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ช่วยเหลือการพิจารณาพิพากษาคดีด้วย

ประการสุดท้าย การพัฒนาผู้พิพากษาให้มีความเป็นวิชาชีพเป็นสิ่งที่ศาลยุติธรรมของประเทศต่างๆ ให้ความสนใจ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้ความสำคัญของบุคคลที่เป็นมืออาชีพไว้ว่าเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ มีประสบการณ์สูง และสามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาหรืองานใดงานหนึ่ง

ได้เป็นอย่างดี⁸ สำหรับจริยธรรมตุลาการ ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความเป็นวิชาชีพที่เป็นองค์ประกอบ ในการเข้ารับตำแหน่งของตุลาการ ไว้ด้วยว่า “.....พึงใฝ่หาและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ในการประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนางานให้ทันสมัยอยู่เสมออย่างมืออาชีพ และช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ร่วมวิชาชีพเดียวกัน.....”

จากข้อความข้างต้น จะเห็นได้ว่าตุลาการสมัยใหม่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพ ตุลาการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตุลาการต้องพิจารณาตัดสินชี้ขาดคดีความต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ และเชี่ยวชาญ เพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับสังคมส่วนรวม

ปัจจัยนานาประการที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของตุลาการ สมัยใหม่กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของการพิจารณาพิพากษา และวินิจฉัยชี้ขาดคดี เพื่อให้ศาลยุติธรรมสามารถบริหารจัดการคดีความต่างๆ ของสังคมได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา ที่ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของตุลาการในปัจจุบันจะเห็นได้จากการขับเคลื่อน การปฏิรูป ศาลยุติธรรมของสมาคมเนติบัณฑิตอเมริกัน ด้วยความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่างๆ ตลอด ทศวรรษที่ผ่านมา สมาคมเนติบัณฑิตอเมริกัน (ABA) ได้เสนอโครงการชื่อ Rule of Law Initiative⁹ เพื่อการปฏิรูป ระบบศาลยุติธรรม และได้ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่ประเทศต่างๆ ในยุโรปโดยเริ่มจากยุโรปกลางและยุโรป ตะวันออก ซึ่งประเทศเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นประเทศเกิดใหม่ ในอดีตองค์กรศาลยุติธรรมมักถูกครอบงำโดย พรรคการเมืองหรือรัฐบาลที่ปกครองประเทศ และศาลถูกใช้เป็นเครื่องมือของผู้มีอำนาจมากกว่าจะปกป้องสิทธิและ เสรีภาพของประชาชน โครงการนี้ต่อมาได้ขยายออกไปยังประเทศอื่นๆ โดยการสร้างกิจกรรมให้ผู้พิพากษาทั่วโลก ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบศาลยุติธรรมให้มีความสามารถตอบโต้ต่อความท้าทายต่างๆ ที่มา จากสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ABA ได้จัดทำข้อเสนอเพื่อการปฏิรูปศาลยุติธรรม โดยการสร้างตัวชี้วัดขึ้น 30 ตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูประบบศาลยุติธรรม เรียกว่า Judicial Reform Index ตัวชี้วัดเหล่านี้สรุปได้เป็น 4 เรื่องใหญ่ๆ ดังนี้

1. ตำแหน่งต่างๆ ของผู้พิพากษา (Judicial Positions)

สภาพความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สภาวะโลกาภิวัตน์ และกลไกต่างๆ ทางเทคโนโลยีส่งผลให้ การดำเนินการ และการทำนิติกรรมต่างๆ มีการปรับเปลี่ยน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ความขัดแย้งและ ข้อพิพาทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตค่อนข้างมาก ดังนั้น การบริหารงานของศาลยุติธรรมก็ต้องมี การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และผู้พิพากษาก็จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เช่นเดียวกัน การพัฒนาการดำเนินงานของศาลอาจต้องมีการกำหนดและตั้งตำแหน่งใหม่ตามความจำเป็น โดยเฉพาะ ตำแหน่งในศาลพิเศษ และศาลชำนาญพิเศษต่างๆ เพื่อให้องค์กรศาลได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ที่หลากหลาย สามารถดำเนินกระบวนการคดีได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันก็ควรจะมี การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่ยังไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนได้ไปศึกษาอบรม เพิ่มเติมก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวอย่างเหมาะสม

⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์: <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID = CAT0001319>

⁹ United States Institution of Peace. *Rule of Law Initiative*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก United States Institution of Peace เว็บไซต์: <http://www.usip.org>

2. คุณสมบัติและการเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษา (Judicial Qualification and Preparation)

การกำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) ของบุคคลที่จะสอบแข่งขันและได้รับการคัดเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาจะต้องมีความเคร่งครัด โดยทั่วไป คุณสมบัติเบื้องต้นมักจะระบุให้ ผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนกฎหมายในระดับปริญญา (Formal university-level) และผ่านการฝึกอบรมในวิชาชีพทางกฎหมาย (Legal training) รวมทั้งเคยมีประสบการณ์การทำงานจริง (Practice) ในศาล ต่อหน้าการพิจารณาคดีต่างๆ มาแล้ว เพื่อให้รับรู้ถึงการพิจารณาจริง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการให้บุคคลเหล่านั้นผ่านการฝึกอบรมในรายวิชาทั้งด้านกฎหมายสารบัญญัติที่สำคัญและกฎหมายวิธีสบัญญัติต่างๆ รวมทั้งบทบาทของผู้พิพากษาในสังคม เนื่องจากบทบาทผู้พิพากษาเป็นบทบาทของนักกฎหมายเฉพาะด้าน และยังคงอบรมความตระหนักด้านวัฒนธรรมของประเทศเพื่อรักษาแบบธรรมเนียมความประพฤติที่สมควร และวิถีชีวิตที่มีความเป็นกลาง มีความสมถะ เพื่อป้องกันความรู้สึกและค่านิยมที่ไม่สมควร เช่น การใช้ชีวิตอย่างหรูหรา ฟุ่มเฟือย และการคอร์รัปชันต่างๆ

3. มีหลักเกณฑ์การสร้างควมก้าวหน้าอย่างเป็นวัตถุวิสัย (Objective Judicial Advancement Criteria)

ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตในตำแหน่งถือเป็นสิ่งที่มีบทบาทและความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคคล ในการสร้างความก้าวหน้าของบุคคลก็เช่นเดียวกันกับการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง คือ จะต้องคำนึงถึงผลงานและการปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการจัดทาระบบความก้าวหน้าของศาลจะต้องมีเกณฑ์ที่มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึงสิ่งที่วัดต้องชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยการพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริง เพราะนอกจากจะเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังแล้ว ยังจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย เช่น การพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Ability) ความสุจริต (Integrity) และประสบการณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การสร้างควมก้าวหน้าจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ว่าการทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใดจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและควรระวังตนเช่นไร

4. มีระบบการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Legal Education)

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้พิพากษานั้นเมื่อเข้าปฏิบัติงาน นอกจากการเรียนรู้ความรู้ทั่วไปที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้ และมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ดังกล่าวจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีการตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่องขึ้น ดังนั้น ผู้พิพากษาแต่ละคนจะต้องมีการศึกษาและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยอาจเป็นการจัดการฝึกอบรมในรายวิชาต่างๆ โดยการจัดการฝึกอบรมดังกล่าว จะต้องกระทำโดยไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายใดๆ แก่ผู้พิพากษา และต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development) ในองค์กรที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน เช่น ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ ในปัจจุบันแนวทางการพัฒนาหน่วยงานทั้งหลายให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ก็เป็นแนวทางที่จะต้องให้ผู้พิพากษาได้มีโอกาสในการเรียนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านใหญ่ๆ นอกจากจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิรูปศาลแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทของผู้พิพากษาด้วย ซึ่งการที่จะได้ผู้พิพากษาที่ดีมาดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับข้อกำหนดระบบการคัดเลือกบุคคลตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็น ประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งการฝึกฝนพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ทำให้การบริหารงานบุคคลของศาลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ

2.2.2 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ

บทบาทของผู้พิพากษาในการดำเนินคดีและการตัดสินชี้ขาด มีผลต่อการสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมให้แก่สมาชิกในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาจึงเป็นการแบกรับภาระความกดดันให้ต้องดำเนินการในกระบวนการยุติธรรมอย่างถูกต้องเป็นธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม และความคาดหวังของประชาชน

หากจะมองบทบาทที่สำคัญของผู้พิพากษาหรือตุลาการในทางทฤษฎี Frank Schmalleger¹⁰ ได้กล่าวว่า ศาลหรือผู้พิพากษามีบทบาทที่สำคัญมีบทบาทหลัก 3 ประการ คือ

1. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) ความขัดแย้งของบุคคลในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ และต้องมีบุคคลที่เป็นคนกลางที่จะช่วยวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมิให้ลุกลามบานปลาย ทั้งนี้ ต้องเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคู่กรณี และเป็นที่ยุติ ศาลจะเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมได้ดีและเหมาะสมที่สุด

2. การควบคุมทางสังคม (Social control) การควบคุมทางสังคมเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างความสงบสุขของสังคม กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเที่ยงตรงและจริงจัง จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมกระทำความผิดของบุคคลให้ไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่นๆ และสร้างบรรทัดฐานของสังคม (Social norms) ให้สมาชิกอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ

3. การบัญญัติกฎหมาย (Law making) บทบาทของศาลในการบัญญัติกฎหมาย ได้แก่ การวินิจฉัย และการตีความบทบัญญัติกฎหมาย ซึ่งการที่ศาลได้พิจารณาตัดสินคดีต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นเสมือนการบัญญัติกฎหมาย (Judge made rules) ในรูปของคำพิพากษาที่ได้รับการยอมรับ คำพิพากษาต่างๆ จะเป็นบรรทัดฐานและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของประชาชนต่อไป

Roger Hanson¹¹ ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูปงานยุติธรรม และเป็นทีปรีชาศาลในการพัฒนางานศาลมากกว่า 30 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาว่า ปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก แม้ว่าจะมีผู้พิพากษาบางท่านจะเห็นว่า การเป็นผู้พิพากษาในปัจจุบันก็คล้ายคลึงกับเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมาก็ตาม ผลการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้พิพากษาในเชิงการวิเคราะห์ พบว่ามี 5 ประการ คือ ผู้พิพากษามีบทบาทเป็น

1. ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานศาลในฐานะ “The Task Performer” โดยเน้นตั้งแต่กระบวนการเริ่มการฟ้องร้องคดี ไปจนถึงการควบคุมดูแลกระบวนการพิจารณาคดีให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย
2. ผู้ตัดสินคดี ในฐานะ “The Adjudicator” โดยเน้นที่การพิพากษาคดี

¹⁰ Frank Schmalleger. (2004). *Criminology Today*. New York: Hart Publishing.

¹¹ Roger Hanson. (2002). The Changing Role of a Judge and Its Implications. *Court Review* (Vol. 38 Iss. 4), Winter.

3. ผู้บัญญัติกฎหมาย ในฐานะ “The Law Maker” โดยเน้นที่การตีความกฎหมายให้เหมาะสม สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม

4. ผู้บริหาร ในฐานะ “The Administrator” โดยเน้นที่การให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในระดับล่าง และผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้ปกป้องรัฐธรรมนูญ ในฐานะ “The Constitutional Defender” โดยเน้นที่การช่วยปกป้องดูแลรัฐธรรมนูญ และเกิดผลลัพธ์ที่ดีตรงกับความต้องการของสังคม

ในหลายๆ ประเทศ เห็นว่า บทบาทของผู้พิพากษาในการพิจารณาคดีนั้น ไม่เพียงเกี่ยวข้องเฉพาะในด้านกฎหมายเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองคู่ความ และการดำเนินการต่างๆ เช่น ในคดีทรัพย์สิน คดีครอบครัวและมรดก คดีการใช้ความรุนแรงในครอบครัว (Domestic violence) คดีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การควบคุมพฤติกรรม การกระทำผิดของเด็กและเยาวชน เป็นต้น ศาลจึงต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ บทบาทของผู้พิพากษาในปัจจุบัน ยังเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้แก้ไข หรือยุติปัญหา จึงมีแนวคิดเกี่ยวกับศาลแก้ไขปัญหา (Problem-solving courts) และผู้พิพากษาที่เป็นผู้แก้ไขปัญหาแก่ประชาชน (Problem-solving judges) ด้วย¹²

ดังนั้น การคัดเลือกตุลาการเข้ามาดำรงตำแหน่งจึงต้องคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในสถานการณ์ปัจจุบัน Livingston Armytage¹³ มีความคิดเห็นว่า ทักษะพื้นฐานที่ผู้พิพากษาจะต้องเรียนรู้และผ่านการฝึกอบรม ได้แก่

1. ทักษะการศึกษาวินิจฉัยทางกฎหมาย (Legal research skills)
2. ทักษะการศึกษาวินิจฉัยโดยคอมพิวเตอร์ (Computer research skills)
3. ทักษะการวินิจฉัย (Decision-making skills)
4. ทักษะการเขียนคำพิพากษา (Judgment writing skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
6. ทักษะการประเมินวิเคราะห์พยานหลักฐาน (Assessing evidence skills)
7. ทักษะการบริหารจัดการคดี (Case management skills)
8. ทักษะในการลดปริมาณคดีที่ค้างค้ำ (Backlog reduction skills)
9. ทักษะการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative dispute resolution: ADR skills)

ทักษะข้างต้นนี้ สามารถพัฒนาได้จากการผ่านประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายให้ตุลาการปฏิบัติงานให้ได้ผลและบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์หรือการบริหารจัดการคดี อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ การศึกษาวินิจฉัยทางกฎหมายเนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตุลาการมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามระบบที่เป็นทางการแล้วยังมีการฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษระหว่างที่ปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ ความมุ่งหมายในการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงแต่มุ่งให้ตุลาการได้มีการเรียนรู้ รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน แต่ยังคงต้องเรียนรู้

¹² Greg Berman. (2000). What Is a Traditional Judge Anyway? Problem-Solving in the State Courts. *Judicature*. (Vol.84 No.2).

¹³ Livingston Armytage. (2004). Judicial Education for Capacity Building. *Research paper UK*.

การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของศาลอื่นๆ ทั่วโลก รวมถึงข้อพิพาทระหว่างบุคคลข้ามประเทศ รูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ อาชญากรรมใหม่ๆ ฯลฯ การเรียนรู้สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้มีความรู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การและสนับสนุน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถยกระดับความรู้และสร้างทัศนคติใหม่ๆ ที่กว้างขวางตามทันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2.3 ตัวแบบและระบบการแต่งตั้งผู้พิพากษา

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายผู้พิพากษาอยู่ที่องค์การหรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งโยกย้ายว่าเป็นใคร ใช้อำนาจหน้าที่อย่างไร ซึ่งในแต่ละประเทศจะพบว่ามีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์ ประเพณี และระบบการปกครองของประเทศนั้นๆ

John Bell¹⁴ ศาสตราจารย์สาขาวิชากฎหมายเปรียบเทียบ แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ได้ศึกษาระบบแต่งตั้งตุลาการของกลุ่มประเทศยุโรป ได้กล่าวว่า ไม่สามารถสรุปได้ว่าระบบการแต่งตั้งตุลาการของประเทศใดดีที่สุด แต่ละประเทศมีระบบศาลที่แตกต่างกัน บางประเทศมีองค์กรแต่งตั้งผู้พิพากษาองค์กรเดียวที่ใช้กับทุกศาล บางประเทศมีองค์กรแต่งตั้งพิพากษาหลายองค์กรแยกตามประเภทของศาล แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะระบบศาลของแต่ละประเทศที่เป็นอยู่มีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ การเมือง การปกครอง ธรรมเนียมและประเพณีของประเทศนั้นๆ ซึ่งแตกต่างกัน นอกจากนี้ แนวทางและวิธีการปฏิบัติก็มีความแตกต่างกัน ตั้งแต่การเปิดรับสมัคร หลักเกณฑ์คุณสมบัติผู้สมัคร วิธีการสรรหา คัดเลือก หน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือก องค์กรที่เสนอชื่อหรือรับรองผู้สมัคร และบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจ ข้อมูลที่น่าสนใจพอสรุปได้ดังนี้

1. การเปิดรับสมัครผู้สนใจเข้าเป็นผู้พิพากษา ประเทศส่วนใหญ่ใช้การประกาศทั่วไปผ่านสื่อมวลชน และเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้สนใจสามารถสำเนาใบสมัครและส่งทางอินเทอร์เน็ตได้
2. การรับเข้าเป็นผู้พิพากษามี 2 วิธี คือ รับตรงจากผู้สำเร็จการศึกษาวิชากฎหมายจากมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีความตั้งใจจะประกอบอาชีพเป็นผู้พิพากษาตั้งแต่แรก บุคคลกลุ่มแรกนี้เมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วจะค่อยๆ เจริญก้าวหน้าในอาชีพดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับ และวิธีที่สอง รับผู้มาสมัครเป็นผู้พิพากษาหลังจากที่ไปประกอบอาชีพอื่นมาแล้วแต่เป็นงานด้านกฎหมาย เช่น อัยการ ทนายความหรืออาจารย์ทางกฎหมายในมหาวิทยาลัย หากได้รับเข้าเป็นผู้พิพากษาก็ไม่ต้องไปเริ่มต้นในตำแหน่งนับหนึ่งเหมือนกลุ่มแรกที่เพิ่งจบมหาวิทยาลัย กลุ่มคนที่สองนี้ใช้วิธีการสมัครเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงที่ศาลประกาศรับได้เลย (Lateral entry)
3. คุณสมบัติผู้สมัครและวิธีการคัดเลือก คุณสมบัติผู้สมัครแต่ละกลุ่มจะต่างกัน กลุ่มแรกที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย แต่ละประเทศไม่ค่อยแตกต่างกัน จะใช้วิธีการสอบแข่งขันเป็นหลัก เพื่อให้ได้คนเก่งที่สุด ส่วนแบบหลังพิถีพิถันกว่ามาก ใช้การสอบข้อเขียนและสอบปากเปล่า ตรวจสอบประวัติการทำงาน และคำรับรองหรือแนะนำจากหน่วยงานที่ทำอยู่หรือจากบุคคลที่มีชื่อเสียงทางกฎหมาย
4. หน้าที่ในการคัดสรรหรือคัดเลือก (Selection) ได้แก่ การทำหน้าที่ในการพิจารณารายชื่อผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาผู้สมัครทั้งหลาย และส่งต่อให้ผู้มีอำนาจทำการแต่งตั้ง (Appointment) ต่อไป หน้าที่นี้ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการที่ศาลตั้งขึ้น บางประเทศมีองค์กรที่ทำหน้าที่เฉพาะการคัดเลือกผู้สมัครที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยซึ่งมักมีผู้สมัครราวละจำนวนมากเพียงอย่างเดียว

¹⁴ John Bell. (2003). *Judicial Appointments: Some European Experiences*. Cambridge University Press, Cambridge.

บางประเทศมีการตั้งคณะกรรมการตุลาการทำการคัดสรร และให้สำนักงานศาลทำการบรรจุแต่งตั้งตามผลการพิจารณา สำหรับการพิจารณาผู้สมัครที่เข้าเป็นผู้พิพากษาด้านข้าง (Lateral entry) คือผู้สมัครตำแหน่งสูงหรือตำแหน่งบริหารจะมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งแยกต่างหาก ในเยอรมัน คณะกรรมการตุลาการเป็นผู้คัดสรรรายชื่อผู้เหมาะสมเป็นผู้พิพากษา แต่การตัดสินใจอยู่ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม โดยคำแนะนำขององค์กรตัวแทนศาลท้องถิ่น ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา (Advisory committee)

5. การโยกย้ายแต่งตั้ง ข้อนี้มีความหลากหลาย การโยกย้ายแต่งตั้งหลังจากเข้ามาเป็นผู้พิพากษาแล้วจะเป็นของอีกองค์การหนึ่งซึ่งมักอยู่ในรูปของคณะกรรมการหรือสภาตุลาการ การพิจารณาจะให้ความสำคัญกับประวัติการทำงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาจากกำหนด 1-3 ปี นอกเหนือจากคุณสมบัติส่วนตัวอื่นๆ สำหรับการโยกย้ายมีทั้งที่โยกย้ายผู้พิพากษาข้ามศาลได้และไม่โยกย้ายข้ามศาล บางประเทศไม่ให้ผู้พิพากษาประจำการ ณ ศาลใดศาลหนึ่งตลอดเวลาไร้ราชการ ในขณะที่ประเทศเยอรมันการย้ายข้ามศาลยากมาก เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ศาลใดก็มักอยู่ที่เดิม จนถึงอายุ 49 ปี ก็สมัครไปศาลอื่นได้ ถ้ามีการประกาศตำแหน่งว่าง ประเทศสเปน ให้ผู้พิพากษาสมัครไปยังศาลที่ต้องการได้หลังจากมีอายุ 40 ปี ในประเทศอังกฤษ การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาเลื่อนชั้นไปยังศาลลำดับสูงขึ้นไปยังดีถือหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัด

6. การแต่งตั้งผู้พิพากษาในตำแหน่งที่อยู่ระดับสูง ถ้ามีตำแหน่งว่าง ก็จะประกาศให้ผู้สนใจสมัครหรือใช้วิธีการเสนอชื่อบุคคลที่อยู่ในข่าย (Candidate) ผู้มีอำนาจในการเสนอชื่อผู้พิพากษาที่สมควรดำรงตำแหน่งได้แก่ ผู้มีตำแหน่งชั้นผู้ใหญ่ในองค์กรตุลาการ หรือฝ่ายรัฐบาล หรือรัฐสภา หรืออาจเสนอโดยองค์การทุกฝ่ายก็ได้ ทั้งนี้ แล้วแต่กฎหมายและธรรมเนียมปฏิบัติของประเทศนั้นๆ

7. คณะกรรมการแต่งตั้งผู้พิพากษา (Judicial appointment commission) มีทั้งที่มาจากการเลือกตั้งโดยผู้พิพากษาชั้นศาลต่างๆ และ/หรือ แต่งตั้งโดยรัฐสภา และ/หรือ โดยฝ่ายบริหาร บางประเทศเป็นอำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม หรือประธานาธิบดี บางประเทศกำหนดให้คณะกรรมการแต่งตั้งผู้พิพากษา ประกอบด้วยตัวแทน 3 ฝ่าย เช่น ประเทศสเปน รัฐสภาเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตุลาการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ฝ่าย จำนวนไม่เท่ากัน ฝ่ายตุลาการ จำนวน 12 คน ฝ่ายการเมือง 18 คน และฝ่ายองค์กรวิชาชีพทางกฎหมาย 8 คน

อย่างไรก็ตาม ทิศทางในปัจจุบัน ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญกับหลักความเป็นอิสระของศาล ซึ่งบางประเทศบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ แต่ในประเทศที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานที่ให้ฝ่ายการเมืองมีอำนาจในการแต่งตั้งศาล ก็พยายามลดอิทธิพลของฝ่ายการเมืองลง ด้วยการกำหนดกระบวนการแต่งตั้งให้โปร่งใสเปิดเผย และกำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งให้ชัดเจน และให้มีการใช้ดุลพินิจให้น้อยที่สุด

หลักประกันความเป็นอิสระของศาลที่สำคัญทางหนึ่ง ได้แก่ กระบวนการแต่งตั้งต้องมีอิสระอย่างแท้จริง ในหลายประเทศจึงออกกฎหมายจัดตั้งคณะกรรมการแต่งตั้งตุลาการให้เป็นองค์กรอิสระ ในประเทศสเปน กำหนดให้ประธานกรรมการมาจากข้าราชการพลเรือน ส่วนกรรมการ ประกอบด้วยผู้พิพากษาอาวุโส และตัวแทนพนักงาน

8. ประเทศส่วนใหญ่จะตั้งองค์กรที่ปรึกษา (Advisory body) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการแต่งตั้งผู้พิพากษา คณะที่ปรึกษานี้มีทั้งที่อยู่ภายในระบบศาล เช่น ตัวแทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากผู้พิพากษาในแต่ละระดับชั้นศาล หรือตัวแทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากผู้พิพากษาในแต่ละมณฑลหรือจังหวัด ส่วนองค์กรที่ปรึกษาจากคนภายนอก ได้แก่ สมาคม และองค์กรภาคประชาชนที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศาล

โดยสรุป ระบบการแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศยุโรปมี 3 แบบดังนี้ คือ

1) ตัวแบบคัดเลือกหรือการสรรหา (The Selecting Model) เป็นตัวแบบที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งให้ทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกหรือคัดสรรผู้พิพากษาเพื่อการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง แต่คณะกรรมการไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบต่อการแต่งตั้งนั้นเอง รายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกสรรหาจะถูกส่งให้กับผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งที่มาจากศาลหรือฝ่ายบริหารแล้วแต่กฎหมายกำหนด

2) ตัวแบบการแต่งตั้ง (The Appointing Model) ตัวแบบการแต่งตั้งนี้เป็นตัวแบบที่กำหนดให้ผู้คัดเลือกและแต่งตั้ง ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่นี้ต้องรับผิดชอบทั้งต่อการคัดเลือกและรับผิดชอบต่อแต่งตั้งด้วย ซึ่งนั่นก็คือ คณะกรรมการจะต้องดำเนินการคัดสรรให้ได้ผู้พิพากษาที่มีความเหมาะสมที่สุดการดำเนินการคัดสรรต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และมีความโปร่งใส เมื่อได้บุคคลตามที่ต้องการแล้ว คณะกรรมการยังต้องรับผิดชอบในการแต่งตั้งด้วย

3) ตัวแบบผสม (The Hybrid Model) ตัวแบบลักษณะนี้เป็นการผสมผสานระหว่างแบบแรก คือ คณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาจะทำหน้าที่ในการคัดเลือก สรรหา และแต่งตั้ง ข้อพิเศษจากแบบที่ 2 คือ คณะกรรมการชุดนี้ มิได้เป็นคนภายในองค์กรที่เป็นผู้พิพากษาล้วนๆ แต่จะประกอบด้วยผู้พิพากษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วยเช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม กล่าวคือ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มีโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกลั่นกรองผู้พิพากษาด้วย โดยองค์กรต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมจะส่งผู้แทนเข้าร่วมพิจารณา ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวมีความมุ่งหมายให้ผู้พิพากษาที่ได้รับการอนุมัติได้รับการคัดเลือกเป็นเสมือนผู้ที่ได้รับการยอมรับและรับรองจากกระบวนการยุติธรรมด้วย นอกเหนือจากการได้รับความเห็นชอบโดยองค์กรศาลแล้ว

สถาบันสันติภาพแห่งสหรัฐอเมริกา¹⁵ (United States Institution of Peace) ศึกษากระบวนการแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศต่างๆ สรุปได้ 4 ระบบ คือ

- 1) การแต่งตั้งโดยสถาบันทางการเมือง (Political Institutions)
- 2) การแต่งตั้งโดยองค์กรศาล (The Judiciary Itself)
- 3) การแต่งตั้งโดยสภาตุลาการ (The Judicial Council)
- 4) การใช้ระบบการเลือกตั้ง (Election system)

ในทางปฏิบัติประเทศต่างๆ ได้มีการใช้ระบบที่แตกต่างกันและแตกต่างกันตามประเภทของชั้นศาล เช่น ในประเทศที่ใช้ระบบซีวิลลอว์ ในบางประเทศ จะใช้สภาตุลาการในการแต่งตั้งผู้พิพากษาในศาลระดับล่าง และใช้กระบวนการทางการเมืองในการแต่งตั้งศาลสูง เช่น ในสหรัฐอเมริกา ในบางมลรัฐใช้ระบบการเลือกตั้ง บางประเทศกำหนดให้การแต่งตั้งผู้พิพากษาต้องผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภา เป็นต้น การแต่งตั้งโดยสถาบันทางการเมืองยังมีรูปแบบการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป โดยมีกลไกและตัวแบบที่เกี่ยวข้องในการแต่งตั้งเป็น 2 แบบ คือ กลไกด้านการเป็นตัวแทน (Representative mechanism) กับตัวแบบความร่วมมือ (Cooperative model) นอกจากนี้ ในบางระบบอาจให้องค์การเดียว คือ รัฐสภา เป็นผู้ดำเนินการ บางระบบให้ทั้งรัฐสภาและฝ่ายบริหาร (Executive) ร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการในการแต่งตั้ง

กลไกด้านการเป็นตัวแทน เป็นระบบที่ให้สัดส่วนสถาบันทางการเมืองส่งผู้แทนเข้ามาสรรหา เช่น ในยุโรปตะวันออก อิตาลี และเกาหลีใต้ ศาลรัฐธรรมนูญตั้งผู้แทน 1 ใน 3 ฝ่ายนิติบัญญัติ 1 ใน 3 และผู้แทนจาก

¹⁵ United States Institution of Peace. *Judicial Appointments and Judicial Independence*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก United States Institution of Peace เว็บไซต์: <http://www.usip.org/files/Judicial-Appointments-EN.pdf>

ศาลสูง 1 ใน 3 ระบบนี้ต้องการให้หลักประกันว่ามีบุคคลจากหลากหลายสาขาวิชาชีพเข้ามามีส่วนร่วมและป้องกันไม่ให้ห้องคอร์ทหรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งมีบทบาทโดดเด่นโดยเฉพาะ

กลไกตัวแบบด้านความร่วมมือ เป็นการดำเนินการในลักษณะที่สถาบัน หรือองค์กรตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปร่วมกันในการพิจารณาแต่งตั้งผู้พิพากษา ประเทศนี้ใช้แนวทางลักษณะนี้ได้แก่ บราซิล สหรัฐอเมริกา รัสเซีย ซึ่งประธานาธิบดี จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแต่งตั้ง และฝ่ายนิติบัญญัติจะลงมติรับรองโดยเสียงข้างมาก การดำเนินการในลักษณะนี้ เพื่อสร้างหลักประกันว่า ผู้พิพากษาจะได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากหลายฝ่าย

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้พิพากษา ในประเทศเกาหลีใต้ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาจะต้องผ่านการสอบเนติบัณฑิตแห่งชาติซึ่งได้ชื่อว่าเป็นการสอบที่ยากมากและมีผู้สอบผ่านประมาณร้อยละ 4 ของจำนวนผู้สอบทั้งหมดในแต่ละปี และจากนั้นจะต้องผ่านการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรมและวิจัยในฝ่ายตุลาการเป็นเวลาสองปี จึงจะได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษา ดังนั้น ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้พิพากษาในเกาหลีใต้ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมากในระดับหนึ่ง และภายหลังจากที่ได้เป็นผู้พิพากษาแล้ว ผู้พิพากษาเหล่านั้นก็ยังได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการส่วนใหญ่ของประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะในการแต่งตั้งหรือการโยกย้ายแต่งตั้ง มักดำเนินการโดย สภาตุลาการ (Judicial Council) สภาตุลาการเป็นสถาบันหรือองค์กรที่มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลของศาล ทั้งในด้านการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพแก่ผู้พิพากษา ตั้งแต่การคัดเลือก การเลื่อนขั้น (Selection and promotion) ซึ่งโดยทั่วไป ประเทศต่างๆ มักใช้ระบบสภาตุลาการที่ประกอบด้วยผู้พิพากษา (หรือบางประเทศอาจมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมด้วย) เป็นองค์กรในการดำเนินการบรรจุ แต่งตั้งและพัฒนาผู้พิพากษา การฝึกอบรม การดำเนินการด้านวินัยและการให้ทุนให้โทษแก่ผู้พิพากษา

ในประเทศออสเตรเลียมีการจัดตั้ง “สถาบันการบริหารงานตุลาการของออสเตรเลีย (Australia Institute of Judicial Administration: AIJA)” โดยศาลเองขึ้นในปี ค.ศ. 1974 และจากข้อเรียกร้องของท่านผู้พิพากษา เคอร์บี้ (Justice Michael Kirby) ในปี ค.ศ. 1983 สถาบันนี้นอกจากจะเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการในด้านการบริหารงานบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเน้นบทบาทของการนำระบบการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการแก่ผู้ช่วยผู้พิพากษาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ให้ดำรงตำแหน่งและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปพัฒนาในวงการตุลาการของฝรั่งเศสและสหรัฐอเมริกา สถาบันการบริหารงาน ตุลาการของออสเตรเลียมีบทบาทในการสร้างระบบการพัฒนาศาลของออสเตรเลียได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นต้นแบบให้แก่หลายๆ ประเทศในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและการเรียนรู้แก่ผู้พิพากษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาในด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Judicial ownership) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายการมีส่วนร่วม (Participation policies) และการใช้ทรัพยากรอย่างสมเหตุผล (Resource rationalization)

2.2.4 หลักการในการแต่งตั้งตุลาการ

การแต่งตั้งเป็นการจัดให้ตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายให้ผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งทุ่มเทในการทำงาน เรียนรู้เพื่อที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินการศาลให้บรรลุ พันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานในเชิงรุก ดังนั้น การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการจำเป็นต้องนำหลักแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาประกอบ เพื่อให้การจัดหาผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การงาน และการธำรงรักษาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานร่วมกับองค์กรศาลไว้ได้อย่างยาวนานนั้น เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักแนวคิด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของศาลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

เพื่อให้การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการเป็นไปอย่างเหมาะสม Christie S. Warren ศาสตราจารย์ด้านกฎหมายระหว่างประเทศและกฎหมายเปรียบเทียบ กล่าวว่า หลักการที่พึงพิจารณา 20 ประการ ดังต่อไปนี้¹⁶

1. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านระบบงานศาล รวมทั้งความเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการบริหารงานยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพโดยต่อเนื่อง
2. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับตัวแบบ (Model) ที่หลากหลายด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ตลอดจนการประยุกต์ตัวแบบเหล่านั้นต่อบทบาทในด้านการบริหารจัดการแก่ศาล
3. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล เทคนิคการรวบรวมข้อมูล การใช้แบบการมองทิศทางและมองไปข้างหน้า (Trends and scenarios) การพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการบรรลุเป้าหมายรวมถึงข้อพิจารณาที่ว่า การจัดให้แก่ผู้พิพากษาเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับประโยชน์ที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับส่วนหนึ่งของพันธกิจของศาลในการให้บริการแก่ประชาชน
5. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์การและแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการประยุกต์มาตรฐานของศาล
7. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการแปลความการบริหารจัดการและภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
8. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการกำหนดทิศทางการจัด และวางแผนการดำเนินการในศาลในปัจจุบัน
9. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการประยุกต์ข้อค้นพบทางนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ
10. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการริเริ่มและเห็นพ้องด้วยกับกระบวนการและการจัดโครงสร้างสำนักงานศาลยุติธรรมอย่างเหมาะสม การดูแลรักษาข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรและการสร้างสมดุล ตลอดจนการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล
11. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการบริหารจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการริเริ่มในการสร้างโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในการกำหนดและดำเนินการจัดสร้างข้อมูลกัมตรหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องที่ทำงานร่วมกัน สร้างความเป็นพวกพ้องและการบริหารจัดการความขัดแย้ง
12. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการบริหารจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาและการนำนโยบายและการปฏิบัติไปดำเนินการให้เกิดผล สร้างโครงการและผลิตภาพ ตลอดจนร่วมมือและเอื้ออำนวยเพื่อการทำงานในเชิงรุกและจัดทำลำดับการดำเนินการ
13. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการวิเคราะห์ รวมถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹⁶ Christie S. Warren. (12 July 2008). *Judicial Career Path in Australia*. Paper Presented at Summit Judicial Conference, Melbourne.

14. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ ผู้พิพากษาเกี่ยวกับเข้าดำรงตำแหน่งในสถานการณ์ต่างๆ

15. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องเหมาะสมกับความสามารถ บทบาทหน้าที่ขององค์การที่สัมพันธ์กับระบบศาลต่างๆ ไป ศาลในท้องถิ่น ประชาชนที่ปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ และกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากระบบศาล

16. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการคงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตในสถานการณ์ทางการเมืองที่ยุ้งยาก

17. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการการจูงใจตนเอง และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้พิพากษาและผู้เกี่ยวข้อง

18. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่

19. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการกำหนดและยึดมั่นความมีประสิทธิภาพและการผสมผสานที่เหมาะสมขององค์การศาลและชุมชน และยืนหยัดตามวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

20. การแต่งตั้งตุลาการเข้าดำรงตำแหน่งต้องสอดคล้องกับการประเมินระดับประสิทธิภาพการดำเนินการในการแก้ไขปัญหาขององค์การ

จากหลักการทั้ง 20 ข้อข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการแต่งตั้งตุลาการให้เข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยหลายด้านประกอบกัน ตั้งแต่ระดับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของระบบงานศาล ตลอดจนทิศทางการพัฒนาขององค์การและการแก้ไขปัญหาขององค์การ นอกจากนี้ การแต่งตั้งตุลาการจำต้องคำนึงถึงทักษะความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลที่จะเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของศาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ซึ่งทำให้องค์การจะต้องมีการจัดการความรู้ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้ตุลาการมีสมรรถนะ (Competency) อันเป็นที่ต้องการของทั้งองค์การศาลและผู้คนในสังคม อย่างไรก็ตามหลักพิจารณาในการแต่งตั้งตุลาการที่สำคัญมาก คือ หลักความเป็นกลาง มีอิสระและซื่อสัตย์สุจริต ยังเป็นหลักการที่ตุลาการทุกคนจะต้องพึงมีไว้อยู่เสมอ เป็นตุลาการที่ผู้คนในสังคมให้ความเคารพและเชื่อมั่น

ในแง่ของกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้ง ริโอดอร์ เจ บัวเรราส์ จูเนียร์¹⁷ (Theodore J. Boutrous, Jr.) กล่าวว่า การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยปกติแล้วในการโยกย้ายและแต่งตั้งจะมีหลักเรื่องความเป็นอิสระ (Independence) อยู่แล้ว ดังนั้น การดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งก็จะต้องมีพื้นฐานด้านความไม่ลำเอียง (Impartiality) การดำเนินการในทุกขั้นตอนต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรศาลเองและเอื้อต่อขวัญและกำลังใจของผู้พิพากษาทั้งปวง

ในการพิจารณาคณะกรรมการจึงควรพิจารณาในเบื้องต้นก่อนว่าผู้พิพากษาท่านดังกล่าวมีคุณสมบัติในเบื้องต้นตรงตามความต้องการหรือไม่ จากนั้นจึงจะพิจารณาเปรียบเทียบโดยคัดเลือกผู้ที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวประกอบไปพร้อมๆ กับข้อมูลที่ได้จากผู้อ้างอิงจากผู้บังคับบัญชาที่เป็น

¹⁷ Theodore J. Boutrous, JR. et al., (1996). *State Judiciaries and Impartiality: Judging the Judges*. National Legal Center for the Public Interest.

ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นเสมือนการให้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร จุดอ่อน จุดดี และการประเมิน โดยผู้ที่ให้ข้อมูลก็จะต้องมีความรับผิดชอบในการเสนอข้อมูลดังกล่าวด้วยเช่นกัน

เคียท์ เฮนเดอร์สันและคณะ¹⁸ มีความเห็นว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งควรมีการจัดทำเป็นดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เหล่านี้

- กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งต้องมีกฎหมายกำหนดระบุไว้ชัดเจน
- มีกฎเกณฑ์ (Criteria) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมวัดได้
- ไม่มีการแทรกแซงทางการเมืองหรือการแทรกแซงอื่นๆ
- ดำเนินการโดยสภาตุลาการ
- มีการวางแผนว่าการโยกย้ายแต่งตั้งสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การศาลยุติธรรม
- กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งเป็นแบบเปิดเผย
- ขั้นตอนและการประเมินผลมีความเป็นธรรม
- ตัวองค์การที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งมีการประเมินผล
- เกณฑ์การประเมินมีความเป็นกลางวิสัย (Objectivity)
- ตัวชี้วัดใช้ประเมินในเชิงปริมาณ
- มีการใช้ดุลพินิจในกระบวนการประเมิน
- การให้คุณ/ให้โทษมีผลต่อการประเมิน
- ผู้พิพากษาสามารถประเมินตนเอง
- ผู้พิพากษาที่ไม่พอใจการโยกย้ายแต่งตั้งสามารถอุทธรณ์ได้
- ผู้พิพากษาที่มีสิทธิในการปฏิเสธการโยกย้ายแต่งตั้ง

2.2.5 หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้ง

มีการศึกษาในต่างประเทศที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาอยู่จำนวนมาก จากการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามีหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเสนอข้อกำหนดหลักเกณฑ์และการปฏิบัติก็ได้ใช้หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งเพียงประการเดียว แต่ใช้ประกอบกันหลายๆ เกณฑ์หากแต่อาจให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์ไม่เท่ากัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่มีการใช้มากที่สุด ดังนี้

1. หลักอาวุโส

อเล็กซานเดอร์ ฮอร์น¹⁹ ได้ศึกษา การโยกย้ายการแต่งตั้งผู้พิพากษาในอังกฤษ พบว่า ในปัจจุบันอังกฤษยังคงเคารพและยึดมั่นในหลักอาวุโส (Seniority) อย่างเคร่งครัด แต่ไปเน้นจุดเด่นที่ด้านคุณธรรม (Merit) โดยในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งนั้น แม้จะมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบแต่คณะกรรมการจะให้ประเด็นน้ำหนักการพิจารณาไปที่เรื่องคุณธรรมและการปรึกษาหารือ (Consultant system) เกี่ยวกับความประพฤติ ส่วนหลัก

¹⁸ Keith Henderson. *Indicators for a State of the Judiciary Report: A Standardized Tool for Monitoring and Reporting on the Implementation of Key Judicial Reforms*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก International Foundation for Electoral System เว็บไซต์: http://www.ifes.org/~media/Files/Publications/Conference%20Papers%20and%20Reports/2003/152/State_of_the_Judiciary_Report_Indicators_EN.pdf

¹⁹ Alexander Horne. (2009). *Judicial Appointments*. House of Commons.

เรื่องความสามารถถูกนำมาใช้ในการพิจารณาน้อย เพราะพิจารณาเห็นว่า ในการคัดเลือกผู้พิพากษาเข้ามาทำงานในศาลได้มีการคัดเลือกบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นเรื่องหลักอยู่แล้ว เมื่อมาปฏิบัติงานก็มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และผู้พิพากษาเหล่านั้น ก็มีการสั่งสมประสบการณ์ที่มีคุณค่า อีกทั้งลักษณะงานของผู้พิพากษาที่ปฏิบัติก็อยู่ในกรอบและทิศทางในลักษณะเดียวกัน สิ่งที่แตกต่างกันและใช้วัดความเหมาะสมได้ คือ ด้านคุณธรรมของผู้พิพากษาท่านนั้นๆ เป็นสำคัญ

ในเรื่องการจัดลำดับอาวุโส มีนักวิชาการบางท่านยังมีความเห็นในการจัดลำดับอาวุโสว่า ควรดำเนินการครั้งเดียวและให้ใช้ได้ตลอดไป อาทิ แมกเคน²⁰ (McCain) เห็นว่า การมีการจัดและปรับเปลี่ยนอาวุโสบ่อย ไม่ใช่สิ่งดี เพราะจะทำให้เกิดความวุ่นวายและมีผลกระทบต่อการทำงาน และอาจเป็นช่องทางให้เกิดมีการแทรกแซงในการจัดลำดับอาวุโสในครั้งต่อไป ด้วย เนื่องจากการจัดลำดับอาวุโสเป็นระบบคุณธรรมประเภทหนึ่ง ซึ่งสามารถทำหน้าที่ที่ดี (Well functioning) ในการบ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพ การปรับเปลี่ยนอาวุโสควรไปพิจารณาที่คุณภาพผู้พิพากษาว่ามีความบกพร่องในด้านใด และปรับให้มีความสมบูรณ์ขึ้นในการเข้าสู่ตำแหน่ง

2. หลักความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและคุณสมบัติส่วนบุคคล

หลักเกณฑ์ทั้ง 2 ด้านนี้ถือว่าสำคัญที่สุดต่อการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาของประเทศที่นำมาใช้ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ ทั้งนี้ เพราะความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้ว่าบุคคลนั้นๆ มีศักยภาพในการทำงานได้ดีเพียงไร ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลนั้นก็บ่งบอกถึงลักษณะเชิงคุณค่าในทางพฤติกรรมของบุคคลว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นมากน้อยเพียงไร หลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ รอบรู้ในทางกฎหมายต่างๆ ส่วนคุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ ความเที่ยงตรง ซื่อสัตย์สุจริต ความมีใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดคุณสมบัติอื่นๆ เช่น ความตระหนักในมิติทางสังคม เช่น ความเข้าใจ ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมอีกด้วย

สำหรับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งบริหารนั้น เซอริล โธมัส²¹ (Cheryl Thomas) ได้ระบุว่า ภาระงานของผู้พิพากษาส่วนใหญ่ นั้น เกี่ยวข้องกับการพิจารณาคดีเป็นหลัก การให้ผู้พิพากษาดำรงตำแหน่งในสายบริหารนั้น เป็นปรากฏการณ์ที่มีทุกองค์กร และสามารถให้ผู้พิพากษาได้เข้ามาเรียนรู้ ฝึกอบรมในวิชาการต่างๆ ด้านการบริหารและสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ควรให้มีการเรียนรู้ในส่วนของ การบริหารงาน โดยอาจให้มีบทบาทช่วยงานในด้านการบริหารงานก่อนในระยะหนึ่ง เพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในเชิงการบริหารจัดการและปรับตัว ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจริงต่อไป

ส่วนคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลพิเศษนั้น ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า การเป็นผู้พิพากษาในศาลชำนาญพิเศษต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างไรก็ตาม ความรู้และประสบการณ์ สำหรับศาลชำนาญพิเศษประกอบด้วย “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” และ “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและประสบการณ์ในการพิจารณาคดีถือเป็นประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้าน

²⁰ B McCain. (15 March 2001). New System for selecting judges: Generations of secrecy to end with independent appointments board headed by a non-lawyer. *The Herald (Glasgow, Scotland)*.

²¹ Cheryl Thomas. (2005). Judicial Education and Performances. *UC Davis Legal Studies Research Paper (No. 3)*.

กฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ (Will have obtained a high level of professional achievement and effectiveness in the area of law) ซึ่งในสหราชอาณาจักรเองก็ต้องการคุณสมบัติที่เป็นความรู้และประสบการณ์ของผู้พิพากษาในลักษณะนี้เช่นกัน ในนิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย (มณฑลทาสมาเนีย) ถือว่าเป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงความเป็นเลิศที่พึงปรารถนาในความเป็นวิชาชีพทางกฎหมาย (Demonstrated overall excellence in a legal occupation) การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์จึงต้องอาศัยผู้พิพากษาที่มี “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” ด้วย

เพื่อให้เห็นถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในต่างประเทศ จะขอยกตัวอย่างของประเทศแคนาดา และออสเตรเลีย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประเทศแคนาดา

ในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) 3 แนวทาง ดังนี้

1.1 ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (Professional competence and experience) โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

- 1.1.1 ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)
- 1.1.2 มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)
- 1.1.3 มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)
- 1.1.4 มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law)
- 1.1.5 มีความสามารถในการปฏิบัติตนตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter)
- 1.1.6 มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation)
- 1.1.7 มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและมีการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment)
- 1.1.8 มีนิสัยรักงาน (Work habits)
- 1.1.9 มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)
- 1.1.10 มีทักษะทางด้านบริหารจัดการองค์การ คน และเวลา (Organizational skills in people and time management)
- 1.1.11 ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality)
- 1.1.12 มีความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability)
- 1.1.13 บรรลุความสำเร็จและมีบทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles)
- 1.1.14 มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of Specialization, non-mainstream legal experience)

1.2 บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics)

- 1.2.1 มีมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical standards)
- 1.2.2 เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
- 1.2.3 มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม (Integrity)

- 1.2.4 มีใจเป็นธรรม (Fairness)
- 1.2.5 มีความอดทนกลั่น (Tolerance)
- 1.2.6 อดทนต่อความยากลำบาก (Patience)
- 1.2.7 มีวิจาร์ณญาณ (Common sense)
- 1.2.8 รับฟังผู้อื่น (Ability to listen)
- 1.2.9 สามารถตัดสินใจได้ (Ability to make decision)
- 1.2.10 คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration for others)
- 1.2.11 สัมมาคารวะ (Courtesy)
- 1.2.12 รับรู้เร็ว (Tact)
- 1.2.13 อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
- 1.2.14 เชื่อถือได้ (Reliability)
- 1.2.15 ตรงต่อเวลา (Punctuality)
- 1.3 การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) ประกอบด้วย
 - 1.3.1 ความรู้สึกรับรู้ถึงความแตกต่างทางเพศ และความเท่าเทียมกันด้านเชื้อชาติ (Sensitivity to gender and racial equality)
 - 1.3.2 ความรู้สึกต่อประเด็นทางด้านสังคมในการฟ้องร้องคดี (Appreciation of social issues arising in litigation)
 - 1.3.3 การให้บริการต่อสาธารณะและชุมชน (Public and community service)
 - 1.3.4 การรับรู้ความคิดจากที่ต่างๆ (Receptivity to ideas)

จะเห็นได้ว่าการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในแคนาดา ได้มีการพิจารณาจากหลักความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นปัจจัยส่วนหนึ่ง แต่ปัจจัยสำคัญที่ประเทศแคนาดาไม่ได้ละเลย ได้แก่ ความตระหนักรู้ทางสังคมซึ่งได้ครอบคลุมประเด็นความแตกต่างทางเพศ ความเท่าเทียมทางเชื้อชาติ การให้บริการสาธารณะต่อชุมชน ความรู้สึกทางสังคมที่มีต่อคดีความ แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลระหว่างกันของตุลาการและสังคมได้ส่งผลต่อการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในแคนาดาด้วย

2. ประเทศออสเตรเลีย

ออสเตรเลียมีการปรับปรุงโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ “The Law Council of Australia Selection Criteria” นโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” โดยจำแนกเกณฑ์ 3 ประเภท คือ²²

1. ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences)
2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities)
3. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal qualities) แต่ละหลักเกณฑ์ได้รับอิทธิพลจากประเทศอังกฤษ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

²² Barbara Hamilton. (2005). *The Law Council Of Australia Policy On The Process Of Judicial Appointments: Any Good News For Future Female Judicial Appointees?*. Paper presented at Judicial Conference Australia 2005.

2.1 ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences)

การเป็นผู้พิพากษาต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย ความรู้และประสบการณ์ “ที่จำเป็น (Necessary)” และความรู้และประสบการณ์ “ที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและการพิจารณาคดีถือเป็นความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ (Will have obtained a high level of professional achievement and effectiveness in the area of law) ซึ่งในสหราชอาณาจักรเองก็ต้องการคุณสมบัติที่เป็นความรู้และประสบการณ์ของผู้พิพากษาในลักษณะนี้เช่นกัน ในนิวซีแลนด์ และทาสมาเนีย ถือเป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงความเป็นเลิศทั้งปวงในความเป็นวิชาชีพทางกฎหมาย (Demonstrated overall excellence in a legal occupation)

2.2 คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities)

คุณสมบัติทางวิชาชีพที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษา คือ

2.2.1 การให้เหตุผลเชิงวิชาการและเชิงวิเคราะห์

2.2.2 การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล

2.2.3 การสามารถในการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการวินิจฉัยคดี

2.2.4 ทักษะการสื่อสารทั้งทางวาจาและการเขียน

2.2.5 การมีอำนาจบารมี (เป็นความสามารถในการควบคุมและส่งเสริมการทำงานในขณะที่ทำให้การดำเนินงานอย่างยุติธรรมและเต็มที่)

2.2.6 การมีศักยภาพและความปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่อง

2.2.7 ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการบริหารจัดการทางคดี

2.2.8 มีความคุ้นเคย การใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือศักยภาพที่จะบรรลุความสามารถในการใช้งาน

2.2.9 มีความปรารถนาในการสร้างความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาด้านศาล

2.3 คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal qualities)

คณะกรรมการกฎหมายของออสเตรเลีย (LCA) ได้กำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลไว้ดังนี้ คือ

2.3.1 ความมีมโนสุจริต (Integrity) การมีคุณลักษณะที่ดี (Good character) และความมีชื่อเสียง (Reputation)

2.3.2 ความยุติธรรม (Fairness)

2.3.3 ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง (Independence and impartiality)

2.3.4 มีวุฒิภาวะและความคงที่ทางอารมณ์ (Maturity and sound temperament)

2.3.5 มีอัธยาศัยและความอ่อนโยน (Courtesy and humanity)

2.3.6 มีความตระหนักทางสังคม รวมทั้งให้ความเคารพในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ (Social awareness including gender and cultural awareness)

จะเห็นได้ว่าออสเตรเลียให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมความสามารถ และคุณสมบัติของบุคคลอย่างมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้รับบทอิทธิพลจากประเทศอังกฤษตั้งแต่สมัยโบราณ ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างละเอียดถี่ถ้วนจะเป็นผลให้การโยกย้ายแต่งตั้งในออสเตรเลียต้องให้ความสำคัญกับการประเมินคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานของ

บุคคลอย่างมาก ในกรณีนี้มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประเทศยุโรปมากกว่าแคนาดา เนื่องจากการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในยุโรปยึดถือหลักความโปร่งใส (Transparency) โดยการจะขยับหรือโยกย้าย ผู้พิพากษาจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษานั้น (Judge's personal record) และการอ้างอิงจากผู้ใหญ่ที่ประเมินผล (References from superiors who have been involved in appraisal) ทั้งนี้ เมื่อมีตำแหน่งว่าง ก็จะมีการประกาศและเปิดรับสมัครผู้พิพากษาที่สนใจเข้ามาคัดเลือก จากนั้นคณะกรรมการก็จะมีการประชุมพิจารณาประวัติการทำงาน จริยธรรมและข้อมูลต่างๆ ประกอบการพิจารณาเพื่อจะดูว่าผู้พิพากษาที่สมัครเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นๆ มีคุณสมบัติเหมาะสมมากน้อยเพียงใดในการที่จะเข้ามาไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว

สำหรับหลักเกณฑ์ด้านอายุการเกษียณราชการ สมาคม Association of Australian Magistrate ได้ระบุว่า ในมลรัฐนิวเซาท์เวลล์ และทาสมาเนีย มีการกำหนดให้ผู้พิพากษามาจิสเตรท์ (Magistrate) เกษียณที่อายุ 72 ปี ในขณะที่ในมลรัฐวิกตอเรีย กำหนดให้ผู้พิพากษารัฐบาลกลางเกษียณที่อายุ 70 ปี แต่กำหนดให้ผู้พิพากษามาจิสเตรท์ (Magistrate) เกษียณที่อายุ 65 ปี ทางสมาคมระบุว่า การกำหนดให้ผู้พิพากษาดังกล่าว เกษียณที่อายุ 65 ปี นั้นเป็นการกำหนดที่ยังไม่เหมาะสม เพราะ

- 1) ความยืนยาวของชีวิตของบุคคล (Life expectancy) ในปัจจุบันนั้นสูงขึ้นกว่าเดิม ผู้พิพากษาก็เช่นกัน
- 2) มีข้อเท็จจริง จำนวนหลายแหล่งระบุว่า ผู้พิพากษาจำนวนมากที่มีอายุระหว่าง 65-70 ปี สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งได้ดี เนื่องจากลักษณะงานจะเป็นการใช้ทางด้านสติปัญญามากกว่าการใช้กำลังกาย
- 3) บุคคลที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปในสายอาชีพใดๆ มักเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ สัมผัสประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งต้องถือเป็นต้นทุนทางสติปัญญา (Intellectual capital) สำหรับองค์กร

ดังนั้น จึงควรกำหนดให้ผู้พิพากษาเกษียณที่อายุ 70 ปี หรือ 72 ปี ขึ้นอยู่กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษาแต่ละท่าน

อย่างไรก็ตาม ในมลรัฐนิวเซาท์เวลล์ และควีนส์แลนด์ได้เสนอให้มีการออกกฎหมายให้มีการแต่งตั้งผู้พิพากษาเป็นครั้งคราว หรืออาจบางเวลา (Part Time magistrate) แทน เพื่อให้สามารถดำเนินการในด้านการบริหารจัดการที่เหมาะสม และการจัดการด้านคดี

โดยภาพรวมการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการของต่างประเทศนั้นมีหลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขที่ใช้ในการพิจารณาหลัก 4 ประการ คือ

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะส่วนตัวของผู้พิพากษาแต่ละท่านที่ปรากฏ โดยทั่วไปลักษณะส่วนบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือก หรือสภาตุลาการ (The Judicial Council) ได้ใช้เป็นแนวทางพิจารณาในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีอริยาสัยและความสุภาพอ่อนโยน มีความอดทนอดกลั้น ตรงต่อเวลา เป็นต้น ส่วนในบางประเทศอาจมีการระบุเป็นเกณฑ์พิจารณาเพิ่มเติม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเป็นคนที่สามารถให้ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นต้น

- 2) ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพการเป็นผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในอาชีพผู้พิพากษา เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาประกอบในการดำรงตำแหน่งใดๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะ ได้แก่ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความรอบรู้ทางกฎหมาย (รวมไปถึงความเชี่ยวชาญทางกฎหมายเฉพาะด้าน) ความสามารถในการบริหารจัดการคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะในด้านการสื่อสาร ทั้งการพูดการเขียน รวมทั้งการสื่อสารอื่นๆ ที่ดี

ในทางวิชาชีพ การมีความสามารถเชิงวิชาการ การมีมาตรฐานในการทำงาน มีนิสัยรักงานและมีการอุทิศทุ่มเทในการทำงาน เป็นต้น บางประเทศอาจมีการเพิ่มบางประการ อาทิ การมีชื่อเสียงและได้รับยกย่องในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการทำงาน หรือมีผลงานในเชิงวิชาการ

3) ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในประเด็นทางสังคม (Social awareness) เนื่องจากสภาพสังคมมีการปรับเปลี่ยน และมีการเปลี่ยนแปลง และผู้พิพากษาก็เป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรม ตลอดจนสร้างบรรทัดฐานสำหรับการประพฤติปฏิบัติของตนในสังคม ดังนั้น ทักษะคติ มุมมอง หรือความเข้าใจในมิติด้านความเปลี่ยนแปลงทางสังคมต่างๆ เช่น ความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาผู้อพยพ ความแตกต่างด้านเพศ หรือเชื้อชาติ ปฏิกริยาของสังคมต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรม ปัญหาทางสังคมต่างๆ ที่มีความละเอียดอ่อน และมีความซับซ้อน ความเข้าใจและตระหนักเชิงสังคมเป็นสิ่งที่หลายประเทศพิจารณาว่าควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย เช่นกัน

4) ปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง (Potential impediments to appointment) ปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง หมายถึง เงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นสิ่งขัดขวางทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งไปดำรงตำแหน่งใดๆ อาทิ การถูกร้องเรียนในด้าน ความประพฤติ การมีความผิดกรรมชั่วสาว หรืออยู่ในระหว่างการถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย หรือเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้ไม่สามารถแต่งตั้งผู้พิพากษาคคนนั้นๆ ไปดำรงตำแหน่งได้ เนื่องจากอาจเกิดความไม่เหมาะสมหรืออาจถูกวิพากษ์วิจารณ์

ตามปกติหลักเกณฑ์ประการที่ 4 นี้ มักจะใช้กับการแต่งตั้งผู้บริหารด้วย บางประเทศอาจกำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติม

2.2.6 ความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษาและการประเมินผล

สิ่งสำคัญที่ตามมาหลังจากการวางหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาแล้ว คือการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษา Christie S. Warren²³ ได้เสนอความคิดเห็นไว้ในบทความที่เสนอต่อ Summit Judicial Conference เมื่อ 12 July 2008 ว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้พิพากษาด้วย ระบบความก้าวหน้าในอาชีพนี้ต้องอิงกับหลักการแต่งตั้งตุลาการที่ศาลของประเทศนั้นใช้ โดยเฉพาะการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่แสดงถึงความก้าวหน้าต้องมีความชัดเจน รวมทั้งต้องนำผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้มาพิจารณาด้วย

ดันแคน เคนเนดี²⁴ (Duncan Kennedy) กล่าวว่า ควรมีการจัดทำ Career path chart ของ ผู้พิพากษาแต่ละท่านว่าตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งจนถึงเวลาเกษียณจากราชการ โดยแสดงให้เห็นว่าเส้นทางอาชีพจะขึ้นสู่ตำแหน่งในแต่ละลำดับขั้นเป็นอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าใด การพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ มีหลักเกณฑ์อะไร และจะต้องมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ความชัดเจนในประเด็นดังกล่าวจะทำให้ทราบได้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพอย่างไร

John Bell ได้ศึกษาระบบของการแต่งตั้งตุลาการในประเทศยุโรป มีความเห็นว่าการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษาเป็นสิ่งสำคัญและเพิ่มเติมว่า การกำหนดหลักเกณฑ์การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าต้อง

²³ Christie S. Warren. (12 July 2008). *Judicial Career Path in Australia*. Paper Presented at Summit Judicial Conference, Melbourne.

²⁴ Duncan Kennedy. (2004). *Legal Education and the Reproduction of Hierarchy*, New Edition, New York: University Press.

มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม (Objective judicial advancement criteria) ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตในตำแหน่ง ถือเป็นสิ่งที่มีบทบาทและความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคคล หลักเกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าของตุลาการ ก็เช่นเดียวกันกับการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง คือ จะต้องคำนึงถึงผลงานและการปฏิบัติงาน ในการจัดทาระบบ ความก้าวหน้าของศาลจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการประเมินที่เป็นธรรม เพราะนอกจากจะเป็นขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังแล้ว ยังจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย เช่น การพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Ability) ความสุจริต (Integrity) และประสบการณ์ เป็นต้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาให้ไปดำรงตำแหน่งใดและ ณ ที่ใดนั้น โดยทั่วไปจะพิจารณาจากหลักเกณฑ์อาวุโส หลักความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล แต่หลักเกณฑ์ อีกประการหนึ่งที่แพร่หลายในปัจจุบันคือผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารอย่างหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพประสิทธิผลของบุคคลว่ามีมากน้อยเพียงไร และใช้เป็นตัวเปรียบเทียบความสามารถระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงาน ซึ่งแน่นอนว่าผู้ที่ได้ผลการประเมินสูงกว่า ผู้อื่นย่อมมีโอกาสในการเลื่อนขั้นก่อน โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานจะวัดทั้งผลผลิต (Output) ที่ทำได้ ในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ ที่ตกลงกันไว้ วัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความถูกต้อง รวดเร็ว และความประหยัดในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน และการวัดพฤติกรรมหรือการครองตน เช่น การให้ความร่วมมือ ความมีวินัย ตรงต่อเวลา เป็นต้น

จากการศึกษาการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในต่างประเทศ พบว่า หลักเกณฑ์หนึ่งที่ถูกนำเสนอให้นำมาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตุลาการ คือผลงานหรือปริมาณคดี (Workload) ที่ทำได้ในรอบเวลาของ การประเมิน แต่มีข้อคิดว่าศาลแต่ละศาลมีจำนวนคดีไม่เท่ากัน ความซับซ้อนของแต่ละคดีก็ไม่เท่ากัน ทำให้ การใช้เวลาและความสามารถมากน้อยต่างกัน การวัดผลงานโดยการนับจำนวนคดีอย่างเดียวจึงไม่สมเหตุผล และอาจทำให้ผู้พิพากษาบางท่านเลือกที่จะโยกย้ายไปอยู่ศาลที่ไม่มีปริมาณงานมากก็ได้ สำหรับผู้พิพากษาที่อยู่ใน ศาลที่มีปริมาณคดีมากและคดีมีความซับซ้อนมากต้องรับภาระหนัก ดังนั้น จึงมีผู้เสนอให้พิจารณาเรื่องการกระจาย ปริมาณคดีให้มีความเป็นธรรมแก่ผู้พิพากษาทุกคน และให้นำเกณฑ์การพิจารณาคดีนี้มาใช้ในการประเมินผลงานเพื่อ การโยกย้ายแต่งตั้งด้วยซึ่งหมายถึงส่งผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ

การกระจายปริมาณคดี (Workload) สามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการสร้างความก้าวหน้า ในอาชีพผู้พิพากษาเช่นเดียวกัน เมียร์เจอร์²⁵ (Dr. Meagher) ให้ข้อคิดว่า สิ่งที่บ่งชี้ถึงภาระงานของผู้พิพากษา คือ ปริมาณคดีที่มีทั้งปริมาณคดีในศาล และปริมาณคดีสำหรับผู้พิพากษา การกำหนดปริมาณคดีให้ผู้พิพากษาเป็น ตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่า ผู้พิพากษาท่านนั้นได้มีปริมาณคดีมากน้อยเพียงใด การจัดสรรปริมาณคดีที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน แตกต่างกันไปให้ผู้พิพากษาแต่จำนวนคดีที่รับผิดชอบไม่เท่าเทียมกัน ย่อมเท่ากับภาระงานแตกต่างกัน แต่หากมี การเติบโตในสายงานเท่าเทียมกัน เช่น ตามลำดับอาวุโสก็ไม่แตกต่างกันนัก การจัดลำดับอาวุโสจึงควรพิจารณา จำนวนคดีเข้าเป็นเงื่อนไขในการจัดลำดับอาวุโสด้วยหรือไม่ หรือมิฉะนั้น องค์การที่เกี่ยวข้องก็ควรมีการกระจาย ปริมาณคดีให้เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ในแต่ละศาลและจำนวนผู้พิพากษา

²⁵ Dr. Meagher QC. (1993). *Appointment of Judges*. Journal of Judicial Administration.

ไม่เพียงแต่งานการศึกษาทางเมียร์เจอร์เท่านั้น โทมัส ฟิลลิปส์²⁶ ก็เห็นด้วยว่า การนับจำนวนปริมาณคดีเพื่อนำมาใช้ในการสร้างความก้าวหน้าแก่ผู้พิพากษาเป็นเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ที่มีความเหมาะสม ไม่ว่าจะพิจารณาในประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีคดีหรือมีประสบการณ์ทางคดี โดยคิดจากจำนวนคดีที่ยอมบ่งได้ว่าผู้พิพากษานั้นได้ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลาย และได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมจนสมควรที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การกำหนดปริมาณคดีที่เหมาะสมเป็นเกณฑ์การเลื่อนขั้น อาจทำให้ปริมาณคดีที่ค้างค้ำในศาลลดลงได้เช่นกัน

พิม อัลเบอร์ (Dr. Pim Albers) ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศาลในยุโรปได้ทำการศึกษาดูชีวิตการปฏิบัติงานผู้พิพากษา (Performance indicators and evaluation for judges and courts) เสนอว่า หลักการในการกำหนดประสิทธิภาพของผู้พิพากษาต้องพิจารณาเกณฑ์ 6 ตัวชี้วัดต่อไปนี้ (Six 'efficiency' performance indicators):²⁷

1. จำนวนคดีที่ผู้พิพากษานั้นรับผิดชอบ (The caseload per judge)
2. ผลผลิตหรือผลลัพธ์การทำงาน (Labor productivity)
3. ระยะเวลาในการดำเนินการ (The duration of proceedings)
4. ค่าใช้จ่ายต่อคดี (Cost per case)
5. อัตราการเสร็จของคดี (Clearance rate)
6. งบประมาณของศาล (The budget of courts)

หลักเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในประเทศต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง และให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนรายละเอียดต่างๆ เพิ่มเติมขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาจะกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เหมาะสมกับระบบศาลยุติธรรมของประเทศนั้นๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการของประเทศไทย พบว่ามีงานทางวิชาการจำนวนมากที่ทำการศึกษาศาลาการไทยในแง่มุมต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาบทบาทของศาล ภาวลักษณะของผู้พิพากษา กระบวนการตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษา ความคิดเห็นของผู้พิพากษาไทยกับการสรรหาคณะกรรมการตุลาการ งานเหล่านี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาและเสนอแนะแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบศาลยุติธรรมของไทยให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่ดำเนินการโดยผู้พิพากษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยกย่องในวงการตุลาการไทยและต่างประเทศที่มองข้ามไม่ได้ เพราะเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหา สิ่งท้าทายต่างๆ ที่กระบวนการยุติธรรมในเวลานี้ต้องเผชิญ การนำเสนอได้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นที่ลึกซึ้งอันมาจากประสบการณ์ที่ซ้ำซ้อนของผู้ศึกษา ซึ่งข้อคิดเห็นต่างๆ เหล่านี้ควรแก่การรับฟังอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ท่านทั้งสองยังได้เสนอความเห็นที่เห็นว่า ศาลและผู้พิพากษาควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดจนแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบศาลยุติธรรม งานวิจัย 2 ชิ้นที่สำคัญ ได้แก่

²⁶ Thomas Phillip. (2002). *Assessing Judicial Workload in Texas' District Courts A Report of the Committee on District Courts*. Submitted to the Texas Judicial Council.

²⁷ Pim Albers. *Performance indicators and evaluation for judges and courts*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก The CEPEJ: Council of Europe เว็บไซต์: http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/events/onenparle/MoscowPA250507_en.pdf

งานของศาสตราจารย์ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร และท่านโชติวัฒน์ เหลืองประเสริฐ ซึ่งจะได้นำเสนอผลงานโดยสรุปต่อไป รวมทั้งผลงานที่น่าสนใจของท่านอื่นๆ อีกจำนวนหนึ่ง

ธาณินทร์ กรัยวิเชียร (2553)²⁸ ได้ทำการศึกษาการปรับปรุงศาลยุติธรรมในประเทศไทย พบว่า ยังมีหลายประเด็นที่ควรต้องได้รับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแก้ไข สำหรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ อาจจำแนกเป็นประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบบอาวุโส กระบวนการบริหารงานบุคคลในศาลยุติธรรมได้นำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ อย่างยาวนาน และเป็นผลดีต่อตุลาการ ในปัจจุบันระบบอาวุโสก็ยังคงมีความสำคัญที่ต้องยึดถืออยู่ต่อไป แต่ว่าลักษณะงานของศาลยุติธรรมขณะนี้ก็มีหลายลักษณะ จึงมีข้อพิจารณาว่าความสำคัญของหลักอาวุโสควรจะมีน้ำหนักมากน้อยเพียงใด ท่านเห็นว่าการใช้หลักอาวุโสควรใช้ควบคู่กับหลักเกณฑ์อื่นๆ แต่จะมีน้ำหนักมากน้อยเพียงไรย่อมแล้วแต่สภาพและลักษณะของงานราชการในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาให้เหมาะสม

2. องค์การกลางบริหารงานบุคคล เห็นว่า คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทำหน้าที่ได้ อย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม หากแต่ในบางประเด็นควรปรับปรุง เช่น การพิจารณารายงานความดีความชอบประจำปีของผู้พิพากษาที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักไม่ให้ความสำคัญกับรายงานนี้และไม่ค่อยได้นำผลประเมินการปฏิบัติราชการรายบุคคลที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชามาใช้ประกอบการพิจารณาโยกย้าย แต่งตั้งอย่างจริงจัง ประกอบกับผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงกับข้อเท็จจริงนักตามที่มักปฏิบัติกันโดยมากเป็นการให้คะแนนแบบเกรงใจกัน ด้วยการใช้คะแนนผู้พิพากษา แต่ละคนตีเท่ากันหมด ดังนั้น ผลการประเมินนั้นๆ ไม่อาจใช้เป็นตัวชี้วัดการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือลงโทษได้อย่างสมเหตุสมผล นอกจากนี้ ในการเลือกตั้งกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยังพบว่า มีการหาเสียงหาคะแนนนิยมจากผู้พิพากษา ซึ่งอาจนำไปสู่ผลการต้องการตอบแทนบุญคุณด้วยการมอบตำแหน่งหน้าที่ให้หรือยกเว้นมีการลดหย่อนผ่อนโทษผู้พิพากษาที่กระทำผิดวินัย

นอกจากนี้ การมีข้อห้ามในการแต่งตั้งผู้พิพากษาอาวุโสเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และกรรมการบริหารศาลยุติธรรมยังเป็นเรื่องที่น่าพิจารณาถึงความเหมาะสม เนื่องจากผู้พิพากษาอาวุโสมีคุณวุฒิ และวิวุฒิคู่ควรกับตำแหน่งไม่น้อยกว่าผู้พิพากษาประจำการ

3. ด้านการโยกย้ายแต่งตั้ง มีความเห็นว่า การกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษา ก่อนโดยไม่มีข้อยกเว้น เป็นเรื่องที่น่าพิจารณาทบทวนว่ายังคงเหมาะสมมากน้อยเพียงไร เนื่องจากมีบางคนสำเร็จการศึกษาเฉพาะด้านและผ่านการฝึกฝน ความชำนาญจากต่างประเทศ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียบพร้อม แต่กลับเข้ารับตำแหน่งไม่ได้

4. ด้านศาลชำนาญพิเศษ มีความเห็นว่า ปัจจุบันศาลชำนาญพิเศษถูกจัดตั้งขึ้นมากสาขาแล้ว ผู้พิพากษาที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเฉพาะทาง ควรเข้าไปปฏิบัติงานในศาลชำนาญพิเศษที่บุคคลผู้นั้นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จึงควรมีบัญชีพิเศษ ที่มีการกำหนดคุณวุฒิ ประวัติ ผลงาน ประสบการณ์แยกออกต่างหาก

นอกจากนี้ การสร้างความเชี่ยวชาญในศาลชำนาญพิเศษเป็นไปได้ยากในปัจจุบัน เนื่องจากการโยกย้ายผู้พิพากษาจากศาลชำนาญพิเศษไปศาลอื่น ที่มีหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีทั่วไป การพัฒนาความรู้ความสามารถจึงไม่ต่อเนื่องและขาดช่วง การใช้ระบบอาวุโสสายเดียวที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงก่อให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพการทำงาน และควรแก่การจัดตั้งบัญชีศาลชำนาญพิเศษขึ้นอีกบัญชีหนึ่ง

²⁸ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร. (2553). การปรับปรุงศาลยุติธรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.

ในด้านความพยายามในการจัดตั้งศาลอุทธรณ์ชำนาญพิเศษ ยังเป็นประเด็นที่ต้องมีกำลังมีการผลักดันให้เกิดขึ้น เนื่องจากปัจจุบันคดีชำนาญพิเศษยังไม่มีการอุทธรณ์ แต่คดีจะขึ้นสู่ชั้นศาลฎีกาในแผนกคดีที่เกี่ยวข้อง

โชติวัฒน์ เหลืองประเสริฐ (2548)²⁹ ทำการศึกษาทัศนคติของผู้พิพากษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ทัศนคติต่อการโยกย้าย แต่งตั้งผู้พิพากษา

จากการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแล้วในหลักการส่วนใหญ่ผู้พิพากษาเห็นด้วยกับการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย คือ การพิจารณาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีความเป็นธรรม และยึดถือระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้การเลือกตั้งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะก่อให้เกิดการเมืองในองค์กรแต่หลักเกณฑ์สำคัญๆ ยังมีความเป็นธรรมและมีคุณธรรมสูง ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ แต่มีข้อสังเกตเพียงบางประเด็นที่ควรพิจารณาในการโยกย้ายแต่งตั้ง คือ

1.1 การโยกย้าย แต่งตั้ง ยังคงยึดระบบอาวุโสเป็นสำคัญตามวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งผู้พิพากษาที่ยังไม่เป็นหัวหน้าศาลมีทัศนคติ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ต่อประเด็นดังกล่าว ส่วนผู้พิพากษาที่เคยเป็นหัวหน้าศาลมาแล้วมีทัศนคติเห็นด้วย ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า ผู้พิพากษาที่อาวุโสน้อย คงเห็นว่าระบบอาวุโสมีความสำคัญมาก แม้ว่าคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมาจากกระบวนการเลือกตั้งก็ตาม

1.2 การโยกย้าย แต่งตั้ง ที่ผู้พิพากษามีทัศนคติเพียง **ปานกลาง** คือ ประเด็นมาตรฐานและความชัดเจน เป็นธรรม ซึ่งประเด็นดังกล่าวหมายถึง วิธีการ หรือหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาโยกย้ายแต่งตั้ง กล่าวคือ ผู้พิพากษามีความรู้สึกว่า หลักเกณฑ์และระเบียบการโยกย้ายถูกเปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป ซึ่งประเด็นดังกล่าวสืบเนื่องจากการเลือกตั้งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่บ่อย (เลือกตั้งซ่อม) ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละท่านก็ต้องการแก้ไขปัญหาที่ตนรับทราบมา จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือทบทวนมติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ชุดเดิมอยู่เสมอ ตามข้อเรียกร้องของผู้พิพากษา ซึ่งเป็นปกติของระบอบประชาธิปไตยที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นตัวแทนที่ชอบธรรมของผู้พิพากษา และทำให้การบริหารที่มีความยืดหยุ่นที่เหมาะสม

ดังนั้น การพิจารณาโยกย้าย แต่งตั้ง ผู้พิพากษาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ต้องยึดหลักการให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความขัดแย้งในกลุ่มผู้พิพากษา ตามแนวทางที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เคยปฏิบัติมา โดยผู้พิพากษาส่วนใหญ่ต้องการเห็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อการเตรียมตัวในการโยกย้าย โดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นสำคัญ

2. ทัศนคติต่อวิธีการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

จากการศึกษาพบว่าผู้พิพากษาที่เคยและไม่เคยเป็นผู้บริหารศาลต่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน **ยกเว้น**เรื่องระยะเวลาการประชุมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อทำการพิจารณาโยกย้ายและแต่งตั้ง ซึ่งจากข้อเท็จจริงจะเห็นได้ว่าการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบันจะพิจารณาตามหลักอาวุโส กล่าวคือทำการพิจารณาในระดับศาลสูงก่อนศาลชั้นต้น จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาผู้พิพากษาที่มีอาวุโสน้อย ทำให้การเตรียมตัวโยกย้ายมีความลำบาก ซึ่งประเด็นดังกล่าวอาจแก้ไขได้ เช่น การเลื่อนระยะเวลาในการรายงานตัว

²⁹ โชติวัฒน์ เหลืองประเสริฐ. (2548). **ทัศนคติของผู้พิพากษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร**. รายงานส่วนบุคคล, หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.), วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.

ต่อตำแหน่งใหม่ในบางระดับ ส่วนในประเด็นทัศนคติด้านอื่นเกี่ยวกับวิธีการทำงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) สามารถสรุปดังนี้

2.1 ผู้พิพากษาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับระบบการลงคะแนนที่เปิดเผย การออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน และความละเอียดของรายงานการประชุม ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่มีความโปร่งใสและมีความชัดเจนตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

2.2 วิธีการปฏิบัติงานที่ผู้พิพากษามีทัศนคติในระดับปานกลาง คือ

2.2.1 ความรวดเร็วของรายงานการประชุม ผู้พิพากษาเห็นว่า ยังไม่ทันความต้องการในการเผยแพร่รายงานการประชุม ซึ่งเป็นประเด็นที่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขปรับปรุงได้

2.2.2 ช่องทางการสื่อสารระหว่างคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กับผู้พิพากษาพบว่า ผู้พิพากษาบางส่วนเห็นว่าการติดต่อสื่อสารไม่สะดวก ซึ่งในประเด็นนี้ อาจเป็นเพราะว่าสัดส่วนของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ต่อจำนวนผู้พิพากษายังไม่เหมาะสมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละชั้นศาลมีเพียงสี่ท่านทำให้ยากในการดูแลหรือรู้จักผู้พิพากษาทั้งหมดในชั้นศาลของตนเองโดยเฉพาะกรณีของศาลชั้นต้น แต่อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวยังกำหนดให้มีอนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) ประจำแต่ละชั้นศาลมาช่วยดูแลอีกส่วนหนึ่ง

3. ทัศนคติต่ออนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.)

จากการศึกษาพบว่า ผู้พิพากษามีทัศนคติหรือความคิดเห็นต่อประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้พิพากษามีทัศนคติเห็นด้วย กับการทำงานของ อนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) กล่าวคือ เป็นการทำงานที่เป็นระบบกลั่นกรองงานให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีความเป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อผู้พิพากษา แสดงให้เห็นว่า อนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) เป็นระบบที่มีความจำเป็นต่อการทำงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เกิดประสิทธิภาพ

3.2 ผู้ที่ไม่เคยเป็นผู้บริหารศาลมีทัศนคติเชิงบวกมากกว่าผู้ที่เคยเป็นผู้บริหารศาลในประเด็นดังต่อไปนี้

3.2.1 ระบบการแต่งตั้งอนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) แต่ละชั้นศาล โดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

3.2.2 อนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) เป็นตัวแทนที่ดีของแต่ละชั้นศาล

3.2.3 อนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) ช่วยสะท้อนปัญหาต่างๆ ของผู้พิพากษาถึงคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้เหมาะสม

ประเด็นเหล่านี้ ผู้พิพากษาที่เคยเป็นผู้บริหารศาล (ผู้พิพากษาอาวุโส) ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายังไม่พึงพอใจมากนัก อาจเป็นเพราะยังไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่แนวโน้มมีการยอมรับมากขึ้น เพราะอนุกรรมการตุลาการ (อ.ก.ต.) เริ่มมีบทบาทในการช่วยกลั่นกรองงานให้เหมาะสม ส่วนผู้ที่ไม่เคยเป็นผู้บริหารศาลมีแนวโน้มที่เห็นด้วยมีจำนวนมากกว่า

บัณฑิต รัชตะนันท์ และคณะ (2542)³⁰ ได้ทำการศึกษา “ทัศนคติของนักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมที่มีต่อผู้พิพากษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงทัศนคติของนักวิชาการและบุคลากร

³⁰ บัณฑิต รัชตะนันท์ และคณะ. (2542). งานวิจัยเรื่อง การศึกษาทัศนคติของนักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมที่มีต่อผู้พิพากษา.

ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจ หนายความ ข้าราชการอัยการ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ สื่อมวลชน และนักการเมือง ที่มีต่อผู้พิพากษาและศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อผู้พิพากษา รวมถึงทำการศึกษาเปรียบเทียบภาพลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้พิพากษาในมุมมองของกลุ่มบุคคลดังกล่าวข้างต้น และศึกษาวิเคราะห์หาวิธีการที่เหมาะสมในการเสริมสร้างองค์ประกอบและคุณลักษณะของการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมมากยิ่งขึ้น

ทัศนคติของนักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมที่มีต่อผู้พิพากษาในองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่แสดงถึงคุณลักษณะของการดำรงตำแหน่ง เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าภาพลักษณ์ของผู้พิพากษาในทศวรรษที่ผ่านมาดีในระดับมาก แต่เห็นว่าภาพลักษณ์ของผู้พิพากษาในทศวรรษปัจจุบันดีในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อผู้พิพากษาในทศวรรษที่ผ่านมา คือ ปัจจัยด้านอาชีพ อายุ การทำงาน และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผู้พิพากษา ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อผู้พิพากษาในทศวรรษปัจจุบัน คือ ปัจจัยด้านอาชีพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ภาพลักษณ์ที่ถือเป็นจุดเด่นของผู้พิพากษาในทศวรรษที่ผ่านมา คือ ภาพลักษณ์ด้านสถานะทางสังคม ส่วนภาพลักษณ์ที่ถือเป็นจุดเด่นของผู้พิพากษาในทศวรรษปัจจุบันคือ ภาพลักษณ์ด้านบุคลิกภาพ เมื่อทำการเปรียบเทียบภาพลักษณ์ของผู้พิพากษาในทศวรรษที่ผ่านมาและผู้พิพากษาในปัจจุบัน พบว่า มีภาพลักษณ์ด้านความรู้ความสามารถเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่ผู้พิพากษาในทศวรรษปัจจุบันโดดเด่นกว่าผู้พิพากษาในทศวรรษที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างยังคงเห็นว่าผู้พิพากษามีความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

จากผลการศึกษาวิจัยปรากฏชัดเจนว่าภาพลักษณ์ของผู้พิพากษาในทศวรรษปัจจุบันดกต่ำลงกว่าในทศวรรษที่ผ่านมา สาเหตุหนึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม คณะผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่าควรมีการจัดทำคู่มือ “แนวทางการพัฒนาข้าราชการตุลาการ” เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาข้าราชการตุลาการ โดยทำการรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการตุลาการ จัดให้มีการทำกลุ่มพิจารณา (Focus group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาข้าราชการตุลาการต่อไป

สมทรัพย์ นำอำนวย (2540)³¹ ได้ทำการศึกษา บทบาทของศาลในชั้นพิจารณากับการค้นหาความจริงในคดีอาญา พบว่า จุดมุ่งหมายของการดำเนินคดีอาญาคือการค้นหาความจริงเกี่ยวกับการกระทำที่มีการกล่าวหาว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใดกระทำความผิดอาญา เพื่อในกรณีที่พบความจริงว่าบุคคลนั้นกระทำความผิด ศาลจะได้พิจารณามาตรการลงโทษหรือการเยียวยาที่เหมาะสมได้อย่างถูกต้องต่อไป แม้ทุกฝ่ายที่เป็นส่วนประกอบในกระบวนการยุติธรรมจะมีส่วนในการทำให้ความจริงแห่งคดีปรากฏไม่มากนักน้อย แต่บทบาทสำคัญมักอยู่ที่คู่ความที่เป็นโจทก์จำเลยในระบบวิธีพิจารณาความของประเทศ ที่รับแนวคิดที่เรียกว่า ระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) แต่ในการค้นหาความจริงอีกระบบหนึ่งที่ยอมรับกันในกลุ่มประเทศภาคพื้นยุโรปที่เรียกว่าระบบกฎหมายซีวิลลอว์ (Civil Law) ศาลมีบทบาทสำคัญยิ่งในการค้นหาความจริงที่คู่กรณีฟ้องร้องกัน ในระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) เป็นระบบวิธีพิจารณาความที่คู่ความทั้งโจทก์ และจำเลยมาหาศาลในฐานะที่เท่าเทียมกัน เป็นวิธีการค้นหาความจริงที่ใช้อยู่ในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา ฯลฯ ระบบนี้มีแนวความคิดจากการดำเนิน

³¹ สมทรัพย์ นำอำนวย. (2540). *บทบาทของศาลในชั้นพิจารณากับการค้นหาความจริงในคดีอาญา*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะนิติศาสตร์.

คดีอาญาโดยประชาชน การค้นหาความจริง จึงมีลักษณะเป็นการต่อสู้แข่งขันกันระหว่างคู่ความในคดี (Competition Doctrine) โดยศาลวางตัวเป็นกลางคอยควบคุมกฎเกณฑ์การต่อสู้มิให้มีการดำเนินคดีเอาเปรียบซึ่งกันและกันทำนองเดียวกันกับการค้นหาความจริงในคดีแพ่ง การดำเนินคดีจึงเป็นเรื่องของการแพ้ชนะระหว่างโจทก์กับจำเลยโดยคู่กรณีต้องต่อสู้กันตามหลักเกณฑ์ทางวิธีพิจารณาความและทางพยานหลักฐานที่เคร่งครัด ส่วนระบบกฎหมายซีวิลลอว์ (Civil Law) เป็นระบบที่รัฐรับหน้าที่ค้นหาความจริงเองอันสืบเนื่องมาจากแนวความคิดในระบบการดำเนินคดีอาญาโดยรัฐ ระบบนี้ไม่เน้นการต่อสู้ระหว่างคู่ความ ศาลในฐานะกลไกของรัฐมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ค้นหาความจริงในคดี เพื่อให้ได้ความจริงแท้ที่สมบูรณ์ ศาลทำการสืบพยานและถามพยานเองได้อย่างอิสระ โดยไม่จำต้องจำกัดแต่เพียงรับทราบข้อเท็จจริงจากพยานหลักฐานที่คู่ความยกขึ้นอ้างอิง ความจริงที่ศาลมุ่งค้นหาจึงไม่ใช่เพียงความจริงภายใต้แบบพิธี หรือความจริงเท่าที่คู่ความจะแสดงให้ศาลเห็น แต่เป็นความจริงแท้เท่าที่เหตุผลและความเฉลียวฉลาดของมนุษย์จะแสวงหาได้ ไม่ว่าในทางที่เป็นคุณหรือเป็นโทษต่อคู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในคดี ศาลจึงต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ จากการศึกษาวิธีพิจารณาความอาญาของไทยมีบทบัญญัติให้อำนาจศาลในการค้นหาความจริงที่สำคัญได้แก่ มาตรา 228 ให้อำนาจศาลสั่งให้มีการสืบพยานเพิ่มเติมโดยคู่ความร้องขอหรือศาลเห็นสมควรเองโดยพลการ มาตรา 229 ให้อำนาจศาลเป็นผู้สืบพยาน มาตรา 235 ศาลมีอำนาจถามโจทก์จำเลยหรือพยานคนใดระหว่างการพิจารณา มาตรา 208 และมาตรา 225 ให้อำนาจศาลอุทธรณ์และฎีกา สั่งสืบพยานหลักฐานเพิ่มเติม และมาตรา 175 ศาลมีอำนาจเรียกสำนวนการสืบสวนจากพนักงานอัยการมาเพื่อประกอบการวินิจฉัยภายหลังจากที่โจทก์สืบพยานเสร็จแล้ว อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติกลับปรากฏว่าในคดีอาญาชั้นพิจารณา ศาลได้ยึดถือหลักที่ว่าศาลต้องวางตัวเป็นกลางโดยเคร่งครัด ปล่อยให้เป็นที่ของคู่ความที่ต่อสู้คดีโดยอาศัยข้ออ้างข้อเถียง และพยานหลักฐานที่คู่ความเห็นสมควรเอง โดยถือว่าทั้งสองฝ่ายเป็นคู่ความที่มีฐานะเท่าเทียมกันเช่นเดียวกับคดีแพ่ง และเข้าใจว่านั่นเป็นการเพียงพอแล้วสำหรับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของคู่ความโดยเฉพาะสำหรับฝ่ายจำเลย ซึ่งสิทธิเสรีภาพของเขาเสี่ยงต่อการถูกจำกัด ตัดรอนแต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นเพียงการปล่อยให้สิทธิเสรีภาพของจำเลยอยู่กับความสามารถในการต่อสู้คดีของจำเลยเอง หาได้เป็นการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพโดยสมบูรณ์แต่อย่างใดไม่ การดำเนินคดีอาญาโดยปล่อยให้คู่ความต่อสู้กันในเชิงอรรถคดีกันเอง อาจยังผลให้ผู้บริสุทธิ์ต้องได้รับโทษหรือผู้ที่กระทำผิดอาจเป็นฝ่ายชนะคดี เนื่องจากฝ่ายโจทก์มีกลยุทธ์ในการสืบพยานหลักฐานเหนือกว่าฝ่ายจำเลยหรือฝ่ายจำเลยมีความสามารถในเชิงคดีที่เหนือกว่าฝ่ายโจทก์ ปัญหาเหล่านี้นับวันจะเพิ่มมากยิ่งขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาในแง่ของประสิทธิภาพในการจัดการกับผู้กระทำผิด และการคุ้มครองสิทธิของผู้ต้องหาและจำเลย เหตุผลเพราะในระบบกฎหมายไทยได้รับอิทธิพลจากกฎหมายต่างประเทศทั้งสองระบบ กล่าวคือผู้วางรากฐานคือนักกฎหมายในระบบกฎหมายซีวิลลอว์ (Civil Law) แต่ผู้ที่อยู่ในภาคปฏิบัติเป็นนักกฎหมายในระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) เสียเป็นส่วนใหญ่ ทำให้แนวความคิดของนักกฎหมายไทยเกิดความสับสนในหลักการและเจตนารมณ์ของกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา กล่าวคือ ยังยึดถือแนวความคิดของนักกฎหมายในระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) ที่ผู้พิพากษาต้องวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัดด้วยการวางเฉยไม่เกี่ยวข้องกับการค้นหาความจริงในคดีมากนักปล่อยให้เป็นที่ของโจทก์ จำเลยในฐานะผู้เป็นเจ้าของคดีจะนำสืบพยานหลักฐานให้ศาลฟังข้อเท็จจริงเป็นที่ยุติไปในทางหนึ่งทางใดเอง ปัญหาข้างต้นเป็นเพราะแนวความคิดในระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) มีระบบการดำเนินคดีอาญาที่วิวัฒนาการมาจากระบบที่ประชาชนเป็นผู้รักษาความยุติธรรมตามกฎหมาย โดยมีการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดให้ศาลเป็นคนกลางทำหน้าที่ดูแลกฎและชี้ว่า ความจริงเท่าที่ได้จากพยานหลักฐานที่คู่ความนำสืบกันควรฟังเป็นข้อยุติอย่างไร โดยรัฐเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้กระบวนการยุติธรรมดำเนินไปตามระบบปกติ ในขณะที่ในระบบการดำเนินคดีอาญาของไทยนั้นรัฐเป็น

ผู้รักษากฎหมายและอำนวยความสะดวกในฐานะตัวแทนของประชาชน ศาลเป็นแต่เพียงกลไกของรัฐที่มีความเชี่ยวชาญในการพิจารณาคดี ดังนั้น การนำระบบวิธีพิจารณาความตามแนวความคิดในระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) มาปรับใช้กับศาลไทยจึงไม่ตรงตามหลักกฎหมายที่มีอยู่

กาญจนา ปัญจกิจไพบูลย์ (2544)³² ได้ทำการศึกษา ศาลกับการมีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงในคดีแพ่ง พบว่า ภารกิจที่สำคัญของศาล คือ การอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนด้วยความรวดเร็วมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม แต่ในปัจจุบันมีการวิพากษ์วิจารณ์ระบบกระบวนการยุติธรรมทางแพ่งในศาลต่างประเทศและศาลยุติธรรมของไทยว่า เป็นกระบวนการพิจารณาที่ยืดเยื้อล่าช้า เสียค่าใช้จ่ายสูงและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดความไม่ยุติธรรมระหว่างคู่ความ ทั้งนี้ เนื่องจากปริมาณคดีแพ่งที่เพิ่มมากขึ้น ไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ ประกอบกับความไม่เท่าเทียมกันของคู่ความ ซึ่งอาจมีฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความเท่าเทียมกันในการที่จะมีผู้แทนคดีหรือทนายความแตกต่างกัน ประกอบกับเมื่อวิธีพิจารณาความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น คู่ความจึงอาจอาศัยชั้นเชิงวิธีพิจารณาเป็นเครื่องมือในการดำเนินกระบวนการพิจารณาเพื่อประวิงคดีหรือเพื่อให้ได้เปรียบคู่ความฝ่ายตรงข้าม อันเป็นการแพ้ชนะคดีกันด้วยวิธีพิจารณาความไม่ใช่เพราะเนื้อหาสาระในคดี นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การอำนวยความสะดวกไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้คือ กระบวนการทำงานหรือบทบาทของศาลที่มีลักษณะค่อนข้างไปในลักษณะเชิงรับมากกว่าลักษณะเชิงรุก กล่าวคือ ศาลจะวางตัวเป็นกลางและทำหน้าที่คอยดูแลควบคุมให้คู่ความทั้งสองฝ่ายดำเนินคดีไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเคร่งครัดเท่านั้น ศาลจะไม่เป็นผู้ริเริ่มการดำเนินกระบวนการพิจารณาหรือแม้กระทั่งในการค้นหาข้อเท็จจริงด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ในศาลต่างประเทศได้เริ่มให้ความสนใจและตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว รวมทั้งได้ศึกษาหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้กระบวนการพิจารณามีประสิทธิภาพและเป็นธรรมยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มบทบาทของศาลในการควบคุมการดำเนินกระบวนการพิจารณา เช่น นำวิธีการบริหารจัดการคดี (Case management) มาใช้ ตลอดจนเพิ่มบทบาทของศาลในการค้นหาข้อเท็จจริง ทั้งนี้ เพราะระบบกระบวนการยุติธรรมจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของศาลในการอำนวยความสะดวกเป็นสำคัญด้วย ดังนั้น วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาถึงบทบาทของศาลในการค้นหาข้อเท็จจริงในแง่มุมมองต่างๆ ตลอดจนแนวความคิดของต่างประเทศเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาบทบาทของศาลว่า ศาลยุติธรรมของไทยควรเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงในคดีแพ่งร่วมกับคู่ความหรือไม่ เพียงใด เพื่อพัฒนากระบวนการพิจารณาความแพ่งให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว กระชับ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรมให้แก่คู่ความทุกฝ่ายมากที่สุด ผลจากการศึกษา พบว่า แม้กฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งของไทยเป็นระบบผสมระหว่างระบบกล่าวหาที่ระบบไต่สวน โดยมีบทบัญญัติที่ให้อำนาจศาลอย่างกว้างขวางในการค้นหาข้อเท็จจริง แต่เนื่องจากศาลไทยได้รับอิทธิพลแนวความคิดวิธีพิจารณาระบบกล่าวหาของกฎหมาย Common Law มาโดยตลอดและฝังรากลึก ศาลไทยจึงมีทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการพิจารณาว่าการนำพยานหลักฐานเข้าสืบ และการซักถามพยานเป็นหน้าที่ของคู่ความและทนายความแต่ละฝ่ายที่จะกระทำ ส่วนศาลจะต้องวางตัวเป็นกลางโดยสิ้นเชิง ซึ่งวิธีปฏิบัติดังกล่าวมีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติกันมานานจนกลายเป็นนิติประเพณี หากผู้พิพากษาท่านใดไม่ปฏิบัติตามแม้โดยกฎหมายจะมีอำนาจทำได้ ก็จะเป็นที่ครหาได้ว่าวางตัวไม่เป็นกลาง และอาจเป็นเหตุให้คู่ความคัดค้านได้ ประกอบกับศาลชั้นต้นมักจะคาดหวังว่าศาลสูงจะเป็นผู้แก้ไขความไม่ถูกต้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการพิจารณาคดี ส่งผลให้ศาลไทยไม่พยายามใช้อำนาจเช่นนั้น ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีมาตรการบางประการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ศาลกล้าที่จะใช้อำนาจเกี่ยวกับ

³² กาญจนา ปัญจกิจไพบูลย์. (2544). ศาลกับการมีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงในคดีแพ่ง. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะนิติศาสตร์.

การค้นหา ข้อเท็จจริงร่วมกับคู่ความ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องอันจะเป็นหลักประกันได้ว่าคำพิพากษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ถูกต้องนั้นจะเป็นคำพิพากษาที่มีความเป็นธรรมให้แก่ประชาชน

ภิม ธงสันติ (2544: บทคัดย่อ)³³ ได้ทำการศึกษา การตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษา ศาลยุติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนรูปแบบของการตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษา ศาลยุติธรรมตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตลอดจนทัศนคติของผู้พิพากษาศาลยุติธรรมต่อการตรวจสอบการใช้อำนาจรูปแบบต่างๆ รวมทั้งผลกระทบของการตรวจสอบการใช้อำนาจที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา นอกจากนี้เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงวิธีการในการตรวจสอบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและความเป็นธรรม ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการค้นคว้าเอกสารวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ ผู้พิพากษาจำนวน 15 คน ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้พิพากษาอย่างน้อย 10 ปี ซึ่งข้อมูลจากทั้งสองทางจะได้นำมาประมวลและวิเคราะห์โดยทฤษฎีอาชญาวิทยาและศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า มีระบบหรือกระบวนการในการตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษารวมทั้งสิ้น 11 ลักษณะ ได้แก่

1. กลไกทางวินัยตุลาการ
2. การดำเนินคดีอาญา
3. การถอดถอนออกจากตำแหน่ง
4. วิธีพิจารณาความ
5. การขอพระราชทานความเป็นธรรม
6. การสร้างความผูกพันทางสังคม
7. จริยธรรมตุลาการ
8. ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา
9. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
10. สื่อมวลชนและองค์กรพัฒนาภาคเอกชน (NGO)
11. การวิเคราะห์คำพิพากษาทางวิชาการ

จากการศึกษาผู้ศึกษาให้ข้อเสนอแนะคือ ควรส่งเสริมให้มีการสร้างระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง โดยการปลูกฝังจริยธรรมลงในผู้พิพากษานั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบ และต้องปลูกฝังตั้งแต่การเริ่มศึกษาวิชาซึ่งที่จะเข้ามาสู่การเป็นผู้พิพากษา เช่น ในคณะนิติศาสตร์ หรือการศึกษาระดับเนติบัณฑิต นอกจากนี้ ในทุกสาขาวิชาซึ่งระเบียบกำหนดให้บุคคลที่ประกอบอาชีพนั้นๆ มีสิทธิสอบคัดเลือกเป็นผู้พิพากษาได้นั้น จะต้องมีการควบคุมทางจริยธรรมและให้ข้อมูลเกี่ยวกับความประพฤติและระดับจริยธรรมของบุคคลเช่นว่านั้นต่อศาลยุติธรรมอย่างตรงไปตรงมา เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นผู้พิพากษาแล้วต้องมีการปลูกฝังจริยธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและที่สำคัญคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่บริสุทธิ์ เพื่อมิให้บุคลากรที่ดีเหล่านั้นต้องมาแปดเปื้อนในภายหลัง ที่สำคัญที่สุดผู้พิพากษารุ่นปัจจุบันหรือรุ่นเก่าจะต้องเป็นตัวอย่าง และยึดมั่นในจริยธรรมตุลาการอย่างเหนียวแน่น เมื่อเกิดการยึดมั่นในจริยธรรมอย่างจริงจังแล้ว ผลก็จะส่งเสริมประสิทธิภาพในการบังคับใช้กลไกตรวจสอบการใช้อำนาจอื่นๆ ในที่สุด

³³ ภิม ธงสันติ. (2544). การตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษาศาลยุติธรรม. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาการบริหารงานยุติธรรม.

มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย (2550)³⁴ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้พิพากษาในด้านการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายและแนวทางปฏิบัติของประเทศ Common Law และ Civil Law” พบว่า ระบบการคัดเลือกผู้พิพากษาก็มีผลต่อระบบการศึกษอบรมและการเรียนรู้ของผู้พิพากษา โดยหากมีการคัดเลือกผู้พิพากษาจากบุคคลทั่วไปที่ยังไม่มีประสบการณ์ทางกฎหมายจะใช้เวลาในการศึกษาอบรมค่อนข้างนานกว่าประเทศที่มีการคัดเลือกผู้พิพากษาที่ผ่านงานด้านกฎหมายมาแล้ว ในขณะที่เดียวกันสถาบันให้การศึกษอบรมก็มีบทบาทสำคัญในการพิจารณาหลักสูตร การจัดหาอาจารย์ประจำ และการให้บุคคลภายนอกร่วมพิจารณาหลักสูตร นอกจากนี้ ควรมีการศึกษอบรมต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีโดยไม่จำเป็นต้องเป็นการศึกษาอบรมเฉพาะทางกฎหมายล้วนๆ ตลอดจนมีการใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้โดยเฉพาะผู้พิพากษาในภูมิภาค

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมของไทยและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์และกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเป็นเรื่องที่ต้องอิงกับระบบศาลของประเทศนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร แม้จะได้ศึกษาตัวอย่างของต่างประเทศที่มีหลักเกณฑ์และกระบวนการที่น่าสนใจหลายประการ แต่การนำมาใช้ก็ต้องคำนึงถึงบริบททางประวัติศาสตร์ ระบบกฎหมาย และระบบการเมืองของประเทศไทยด้วย ซึ่งในบทที่ 3 จะได้ศึกษาถึงระบบศาลและหลักเกณฑ์และกระบวนการโยกย้ายและแต่งตั้งของไทยโดยละเอียดต่อไป

³⁴ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2550). การพัฒนาศักยภาพของผู้พิพากษาในด้านการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายและแนวทางปฏิบัติของประเทศ Common Law และ Civil Law. รายงานวิจัยสถาบันวิจัยพัฒนาศักดิ์ สำนักงานศาลยุติธรรม.

บทที่ 3

ตุลาการไทยกับการโยกย้ายแต่งตั้ง

ศาลยุติธรรม (The Courts of Justice) เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น ศาลยุติธรรมมี 3 ชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา เว้นแต่ที่มีบัญญัติเป็นอย่างอื่นในรัฐธรรมนูญหรือตามกฎหมายอื่น

ศาลชั้นต้น ได้แก่ ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี ศาลจังหวัด ศาลแขวง และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็น ศาลชั้นต้น เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัว ศาลแรงงาน ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายกลาง ศาลอุทธรณ์ ได้แก่ ศาลอุทธรณ์ และศาลอุทธรณ์ภาค ศาลฎีกา ซึ่งเป็นศาลยุติธรรมสูงสุดที่มีอยู่เพียงศาลเดียว

สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นสถาบันที่ดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา การแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมต้องได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) โดยประธานศาลฎีกาเป็นผู้เสนอ

สาระสำคัญของบทนี้ เป็นการศึกษาถึงหลักเกณฑ์และสภาพปัญหาในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในระบบศาลยุติธรรมไทย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดโครงสร้างและประเภทศาลยุติธรรม
2. ผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมและโครงสร้างตำแหน่ง
3. โครงสร้างองค์การบริหารศาลยุติธรรม
4. บทบาทหน้าที่ขององค์การกลางในการบริหารงานบุคคล
5. หลักเกณฑ์และกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ
6. สถานการณ์ของการโยกย้ายแต่งตั้ง
7. คำถามการวิจัย

3.1 การจัดโครงสร้างและประเภทศาลยุติธรรม

3.1.1 ประเภทของศาลยุติธรรม

ศาลยุติธรรมมีอยู่หลายศาลกระจายไปทั่วราชอาณาจักร บางศาลเป็นศาลพิเศษที่มีวิธีพิจารณาแบบพิเศษตามลักษณะของคดีที่มีความแตกต่างจากคดีธรรมดาที่บัญญัติอยู่ในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลและวิธีพิจารณาคดีของศาลนั้นๆ แต่ยังคงต้องใช้พระธรรมนูญศาลยุติธรรมบังคับในศาลพิเศษด้วยบางส่วนจึงอาจแบ่งศาลยุติธรรมตามลักษณะคดีและวิธีพิจารณาคดีที่ศาลนั้นใช้บังคับออกได้เป็น 3 ประเภท³⁵

³⁵ ไพโรจน์ วายุภาพ. (2553). คำอธิบายระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.

3.1.1.1 ศาลธรรมดา

ศาลธรรมดาคือศาลตามพระธรรมนูญที่พิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั่วไป โดยใช้วิธีพิจารณาตามแบบที่บัญญัติอยู่ในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาคดีแพ่งและประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาคดีอาญา

สำหรับคดีแพ่งที่เป็นคดีผู้บริโภครวม ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลจังหวัด และศาลแขวง ใช้วิธีพิจารณาตามแบบที่บัญญัติอยู่ในพระราชบัญญัติวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภครวม พ.ศ. 2551 ส่วนคดีอาญาที่เป็นคดีเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจศาลแขวง ใช้วิธีพิจารณาตามแบบที่บัญญัติอยู่ในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแขวงและวิธีพิจารณาคดีอาญาในศาลแขวง พ.ศ. 2499 แม้ในศาลจังหวัดที่ไม่มีศาลแขวงตั้งอยู่ก็ใช้บังคับด้วยตามมาตรา 3 พระราชบัญญัติให้นำวิธีพิจารณาความอาญาในศาลแขวงมาใช้บังคับในศาลจังหวัด พ.ศ. 2520

3.1.1.2 ศาลพิเศษ

ศาลพิเศษ เป็นศาลชั้นต้นที่ใช้วิธีพิจารณาแบบที่บัญญัติอยู่ในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลและวิธีพิจารณาคดีของศาลนั้นเป็นพิเศษที่แตกต่างจากศาลธรรมดา เพื่อให้เหมาะสมกับคดีที่เป็นลักษณะพิเศษ คือ ศาลเยาวชนและครอบครัว ซึ่งแยกไว้เป็นคนละประเภทกับศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ เนื่องจากผู้พิพากษาในศาลนี้มิได้ใช้ความเข้าใจในการชี้ขาดตัดสินคดีดังกล่าวยิ่งไปกว่าคดีธรรมดา จึงมิได้จัดเป็นศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ

ศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นศาลพิเศษที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาเฉพาะคดีเยาวชนและครอบครัว จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 แบ่งออกเป็นศาลเยาวชนและครอบครัวกลางซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ซึ่งปัจจุบันมีครบทุกจังหวัดแล้ว

อนึ่ง ศาลแขวงไม่ใช่ศาลพิเศษ เป็นเพียงศาลธรรมดาที่มีอำนาจพิจารณาคดีแพ่งและคดีอาญาเล็กๆ น้อยๆ เท่านั้น

3.1.1.3 ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ

ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ เป็นศาลชั้นต้นที่ใช้วิธีพิจารณาตามแบบที่บัญญัติอยู่ในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลและวิธีพิจารณาคดีของศาลนั้นเป็นพิเศษที่แตกต่างจากศาลธรรมดาเช่นเดียวกับศาลพิเศษ แต่คดีที่อยู่ในอำนาจพิจารณาของศาลนี้เป็นคดีที่มีลักษณะที่จะต้องให้ผู้พิพากษาที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเป็นผู้พิจารณาพิพากษาคดีดังกล่าวแตกต่างจากผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีธรรมดา จึงจัดว่าเป็นศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษดังกล่าวอยู่ในสังกัดศาลยุติธรรมเช่นกัน

ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษในขณะนี้มีอยู่ 4 ศาล เรียงตามลำดับเวลาที่มีการจัดตั้ง ดังนี้³⁶

1. ศาลภาษีอากรกลาง
2. ศาลแรงงานกลาง, ศาลแรงงานภาค
3. ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง
4. ศาลล้มละลายกลาง

³⁶ ข้อ 5. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

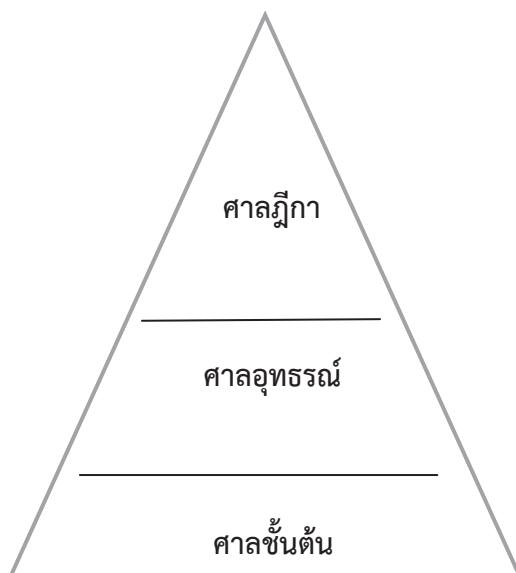
ศาลพิเศษและศาลชำนาญพิเศษ มีเฉพาะในศาลชั้นต้น ไม่มีในชั้นอุทธรณ์และฎีกาเป็นการเฉพาะ การอุทธรณ์หรือฎีกาต้องยื่นต่อศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาคและศาลฎีกาต่อไปตามลำดับชั้นศาล หรืออุทธรณ์โดยตรงต่อศาลฎีกาแล้วแต่กรณี

อย่างไรก็ตาม คดีของศาลพิเศษหรือศาลชำนาญพิเศษดังกล่าวที่ขึ้นมาสู่ศาลอุทธรณ์ อุทธรณ์ภาค หรือฎีกา ก็ได้รับการพิจารณาพิพากษาโดยแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว แผนกคดีล้มละลาย แผนกคดีแรงงาน แผนกคดีภาษีอากร แผนกคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ ในศาลอุทธรณ์ อุทธรณ์ภาคหรือฎีกาแล้วแต่กรณีโดยใช้วิธีพิจารณาแบบพิเศษที่มีกฎหมายบัญญัติไว้โดยเฉพาะบังคับแก่คดีดังกล่าวในชั้นอุทธรณ์และฎีกาด้วย

3.1.2 โครงสร้างลำดับชั้นศาลยุติธรรม

ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 แบ่งศาลออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา

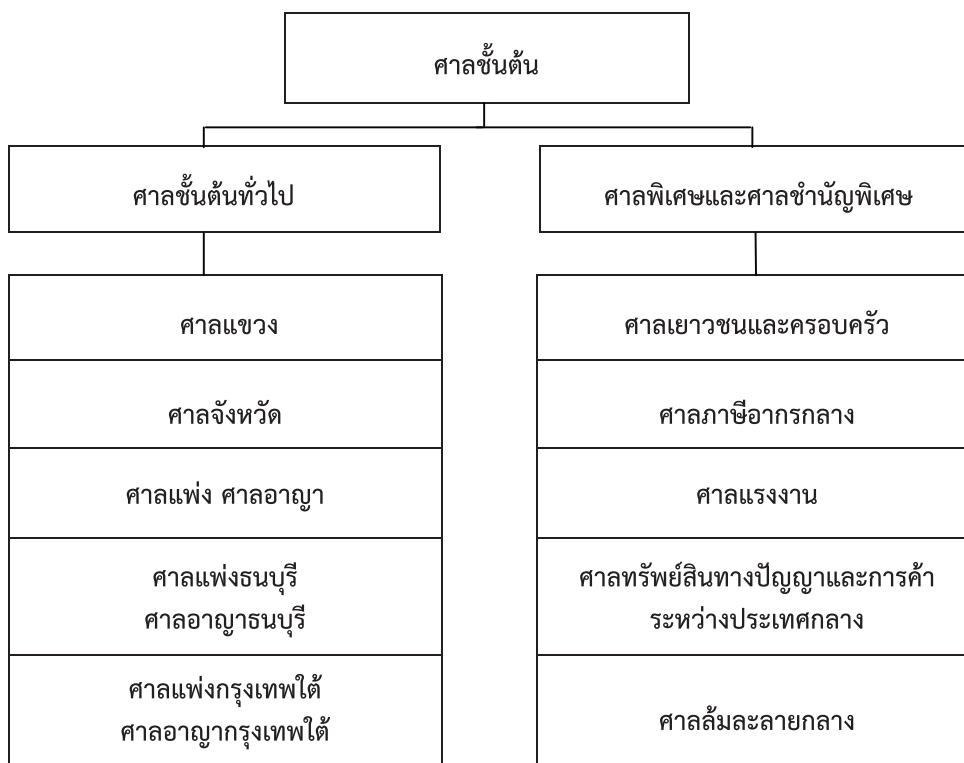
ภาพที่ 3 โครงสร้างลำดับชั้นศาลยุติธรรม



3.1.2.1 ศาลชั้นต้น

ศาลชั้นต้น (Trial Court) เป็นศาลที่รับคดีไว้ในชั้นต้น ผู้มีอรรถคดีทั้งหลายจะเริ่มต้นฟ้องคดีหรือร้องขอความเป็นธรรมต่อศาลนี้ กล่าวคือ เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาชี้ขาดตัดสินคดีแพ่งและคดีอาญาในศาลชั้นต้น (Original Jurisdiction) หลังจากนั้นจึงจะมีการอุทธรณ์หรือฎีกาไปยังศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา คู่ความจะไปฟ้องร้องเริ่มต้นที่ศาลฎีกาที่เดียวไม่ได้ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นพิเศษ เช่น พระราชบัญญัติพรรคการเมือง พ.ศ. 2524 บางกรณีกฎหมายบัญญัติให้ศาลชั้นต้นมีอำนาจพิจารณาเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจพิพากษา เช่น พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติอาชญากรรมสงคราม พ.ศ. 2488 ซึ่งกำหนดให้ศาลฎีกาเป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาโดยตรง ไม่ต้องผ่านศาลชั้นต้นหรือศาลอุทธรณ์ก่อน เป็นต้น

ภาพที่ 4 โครงสร้างศาลชั้นต้น

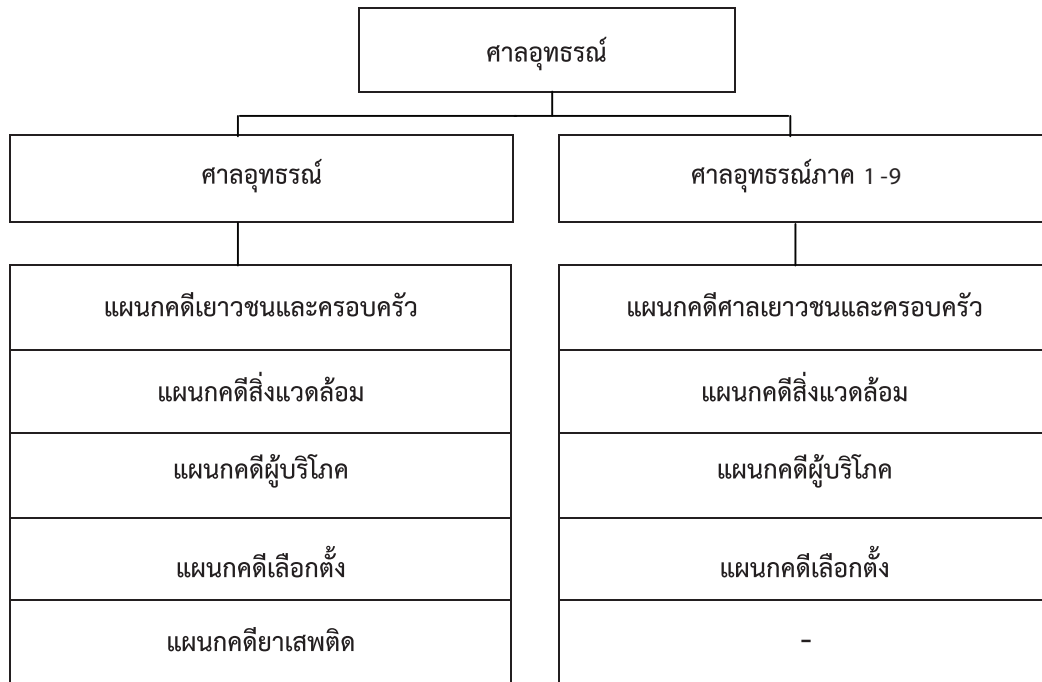


3.1.2.2 ศาลอุทธรณ์

ศาลอุทธรณ์เป็นศาลสูงถัดจากศาลชั้นต้น ซึ่งมีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีปกติและคดีพิเศษ ที่อุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้นที่อยู่ในเขตอำนาจกับมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดคดีที่ศาลอุทธรณ์มีอำนาจวินิจฉัยได้ตามกฎหมายอื่นในเขตท้องที่ที่มีได้อยู่ในเขตศาลอุทธรณ์ภาค เว้นแต่คดีที่อยู่นอกเขตศาลอุทธรณ์จะอุทธรณ์ต่อศาลอุทธรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อยู่ในดุลพินิจของศาลอุทธรณ์ที่จะไม่ยอมรับพิจารณาพิพากษาคดีใดคดีหนึ่งที่อุทธรณ์เช่นนั้นก็ได้ เว้นแต่คดีนั้นจะได้โอนมาตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

ศาลอุทธรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ศาลอุทธรณ์ ที่รับอุทธรณ์ในคดีชำนาญพิเศษ 5 ด้าน ประกอบด้วย คดีเยาวชนและครอบครัว คดีสิ่งแวดล้อม คดีผู้บริโภค คดีเลือกตั้ง และคดียาเสพติด อีกส่วน คือ ศาลอุทธรณ์ภาค 1-9 ที่รับอุทธรณ์คดีชำนาญพิเศษเหมือนศาลอุทธรณ์ ยกเว้นคดียาเสพติด ที่สามารถอุทธรณ์ได้เฉพาะที่ศาลอุทธรณ์เท่านั้น

ภาพที่ 5 โครงสร้างศาลอุทธรณ์



3.1.2.3 ศาลฎีกา

ศาลฎีกาเป็นศาลยุติธรรมชั้นสูงสุด มีเขตอำนาจทั่วราชอาณาจักร มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้เสนอต่อศาลฎีกาได้โดยตรง และคดีที่อุทธรณ์หรือฎีกาคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาคตามที่กฎหมายบัญญัติ เว้นแต่กรณีที่ศาลฎีกาเห็นว่าข้อกฎหมายหรือข้อเท็จจริงที่อุทธรณ์หรือฎีกานั้นจะไม่ใช่สาระสำคัญอันควรแก่การพิจารณา ศาลฎีกามีอำนาจไม่รับคดีไว้พิจารณาพิพากษาได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกากำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาคดีที่ศาลฎีกาได้พิจารณาพิพากษาหรือมีคำสั่งแล้ว คู่ความไม่มีสิทธิที่จะทูลเกล้าฯ ถวายฎีกาคัดค้านคดีนั้นต่อไป³⁷ และศาลฎีกายังมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้เสนอต่อศาลฎีกาได้โดยตรง และคดีที่อุทธรณ์หรือฎีกาคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้นหรือศาลอุทธรณ์ตามที่กฎหมายบัญญัติ เว้นแต่เป็นกรณีที่ศาลฎีกาเห็นว่าข้อกฎหมายหรือข้อเท็จจริงที่อุทธรณ์หรือฎีกานั้นจะไม่ใช่สาระอันควรแก่การพิจารณา ศาลฎีกามีอำนาจไม่รับคดีไว้พิจารณาพิพากษาได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกากำหนดให้ศาลฎีกามีอำนาจพิจารณาและวินิจฉัยคดีที่เกี่ยวกับการเลือกตั้งและการเพิกถอนสิทธิเลือกตั้งในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา และให้ศาลอุทธรณ์มีอำนาจพิจารณาและวินิจฉัยคดีที่เกี่ยวกับการเลือกตั้งและการเพิกถอนสิทธิเลือกตั้งในการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ทั้งนี้ วิธีพิจารณาและวินิจฉัยคดีให้เป็นไปตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกากำหนด โดยต้องใช้ระบบไต่สวนและเป็นไปโดยรวดเร็ว ให้มีแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในศาลฎีกา โดยองค์คณะผู้พิพากษาประกอบด้วยผู้พิพากษาในศาลฎีกาซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกาหรือผู้พิพากษาอาวุโสซึ่งเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า

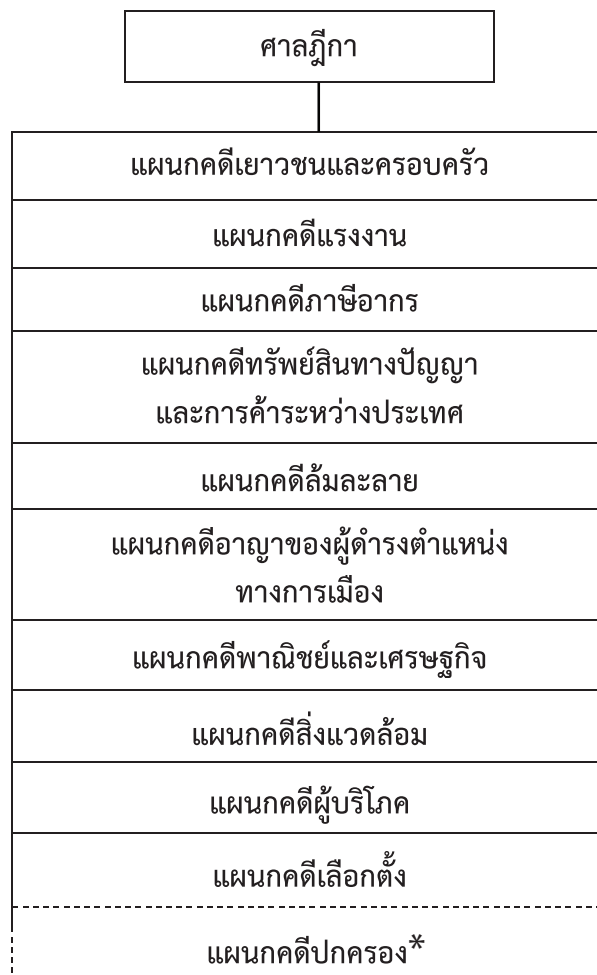
³⁷ มาตรา 23. พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551)

ผู้พิพากษาศาลฎีกาจำนวนเก้าคน ซึ่งได้รับเลือกโดยที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาโดยวิธีลงคะแนนลับและให้เลือกเป็นรายคดี

อำนาจหน้าที่ของศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและในพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง³⁸

ศาลฎีกามีเพียงศาลเดียว ตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 6 ถนนราชดำเนินใน แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 6 โครงสร้างศาลฎีกา



*หมายเหตุ แผนกคดีปกครอง มิได้เปิดเป็นทางการ คงปฏิบัติงานเฉพาะคดีที่ค้างพิจารณาก่อนศาลปกครองเปิดทำการ

³⁸ มาตรา 219. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช พ.ศ. 2550

3.2 ผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมและโครงสร้างตำแหน่ง

3.2.1 ประเภทของผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ผู้พิพากษา ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้พิพากษาสมทบ และ ตะเีตะยุติธรรม แต่ละประเภทมีความหมายดังนี้

3.2.1.1 ผู้พิพากษา (Career Judge)

หมายถึง ผู้พิพากษาอาชีพหรือผู้พิพากษาของศาลยุติธรรมทั่วไป

3.2.1.2 ผู้พิพากษาอาวุโส (Senior Judge)

การดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโส ในวาระเริ่มแรกตามมาตรา 219 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ให้ผู้พิพากษาในศาลฎีกาที่เคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษา ศาลฎีกา ซึ่งมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในปีงบประมาณ 2551 สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาอาวุโสในศาลฎีกาได้ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอาวุโสภายใน 1 ปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้ให้ตรากฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้พิพากษา ศาลยุติธรรมดำรงตำแหน่งได้จนถึงอายุครบ 70 ปี และผู้พิพากษาศาลยุติธรรมซึ่งมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปในปีงบประมาณใดซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 20 ปี และผ่านการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่สามารถขอไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสในศาลซึ่งไม่สูงกว่าขณะดำรงตำแหน่งได้ กฎหมายที่จะตราขึ้นจะต้องมีบทบัญญัติให้ผู้ที่จะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปในปีงบประมาณใดในระยะเวลา 10 ปีแรกนับแต่วันที่กฎหมายดังกล่าวมีผลใช้บังคับทยอยพ้นจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่เป็นลำดับในแต่ละปีต่อเนื่องกันไปและสามารถขอไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสต่อไปได้

การกำหนดให้มีตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสในศาลชั้นต้นมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้พิพากษา ซึ่งรับราชการมานาน และมีประสบการณ์สูงได้มาช่วยกลั่นกรองการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น ซึ่งเป็นศาลเริ่มคดี สามารถช่วยงานศาลชั้นต้นให้มีความละเอียดรอบคอบยิ่งขึ้น หากข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย สมบูรณ์ถูกต้องเสียตั้งแต่ต้น เมื่อคดีผ่านไปถึงศาลสูงก็ย่อมจะถูกสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชน ที่มีคดีความมาสู่ศาลยุติธรรมนั่นเอง

3.2.1.3 ผู้พิพากษาสมทบ (Lay Judge/Associate Judge)

ผู้พิพากษาสมทบ หมายถึง บุคคลภายนอกที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพิเศษให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้พิพากษาอาชีพหรือผู้พิพากษาทั่วไปของศาลยุติธรรมบางศาล ซึ่งมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีเช่นเดียวกับผู้พิพากษาธรรมดา แต่มิใช่เป็นข้าราชการประจำ และไม่มีเงินเดือน แต่ได้รับค่าป่วยการ ค่าพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พัก และค่าตอบแทนอย่างอื่น เริ่มมีขึ้นในศาลคดีเด็กและเยาวชน (ปัจจุบันเป็น ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง) ผู้พิพากษาสมทบในศาลแรงงานกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง แต่กำหนดคุณสมบัติและจำนวนของผู้พิพากษาสมทบในแต่ละศาลต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละศาล การคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบของแต่ละศาลก็ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของพระราชบัญญัติจัดตั้งและวิธีพิจารณาคดีของแต่ละศาลนั่นเอง

3.2.1.4 ตะเีตะยุติธรรม (Kadi)

ตะเีตะยุติธรรม หมายถึง ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมตำแหน่งพิเศษซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อกฎหมายอิสลาม มีอำนาจหน้าที่ชี้ขาดข้อกฎหมายอิสลามเกี่ยวกับครอบครัวและมรดกใน 4 จังหวัดภาคใต้ โดยเหตุที่มีผู้พิพากษา แม้ขึ้นนั่งพิจารณาร่วมกับผู้พิพากษา ตะเีตะยุติธรรมก็ไม่มีอำนาจจดคำพยาน หรือสั่งคำร้อง คำขอต่างๆ ที่คู่ความยื่นต่อศาลมีเพียงอำนาจลงลายมือชื่อ

ชี้ขาดข้อกฎหมายอิสลามในคำพิพากษา โดยให้สามารถนำกฎหมายอิสลามมาใช้แทนประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในเรื่องครอบครัวและมรดกที่คู่ความนับถือศาสนาอิสลามเฉพาะในเขตอำนาจศาลจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล เท่านั้น

3.2.2 การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการตุลาการ

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมสามารถกำหนดจำนวนผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมให้เหมาะสมตามความจำเป็นแห่งราชการนี้ได้โดยอาศัย พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ตั้งแต่มาตรา 8 ถึง มาตรา 14 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.2.2.1 ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (มาตรา 8)

- 1) ประธานศาลฎีกา 1 คน
- 2) ประธานศาลอุทธรณ์ 1 คน
- 3) ประธานศาลอุทธรณ์ภาคศาลละ 1 คน
- 4) อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นศาลละ 1 คน

นอกจากนี้ ในมาตรา 8 วรรคสองยังกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ ทำการแทนผู้บริหารระดับสูงข้างต้นในกรณีที่ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ดังกล่าวว่างลงหรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ได้แก่

1. รองประธานศาลฎีกา
2. รองประธานศาลอุทธรณ์
3. รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค
4. รองอธิบดีศาลชั้นต้น

3.2.2.2 ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (มาตรา 9) ได้แก่ ศาลจังหวัดหรือศาลแขวง ให้มี

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ศาลละ 1 คน กรณีตำแหน่งว่างหรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้พิพากษาอาวุโสสูงสุดทำการแทนเป็นลำดับลงมา เว้นแต่ผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาประจำศาลจะเป็นผู้ทำการแทนไม่ได้ แต่ถ้าไม่มีผู้ทำการแทน ประธานศาลฎีกาจะสั่งให้ผู้พิพากษาคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนก็ได้

กรณีที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในศาลฎีกา ศาลอุทธรณ์ หรือศาลชั้นต้น ออกเป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ก็มีเกณฑ์กำหนดตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโสเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น (มาตรา 10)

ส่วนการกำหนดตำแหน่งข้าราชการตุลาการตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 จำแนกตามลำดับชั้นของตำแหน่งข้าราชการตุลาการ ได้ดังนี้

1) **ศาลชั้นต้น** ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ผู้พิพากษาประจำศาล ผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษาภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

2) **ศาลอุทธรณ์** ประกอบด้วย ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค รองประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค ประธานศาลอุทธรณ์

3) **ศาลฎีกา** ประกอบด้วย ผู้พิพากษาศาลฎีกา ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา ประธานศาลฎีกา

นอกจากนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 11 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมกำหนดให้มีตำแหน่งข้าราชการตุลาการที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยเทียบกับตำแหน่งข้าราชการตุลาการตามมาตรา 11 วรรคหนึ่ง เช่น

ศาลฎีกา

<u>ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น</u>	<u>เทียบกับตำแหน่ง</u>
ประธานแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลฎีกา	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีแรงงานในศาลฎีกา	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีภาษีอากรในศาลฎีกา	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศในศาลฎีกา	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีพาณิชย์และเศรษฐกิจ	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีผู้บริโภค	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีสิ่งแวดล้อม	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีเลือกตั้ง	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีล้มละลาย	รองประธานศาลฎีกา
ประธานแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง	รองประธานศาลฎีกา

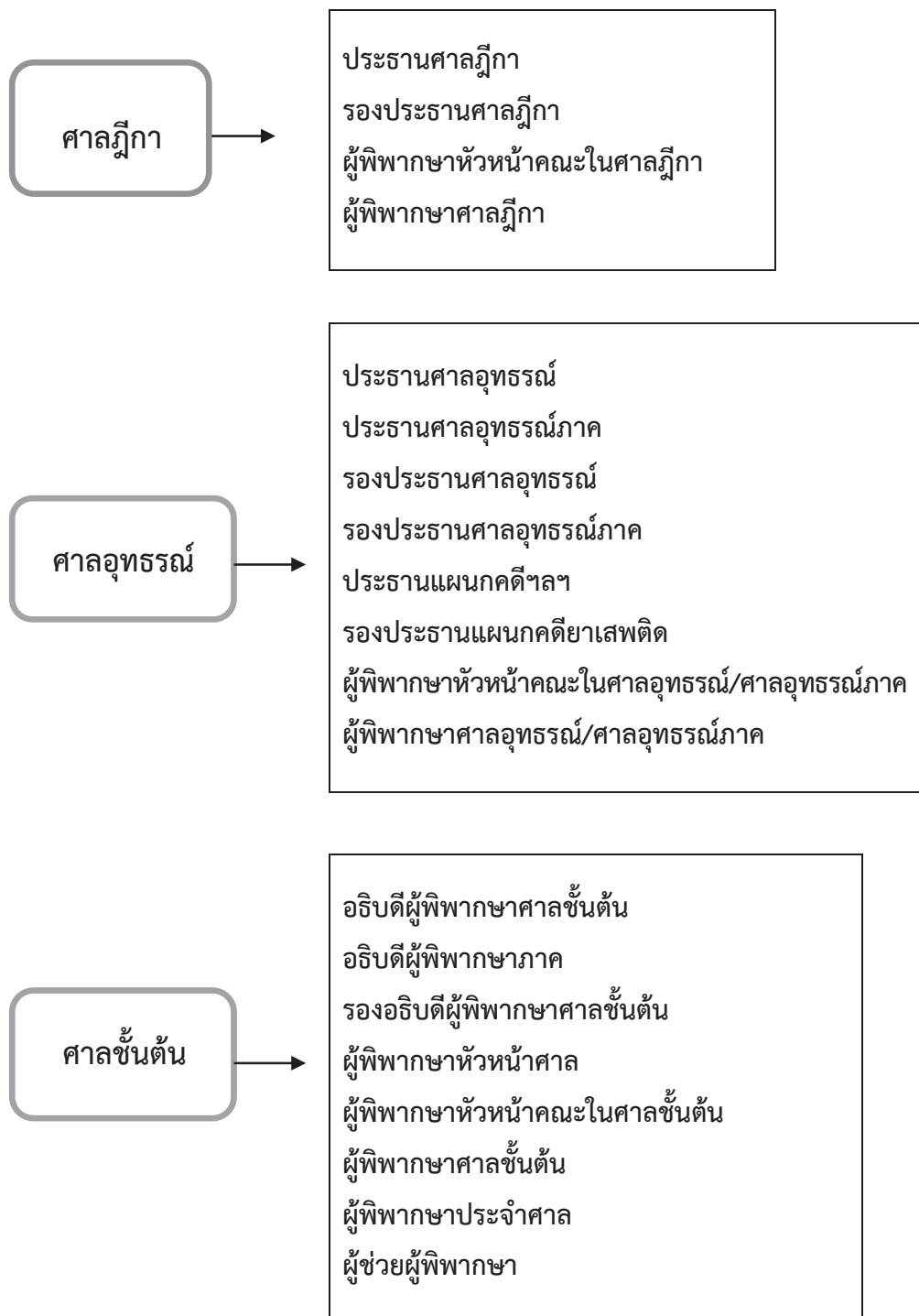
ศาลอุทธรณ์และอุทธรณ์ภาค

<u>ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น</u>	<u>เทียบกับตำแหน่ง</u>
ประธานแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค	รองประธานศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค
ประธานแผนกคดีล้มละลายในศาลอุทธรณ์	รองประธานศาลอุทธรณ์
ประธานแผนกคดีเลือกตั้งในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค	รองประธานศาลอุทธรณ์
ประธานแผนกคดีสิ่งแวดล้อมในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค	รองประธานศาลอุทธรณ์
ประธานแผนกคดียาเสพติดในศาลอุทธรณ์	รองประธานศาลอุทธรณ์
รองประธานแผนกคดียาเสพติดในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค	เทียบเท่าผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์

ศาลชั้นต้น

<u>ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น</u>	<u>เทียบกับตำแหน่ง</u>
เลขาธิการศาลชั้นต้น	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น

ภาพที่ 7 โครงสร้างตำแหน่งผู้พิพากษาตามลำดับชั้น



การโยกย้ายแต่งตั้งในแต่ละชั้นศาลบางตำแหน่งนั้น ผู้พิพากษาสามารถสับเปลี่ยนได้โดยไม่มีผลกระทบต่อลำดับอาวุโส การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการประจำปีมีสองวาระ โดยคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.) จัดทำความเห็นเสนอต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อให้ความเห็นชอบ

สำหรับประเด็นการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายข้าราชการตุลาการนี้ จะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไปในส่วนที่ 6.1 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

3.2.3 อำนาจหน้าที่จากการกำหนดตำแหน่งทางการบริหาร

3.2.3.1 ผู้บริหารระดับสูง และระดับต้น ยกเว้นอธิบดีผู้พิพากษาภาค ได้แก่ ประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น และผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้³⁹

- 1) นั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใดๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้ว มีอำนาจทำความเข้าใจแย้งได้⁴⁰
- 2) สั่งคำร้องขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ
- 3) ระมัดระวังการใช้ระเบียบวิธีการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว
- 4) ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา
- 5) ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวาง ระเบียบและการดำเนินการส่วนธุรการของศาล
- 6) ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ
- 7) มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

3.2.3.2 ผู้บริหารระดับรอง ได้แก่ รองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

- 1) สั่งคำร้องขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ
- 2) มีหน้าที่ช่วยประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค หรืออธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3.3 ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกหรือผู้พิพากษาหัวหน้าหน่วยงานหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น⁴¹

- 1) ต้องรับผิดชอบงานของแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมที่ได้จัดตั้งแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้น และ
- 2) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของประธานศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น

3.2.3.4 อธิบดีผู้พิพากษาภาค ภาคละ 1 คน จำนวน 9 ภาค มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) มีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น⁴²

³⁹ มาตรา 11. พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

⁴⁰ มาตรา 11 (1). แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551

⁴¹ มาตรา 12. พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

⁴² มาตรา 11 วรรค 1. พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

2) ส่งให้หัวหน้าสำนักงานประจำศาลยุติธรรมรายงานเกี่ยวกับคดี หรือรายงาน
กิจการอื่นของศาลที่อยู่ในเขตอำนาจของตน

3) ในกรณีจำเป็นจะส่งให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งที่อยู่ในเขตอำนาจของตน
ไปช่วยทำงานชั่วคราวมีกำหนดไม่เกิน 3 เดือน ในอีกศาลหนึ่งโดยความยินยอมของผู้พิพากษานั้นก็ได้ แล้วรายงาน
ไปยังประธานศาลฎีกาทันที

3.3 โครงสร้างองค์การการบริหารศาลยุติธรรม

3.3.1 องค์การกลาง ในการบริหารงานในศาลยุติธรรม

โดยที่มาตรา 275 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 บัญญัติให้ศาลยุติธรรม
มีหน่วยธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระ จึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543
ให้มีผลบังคับใช้ ทำให้สำนักงานศาลยุติธรรมมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและ
การดำเนินการอื่น โดยมี “สำนักงานศาลยุติธรรม” เป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเป็นนิติบุคคล
มีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บริหารสูงสุดขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา⁴³ สำนักงานศาลยุติธรรมมีอำนาจ
หน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม (เดิมเป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม) งานส่งเสริมงานตุลาการ
และงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรม รวมทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษา
คดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 6 และมาตรา 7 พระราชบัญญัติระเบียบ
บริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 นอกจากนี้ ยังมีอำนาจเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง การยุบเลิก
หรือการเปลี่ยนแปลงเขตอำนาจศาล และการกำหนดจำนวนผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมให้เหมาะสมตามความจำเป็น
แห่งราชการอีกด้วย

ภาพที่ 8 การบริหารงานของศาลยุติธรรม



⁴³ มาตรา 8. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

การบริหารงานของศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 3 องค์การสำคัญ ดังนี้

1. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม หรือ “ก.ต.”

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้เริ่มมีขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2497 ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตัวบุคคลที่ประกอบกรตุลาการหลายครั้งตามเหตุการณ์บ้านเมือง บางครั้งฝ่ายบริหารมีอำนาจกำหนดตัวบุคคลที่เป็นกรรมการตุลาการและมีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ ผู้พิพากษา บางสมัยฝ่ายบริหารหรือนักการเมืองเข้ามาเป็นกรรมการตุลาการเสียเอง อันเป็นผลให้อำนาจฝ่ายอื่นมีโอกาเข้ามาแทรกแซง หรือมีอิทธิพลเหนือตุลาการ ซึ่งอาจทำให้ความเป็นกลาง ความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเสียไป ดังนั้นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการตุลาการ คณะหนึ่งเรียกโดยย่อว่า ก.ต.⁴⁴ ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการเช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมมีบทบาท และภารกิจในการวางแผนกำลังคน ด้านตุลาการ คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย⁴⁵

1) ประธานศาลฎีกาเป็นประธานกรรมการ

2) กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ซึ่งข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา เป็นผู้เลือกจากข้าราชการตุลาการในชั้นศาลของตนเอง ดังนี้

ก. ศาลฎีกา ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวน 6 คน

ข. ศาลอุทธรณ์ ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค 4 คน

ค. ศาลชั้นต้น ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้นในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จำนวน 2 คน

3) กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน ซึ่งวุฒิสภาเลือกจากบุคคลที่ไม่เป็นข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 39

สำหรับข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นผู้ซึ่งได้รับคำสั่งให้ช่วยราชการในศาลอื่น ให้มีสิทธิเลือกและได้รับเลือกเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมในชั้นศาลซึ่งข้าราชการตุลาการผู้นั้นมีเงินเดือนอยู่ในชั้นศาลนั้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง ส่วนผู้พิพากษาอาวุโสให้มีสิทธิเลือกกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมในชั้นศาลที่ตนปฏิบัติหน้าที่แต่ไม่มีสิทธิได้รับเลือกเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมห้ามมิให้กรรมการบริหารศาลยุติธรรมเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมในคราวเดียวกัน ให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นเลขานุการ และให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมจำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม หรือ “ก.บ.ศ.”

การดำเนินงานของศาลนั้นมีทั้งงานตุลาการ คือ การพิจารณาพิพากษา และงานธุรการ สำหรับงานธุรการ มีสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการช่วยกันคว้ทางวิชาการแก่ผู้พิพากษาเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรม ทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และ

⁴⁴ ชุมพล จันทาทิพย์. (2550). พระธรรมนูญศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

⁴⁵ มาตรา 36. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2551.

มีประสิทธิภาพ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม *เปรียบได้กับปลัดกระทรวงของฝ่ายบริหาร* เป็นผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลโดยทั่วไป เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงาน ขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) อีกตำแหน่งหนึ่ง

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.)

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) ประกอบด้วย⁴⁶

(1) ประธานศาลฎีกาเป็นประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรม
(2) กรรมการบริหารศาลยุติธรรมซึ่งข้าราชการตุลาการเว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา เป็นผู้เลือกจากข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล ดังต่อไปนี้

ก. ศาลฎีกา ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวน 4 คน

ข. ศาลอุทธรณ์ ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค จำนวน 4 คน

ค. ศาลชั้นต้น ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการผู้มีอาวุโสสูงสุดหนึ่งร้อยคนแรกที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้นและซึ่งมิใช่ข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโส จำนวน 4 คน

(3) กรรมการบริหารศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการงบประมาณ ด้านการพัฒนาองค์กรหรือด้านการบริหารและการจัดการ ซึ่งประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรมและกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เป็นผู้เลือกจากบุคคลซึ่งไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการหรือข้าราชการศาลยุติธรรม จำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน แต่ไม่เกิน 4 คน

คณะกรรมการชุดนี้มีวาระในการดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม มาตรา 6, 7 และมาตรา 3 ยังได้บัญญัติไว้ว่า ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้ จะใช้อำนาจหรือกระทำการใดๆ ให้เป็นการกระทบกระเทือนอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมมิได้ คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) จึงมีอำนาจหน้าที่ดังที่กรมหลวงราชบุรีดิเรกฤทธิ์ทรงอธิบายว่าคอยเป็นพี่เลี้ยงดูแลเท่านั้น มีอำนาจแต่เพียงกำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลและงานธุรการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและประเพณีปฏิบัติของราชการศาลยุติธรรม ตามมาตรา 17 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 เช่น ให้ความเห็นชอบการเสนอร่างกฎหมายต่อคณะรัฐมนตรี ให้ความเห็นชอบจัดงบประมาณและพัสดุของศาล กำหนดวันทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณีและการลาหยุดราชการของข้าราชการ และงานธุรการอื่นๆ ตามมาตรา 6, 7 เช่น งานส่งเสริมงานตุลาการ และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำศาล งานช่วยค้นคว้าทางวิชาการแก่ผู้พิพากษา เป็นต้น⁴⁷

3. คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม หรือ “ก.ศ.”

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) ทำหน้าที่เกี่ยวกับข้าราชการศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นข้าราชการธุรการของศาลยุติธรรม ได้แก่ การกำหนดสายงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

⁴⁶ มาตรา 10. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

⁴⁷ ชุมพล จันทราทิพย์. (2550). พระธรรมนูญศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้างเกณฑ์มาตรฐานสำหรับกำหนดตำแหน่ง วางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากร กำหนดวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร วินัย สวัสดิการ และระเบียบปฏิบัติงานอื่นๆ

คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย⁴⁸

(1) รองประธานศาลฎีกาซึ่งมีอาวุโสสูงสุดเป็นประธาน ประธานศาลอุทธรณ์ เลขาธิการ ก.พ. และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

(2) ข้าราชการตุลาการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมชั้นศาลละ 1 คน

(3) ข้าราชการศาลยุติธรรมผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ขึ้นไป ซึ่งได้รับเลือกจากข้าราชการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป จำนวน 5 คน และ

(4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารและการจัดการ ซึ่งไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการหรือข้าราชการศาลยุติธรรม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่ ก.บ.ศ. กำหนด ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) เป็นผู้เลือกจำนวนไม่เกิน 3 คน

คณะกรรมการชุดนี้มีวาระในการดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี

3.3.2 องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ

ในระบบการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรม มีองค์การกลาง คือ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) เป็นองค์การที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการโดยตรง รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของข้าราชการตุลาการ ซึ่งเป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินชีวิตและเส้นทางอาชีพของบุคลากรในศาลยุติธรรมทุกคน

3.3.3 ที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 221 กำหนดให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ประกอบด้วย

3.3.3.1 ประธานศาลฎีกาเป็นประธานกรรมการ

3.3.3.2 กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ซึ่งเป็นข้าราชการตุลาการ เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยพิพากษาเป็นผู้เลือกจากข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล ดังนี้⁴⁹

1) ศาลฎีกา เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวน 6 คน

2) ศาลอุทธรณ์ เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค จำนวน 4 คน

3) ศาลชั้นต้น เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้นในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จำนวน 2 คน

3.3.3.3 กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ซึ่งวุฒิสภาเลือกจากบุคคลที่ไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย

ห้ามมิให้กรรมการบริหารศาลยุติธรรมเป็นกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมในคราวเดียวกัน และให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นเลขานุการให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมจำนวนไม่เกิน 2 คนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

⁴⁸ มาตรา 18. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

⁴⁹ มาตรา 36 วรรคหนึ่ง. แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2551

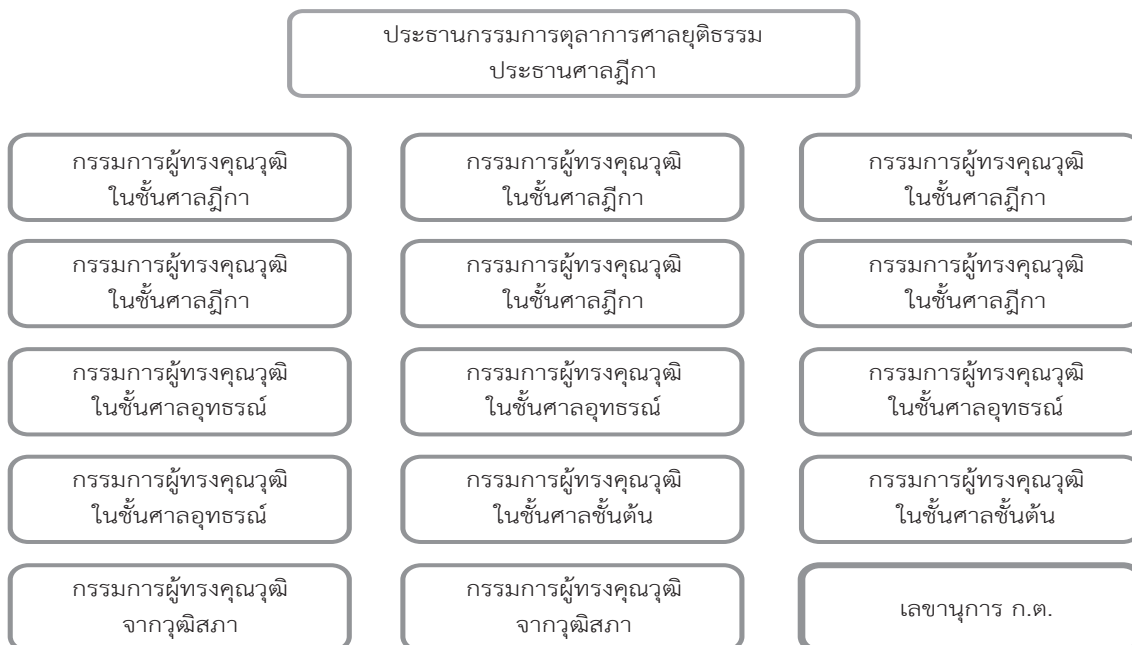
กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับเลือกใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้

3.3.4 ที่มาและองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.)

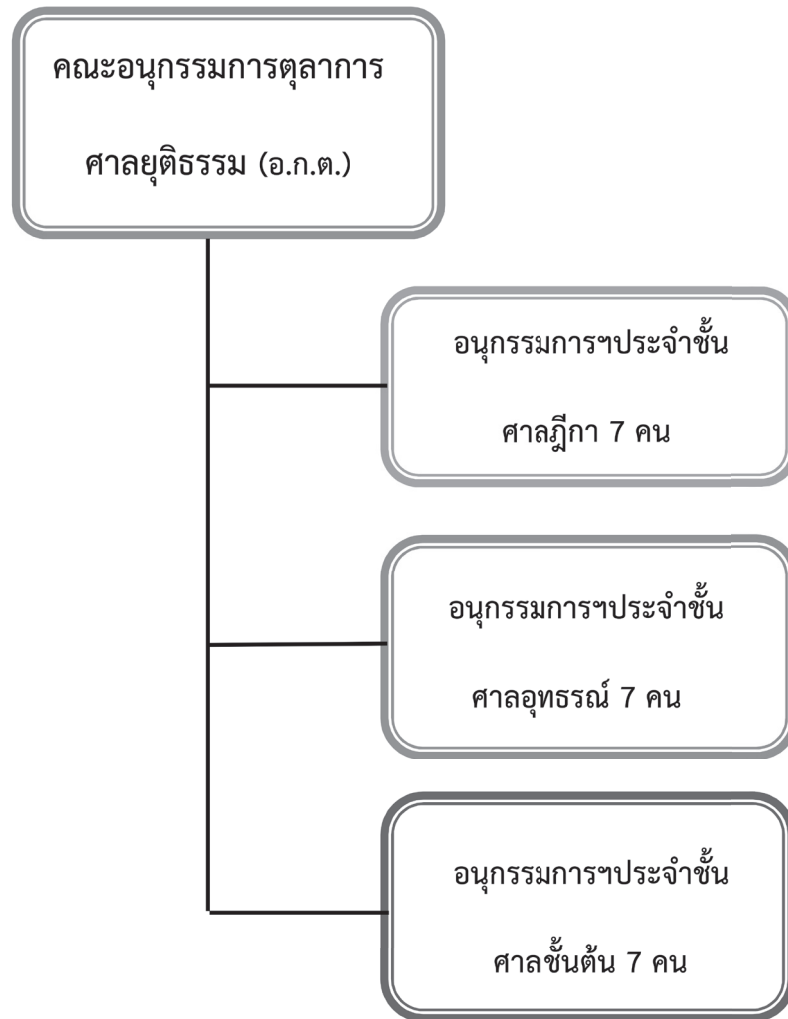
3.3.4.1 คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) มาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) โดยให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาลชั้นศาลละหนึ่งคณะ ปัจจุบันกำหนดให้แต่ละคณะของชั้นศาลมีบุคคล 7 คน โดยมี 3 คณะ คือ คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำศาลชั้นต้น 7 คน คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำศาลชั้นอุทธรณ์ 7 คน และคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำศาลฎีกา 7 คน บทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) คล้ายคลึงกับระบบกลั่นกรองแสวงหาข้อมูล แสดงความคิดเห็น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ไม่มีอำนาจในการลงมติตัดสิน มีเพียงการลงมติเพื่อเสนอความเห็นให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) พิจารณาอันเป็นการเพิ่มระบบกลั่นกรองข้อมูล ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อการตัดสินใจที่รอบคอบยิ่งขึ้นของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

3.3.4.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มาตรา 47 วรรคหนึ่งยังกำหนดให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) เฉพาะกิจให้ทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้

ภาพที่ 9 องค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)



ภาพที่ 10 องค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล
(อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล)



3.4 บทบาทหน้าที่ขององค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล

3.4.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลเช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้⁵⁰

3.4.1.1 กระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

⁵⁰ สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม. *โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของสำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม*. วันที่ค้นข้อมูล 8 ธันวาคม 2553, จาก สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เว็บไซต์: <http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info = about>

3.4.1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับราชการประจำและงานในหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมแต่งตั้ง

3.4.1.4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ระบบ หรือมาตรฐาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคล และการประเมินบุคคลของข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบต่อคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมและคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

3.4.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย ระบบ หลักเกณฑ์ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบ เสนอต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

3.4.1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4.1.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบ มาตรฐานการลงโทษ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการรักษาระบบคุณธรรมในราชการศาลยุติธรรม

3.4.1.8 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบ

3.4.1.9 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ และผู้พิพากษาสมทบ

3.4.1.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.4.2 อำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล) คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล) มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.4.2.1 กระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

3.4.2.2 กลั่นกรอง แสวงหาข้อมูล และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งการโยกย้ายแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการลงโทษข้าราชการตุลาการในชั้นศาลนั้นต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ ไม่มีอำนาจในการลงมติตัดสิน

3.4.2.3 รับคำสั่งจากเลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ในกรณีที่จะต้องมีการเสนอเรื่องเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การโยกย้ายแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการลงโทษข้าราชการตุลาการ เพื่อพิจารณาจัดทำความเห็นภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด แล้วรวบรวมความเห็นนั้นเสนอที่ประชุมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อประกอบการพิจารณา

3.4.3 แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การกลางบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นคณะบุคคลที่ประกอบขึ้นตามโครงสร้างที่กล่าวมาแล้ว มีแนวทางปฏิบัติงานตามมาตรา 45 ดังนี้⁵¹

3.4.3.1 การประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ต้องมีกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

3.4.3.2 ในการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ถ้ากรรมการผู้ใดมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่พิจารณา ห้ามมิให้ผู้นั้นร่วมประชุมและลงมติในเรื่องนั้น แต่หากผู้นั้นได้เข้าประชุมอยู่ก่อนแล้ว และการไม่มีสิทธิร่วมประชุมและลงมตินั้นเป็นการชั่วคราว ก็ให้นับผู้นั้นเป็นองค์ประชุมในเรื่องนั้นด้วย

3.4.3.3 การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนนและห้ามมิให้งดออกเสียง ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

3.4.3.4 การลงมติของที่ประชุมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ห้ามมิให้กระทำโดยวิธีการลงคะแนนลับ เว้นแต่จะมีบทบัญญัติให้กระทำได้

3.4.3.5 รายงานการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการ เว้นแต่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมิตัดด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ให้งดเผยแพร่ในกรณีที่น่าจะเป็นที่เสียหายแก่ทางราชการ หรืออาจกระทบกระเทือนต่อสิทธิของบุคคลใด แต่ต้องจัดทำสำเนารายงานการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้แก่ข้าราชการตุลาการผู้มีส่วนได้เสียเมื่อข้าราชการตุลาการผู้นั้นร้องขอ และการประชุม การลงมติ และการเผยแพร่รายงานการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุมที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้

3.4.3.6 ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม หรือเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมต้องดำเนินการตามมติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้ดำเนินการภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งมติคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)⁵²

3.4.3.7 ในกรณีที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ไม่ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการตามเลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอห้ามมิให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เสนอแต่งตั้งบุคคลอื่น และในกรณีเช่นว่านี้ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ดำเนินการตามมาตรา 47 อีกครั้งหนึ่ง แล้วเสนอให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) พิจารณาใหม่ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีมติดังกล่าว ในการเสนอครั้งใหม่ห้ามมิให้เสนอบุคคลเดิม⁵³

3.4.3.8 ให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) โดยมิตัดด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งหมด มีอำนาจระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์

⁵¹ มาตรา 45. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

⁵² มาตรา 49. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

⁵³ มาตรา 50 วรรคแรก. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

และวิธีการดำเนินการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ตามพระราชบัญญัติ
นี้หรือตามกฎหมายอื่นได้⁵⁴

3.4.3.9 ให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ
ให้ทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แล้วรายงานต่อคณะกรรมการ
ตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้โดยให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการตุลาการ
ศาลยุติธรรมประจำชั้นศาลชั้นศาลละหนึ่งคณะ มีอำนาจหน้าที่กลั่นกรองเสนอความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งให้
ดำรงตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการลงโทษข้าราชการตุลาการในชั้นศาลนั้นต่อ
คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อประกอบการพิจารณา

ในกรณีที่จะต้องมีการเสนอเรื่องเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การโยกย้ายแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้ง
การลงโทษข้าราชการตุลาการ ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอเรื่องให้คณะอนุกรรมการ
พิจารณาจัดทำความเห็นภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด แล้วรวบรวม
ความเห็นนั้นเสนอที่ประชุมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อประกอบการพิจารณา

3.5 หลักเกณฑ์และกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ

การใช้อำนาจตัดสินใจในการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำหน้าที่
ของฝ่ายตุลาการในการรักษาความยุติธรรมให้กับสังคม หน้าที่ของศาล ได้แก่ การพิพากษาคดีความต่างๆ อย่าง
ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม ในปัจจุบันที่สภาวะแวดล้อมของสังคมมีการพัฒนาไปอย่างสลับซับซ้อน การพิจารณา
พิพากษาคดี ดังนั้น อาจต้องมีความรู้ความเข้าใจบริบทใหม่ๆ ของสังคมซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และ
ประสบการณ์ที่สูงยิ่งของบุคลากรศาล การบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ จึงยิ่งต้องพิถีพิถันรอบคอบ
เพื่อให้ภารกิจหลัก 3 ประการในการบริหารบุคคล คือ การสรรหาให้ได้คนดี คนเก่งมาทำงาน บำรุงรักษาคดี
คนเก่งไว้กับองค์กร และพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจเป็นไปได้อย่างดีที่สุด
เพื่อให้การศึกษาการบริหารงานบุคคลของศาลเข้าใจได้ง่ายขึ้น อาจนำหลักกระบวนการบริหารงานบุคคลมาจำแนก
เป็นขั้นตอน ได้ดังนี้

3.5.1 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาคัดเลือก คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึง
บุคลิกลักษณะบางประการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ตามลักษณะงานและรายละเอียด
เฉพาะงาน (Job description and specification) หลักการสำคัญของการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
มี 2 ประการ ดังนี้

3.5.1.1 เปิดกว้างให้กับผู้สมัครทุกคนที่มีคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค
เท่าเทียมกัน

3.5.1.2 ใช้เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการต่างๆ ในการคัดกรองผู้สมัครทั้งหลายเพื่อให้ได้มา
ซึ่งคนที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ในส่วนที่ 2 เรื่อง
การสอบคัดเลือก การทดสอบความรู้และการคัดเลือกพิเศษ เป็นกฎหมายสำคัญที่ใช้เป็นหลักการและวิธีปฏิบัติ

⁵⁴ มาตรา 51. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

ในการสรรหา คัดเลือก และเป็นแนวทางการทำงานขององค์การกลางอย่างคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการบริหารงานบุคคลทุกชั้นตอน

การสรรหา คัดเลือก ประกอบไปด้วย 2 วิธีการและต้องอายุไม่น้อยกว่า 25 ปีบริบูรณ์ คือ 1) การสอบคัดเลือก 2) การทดสอบความรู้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) เลขาธิการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม จะเสนอต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้มีมติให้จัดการสอบคัดเลือก การทดสอบความรู้ และการคัดเลือกพิเศษขึ้น โดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีอำนาจออกระเบียบกำหนดหลักสูตรวิธีการสรรหาคัดเลือก ตลอดจนการกำหนดสัดส่วนการบรรจุแต่งตั้งระหว่างผู้ที่สอบคัดเลือกได้ ผู้ที่ทดสอบความรู้ได้ และผู้ที่ผ่านการคัดเลือกพิเศษ⁵⁵ และยังให้อำนาจแก่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการออกระเบียบกำหนดหลักสูตรและวิธีการสรรหาคัดเลือก และสัดส่วนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามมติคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละชุด

2) กำหนดให้ผู้สอบคัดเลือกที่ได้คะแนนสูงได้รับบรรจุเข้าเป็นข้าราชการตุลาการ โดยแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ก่อนผู้ที่ได้รับคะแนนลำดับต่ำลงมาแห่งบัญชีสอบคัดเลือก โดยหากคะแนนเท่ากันให้จับสลากเพื่อจัดลำดับของผู้ที่ได้คะแนนเท่ากันนั้น⁵⁶

ในข้อนี้จะเห็นได้ชัดเจนว่า การสรรหาบุคลากรใช้ระบบคุณธรรม (Merit system) คือ การแข่งขันสอบคัดเลือกผู้ที่มีความรู้สูงสุด จากนั้นนำมาจัดทำบัญชีรายชื่อ โดยเรียงลำดับคะแนนจากสูงลงมาต่ำ บัญชีลำดับคะแนนในขั้นแรกของการสอบบรรจุได้นั้นจะถูกนำมาใช้เป็นฐานลำดับอาวุโสที่จะใช้ในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายได้ลำดับและเป็นเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในอนาคตต่อไป ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงสำคัญต่อแต่ละบุคคลมากที่สุดเพราะ ผู้ที่สอบคัดเลือกได้ลำดับต้นๆ ของบัญชีรายชื่อจะเป็นผู้มีโอกาสที่ดีกว่าผู้อยู่ลำดับต่ำลงไปเพราะจะเป็นผู้มีสิทธิ์เลือกไปดำรงตำแหน่งที่ต้องการได้ก่อนเมื่อมีการโยกย้ายแต่งตั้งในวันข้างหน้า ส่วนปัจจัยด้านความรู้ ความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งมีความสำคัญน้อยกว่าลำดับอาวุโส ซึ่งหลักอาวุโสนี้ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การในการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมที่ได้รับการปฏิบัติอย่างเหนียวแน่นตลอดมา

3.5.2 วิธีการสอบคัดเลือกผู้พิพากษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 การบรรจุข้าราชการตุลาการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ให้ประธานศาลฎีกาเป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยมี 3 วิธีการ ได้แก่ การสอบคัดเลือก สอบโดยการทดสอบความรู้หรือการคัดเลือกพิเศษ ซึ่งแต่ละวิธีการกำหนดคุณสมบัติไว้ ดังนี้

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครสอบคัดเลือก ผู้สมัครทดสอบความรู้หรือผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกพิเศษ

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครสอบคัดเลือก ผู้สมัครทดสอบความรู้หรือผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกพิเศษ เพื่อบรรจุเป็นข้าราชการตุลาการ รวมทั้งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- 1) มีสัญชาติไทยโดยการเกิด
- 2) ผู้สมัครสอบคัดเลือกหรือผู้สมัครทดสอบความรู้ ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปีบริบูรณ์ ผู้สมัคร

เข้ารับการคัดเลือกพิเศษ ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปีบริบูรณ์

⁵⁵ มาตรา 30. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

⁵⁶ มาตรา 31. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543.

3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ตามรัฐธรรมนูญด้วย ความบริสุทธิ์ใจ
4) เป็นสามัญสมาชิกแห่งเนติบัณฑิตยสภา
5) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
6) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
7) ไม่เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งให้พักราชการหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

8) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

9) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

10) ไม่เคยเป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือมีกายหรือจิตใจไม่เหมาะสมที่จะเป็นข้าราชการตุลาการหรือเป็นโรคที่ระบุไว้ในระเบียบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และ

11) เป็นผู้ที่ผ่านการตรวจร่างกาย และจิตใจโดยคณะกรรมการแพทย์จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดและคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้พิจารณารายงานของคณะกรรมการแพทย์แล้วเห็นว่าสมควรรับสมัครได้

นอกจากนี้ ผู้สมัครสอบคัดเลือก ต้องมีคุณสมบัติและได้ประกอบวิชาชีพทางกฎหมายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

(1) เป็นนิติศาสตร์บัณฑิต หรือสอบไล่ได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรทางกฎหมายจากต่างประเทศ ซึ่ง ก.ต. เทียบไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

(2) สอบไล่ได้ตามหลักสูตรของสำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา

(3) ได้ประกอบวิชาชีพทางกฎหมายเป็นจำศาล รองจำศาล เจ้าพนักงาน พิทักษ์ทรัพย์ เจ้าพนักงานบังคับคดีหรือพนักงานคุมประพฤติของศาลยุติธรรม พนักงานอัยการ นายทหารเหล่า พระธรรมนูญ ทนายความ หรือประกอบวิชาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายตามที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีอำนาจออกระเบียบกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพนั้นๆ ด้วย กรณีผู้สมัครทดสอบความรู้ ต้องมีคุณสมบัติและได้ประกอบวิชาชีพดังต่อไปนี้

1) สอบไล่ได้ตามหลักสูตรของสำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา

2) มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

- สอบไล่ได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรทางกฎหมายจากต่างประเทศ โดยมีหลักสูตรเดียวไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เทียบไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือสอบไล่ได้ปริญญาเอกทางกฎหมายจากมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) รับรอง

- สอบไล่ได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรทางกฎหมายจากต่างประเทศ โดยมีหลักสูตรเดียวไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือหลายหลักสูตรรวมกันไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เทียบไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและได้ประกอบวิชาชีพ ตามที่ระบุไว้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

- สอบไล่ได้ปริญญาโททางกฎหมายจากมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) รับรองและได้ประกอบวิชาชีพตามที่ระบุไว้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

- เป็นนิติศาสตรบัณฑิตชั้นเกียรตินิยมและได้ประกอบวิชาชีพเป็นอาจารย์ในคณะนิติศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- เป็นนิติศาสตรบัณฑิตและเป็นข้าราชการศาลยุติธรรม ที่ได้ประกอบวิชาชีพทางกฎหมายในตำแหน่งตามที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 ปี และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รับรองว่ามีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถดีและมีความประพฤติดีเป็นที่ไว้วางใจว่าจะปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการตุลาการได้
- สอบไล่ได้ปริญญาโทหรือปริญญาเอกในสาขาวิชาที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด และเป็นนิติศาสตรบัณฑิต และได้ประกอบวิชาชีพตามที่ระบุไว้ หรือได้ประกอบวิชาชีพตามที่ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี
- สอบไล่ได้ปริญญาตรี หรือที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เทียบไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด และได้ประกอบวิชาชีพตามที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี จนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพนั้นและเป็นนิติศาสตรบัณฑิต

กรณี ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกพิเศษ ต้องมีคุณสมบัติ และได้ประกอบวิชาชีพดังต่อไปนี้

- 1) มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้
 - เป็นหรือเคยเป็นศาสตราจารย์หรือรองศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ
 - เป็นหรือเคยเป็นอาจารย์ในคณะนิติศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญหรือข้าราชการประเภทอื่นในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป
 - เป็นหรือเคยเป็นทนายความมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี
- 2) สอบไล่ได้ตามหลักสูตรของสำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา
- 3) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ดีเด่นในสาขาวิชากฎหมายตามที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดและ
- 4) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีบุคลิกภาพ มีความประพฤติ และทัศนคติที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการตุลาการ

3.5.3 การบรรจุและแต่งตั้งผู้พิพากษาใหม่

ประธานศาลฎีกาเป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ช่วยผู้พิพากษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2551 มาตรา 31 บัญญัติว่า ให้ผู้สอบคัดเลือกที่ได้คะแนนสูงได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการตุลาการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ก่อนผู้ที่ได้รับคะแนนต่ำลงมาตามลำดับแห่งบัญชีสอบคัดเลือก หากได้คะแนนเท่ากันให้จับสลากเพื่อจัดลำดับในระหว่างผู้ที่ได้คะแนนเท่ากันนั้น ในส่วนของการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีข้อสังเกตว่า มีการบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เนื่องจากผู้ร่างรัฐธรรมนูญและรัฐสภาเห็นพ้องกันว่า การแต่งตั้งผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ตัดสินคดีความนั้น มีผลกระทบต่อความอยู่เย็นเป็นสุขของประเทศมาก การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจึงถูกกำหนดไว้ชัดเจนหลายมาตราในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 คือ มาตรา 200 พระมหากษัตริย์

ทรงแต่งตั้งผู้พิพากษาและตุลาการ และทรงให้พ้นจากตำแหน่ง เว้นแต่กรณีที่พ้นจากตำแหน่งเพราะความตาย การแต่งตั้งและการให้ผู้พิพากษาและตุลาการในศาลอื่นนอกจากศาลรัฐธรรมนูญ ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง และศาลทหาร พ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนอำนาจพิพากษาคดีและวิธีพิจารณาของศาลดังกล่าว ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาลนั้น (มาตรา 200) และก่อนเข้ารับหน้าที่ ผู้พิพากษาและตุลาการต้องถวายสัตย์ปฏิญาณต่อพระมหากษัตริย์ด้วยถ้อยคำดังต่อไปนี้ “ข้าพระพุทธเจ้า (ชื่อผู้ปฏิญาณ) ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า ข้าพระพุทธเจ้า จะจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ และจะปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยปราศจากอคติ ทั้งปาง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ประชาชน และความสงบสุขแห่งราชอาณาจักร ทั้งจะรักษาไว้และปฏิบัติตาม ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายทุกประการ” (มาตรา 201)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 หมวด 2 ส่วนที่ 1 มาตรา ที่ 14 และ 15 เรื่องการบรรจุข้าราชการตุลาการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ให้ประธานศาลฎีกา เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสอบคัดเลือกที่ได้ประกาศไว้ในบัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา โดยจะต้องได้รับการฝึกอบรมจากสำนักงานศาลยุติธรรมแล้ว ตามระยะเวลาที่ประธานศาลฎีกา กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ไม่น้อยกว่า 1 ปี และผลของการศึกษา อบรมเป็นไปตามมาตรฐานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่า เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความประพฤติเหมาะสมที่จะเป็นผู้พิพากษา ทั้งนี้ ให้มีการประเมินผลของการศึกษาอบรมตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมกำหนดหลังจากการฝึกอบรมในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกที่ได้ประกาศไว้ในบัญชีรายชื่อจะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษาประจำศาล ต่อไปเมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาล จะต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาและได้รับการศึกษาอบรมจากสำนักงานศาลยุติธรรมมาแล้ว ตามระยะเวลาที่ประธาน ศาลฎีกากำหนด ทั้งนี้ ให้มีการประเมินผลของการศึกษาอบรมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหาร ศาลยุติธรรมกำหนด เมื่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลก่อนเข้ารับหน้าที่ผู้พิพากษาผู้นั้นต้องถวายสัตย์ปฏิญาณต่อพระมหากษัตริย์

3.5.4 การฝึกอบรม

ผู้ช่วยผู้พิพากษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมจากสำนักงานศาลยุติธรรม ตามระยะเวลาที่ประธาน ศาลฎีกา กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ต้องไม่น้อยกว่า 1 ปี ผลการฝึกอบรม ต้องเป็นไปตามมาตรฐานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) ซึ่งต้องปรากฏว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบและความประพฤติเหมาะสม การฝึกอบรม ผู้พิพากษากำหนดให้มีการอบรม 3 ประเภทคือ

3.5.4.1 การอบรมปฐมนิเทศเป็นการบรรยายและดูงานตามศาลและหน่วยงานราชการต่างๆ

3.5.4.2 การอบรมด้านการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นการศึกษาอบรมภาคปฏิบัติของศาล ต่างๆ ทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา โดยมีผู้พิพากษาอาวุโสในศาลต่างๆ แนะนำอบรม ทั้งนี้ จะมีการประเมินผลการอบรม เป็นระยะตามความเหมาะสม

3.5.4.3 การอบรมภาควิทยากร เป็นการบรรยายในวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับความรู้รอบตัว ศีลธรรมจรรยา ความประพฤติโดยเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาบรรยาย ตลอดจนการดูงานนอกสถานที่ การดูงานศาลภาคต่างๆ รวมทั้งการดูงานศาลต่างประเทศ

3.5.5 การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนตำแหน่ง

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ นั้นให้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถพื้นฐาน อันได้แก่ การพิจารณาพิพากษาคดี การเรียงคำพิพากษา การบริหารงานคดี ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจได้ ความวิริยะอุตสาหะ ชื่อเสียงเกียรติคุณประวัติการศึกษาอบรมและการรับราชการ การดำรงตนของตนเองและคู่ครอง มารยาทสังคมและทัศนคติ ประกอบกับแบบการประเมินบุคคลและรายงาน การปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการผู้หนึ่งว่ามีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามที่ระบุไว้ด้วย และการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานศาล นอกจากพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการบริหาร ความเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของทางราชการและประชาชน ประสิทธิภาพในการทำงานเกี่ยวกับคดีสำคัญ ความเสียสละ และการอุทิศตนเพื่อประโยชน์แก่ราชการศาลยุติธรรม รวมทั้งผลงานของผู้หนึ่งด้วย ในส่วนนี้จะกล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในหัวข้อต่อไป

3.5.6 การเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

การเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและผลการปฏิบัติจะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร

ข้อกำหนดสำคัญในเรื่องค่าตอบแทน ได้แก่ ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554⁵⁷ หมวด 4 การเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า เมื่ออยู่ในชั้น 2 มาครบ 5 ปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเป็นชั้น 3 ขั้นต่ำ⁵⁸ ในการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งเป็น ผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาประจำศาล และผู้ช่วยผู้พิพากษาในแต่ละคราวให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอรายงานการประเมินบุคคลและการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการตุลาการผู้หนึ่งต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลเพื่อจัดทำความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ด้วย⁵⁹ ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นหรือตำแหน่งอื่นที่ไม่ต่ำกว่าตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น เมื่ออยู่ในชั้น 3 ขั้นต่ำครบ 3 ปี นับจากวันที่ได้รับการเลื่อนชั้นตามข้อ 32 แล้ว ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเป็นชั้น 3 ขั้นสูงสุดต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลเพื่อจัดทำความเห็นประกอบการพิจารณาโดยเร็ว⁶⁰

⁵⁷ ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนที่ 44 ก วันที่ 3 มิถุนายน 2554

⁵⁸ ข้อ 32. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁵⁹ ข้อ 33. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁶⁰ ข้อ 34. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

การพิจารณาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้พิจารณารายงานการประเมินบุคคลและการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการตุลาการผู้นั้นประกอบด้วย หากจะพิจารณาไม่ให้ผู้ใดเลื่อนขั้นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเป็นขั้น 3 ขั้นสูงสุด ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ดำเนินการให้มีการสุ่มตัวอย่างผลงานการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้นั้นย้อนหลังไปไม่น้อยกว่า 3 ปีมาเพื่อประกอบการพิจารณานั้นด้วย

3.5.7 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาดำเนินงานส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถมีทัศนคติให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรให้รอบรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้ทันเหตุการณ์ เทคโนโลยี เช่น การจัดให้มีการประชุมพิเศษ การจัดสัมมนา การศึกษาต่อ การหมุนเวียนเปลี่ยน (Rotation) คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร

3.5.8 การประเมินผลบุคคล

การประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาประจำศาลตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาประจำศาล พ.ศ. 2545⁶¹ มี 2 ลักษณะ คือ

3.5.8.1 ประเมินการปฏิบัติงาน จริยธรรม และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้พิพากษา ประจำศาล โดยรองประธานศาลฎีกา รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาคที่ได้รับมอบหมาย อธิบดีผู้พิพากษา หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแห่งศาลที่ผู้พิพากษาประจำศาลปฏิบัติหน้าที่ในขณะนั้น หรือผู้พิพากษาที่ได้รับมอบหมาย (แก้ไขโดยระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาประจำศาล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 ประกาศ ณ วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2552)

3.5.8.2 ประเมินการปฏิบัติงานจากการตรวจสำนวนคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้พิพากษาประจำศาลตามจำนวนที่คณะกรรมการเห็นสมควร โดยผู้พิพากษาที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการซึ่งมีใช้กรรมการและบุคคลที่มาประเมิน

ผู้พิพากษาประจำศาลจะต้องได้รับการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาล ปีละ 2 ครั้ง สำหรับการประเมินครั้งแรกให้กระทำเพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา ผู้พิพากษาประจำศาลโดยมีต้องเสนอผลการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของ ผู้พิพากษาประจำศาล ต่อเลขานุการคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) ดำเนินการต่อไปโดยเร็ว โดยให้มีอำนาจเสนอความเห็นในการจัดลำดับอาวุโสเสียใหม่ตามความเหมาะสม

สำหรับผู้พิพากษาประจำศาลที่ปฏิบัติราชการในศาลฎีกา ศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค ให้ใช้แบบประเมินของศาลฎีกา ศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค (ข้อ 6)

ให้มีคณะกรรมการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาประจำศาล แต่ละรุ่นคณะหนึ่ง จำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) คัดเลือกจากข้าราชการตุลาการที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ทางตุลาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี ห้ามมิให้

⁶¹ ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาประจำศาล (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 ประกาศ ณ วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2552.

แต่งตั้งกรรมการบริหารศาลยุติธรรม กรรมการตุลาการ และอนุกรรมการตุลาการประจำชั้นศาลเป็นกรรมการ ให้มีประธานคณะกรรมการ 1 คน โดยให้กรรมการคัดเลือกกันเอง และให้ผู้อำนวยการสำนักคณะกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรมเป็นเลขานุการให้ผู้อำนวยการสำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมแต่งตั้งข้าราชการใน สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมเป็นผู้ช่วยเลขานุการ จำนวนไม่เกิน 2 คน (ข้อ 7)

การตั้งคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกลั่นกรอง เสนอความเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการลงโทษข้าราชการตุลาการในชั้นศาลนั้นๆ ต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อประกอบพิจารณา จะช่วยให้การพิจารณาประเมินคุณภาพของ ผู้พิพากษาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้ดียิ่งขึ้น เพราะคณะอนุกรรมการจะมีโอกาสทำงาน ใกล้ชิดและทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของแต่ละชั้นศาลดีกว่าคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

ในด้านการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ตามข้อ 12-13 แห่งระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554 ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม จัดให้มีการประเมินบุคคลตามแบบ การประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการท้ายระเบียบนี้เป็นประจำทุกปี โดยให้ ผู้ที่รับผิดชอบการประเมินส่งผลการประเมินไปถึงสำนักงานศาลยุติธรรมภายในเดือนเมษายนของแต่ละปี ผู้รับ การประเมินมีสิทธิขอตรวจดูการประเมินและผลการประเมินได้ตามวิธีการที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด⁶²

สำหรับแบบฟอร์มการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการตามที่ระบุ ไว้ในระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์ฯ ข้อ 7 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1) ข้อมูลการปฏิบัติงานเบื้องต้น ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของการปฏิบัติงานในรอบปี โดยระบุตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือนที่ได้รับ การลาและการช่วยราชการ การดำเนินการทางวินัย การทำสำนวนคดี ต่างๆ ซึ่งในส่วนแรกผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ให้ข้อมูลเอง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) การประเมินความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ การปฏิบัติราชการ ศาลยุติธรรม หรือความรู้อื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

(2) การประเมินความสามารถในงานคดี (สำหรับตำแหน่งที่พิจารณาคดีหรือตรวจสำนวน คดีและร่างคำพิพากษา) และความสามารถในงานที่รับผิดชอบ (สำหรับตำแหน่งผู้บริหารงานศาล เลขานุการศาล หรือตำแหน่งวิชาการ)

(3) การประเมินความสามารถในการบริหาร ใช้ประเมินผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มี หน้าที่โดยตรงให้พิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ การประเมินในส่วนนี้ผู้ประเมิน จะให้คะแนนตามเกณฑ์การประเมินซึ่งแบ่งเป็น “ดี” “ปกติ” และ “ควรปรับปรุง”

3) การประเมินพฤติกรรม ประกอบด้วยการประเมินในเรื่องความอดุสาหะ ความซื่อสัตย์สุจริต และความประพฤติ รวมทั้งการดำรงตน ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินเช่นเดียวกับข้อ 2. ได้แก่ “ดี” “ปกติ” และ “ควรปรับปรุง”

4) ความคิดเห็นในการประเมิน จะเป็นส่วนที่ผู้ประเมินสรุปความเห็นในการประเมิน โดยดูจากคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้รับ โดยผู้ประเมินแบ่งออกเป็น

⁶² ข้อ 14. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

(1) ผู้ประเมินระดับต้น จะพิจารณาว่าผู้รับการประเมิน “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน” การประเมิน พร้อมกับระบุเหตุผล และ

(2) ผู้ประเมินระดับสูง จะแสดงความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย” หรือ “เห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น” พร้อมทั้งระบุเหตุผลเช่นเดียวกัน

3.5.9 ขั้นตอนการรักษาวินัย

วินัยเป็นข้อปฏิบัติหรือแบบสำหรับคนในองค์กร เป็นกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติ ดังนั้นการรักษาวินัย จึงเป็นการระมัดระวัง ป้องกันและแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดการกระทำผิดวินัย สำหรับข้าราชการตุลาการที่เป็นตัวแทนของความยุติธรรมและผู้ชี้ขาดความ “ถูก” หรือ “ผิด” ในสังคมย่อมต้องให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยมากกว่าข้าราชการประเภทอื่น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

การรักษาวินัยและการลงโทษ ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม หมวด 5 วินัย การรักษาวินัย การลงโทษและการร้องทุกข์ เน้นให้ข้าราชการตุลาการต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในส่วนที่ 1 ของหมวดนี้โดยเคร่งครัด สำหรับการรักษาวินัย มาตรา 68 ระบุว่า เมื่อข้าราชการตุลาการในศาลใด ถูกกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย ให้ข้าราชการผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในงานของศาลยุติธรรมนั้น ดำเนินการให้มีการสอบสวนข้อเท็จจริงในชั้นต้น โดยมีชักช้า ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด ในการลงโทษ โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ 1) ไล่ออก 2) ปลดออก 3) ให้ออก 4) งดเลื่อนตำแหน่งหรืองดเลื่อนเงินเดือน และ 5) ภาคทัณฑ์ โดยที่การสั่งลงโทษสามประการแรก จะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้ดำเนินการสอบสวนพิจารณาตามที่บัญญัติไว้ในส่วนที่ 2 ของหมวดนี้แล้ว

กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ บัญญัติเพียงเรื่องวินัยและการกำหนดโทษเท่านั้น ยังไม่มีประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ต่อมาคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จึงได้มีมติให้จัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อยกร่างประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการจนแล้วเสร็จเป็นประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการฉบับแรกของไทย มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี 2529 และมีแก้ไขเพิ่มเติมครั้งล่าสุด พ.ศ. 2552 ช่วงต้นประมวลยังไม่มีสภาพบังคับ กระทั่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ได้บัญญัติให้การละเมิดประมวลจริยธรรมถือเป็นการผิดวินัยและมีบทกำหนดโทษตามกฎหมายฉบับนี้ด้วย⁶³

3.5.10 การพ้นจากตำแหน่ง

การพ้นจากตำแหน่งหรือการออกจากราชการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารงานบุคคล และมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ การออกจากราชการจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพ้นจากตำแหน่งของข้าราชการฝ่ายตุลาการที่สำคัญ มีดังนี้

3.5.10.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 200 และ 201

คณะกรรมการตุลาการเป็นผู้กำหนดถ้อยคำ ถวายสัตย์ปฏิญาณตนต่อพระมหากษัตริย์ ก่อนเข้ารับตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาในศาลยุติธรรม และการแต่งตั้งและการให้ผู้พิพากษาพ้นจากตำแหน่งต้องได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการ ก่อนนำกราบบังคมทูล

3.5.10.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ส่วนที่ 3 การพ้นจากตำแหน่งเป็นระเบียบที่ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมยึดถือปฏิบัติ เช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายพลเรือน

⁶³ ธานินทร์ ภัยวิเชียร. (2553). การปรับปรุงศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ :เนติบัณฑิตยสภา.

3.6 สถานการณ์ของการโยกย้ายแต่งตั้ง

3.6.1 การโยกย้ายแต่งตั้ง

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ถือเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญและมีส่วนช่วยในการพัฒนาทั้งบุคลากรและผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรให้ดีขึ้นในส่วนขององค์การ การแต่งตั้งบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง จะช่วยให้ผลงานขององค์การมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในส่วนตัวบุคลากร ความรู้สึกที่ได้รับความเป็นธรรมในการโยกย้ายแต่งตั้งมีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ การโยกย้ายแต่งตั้งมี 2 ลักษณะ คือ

3.6.1.1 การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวนราบ (Horizontal transfer) เป็นการบรรจุแต่งตั้งและโยกย้ายสับเปลี่ยน เพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสไปเรียนรู้งานใหม่ ตำแหน่งใหม่ หรือสถานที่ใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่จำเจ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศเพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการประจำปีมีสองวาระ คือ⁶⁴

1) **วาระปกติ** พิจารณาดำเนินการประมาณเดือนสิงหาคมของแต่ละปี สำหรับข้าราชการทุกตำแหน่ง ทั้งในกรณีที่มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีนั้น และ 1 เมษายน ของปีถัดไป

2) **วาระพิเศษ** พิจารณาดำเนินการประมาณเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไป สำหรับการโยกย้ายแต่งตั้งเพิ่มเติมตามความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งตามวาระปกติ

3.6.1.2 การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวตั้ง (Vertical transfer หรือ Promotion)

การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวตั้ง เป็นการโยกย้ายเพื่อเลื่อนตำแหน่งของบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้บุคคลได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติต่อไปอย่างไม่ลดละ และมองเห็นความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career path) การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวตั้ง ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรสำหรับข้าราชการตุลาการ พิจารณาได้จากระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ว่าด้วยระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554 หมวด 2 การแต่งตั้งและการเลื่อนตำแหน่ง โดยเริ่มจากเลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอเรื่องการแต่งตั้งการเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจําชั้นศาลพิจารณาจัดทำความเห็นโดยเร็ว ในกรณีการเลื่อนตำแหน่ง หากมีการเสนอชื่อข้ามลำดับอาวุโสให้ระบุเหตุผลของการดำเนินการเช่นนั้นไว้ด้วย⁶⁵ การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการตุลาการยังนำหลักคุณธรรม ความรู้ ความสามารถมาพิจารณาควบคู่กันไปด้วย ซึ่งหลักการต่างๆ สามารถดูได้จาก 3.6.2 ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ในศาลยุติธรรม การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวนราบ สามารถเป็นได้ทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในกลุ่มผู้พิพากษาที่มีลำดับอาวุโสเดียวกัน การโยกย้ายข้ามพื้นที่ข้ามจังหวัด และการโยกย้ายข้ามประเภทศาลในศาลชั้นต้น ส่วนการโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวตั้ง สามารถเป็นได้ทั้งการเลื่อนตำแหน่งของผู้พิพากษาตามบัญชีลำดับอาวุโส

⁶⁴ ข้อ 15. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁶⁵ ข้อ 7. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

และการเลื่อนตำแหน่งตามบัญชีลำดับศาล หรือทั้งสองแบบควบคู่กัน ทั้งนี้ การโยกย้ายแต่งตั้งภายในศาลยุติธรรม จะพิจารณาจาก “ระบบอาวุโส” เป็นหลัก

3.6.2 สถานการณ์การโยกย้ายแต่งตั้ง

3.6.2.1 กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้ง

ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554 หมวด 2 ว่าด้วยการแต่งตั้งและการเลื่อนตำแหน่ง ให้เลขาธิการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอเรื่องการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลพิจารณาจัดทำความเห็นโดยเร็ว ในกรณีการเลื่อนตำแหน่ง หากมีการเสนอชื่อข้ามลำดับอาวุโสให้ระบุ เหตุผลของการดำเนินการเช่นนั้นไว้ด้วยการพิจารณาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลในเรื่องการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้คณะกรรมการ ตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้ง และวิธีดำเนินงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

3.6.2.2 วาระการโยกย้ายและระยะเวลาดำเนินการ

ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554 หมวด 3 ว่าด้วยการโยกย้ายแต่งตั้ง ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักเกณฑ์และแนวทางในการโยกย้ายแต่งตั้งให้เหมาะสมหลายประการ โดยการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการประจำปีมีสองวาระ คือ **วาระปกติ** พิจารณาดำเนินการประมาณ เดือนสิงหาคมของแต่ละปี สำหรับข้าราชการตุลาการทุกตำแหน่ง ทั้งในกรณีที่มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีนั้น และ 1 เมษายนของปีถัดไป และ**วาระพิเศษ** พิจารณาดำเนินการประมาณเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไปสำหรับการโยกย้ายแต่งตั้งเพิ่มเติมตามความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งตามวาระปกติ⁶⁶

การโยกย้ายแต่งตั้งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ตำแหน่งข้าราชการตุลาการตามมาตรา 13 (2) (ก)⁶⁷ ได้แก่ ประธานศาลอุทธรณ์ ให้ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากข้าราชการตุลาการซึ่งมีลำดับอาวุโสถัดจากประธานศาลฎีกา⁶⁸
2. ตำแหน่งข้าราชการตุลาการ ตามมาตรา 13 (1) (ข) (รองประธานศาลฎีกา ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา และผู้พิพากษาศาลฎีกา) มาตรา 13 (2) (ก) และ (ข) (รองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์และผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค) และมาตรา 13 (3) (ก) (อธิบดีผู้พิพากษา ศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษา ภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น) หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าดังต่อไปนี้ สามารถสับเปลี่ยนกันได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อลำดับอาวุโส⁶⁹

⁶⁶ ข้อ 15. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁶⁷ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 117/ตอนที่ 44 ก/หน้า 13/18 พฤษภาคม /2543

⁶⁸ ข้อ 16. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁶⁹ ข้อ 17. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

2.1 ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา และผู้พิพากษาศาลฎีกา กับตำแหน่งประธานศาลอุทธรณ์ภาค

2.2 ตำแหน่งผู้พิพากษาศาลฎีกากับตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น และอธิบดีผู้พิพากษาภาค

2.3 ตำแหน่งรองประธานศาลอุทธรณ์และรองประธานศาลอุทธรณ์ภาค กับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ และผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค

2.4 ตำแหน่งรองประธานศาลอุทธรณ์ รองประธานศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษา หัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ และผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค กับตำแหน่งอธิบดี ผู้พิพากษา ศาลชั้นต้น และอธิบดีผู้พิพากษาภาค

2.5 ตำแหน่งผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์และผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค กับตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

2.6 ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น กับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น

2.7 ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล กับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น

3. ให้ข้าราชการตุลาการมีวาระการดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ในตารางแนบท้ายระเบียบนี้ เพื่อประโยชน์ในการนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ให้ถือเอาระยะเวลาในการช่วยทำงานชั่วคราวเป็นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการตุลาการด้วย ทั้งนี้ ให้นับระยะเวลาถึงวันที่ 1 ตุลาคม หรือ 1 เมษายน ของปีที่จะได้รับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมแล้วแต่กรณี

สำหรับข้าราชการตุลาการใดที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์ภาคซึ่งมีที่ตั้งนอกเขตกรุงเทพมหานครครบระยะเวลา 5 ปีแล้ว หากประสงค์จะรับราชการในศาลเดิมต่อไป ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอประวัติและผลงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการผู้นั้นเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย⁷⁰

4. การแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาศาลชั้นต้นไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้น ในภูมิภาครอบแรกให้ทาบบัญชีลำดับศาลตามลำดับอาวุโสของข้าราชการตุลาการโดยให้มีการแลกเปลี่ยนศาลกันได้ สำหรับการแต่งตั้งผู้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลกลุ่มพิเศษให้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ยิ่งไปกว่าลำดับอาวุโส บัญชีลำดับศาลและบัญชีศาลกลุ่มพิเศษให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ท้ายระเบียบนี้⁷¹

5. ในกรณีที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เห็นสมควร การแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลกลุ่มพิเศษศาลใดศาลหนึ่งหรือหลายศาล อาจแต่งตั้งจากผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งพ้นวาระการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปแล้วก็ได้ โดยให้แต่งตั้งได้ตั้งแต่ข้าราชการตุลาการซึ่งมีอาวุโสต่ำกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลดังกล่าว⁷²

⁷⁰ ข้อ 18. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷¹ ข้อ 19. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷² ข้อ 20. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

6. การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้นและแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด⁷³

7. การพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวในจังหวัดใด ให้คำนึงถึงลำดับอาวุโสและความเหมาะสมในจังหวัดนั้น

ข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด เว้นแต่จังหวัดที่มีได้มีเขตอำนาจเหนืออำเภอซึ่งเป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัด ต้องเป็นผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวง และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวในจังหวัดนั้น⁷⁴

8. ข้าราชการตุลาการซึ่งรับราชการในศาลแขวง หรือศาลเยาวชนและครอบครัวในจังหวัดใดครบ 2 ปี หากมีตำแหน่งในศาลจังหวัดนั้นว่างลงอาจได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัด⁷⁵

9. ห้ามมิให้ข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดย้ายไปรับราชการในศาลแขวง หรือศาลเยาวชนและครอบครัว ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน เว้นแต่ศาลในกรุงเทพมหานคร⁷⁶

10. ข้าราชการตุลาการจะรับราชการในศาลเดียวกันกับคู่สมรส บุพการี หรือผู้สืบสันดาน ซึ่งเป็นผู้บริหารศาลมิได้⁷⁷

11. ข้าราชการตุลาการซึ่งรับราชการในตำแหน่งเลขานุการศาลชั้นอุทธรณ์ รองเลขานุการศาลชั้นอุทธรณ์ และเลขานุการศาลชั้นต้นในกรุงเทพมหานคร อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในศาลที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่ ทั้งนี้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงหลักอาวุโส⁷⁸

12. การแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาอาวุโสไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของผู้นั้นหรือของคู่สมรสจะกระทำมิได้ เว้นแต่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค⁷⁹

13. การแต่งตั้งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้นในจังหวัดที่ผู้นั้นเคยดำรงตำแหน่งหรือเคยช่วยทำงานชั่วคราวในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น หรือผู้พิพากษาศาลชั้นต้นมาก่อนจะกระทำมิได้ เว้นแต่ศาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล⁸⁰

⁷³ ข้อ 21. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁴ ข้อ 22. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁵ ข้อ 23. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁶ ข้อ 24. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁷ ข้อ 25. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁸ ข้อ 26. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁷⁹ ข้อ 27. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁸⁰ ข้อ 28. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

14. ผู้พิพากษาประจำศาลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นต้องออกไปรับราชการในศาลภูมิภาคตามวาระ⁸¹

15. ให้ผู้พิพากษาประจำศาลรับราชการที่ศาลฎีกา ศาลชั้นอุทธรณ์ หรือศาลชั้นต้น ยกเว้นศาลแขวง ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เห็นสมควรกำหนด⁸²

16. ในกรณีที่มีความเหมาะสมและเพื่อประโยชน์อย่างยิ่งแก่ราชการศาลยุติธรรมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) อาจมีมติด้วยคะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งตามระเบียบนี้ได้⁸³

ภาพที่ 11 แผนภูมิการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการประจำปี



ข้าราชการตุลาการทุกตำแหน่งโยกย้ายแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนผู้มีอายุครบ 60 ปีการโยกย้ายแต่งตั้งเพื่อสับเปลี่ยนตำแหน่งมีผล 1 ตุลาคมของปีนั้น (กรณีตำแหน่งแทนผู้มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์) มีผล 1 เมษายนของปีถัดไป (กรณีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาศาล)

3.6.2.3 หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้ง

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ดังนี้

1) หลักเกณฑ์ด้านเวลา

ระเบียบหลายข้อ ได้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนที่ข้าราชการตุลาการต้องปฏิบัติงานก่อนจะให้มีการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

(1) ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลรับราชการนอกเขตกรุงเทพมหานครได้จังหวัดละไม่เกิน 3 ปี

(2) ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นรับราชการนอกเขตกรุงเทพมหานครได้จังหวัดละไม่เกิน 5 ปี

⁸¹ ข้อ 29. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁸² ข้อ 30. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁸³ ข้อ 31. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

(3) ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นที่ดำรงตำแหน่งในศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว และศาลแขวง ให้ดำรงตำแหน่งในศาลดังกล่าวศาลใดศาลหนึ่งหรือหลายศาลเป็นระยะเวลาติดต่อกันรวมแล้วไม่เกิน 5 ปี

(4) ผู้พิพากษาอาวุโสรับราชการนอกเขตกรุงเทพมหานครและในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้จังหวัดละไม่เกิน 5 ปี

(5) ผู้ที่รับราชการในศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลจังหวัด แผนกคดีเยาวชนและครอบครัวครบ 2 ปี หากมีตำแหน่งในศาลจังหวัดว่างลงอาจได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัด

2) หลักเกณฑ์ด้านสถานที่

เนื่องจากศาลยุติธรรม มีหน่วยงานในสังกัดที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงต้องมีการกำหนด หลักเกณฑ์เงื่อนไขด้านสถานที่ในการรับราชการไว้ด้วย ที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

(1) การแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้พิพากษาศาลชั้นต้นไปดำรงตำแหน่ง ในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของผู้ยื่นหรือของคู่สมรสจะกระทำมิได้ เว้นแต่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและ จังหวัดซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค

(2) การแต่งตั้งผู้พิพากษาอาวุโสไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของ ผู้ยื่นหรือของคู่สมรสจะกระทำมิได้ เว้นแต่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และจังหวัดซึ่งเป็นที่ตั้งสำนัก ศาลยุติธรรมประจำภาค หรือกรณีมีเหตุจำเป็นอย่างยิ่งเป็นพิเศษเฉพาะราย

หลักเกณฑ์ด้านสถานที่ จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับหลักเกณฑ์ด้านระยะเวลา เนื่องจากเป็นข้อกำหนดที่ต้องการจำแนกและจัดลำดับศาลที่ตั้งอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้การแต่งตั้ง โยกย้าย ข้าราชการตุลาการนั้นเหมาะสมแก่ระยะเวลา ระดับการพัฒนาของท้องถิ่น การคมนาคมขนส่ง และความมั่นคงปลอดภัยของข้าราชการมากที่สุด

3) หลักเกณฑ์ด้านความจำเป็นและความประสงค์ส่วนบุคคล

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากการแต่งตั้ง โยกย้ายข้าราชการตุลาการ จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ด้านความจำเป็น ความประสงค์ส่วนบุคคล รวมทั้งความสมัครใจไว้ด้วย ซึ่งในหลายข้อ จะเห็นได้ว่ามีข้อกำหนดข้อยกเว้นที่คำนึงถึงความประสงค์สมัครใจของบุคคลไว้ด้วย ได้แก่

(1) การแต่งตั้งผู้พิพากษาอาวุโสไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของ ผู้ยื่นหรือของคู่สมรสจะกระทำมิได้ เว้นแต่ หรือกรณีมีเหตุจำเป็นอย่างยิ่งเป็นพิเศษเฉพาะราย

(2) การจัดคนลงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้พิจารณาจากความสมัครใจจากกลุ่มผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสับเปลี่ยนศาลก่อน และพิจารณาความสมัครใจจาก กลุ่มผู้ที่มีอาวุโสอยู่ในลำดับที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกภูมิภาค รอบแรก หากยังจัดคนลงไม่ได้หรือยังไม่ครบ ให้พิจารณาตามบัญชีลำดับศาล และจัดคนลงตำแหน่งตามลำดับอาวุโส

4) หลักเกณฑ์ยกเว้น และศาลกลุ่มพิเศษตามบัญชีลำดับศาล

สำหรับกรณีศาลกลุ่มพิเศษตามบัญชีลำดับศาล มีหลักที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

(1) กรณีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นที่ดำรงตำแหน่งในศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว และศาลแขวงให้ดำรงตำแหน่งในศาลดังกล่าวศาลใดศาลหนึ่งหรือหลายศาลเป็นระยะเวลาติดต่อกันรวมแล้วไม่เกิน 5 ปี โดยให้นับระยะเวลา รวมถึงการช่วยราชการในจังหวัดนั้นด้วย

(2) กรณีผู้ที่รับราชการในศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดและศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวครบ 2 ปี หากมีตำแหน่งในศาลจังหวัดว่างลงอาจได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัด

(3) ผู้พิพากษาอาวุโสให้รับราชการที่ศาลในเขตกรุงเทพมหานครได้ศาลละไม่เกิน 5 ปี โดยให้นับระยะเวลา รวมถึงการช่วยราชการในศาลนั้นด้วย เว้นแต่ในศาลชำนาญพิเศษ

ในเวลาต่อมาได้มีการประชุมคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ครั้งที่ 23/2553 มติที่ประชุมได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในวาระโยกย้ายแต่งตั้ง 1 เมษายน 2554 เป็นดังนี้

ก. กรณีผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ภายใต้บังคับของระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้งฯ ข้อ 18 ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสิทธิเลือกศาลที่ประสงค์ขอย้ายได้ก่อนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลรุ่นที่ได้ออกไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก่อนรุ่นของตน 1 รุ่น

ข. กรณีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ให้ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสิทธิเลือกศาลได้ก่อนผู้พิพากษาซึ่งดำรงตำแหน่งในชั้นศาลเดียวกันที่ประสงค์ ขอย้ายในวาระดังกล่าว ทั้งนี้ ในส่วนผู้ดำรงตำแหน่งในชั้น 3 จะมีสิทธิเลือกศาลก่อนผู้ที่ดำรงตำแหน่งในชั้น 3 ชั้นเดียวกัน

ค. ให้ผู้ที่มีภูมิลำเนาของตนเองหรือคู่สมรสในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถขอย้ายกลับภูมิลำเนาของตนและคู่สมรสได้

ง. การจัดคนลงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้พิจารณาจากความสมัครใจจากกลุ่มผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสลับเปลี่ยนศาลก่อน และพิจารณาความสมัครใจจากกลุ่มผู้มีอาวุโสอยู่ในลำดับที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกภูมิภาคครบแรก หากยังจัดคนลงไม่ได้หรือยังไม่ครบ ให้พิจารณาตามบัญชีลำดับศาล และจัดคนลงตำแหน่งตามลำดับอาวุโส

ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งหรือเคยช่วยทำงานในตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น หรือผู้ที่เคยช่วยทำงานในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสิทธิขอกลับไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในวาระโยกย้ายแต่งตั้งปีถัดไป

3.6.3 เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์การโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบัน จะแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้พิพากษาในศาลทั่วไป
- 2) กลุ่มผู้พิพากษาในศาลชำนาญพิเศษ
- 3) กลุ่มผู้พิพากษา จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 4) กลุ่มตำแหน่งบริหารงานศาล มีหลักเกณฑ์เพิ่มเติมด้านความรู้ทางการบริหาร และ

มนุษยสัมพันธ์

1) กลุ่มผู้พิพากษาในศาลทั่วไป

การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไป⁸⁴ ให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยพิจารณาถึงเงื่อนไขต่อไปนี้

- (1) ความรู้ความสามารถพื้นฐาน โดยพิจารณาจาก
 - ก. การพิจารณาพิพากษาคดี
 - ข. การเรียงคำพิพากษา
 - ค. การบริหารงานคดี
 - ง. ความรับผิดชอบ
 - จ. ความซื่อสัตย์สุจริต
 - ฉ. ความไว้วางใจได้
 - ช. ความวิริยะอุตสาหะ
 - ซ. ความเสียสละ
 - ณ. ชื่อเสียงเกียรติคุณ
- (2) ประวัติการศึกษาอบรมและการรับราชการ
- (3) การดำรงตนของตนเองและคู่ครอง
- (4) มารยาทสังคมและทัศนคติ
- (5) แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

ผู้ันที่ระบุว่ามีความสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ให้เสนอแต่งตั้งจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีและผ่านการประเมินความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมกำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาล เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นในทางราชการ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมิมีมติไม่นำระยะเวลาที่ต้องดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลดังกล่าวมาใช้บังคับแก่การพิจารณาแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นก็ได้ แต่ทั้งนี้ ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นต้องเสนอแต่งตั้งจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และต้องผ่านการประเมินผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนด⁸⁵

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาค ผู้พิพากษาในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา และตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับทุกตำแหน่งข้างต้น ให้เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม จัดทำรายงานสรุปผลงานการทำงานคดีและผลการประเมินการปฏิบัติราชการย้อนหลังไม่น้อยกว่า 3 ปี ของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งเพื่อประกอบการพิจารณา

⁸⁴ ข้อ 9. หมวด 2 ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁸⁵ ข้อ 12. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

ด้วย ในกรณีที่คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลมีข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลอาจสรุปตัวอย่างผลงานการพิจารณาพิพากษาคดีหรืองานอื่นในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับการเสนอแต่งตั้งมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้⁸⁶

2) กลุ่มผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ

การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ กองผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ และกองผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา นอกจากพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระเบียบฯ พ.ศ. 2554 ข้อ 9 แล้วต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานของศาลนั้นและความเหมาะสมกับตำแหน่งยิ่งไปกว่าหลักอาวุโส⁸⁷

การพิจารณาคดีในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้พิพากษาอย่างมาก เนื่องจากคดีในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ จำเป็นต้องมีการพิจารณาพิพากษาคดีโดยผู้พิพากษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในคดีนั้นๆ อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันระบบการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ยังคงใช้ระบบเดียวกับการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในศาลยุติธรรมทั่วไป ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในการพิจารณาโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งของผู้พิพากษา โดยผู้ที่มีลำดับอาวุโสสูงกว่าจากการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาครั้งแรก จะได้รับการพิจารณาก่อน (ลำดับชั้นผู้พิพากษา ดูที่หัวข้อการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการตุลาการ) ซึ่งลำดับอาวุโสเมื่อแรกเข้านั้น จะคงอยู่ติดตัวข้าราชการตุลาการไปจนเกษียณอายุราชการ เมื่อการพิจารณาโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งของผู้พิพากษา ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในสัดส่วนที่สูงกว่าการใช้เกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงานในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษจึงเกิดปัญหาขึ้น เนื่องจากการยึดถือระบบอาวุโสนั้นเป็นการรับประกันความมั่นคงก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของตัวข้าราชการตุลาการ ดังนั้น การปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่จะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษนั้น จึงกลายเป็นอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้นไป

นอกจากนี้ ศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษจัดอยู่ในลำดับศาลชั้นต้นซึ่งการโยกย้ายแต่งตั้งยังคงใช้ระเบียบหลักเกณฑ์ และบัญชีลำดับอาวุโสเดียวกันกับศาลยุติธรรมทั่วไป การโยกย้ายแต่งตั้งตามแนวราบที่ไม่กระทบต่อลำดับอาวุโสระหว่างผู้พิพากษาในตำแหน่งต่างๆ จึงทำให้ผู้พิพากษาในศาลประเภทต่างๆ มีการโยกย้ายถ่ายเทระหว่างกันได้โดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งเลย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าว

การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค และผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา ให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ให้พิจารณาถึงเงื่อนไขต่อไปนี้

⁸⁶ ข้อ 13. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

⁸⁷ ข้อ 11. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

- (1) หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกาแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไปให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ
- (2) ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานของศาล
- (3) ความเหมาะสมกับตำแหน่งประกอบด้วย

3) กลุ่มผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้

การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีระเบียบพิเศษ ให้สิทธิเพื่อ จูงใจ เนื่องจากพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีปัจจัยความแตกต่างทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบกับ สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ส่งผลให้ระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการพิจารณาบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ไป ดำรงตำแหน่งในพื้นที่นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยน แก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้เป็นการบั่นทอนสภาพจิตใจ ของผู้ที่จะต้องไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ดังกล่าว ซึ่งทำให้ข้าราชการเหล่านั้นไม่อาจปฏิบัติหน้าที่สนองตอบ ความต้องการของสังคมได้ดีเท่าที่ควร จะเห็นได้ว่า ในพื้นที่ที่มีความละเอียดอ่อนทางสังคมเช่นกรณีจังหวัดชายแดน ภาคใต้ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่บังคับใช้ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จาก การเปิดโอกาสให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสิทธิเลือกศาล ที่จะประสงค์ขอย้ายได้ก่อนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลรุ่นที่ได้ออกไปดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก่อนรุ่นของตน 1 รุ่น และผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มีสิทธิเลือกศาลได้ก่อน ผู้พิพากษาซึ่งดำรงตำแหน่งในชั้นศาลเดียวกัน ที่ประสงค์ขอย้ายในวาระดังกล่าว

นอกจากนี้ ในการจัดคนลงตำแหน่งผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะพิจารณาจากความสมัครใจก่อน หากยังจัดคนลงตามตำแหน่งไม่ได้หรือได้แต่ยังไม่ครบ จึงจะพิจารณาตามลำดับอาวุโส ซึ่งโดยปกติแล้วการจัดคนลงตามตำแหน่งจะยึดถือหลักลำดับอาวุโส มาพิจารณาในการจัดคนลงตามตำแหน่งต่างๆ ก่อนหลักอื่นๆ จากการพิจารณาระเบียบและแนวทางในการโยกย้ายแต่งตั้งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้

4) กลุ่มตำแหน่งบริหารงานศาล

การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานศาล⁸⁸ ให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยพิจารณาถึง เงื่อนไขต่อไปนี้

- (1) หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกาแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไป (ข้อ 9)
- (2) ความรู้ความสามารถในการบริหารงานศาล
- (3) ความเป็นผู้นำ
- (4) การแก้ปัญหา
- (5) การตัดสินใจ
- (6) มนุษยสัมพันธ์
- (7) ความเอาใจใส่
- (8) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ทางราชการและประชาชน
- (9) ประสบการณ์ในการทำงาน

⁸⁸ ข้อ 10. ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554

3.6.4 องค์การ/บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

3.6.4.1 ด้านองค์การที่พิจารณา

1) เลขานุการคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เสนอเรื่องการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาลพิจารณาจัดทำความเห็นโดยเร็วในกรณีการเลื่อนตำแหน่ง หากมีการเสนอชื่อข้ามลำดับอาวุโส ให้ระบุเหตุผลของการดำเนินการเช่นว่านั้นไว้ด้วย

2) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กำหนดหลักเกณฑ์พิจารณา เดิม/ใหม่

3) ประกาศ

3.6.4.2 ด้านผู้เกี่ยวข้อง

1) ผู้อยู่ในบัญชีที่เข้าหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้ง ยื่นแบบฟอร์มแจ้งความประสงค์ พื้นที่ที่ประสงค์จะไปดำรงตำแหน่งให้ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) คณะอนุกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.)

2) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) พิจารณابیญชีรายชื่อลำดับอาวุโส ที่แสดงความประสงค์ หรือไม่ได้ยื่นก็ตาม โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ประกาศพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสม โดยดูแบบประเมินผลประกอบ

3.7 คำถามการวิจัย

จากการทบทวนที่มาของการศึกษา ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการศาลยุติธรรม จะเห็นได้ว่าศาลยุติธรรมได้ยึดถือหลักการในระบบคุณธรรมตลอดมา โดยจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสควบคู่กันไปด้วยเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักอาวุโสและประสบการณ์ของผู้พิพากษาในการพิจารณาพิพากษาคดี การยึดถือหลักคุณธรรมและหลักอาวุโสในการบริหารงานศาลยุติธรรมนั้น เป็นหลักปฏิบัติที่ยึดถือกันมาเป็นเวลานานแล้ว เป็นหลักที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติเพื่อให้ศาลได้มาซึ่ง ผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ตุลาการ ผู้ยึดมั่นในความยุติธรรม ความเป็นกลาง และความมีเมตตาสุจริต ในกระบวนการพิจารณาพิพากษารอคดีต่างๆ และธำรงความเป็นอิสระของศาลให้เป็นสถาบันที่รักษาความยุติธรรมในสังคมได้อย่างเที่ยงแท้

อย่างไรก็ตาม ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีความซับซ้อน คดีความที่เป็นปัญหาข้อพิพาทที่ขึ้นสู่ศาลก็มีความซับซ้อน และมีการทับซ้อนระหว่างปัญหาหลายด้านหลายมิติ ผู้พิพากษายุ่งใหม่จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของปัญหาอย่างลึกซึ้ง การใช้ความรู้อันเชี่ยวชาญในทวิบทกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาเหล่านั้น ก็ต้องใช้ความรู้และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมในการพิจารณาพิพากษาคดีมากที่สุด เพราะความสุจริต ความเป็นกลาง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้พิพากษาแตกต่างจากข้าราชการอาชีพอื่น การแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ใหม่จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้พิพากษายุ่งปัจจุบันควรมีผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งบริหารก็จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถทางการบริหารเพิ่มขึ้นด้วย เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เป็นต้น

ปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญเช่นเดียวกัน ก็ได้ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้าราชการทุกประเภทที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว บุคคลเหล่านั้นต้องทำงานภายใต้ความกดดันและเสี่ยงชีวิตของตนเองและครอบครัว รวมถึงข้าราชการตุลาการด้วย ผู้ที่สามารถอยู่ในพื้นที่

ดังกล่าวได้ จะต้องเป็นผู้มีภาวะจิตใจที่มั่นคง มีความรู้ความเข้าใจในความเชื่อ ธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่น และสามารถสื่อสารกับประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างดี

ความเปลี่ยนแปลงทั้งสองประการหลักนี้ จึงควรพิจารณาว่าอาจจะต้องมีการทบทวนระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ อย่างไร จึงเหมาะสมสอดคล้องและทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการโยกย้ายแต่งตั้ง ที่เป็นการกำหนดตัวผู้พิพากษาให้เข้ารับตำแหน่งต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาในบทนี้แล้ว ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ตั้งคำถามในประเด็นต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการโยกย้ายแต่งตั้ง ดังนี้

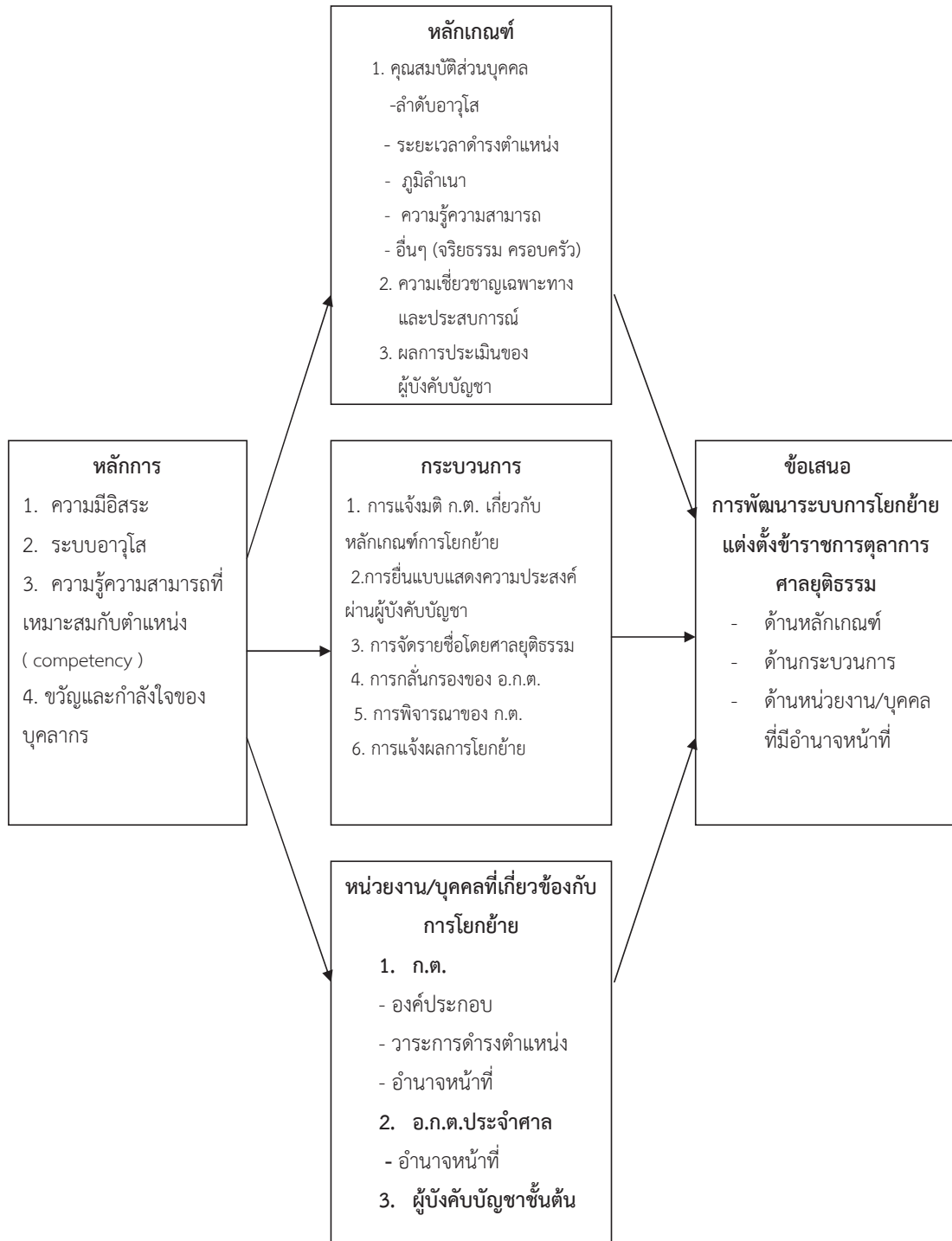
1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งในศาลยุติธรรมควรเป็นอย่างไร
2. การโยกย้ายแต่งตั้งสู่ศาลชั้นอุทธรณ์ควรมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างหรือไม่
3. การโยกย้ายแต่งตั้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างหรือไม่
4. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารทุกชั้นศาลควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่
5. กระบวนการในการดำเนินการเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งควรมีการปรับปรุงในด้านใดบ้าง
6. องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งของ

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรเป็นอย่างไร

7. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งควรเป็นอย่างไร

ในการพิจารณาคำถามการวิจัยเหล่านี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ภายใต้งานวิจัย ดังตัวแบบที่แสดงต่อไปนี้ เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบคำถามเหล่านี้ต่อไป

ภาพที่ 12 ตัวแบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม



บทที่ 4

การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ สำนวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการต่อแนวทางและหลักการการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน การศึกษาใช้การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีการสัมภาษณ์ประกอบ โดยมีแนวทางการดำเนินการศึกษาวิจัย (Research design) ดังนี้

4.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรเป้าหมาย (Targeted population) เป็นผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสที่ปฏิบัติงานอยู่ในศาลยุติธรรมที่ได้รับการโปรดเกล้าให้ปฏิบัติหน้าที่ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ (ไม่รวมผู้ช่วยผู้พิพากษา)

4.2 กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตลักษณะของตัวอย่าง กลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้กำหนดจากเงื่อนไขต้องเป็นผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโส ที่ได้รับการโปรดเกล้าให้ปฏิบัติหน้าที่ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศทั้งหมดจำนวน 4,300 คน (ไม่รวมผู้ช่วยผู้พิพากษา)⁸⁹

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ จากการใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (1973) มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{4,300}{1 + 4,300(0.05)^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ทราบค่า

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (allowable error)

โดยกำหนดค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.5 และที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ = 365 ราย

⁸⁹ สำนักงานศาลศาลยุติธรรม พ.ศ. 2553

ในการสุ่มตัวอย่างในการศึกษา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่กระจายกันไปและครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้พิพากษาที่เป็นประชากรเป้าหมาย จึงได้ดำเนินการกำหนดขอบเขตการสุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมตามองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

4.2.1 ประเภทผู้พิพากษา

ประเภทผู้พิพากษาที่คำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง***ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา
จำแนกประเภทผู้พิพากษาทั่วไปและผู้พิพากษาอาวุโส (หน่วย: คน)

ประเภทผู้พิพากษา	จำนวนผู้พิพากษา (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ผู้พิพากษาทั่วไป	4,044	343
ผู้พิพากษาอาวุโส	256	22
รวม	4,300	365

ที่มา: สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553

***หมายเหตุ: ได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด และเก็บจำนวนตัวอย่างกลับมาได้ทั้งสิ้นจำนวน 385 ชุด มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้ที่ 365 คนเมื่อจำแนกผู้พิพากษาตัวอย่างตามเพศของผู้พิพากษาในแต่ละเพศ จะได้ดัง ดังตารางที่ 2

4.2.2 ประเภทเพศผู้พิพากษา

ตารางที่ 2 สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา จำแนกประเภทเพศของผู้พิพากษา (หน่วย: คน)

ประเภทเพศผู้พิพากษา	จำนวนผู้พิพากษา (คน)	สัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ผู้พิพากษาหญิง	1,097	25.51	67
ผู้พิพากษาชาย	3,203	74.49	318
รวม	4,300	100	385

ที่มา: สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553

***หมายเหตุ: ทั้งนี้ เป็นการเก็บจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 385 คน

4.2.3 ขอบเขตเชิงชั้นศาลและประเภทศาล ทำการสำรวจผู้พิพากษาทั้งชั้นศาลและประเภทศาล
ได้แก่

- (1) ศาลชั้นต้น
 - 1.1 ศาลแขวง
 - 1.2 ศาลจังหวัด
 - 1.3 ศาลชำนาญพิเศษ
 - 1.4 ศาลพิเศษ (ศาลเยาวชนและครอบครัว)

- 1.5 ศาลชั้นต้นใน กทม.
 (2) ศาลอุทธรณ์
 (3) ศาลฎีกา

ตารางที่ 3 สัดส่วนจำนวนตัวอย่างผู้พิพากษา จำแนกประเภทตามชั้นศาลของผู้พิพากษา (หน่วย: คน)

ผู้พิพากษา	จำนวนผู้พิพากษา (คน)	สัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ศาลชั้นต้น	3,403	79.13	305
ศาลอุทธรณ์	529	12.30	47
ศาลฎีกา	112	2.60	10
ผู้พิพากษาอาวุโส	256	5.95	23
รวม	4,300	100	385

***หมายเหตุ: ผู้พิพากษาศาลฎีกา ไม่มีการตอบแบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามไม่ได้ตอบในส่วนนี้ รวมทั้งหมดจำนวน 12 คน

4.2.4 ขอบเขตเชิงอายุ ทำการแบ่งอายุของผู้พิพากษา เป็นดังนี้ (1) 25–35 ปี (2) 36–45 ปี (3) 46–55 ปี (4) 56–65 ปี (5) 66 ปี ขึ้นไป และเมื่อจำแนกผู้พิพากษา ตามประเภทอายุของ ผู้พิพากษาจะเก็บผู้พิพากษาตัวอย่าง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้พิพากษา และจำนวนตัวอย่างจำแนกตามอายุ (หน่วย: คน)

อายุ (ปี)	จำนวนผู้พิพากษา	ร้อยละ	จำนวนตัวอย่าง (คน)
25–35	737	14.0	54
36–45	1,336	32.7	126
46–55	1,614	42.6	164
56–65	330	7.8	30
66 ปีขึ้นไป	283	2.9	11
รวม	4,300	100	385

***หมายเหตุ: ทั้งนี้ เป็นการเก็บจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 385 คน

4.3 การสัมภาษณ์

เพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเชิงลึกบางประเด็น ผู้วิจัยจะได้ทำการสัมภาษณ์ผู้พิพากษาโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้บริหารศาลโดยใช้หลัก Snowball คือ เมื่อทำการสัมภาษณ์

ผู้พิพากษาท่านใดแล้ว ก็จะทำให้ท่านเหล่านั้นแนะนำผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ที่จะทำการสัมภาษณ์ต่อไป รวมจำนวนทั้งหมดประมาณ 15 ท่าน

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural interview guideline) ที่สร้างจากผลการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการจัดทำ/สร้างดังนี้

1. ทำการศึกษา ค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม จากเอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำวิจัยและปรึกษาคณะกรรมการ ผู้เชี่ยวชาญ

2. กำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตของเนื้อหา โดยพิจารณาถึงปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. นำแนวความคิดต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยดำเนินการ ส่วนคำถามในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับ ความคิดเห็นดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

ทั้งนี้ โครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจพิจารณา และแก้ไขเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity)

5. ทำการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของแบบสอบถามแล้วจึงนำแบบสอบถามนั้นไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบแบบสอบถามต่อไป ซึ่งประชากรที่ใช้ทดสอบมีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ต้องการศึกษาคือเป็นผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานศาลยุติธรรม ในเขตปริมณฑล จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการทดสอบมาแล้วมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) โดยหากได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป จะทั้งในรายข้อและรวม ถือว่าแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น หากข้อใดที่มีค่าความเชื่อมั่นต่ำกว่า 0.75 ลงมา จะทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้น ผลจากการดำเนินการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98

7. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ต้องการศึกษาต่อไป

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural interview guideline) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการจัดทำ/ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์การศึกษาและคำถามการวิจัย
2. กำหนดกรอบการวิจัยและประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดประเด็นคำถามการศึกษา โดยมีโครงสร้างคำถามครอบคลุมในเนื้อหา ดังนี้
 - สถานการณ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน
 - หลักการการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
 - เกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
 - กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
 - แนวทางการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประสานการดำเนินการเก็บข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม โดยมีหนังสือถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อธิบดีผู้พิพากษาศาลต่างๆ หรือผู้บริหารศาลที่เป็นแหล่งประชากรกลุ่มตัวอย่างขอความร่วมมือให้ผู้พิพากษา ตอบแบบสอบถาม

2. ประสานการดำเนินการเก็บข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม โดยมีหนังสือถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อธิบดีผู้พิพากษาศาลต่างๆ หรือผู้บริหารศาลที่เป็นแหล่งประชากรกลุ่มตัวอย่างขอความร่วมมือให้ผู้พิพากษา กลุ่มเป้าหมายให้สัมภาษณ์และการประชุมกลุ่ม

3. ขอข้อมูลความคิดเห็นอื่นๆ จากผู้พิพากษา

4. ขอความร่วมมือจากสำนักงานศาลยุติธรรมขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์ รวมเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 สัปดาห์

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมด

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOW ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน ด้วยค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

มากที่สุด	ให้คะแนน	4.21–5.00
มาก	ให้คะแนน	3.41–4.20
ปานกลาง	ให้คะแนน	2.61–3.40
น้อย	ให้คะแนน	1.81–2.60
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1.00–1.80

2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์เทียบระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์ (r) ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2528)

ค่าระหว่าง	3.67-5.00	มีความสัมพันธ์ในระดับมาก
ค่าระหว่าง	2.34-3.66	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง	1.00-2.33	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

3. ใช้การวิเคราะห์ค่า Chi-Square เพื่อต้องการหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการจัดประชุมกลุ่ม จะดำเนินการประมวลผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา และคำถามการวิจัย และนำเสนอในเชิงพรรณนา

บทที่ 5

ผลการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการย้ายข้าราชการตุลาการ” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามขั้นตอนต่างๆ การนำเสนอแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

การรายงานผลการวิจัยที่ได้จากแบบสอบถามนี้ เป็นการรายงานผลการสำรวจเชิงปริมาณ โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการแบ่งเป็น 2 ส่วน

2.1 ความคิดเห็นทั่วไป

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมุติฐาน

5.2 ความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด

5.3 อภิปรายผล

5.4 เปรียบเทียบหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติบุคคลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้ง

5.5 วิเคราะห์ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

5.1 ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	318	82.6
หญิง	67	17.4
2. อายุปัจจุบัน		
25-35 ปี	54	14.0
36-45 ปี	126	32.7
46-55 ปี	164	42.6
56-65 ปี	30	7.8
66 ปี ขึ้นไป	11	2.9
3. ระดับการศึกษา (นอกจากปริญญาตรีทางกฎหมายและเนติบัณฑิตแล้วตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ปริญญาโทด้านอื่นๆ	56	25.7
ปริญญาโทด้านกฎหมาย	127	58.3
ปริญญาเอกด้านกฎหมาย	-	-
อื่นๆ	35	16.0
4. ตำแหน่งปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ผู้พิพากษาอาวุโส	18	5.2
- ศาลชั้นต้น	(6)	(4.0)
- ศาลอุทธรณ์	(3)	(2.0)
หมายเหตุ คัดตามจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ผู้พิพากษา	316	75.6
- ศาลชั้นต้น	(141)	(81.1)
- ผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้	4	1.5
- ผู้พิพากษาศาลชำนาญพิเศษ	6	3.2
- ผู้พิพากษาประจำศาล	1	0.3
- ศาลอุทธรณ์	(31)	(19.9)
5. ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา		
น้อยกว่า 5 ปี	53	13.8
5-10 ปี	76	19.7
11-15 ปี	113	29.4
16-20 ปี	76	19.7
21-25 ปี	28	7.3
26-30 ปี	27	7.0
31 ปีขึ้นไป	12	3.1

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. อาวุโสในระดับชั้นศาล		
ศาลชั้นต้น	317	82.3
ศาลอุทธรณ์	52	13.5
ผู้พิพากษาอาวุโส	4	1.1
ไม่ตอบ	12	3.1
7. สถานภาพสมรส		
โสด	69	18.0
สมรส	294	76.5
หย่าร้าง/แยกทาง	13	3.4
อื่นๆ	8	2.1
8. คู่สมรสของท่านมีอาชีพเป็นผู้พิพากษาเช่นเดียวกับท่านหรือไม่ (ตอบเฉพาะผู้ที่มีสถานภาพสมรส)		
ใช่	49	14.8
ไม่ใช่	282	85.2
9. จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ (ตามความเป็นจริง)		
ไม่มีบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ	30	9.4
1-2	155	48.7
3-4	105	33.1
5 คนขึ้นไป	28	8.8
10. เหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	256	59.4
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	25	5.8
ต้องการอำนวยความสะดวกธรรมแก่สังคม	122	28.3
อื่นๆ	28	6.5
11. ท่านสมัครสอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดยวิธีการสอบ		
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	303	78.7
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	69	17.9
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	13	3.4
12. อาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ทนายความ/นิติกร	195	49.2
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	144	36.4
รัฐวิสาหกิจ	17	4.3
เอกชน	33	8.3
อื่นๆ	7	1.8

***หมายเหตุ จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 5 สามารถอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 82.6 เพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4

2. อายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 46–55 ปี มากที่สุด จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมา ได้แก่ มีอายุระหว่าง 36–45 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 มีอายุระหว่าง 25–35 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 มีอายุระหว่าง 56–65 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และมีอายุ 66 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

3. ระดับการศึกษา (นอกจากปริญญาตรีทางกฎหมายและนิติบัณฑิต) กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาโทด้านกฎหมาย มากที่สุด จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาโทด้านอื่นๆ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 และอื่นๆ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1

4. ตำแหน่งปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่าง มีตำแหน่งผู้พิพากษามากที่สุด จำนวน 316 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 ผู้พิพากษาศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และผู้พิพากษาประจำศาล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ผู้พิพากษาอาวุโส จำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 5.2

5. ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา กลุ่มตัวอย่างรับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา 11–15 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา ได้แก่ รับราชการ 5–10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 รับราชการ 16–20 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 รับราชการ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 รับราชการ 21–25 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 รับราชการ 26–30 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 และรับราชการ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

6. อาวุโสในระดับชั้นศาล กลุ่มตัวอย่างมีอาวุโสในระดับศาลชั้นต้น มากที่สุด จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 82.3 รองลงมา ได้แก่ มีอาวุโสในระดับศาลอุทธรณ์ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีผู้ไม่ตอบ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และมีอาวุโสในระดับผู้พิพากษาอาวุโส จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

7. สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่าง มีสถานภาพการสมรสโดยสมรส มากที่สุด จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 76.5 รองลงมา ได้แก่ สภาพโสด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 สภาพหย่าร้าง/แยกทาง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 และสถานภาพสมรส อื่นๆ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

8. คู่สมรสของกลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพเป็นผู้พิพากษา คู่สมรสของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีอาชีพเป็นผู้พิพากษา จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 85.2 และมีอาชีพเป็นผู้พิพากษา จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8

9. จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ กลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 1–2 คน มากที่สุด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมา ได้แก่ มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 3–4 คน จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 ไม่มีบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 5 คนขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8

10. เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา กลุ่มตัวอย่าง รักและศรัทธาในวิชาชีพ มากที่สุด จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมา ได้แก่ ต้องการอำนวยความสะดวกกรรมแก่สังคม จำนวน 122 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.3 เหตุผลอื่นๆ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และเป็นความประสงค์ของครอบครัว จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

11. วิธีการสมัครสอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดยวิธีการใด กลุ่มตัวอย่าง การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่) มากที่สุด จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองลงมา ได้แก่ การทดสอบ ความรู้ (สนามเล็ก) จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว) จำนวน 13 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.4

12. อาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา กลุ่มตัวอย่างมีอาชีพ ทนายความ/นิติกร มากที่สุด จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมา ได้แก่ รับราชการ/พนักงานของรัฐ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 อาชีพ เอกชน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 อาชีพรัฐวิสาหกิจ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และอื่นๆ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นทั่วไป

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ ข้อมูลความคิดเห็นทั่วไป

ความคิดเห็นทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม		
มีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ	193	50.1
มีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน	99	25.7
มีการสื่อสารในกลุ่มผู้พิพากษาเพียงกลุ่มย่อยเท่านั้น	89	23.1
อื่นๆ	4	1.1
2. ภาวะเครียดที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
มีความชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	387	58.2
ยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	200	30.1
ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพื่อให้ ก.ต. ได้ปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้น	66	9.9
อื่นๆ	12	1.8
3. ท่านมีความเห็นว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันมีลักษณะ		
เหมาะสมดีแล้ว ไม่ต้องปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด	38	9.4
ส่วนใหญ่เหมาะสม แต่ควรมีการปรับปรุงเล็กน้อย	303	79.8
ไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก	27	7.1
อื่นๆ	14	3.7
4. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	73	16.7
การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)	140	32.1
ระยะเวลาที่นำมาบังคับใช้กับผู้พิพากษา	140	32.1
การจัดอาวุโสของผู้พิพากษา	38	8.7
อื่นๆ	45	10.4

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความคิดเห็นทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ดังนี้ (หลักอาวุโส: หลักเกณฑ์อื่น ซึ่งอาจจะ ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา)		
90 : 10	141	37.8
80 : 20	93	24.9
70 : 30	69	18.5
60 : 40	33	8.9
50 : 50	37	9.9
6. จากข้อ 5. หลักเกณฑ์อื่นซึ่ง ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาควรมีสัดส่วนเป็น		
40 : 10	139	38.7
30 : 20	106	29.5
25 : 25	114	31.8
7. ท่านเห็นว่าควรให้นำหนักกับหลักเกณฑ์ด้านความสมัครใจมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมหรือไม่		
เห็นด้วย	332	91.0
ไม่เห็นด้วย	33	9.0
8. ท่านเห็นว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไป ดำรงตำแหน่ง ณ ที่ใดควร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
เป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะเลือกได้หากมีคุณสมบัติภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้	96	24.4
เป็นหน้าที่ที่องค์กรสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของทางราชการ	26	6.6
ควรเป็นสิทธิที่ผู้พิพากษาสามารถใช้และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะพิจารณาเพื่อเป็นการประสานประโยชน์ทางราชการโดยคำนึงถึงหลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเป็นสำคัญ	195	49.4
ควรยึดลำดับอาวุโสที่ใช้้อย่างเคร่งครัด	68	17.3
อื่นๆ	9	2.3
9. เกณฑ์ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม นอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการระบุถึงการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง ท่านเห็นว่า ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรหมายถึง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด	110	27.5
คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นมีความเหนือกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ในระดับอาวุโสใกล้เคียงกัน (ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทิศนคติ การสื่อสาร ศาสนา รู้จักวัฒนธรรมท้องถิ่น)	83	20.7
คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ผลประโยชน์ของทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว)	104	26.0
การที่ผู้พิพากษาท่านนั้นดำรงตำแหน่งนั้นแล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	91	22.8
อื่นๆ	12	3.0

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความคิดเห็นทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
10. ในการประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้น ควรมีการประเมินในลักษณะใด?		
ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคลตามหลักเกณฑ์และวิธีที่ใช้ในปัจจุบัน	111	28.8
ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคล แต่อาจมีการปรับปรุงเฉพาะด้านที่สำคัญ	116	30.1
ควรประเมินผลการทำงานโดยรวมของศาลแต่ละศาล	14	3.7
ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน	132	34.3
อื่นๆ	12	3.1
11. ในการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีในการปรับปรุง ได้แก่		
การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน	254	64.0
การให้สิทธิพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในศาลที่ประสบปัญหา เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้	104	26.2
ขอยกเว้นกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	16	4.0
อื่นๆ	23	5.8
12. ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไปลงพื้นที่ใด หากคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยเช่นกัน ควรพิจารณา		
จัดให้คู่สมรสได้อยู่ในศาลเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	183	47.5
ไม่ควรจัดให้คู่สมรสอยู่ในศาลเดียวกัน แต่จัดให้อยู่ในจังหวัดหรือพื้นที่ใกล้เคียง	116	30.1
ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะการจัดลงพื้นที่ ศาลต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของศาลเป็นที่ตั้ง	48	12.5
ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะ เป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนที่จะต้องปฏิบัติ	17	4.4
ตามคำสั่งของหน่วยเหนือ		
อื่นๆ	21	5.5
13. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550) บัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณในอายุ 70 ปี		
เห็นด้วย	165	44.2
ไม่เห็นด้วย	208	55.8

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 6 สามารถอธิบายความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1. การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นระบบ จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 50.1 รองลงมา ได้แก่ มีความเห็นว่ามี การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีการสื่อสารในกลุ่มผู้พิพากษาเพียงกลุ่มย่อยเท่านั้น จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 และมีความเห็นอื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

2. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามี ความชัดเจนและมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จำนวน 387 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมายังขาดความชัดเจน และมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 รองลงมา ได้แก่ ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพื่อให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้ปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้น จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และอื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

3. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันมีลักษณะเหมาะสมดีแล้ว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่เหมาะสมแต่ควรมีการปรับปรุงเล็กน้อย จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมา ได้แก่ เหมาะสมดีแล้ว ไม่ต้องปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ไม่เหมาะสมควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 อื่นๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

4. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ระยะเวลาที่นำมาบังคับใช้กับผู้พิพากษา จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมา ได้แก่ วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 อื่นๆ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และการจัดอาวุโสของผู้พิพากษา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7

5. ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ดังนี้ (หลักอาวุโส:หลักเกณฑ์อื่น ซึ่งอาจจะได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรคำนึงถึงสัดส่วน 90:10 จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมา ได้แก่ ควรคำนึงถึงสัดส่วน 80:20 จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 ควรคำนึงถึงสัดส่วน 70:30 จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ควรคำนึงถึงสัดส่วน 50:50 จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ควรคำนึงถึงสัดส่วน 60:40 จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

6. จากข้อ 5.หลักเกณฑ์อื่นซึ่ง ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา ควรมีสัดส่วนเป็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรมีสัดส่วน 40:10 จำนวน 139 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.7 รองลงมา ได้แก่ ควรมีสัดส่วน 25:25 จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 ควรมีสัดส่วน 30:20 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5

7. ความคิดเห็นเรื่องการให้นำหนักกับหลักเกณฑ์ด้านความสมัครใจมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 91.0 ไม่เห็นด้วย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

8. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ไปดำรงตำแหน่ง ณ ที่ใด ควรมีลักษณะใด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรเป็นสิทธิที่ผู้พิพากษาสามารถใช้และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะพิจารณาเพื่อเป็นการประสานประโยชน์ทางราชการโดยคำนึงถึงหลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเป็นสำคัญ จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมา ได้แก่ เป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะเลือกได้หากมีคุณสมบัติภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ควรยึดลำดับอาวุโสที่ใช้้อย่างเคร่งครัด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 เป็นหน้าที่ที่องค์กรสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของทางราชการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และอื่นๆ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

9. เกณฑ์ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ นอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการระบุถึงการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง ท่านเห็นว่า ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรหมายถึง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 เห็นว่า คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ผลประโยชน์ของทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว) จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 การที่ผู้พิพากษาท่านนั้นดำรงตำแหน่งนั้นแล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นมีความเหนือกว่า

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ในระดับอาวุโสใกล้เคียงกัน (ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะคดี การสื่อสาร ศาสนา รู้จักวัฒนธรรมท้องถิ่น) จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และความเห็นอื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

10. ในการประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้น ควรมีการประเมินในลักษณะใด กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมา ได้แก่ ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคล แต่อาจมีการปรับปรุงเฉพาะ ด้านที่สำคัญ จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคลตามหลักเกณฑ์ และวิธีที่ใช้ในปัจจุบัน จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ควรประเมินผลการทำงานโดยรวมของศาลแต่ละศาล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 และความเห็นอื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1

11. ในการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีในการปรับปรุง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน จำนวน 254 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.0 รองลงมา ได้แก่ การให้สิทธิพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ในศาลที่ประสบปัญหา เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ความเห็นอื่นๆ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และข้อยกเว้นกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้ง จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.0

12. ในรูปแบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการไปลงพื้นที่ใดหากคู่สมรสเป็น ผู้พิพากษาด้วยเช่นกัน ควรพิจารณากลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า จัดให้คู่สมรสได้อยู่ในศาลเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา ได้แก่ ไม่ควรจัดให้คู่สมรสอยู่ในศาลเดียวกัน แต่จัดให้อยู่ในจังหวัด หรือพื้นที่ใกล้เคียง จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะการจัดลงพื้นที่ ศาลต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของศาลเป็นที่ตั้ง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย คู่สมรส เพราะเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยเหนือ จำนวน 17 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.4

13. กรณีที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550) บัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณในอายุ 70 ปี กลุ่มตัวอย่าง ไม่เห็นด้วย จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ด้วยเหตุผลอายุมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน ลดลง ควรให้เป็นความสมัครใจหลังอายุ 60 ปีและควรใช้ระบบผู้พิพากษาอาวุโสให้ต่ออายุได้ตามระบบเดิม จะเหมาะสมกว่าและเห็นด้วย จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ด้วยเหตุผลการพิจารณาคดีจำเป็นต้องอาศัย ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์อย่างมาก ยังสามารถปฏิบัติงานได้ยังไม่สามารถหาข้อดีข้อเสียแท้จริงได้ ลองใช้ดูก่อน และเนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

คำถาม	ความคิดเห็น					X̄	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม						3.68	0.94	มาก
1. ระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	22 (5.7)	222 (58.3)	126 (33.1)	8 (2.1)	3 (0.8)	3.66	.656	มาก
2. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมปัจจุบันมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง	46 (12.1)	184 (48.3)	134 (35.2)	12 (3.1)	5 (1.3)	3.67	.779	มาก
3. การแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ (อาจจะเป็น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4)	115 (30.2)	209 (54.7)	50 (13.3)	3 (0.8)	4 (1.0)	4.12	.738	มาก
4. มติพิเศษนั้นควรแจ้งให้ผู้พิพากษาได้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม	199 (52.4)	147 (39.4)	26 (6.9)	2 (0.5)	3 (0.8)	4.42	.715	มากที่สุด
5. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แม้จะมีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง	109 (28.8)	201 (53.0)	56 (14.8)	10 (2.6)	3 (0.8)	4.06	.781	มาก
6. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive Role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ	59 (15.6)	119 (31.4)	149 (39.3)	41 (10.8)	11 (2.9)	3.46	.976	มาก
7. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์	10 (2.6)	77 (20.3)	235 (61.9)	45 (11.8)	13 (3.4)	3.07	.748	ปานกลาง
8. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ เช่น ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์สมัครใจ	129 (33.9)	134 (35.2)	90 (23.5)	19 (5.0)	9 (2.4)	3.93	.992	มาก
9. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาลำดับอาวุโสของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม	88 (23.1)	149 (39.1)	96 (25.2)	33 (8.7)	15 (3.9)	3.69	1.044	มาก
10. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาลำดับอาวุโสของผู้พิพากษากับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม	87 (22.8)	146 (38.3)	99 (26.0)	31 (8.2)	18 (4.7)	3.66	1.063	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
11. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษามีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่งกรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า	131 (34.3)	159 (42.8)	54 (14.9)	15 (4.1)	14 (3.9)	4.01	.999	มาก
12. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า	131 (35.1)	165 (44.2)	53 (14.3)	12 (3.2)	12 (3.2)	4.05	.955	มาก
13. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีหลักเกณฑ์พิเศษ เช่น ประสบการณ์ ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นต้น	89 (23.5)	147 (38.9)	95 (25.1)	27 (7.1)	20 (5.4)	3.68	1.073	มาก
14. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ	116 (30.5)	136 (35.8)	76 (20.0)	32 (8.4)	20 (5.3)	3.78	1.127	มาก
15. การให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม	34 (9.0)	58 (15.4)	128 (34.0)	83 (22.0)	74 (19.6)	2.72	1.203	ปานกลาง
16. การให้ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระแล้วไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม	84 (22.3)	191 (50.8)	75 (19.9)	17 (4.5)	9 (2.5)	3.86	.896	มาก
17. การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษา รับราชการอยู่ในภูมิภาคของตนเอง ยกเว้นในกรุงเทพมหานครและในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีภาคเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว	101 (26.6)	130 (34.2)	88 (23.2)	28 (7.4)	33 (8.6)	3.73	2.349	มาก
18. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม มีความครอบคลุมและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การตุลาการ	56 (14.7)	172 (45.3)	123 (32.4)	11 (2.9)	18 (4.7)	3.62	.935	มาก
19. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินชั้นต้น ให้ความสำคัญในการแยกแยะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา	30 (8.0)	168 (44.7)	147 (39.1)	17 (4.5)	14 (3.7)	3.49	.852	มาก
20. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษ ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะให้ตนเองได้อยู่แล้ว	11 (2.9)	79 (20.8)	177 (46.6)	76 (20.0)	37 (9.7)	2.87	.948	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					X̄	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
21. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลชั้นนั้นๆ เพราะในแต่ละศาลก็จะมีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ผู้พิพากษาได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว	9 (2.4)	74 (19.4)	193 (50.7)	76 (19.9)	29 (7.6)	2.89	.885	ปานกลาง
22. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลชั้นนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต	117 (30.7)	155 (40.7)	86 (22.6)	16 (4.2)	7 (1.8)	3.94	.930	มาก
23. ตำแหน่งผู้พิพากษาซึ่งนั่งพิจารณาคดีในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่าลำดับอาวุโส	103 (27.1)	146 (38.4)	91 (23.9)	28 (7.4)	12 (3.2)	3.79	1.024	มาก
24. การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษโดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ 1 ปีแล้วให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้เป็นสิ่งที่เหมาะสม	106 (27.9)	148 (38.8)	95 (24.9)	16 (4.2)	16 (4.2)	3.82	1.021	มาก
25. กรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและคู่สมรสที่เป็น ผู้พิพากษาร่วมกันนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยึดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว	110 (28.9)	177 (46.5)	65 (17.0)	12 (3.1)	17 (4.5)	3.92	.992	มาก
26. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว	88 (23.4)	195 (51.8)	71 (18.9)	10 (2.7)	12 (3.2)	3.90	.899	มาก

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68) และเมื่อพิจารณาในรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. มติพิเศษนั้นควรแจ้งให้ผู้พิพากษาได้ทราบล่วงหน้า ในระยะเวลาที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมา ได้แก่
2. การแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ (อาจจะเป็น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.12)
3. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ แม้จะมีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.06)

4. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.05)

5. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษามีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01)

6. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.94)

7. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ เช่น ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์สมัครใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93)

8. กรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ และคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกันนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยืดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92)

9. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90)

10. การให้ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระแล้วไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.86)

11. การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษโดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ 1 ปีแล้วให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้เป็นสิ่งที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.82)

12. ตำแหน่งผู้พิพากษาซึ่งนั่งพิจารณาในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่าลำดับอาวุโส อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79)

13. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.78)

14. การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษา รับราชการอยู่ในภูมิภาคของตนเอง ยกเว้นในกรุงเทพมหานครและในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีภาคเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.73)

15. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาบลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.69)

16. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีหลักเกณฑ์พิเศษ เช่น ประสบการณ์ ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68)

17. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการปัจจุบันมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึง ความเหมาะสมกับตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.67)

18. ระเบียบโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.66)
19. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีหาปล้ำดับอาวุธของผู้พิพากษากับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ ที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.66)
20. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีความครอบคลุมและ เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรตุลาการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.62)
21. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินชั้นต้น ให้ความสำคัญในการแยกแยะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้พิพากษา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.49)
22. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive Role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.46)
23. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.07)
24. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะในแต่ละศาลก็จะมีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ผู้พิพากษาได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ อยู่แล้ว อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.89)
25. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะ ส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะให้ตนเองได้อยู่แล้ว อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.87)
26. การให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.72)

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2. ก.ต. และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม						3.45	0.98	มาก
1. บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละสมัย ได้พิจารณาจัดลำดับไว้เหมาะสมแล้ว	44 (11.7)	180 (47.7)	141 (37.4)	10 (2.7)	2 (0.5)	3.67	.735	มาก
2. บัญชีศาลกลุ่มพิเศษที่ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้จัดลำดับไว้มีความเหมาะสม	31 (8.6)	166 (46.0)	140 (38.8)	16 (4.4)	8 (2.2)	3.54	.802	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับรายงาน การประเมินผล ความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษา เท่าที่ควร	28 (7.5)	105 (28.1)	214 (57.4)	16 (4.3)	10 (2.7)	3.34	.788	ปานกลาง
4. สัดส่วน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในแต่ละชั้นศาลที่กำหนดจำนวน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็น 6:4:2 โดยให้ผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเป็นผู้เลือก คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ผู้ทรงคุณวุฒิประจำชั้นศาลของตนเอง เป็นหลักการที่เป็นธรรมและเหมาะสม	32 (8.5)	49 (13.0)	105 (27.8)	69 (18.3)	122 (32.4)	2.47	1.292	น้อย
5. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่มาจากศาลสูง ควรกำหนดจำนวนไว้มากกว่าศาลล่าง เนื่องจากความเป็นผู้มีประสบการณ์สูง	35 (9.3)	50 (13.2)	116 (30.8)	60 (15.9)	116 (30.8)	2.54	1.300	น้อย
6. ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการประเมินการทำงานของผู้พิพากษาว่าจะให้ความยุติธรรมแก่บรรดาผู้พิพากษาอย่างเสมอภาคทั่วถึงกันหรือไม่	130 (34.5)	125 (33.2)	91 (24.1)	15 (4.0)	16 (4.2)	3.90	1.058	มาก
7. ระเบียบที่กำหนดว่า “รายงานการประชุมของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการ เว้นแต่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมิมติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมด เท่าที่มีอยู่ให้งดเผยแพร่” มีความเหมาะสม	31 (8.3)	103 (27.5)	121 (32.4)	66 (17.6)	53 (14.2)	2.98	1.163	ปานกลาง
8. การให้มีเฉพาะคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เท่านั้น เป็นองค์การที่ทำหน้าที่โยกย้ายแต่งตั้งมีความเหมาะสมแล้ว	129 (34.2)	149 (39.5)	73 (19.4)	21 (5.6)	5 (1.3)	4.00	.938	มาก
9. การเพิ่มจำนวนบุคคลภายนอกในสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิจาก 2 คนเป็น 4 คน เป็นการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)	26 (6.9)	80 (21.2)	131 (34.7)	76 (20.2)	64 (17.0)	2.81	1.156	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10. การกำหนดให้ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้คะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ มีสิทธิยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ตามระเบียบอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม	62 (16.5)	131 (34.8)	139 (37.0)	20 (5.3)	24 (6.4)	3.50	1.035	มาก
11. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น อาจมีผลต่อการวางแผนตัดสินใจในการโยกย้ายของผู้พิพากษา	133 (34.9)	178 (46.7)	59 (15.5)	3 (0.8)	8 (2.1)	4.12	.844	มาก
12. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด	59 (15.9)	152 (41.0)	143 (38.6)	12 (3.2)	5 (1.3)	3.67	.829	มาก
13. ท่านมีความเชื่อมั่นในการใช้ดุลพินิจของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ	42 (11.0)	169 (44.4)	148 (38.8)	14 (3.7)	8 (2.1)	3.59	.815	มาก
14. การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	128 (33.7)	141 (37.1)	80 (21.1)	18 (4.7)	13 (3.4)	3.93	1.021	มาก
15. คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) มีบทบาทในการช่วยให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) สามารถถ่วงถ่วงการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเป็นอย่างดี เนื่องการให้ความเห็นของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ต่อ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะเป็นการช่วยเพิ่มข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลผู้ได้รับการพิจารณาได้ชัดเจนขึ้น	78 (20.6)	162 (42.9)	114 (30.2)	11 (2.9)	13 (3.4)	3.74	.933	มาก

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.45) และเมื่อพิจารณาในรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น อาจมีผลต่อการวางแผนตัดสินใจในการโยกย้ายของผู้พิพากษาอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.12) รองลงมา ได้แก่

2. การให้มีเฉพาะคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เท่านั้น เป็นองค์การที่ทำหน้าที่โยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีความเหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.00)
3. การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93)
4. ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการใช้ดุลพินิจของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการประเมินการทำงานของผู้พิพากษาว่าจะให้ความยุติธรรมแก่บรรดาผู้พิพากษาอย่างเสมอภาคทั่วถึงกันหรือไม่ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90)
5. คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) มีบทบาทในการช่วยให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) สามารถกลั่นกรองการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเป็นอย่างดี เนื่องการให้ความเห็นของ คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ต่อ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะเป็นการช่วยเพิ่มข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการพิจารณาได้ชัดเจนขึ้น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.74)
6. บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้นคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละสมัยได้พิจารณาจัดลำดับไว้เหมาะสมแล้ว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.67)
7. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.67)
8. ท่านมีความเชื่อมั่นในการใช้ดุลพินิจของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59)
9. บัญชีศาลกลุ่มพิเศษที่ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้จัดลำดับไว้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.54)
10. การกำหนดให้ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้คะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ มีสิทธิยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระเบียบอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.50)
11. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับรายงานการประเมินผล ความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเท่าที่ควร อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.34)
12. ระเบียบที่กำหนดว่า “รายงานการประชุมของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการ เว้นแต่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะมิตติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมด เท่าที่มีอยู่ให้งดเผยแพร่” มีความเหมาะสมหรือไม่ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.98)
13. การเพิ่มจำนวนบุคคลภายนอกในสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิจาก 2 คนเป็น 4 คน เป็นการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) อยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.81)
14. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่มาจากศาลสูง ควรกำหนดจำนวนไว้มากกว่าศาลล่าง เนื่องจากความเป็นผู้มีประสบการณ์สูง อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.54)
15. สัดส่วน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในแต่ละชั้นศาลที่กำหนดจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็น 6:4:2 โดยให้ผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเป็นผู้เลือกคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ผู้ทรงคุณวุฒิประจำชั้นศาลของตนเอง เป็นหลักการที่เป็นธรรมและเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.47)

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม

คำถาม	ความคิดเห็น					X̄	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม						3.57	1.05	มาก
1. หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้น และให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม	132 (34.6)	180 (47.2)	66 (17.4)	2 (0.5)	1 (0.3)	4.15	.736	มาก
2. หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้นโดยให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับลำดับศาลมีความเหมาะสม	136 (35.8)	174 (45.7)	66 (17.3)	1 (0.2)	4 (1.0)	4.15	.784	มาก
3. การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยวิธีนำลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษามาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าจะเกษียณ มีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย)	168 (44.2)	129 (33.9)	58 (15.3)	12 (3.2)	13 (3.4)	4.12	1.008	มาก
4. ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล เช่น เมื่อผู้พิพากษาศาลชั้นต้นจะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกา	23 (6.0)	69 (18.1)	99 (26.0)	67 (17.6)	123 (32.3)	2.48	1.274	น้อย
5. การจัดลำดับอาวุโสตามข้อ 4. อาจทำได้โดยให้มีสอบวัดระดับความรู้ ความสามารถ และทดสอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	31 (8.2)	65 (17.2)	107 (28.2)	60 (15.8)	116 (30.6)	2.56	1.302	น้อย
6. การจัดวางตำแหน่งผู้พิพากษาที่จะไปดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษานั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น	110 (28.9)	140 (36.7)	68 (17.8)	31 (8.2)	32 (8.4)	3.70	1.208	มาก
7. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้น ไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว	66 (17.3)	139 (36.5)	110 (28.9)	31 (8.1)	35 (9.2)	3.45	1.145	มาก
8. ตำแหน่งบริหารให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน	117 (30.7)	171 (44.9)	65 (17.1)	13 (3.4)	15 (3.9)	3.95	.984	มาก

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.57) และเมื่อพิจารณาในรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้น และให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15)

2. หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้นโดยให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับลำดับศาลมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15)

3. การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยวิธีนำลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษามาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าจะเกษียณ มีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย) อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.12)

4. ตำแหน่งบริหารให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.95)

5. การจัดวางตำแหน่งผู้พิพากษาที่จะไปดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษาผู้นั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.70)

6. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้น ไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.45)

7. การจัดลำดับอาวุโสตามข้อ 4. อาจทำได้โดยให้มีสอบวัดระดับความรู้ ความสามารถ และทดสอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.56)

8. ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล เช่น เมื่อผู้พิพากษาศาลชั้นต้นจะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกาอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.48)

ตารางที่ 10 แสดงจำนวน ร้อยละ แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง
ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

คำถาม	ความคิดเห็น					X̄	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม						3.73	1.11	มาก
1. ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง รองผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในวาระเดียวกันกับ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล	125 (32.9)	114 (30.0)	83 (21.8)	27 (7.1)	31 (8.2)	3.72	1.222	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ว่า การทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใดจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	71 (18.8)	185 (49.1)	90 (23.8)	21 (5.6)	10 (2.7)	3.76	.912	มาก
3. ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	134 (35.4)	175 (46.3)	59 (15.6)	7 (1.9)	3 (0.8)	4.14	.799	มาก
4. ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะจัดส่งผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูงไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นกรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น	101 (26.8)	137 (36.2)	95 (25.1)	23 (6.1)	22 (5.8)	3.72	1.100	มาก
5. ควรมีการแก้กฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค	105 (28.0)	116 (30.9)	108 (28.8)	21 (5.6)	25 (6.7)	3.68	1.137	มาก
6. การดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษควรให้น้ำหนัก กับคุณสมบัติความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัด อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	104 (27.5)	142 (37.6)	98 (25.9)	17 (4.5)	17 (4.5)	3.79	1.038	มาก
7. ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค ควรแต่งตั้งข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้น เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งบริหารมีความต่อเนื่อง	76 (20.1)	97 (25.7)	137 (36.2)	34 (9.0)	34 (9.0)	3.39	1.167	ปานกลาง
8. ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ามาแล้ว ให้ออกไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มินบุรี พระโขนง และสมุทรปราการ โดยให้กลับสู่ระบบเดิม	152 (40.0)	74 (19.5)	108 (28.4)	25 (6.6)	21 (5.5)	3.82	1.190	มาก
9. ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มินบุรี พระโขนง มีฐานะเป็น High Court และมีตำแหน่งอธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด	125 (33.2)	103 (27.3)	98 (26.0)	24 (6.3)	27 (7.2)	3.73	1.192	มาก
10. อธิบดีผู้พิพากษาภาคควรแต่งตั้งจาก ผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์	115 (30.3)	138 (36.4)	97 (25.6)	13 (3.5)	16 (4.2)	3.85	1.028	มาก
11. อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้แต่งตั้งจาก ผู้พิพากษาศาลฎีกา	109 (28.7)	121 (31.8)	94 (24.7)	21 (5.6)	35 (9.2)	3.65	1.211	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
12. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกาและให้ครองตำแหน่งต่อไปได้	99 (26.1)	123 (32.3)	102 (26.8)	20 (5.3)	36 (9.5)	3.60	1.199	มาก
13. จากข้อ 12. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี	96 (25.4)	110 (29.1)	103 (27.2)	33 (8.7)	36 (9.6)	3.52	1.228	มาก
14. ประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาค ให้แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา	135 (35.6)	132 (34.8)	86 (22.7)	9 (2.4)	17 (4.5)	3.95	1.040	มาก
15. จากข้อ 14. เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้นที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกาเพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลอุทธรณ์เกินกว่า 1 ปี	98 (26.1)	122 (32.4)	104 (27.6)	22 (5.9)	30 (8.0)	3.63	1.164	มาก

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.73) และเมื่อพิจารณาในรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) รองลงมา ได้แก่
2. ประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาค ให้แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.95)
3. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งควรแต่งตั้งจากข้าราชการตุลาการระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.85)
4. ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ามาแล้ว ให้ออกไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง และสมุทรปราการโดยให้กลับสู่ระบบเดิม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.82)
5. การดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ควรให้น้ำหนัก กับคุณสมบัติความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัด อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79)

6. หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ว่าการทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใดจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.76)
7. ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง มีฐานะเป็น High Court และมีตำแหน่งอธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.73)
8. ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการแต่งตั้งผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในวาระเดียวกันกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72)
9. ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะจัดส่งผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูงไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นกรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น 3.71 ควรมีการแก้กฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68)
10. ควรมีการแก้กฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68)
11. อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.65)
12. จากข้อ 14. เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้นที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกาเพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลอุทธรณ์เกินกว่า 1 ปี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.63)
13. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกาและให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.60)
14. จากข้อ 12. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.52)
15. ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล ควรแต่งตั้งข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้น เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งบริหารมีความต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.39)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวน ร้อยละ ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

คำถาม	ความคิดเห็น					X̄	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ความคิดเห็นด้านอื่นๆ						3.60	0.92	มาก
1. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือเงื่อนไขการที่ผู้พิพากษาทั้งคู่เป็นสามีภรรยา	26 (6.9)	84 (22.3)	171 (45.5)	65 (17.3)	30 (8.0)	3.03	.997	ปานกลาง
2. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือปริมาณงานในแต่ละศาล	102 (26.9)	151 (39.8)	88 (23.2)	29 (7.7)	9 (2.4)	3.81	.994	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คำถาม	ความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือการดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาล	40 (10.6)	132 (34.8)	159 (42.0)	30 (7.9)	18 (4.7)	3.39	.945	ปานกลาง
4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือการขอกลับไปอยู่ที่ศาลเดิม	15 (4.0)	72 (19.1)	198 (52.7)	62 (16.5)	29 (7.7)	2.95	.908	ปานกลาง
5. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้	107 (28.4)	159 (42.3)	89 (23.7)	18 (4.8)	3 (0.8)	3.93	.884	มาก
6. ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรยึด กฎ ระเบียบเป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาปรับใช้ได้ก็ให้มีมาตรการอื่นๆ มาเสริม	143 (37.7)	174 (45.9)	57 (15.1)	2 (0.5)	3 (0.8)	4.19	.765	มาก
7. ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจน โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริง และจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย	131 (34.5)	183 (48.3)	56 (14.8)	4 (1.1)	5 (1.3)	4.14	.798	มาก
8. ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดเขตเฉพาะ (Zone) นอกจากลำดับชั้นและอาวุโสของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาลที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขตอุตสาหกรรมหรือเป็นเมืองท่องเที่ยว	60 (15.8)	120 (31.7)	130 (34.3)	43 (11.3)	26 (6.9)	3.38	1.093	ปานกลาง

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านอื่นๆ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.60) และเมื่อพิจารณาในรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรยึด กฎ ระเบียบเป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาปรับใช้ได้ก็ให้มีมาตรการอื่นๆ มาเสริม อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.19) รองลงมา ได้แก่
2. ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจน โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริง และจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14)
3. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรมีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93)
4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันคือ ปริมาณงานในแต่ละศาล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.81)

5. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันคือการดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาล อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.39)

6. ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรมีการจัดเขตเฉพาะ (Zone) นอกจากลำดับชั้นและอาวุโสของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาลที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขตอุตสาหกรรมหรือเป็นเมืองท่องเที่ยว อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.38)

7. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันคือเงื่อนไขการที่ผู้พิพากษาทั้งคู่เป็นสามีภรรยา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.03)

8. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันคือการขอกลับไปอยู่ที่ศาลเดิม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.95)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน

ตารางที่ 12 แสดงความเป็นอิสระกับของความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
เพศ					
ชาย	160	132	2	.116	.091
หญิง	24	36	0		
รวม	184	168	2		
อายุ					
25-35 ปี	38	14	0	.224*	.016
36-45 ปี	62	56	1		
46-55 ปี	67	80	0		
56-65 ปี	11	13	1		
66 ปี ขึ้นไป	6	5	0		
รวม	184	168	2		
ระยะเวลาที่รับราชการ					
น้อยกว่า 5 ปี	34	19	0	.211	.167
5-10 ปี	38	29	0		
11-15 ปี	48	56	0		
16-20 ปี	36	33	1		
21-25 ปี	8	16	0		
26-30 ปี	15	10	1		
31 ปีขึ้นไป	5	5	0		
รวม	184	168	2		

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการศาลยุติธรรม			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
อาวุโสในระดับชั้นศาล					
ศาลชั้นต้น	157	134	2	.076	.740
ศาลอุทธรณ์	22	27	0		
ผู้พิพากษาอาวุโส	2	1	0		
รวม	181	162	2		
สถานภาพสมรส					
โสด	40	23	0	.271*	.000
สมรส	137	130	1		
หย่าร้าง/แยกทาง	6	7	0		
อื่นๆ	1	6	1		
รวม	184	166	2		
คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
ใช่	16	28	1	.180*	.006
ไม่ใช่	141	122	0		
รวม	157	150	1		
เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	105	93	0	.177*	.001
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	11	5	0		
ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม	46	38	1		
อื่นๆ	5	13	1		
รวม	167	149	2		
การสมัครสอบเข้ารับราชการ					
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	143	133	2	.106	.406
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	31	32	0		
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	10	3	0		
รวม	184	168	2		
อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษา					
ทนายความ/นิติกร	86	86	1	.064	.923
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	70	60	1		
รัฐวิสาหกิจ	8	7	0		
เอกชน	14	8	0		
อื่นๆ	1	3	0		
รวม	179	164	2		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 12 พบว่า ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ หลักเกณฑ์การโยกย้าย แต่งตั้งขึ้นข้าราชการตุลาการอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ (Cramer's V =.224*, sig. = 0.016) สถานภาพสมรส (Cramer's V =.271*, sig. = 0.000) คู่สมรสประกอบอาชีพ ผู้พิพากษา (Cramer's V =.180*, sig. = 0.006) เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา (Cramer's V =.177*, sig. = 0.001) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน

ตารางที่ 13 แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
	เพศ				
ชาย	94	186	4	.128	.057
หญิง	12	50	0		
รวม	106	236	4		
อายุ					
25-35 ปี	19	34	0	.139	.553
36-45 ปี	37	75	3		
46-55 ปี	37	106	1		
56-65 ปี	9	14	0		
66 ปี ขึ้นไป	4	7	0		
รวม	106	236	4		
ระยะเวลาที่รับราชการ					
น้อยกว่า 5 ปี	16	36	0	.215	.161
5-10 ปี	19	44	0		
11-15 ปี	35	69	1		
16-20 ปี	18	49	3		
21-25 ปี	3	21	0		
26-30 ปี	9	11	0		
31 ปีขึ้นไป	6	6	0		
รวม	106	236	4		
อาวุโสในระดับชั้นศาล					
ศาลชั้นต้น	88	197	4	.068	.813
ศาลอุทธรณ์	15	28	0		
ผู้พิพากษาอาวุโส	2	2	0		
รวม	105	227	4		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
	สถานภาพสมรส				
โสด	24	40	0	.197	.030
สมรส	80	178	2		
หย่าร้าง/แยกทาง	0	12	1		
อื่นๆ	2	5	0		
รวม	106	235	3		
คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
ใช่	11	34	2	.121	.107
ไม่ใช่	79	174	2		
รวม	90	208	4		
เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	60	133	2	.075	.642
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	8	8	0		
ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม	24	61	1		
อื่นๆ	3	13	0		
รวม	95	215	3		
การสมัครสอบเข้ารับราชการ					
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	86	179	4	.085	.643
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	16	48	0		
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	4	9	0		
รวม	106	236	4		
อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา					
ทนายความ/นิติกร	57	110	3	.086	.680
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	34	88	1		
รัฐวิสาหกิจ	4	11	0		
เอกชน	7	16	0		
อื่นๆ	1	4	0		
รวม	103	229	4		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ก.ต. และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ขึ้นอยู่กับสถานภาพสมรส (Cramer's V = .197*, sig. = 0.030)

สมมติฐานที่ 3 ความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม กับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน

ตารางที่ 14 แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
เพศ					
ชาย	128	180	4	.025	.890
หญิง	29	36	1		
รวม	157	216	5		
อายุ					
25-35 ปี	23	30	0	.163	.248
36-45 ปี	52	71	1		
46-55 ปี	73	85	4		
56-65 ปี	7	21	0		
66 ปี ขึ้นไป	2	9	0		
รวม	157	216	5		
ระยะเวลาที่รับราชการ					
น้อยกว่า 5 ปี	19	34	0	.217	.095
5-10 ปี	38	33	1		
11-15 ปี	42	70	1		
16-20 ปี	36	37	3		
21-25 ปี	10	16	0		
26-30 ปี	11	15	0		
31 ปีขึ้นไป	1	11	0		
รวม	157	216	5		
อาวุโสในระดับชั้นศาล					
ศาลชั้นต้น	135	172	4	.111	.336
ศาลอุทธรณ์	19	32	0		
ผู้พิพากษาอาวุโส	0	4	0		
รวม	154	208	4		
สถานภาพสมรส					
โสด	38	28	1	.167	.093
สมรส	111	173	4		
หย่าร้าง/แยกทาง	6	7	0		
อื่นๆ	1	7	0		
รวม	156	215	5		

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
คุณสมบัติประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
ใช่	13	33	4	.274*	.000
ไม่ใช่	125	156	0		
รวม	138	189	4		
เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	78	137	2	.095	.326
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	11	5	0		
ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม	38	48	1		
อื่นๆ	8	12	1		
รวม	135	202	4		
การสมัครสอบเข้ารับราชการ					
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	117	176	5	.104	.393
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	34	33	0		
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	6	7	0		
รวม	157	216	5		
อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา					
ทนายความ/นิติกร	77	105	0	.108	.353
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	62	73	4		
รัฐวิสาหกิจ	5	10	0		
เอกชน	9	18	0		
อื่นๆ	0	5	0		
รวม	153	211	4		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คิดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ก.ต. และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล คุณสมบัติประกอบอาชีพผู้พิพากษา (Cramer's V = .274*, sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน

ตารางที่ 15 แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
เพศ					
ชาย	178	113	5	.133*	.040
หญิง	27	33	0		
รวม	205	146	5		
อายุ					
25-35 ปี	24	24	0	.118	.750
36-45 ปี	72	46	1		
46-55 ปี	87	61	4		
56-65 ปี	16	10	0		
66 ปี ขึ้นไป	6	5	0		
รวม	205	146	5		
ระยะเวลาที่รับราชการ					
น้อยกว่า 5 ปี	22	25	0	.211	.168
5-10 ปี	46	25	0		
11-15 ปี	56	49	2		
16-20 ปี	42	26	3		
21-25 ปี	13	11	0		
26-30 ปี	19	5	0		
31 ปีขึ้นไป	7	5	0		
รวม	205	146	5		
อาวุโสในระดับชั้นศาล					
ศาลชั้นต้น	166	123	5	.092	.568
ศาลอุทธรณ์	31	15	0		
ผู้พิพากษาอาวุโส	3	1	0		
รวม	200	139	5		
สถานภาพสมรส					
โสด	40	22	1	.069	.947
สมรส	151	115	4		
หย่าร้าง/แยกทาง	8	5	0		
อื่นๆ	5	3	0		
รวม	204	145	5		

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
ใช่	17	27	3	.235*	.000
ไม่ใช่	158	104	1		
รวม	175	131	4		
เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	120	85	3	.119	.093
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	11	3	0		
ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม	44	40	1		
อื่นๆ	7	8	1		
รวม	182	136	5		
การสมัครสอบเข้ารับราชการ					
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	162	114	5	.078	.707
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	38	26	0		
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	5	6	0		
รวม	205	146	5		
อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา					
ทนายความ/นิติกร	98	74	0	.108	.347
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	76	50	5		
รัฐวิสาหกิจ	7	8	0		
เอกชน	14	10	0		
อื่นๆ	4	1	0		
รวม	199	143	5		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

***หมายเหตุ: จำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา (Cramer's V = .235*, sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ความคิดเห็นอื่นๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เป็นอิสระกับ ปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 16 แสดงความเป็นอิสระกับความคิดเห็นอื่นๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความคิดเห็นอื่นๆ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
เพศ					
ชาย	135	158	12	.088	.239
หญิง	32	33	0		
รวม	167	191	12		
อายุ					
25-35 ปี	24	28	0	.253*	.001
36-45 ปี	52	64	2		
46-55 ปี	73	80	7		
56-65 ปี	13	16	0		
66 ปี ขึ้นไป	5	3	3		
รวม	167	191	12		
ระยะเวลาที่รับราชการ					
น้อยกว่า 5 ปี	22	28	1	.203	.198
5-10 ปี	26	39	5		
11-15 ปี	49	56	2		
16-20 ปี	38	37	1		
21-25 ปี	15	12	1		
26-30 ปี	13	13	0		
31 ปีขึ้นไป	4	6	2		
รวม	167	191	12		
อาวุโสในระดับชั้นศาล					
ศาลชั้นต้น	134	161	9	.160	.052
ศาลอุทธรณ์	25	26	0		
ผู้พิพากษาอาวุโส	2	1	1		
รวม	161	188	10		
สถานภาพสมรส					
โสด	35	31	1	.150	.208
สมรส	126	143	11		
หย่าร้าง/แยกทาง	2	11	0		
อื่นๆ	3	5	0		
รวม	166	190	12		

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความคิดเห็นอื่นๆ			Cramer's V	Sig.
	มาก	ปานกลาง	น้อย		
คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
ใช่	12	35	2	.159*	.015
ไม่ใช่	128	137	9		
รวม	140	172	11		
เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา					
รักและศรัทธาในวิชาชีพ	90	115	7	.077	.609
เป็นความประสงค์ของครอบครัว	9	7	0		
ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม	42	43	2		
อื่นๆ	8	9	2		
รวม	149	174	11		
การสมัครสอบเข้ารับราชการ					
การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)	128	153	10	.095	.498
การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)	30	34	2		
การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)	9	4	0		
รวม	167	191	12		
อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา					
ทนายความ/นิติกร	96	86	2	.150*	.028
รับราชการ/พนักงานของรัฐ	54	72	6		
รัฐวิสาหกิจ	2	11	1		
เอกชน	11	12	3		
อื่นๆ	2	3	0		
รวม	165	184	12		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

***หมายเหตุ: ยอดจำนวน ร้อยละ รวมทั้งหมด คัดจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบจริงในแต่ละส่วน

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นอื่นๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ (Cramer's V = .253*, sig. = 0.001) คู่สมรสประกอบอาชีพ ผู้พิพากษา (Cramer's V = .159*, sig. = 0.015) และอาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา (Cramer's V = .150*, sig. = 0.028) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ความคิดเห็นการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	ค่าคะแนน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นอิสระ	ไม่เป็นอิสระ
สมมติฐานที่ 1 ด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน			
- เพศ กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.091		✓
- อายุ กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.016	✓	
- ระยะเวลาที่รับราชการ กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.167		✓
- อาวุโสในระดับชั้นศาล กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.740		✓
- สถานภาพสมรส กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.000	✓	
- คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.006	✓	
- เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.001	✓	
- การสมัครสอบเข้ารับราชการ กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.406		✓
- อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา กับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม	.923		✓
สมมติฐานที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน			
- เพศ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.057		✓
- อายุ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.553		✓
- ระยะเวลาที่รับราชการ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.161		✓
- อาวุโสในระดับชั้นศาล กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.813		✓
- สถานภาพสมรส กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.030	✓	
- คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.107		✓

ตารางที่ 17 (ต่อ)

การทดสอบสมมติฐาน ความคิดเห็นการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	ค่าคะแนน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นอิสระ	ไม่เป็นอิสระ
- เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.642		✓
- การสมัครสอบเข้ารับราชการ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.643		✓
- อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา กับความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.680		✓
สมมติฐานที่ 3 ความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน			
- เพศ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.890		✓
- อายุ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.248		✓
- ระยะเวลาที่รับราชการ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.095		✓
- อาวุโสในระดับชั้นศาล กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.336		✓
- สถานภาพสมรส กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.093		✓
- คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.000	✓	✓
- เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.326		✓
- การสมัครสอบเข้ารับราชการ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.393		✓
- อาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม	.353		✓
สมมติฐานที่ 4 ความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความเป็นอิสระกัน			
- เพศ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.040	✓	
- อายุ กับความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	.750		✓

5.2 ความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด

จากการประมวลข้อเท็จจริงและข้อมูลต่างๆ จากคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้พิพากษาสามารถให้ความคิดเห็นต่างๆ อย่างอิสระเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ผลสรุปมีดังนี้

5.2.1 ด้านการจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาและศาล

ผู้พิพากษาตัวอย่างทั้งหมดยอมรับระบบอาวุโสแต่ก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก พิจารณาว่า การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาและศาลในปัจจุบัน มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว ทั้งด้านอาวุโสของผู้พิพากษา และหลักเกณฑ์ทางด้านอาวุโสของศาลโดยให้เหตุผลว่า ระบบอาวุโสในศาลจะเป็นหลักทั้งในด้านคุ้มครองและหลักประกันในการทำงานให้แก่ผู้พิพากษาว่า จะไม่ถูกแทรกแซงจากการเมือง ป้องกันการใช้ระบบพรรคพวก การวิ่งเต้นให้ผู้มีอำนาจเสนอความดีความชอบในการสร้างความก้าวหน้าโดยไม่เป็นธรรมและ/หรือการกลั่นแกล้ง ดังนั้น ระบบอาวุโสของผู้พิพากษาและอาวุโสของศาลในปัจจุบัน ไม่ควรเปลี่ยนแปลงใดๆ คงไว้เช่นเดิม

กลุ่มที่สอง พิจารณาว่า การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาและศาลในปัจจุบัน แม้มีความเหมาะสมในปัจจุบันแต่ก็ควรมีการปรับปรุงในบางส่วน เช่น ในการจัดอาวุโสของศาลควรพิจารณาด้านปริมาณงาน และความยุ่งยากของคดีต่างๆ ประกอบในการจัดด้วย การจัดทำบัญชีลำดับอาวุโสและแจกจ่ายให้ผู้พิพากษาทราบทั่วกัน ในกลุ่มนี้ยังมีความเห็นว่า ควรมีการปรับเพิ่มเติมด้านความรู้ความสามารถ ควรระบุดัตรา ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะแต่ละศาลให้ชัดเจน และควรจะมีหัวหน้าคณะทุกศาลโดยเฉพาะศาลที่มีปัญหา เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อที่จะได้บุคคลที่มีความสามารถไปทำงาน และช่วยแก้ไขปัญหา ควรใช้เกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถกับศาลชำนาญพิเศษ หรือตำแหน่งบางตำแหน่งแล้วใช้เกณฑ์อาวุโสประกอบ ควรกำหนดจำนวนระดับชั้นในแต่ละศาลเพื่อกำหนดกรอบในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ไม่ให้ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงไปอยู่ในศาลที่มีภาระงานน้อย เช่น กำหนดว่าศาลหนึ่งๆ มีตำแหน่งหัวหน้าคณะได้ไม่เกินกี่คน เป็นต้น

กลุ่มที่สาม พิจารณาว่า การจัดระบบอาวุโสยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงการจัดลำดับอาวุโสโดยพิจารณาจากการสอบคัดเลือกยังไม่ใช้หลักประกันว่า จะได้ผู้พิพากษาที่เก่งและชำนาญมีความรู้ความสามารถตลอดไป การพิจารณาจัดระบบอาวุโส ควรมีการพิจารณาใหม่ เพื่อกระตุ้นให้ผู้พิพากษามีการตื่นตัวในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ทুমเท เสียสละมุ่งประสิทธิภาพตน ไม่ใช่ครบตามเวลาก็ได้ตามหลักเกณฑ์อาวุโสโดยปราศจากการพิจารณาความรู้ความสามารถอื่นๆ หรือไม่เช่นนั้นลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาคควรจัดใหม่ เมื่อเลื่อนชั้นศาลเป็นศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา โดยมีหลักเกณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้ผู้พิพากษาพัฒนาการทำงานของตนเอง

5.2.2 ด้านหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

ในด้านหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้น ผู้พิพากษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยึดถือหลักเกณฑ์ด้านอาวุโสเป็นเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ โดยยอมรับว่าโดยภาพรวมมีความเหมาะสมแล้ว อาจมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบได้แต่ต้องน้อยกว่าหลักอาวุโส ยกเว้นผู้อาวุโสมีข้อบกพร่องอย่างเห็นชัดเจน และเป็นที่ยอมรับได้ของผู้พิพากษา

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้พิพากษาส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันคือหลักเกณฑ์และระเบียบในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้น ไม่ควรมีการปรับเปลี่ยนบ่อยเกินไป ควรเป็นหลักเกณฑ์ที่พิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วนและต้องสร้างหลักประกันว่า หลักเกณฑ์เหล่านั้นจะไม่เป็นการเอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และไม่ควรมีข้อยกเว้นที่มากเกินไป ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักที่สำคัญการออกหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

หลักเกณฑ์จะต้องมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เป็นระยะเวลาพอสมควรเพื่อให้ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และเตรียมตัว หรือมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งอาจพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต

ด้านหลักเกณฑ์ที่ผู้พิพากษาพิจารณาว่าควรจะมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ได้แก่

1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมบางตำแหน่ง อาทิ ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาหรือตำแหน่งเลขานุการศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาค ศาลฎีกาและรองเลขานุการศาลดังกล่าว ฯลฯ ควรมีหลักเกณฑ์ที่คล้ายกับผู้พิพากษาทั่วไป เป็นต้น

2. หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลา อาทิ ศาลเยาวชนฯ และศาลแขวง ไม่ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้แตกต่างจากศาลจังหวัด (การอยู่ได้ถึง 5 ปี)

3. หลักเกณฑ์กรณีศาลชำนาญพิเศษ แม้จะใช้เกณฑ์ด้านอาวุโสแต่ก็ควรมีหลักเกณฑ์เฉพาะในการคัดเลือกผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเป็นการเฉพาะ

4. หลักเกณฑ์ด้านการขอย้าย (สมัครใจ) กับหลักเกณฑ์การย้ายตามกำหนดควรมีวาระการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อครอบครัว เช่น การย้ายบ่อยส่งผลให้บุตรต้องย้ายโรงเรียนบ่อยตามไปด้วย ซึ่งกระทบต่อการเรียนและการปรับตัวในโรงเรียนไม่น้อย จึงควรพิจารณาประกอบด้วย

5. ในด้านการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แม้ว่าจะให้สามารถใช้ดุลพินิจ และยืดหยุ่นได้ แต่ก็ควรมีกรอบในการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และต้องมีลักษณะโปร่งใสและตรวจสอบได้

ในด้านการดำเนินการ ก่อนที่จะมีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับอัตรากำลัง อัตราว่าง พร้อมหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคำขอยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเกณฑ์การจัดทำบัญชี แจ้งให้ผู้พิพากษาทราบ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของผู้พิพากษาในการวางแผน และยังแสดงถึงความโปร่งใสเหมาะสมเป็นธรรม นอกจากนี้ ควรมีหัวหน้าคณะในศาลทุกศาลรวมทั้งมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของศาลบางแห่งโดยปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องต่อไป เช่น ศาลจังหวัดภูเก็ต ไม่เป็นที่ตั้งอยู่ในเขตทูลกระหม่อมฯ

ส่วนด้านความสามารถอื่นๆ ประกอบด้านความอาวุโสผู้พิพากษาจำนวนหนึ่งเห็นว่า อาจจะนำมาประกอบการพิจารณาได้ เช่น บุคลิกภาพความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มนุษยสัมพันธ์ฯลฯ แต่ทั้งนี้ ไม่กระทบต่อระบบอาวุโส

5.2.3 ด้านกระบวนการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

พบว่า ผู้พิพากษาส่วนใหญ่เห็นว่า กระบวนการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันมีความเหมาะสมอยู่แล้ว มีความโปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) กลั่นกรอง อย่างไรก็ตามมีข้อพิจารณาว่าควรมีการปรับปรุงในด้านต่างๆ เพิ่มเติมดังนี้

5.2.3.1 ควรพิจารณาให้แล้วเสร็จก่อนล่วงหน้าก่อนโยกย้ายอย่างน้อย 2 เดือน โดยการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลชั้นต้นในเดือนเมษายน ควรดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนสิ้นเดือนธันวาคมของทุกปี เพื่อให้ผู้พิพากษาได้เตรียมตัว ไปหาบ้านที่พักอาศัยและโรงเรียนของบุตรก่อน หรือเตรียมการอื่นๆ ได้เหมาะสม

5.2.3.2 กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ยึดอาวุโสเป็นหลักนั้นควรพิจารณาว่า บางกรณีผู้พิพากษาอาวุโสมากกว่ามักที่จะเลือกศาลที่มีปริมาณคดีน้อย แต่นอกจากอาวุโสแล้ว ควรมีการพิจารณาความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพประกอบด้วย

5.2.3.3 ควรมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้พิพากษา เช่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ออกครั้งแรก ปีละกี่คน อัตราผู้พิพากษาในแต่ละศาลเป็นอัตราใด และควรกระจายผู้พิพากษาที่มีอาวุโสไปอยู่ทุกศาล ทุกภูมิภาค หรือให้ข้อมูลผู้พิพากษาที่จะโยกย้ายในแต่ละศาลให้ผู้พิพากษาทราบ หรือการแจ้งอัตราว่าง โดยจัดทำบัญชีแต่ละชั้น ไปเพื่อให้ผู้พิพากษาที่อาวุโสน้อยกว่า ทราบว่า มีอัตราว่างในศาลใดบ้าง

อย่างไรก็ตาม มีผู้พิพากษาจำนวนหนึ่ง เห็นว่าการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ยังมีปัญหา ตามมา เนื่องจากมีหลักเกณฑ์ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความสับสน ควรมีการปรับปรุงโดยให้ผู้พิพากษามีส่วนร่วมในการวางหลักเกณฑ์และกฎระเบียบให้มากที่สุด และควรมีกระบวนการตรวจสอบความรู้ ความสามารถก่อนที่จะมีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการไปลงตำแหน่งที่ขอลง โดยตรวจสอบว่าผู้พิพากษา ท่านนั้นมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ขอหรือไม่ นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ผู้พิพากษาในจังหวัดเดียวกันสามารถ สับเปลี่ยนตำแหน่งกันได้ เพื่อให้ผู้พิพากษาได้มีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มเติม ไม่ควรห้าม ผู้พิพากษาศาลจังหวัด สับเปลี่ยน ไปลงศาลแขวงหรือศาลเยาวชนฯ เป็นต้น

5.2.4 ด้านองค์การกลางในการบริหารงานบุคคล

ผู้พิพากษาส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การกลางในการบริหารบุคคลในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว ในการดำเนินการเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ อย่างไรก็ตามควรมีการปรับปรุงในด้านบทบาทหน้าที่ ให้เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งการพัฒนา การบริหารจัดการโดยการเพิ่มสัดส่วนของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และนำเอาวิธีการบริหารจัดการ องค์การหรือการพัฒนาองค์การแนวใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการส่งเสริมพัฒนาผู้พิพากษา ให้มีความรอบรู้ต่างๆ ทั้งทางด้านการบริหาร การจัดการ ภาวะผู้นำ หรืออื่นๆ ให้มีความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติการดำเนินงานพัฒนาบุคคลากรนี้ รวมไปถึงการพัฒนาระบบห้องสมุด ฐานข้อมูล (การตรวจสอบความถูกต้องทันสมัยของข้อมูลด้วย)

การจัดสวัสดิการต่างๆ ต้องพิจารณาถึงการสนับสนุนด้านคุณภาพชีวิต อาทิ ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ อื่นๆ ที่ทำให้สามารถทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องที่อยู่อาศัยความปลอดภัย ครอบครัวและ มีการจัดสวัสดิการอย่างทั่วถึง เป็นสัดส่วนกับการเติบโตและภาระความรับผิดชอบในองค์การ

ส่วนการบริหารจัดการองค์การด้านการบริหารบุคคล นั้นควรมีการเพิ่มสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในศาลชั้นต้น เนื่องจากจำนวนผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นมีจำนวนมาก โดยอาจเพิ่มอีก 2 ท่าน ในระดับศาลชั้นต้น และ/หรือ ให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้ามาร่วมเพิ่มเติม และยังเป็นภาระกระจายอำนาจ อย่างได้สัดส่วน นอกจากนี้ ยังควรให้ผู้พิพากษามีสิทธิเลือกคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในทุกชั้นศาล

ในการปรับปรุงด้านอัตราค่าจ้างผู้พิพากษาก็ควรนำเอาปริมาณคดีเป็นหลักในการพิจารณา เพราะในปัจจุบัน ในบางศาลมีจำนวนผู้พิพากษามากแต่ปริมาณคดีน้อย ในทางตรงกันข้ามบางศาล มีปริมาณคดีมากแต่มีจำนวน ผู้พิพากษาน้อย

5.2.5 ด้านการประเมินผลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและการเลื่อนตำแหน่ง

ในด้านการประเมินผลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและการเลื่อนตำแหน่งผู้พิพากษา ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว แต่อาจยังต้องปรับปรุงแบบประเมิน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ใน การปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคลมาเป็นส่วนเสริมในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาท่านนั้นและ ต้องตรวจสอบเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลครั้งก่อนๆ ด้วย รวมทั้งต้องให้โอกาสในการประเมินผลย้อนกลับ คือ

มีการประเมินผู้บังคับบัญชาด้วย การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรคำนึงถึงอาวุโสเป็นหลักใหญ่ ส่วนเรื่อง การประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรใช้ในกรณีที่ผู้พิพากษาท่านนั้นไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนในการเลื่อนตำแหน่งอาจจะพิจารณาจากสถิติข้อมูล การทำงานประกอบ รวมทั้งประเมินจากความสามารถ ในการพิจารณาคดี การเขียนคำพิพากษาว่ามีความบกพร่องมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพิจารณา การตั้งใจ ในการทำงานเป็นหลัก

5.2.6 ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในด้านสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติหน้าที่นั้น พบว่า ผู้พิพากษากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ที่แตกต่างกันออกไป คือ

กลุ่มแรก พิจารณาเห็นว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันมีมากเพียงพออยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการอื่นๆ และผู้พิพากษาคอร์มิชีวิตที่สมถะ เรียบง่าย มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อ ภาระหน้าที่ต่อส่วนรวม การเพิ่มสิ่งจูงใจอื่นๆ อาจทำให้เกิดความสับสนต่อการแสวงหาผลประโยชน์ อีกทั้ง การมีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และค่าตอบแทนสูง อาจทำให้บุคคลที่เข้ามาสู่อาชีพผู้พิพากษา ไม่ได้มีแรงจูงใจ ในการเข้ามาเป็นผู้พิพากษาเพื่ออุดมการณ์หรือสร้างความเป็นธรรมต่อสังคม แต่เข้ามาเพราะมีแรงจูงใจด้านการเงิน ดังนั้น หากมองโดยภาพรวม สิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ได้รับในปัจจุบัน ไม่ด้อยไปกว่าองค์การอื่นๆ ถือเป็น แรงจูงใจที่สามารถสร้างความเป็นธรรม ความยุติธรรมได้อยู่แล้ว โดยไม่มีปัจจัยอื่นๆ แทรกแซง ในกรณีที่น่าจะปรับปรุง ควรเป็นด้านการจัดสวัสดิการที่เพียงพอ เช่น ที่พัก หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครบครัน หรือการปรับปรุงสถานที่ทำงาน โด๊ะ แก้วอี สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่จะเอื้อหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะศาลหลายแห่งมีสถานที่ทำงานคับแคบมาก

กลุ่มที่สอง มีความเห็นว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับยังมีความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียมกันในบางจุด อาทิ ผู้พิพากษา ศาลชั้นต้นที่อยู่ต่างจังหวัด กับผู้พิพากษาที่เป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาในศาลฎีกา โดยในศาลฎีกาหลายแห่งมีภาระงาน หนักกว่า ตั้งแต่เริ่มการรับฟังสืบพยานไปจนถึงการตัดสินคดี แต่ผู้ช่วยผู้พิพากษาเพียงแค่ตรวจและค้นหาข้อมูล ช่วยศาลฎีกา ไม่ได้ทำงานด้านการค้นหาและแสวงหาความจริงจากการสืบพยาน แต่ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นในส่วน ภูมิภาคกลับไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม หรือการมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ประจำตำแหน่ง การจัดสรรค่าตอบแทนพิเศษ ที่มีความแตกต่างกัน ควรพิจารณาถึงเงื่อนไขอื่นๆ ที่จำเป็นและมีความเสี่ยงมากกว่า เช่น การไปประจำในศาล ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.2.7 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเพื่อดำรงตำแหน่งในศาลชั้นพิเศษ

ในด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเพื่อดำรงตำแหน่งในศาลชั้นพิเศษ ผู้พิพากษากลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก พิจารณาว่า ควรพิจารณาจากผู้มีความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องและต้อง ตรงกันกับงานในศาลชั้นพิเศษนั้นๆ ก่อนหลักอาวุโส เพื่อประโยชน์ของทางราชการและองค์การ อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาจะต้องคำนึงถึง ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นจริงๆ อาทิ การสำเร็จการศึกษาอื่นๆ ที่ตรงสาย และ/ หรือ เคยผ่านงานที่เกี่ยวข้องในด้านนั้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกันอย่างน้อย 8-10 ปีขึ้นไป ซึ่งอาจจะมีการพิจารณา จากประวัติการทำงานมาก่อนหรืออาจจัดทดสอบความรู้ความสามารถด้านทฤษฎี แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักประกันว่า เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างจริงจัง ในการคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาในกลุ่มนี้ ไม่ควรอยู่ในวาระโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามปกติทั่วไป

กลุ่มที่สอง พิจารณาว่า การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเพื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ควรเป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ไป คือ ยึดหลักอาวุโสเป็นหลักก่อน เพราะถือว่า ผู้พิพากษาทุกท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เมื่อได้รับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษแล้วสามารถอบรมศึกษาเพิ่มเติมได้สำนักงานศาลยุติธรรมจะต้องจัดการฝึกอบรมระยะสั้นให้ก่อน ต่อจากนั้น ก็มีการอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยหากจะพิจารณาความรู้ ความสามารถประกอบก็ควรยึดหลักอาวุโสไว้ไม่น้อยกว่าสัดส่วน 50 : 50 เพื่อรักษาระบบโดยรวมไว้

กลุ่มที่สาม พิจารณาว่า การเข้าสู่ตำแหน่งศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษควรคำนึงถึงความสมัครใจของผู้พิพากษาท่านนั้นๆ เพราะผู้พิพากษาท่านที่สมัครใจจะประเมินตนเองได้ว่า ตนเองมีความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด และสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้มากน้อยเพียงใด รวมถึงจะสามารถสร้างความเชี่ยวชาญได้อย่างไร ทั้งนี้ อาจใช้สัดส่วนความสมัครใจ : ระบบอาวุโส : ความรู้ความสามารถ เท่ากับ 25 : 25 : 50 เมื่อมีการให้ความสมัครใจแล้ว อาจจะมาไล่ลำดับอาวุโส หรือความรู้ความสามารถต่อไปก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) หรืออาจกำหนดวาระเป็นการเฉพาะ เป็นต้น

5.2.8 ด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เพื่อดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ เห็นว่า หลักเกณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ รับรู้และยอมรับว่าเหมาะสมและสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาให้มีผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะประจำอยู่ในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือควรจัดให้มีระบบที่ให้ผู้พิพากษาอาวุโส ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานไปปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว เนื่องจากเป็นพื้นที่ซึ่งมีเงื่อนไขต่างๆ ที่ละเอียดอ่อนมาเกี่ยวข้อง ต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าการให้ผู้พิพากษาที่ออกไปรับราชการในต่างจังหวัดครั้งแรก หรืออย่างน้อยควรมีอัตราส่วนผู้พิพากษาที่มีอาวุโสระดับหัวหน้าคณะอยู่ครึ่งหนึ่งของจำนวนทั้งหมด เพื่อพิจารณาคดีที่สำคัญๆ ปัจจุบันมีแต่ผู้พิพากษาที่ออกศาลรอบแรกและมีประสบการณ์น้อยไปประจำ จึงควรจัดให้มีผู้พิพากษาที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เข้าไปดำรงตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม มีผู้พิพากษาจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นว่า ควรจะใช้ระบบสมัครใจเป็นหลัก และเพิ่มสิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ สิทธิในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม (ยกเว้น ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยระบบอาวุโส ทั้งนี้ อาจมีเงื่อนไขเฉพาะบางประการ เช่น เฉพาะผู้พิพากษาผู้ชาย หรือเป็นผู้ที่มีพื้นเพในทางภาคใต้ รู้วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมดี การใช้ระบบสมัครใจนี้ อาจเป็นการให้สมัครใจก่อนแล้วพิจารณาควบคุมไปกับระบบอาวุโส) หากมีเงื่อนไขอื่นๆ อาจใช้ประกอบ เพราะการไม่ได้ใช้ระบบสมัครใจจะทำให้ผู้พิพากษาที่อยู่ไม่ได้ทุ่มเทในการทำงานเท่าที่ควร เป็นการทำงานเพื่อรอเวลาย้าย อย่างไรก็ตาม ในการรับผู้พิพากษาที่สมัครใจก็ต้องจัดสรรผู้สมัครใจที่มีประสบการณ์ก่อน

5.2.9 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการกรณีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาร่วมกัน

ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ หากผู้พิพากษาท่านใดมีคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกัน ผู้พิพากษากลุ่มตัวอย่าง พิจารณาเห็นว่า โดยหลักการแล้วจะต้องยึดหลักเกณฑ์เรื่องอาวุโสเป็นหลัก โดยให้เรื่องคู่สมรสเป็นรายละเอียดหรือข้อยกเว้นบางประการซึ่งอาจกำหนดหลักเกณฑ์ได้ อาทิ ควรให้สามารถโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้นไปอยู่จังหวัดเดียวกันได้ (ใช้ตามหลักเกณฑ์ปัจจุบัน คือ ต้องพิจารณารณีคู่สมรสมีอาวุโสต่ำกว่าสามารถอยู่จังหวัดเดียวกัน) โดยไม่กระทบสิทธิผู้พิพากษาท่านอื่น ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมสถาบัน

ครอบครัวเพราะหากสถาบันครอบครัวแข็งแรง ก็จะส่งผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกรณีที่ศาลที่ผู้พิพากษาท่านนั้นได้รับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการให้ไปดำรงตำแหน่งเป็นศาลที่มีผู้พิพากษาไม่น้อยกว่า 10 ท่าน ก็สามารถจัดให้คู่สมรสโยกย้ายไปอยู่ศาลเดียวกันได้ หรือกรณีคู่สมรสไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร อาทิ หัวหน้าศาลก็ควรจัดให้อยู่ศาลเดียวกันได้ กรณีไม่มีตำแหน่งในศาลดังกล่าว หรือศาลใกล้เคียงก็ควรจัดให้มีการขอให้สามารถช่วยราชการได้ การจัดให้คู่สมรสลงในศาลเดียวกัน จะต้องไม่ใช่เป็นองค์คณะเดียวกัน การพิจารณาให้ถืออาวุโสของคู่สมรสที่ต่ำกว่าเกณฑ์ในการพิจารณาโดยไม่กระทบสิทธิของผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ในกรณีอื่นๆ ให้เป็นดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็นรายๆ ไป

ดังนั้น ในกรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาที่มีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษด้วยกันนั้น ควรเปิดโอกาสให้สามารถโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ติดตามกันไปลงในศาลเดียวกันได้ หากศาลดังกล่าวมีจำนวนผู้พิพากษาจำนวนมาก แต่ต้องไม่ใช่เป็นองค์คณะเดียวกัน และไม่กระทบอาวุโสผู้พิพากษาท่านอื่น หากไม่ได้ก็อาจเป็นการลงในศาลอื่นในจังหวัดเดียวกันหรือใกล้เคียง โดยเป็นการให้สิทธิย้ายตามคู่สมรสที่อาวุโสสูงกว่า หากไม่ได้ตามเงื่อนไขก็อาจเป็นกรณีของการขอไปช่วยราชการ

5.2.10 การโยกย้ายเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้น ผู้พิพากษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หลักเกณฑ์ในปัจจุบัน หรือการยึดหลักอาวุโสมีความเหมาะสมอยู่แล้ว หากจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้างก็น่าจะเป็นเรื่องการเพิ่มการพิจารณา เรื่องความเหมาะสมกับความสมัครใจประกอบ หรืออาจพิจารณาไปถึงประสบการณ์ในการทำงาน และผลงานที่ผ่านมา เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาความรู้ ความสามารถ การประพฤติตน การครองตน ประวัติการทำงานในศาลใหญ่มาแล้ว มาพิจารณาประกอบหลักอาวุโสด้วย และความเหมาะสมยังรวมถึงการจัดวางผู้พิพากษาที่เป็นผู้บริหารนั้นๆ เหมาะสมกับสภาพและปัญหาของศาลนั้นๆ ด้วย

แม้ว่าโดยหลักการ ผู้พิพากษาที่จะดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและเคยผ่านงานมาแล้ว อย่างไรก็ตาม การได้ผู้บริหารศาลที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาศาล ก็จะเป็นผลดีในการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนางานศาล ตลอดจนสร้างมาตรฐานในงานการบริหารจัดการศาล ทั้งด้านบุคลากร และการบริหารจัดการทั่วไป

5.2.11 การบัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณ อายุ 70 ปี ตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2550)

ในประเด็นการบัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณที่อายุ 70 ปี ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดนั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก พิจารณาเห็นว่า การบัญญัติกำหนดให้ผู้พิพากษาเกษียณที่อายุ 70 ปี นั้น มีความเหมาะสมแล้ว เพราะผู้พิพากษาที่ผ่านงานมานานย่อมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาว่า ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงหรือไม่ ก็อาจจะใช้การประเมินศักยภาพเป็นระยะๆ หลังอายุ 60 ปี เพื่อดูประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ โดยปกติผู้พิพากษาทราบดีว่าตนมีปัญหาสุขภาพหรือปัญหาส่วนตัว ก็สามารถจะพิจารณาตนเองได้อยู่แล้ว นอกจากนี้ โดยข้อเท็จจริง ผู้พิพากษาจำนวนมากที่อายุเกินกว่า 60 ปี ก็สามารถทำงานได้ดี มีประสบการณ์ในการพิจารณาคดีที่นอกจากจะสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษา

รุ่นหลังๆ แล้ว ยังสร้างความน่าเชื่อถือในศาลชั้นต้นได้ โดยทำให้คู่ความเกิดความมั่นใจในประสบการณ์ในการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาที่อาวุโส

กลุ่มที่สอง พิจารณาว่า การกำหนดให้ผู้พิพากษาเกษียณที่อายุ 70 ปี ยาวนานเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากไปดำรงตำแหน่งในเชิงบริหาร ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นผู้พิพากษาอาวุโสจะเหมาะสมกว่า เพราะในตำแหน่งทางการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องมีภาระงานหนัก ด้วยวัยและสุขภาพจะเป็นข้อจำกัดประสิทธิภาพในการทำงาน หากมีการกำหนดที่อายุ 65 ปี จะเหมาะสมกว่า โดยหลังจากนั้นก็ให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโส ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อตัวผู้พิพากษาเองที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่เหมาะสม และจะเป็นขวัญและกำลังใจตลอดจนความก้าวหน้าของผู้พิพากษาในรุ่นหลังๆ และจะเป็นผลดี โดยเฉพาะด้านสุขภาพทางร่างกาย ดังนั้น หากผู้พิพากษาท่านใดประสงค์จะขอต่ออายุราชการก็สามารถขอได้ เมื่อผ่านการตรวจสุขภาพร่างกายตลอดจนผ่านการประเมินประสิทธิภาพว่ามีความสามารถตามเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่

กลุ่มที่สาม พิจารณาว่า ควรให้ผู้พิพากษาที่มีการเกษียณอายุที่ 60 ปี จากนั้นก็ให้เป็นผู้พิพากษาอาวุโส ทั้งนี้ อาจให้อยู่เป็นผู้พิพากษาอาวุโส 65 ปี หรือ 70 ปีก็ได้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้พิพากษารุ่นใหม่ๆ เข้ามาบริหารจัดการ ในขณะที่มีผู้พิพากษาบางท่านเสริมว่า การให้ผู้พิพากษาเกษียณอายุ 70 ปี จะทำให้สิทธิประโยชน์ของผู้พิพากษาลดถอยลง เช่น การจะเข้าดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จะช้าลงกว่าเดิมมาก พลอยทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์ (เช่น รถประจำตำแหน่ง ค่ารถ ฯลฯ) ช้าลงด้วย เท่ากับผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กลับถูกลดสิทธิประโยชน์ แต่ผู้พิพากษาที่สูงอายุมากๆ ทำให้ความพร้อมในการทำงานลดลง แต่ยังคงไว้ซึ่งสิทธิประโยชน์ ซึ่งหากพิจารณาโดยรวมน่าจะเกิดผลเสียแก่องค์กรมากกว่า

5.2.12 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ควรกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการที่ชัดเจนแน่นอน ภายใต้หลัก “ความเป็นอิสระของตุลาการ” อย่างเคร่งครัด
2. ควรจัดตั้งหน่วยงานให้บริการเกี่ยวกับปัญหาและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานแก่ผู้พิพากษา
3. สัดส่วนการเลือกตั้ง คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในแต่ละชั้นศาลแตกต่างกันมาก เช่น ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นประมาณ 3,500 คน เลือกตัวแทนได้ เพียง 2 คน ผู้พิพากษาศาลฎีกา 142 คน เลือกตัวแทนได้ถึง 6 คน
4. การคัดเลือกผู้พิพากษาควรมีการสอบโดยใช้ข้อสอบชุดเดียวกันไม่ควรแบ่งเป็นการสอบคัดเลือก (สนามใหญ่) การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก) และการทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว) ควรเป็นการสอบคัดเลือก (สนามใหญ่) เพียงสนามเดียว หากมีผู้จบปริญญาโทมาสมัคร ก็อาจจะบวกคะแนนเพิ่มให้ 5-10 คะแนน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันข้อครหาความเหลื่อมล้ำ ระหว่างผู้ที่มีโอกาสศึกษาต่อกับผู้ที่ไม่มีโอกาส
5. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรจัดสรรผู้พิพากษาไปอยู่ในศาลที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรู้ความสามารถของผู้พิพากษา เพราะบางศาลไม่มีผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือผู้พิพากษาหัวหน้าคณะย้ายไปอยู่จะมีแต่ผู้พิพากษาใหม่ที่ถูกจัดไปอยู่ตามลำดับอาวุโส เพราะตำแหน่งว่าง บางครั้งมีคดีสำคัญๆ ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะ แต่ก็ไม่เป็นเช่นนั้น
6. ตำแหน่งผู้บริหารของศาลแต่ละศาลมีความสำคัญไม่ว่าตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อธิบดีผู้พิพากษา ประธานศาลอุทธรณ์ เป็นต้น นอกจากพิจารณาลำดับอาวุโสแล้วควรพิจารณาหลักอื่นประกอบด้วย เช่น ผลงานที่ผ่านมา ความตั้งใจทำงาน การประสานงาน ประชาสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ ไม่ใช่พิจารณาแต่ลำดับอาวุโส

อย่างเดียว เพราะบางครั้ง คนอาวุโสน้อยกว่าอาจทำงานได้ดีกว่า และควรแต่งตั้งผู้บริหารในทุกชั้นศาล โดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึง ความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ด้วย ในส่วนผู้พิพากษา หัวหน้าศาล เมื่อพิจารณาแล้วบุคคลใดไม่เหมาะสมที่จะให้ดำรงตำแหน่งบริหารดังกล่าวก็อาจจะไม่ได้รับการพิจารณา ให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แต่อาจให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลใหญ่ใน กรุงเทพมหานครแทน เช่น ศาลแพ่ง ศาลอาญาโดยไม่ว่ามีความผิดและได้ให้คำตอบแทนหรือสิทธิอย่างเดียวกัน กับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

7. เพื่อให้ผู้พิพากษามีการเตรียมการ ควรมีคำสั่งแต่งตั้งเสร็จสิ้นก่อนสิ้นเดือนธันวาคมและ ในวาระการโยกย้ายตามปกติ ก็ควรจะทราบผลก่อนสิ้นเดือนธันวาคมของทุกปี เพื่อจะได้เตรียมตัวไปหาสถานที่เรียน ให้แก่บุตร หากรู้ผลเดือนกุมภาพันธ์ อาจจะไม่สะดวกเพราะต้องใช้เวลาในการประสานงานคดีที่รับผิดชอบให้เสร็จ ก่อนโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม และบางโรงเรียนเปิดรับสมัครก่อนจะทราบว่าได้ย้ายไปรับราชการ ที่จังหวัดใด

8. การให้เงินประจำตำแหน่งให้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา โดยไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ ที่อยู่ในศาลอื่น อาจจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการข้ามอาวุโส

9. หลักเกณฑ์ในการเพิ่มตำแหน่งผู้พิพากษาในแต่ละตำแหน่ง ควรคำนึงถึงปริมาณคดีต่อคน (คดีที่มีการต่อสู้เป็นหลัก)

10. ควรจัดให้มีผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในทุกศาลในสัดส่วนที่เหมาะสม

11. การโยกย้ายผู้พิพากษาให้ไปดำรงตำแหน่งที่ศาลใด สมควรที่จะจัดหาที่พักอาศัยให้ เพียงพอกับจำนวนผู้พิพากษาในศาลนั้น หากไม่เพียงพอ สมควรจัดงบประมาณในการก่อสร้างทุกปี จนกว่าที่อยู่อาศัย จะเพียงพอกับจำนวนผู้พิพากษา

12. หลักเกณฑ์ต้องชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยหรือเพื่อประโยชน์ของคนบางกลุ่ม

13. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ต้องแก้ไขปัญหาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงขนาดตออันใกล้ที่จำนวนผู้พิพากษาอาจจะเพิ่มมากขึ้นเป็นเท่าตัว แต่ในการปฏิบัติ หน้าที่นั้นปรากฏว่า จำนวนคดีกลับไม่สมดุลกับจำนวนผู้พิพากษา ตรงกันข้ามกับบางศาลที่จำนวนคดีเกินสัดส่วน ของผู้พิพากษา จึงจำเป็นต้องนำหลักเกณฑ์ปริมาณคดีมาเป็นตัวกำหนดจำนวนผู้พิพากษาในแต่ละศาล เพื่อมิให้ เกิดความเหลื่อมล้ำ และปริมาณคดีค้างคั่งจนไม่สามารถอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้ นอกจากนี้ ควรหาทางแก้ไขปัญหาปริมาณคดีของศาลสูงให้เป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มกรอบอัตรากำลังผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา โดยเพิ่มกองผู้ช่วยในการยกฟ้อง และให้ผู้พิพากษาที่กลับจากการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ไปทำหน้าที่และควรลดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้น้อยลง ปัจจุบันมีผู้พิพากษาร้อยละ 84 กระจุกตัวอยู่ศาลกลางแต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคดีชั้นศาลล่างได้

5.3 อภิปรายผล

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ สามารถจำแนกได้เป็น

1. ด้านความคิดเห็นทั่วไป

ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาว่า การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ แต่กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ยังขาด

ความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน มีลักษณะเหมาะสมแต่ควรมีการปรับปรุง สอดคล้องกับการศึกษาของ Christopher N. Kendall (1997)⁹⁰ ที่ระบุว่า โดยปกติการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก และการแต่งตั้งผู้พิพากษา ก็เช่นเดียวกัน การดำเนินการมักจะเป็นการปรับปรุงหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเพื่อการปรับปรุงกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและการพัฒนาคุณภาพของตัวผู้พิพากษา (calling for changes to the appointment process and improvement of the quality of individual judges) โดยเฉพาะในด้านระยะเวลาที่นำมาบังคับใช้กับผู้พิพากษา การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ และการจัดอาวุโสของผู้พิพากษา ทั้งนี้ ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ซึ่งอาจจะได้แก่ หลักความรู้ ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการศึกษาของ Alexander Horne (2009)⁹¹ ที่รายงานว่าในอังกฤษและเวลส์แม้ว่าจะมีการพยายามปรับปรุงการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในปี ค.ศ. 2003 แต่หลักการการยึดระบบอาวุโสยังคงเป็นหลักสำคัญที่ใช้ ส่วนที่เพิ่มเติมคือการพยายามนำเอาหลักเรื่องความสามารถ เป็นเกณฑ์เพิ่มเติมเท่านั้น สำหรับสัดส่วนอาวุโสกับด้านอื่นๆ ควรคำนึงถึงสัดส่วน 90:10 หรือสัดส่วน 80:20 ในขณะที่หลักเกณฑ์อื่นด้านความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาควรมีสัดส่วนเป็น 40:10 หรือสัดส่วน 30:20 นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยว่าควรให้น้ำหนักกับหลักเกณฑ์ด้านความสมัครใจมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการด้วย

ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการไปดำรงตำแหน่ง ณ ที่ใด ควรเป็นสิทธิที่ผู้พิพากษาสามารถใช้และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะพิจารณาเพื่อเป็นการประสานประโยชน์ทางราชการ โดยคำนึงถึงหลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเป็นสำคัญมากที่สุด ความเห็นรองลงมา ได้แก่ เป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะเลือกได้หากมีคุณสมบัติภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ ส่วนเกณฑ์ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ นอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการระบุถึงการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงว่าคุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ผลประโยชน์ของทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว)

ในการประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้น ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน รองลงมา ได้แก่ ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคล แต่อาจมีการปรับปรุงเฉพาะด้านที่สำคัญ ในการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ สิ่งที่เห็นว่าควรมีในการปรับปรุง ได้แก่ การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่านสอดคล้องกับการศึกษาของเมียร์เจอร์⁹² รองลงมา ได้แก่ การให้สิทธิพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในศาลที่ประสบปัญหา เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างไรก็ตาม ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการไปลงพื้นที่ใด หากคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยเช่นกันควรพิจารณา จัดให้คู่สมรสได้อยู่ในศาลเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาเห็นว่า ไม่ควรจัดให้คู่สมรสอยู่ในศาลเดียวกัน แต่จัดให้อยู่ในจังหวัด

⁹⁰ Christopher N. Kendall. (1997). *Appointing Judges: Australian Judicial Reform Proposals in Light of Recent North American Experience*. *Bond law review*. (Vol.9 Iss.2).

⁹¹ Alexander Horne. (2009). *Judicial Appointments*. House of Commons.

⁹² Dr. Meagher QC. (1993). *Appointment of Judges*. *Journal of Judicial Administration*.

หรือพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนความเห็นที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550) บัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณในอายุ 70 ปีนั้น มีความเห็นใกล้เคียงกัน คือ ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ 55.8) และเห็นด้วย (ร้อยละ 44.2)

2. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการโดยภาพรวมในระดับมาก ได้แก่ มติพิเศษนั้นควรแจ้งให้ผู้พิพากษาได้ทราบล่วงหน้า ในระยะเวลาที่เหมาะสม รองลงมา ได้แก่ การแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ (อาจจะเป็น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4) หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ แม้จะมีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า ส่วนกรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษามีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความสามารถจะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า

กรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกันนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยืดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้วการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษ เช่น ศาลภาคีอาชญากรรมกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์สมัครใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิม อับเบอร์⁹³ ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว การให้ผู้พิพากษาที่ ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระแล้วไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ ศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษโดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ 1 ปี แล้วให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้เป็นสิ่งที่เหมาะสม ตำแหน่งผู้พิพากษาซึ่งนั่งพิจารณาในศาลชำนาญพิเศษ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่าลำดับอาวุโส หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลครั้งแรกในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้วิธีทาบลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ปัจจุบันมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งสอดคล้องกับธีโอดอร์ บัวเธราส์ เจจูนีเยร์⁹⁴ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีหลักเกณฑ์พิเศษ เช่น ประสบการณ์ ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นต้น การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาข้าราชการอยู่ในภูมิภาคของตนเอง ยกเว้นในกรุงเทพมหานครและ

⁹³ Pim Albers. *Performance indicators and evaluation for judges and courts*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก The CEPEJ: Council of Europe เว็บไซต์: http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/events/onenparle/MoscowPA250507_en.pdf

⁹⁴ Theodore J. Boutrous, JR. et al., (1996). *State Judiciaries and Impartiality: Judging the Judges*. National Legal Center for the Public Interest.

ในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มีความครอบคลุมและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การตุลาการ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินขั้นต้น ให้ความสำคัญในการแยกแยะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะให้ตนเองได้อยู่แล้ว ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะในแต่ละศาลก็จะมี การจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ ผู้พิพากษาได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว สอดคล้องกับการศึกษาของ Cherry Thomas⁹⁵ (การให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม)

3. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจัดกลุ่มความคิดเห็น สามารถจำแนกได้ดังนี้

ความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น อาจมีผลต่อการวางแผนตัดสินใจในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการของผู้พิพากษา รองลงมา ได้แก่ การให้มีเฉพาะคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เท่านั้น เป็นองค์การที่ทำหน้าที่โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มีความเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการประเมินการทำงานของ ผู้พิพากษาว่าจะให้ความยุติธรรมแก่บรรดาผู้พิพากษาอย่างเสมอภาคทั่วถึงกันหรือไม่ คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) มีบทบาทในการช่วยให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) สามารถลั่นกรองการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเป็นอย่างดี เนื่องจากให้ความเห็นของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จะเป็นการช่วยเพิ่มข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคล ผู้ได้รับการพิจารณาได้ชัดเจนขึ้น บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) แต่ละสมัยได้พิจารณาจัดลำดับไว้เหมาะสมแล้ว คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด

4. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสามารถจำแนกผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ในระดับมาก ได้แก่ การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยวิธีนำลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษามาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าจะเกษียณ มีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย) สอดคล้องกับการศึกษาของ

⁹⁵ Cheryl Thomas. (2005). Judicial Education and Performances. *UC Davis Legal Studies Research Paper* (No. 3).

แมกเคนส์⁹⁶ รองลงมา ได้แก่ หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลครั้งแรกนั้น และให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม หลักเกณฑ์ที่ว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้นโดยให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับลำดับศาลมีความเหมาะสม ตำแหน่งบริหารให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน การจัดวางตำแหน่งผู้พิพากษาที่จะไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษานั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น

ระดับปานกลาง ได้แก่ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้น ไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว การจัดลำดับอาวุโสตามข้อ 4. อาจทำได้โดยให้มีสอับวัดระดับความรู้ความสามารถ และทดสอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล เช่น เมื่อผู้พิพากษาศาลชั้นต้นจะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกา

5. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผลการศึกษา จำแนกได้ดังนี้ ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาค ให้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษามาควมโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ จากผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ามาแล้วให้ออกไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง และสมุทรปราการโดยให้กลับสู่ระบบเดิม การดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษควรให้น้ำหนักกับคุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัด อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ว่า การทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใด จึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาเซอร์ริล โธมัส⁹⁷ ว่าควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการแต่งตั้งผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษารองหัวหน้าศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในวาระเดียวกันกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง มีฐานะเป็น High Court และมีตำแหน่งอธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะจัดส่งผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูง ไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดีเป็นกรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษามา

⁹⁶ B McCain. (15 March 2001). New System for selecting judges: Generations of secrecy to end with independent appointments board headed by a non-lawyer. *The Herald (Glasgow, Scotland)*.

⁹⁷ Cheryl Thomas. (2005). Judicial Education and Performances. *UC Davis Legal Studies Research Paper (No. 3)*.

ส่วนในระดับปานกลาง ได้แก่ การที่อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ จากผู้พิพากษาศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้แต่งตั้งจาก ผู้พิพากษาศาลฎีกา และให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้น ที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับ ประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกาเพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลอุทธรณ์เกินกว่า 1 ปี อธิบดี ผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ ในศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล คอโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้นเพื่อให้การทำงาน ในตำแหน่งบริหารมีความต่อเนื่อง

6. ด้านความกลืนเห็นด้านอื่น ๆ

โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดได้ผลการศึกษา ว่าในการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรยึด กฎ ระเบียบเป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาปรับใช้ได้ก็ให้มี มาตรการอื่นๆ มาเสริม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความ ชัดเจน โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริงและจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของดันแคน เคเนดี⁹⁸ หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการควรมีการจัดทำ เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้สอดคล้องกับการศึกษาของเคย์ท์ เฮนเดอร์สันและคณะ⁹⁹ ปัจจัยสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ในปัจจุบันคือ ปริมาณงานในแต่ละศาล สอดคล้องกับ การศึกษาของโรมัส ฟิลลิปส์¹⁰⁰

ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ในปัจจุบันคือการดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาล ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรมี การจัดเขตเฉพาะ (Zone) สอดคล้องกับการศึกษาของศูนย์ปกป้องกฎหมาย¹⁰¹ นอกจากลำดับขั้นและอาวุโส ของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาล ที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขตอุตสาหกรรมหรือเป็น เมืองท่องเที่ยว ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน คือ เงื่อนไข การที่ผู้พิพากษาทั้งคู่เป็นสามีภรรยาอันปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน คือการขอกลับไปอยู่ที่ศาลเดิม

⁹⁸ Duncan Kennedy. (2004). *Legal Education and the Reproduction of Hierarchy*, New Edition, New York: University Press.

⁹⁹ Keith Henderson. *Indicators for a State of the Judiciary Report: A Standardized Tool for Monitoring and Reporting on the Implementation of Key Judicial Reforms*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก International Foundation for Electoral System เว็บไซต์: http://www.ifes.org/~media/Files/Publications/Conference%20Papers%20and%20Reports/2003/152/State_of_the_Judiciary_Report_Indicators_EN.pdf

¹⁰⁰ Thomas Phillip. (2002). *Assessing Judicial Workload in Texas' District Courts A Report of the Committee on District Courts*. Submitted to the Texas Judicial Council.

¹⁰¹ Life legal defense Foundation. *Evaluating Judicial Candidates*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก Life legal defense Foundation เว็บไซต์: <http://www.lldf.org/wp-content/uploads/Judicial-Evaluation-Booklet.pdf>

7. ด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการ

ในการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการ อาวุโสในระดับชั้นศาล สถานภาพสมรส คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา การสมัครสอบเข้ารับราชการ และอาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษามาวิเคราะห์ หาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติกับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

1. ด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และคู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา
2. คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพสมรส และคู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา
3. ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา
4. แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา
5. ความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา

ดังนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทุกด้าน คือ การที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา สถานภาพสมรสและอายุ สอดคล้องกับหลักการที่ว่า ในการปฏิบัติงานนั้น อายุของผู้พิพากษามีส่วนอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจและผู้พิพากษาที่อายุมากมักไม่ต้องการที่จะโยกย้ายภูมิลำเนา นั่นคือ การพิจารณาด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม รวมทั้งแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะต้องพิจารณาปรับปรุงในปัจจัยด้านการที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา สถานภาพสมรสและอายุสอดคล้องกับการศึกษาของเคนนิงส์ แมนนิงส์¹⁰² ศาลสูงอเมริกาเคยวางกฎเกณฑ์ในคดี Massachusetts Board of Retirement v. Murgia (427 U.S. 307, 1976)

5.4 เปรียบเทียบหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติบุคคลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้ง

เพื่อให้ได้ทราบว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้ประกอบในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการของไทยเหมือนหรือต่างจากหลักเกณฑ์ที่พบจากการศึกษาในต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงนำหลักเกณฑ์ที่กำหนดในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับต่างประเทศ ผลการศึกษาปรากฏในตารางต่อไปนี้

¹⁰² Kenneth L. Manning et al. (March 2004). Does Age Matter? Judicial Decision Making in Age Discrimination Cases. *SOCIAL SCIENCE QUARTERLY*. (Vol.85 No. 1).

ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาคุณลักษณะเพื่อการประเมินการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา

ไทย	แคนาดา	ออสเตรเลีย
<p>1. ความรู้ความสามารถพื้นฐาน</p> <p>(1) การพิจารณาพิพากษาคดี</p> <p>(2) การเรียงคำพิพากษา</p> <p>(3) การบริหารงานคดี</p> <p>(4) ความรับผิดชอบ</p> <p>(5) ความซื่อสัตย์สุจริต</p> <p>(6) ความไว้วางใจได้</p> <p>(7) ความวิริยะอุตสาหะ</p> <p>(8) ความเสียสละ</p> <p>(9) ชื่อเสียงเกียรติคุณ</p> <p>2. ประวัติการศึกษาอบรมและการรับราชการ</p> <p>3. การดำรงตนของตนเองและคู่ครอง</p> <p>4. มารยาทสังคมและทัศนคติ</p>	<p>1. ความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (Professional competence and experience) โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้</p> <p>1.1 ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)</p> <p>1.2 มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)</p> <p>1.3 มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)</p> <p>1.4 มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law)</p> <p>1.5 มีความสามารถในการปฏิบัติตนตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter)</p> <p>1.6 มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation)</p> <p>1.7 มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและมีการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment)</p> <p>1.8 มีนิสัยรักงาน (Work habits)</p> <p>1.9 มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)</p> <p>1.10 มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์การ คน และเวลา (Organizational skills in..... people and time management)</p> <p>1.11 ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality)</p> <p>1.12 มีความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability)</p>	<p>1. ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences)</p> <p>ความรู้และประสบการณ์ ที่จำเป็น (Necessary)</p> <p>ความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ (Desirable)</p>

ไทย	แคนาดา	ออสเตรเลีย
	1.13 บรรลุความสำเร็จและมี บทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles)	
	1.14 มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of specialization) (Non- mainstream legal experience)	
5. กลุ่มตำแหน่งบริหารงานศาล	2. บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics)	2. คุณสมบัตินักวิชาชีพ (Professional qualities)
1) หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการทั่วไป (ข้อ 9)	2.1 มีมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical standards)	2.1 การให้เหตุผลเชิงวิชาการ และเชิงวิเคราะห์
2) ความรู้ความสามารถในการบริหาร งานศาล	2.2 เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)	2.2 การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล
3) ความเป็นผู้นำ	2.3 มีการยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม (Integrity)	2.3 การสามารถในการทำหน้าที่ ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการ วินิจฉัยคดี
4) การแก้ปัญหา	2.4 มีใจเป็นธรรม (Fairness)	2.4 ทักษะการสื่อสารทั้งทางวาจา และการเขียน
5) การตัดสินใจ	2.5 มีความอดทนอดกลั้น (Tolerance)	2.5 การมีอำนาจบารมี (เป็นความ สามารถในการควบคุมและส่งเสริม การทำงาน ในขณะที่ให้การดำเนินงาน อย่างยุติธรรมและเต็มที่)
6) มนุษยสัมพันธ์	2.6 อดทนต่อความยากลำบาก (Patience)	2.6 การมีศักยภาพและความ ปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้ อย่างต่อเนื่อง
7) ความเอาใจใส่	2.7 มีวิจาร์ณญาณ (Common sense)	2.7 ทักษะการบริหารจัดการ รวม ทั้งการบริหารจัดการทางคดี
8) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ ตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ ทางราชการและประชาชน	2.8 รับฟังผู้อื่น (Ability to listen)	2.8 มีความคุ้นเคย การใช้งานใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย หรือศักยภาพที่จะบรรลุความสามารถ ในการใช้งาน
9) ประสบการณ์ในการทำงาน	2.9 สามารถตัดสินใจได้ (Ability to make decision)	2.9 มีความปรารถนาในการสร้าง ความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาด้านศาล
	2.10 คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration for others)	
	2.11 สัมมาคารวะ (Courtesy)	
	2.12 รับรู้เร็ว (Tact)	
	2.13 อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)	
	2.14 เชื่อถือได้ (Reliability)	
	2.15 ตรงต่อเวลา (Punctuality)	

ไทย	แคนาดา	ออสเตรเลีย
	3. การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) ประกอบด้วย 3.1 ความรู้สึกรับรู้ถึงความแตกต่างทางเพศ และความเท่าเทียมกันด้านเชื้อชาติ (Sensitivity to gender and racial equality) 3.2 ความรู้สึกต่อประเด็นทางสังคมในการฟ้องร้องคดี (Appreciation of social issues arising in litigation) 3.3 การให้บริการต่อสาธารณะและชุมชน (Public and community service) 3.4 การรับรู้ความคิดจากที่ต่างๆ (Receptivity to ideas)	3. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal qualities) 3.1 ความมีมโนสุจริต (Integrity) การมีคุณลักษณะที่ดี (Good character) และความมีชื่อเสียง (Reputation) 3.2 ความยุติธรรม (Fairness) 3.3 ความเป็นอิสระและความเป็นกลาง (Independence and impartiality) 3.4 มีวุฒิภาวะและความคงที่ทางอารมณ์ (Maturity and sound temperament) 3.5 มีอัธยาศัยและความอ่อนโยน (Courtesy and humanity) 3.6 มีความตระหนักรู้ทางสังคม รวมทั้งให้ความเคารพในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางเพศ (Social awareness including gender and cultural awareness)

จากแบบประเมินของไทยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินของต่างประเทศแล้ว จะเห็นว่า แบบประเมินของไทยยังไม่ครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เช่น ประสพการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็นต่อตำแหน่งบางตำแหน่ง และความตระหนักในมิติทางสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเปรียบเทียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ก็ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวและได้นำมาพิจารณาประกอบด้วย หากแต่ไม่ได้เขียนไว้ในแบบประเมิน ดังนั้น หากมีการกำหนดไว้ในแบบประเมินให้เห็นชัดเจน ก็จะมีประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในแบบประเมินยังมีข้อที่ควรปรับปรุงให้เกิดความชัดเจนอีก กล่าวคือ แม้ในแบบประเมินจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้เป็นหมวดหมู่ เช่น ด้านความสามารถในงานคดี ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ความสามารถในการบริหาร (สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร) แต่คุณลักษณะที่ประเมินนั้นยังขาดตัวชี้วัด (Indicators) และเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับของตัวชี้วัด ซึ่งสามารถกำหนดโดยใช้ “Rubric scoring” มากำหนด

นอกจากนี้ มีข้อเสนอว่าในการจัดทำตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินนั้น ควรจะต้องให้ผู้พิพากษาทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและระดับค่าคะแนนด้วยกัน ทั้งนี้ เป็นการสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้พิพากษาที่ได้จากการสำรวจอีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5.5 การวิเคราะห์ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

การศึกษาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจากการศึกษาข้อเท็จจริงในด้านหลักการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ สำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการต่อแนวทาง

และหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการนั้นเมื่อนำมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในที่นี้ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการใดหรือการปรับปรุง การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรศาลปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ ข้าราชการศาลยุติธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ สำนักงานศาลยุติธรรม และคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) โดยมุ่งเน้นการผลักดันการดำเนินการที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรศาล คือ สำนักงานศาลยุติธรรม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สำนักงานศาลยุติธรรมจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเส้นทางสายอาชีพ (Judicial career path) โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงานที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นั่นคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเส้นทางสายอาชีพ (Judicial career path) ผู้พิพากษากับการดำรงตำแหน่งเพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในการวิเคราะห์เป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่างๆ คือ การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่าง ความต้องการระยะสั้นและระยะยาว การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวิเคราะห์ SWOT ของระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ประกอบด้วย

ปัจจัยภายใน

- ข้อดี
- ข้อควรปรับปรุง

ปัจจัยภายนอก

- ภาวะคุกคาม
- โอกาส

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรศาล และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ในองค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

5.5.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการขององค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาของระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม องค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และ ผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายใน องค์กรนั้นเองว่า ปัจจัยใดภายในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่เป็นข้อได้เปรียบหรือ จุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของ องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ศาลยุติธรรมในองค์กร

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน จากข้อมูล ข้อเท็จจริงที่มีอยู่สามารถจำแนกได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร

1. มีอิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้ตุลาการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
2. ข้าราชการตุลาการมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน
3. มีระบบอาวุโสในการเลื่อนชั้น การดำรงตำแหน่งหรือในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ ตุลาการศาลยุติธรรม
4. การพิจารณาคดีและการตัดสินเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
5. ความมีชื่อเสียงในด้านระบบอาวุโส การเลื่อนชั้น
6. การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้ความเป็นธรรมต่อประชาชน
7. มีอัตราและตำแหน่งที่หลากหลาย กระจายทั่วประเทศ
8. การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งมีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายใน องค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ขององค์กรที่เป็นจุดด้อยของระบบ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในองค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กร

จุดอ่อน (Weakness)

1. กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. ระบบการประเมินผลยังขาดความชัดเจน โดยเฉพาะในด้านตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมซึ่งทำให้ไม่สามารถที่จะจำแนกความแตกต่างในการทำงานได้ชัดเจน ส่งผลต่อการพิจารณาในกรณีที่เกิดปัญหาที่จะพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม และอาจมีข้อวิจารณ์การวินิจฉัยของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้
3. พบปัญหาในด้านความสนใจในการดำรงตำแหน่ง เช่น ปัญหาการไปดำรงตำแหน่งในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้
4. การกระจายปริมาณคดี (Workload) ในบางศาล อัตรากำลังของบุคลากรไม่เหมาะสมกับจำนวนคดีที่ศาลต้องรับผิดชอบ
5. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการยังไม่สอดคล้องเนื่องจากสัดส่วนตัวแทนของผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลยังไม่เหมาะสม
6. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน ในระบบอาวุโสทำให้ผู้พิพากษาบางคนยังทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ

5.5.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการขององค์การ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ ทั้งนี้ สิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่อระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกขององค์การ ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการขององค์การในระดับมหภาค และในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการสามารถถกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

โอกาส (Opportunity)

1. การที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้พยายามจัดทำมาตรฐานทั้งการโยกย้ายและแต่งตั้งซึ่งในการเข้าร่วมในประชาคมอาเซียน การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะเป็นโอกาสที่จะดำเนินการที่เป็นมาตรฐานสากล
2. จากการที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาและก้าวหน้ามากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการสื่อสารและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลมาใช้ ก่อนที่จะมีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ควรมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับอัตรากำลัง

อัตราร่าง พร้อมหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ค่าขอยกย้ายข้าราชการตุลาการ เกณฑ์การจัดทำบัญชีเพื่อแจ้งให้ผู้พิพากษาทราบ

3. กระแสการรณรงค์ต่อต้านการทุจริต และศาลเป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการตรวจสอบความถูกต้องชอบธรรมและความยุติธรรม ในขณะเดียวกันกับหลายองค์กรในกระบวนการยุติธรรมต้องการใช้ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งโดยเฉพาะระบบอาวุโสเป็นแม่แบบในการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้ง การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการสามารถนำมาเป็นตัวอย่างได้ (Benchmark)

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ หรือองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

อุปสรรค (Threat)

1. สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ข้อพิพาททางคดีมีมากขึ้น และมีแนวโน้มซับซ้อนโดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์ การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ เช่น ศาลฎีกาชั้นกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์สมัครใจ ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต ทั้งนี้ ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ศาลชั้นอุทธรณ์ ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ซึ่งอาจจะ ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถในสัดส่วน เช่น 80: 20

2. ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีผลส่วนบุคคลกับผู้พิพากษา เช่น การเข้าเรียนของบุตร การหาที่พักในต่างจังหวัด ที่มีผลต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เช่น การที่ผู้พิพากษามีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาดูด้วยกันและอายุ ส่งผลให้ผู้พิพากษาบางท่านไม่ต้องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในระยะเวลายาว

3. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การตระหนักในเรื่องสิทธิต่างๆ ของประชาชนในปัจจุบัน จะมีการใส่ใจต่อการรักษาและการคุ้มครองสิทธิของตนมากขึ้น มีการใส่ใจในคดีและสนใจติดตามข่าวสารมากขึ้น ซึ่งจากสภาวะการดังกล่าวส่งผลต่อการทำงานที่เคร่งครัดและในบางกรณี การดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งจึงต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์

4. องค์กรต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมมีการพัฒนาทั้งในด้านการดำเนินงานองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. สถานการณ์ที่มีผลกระทบและมีความอ่อนไหว เช่น ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องอาศัยผู้พิพากษาที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ไปปฏิบัติงาน

5.5.3 สถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

จากการศึกษา เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ผู้วิจัยได้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าสำนักงานศาลยุติธรรมกำลังเผชิญสถานการณ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1. **สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ขององค์การค่อนข้างจะมีจุดเด่นหลายอย่าง ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) หรือผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

จุดแข็ง	โอกาส	แนวทางดำเนินการ
<p>1. มีระบบอาวุโสในการเลื่อนชั้น การดำรงตำแหน่งหรือในการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการ</p> <p>2. ข้าราชการตุลาการมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน</p> <p>3. มีอิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้ตุลาการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. การพิจารณาคดีและการตัดสินเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป</p> <p>5. ความมีชื่อเสียงในด้านระบบอาวุโส การเลื่อนชั้น</p> <p>6. การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้ความเป็นธรรมต่อประชาชน</p> <p>7. มีอัตราและตำแหน่งที่หลากหลายกระจายทั่วประเทศ</p> <p>8. การสื่อสารด้านการโยกย้าย แต่งตั้งมีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ</p>	<p>1. การที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้พยายามจัดทำมาตรฐานทั้งการโยกย้าย และการแต่งตั้ง (Standard) ซึ่งในการเข้าร่วมในประชาคมอาเซียน การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะเป็นโอกาสที่จะดำเนินการที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>2. จากการใช้เทคโนโลยีมีการพัฒนาและก้าวหน้ามากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการสื่อสารและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลมาใช้ ดังนั้น ก่อนที่จะมีการโยกย้ายแต่งตั้งควรมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับอัตรากำลัง อัตราว่าง พร้อมหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อโยกย้ายแต่งตั้ง ข้าราชการตุลาการ เกณฑ์การจัดทำบัญชี เพื่อแจ้งให้ ผู้พิพากษาทราบ</p> <p>3. กระแสการรณรงค์ต่อต้านการทุจริต และศาลเป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการตรวจสอบความถูกต้องชอบธรรมและความยุติธรรม ในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในกระบวนการยุติธรรมต้องการใช้ระบบการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการโดยเฉพาะระบบอาวุโสของศาลเป็นแม่แบบในการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้ง ดังนั้น การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ผู้พิพากษาจึงสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี (Benchmark) ได้</p>	<p>1. การจัดทำมาตรฐานระบบอาวุโสใหม่ให้สอดคล้องกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบอาวุโสของศาลที่แท้จริง</p> <p>2. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ</p> <p>3. มีการสื่อสารด้านการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ชัดเจนเป็นระบบทางเทคโนโลยีต่างๆ</p>

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) โดยหลักการ สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากเป็นการที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

จุดอ่อน	อุปสรรค	แนวทางดำเนินการ
<p>1. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ยังขาดความชัดเจน และมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>2. ระบบการประเมินผลยังขาดความชัดเจน โดยเฉพาะในด้านตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้ไม่สามารถที่จะจำแนกความแตกต่างในการทำงานได้ชัดเจน ส่งผลต่อการพิจารณาในกรณีที่เกิดปัญหาที่จะพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้ง และอาจมีข้อวิจารณ์การวินิจฉัยของ ก.ต.ได้</p> <p>3. พบปัญหาในด้านความสมัครใจในการไปดำรงตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งบริหาร</p> <p>4. การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน</p> <p>5. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการยังไม่สอดคล้อง เนื่องจากสัดส่วนตัวแทนของผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลยังไม่เหมาะสม</p> <p>6. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน ในระบบอาวุโสทำให้ผู้พิพากษาบางคนยังทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ</p>	<p>1. สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ข้อพิพาททางคดีมีมากขึ้นและมีแนวโน้มซับซ้อนโดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์</p> <p>2. ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีผลส่วนบุคคลกับผู้พิพากษา เช่น การเข้าเรียนของบุตร การที่ผู้พิพากษามีคู่สมรส เป็นผู้พิพากษาด้วยกันและอายุ ส่งผลให้ผู้พิพากษาบางท่านไม่ต้องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในระยะเวลานี้</p> <p>3. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การตระหนักในเรื่องสิทธิต่างๆ ของประชาชนในปัจจุบัน จะมีการใส่ใจต่อการรักษาและการคุ้มครองสิทธิของตนมากขึ้น มีการใส่ใจในคดีและสนใจติดตาม ข่าวสารมากขึ้น ซึ่งจากสภาวะการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อการทำงานที่เคร่งครัดและการดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์</p> <p>4. องค์กรต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมมีการพัฒนาทั้งในด้านการงาน การดำรงตำแหน่ง การพัฒนาองค์กร การบริหารงานบุคคล ทำให้ ต้องมีการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>5. สถานการณ์ที่มีผลกระทบและมีความอ่อนไหว เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้</p>	<p>1. มีการทบทวนและปรับเปลี่ยน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ให้เหมาะสมในระยะยาว และควรใช้บังคับไม่น้อยกว่า 5 ปี</p> <p>2. สร้างแบบการประเมินผลให้มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม</p> <p>3. พัฒนาการกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน ในแต่ละศาล</p> <p>4. มีการพัฒนาองค์กร และการบริหารงานบุคคล ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการให้ผู้พิพากษามีคุณสมบัติภาคบังคับบางประการก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง</p>

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์การมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

จุดอ่อน	โอกาส	แนวทางดำเนินการ
<p>1. ภาวะเปราะบางที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>2. ระบบการประเมินผลยังขาดความชัดเจน โดยเฉพาะในด้านตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้ไม่สามารถที่จะจำแนกความแตกต่างในการทำงานได้ชัดเจน ส่งผลต่อการพิจารณาในกรณีที่เกิดปัญหาที่จะพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ และอาจมีข้อวิจารณ์การวินิจฉัยของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้</p> <p>3. พบปัญหาในด้านความสมัครใจในการไปดำรงตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งในศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้</p> <p>4. การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน</p> <p>5. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการยังไม่สอดคล้อง เนื่องจากสัดส่วนตัวแทนของผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลยังไม่เหมาะสม</p> <p>6. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน ในระบบอาวุโสทำให้ผู้พิพากษาบางคนยังทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ</p>	<p>1. การที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้พยายามจัดทำมาตรฐานทั้งการแต่งตั้งและการโยกย้ายแต่งตั้ง ซึ่งในการเข้าร่วมในประชาคมอาเซียน การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะเป็นโอกาสที่จะดำเนินการที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>2. จากการใช้เทคโนโลยีมีการพัฒนาและก้าวหน้ามากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการสื่อสารและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลมาใช้ ก่อนที่จะมีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจึงควรมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับอัตรากำลัง อัตราว่างพร้อมหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคำขอโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เกณฑ์การจัดทำบัญชี เพื่อแจ้งให้ผู้พิพากษาทราบ</p> <p>3. กระแสการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตและศาลเป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการตรวจสอบความถูกต้องชอบธรรมและความยุติธรรม ในขณะเดียวกับหลายองค์กรในกระบวนการยุติธรรมซึ่งต้องการใช้ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการโดยเฉพาะระบบอาวุโสของศาลเป็นแม่แบบในการดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้ง การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี (Benchmark)</p>	<p>1. จัดทำมาตรฐานการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ (Standard) เปรียบเทียบกับประเทศต่างๆ เพื่อให้มีลักษณะสากล</p> <p>2. เพิ่มเติมคุณลักษณะและความสามารถเพิ่มเติมในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน เพื่อป้องกันมิให้ผู้พิพากษาบางคนยังทำงานเชิงรับ (Passive role)</p>

4. **สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะระจอนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

จุดแข็ง	อุปสรรค	แนวทางดำเนินการ
<ol style="list-style-type: none"> มีระบบอาวุโสในการเลื่อนชั้นการดำรงตำแหน่งหรือในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ข้าราชการตุลาการมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้ตุลาการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การพิจารณาคดีและการตัดสินเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ความมีชื่อเสียงในด้านระบบอาวุโสการเลื่อนชั้น การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้ความเป็นธรรมต่อประชาชน มีอัตราและตำแหน่งที่หลากหลายกระจายทั่วประเทศ การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งมีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ข้อพิพาททางคดีมีมากขึ้นและมีแนวโน้มซับซ้อนโดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์ ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีผลส่วนบุคคลกับผู้พิพากษา เช่น การเข้าเรียนของบุตร การที่ผู้พิพากษามีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยกันและอายุที่มากขึ้นไป ส่งผลให้ผู้พิพากษาบางท่านไม่ต้องการโยกย้ายในระยะเวลาสั้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การตระหนักในเรื่องสิทธิต่างๆ ของประชาชนในปัจจุบัน จะมีการใส่ใจต่อการรักษาและการคุ้มครองสิทธิของตนมากขึ้น ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อการทำงานที่เคร่งครัดและการดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เนื่องจาก เป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญ องค์การต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมมีการพัฒนาทั้งในด้านการงาน การดำรงตำแหน่ง การพัฒนาองค์การ การบริหารงานบุคคล ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์การควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถานการณ์ที่มีผลกระทบและมีความอ่อนไหว เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดหลักสูตรที่เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน โดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์ เพิ่มและปรับสิทธิประโยชน์ในอัตราและตำแหน่งที่หลากหลาย กระจายทั่วประเทศ ให้สมดุลและเท่าเทียมกันโดยยังคงระบบอาวุโสของศาล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT Analysis) ขององค์การศาลยุติธรรม ผลการวิจัย สรุปได้ว่าปัจจัยภายในซึ่ง ได้แก่ ระบบการบริหารศาลยุติธรรมมีจุดแข็งและจุดอ่อนหลายประการ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกหรือสถานการณ์แวดล้อมของศาลยุติธรรมก็มีปัจจัยที่เป็นทั้งอุปสรรคและที่เป็นโอกาส จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของศาลยุติธรรมในแง่มุมต่างๆ ทั้ง 4 สถานการณ์ จึงมีข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อดำเนินการในการพัฒนาระบบการโยกย้ายข้าราชการตุลาการในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการขององค์การค่อนข้างจะมีจุดเด่นหลายอย่าง ดังนั้นผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) หรือผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่โดยการ

1. การจัดทำมาตรฐานระบบอาวุโสใหม่ให้สอดคล้องกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบอาวุโสของศาลที่แท้จริง
2. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ
3. มีการสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่ชัดเจนเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นช่องทางในการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) โดยหลักการสถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากการที่องค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ ดังนี้

1. มีการทบทวนและปรับเปลี่ยน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมให้เหมาะสมในระยะยาว และควรใช้บังคับไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. สร้างระบบการประเมินผลให้มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
3. พัฒนาการกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่านในแต่ละศาล
4. มีการพัฒนาองค์การ และการบริหารงานบุคคล ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดให้ผู้พิพากษามีคุณสมบัติพื้นฐานที่เป็นภาคบังคับบางประการก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ขององค์การมีโอกาสดังแต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่บางประการ ดังนั้น กลยุทธ์การดำเนินการมีดังนี้

1. จัดทำมาตรฐานหลักด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ (Standard) เปรียบเทียบกับประเทศต่างๆ เพื่อให้มีลักษณะสากล
2. กำหนดหลักเกณฑ์คุณลักษณะและความสามารถเพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อใช้ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันหรือลดพฤติกรรมการทำงานเชิงรับ (Passive role)

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น เลือกกลยุทธ์การขยายขอบข่ายการดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน ได้แก่

1. มีการจัดหลักสูตรที่เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานโดยเฉพาะในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ
2. เพิ่มและปรับสิทธิประโยชน์ในอัตราและตำแหน่งที่หลากหลาย กระจายทั่วประเทศให้สมดุลและเท่าเทียมกันโดยยังคงรักษาระบบอาวุโสของศาล

บทที่ 6

บทสรุปและเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการย้ายข้าราชการตุลาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหา การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมต่อแนวทางและหลักของการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ และการจัดทำข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน วิธีการศึกษาใช้การศึกษาจากเอกสารโดยศึกษาจากหนังสือ และบทความ (Documentary research) ของไทยและต่างประเทศ เพื่อศึกษาแนวคิดและดำเนินการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการในประเทศต่างๆ รวมถึงข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ให้ความรู้และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ ทั้งนี้ เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการศึกษาวิเคราะห์ นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยกำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสที่ปฏิบัติงานอยู่ในศาลยุติธรรมที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ปฏิบัติหน้าที่ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ (ไม่รวมผู้ช่วยผู้พิพากษา) จำนวน 385 คน การสำรวจความคิดเห็นใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural interview guideline) ที่สร้างจากผลการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

6.1 ผลการศึกษาในภาพรวม

ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาของไทยเป็นระบบที่น่าเชื่อถือและวางใจได้เพราะสามารถสร้างความมั่นใจให้เห็นถึงความเป็นอิสระของศาลยุติธรรม (Judicial independence) ที่จะไม่สามารถถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง หรือจากฝ่ายอื่นในการตัดสินใจคดี ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งใช้หลักการแบ่งแยกอำนาจการปกครองระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติ บริหาร และตุลาการ ให้ต่างก็มีอิสระจากกันเพื่อการถ่วงดุลซึ่งกันและกัน (Check and balance) และป้องกันมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายอื่น อันจะนำไปสู่การใช้อำนาจโดยมิชอบ (Abuse of power) และเป็นอันตรายต่อสิทธิและเสรีภาพของประชาชน เฉกเช่นเดียวกับนานาอารยประเทศที่ต้องวางระบบการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาให้สามารถเป็นหลักประกันความมีอิสระของศาลไว้ ในประเทศอังกฤษซึ่งมีประวัติศาสตร์เก่าแก่ระบบอาวุโสเป็นหลักการหนึ่งที่ยึดถือในการแต่งตั้งข้าราชการตุลาการมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ศาลในหลายๆ ประเทศมีการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ หลักเกณฑ์ที่เพิ่มความสำคัญมากขึ้นนอกจากหลักอาวุโสแล้ว ได้แก่ หลักสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์และตำแหน่งบริหาร หลักเกณฑ์คุณสมบัติด้านความประพฤติ เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบ ความอดทน และความไม่ลำเอียง ยังมีการเพิ่มคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น ความรอบรู้ทางกฎหมาย ประสบการณ์

และทักษะการสื่อสาร เนื่องจากการพิจารณาพิพากษาคดีเป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์และมีมิติทางสังคม เช่น ความแตกต่างทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้พิพากษาต้องตระหนักถึงความสำคัญ

ระบบของศาลไทยก็มีการศึกษาและพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างเห็นได้ชัดในทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพื่อให้ทันกับปัญหาและความต้องการของสังคม เช่น การจัดตั้งศาลชั้นพิเศษขึ้นหลายศาล รวมทั้งการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ เป็นต้น จากการศึกษาในภาพรวมจะเห็นได้ว่า โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการของไทยแม้จะมีความเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ แต่เพื่อให้ระบบมีความสมบูรณ์ขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดีขึ้น ศาลยุติธรรมควรจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลควบคู่กันไปด้วย โดยเฉพาะการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารให้มากขึ้น และใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติให้เข้าใจตรงกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำนักงานศาลยุติธรรมควรจะต้องมีการจัดทำข้อมูลบุคลากรที่มีรายละเอียดที่สามารถนำมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ที่ประกอบด้วยประวัติส่วนตัวและครอบครัว ประวัติการทำงาน ผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษา โดยจัดทำเป็นคลังข้อมูลเพื่อนำมาใช้ได้สะดวกและรวดเร็วทันต่อความต้องการของผู้ใช้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า เพื่อศึกษาหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและสภาพปัญหา จากการศึกษาพบว่า

1. ในด้านหลักการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมแล้ว เนื่องจากศาลยุติธรรมยึดหลักอาวุโส หลักความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คุณสมบัติด้านการประพฤติตนในสถานะผู้พิพากษา และหลักสมรรถนะ ส่วนหลักที่ยังให้ความสำคัญน้อย ได้แก่ หลักสมรรถนะประจำตำแหน่งโดยเฉพาะในศาลชั้นพิเศษและตำแหน่งบริหาร ผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยเกี่ยวกับคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกัน ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การเพิ่มน้ำหนักหลักเกณฑ์ข้างต้น ศาลจังหวัดในชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นพื้นที่เสี่ยงอันตรายควรเพิ่มสิ่งจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และเห็นว่าเมื่อผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่นั้นครบวาระ 1 ปีแล้วสามารถย้ายข้ามอาวุโสได้

2. ในด้านกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งตั้งแต่การแจ้งมติคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย การยื่นแบบแสดงความประสงค์ผ่านผู้บังคับบัญชา การจัดรายชื่อโดยสำนักงานศาลยุติธรรม การกลั่นกรองของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) การพิจารณาของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และการแจ้งผลการโยกย้าย พบว่ากระบวนการดำเนินการมีความโปร่งใสและมีความเหมาะสม ข้อที่เป็นจุดที่อาจปรับปรุงได้ ได้แก่ บางปีระยะเวลาที่แจ้งผลการโยกย้ายให้ทราบกระชั้นชิดเกินไปทำให้มีปัญหาต่อการเตรียมตัวของผู้ถูกโยกย้ายและครอบครัว อีกประการหนึ่ง หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จึงเสนอให้กำหนดแผนการดำเนินงานด้านโยกย้ายแต่งตั้งที่มีระยะเวลาแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน ในด้านการบังคับใช้มติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งควรมีระยะเวลาใช้บังคับไม่น้อยกว่า 3 ปี และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงควรแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลาพอสมควรเพื่อให้ผู้พิพากษาวางแผนการโยกย้ายเรื่องที่พักอาศัย สถานที่ทำงาน และสถานศึกษาของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นการคำนึงถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (Quality of work life) ของบุคลากรในองค์กร

3. ในด้านอำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้ง พบว่าการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (อ.ก.ต.) ประจำชั้นศาล และคณะกรรมการตุลาการ

ศาลยุติธรรม (ก.ต.) มีความเหมาะสม ผู้พิพากษาเชื่อมั่นในดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ว่ามีความเป็นธรรม แต่เห็นว่าคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการนำรายงานผลการประเมินความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาใช้ในการพิจารณาเท่าที่ควร ข้อเสนอคือ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ต้องนำรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลมาใช้อย่างจริงจัง ข้อเสนออีกประการหนึ่ง คือ องค์ประกอบของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรจะมีตัวแทนจากศาลชั้นต้นมากกว่าในปัจจุบัน เนื่องจากจำนวนของผู้พิพากษา ศาลชั้นต้นมีมากกว่าศาลชั้นอื่นๆ มาก ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักความเป็นตัวแทน (Representation)

6.2 ผลการศึกษาจากเอกสาร

ในต่างประเทศการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาของประเทศที่ทำการศึกษายึดถือหลักความโปร่งใส หลักความสามารถ และหลักความประพฤติ การจะเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลประวัติส่วนบุคคลของผู้พิพากษานั้นว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งเพียงไร โดยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยผู้มีตำแหน่งระดับสูงกว่า หรือได้รับการรับรองอ้างอิงจากผู้มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับนับถือในวงการตุลาการ ทั้งนี้ เมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะมีการประกาศและเปิดรับสมัคร ผู้พิพากษาที่สนใจเข้ามารับการคัดเลือก จากนั้นคณะกรรมการก็จะมีการประชุมพิจารณาประวัติการทำงาน จริยธรรมและข้อมูลต่างๆ ประกอบเพื่อจะพิจารณาว่า ผู้พิพากษาที่สมัครเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นๆ มีคุณสมบัติเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในการพิจารณาคณะกรรมการจะพิจารณาในเบื้องต้นก่อนว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติขั้นต้นตรงตามความต้องการหรือไม่ จากนั้นจึงจะพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้สมัครทั้งหมดโดยคัดเลือกผู้ที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวประกอบไปพร้อมๆ กับการพิจารณาข้อมูลอ้างอิงที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการหรือผู้บังคับบัญชา ข้อมูลในส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสมือนการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมและความสามารถ รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของผู้สมัครเฉพาะราย โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องมีความรับผิดชอบในการเสนอข้อมูลดังกล่าวด้วยเช่นกัน ระบบการแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศต่างๆ แบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ คือ การแต่งตั้งโดยสถาบันทางการเมือง การแต่งตั้งโดยองค์การศาลเอง การแต่งตั้งโดยสภาตุลาการ และการใช้ระบบการเลือกตั้ง อย่างไรก็ตามการดำเนินการส่วนใหญ่ของประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะในการแต่งตั้งโยกย้ายผู้พิพากษามักจะดำเนินการโดย สภาตุลาการ (Judicial Council) โดยทั่วไปสมาชิกในสภาตุลาการจะประกอบด้วยผู้พิพากษาทั้งหมด แต่ในบางประเทศอาจมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมด้วย

การโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการของต่างประเทศโดยภาพรวมนั้นมีหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่ใช้ในการพิจารณา 4 ประการ คือ

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล โดยทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางพิจารณาในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม วุฒิภาวะทางอารมณ์ บุคลิกภาพที่ดี อุตสาหะและความสุภาพอ่อนโยน ความอดทนอดกลั้น ความตรงต่อเวลา เป็นต้น ในบางประเทศอาจมีการระบุเกณฑ์พิจารณาเพิ่มเติม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเป็นคนที่สามารถให้ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นต้น

- 2) ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาชีพการเป็นผู้พิพากษาโดยทั่วไป ได้แก่ การมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความรู้ทางกฎหมาย (รวมไปถึงความเชี่ยวชาญทางกฎหมายเฉพาะด้าน) ความสามารถในการบริหารจัดการคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะในด้านการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน รวมทั้งการสื่อสารอื่นๆ ที่ดีในทางวิชาชีพ การมีความสามารถเชิงวิชาการ การมีมาตรฐานในการทำงาน มีนิสัยรักงานและ

มีการอุทิศทุ่มเทในการทำงาน การมีชื่อเสียงและได้รับยกย่องในด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน หรือมีผลงานทางวิชาการที่โดดเด่น

3) ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในประเด็นทางสังคม เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตค่อนข้างมาก ลักษณะของปัญหาสังคมมีความซับซ้อนและมีความขัดแย้งกันมากขึ้น จำนวนคดีความที่เข้าสู่ศาลก็เพิ่มมากขึ้นด้วย ศาลเป็นสถาบันหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การสร้างความเป็นธรรม ตลอดจนสร้างบรรทัดฐานการประพฤติปฏิบัติของคนในสังคม ดังนั้น ความเข้าใจในมิติทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ปัญหาความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาผู้อพยพ ปัญหาความแตกต่างด้านเพศหรือเชื้อชาติ ตลอดจนปฏิกริยาของสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรม

4) ปัญหาและข้อที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง เรื่องไขต่างๆ ทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะให้ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งไปดำรงตำแหน่งเช่น การถูกร้องเรียนในด้านความประพฤติการ มีพฤติกรรมชู้สาว หรืออยู่ในระหว่างการถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย หรือเรื่องไขอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้มีความไม่เหมาะสมในการแต่งตั้งผู้พิพากษานั้นๆ ไปดำรงตำแหน่ง

หลักเกณฑ์ประการที่ 4 นี้ จะใช้กับการแต่งตั้งผู้บริหารด้วยเช่นกัน

ในส่วนคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลชำนาญพิเศษนั้น การเป็นผู้พิพากษาในศาลชำนาญพิเศษต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างไรก็ตาม ความรู้และประสบการณ์สำหรับศาลชำนาญพิเศษประกอบด้วย “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” และ “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและประสบการณ์ในการพิจารณาคดีถือเป็นประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้นเป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่

นอกจากนี้ ยังพบว่า การกำหนดอายุเกษียณของผู้พิพากษาในต่างประเทศนั้นจะมีการกำหนดอายุที่แตกต่างกันตั้งแต่อายุระหว่าง 65-72 ปี โดยเห็นว่าผู้พิพากษาที่มีอายุระหว่างนั้นยังสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งได้ดีเนื่องจากลักษณะงานจะเป็นการใช้สติปัญญามากกว่าการใช้กำลังกาย

6.3 ผลการศึกษาจากภาคสนาม

ผลการศึกษาจากภาคสนามเป็นการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มตัวอย่างตามโครงสร้าง ประเด็นคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
 - 2.1 ศาลยุติธรรมทั่วไป
 - 2.2 ศาลยุติธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้
 - 2.3 ศาลชำนาญพิเศษ
 - 2.4 ผู้พิพากษาประจำศาลที่ช่วยงานศาลสูง (หมายถึงผู้พิพากษาที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ หลังจากผ่านการอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาแล้ว)
3. ความคิดเห็นต่อระบบอาวุโส

4. ความคิดเห็นต่อกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
5. ความคิดเห็นต่อบทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)
6. ความคิดเห็นอื่นๆ
7. ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้ง

ผลการศึกษาโดยสรุปมีดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังนี้

- 1.1 เพศ ร้อยละ 82.6 เป็นเพศชาย
ร้อยละ 17.4 เป็นเพศหญิง
- 1.2 อายุ ร้อยละ 42.6 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี
ร้อยละ 32.7 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี
ร้อยละ 14.0 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี
ร้อยละ 7.8 มีอายุระหว่าง 56-65 ปี
ร้อยละ 2.9 มีอายุระหว่าง 66 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา นอกจากปริญญาตรีทางกฎหมายและนิติบัณฑิต ผู้ตอบแบบสอบถาม ยังมีคุณวุฒิอื่นเพิ่มเติม ดังนี้

- ร้อยละ 58.3 มีปริญญาโทด้านกฎหมาย
ร้อยละ 25.7 มีปริญญาโทด้านอื่น ที่นอกเหนือจากด้านกฎหมาย ได้แก่
ด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และด้านการบริหาร
ร้อยละ 16.0 มีวุฒิการศึกษาอื่นๆ

1.4 การดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

- ร้อยละ 81.1 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาศาลชั้นต้น
ร้อยละ 19.9 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์

1.5 ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา

- ร้อยละ 29.4 รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษามาเป็นเวลาระหว่าง 11-15 ปี
ร้อยละ 19.7 รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษามาเป็นเวลาระหว่าง 16-20 ปี
ร้อยละ 19.7 รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษามาเป็นเวลาระหว่าง 5-10 ปี

(จำนวนเท่ากับกับกลุ่มข้างต้น)

- ร้อยละ 13.8 รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษาเป็นเวลาน้อยกว่า 5 ปี และ
ร้อยละ 17.84 รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษามากกว่า 21 ปีขึ้นไป

1.6 อาวุโสในชั้นศาล

- ร้อยละ 82.3 เป็นผู้พิพากษาที่ทำงานในศาลชั้นต้น
ร้อยละ 13.5 เป็นผู้พิพากษาที่ทำงานในศาลอุทธรณ์
ร้อยละ 1.1 เป็นผู้พิพากษาอาวุโส

1.7 สถานภาพสมรส

ร้อยละ 76.5 มีสถานภาพสมรสแล้ว

ร้อยละ 18.0 มีสถานภาพโสด

ร้อยละ 5.5 มีสถานภาพหย่า และอื่นๆ

1.8 อาชีพคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษา

ร้อยละ 85.2 ไม่มีคู่สมรสที่ประกอบอาชีพเป็นผู้พิพากษา

ร้อยละ 14.8 มีคู่สมรสที่ประกอบอาชีพเป็นผู้พิพากษา

1.9 จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ

ร้อยละ 48.7 มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 1-2 คน

ร้อยละ 33.1 มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 3-4 คน

ร้อยละ 8.8 มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ 5 คนขึ้นไป

ร้อยละ 9.4 ไม่มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ

1.10 เหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ร้อยละ 59.4 ตอบว่าเหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา คือ รัก และ

ศรัทธาในวิชาชีพ

ร้อยละ 28.3 ต้องการอำนวยความสะดวกให้สังคม

ร้อยละ 5.8 เป็นความประสงค์ของครอบครัว

ร้อยละ 6.5 ตอบว่าอื่นๆ โดยไม่ระบุ

1.11 การสอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา

ร้อยละ 78.7 สอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดย

การสอบคัดเลือก (สนามใหญ่)

ร้อยละ 17.9 สอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดย

การทดสอบความรู้ (สนามเล็ก)

ร้อยละ 3.4 สอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดย

การทดสอบความรู้ (สนามจิ๋ว)

1.12 อาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา

ร้อยละ 49.2 ประกอบอาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา เป็นทนายความ/นิติกร

ร้อยละ 36.4 เคยรับราชการหรือเป็นพนักงานของรัฐ

ร้อยละ 4.3 เคยเป็นพนักงานของรัฐวิสาหกิจ

ร้อยละ 8.3 เคยเป็นพนักงานของธุรกิจเอกชน

ร้อยละ 1.8 ประกอบอาชีพอื่นๆ

2. ความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ในการนำเสนอผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะเสนอผลความคิดเห็นเป็นค่าร้อยละ โดยประมวลผลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ว่าเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวระดับใด ในแบบสอบถามได้แบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แต่เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นผลอย่างชัดเจนว่าความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามดังกล่าวเป็นไปในทิศทางใด

คือ โน้มเอียงไปในทางบวก ปานกลาง หรือทางลบ ผู้วิจัยจึงประมวลผลความคิดเห็นอีกครั้งโดยจัดกลุ่มความคิดเห็นเป็น 3 กลุ่ม คือ ร้อยละที่เห็นด้วยระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย ยกเว้นข้อคำถามที่มีให้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ หรือข้อที่ไม่สามารถจัดกลุ่มได้ ผลสรุปมีดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1.1 ความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบัน

ร้อยละ 79.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีความเหมาะสม แต่ควรมีการปรับปรุงเล็กน้อย

ร้อยละ 9.4 เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ไม่ต้องปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด

ร้อยละ 7.1 เห็นว่าไม่เหมาะสม ควรเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ร้อยละ 3.7 ตอบว่าอื่นๆ โดยไม่แสดงความคิดเห็น

2.1.2 ความสามารถในการรองรับปัญหา

ร้อยละ 22.9 เห็นว่าการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ระดับมาก

ร้อยละ 61.9 เห็นด้วยกับข้อนี้ระดับปานกลาง

ร้อยละ 3.4 เห็นด้วยระดับน้อย

2.2 ความคิดเห็นด้านหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมทั่วไป

ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ยึดหลักอาวุโสเป็นหลักการสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเห็นเพิ่มเติมว่าสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันควรมีการพิจารณาหลักเกณฑ์อื่นประกอบด้วยแต่ควรให้น้ำหนักน้อยกว่าหลักอาวุโส ดังมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

2.2.1 หลักอาวุโส

ร้อยละ 81.8 เห็นว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ยึดหลักอาวุโสมีความถูกต้องเหมาะสมดี แต่ก็ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเพิ่มขึ้นด้วย

ร้อยละ 14.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 3.4 เห็นด้วยระดับน้อย

2.2.2 หลักความเหมาะสมกับตำแหน่ง

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งนอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการระบุถึงการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความเหมาะสมกับตำแหน่งมีความหมายอย่างไร (ข้อนี้ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ร้อยละ 27.5 เห็นว่า หมายถึง คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด

ร้อยละ 20.7 เห็นว่า หมายถึง คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นมีความเหนือกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ในระดับอาวุโสใกล้เคียงกัน (ความรู้ ความสามารถประสบการณ์ ทักษะการสื่อสาร ศาสนา รู้จักวัฒนธรรมท้องถิ่น)

ร้อยละ 26.0 เห็นว่า หมายถึงคุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ผลประโยชน์ทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว)

ร้อยละ 22.8 เห็นว่า หมายถึงการที่ผู้พิพากษาท่านนั้นดำรงตำแหน่งนั้นแล้ว จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.2.3 หลักสัดส่วนน้ำหนักคะแนน

การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้ว ยังมีเกณฑ์อื่นที่ใช้ประกอบการพิจารณา ดังนั้น ควรมีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักการให้คะแนน ในการพิจารณา เป็นสัดส่วนระหว่างหลักอาวุโสและหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ (หลักอาวุโส: หลักเกณฑ์อื่น ซึ่งอาจ ได้แก่ หลักความรู้ ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า

ร้อยละ 37.8 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 90:10

ร้อยละ 24.9 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 80:20

ร้อยละ 18.5 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 70: 30

ร้อยละ 8.9 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 60: 40

ร้อยละ 9.9 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 50: 50

สำหรับหลักเกณฑ์อื่นที่ประกอบด้วยหลักความรู้ความสามารถที่เหมาะสม กับตำแหน่งและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา (ความรู้ความสามารถ: ผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา) ก็ควรกำหนดเป็นสัดส่วนน้ำหนักคะแนนเช่นเดียวกัน โดยสมมติว่าคะแนนส่วนนี้มีคะแนนเป็น 50 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าควรให้คะแนนเป็นสัดส่วน ดังนี้

ร้อยละ 38.7 เห็นว่า ควรเป็น 40: 10

ร้อยละ 29.5 เห็นว่า ควรเป็น 30: 20

ร้อยละ 31.8 เห็นว่า ควรเป็น 25: 25

2.2.4 หลักความสมัครใจ

ร้อยละ 91.0 เห็นด้วยว่าควรให้น้ำหนักกับหลักเกณฑ์ความสมัครใจ ในการโยกย้ายด้วย

ร้อยละ 9.0 ไม่เห็นด้วยว่าควรให้น้ำหนักกับหลักเกณฑ์ความสมัครใจ ในการโยกย้ายด้วย

2.2.5 หลักความจำเป็นส่วนบุคคล

หลักข้อนี้ หมายถึง กรณีการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาและคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษา ด้วยกัน

ร้อยละ 47.5 เห็นว่าการโยกย้ายแต่งตั้งควรจัดให้อยู่ในศาลเดียวกันเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ร้อยละ 30.1 เห็นว่าไม่ควรจัดให้อยู่ในศาลเดียวกันแต่อาจจัดให้อยู่ในจังหวัดหรือพื้นที่ใกล้เคียง

ร้อยละ 12.5 เห็นว่าไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะการจัดลงพื้นที่ ศาลต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของศาลเป็นที่ตั้ง

ร้อยละ 4.4 เห็นว่าไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะเป็นหน้าที่ของ ข้าราชการทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยเหนือ

2.2.6 หลักภูมิลาเนา

การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาข้าราชการอยู่ในภูมิลาเนาของตนเอง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร และในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีภาค เป็นสิ่งเหมาะสม

ร้อยละ 60.8 ของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงความเห็นว่าเป็นด้วยกับข้อความดังกล่าวในระดับมาก

ร้อยละ 23.2 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 16.0 เห็นด้วยระดับน้อย

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งในกรณีของศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

นอกจากหลักเกณฑ์ที่ได้กล่าวถึงการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลยุติธรรมทั่วไปแล้ว กลุ่มผู้พิพากษาที่จะต้องดำรงตำแหน่งที่ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความไม่สงบทางการเมืองนั้น เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อผู้ที่ไปปฏิบัติราชการ ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่พิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและอาจต้องมีมาตรการชดเชยหรือจูงใจผู้ที่อยู่ในข่ายที่ต้องโยกย้ายไปประจำ ณ พื้นที่นั้น สำหรับผลการสอบถามความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ร้อยละ 66.3 เห็นด้วยอย่างมากว่า การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาที่ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ

ร้อยละ 20.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 13.7 เห็นด้วยน้อย

อย่างไรก็ตามแม้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับการใช้หลักสมัครใจ แต่ยังไม่ละทิ้งหลักลำดับอาวุโสว่าต้องยึดถืออยู่อย่างเคร่งครัด ดังคำตอบคำถามที่ปรากฏในข้อต่อไป

2.3.2 ร้อยละ 61.1 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นครั้งแรกนี้ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีหาลำดับอาวุโสของผู้พิพากษากับบัญชีลำดับศาลเป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

ร้อยละ 26.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 12.9 เห็นด้วยระดับน้อย

2.3.3 ร้อยละ 77.1 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การหาลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาที่ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาที่มีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่มีลำดับอาวุโสสูงกว่า

ร้อยละ 14.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 8.0 เห็นด้วยระดับน้อย

2.3.4 ร้อยละ 79.3 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การหาลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่า

ร้อยละ 14.3 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.4 เห็นด้วยระดับน้อย

2.3.5 ร้อยละ 66.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่ที่ศาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษ โดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ1ปีแล้ว ให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้

ร้อยละ 24.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 8.4 เห็นด้วยระดับน้อย

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์

การโยกย้ายแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ เช่น ศาลฎีกา ศาลอุทธรณ์ ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง จากการศึกษาปรากฏผลดังนี้

2.4.1 ร้อยละ 71.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในด้านนั้น เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความซับซ้อนกว่าในอดีต

ร้อยละ 22.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.0 เห็นด้วยระดับน้อย

2.4.2 ร้อยละ 65.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาให้ทำงานในศาลชั้นอุทธรณ์ควรคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในคดีด้านนั้นด้านมากกว่าลำดับอาวุโส

ร้อยละ 23.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 10.6 เห็นด้วยระดับน้อย

2.4.3 ผู้พิพากษาร้อยละ 69.1 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาให้ทำงานในศาลชั้นอุทธรณ์ควรคัดสรรผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญคดีในศาลด้านนั้นๆ มากกว่าความสมัครใจ

ร้อยละ 23.5 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.4 เห็นด้วยระดับน้อย

2.4.4 ร้อยละ 29.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญคดีในด้านนั้นๆ เพราะส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะตนเองได้อยู่แล้ว

ร้อยละ 46.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 23.7 เห็นด้วยระดับน้อย

2.4.5 ร้อยละ 22.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญคดีในด้านนั้นๆ เพราะในแต่ละศาลมีการจัดอบรมเพื่อให้ ผู้พิพากษาเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว

ร้อยละ 50.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 27.5 เห็นด้วยระดับน้อย

2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูง

2.5.1 ร้อยละ 24.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมาก ที่ให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูง

ร้อยละ 34.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 41.6 เห็นด้วยระดับน้อย

2.5.2 ร้อยละ 73.1 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมาก ที่ให้ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระไปแล้วไปช่วยงานในศาลสูง

ร้อยละ 19.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.0 เห็นด้วยระดับน้อย

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมและบัญชีลำดับศาล

ความเห็นเกี่ยวกับระบบอาวุโสในศาลยุติธรรมและบัญชีลำดับศาลสามารถจำแนกผลการศึกษาได้ ดังนี้

3.1 ร้อยละ 78.1 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยถือลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าเกษียณมีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย)

ร้อยละ 15.3 เห็นว่ามีความเหมาะสมปานกลาง

ร้อยละ 6.6 เห็นว่ามีความเหมาะสมน้อย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นในข้อ 3.2 และ 3.3

3.2 ร้อยละ 24.1 ของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยระดับมากกว่า ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล กล่าวคือ เมื่อผู้พิพากษาศาลชั้นต้นเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ หรือเมื่อผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์เลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกา

ร้อยละ 26.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 49.9 เห็นด้วยระดับน้อย

3.3 ร้อยละ 25.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ในการจัดลำดับอาวุโสใหม่ ตามข้อ 3.2 ให้มีการสอบวัดระดับความรู้ความสามารถ ทดสอบในด้านคุณธรรม และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ร้อยละ 28.2 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 46.4 เห็นด้วยระดับน้อย

จากข้อมูลในข้อ 3.2 และ 3.3 แนวคิดที่ให้มีการจัดลำดับอาวุโสใหม่เมื่อมีการเลื่อนชั้นศาล มีผู้ไม่เห็นด้วยมากกว่าเห็นด้วย ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้ในปัจจุบัน

3.4 ร้อยละ 81.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้ดำรงตำแหน่งครั้งแรกโดยนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลว่ามีความเหมาะสม

ร้อยละ 17.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 0.8 เห็นด้วยระดับน้อย

3.5 ร้อยละ 81.5 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาดำรงตำแหน่งครั้งแรกโดยนำอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม

ร้อยละ 17.3 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 1.2 เห็นด้วยระดับน้อย

3.6 ร้อยละ 53.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้นไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว

ร้อยละ 28.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 17.3 เห็นด้วยระดับน้อย

3.7 ร้อยละ 75.6 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาให้ดำรงตำแหน่งบริหาร ให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

ร้อยละ 17.1 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.3 เห็นด้วยระดับน้อย

3.8 ร้อยละ 65.6 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า ในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษาผู้นั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น

ร้อยละ 17.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 16.6 เห็นด้วยระดับน้อย

3.9 ร้อยละ 57.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้นมีการจัดลำดับไว้อย่างเหมาะสมแล้ว

ร้อยละ 37.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 3.2 เห็นด้วยระดับน้อย

3.10 ร้อยละ 54.6 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากกว่า บัญชีศาลกลุ่มพิเศษที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จัดลำดับไว้มีความเหมาะสม

ร้อยละ 38.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.6 เห็นด้วยระดับน้อย

4. ด้านกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้ง

กระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมประจำปี que เริ่มขึ้นตอนแรกจากการแจ้งมติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้ง ขั้นตอนที่สอง ผู้พิพากษาที่เข้าหลักเกณฑ์จะยื่นแบบแสดงความประสงค์ผ่านผู้บังคับบัญชา ขั้นตอนที่สาม สำนักงานศาลยุติธรรมจัดรายชื่อขั้นตอนที่สี่ เป็นการกลั่นกรองโดยคณะกรรมการตุลาการ ขั้นตอนที่ห้า เป็นการพิจารณาตัดสินใจโดยคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และขั้นสุดท้าย ประกาศผลการพิจารณาและแจ้งให้ทราบ

จากการศึกษา พบว่ากระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการศาลยุติธรรมตามขั้นตอนต่างๆ นั้น เป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสม และเห็นว่าการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมเช่นกัน แต่มีปัญหาบางประการ ได้แก่

4.1 ระยะเวลาที่แจ้งผลการโยกย้ายล่าช้าจนใกล้เวลาที่ต้องเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ทำให้เตรียมตัวไม่ทัน โดยเฉพาะผู้ที่มีครอบครัวเนื่องจากจะต้องหาที่อยู่ใหม่ หาที่ทำงานของคู่สมรส รวมทั้งการหาที่เรียนให้ลูกที่อยู่ในวัยเรียน

4.2 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงมติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กล่าวคือ การที่คณะกรรมการตุลาการมีมติให้เปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งบ่อย

- 4.2.1 ร้อยละ 81.6 เห็นว่าหลักเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้นมีผลต่อการวางแผนเกี่ยวกับครอบครัวและเรื่องอื่นๆ
- 4.2.2 ร้อยละ 70.8 เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 4.2.3 ร้อยละ 84.9 เห็นว่าการแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ (2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4)
- 4.2.4 ร้อยละ 91.8 เห็นว่ามติพิเศษนั้นต้องแจ้งให้ผู้พิพากษาทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม

5. บทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมในฐานะที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลที่พิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการไปปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศจึงเป็นองค์กรที่ข้าราชการตุลาการให้ความสำคัญและสนใจติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5.1 ความเชื่อมั่นต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

5.1.1 ร้อยละ 67.7 มีความเชื่อมั่นระดับมากต่อการใช้ดุลพินิจของ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการประเมินการทำงานของผู้พิพากษาว่าจะให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอภาคทั่วกัน

ร้อยละ 24.1 มีความเชื่อมั่นระดับปานกลาง

ร้อยละ 8.2 มีความเชื่อมั่นระดับน้อย

5.1.2 ร้อยละ 73.7 เห็นด้วยระดับมากกว่า การให้มีเฉพาะคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เท่านั้นที่ทำหน้าที่โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมีความเหมาะสม

ร้อยละ 19.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.9 เห็นด้วยระดับน้อย

5.1.3 ร้อยละ 75.4 เห็นด้วยระดับมากกว่า ในกรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาด้วยกันนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยึดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว

ร้อยละ 17.0 เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.6 เห็นด้วยในระดับน้อย

5.1.4 ร้อยละ 35.1 เห็นด้วยระดับมากกว่า คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับรายงานการประเมินผลความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเท่าที่ควร

ร้อยละ 57.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.5 เห็นด้วยระดับน้อย

5.1.5 ร้อยละ 63.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า คณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล) ช่วยให้คณะกรรมการตุลาการ (ก.ต.) สามารถกลั่นกรองการโยกย้ายแต่งตั้งได้อย่างดี เนื่องจากการให้ความเห็นของคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาล (อ.ก.ต.ประจำชั้นศาล) ดังกล่าวต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม จะทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ได้รับการพิจารณาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

ร้อยละ 30.2 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.3 เห็นด้วยระดับน้อย

5.2 ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

5.2.1 ด้านระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้

ร้อยละ 64.0 เห็นด้วยระดับมากกว่า ระเบียบที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสม

กับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ร้อยละ 33.1 เห็นว่ามีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ร้อยละ 2.9 เห็นว่ามีความเหมาะสมระดับน้อย

5.2.2 ด้านความโปร่งใส

ร้อยละ 60.4 เห็นด้วยระดับมากกว่าการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ร้อยละ 35.2 เห็นว่าอยู่ระดับปานกลาง

ร้อยละ 4.4 เห็นว่าอยู่ระดับน้อย

5.2.3 ด้านการสื่อสารเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ร้อยละ 50.1 เห็นว่ามีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ

ร้อยละ 25.7 เห็นว่ามีการสื่อสารไม่ชัดเจน

ร้อยละ 23.1 เห็นว่ามีการสื่อสารในกลุ่มพิพากษาเพียงกลุ่มย่อยเท่านั้น

5.2.4 การยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระบบ

สากลอย่างเคร่งครัด

ร้อยละ 56.9 เห็นด้วยระดับมากกว่า คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด

ร้อยละ 38.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 4.5 เห็นด้วยระดับน้อย

5.2.5 การกำหนดระเบียบว่า “รายงานการประชุมของ ก.ต. ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เว้นแต่ ก.ต. จะมีมติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวน ก.ต. ทั้งหมด เท่าที่มีอยู่ให้งดเผยแพร่” (พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และข้อบังคับการประชุม ก.ต. พ.ศ. 2543 หมวด 4 เรื่องการเผยแพร่รายงานการประชุม ข้อ 26) มีความเหมาะสมเพียงไร

ร้อยละ 35.8 เห็นว่าเหมาะสมระดับมาก

ร้อยละ 32.4 เห็นว่าเหมาะสมระดับปานกลาง

ร้อยละ 31.8 เห็นว่าเหมาะสมระดับน้อย

5.2.6 การกำหนดให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้คะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ มีสิทธิยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระเบียบ อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ร้อยละ 51.3 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 37.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 11.7 เห็นด้วยระดับน้อย

5.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนและองค์ประกอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม มีผลดังนี้

5.3.1 สัดส่วน คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในแต่ละชั้นศาลที่กำหนดจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในศาลฎีกา ศาลอุทธรณ์ และศาลชั้นต้น 6:4:2 ตามลำดับ โดยให้ผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเป็นผู้เลือก คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ผู้ทรงคุณวุฒิประจำชั้นศาลของตนเอง เป็นหลักการที่เป็นธรรมและเหมาะสม

ร้อยละ 21.5 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 27.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 51.7 เห็นด้วยระดับน้อย

5.3.2 ในการตอบคำถามว่าเห็นด้วยหรือไม่ว่า ควรกำหนดจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ที่มาจากศาลสูงไว้มากกว่าศาลล่าง เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์สูง

ร้อยละ 22.5 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 30.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 56.7 เห็นด้วยระดับน้อย

5.3.3 การเพิ่มจำนวนคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกจาก 2 คนเป็น 4 คน เป็นการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

ร้อยละ 28.1 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 34.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 37.2 เห็นด้วยระดับน้อย

6. ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

ความคิดเห็นด้านอื่นๆ ได้แก่ ความคิดเห็นด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้พิพากษา ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการโยกย้ายแต่งตั้งและแรงจูงใจ ความคิดเห็นต่ออายุเกษียณราชการ และผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นกับปัจจัยส่วนบุคคล

6.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมในปัจจุบันและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้พิพากษาในการเลือกศาล ผลการศึกษาพบว่า

6.1.1 ปริมาณงานในศาลมีผลต่อการตัดสินใจของผู้พิพากษาในการเลือกศาล

ร้อยละ 66.7 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 30.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง และ

ร้อยละ 2.4 เห็นด้วยระดับน้อย

6.1.2 การได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารศาลเป็นเหตุให้มีการตัดสินใจเลือกศาลที่จะไปดำรงตำแหน่ง

ร้อยละ 51.4 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 49.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 4.7 เห็นด้วยระดับน้อย

6.1.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน คือ เงื่อนไขการมีคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาด้วยกัน (หมายถึง กรณีที่คู่สมรสของผู้พิพากษารับราชการเป็นผู้พิพากษาด้วยกัน การใช้โยกย้ายแต่งตั้งจะมีผลกระทบเมื่อคู่สมรสผู้พิพากษาท่านใดท่านหนึ่งมีอาวุโสต่ำกว่าผู้พิพากษาท่านอื่น แต่ผู้พิพากษาท่านนั้นจำเป็นต้องโยกย้ายติดตามคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาไปด้วยกัน)

ร้อยละ 29.2 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 45.5 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 25.3 เห็นด้วยระดับน้อย

6.1.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้โยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน คือ การขอกลับไปอยู่ศาลเดิม (หมายถึง การที่ผู้พิพากษาที่เคยรับราชการอยู่ที่ศาลใดศาลหนึ่ง แต่ยังไม่ครบระยะเวลาตามหลักเกณฑ์และได้ขอย้ายไปอยู่ศาลอื่น สามารถที่จะขอย้ายกลับไปดำรงตำแหน่งยังศาลเดิมได้)

ร้อยละ 23.1 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 52.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 24.2 เห็นด้วยระดับน้อย

6.2 ความคิดเห็นด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2.1 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ ตุลาการ

ร้อยละ 60.0 เห็นด้วยระดับมาก

ร้อยละ 32.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.6 เห็นด้วยระดับน้อย

6.2.2 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษามากน้อยเพียงไร

ร้อยละ 52.7 เห็นว่าให้ความสำคัญระดับมาก

ร้อยละ 29.1 เห็นว่าให้ความสำคัญระดับปานกลาง

ร้อยละ 8.2 เห็นว่าให้ความสำคัญระดับน้อย

6.2.3 การประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการประเมินในลักษณะใด ผลการศึกษามีดังนี้

ร้อยละ 28.8 เห็นด้วยกับการใช้หลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาเป็นรายบุคคลที่ใช้ในปัจจุบัน

ร้อยละ 30.1 เห็นด้วยกับการใช้หลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาเป็นรายบุคคลดังที่ใช้ในปัจจุบัน แต่ควรมีการปรับปรุงในเรื่องที่สำคัญบางประการ

ร้อยละ 3.7 เห็นว่าควรใช้หลักเกณฑ์ประเมินผลการทำงานโดยรวมของศาลแต่ละศาล

ร้อยละ 34.3 เห็นว่าควรใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาเป็นรายบุคคลร่วมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน

6.3 ความคิดเห็นต่อระบบการโยกย้ายแต่งตั้งและแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ร้อยละ 47.4 เห็นด้วยระดับมากกว่า ระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive role) เนื่องจากการโยกย้ายแต่งตั้งใช้ระบบอาวุโสเป็นหลักโดยไม่เน้นในเรื่องความรู้ความสามารถและผลงานเป็นหลักจึงทำให้ไม่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ร้อยละ 49.3 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 13.7 เห็นด้วยระดับน้อย

6.4 ความคิดเห็นต่ออายุเกษียณราชการ

ผลการสอบถามความคิดเห็นต่อการกำหนดให้ข้าราชการตุลาการเกษียณราชการที่อายุ 70 ปีพบว่า

ร้อยละ 44.2 เห็นด้วย

ร้อยละ 55.8 ไม่เห็นด้วย

6.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมกับปัจจัยส่วนบุคคล

ในการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างว่ามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมหรือไม่ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการ ระดับอาวุโสในศาล สถานภาพสมรส คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา เหตุผลในการประกอบอาชีพผู้พิพากษา การสมัครสอบเข้ารับราชการ และอาชีพก่อนการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา ผู้วิจัยได้นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติกับความคิดเห็นในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม โดยกำหนดค่าความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นทุกด้านมี 3 ปัจจัย คือ การที่คู่สมรสประกอบอาชีพเป็นผู้พิพากษา สถานภาพสมรส และอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการสะท้อนให้ตระหนักว่าในการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมต่างๆ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 3 นี้ด้วย แม้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยบางด้านผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นผู้พิพากษาส่วนน้อย เช่น ผู้พิพากษาที่มีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาร่วมกัน อาจถือเป็นส่วนน้อย (Minority) เมื่อเทียบจากจำนวนผู้พิพากษาทั้งหมด แต่ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่มีคู่สมรสเป็นข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม อาจส่งผลกระทบต่อข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมคนอื่นๆ

7. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ข้อเสนอจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่สมควรแก่การพิจารณา มีหลายประการ ได้แก่

7.1 การให้ความสำคัญกับการประเมินคุณสมบัติและการกำหนดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

7.1.1 ร้อยละ 67.9 เห็นด้วยระดับมากกว่า หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พิพากษาทระหนักว่า ควรทำงานในลักษณะใด หรือมีความประพฤติเช่นไรจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน

ร้อยละ 23.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 8.3 เห็นด้วยระดับน้อย

7.1.2 ร้อยละ 70.7 เห็นด้วยระดับมากกว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการ
ตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้

ร้อยละ 23.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 5.6 เห็นด้วยระดับน้อย

7.1.3 ร้อยละ 85.6 เห็นด้วยระดับมากกว่าในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ
ศาลยุติธรรมนั้น ควรยึด กฎ ระเบียบเป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาใช้ได้ก็ให้มีมาตรการอื่นๆ
มาเสริม

ร้อยละ 15.1 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 1.3 เห็นด้วยระดับน้อย

จากความคิดเห็นข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้พิพากษาให้ความสำคัญกับระเบียบหลักเกณฑ์
ที่ใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการเป็นอย่างมาก รวมถึงเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินบุคคล
ที่ควรทำให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น จึงควรให้มีการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลข้าราชการ
ตุลาการอย่างจริงจังต่อไป

7.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับการสร้างระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษา

ร้อยละ 82.8 เห็นด้วยระดับมากกว่า ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษา
ต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริง และจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจ
ในการปฏิบัติงานด้วย

ร้อยละ 14.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 2.4 เห็นด้วยระดับน้อย

ดังนั้น การสร้างระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้พิพากษาที่ชัดเจนและแจ้งให้ทราบ
ทั่วกันจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและตัวผู้พิพากษาเอง

7.3 ข้อเสนอเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

ร้อยละ 81.7 เห็นด้วยระดับมากกว่า ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบ
การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ
ศาลยุติธรรม

ร้อยละ 15.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 2.7 เห็นด้วยระดับน้อย

การเปิดให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม
แสดงให้เห็นถึงการเปิดกว้างของฝ่ายบริหารว่ายอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้าง
ให้ผู้พิพากษารู้สึกว่าตนมีความเป็นเจ้าของหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และพร้อมที่จะอุทิศตน
ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

ความเห็นเรื่องการมีส่วนร่วมนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารราชการสมัยใหม่ที่ส่งเสริม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตามหลักประชาธิปไตย โดยการเปิดเวที

หรือสร้างช่องทางให้สามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ในช่องทางต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้กับศาลยุติธรรม เช่น การจัดสัมมนาผู้พิพากษาทั่วประเทศเพื่อแถลงนโยบายและรับฟังความคิดเห็น

7.4 ข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งตำแหน่งต่างๆ

7.4.1 ร้อยละ 66.7 เห็นด้วยระดับมากกว่าอธิบดีผู้พิพากษาภาคควรแต่งตั้งจากผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์

ร้อยละ 25.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 7.7 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.2 ร้อยละ 60.5 เห็นด้วยระดับมากกว่าอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกา

ร้อยละ 24.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 14.8 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.3 ร้อยละ 58.4 เห็นด้วยระดับมากกว่าอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกาได้

ร้อยละ 26.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 14.8 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.4 ร้อยละ 54.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เพื่อจะได้บริหารงานศาลทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี

ร้อยละ 27.2 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 18.3 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.5 ร้อยละ 70.4 เห็นด้วยระดับมากกว่าประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาคให้แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา

ร้อยละ 22.7 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 6.9 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.6 จากข้อ 7.4.5 ร้อยละ 58.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้นที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารศาลอุทธรณ์ได้เกินกว่า 1 ปี

ร้อยละ 27.6 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 13.9 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.7 ร้อยละ 45.8 เห็นระดับมากกว่า ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค ควรแต่งตั้งข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้น เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งบริหารมีความต่อเนื่อง

ร้อยละ 36.2 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 18.0 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.8 ร้อยละ 65.1 เห็นด้วยระดับมากกว่า การดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษ ควรให้นำหนักกับคุณสมบัติความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัดอาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ร้อยละ 25.9 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 9.0 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.9 ร้อยละ 63.0 เห็นระดับมากกว่า ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะจัดส่งผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูงไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นกรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น

ร้อยละ 25.1 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 11.9 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.10 ร้อยละ 58.9 เห็นระดับมากกว่า ควรมีการแก้กฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค

ร้อยละ 28.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 12.3 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.11 ร้อยละ 62.9 เห็นระดับมากกว่า ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการแต่งตั้งผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษารองหัวหน้าศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในวาระเดียวกันกับการโยกย้ายแต่งตั้งตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ร้อยละ 21.8 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 15.3 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.12 ร้อยละ 59.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่พ้นจากตำแหน่งหัวหน้าศาลไปต่างจังหวัดให้สามารถดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง และสมุทรปราการโดยให้กลับสู่ระบบเดิม

ร้อยละ 28.4 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 12.1 เห็นด้วยระดับน้อย

7.4.13 ร้อยละ 60.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนงให้มีฐานะเป็น High Court (ในงานวิจัยนี้หมายถึงศาลชั้นต้นขนาดใหญ่ มิได้ทำหน้าที่เป็นศาลสูงแบบในต่างประเทศ) และมีตำแหน่งอธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด

ร้อยละ 26.0 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 13.5 เห็นด้วยระดับน้อย

7.5 การจัดเขตเฉพาะ

ร้อยละ 47.5 เห็นด้วยระดับมากกว่า ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรมีการจัดเขตเฉพาะ (Zone) นอกเหนือจากลำดับชั้นและอาวุโสของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาลที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขตอุตสาหกรรมหรือเป็นเมืองท่องเที่ยว

ร้อยละ 34.3 เห็นด้วยระดับปานกลาง

ร้อยละ 18.2 เห็นด้วยระดับน้อย

6.4 ข้อเสนอแนะ

6.4.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาที่ได้จากเอกสารทางวิชาการของไทยและต่างประเทศ และผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตุลาการ มีดังนี้

1. ควรจัดทำคลังข้อมูลคุณสมบัติของผู้พิพากษาเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายแต่งตั้ง

จากการศึกษา พบว่า ในต่างประเทศ โดยปกติการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการ มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก และการแต่งตั้งผู้พิพากษาก็เช่นเดียวกัน การดำเนินการมักจะเป็นการปรับปรุงหลักเกณฑ์ ต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเพื่อการปรับปรุงกระบวนการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและ การพัฒนาคุณภาพของตัวผู้พิพากษา การแต่งตั้งโยกย้ายตุลาการของต่างประเทศนั้นมีหลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขที่ใช้ ในการพิจารณาหลักจากลักษณะส่วนบุคคล (Personnel characteristics) ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในวิชาชีพการเป็นผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ความรู้ความเข้าใจและตระหนัก ในมิติทางสังคม (Social awareness) และปัญหาและข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง (Potential impediments to appointment) หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นสิ่งขัดขวางทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะให้ ผู้พิพากษาคณใดคนหนึ่งไปดำรงตำแหน่งใดๆ ทั้งนี้ ได้มีการจัดประชุมผู้พิพากษาทั้งหมดช่วยกันจัดทำคลังข้อมูล (Inventory) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาและมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละ หลักเกณฑ์และใช้เป็นเกณฑ์สำหรับคณะกรรมการใช้พิจารณา ดังนั้น ในประเทศไทยจึงควรมีการจัดประชุม ผู้พิพากษาโดยเป็นการจัดประชุมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อจัดทำ Inventory หลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อ โยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาและกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประเมินและคณะกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรม (ก.ต.) ใช้เป็นแนวทางกำหนด เนื่องจากที่ผ่านมาแม้จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติ ไว้บางลักษณะแต่ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมและการกำหนดตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจนและสามารถจำแนก ได้ครบถ้วน

2. การจัดทำแผนผังเส้นทางอาชีพ (Career path chart) ของผู้พิพากษา

ในประเทศออสเตรเลีย จะมีการจัดระบบความก้าวหน้าในอาชีพผู้พิพากษา ซึ่งกำหนดแนวทาง และหลักเกณฑ์ว่าการขึ้นสู่ตำแหน่งต่างๆ มีข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่จะใช้ประเมินการเข้าสู่ตำแหน่งว่าที่มีอะไรบ้าง ในระบบนี้จะทำแผนผังเส้นทางอาชีพ (Career path chart) ของผู้พิพากษาแต่ละท่านตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทางอาชีพจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าใด มีหลักเกณฑ์อย่างไร และมีผลการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไรบ้าง โดยที่ข้อมูลเหล่านี้ที่จะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งด้วย ทั้งนี้ จะต้องมีการสื่อสาร หลักเกณฑ์ต่างๆ ให้ผู้พิพากษาแต่ละท่านทราบด้วย เมื่อทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ ความก้าวหน้าที่ชัดเจนในแต่ละระดับแล้ว บุคคลก็สามารถประเมินตนเองได้ว่าตนมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง สำหรับตำแหน่งนั้นๆ สิ่งใดที่ควรพัฒนาเพิ่มพูนความสามารถ สิ่งใดที่ควรมีการปรับปรุง ส่วนองค์การเองก็สามารถ ใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การ ได้อีกด้วย ทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย การมีแผนผังเส้นทางอาชีพ (Career path chart) ของผู้พิพากษา จึงเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้พิพากษาเองและต่อองค์การ ดังนั้น คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมอาจพิจารณา ให้มีการจัดทำ Career path chart ของผู้พิพากษาทุกท่าน เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาโยกย้าย แต่งตั้งให้เกิดความเหมาะสม และเผยแพร่ให้ผู้พิพากษาทุกท่านได้ทราบถึงเส้นทางอาชีพของตนเองด้วย

3. ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ ให้มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง และจัดทำบัญชีศาลชั้นอุทธรณ์ขึ้นอีกบัญชีหนึ่ง

จากการศึกษาพบว่า ในประเทศออสเตรเลีย มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ โดยยึดหลักว่า การเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยจำแนกให้มีความแตกต่างในด้าน “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” และ “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” ประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น หมายถึง ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและประสบการณ์ในการพิจารณาคดี ส่วนประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะช่วยเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งความรู้และประสบการณ์สำหรับศาลชั้นอุทธรณ์นั้นเป็น “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่พึงประสงค์ (Desirable)” การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์จึงต้องอาศัยผู้พิพากษาที่มี “ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมายที่จำเป็น (Necessary)” ด้วย ทั้งนี้ สอดคล้องกับผลงานที่ศาสตราจารย์ธานินทร์ กรัยวิเชียร ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นไว้ในปัจจุบันศาลชั้นอุทธรณ์ถูกจัดตั้งขึ้นมากสาขา ผู้พิพากษาที่ได้รับการศึกษาและมีประสบการณ์เฉพาะทางควรเข้าไปปฏิบัติงานในศาลชั้นอุทธรณ์ที่บุคคลผู้นั้นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จึงควรมีบัญชีพิเศษ ที่มีการกำหนดคุณสมบัติ ประวัติ ผลงาน ประสบการณ์แยกออกต่างหาก ความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของพิม อัลเบอร์ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศาลในยุโรป ที่แสดงความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต นอกจากนี้ สำหรับประเทศไทยการสร้างผู้เชี่ยวชาญในศาลชั้นอุทธรณ์เป็นไปได้ยากในปัจจุบัน เนื่องจากการโยกย้ายผู้พิพากษาจากศาลชั้นอุทธรณ์ไปศาลอื่นที่มีหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีทั่วไป การพัฒนาความรู้ความสามารถจึงไม่ต่อเนื่องและขาดช่วง การใช้ระบบอาวุโสสายเดียวที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงก่อให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น จึงควรมีการจัดทำบัญชีศาลชั้นอุทธรณ์ขึ้นอีกบัญชีหนึ่ง แม้ว่าในประเทศไทยได้มีการระบุหลักเกณฑ์การพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งไว้ให้พิจารณาความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพิ่มเติมไว้ด้วย แต่เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ จึงควรมีการนำเอาหลัก CTQ (Critical to quality) มาใช้เป็นแนวทางกำหนดให้เกิดความชัดเจนและสามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น CTQ (Critical to quality) หมายถึงปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (เดิมเป็นแนวคิดเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานและต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ต่อมาถูกนำมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรนั้นคือ การบริหารจัดการองค์กรที่มีการส่งมอบคุณภาพให้กับลูกค้าและตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งความแตกต่างในเงื่อนไขและปัจจัยการซื้อ ทำให้ต้องศึกษาหาลักษณะที่สำคัญที่เป็นที่ยอมรับสำหรับคนทั่วไป)

ในส่วน of ศาลชั้นอุทธรณ์นั้น เป็นศาลเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญที่จะแก้ไขปัญหา และจัดการกับข้อพิพาทเฉพาะพิเศษต้องการยุติข้อพิพาทโดยเร็ว และผู้พิพากษาควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การบริหารจัดการศาลชั้นอุทธรณ์จึงต้องมีการศึกษาลักษณะสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในการยุติข้อพิพาท โดยเฉพาะคู่ความ การจัดทำบัญชีศาลชั้นอุทธรณ์ขึ้นอีกบัญชีหนึ่งจึงเป็นการนำหลัก CTQ มาใช้เพื่อให้คู่ความ (ซึ่งถือเป็นเสมือนลูกค้า) เกิดความเชื่อถือเคารพในคำตัดสิน ไม่มีข้อโต้แย้ง รวมไปถึงเกิดความศรัทธา อันจะเกิดผลดีต่อองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

4. ควรจัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคลของผู้พิพากษาทั้งหมดที่ประกอบด้วยปัจจัยครอบครัว อาชีพคู่สมรส อายุ และสุขภาพ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา ได้แก่ การที่ผู้พิพากษามีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยกันและอายุ จึงควรมีการนำเอาหลักเกณฑ์เรื่องนี้มาทบทวนปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้พิพากษาจำนวนไม่น้อยที่มีคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยกันและการโยกย้ายแต่งตั้งที่อยู่ต่างพื้นที่อาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน แต่หากให้มีการโยกย้ายไปด้วยกันในบางพื้นที่ อาจกระทบต่อระบบอาวุโสของผู้พิพากษาท่านอื่นๆ การพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการจะต้องพิจารณาปรับปรุงในปัจจัยด้านการที่คู่สมรสประกอบอาชีพผู้พิพากษา สถานภาพสมรสและอายุ จึงควรมีการศึกษาข้อมูลจากผู้พิพากษาทั้งหมด แล้วนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อไป เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแต่ไม่กระทบสิทธิและ/หรือ อาวุโสผู้พิพากษาอื่นๆ ส่วนข้อมูลในด้านอายุ และสุขภาพ ของผู้พิพากษา อาจมีผลต่อการทำงานในศาลที่ตั้งอยู่ในบางพื้นที่ เช่นพื้นที่เสี่ยงภัยในศาลจังหวัดชายแดนภาคใต้

5. ควรจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาทั้งในการทำงานและการแก้ปัญหา

จากการศึกษาพบว่า ในประเทศออสเตรเลีย มีการจัดตั้งองค์กรและหน่วยงานเฉพาะเข้ามาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาทั้งในการทำงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ซึ่งรวมทั้งด้านของการโยกย้ายแต่งตั้งด้วย) เช่น การจัดตั้ง “สถาบันการบริหารงานตุลาการของออสเตรเลีย (Australia Institute of Judicial Administration: AIJA)” นอกจากอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้านต่างๆ แล้ว ยังมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาที่ประสบปัญหาการโยกย้ายและแต่งตั้งและด้านอื่นๆ ที่กระทบต่อการทำหน้าที่ผู้พิพากษาด้วย หรือในเกาหลีได้มีการตั้งสถาบันให้คำปรึกษาตุลาการเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาทั้งในการทำงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้พิพากษาจำนวนหนึ่งต้องการให้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานแก่ผู้พิพากษา ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการและเรื่องอื่นๆ ในการทำงานด้วย สำนักงานศาลยุติธรรม จึงควรมีการจัดตั้งสถาบันให้คำปรึกษาที่เป็นส่วนกลางให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาที่ประสบปัญหาทั้งในการทำงานและการโยกย้ายแต่งตั้ง โดยอาจมีผู้พิพากษาอาวุโสที่มีประสบการณ์มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และมีผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาประจำ

ในออสเตรเลียมีการจัดโครงสร้างศาลที่สลับซับซ้อน โดยนอกจากจะมีศาลรัฐบาลกลาง (Federal Courts) แล้ว ยังมีศาลในเขตมณฑลและแต่ละรัฐ (State and Territory Courts) ซึ่งมีการจัดโครงสร้างที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่มณฑลหรือรัฐ แต่ออสเตรเลียก็ยังคงเป็นระบบศาลเดี่ยว (Single system) ในศาลรัฐบาลกลางจะประกอบไปด้วย ศาลสูง (High Court of Australia) ที่ประกอบด้วย Federal Court of Australia และ Family Court of Australia นอกจากนั้นยังมีศาล Federal Magistrates Court และ Federal Tridunals ส่วนในรัฐและมณฑลจะประกอบไปด้วยศาลสูง (Supreme court) ศาลอุทธรณ์ และศาลชั้นต้น (Intermediate and lower Courts) และศาลชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน (Special Courts and Tribunals)

ส่วนสถาบันการบริหารงานตุลาการของออสเตรเลียหรือ AIJA (Australia Institute of Judicial Administration) นั้นเดิมเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยโมนาชและจัดการฝึกอบรมด้านการบริหารงานศาล ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากสถาบันศาลในออสเตรเลียให้ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้พิพากษาทั่วประเทศ และเป็นสถาบันให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษา เนื่องจากเดิมศาลแห่งรัฐบาลกลางออสเตรเลีย จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในระดับรัฐและมณฑล ต่อมาได้มีการดำเนินการมอบหมายให้มืองค์การเฉพาะ มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาซึ่งก็คือ AJJA

6.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึง ผู้พิพากษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่โดดเด่นพิเศษ มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งแต่ลำดับอาวุโสยังไม่ถึง เช่น ผู้พิพากษาที่สำเร็จการศึกษากฎหมายเฉพาะด้านจากต่างประเทศ หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงมีความเชี่ยวชาญในคดีบางประเภทอย่างลึกซึ้ง จะมีความเป็นไปได้เพียงไรในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ เนื่องจากในปัจจุบัน ความซับซ้อนของคดีและความยุ่งยากของคดีมีมากขึ้น การให้ผู้พิพากษาทั่วไปโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษแล้วเรียนรู้ การบริหารจัดการคดีต้องอาศัยระยะเวลา อาจเกิดความล่าช้า ในหลายประเทศมีการรับผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเข้ามาดำเนินการหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ซึ่งสามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาถึงผู้พิพากษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่โดดเด่นเป็นพิเศษ และมีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งแต่ลำดับอาวุโสที่ยังไม่ถึง เช่น ผู้พิพากษาที่เพิ่งผ่านการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา แต่เคยทำงานในตำแหน่งนิติกรในกรมสรรพากรมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี สามารถเข้าดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาในศาลฎีกาอากรได้ หรือเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ที่ปฏิบัติงานติดต่อกันมา 8 ปีก่อนเข้ามาเป็นผู้พิพากษาเมื่อผ่านการอบรมแล้ว สามารถบรรจุลงในตำแหน่งผู้พิพากษาศาลล้มละลายกลางได้ทันที

2. ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้ง ควรกำหนดหลักเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพิ่มเติม นอกเหนือจากการพิจารณาลำดับอาวุโสดังที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเป็นสัดส่วนน้ำหนักระหว่างหลักอาวุโส: หลักความสามารถ ทั้งนี้ อาจให้ทำการศึกษาว่าควรจะเป็นสัดส่วนเท่าใดระหว่างเกณฑ์ทั้งสอง ซึ่งน้ำหนักของแต่ละประเภทตำแหน่งอาจมีไม่เท่ากัน เช่น ตำแหน่งผู้พิพากษาศาลยุติธรรมทั่วไป ตำแหน่งผู้พิพากษาในศาลชำนาญพิเศษ และตำแหน่งหัวหน้าศาล หรือที่เกี่ยวกับผู้บริหารต่างๆ ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้พิพากษา ว่าควรมีการพิจารณาหลักเกณฑ์อื่นนอกจากหลักอาวุโส เป็นสัดส่วนเท่าใด ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 37.8 เห็นว่าสัดส่วนระหว่างหลักอาวุโสและหลักเกณฑ์อื่นควรเป็น 90:10 และร้อยละ 24.9 เห็นว่าควรเป็น 80:20 เมื่อถามว่า หลักเกณฑ์อื่นอันใดได้แก่ หลักความรู้ความสามารถกับผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา ควรเป็นสัดส่วนเท่าใด ร้อยละ 38.7 เห็นว่าด้วยควรเป็นสัดส่วน 80:20 และร้อยละ 29.5 เห็นว่า ควรเป็นสัดส่วน 60:40 ผลการสำรวจนี้แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญกับหลักความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งรองลงมาจากหลักลำดับอาวุโส แม้จะเป็นสัดส่วนที่น้อยก็ตาม

3. เนื่องจากในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิถีการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประชาชน ตลอดจนความเป็นอยู่ในชุมชนต่างๆ ก็เปลี่ยนไปจากเดิมมากขึ้น ความเติบโตทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมทำให้เกิดปัญหาและอาชญากรรมใหม่ๆ ซึ่งกระจุกตัวในเมืองหรือกระจายในบางพื้นที่ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศาลเช่นกัน อาทิเช่น ลักษณะประเภทของคดี ความความซับซ้อนและปริมาณคดีในศาลแต่ละแห่ง จะเปลี่ยนแปลงและมีไม่เท่ากัน เพื่อเป็นการเพิ่มความเป็นธรรมในการโยกย้ายแต่งตั้งจึงควรมีการพิจารณาปัจจัยดังกล่าว โดยการศึกษาทบทวนถึงการจัดระบบอาวุโสของชั้นศาลใหม่ ซึ่งอาจทำได้โดยการสำรวจจากสภาพพื้นที่จริง และปริมาณคดี หากเป็นไปได้ควรดำเนินการทุกๆ 5-10 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละศาล

4. ในต่างประเทศ มีการเพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่ผู้พิพากษานอกเหนือจากการได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนซึ่งได้แก่ สิทธิประโยชน์ด้านการประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล เวลาพักร้อน (Vacation leave benefits) เงินโบนัส (Bonus) เงินกู้ดอกเบี้ยยต่ำ หรือเงินประจำตำแหน่งเฉพาะสำหรับการย้ายไปอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัยหรือทุรกันดาร เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แก่ข้าราชการตุลาการไทย จึงควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องเงินประจำตำแหน่งอื่นๆ กรณีพิเศษนอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งผู้พิพากษา

5. ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย มีการจัดทำมาตรฐานการประเมินผลข้าราชการตุลาการ (Standard to be used in evaluating of the performance of judge) มาตรฐานการประเมินนี้ครอบคลุมการประเมินผลงานของตัวบุคคลและหน่วยงาน (การบริหารจัดการคดีและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน) การประเมินผลงานของข้าราชการตุลาการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีเพียงเฉพาะด้านตัวบุคคล โดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน และค่อนข้างเป็นการใช้ดุลพินิจบนเกณฑ์ที่กำหนดอย่างกว้างๆ ซึ่งทำให้เกิดความเห็นแย้งได้ง่าย ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลเป็นที่ยอมรับและลดความไม่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลการประเมิน จึงควรมีการวางระบบการประเมินผลที่มีหลักเกณฑ์ชัดเจนและครอบคลุมด้านต่างๆ ให้มากกว่าปัจจุบัน โดยให้มีการศึกษาเพื่อสร้างระบบประเมินผลข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งระบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยให้ครอบคลุมเรื่องหลักเกณฑ์ รูปแบบ วิธีการที่ใช้ในการประเมินว่าจะประเมินโดยวิธีใด ใครบ้างควรมีหน้าที่ หรือมีส่วนในการประเมิน จะประเมินเฉพาะรายบุคคล หรือประเมินหน่วยงานด้วยแนวคิดการประเมินผลในปัจจุบันนี้มีการนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง แนวคิดนี้หมายถึงให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย มิใช่ให้แต่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว แต่จะต้องกำหนดน้ำหนักคะแนนการประเมินของแต่ละฝ่ายว่าควรเป็นเท่าใดซึ่งไม่จำเป็นต้องเท่ากัน อย่างไรก็ตามความสำคัญของระบบประเมินผลอยู่ที่การสร้างระบบที่นำมาใช้ได้และได้ใช้อย่างจริงจังและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน โดยเฉพาะจากผู้ถูกประเมิน การนำผลการประเมินมาใช้จะเกิดประโยชน์ไม่เฉพาะในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการเท่านั้น แต่รวมถึงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน ตลอดจนการวางแผนด้านบุคลากรขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้น การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานจึงเป็นเรื่องใหญ่อีกเรื่องหนึ่ง จึงสมควรที่จะให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา ปัญจกิจไพบูลย์. (2544). **ศาลกับการมีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงในคดีแพ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะนิติศาสตร์.
- คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2527). **ศาลฎีกา: อดีต ปัจจุบัน อนาคต**. กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ค็อกซ์ อาร์ชีบออลต์. (2523). **บทบาทศาลฎีกาในระบบการปกครองสหรัฐอเมริกา**. กรุงเทพฯ: แพรวพิทยา.
- ชุมพล จันทร์หาพิทย. (2550). **พระธรรมนูญศาลยุติธรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชติวัฒน์ เหลืองประเสริฐ. (2548). **ทัศนคติของผู้พิพากษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร**. รายงานส่วนบุคคลหลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.). วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ดุขฎิ หลีละเมียร. (2548). **เมื่อวันงานศาลยุติธรรม**. กรุงเทพฯ: ศาลฎีกาและสำนักงานศาลยุติธรรม.
- ธานินทร์ กรัยวิเชียร. (2530). **ศาลไทย: ประวัติและการต่อสู้เพื่อเอกราช**. กรุงเทพฯ: สมาคมประวัติศาสตร์ในพระบรมชูปถัมภ์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี.
- ธานินทร์ กรัยวิเชียร. (2553). **การปรับปรุงศาลยุติธรรมในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- บัณฑิต รัชตะนันท์ และคณะ. (2542). **การศึกษาทัศนคติของนักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมที่มีต่อผู้พิพากษา**. งานวิจัยสำนักงานศาลยุติธรรม.
- นวลจันทร์ ทศนชัยกุล และ จิรัชย์ สุขเขตต์. (2547). **การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลอุทธรณ์**. รายงานการศึกษาวิจัย คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพโรจน์ วายุภาพ. (2553). **คำอธิบายระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วิญญูชน.
- แพนนี่เจ ไคลน์ ดำรงธรรมรักษ์และสมโชค เจริญลาภ. (2516). **แนะนำระบบศาลของสหรัฐอเมริกา**. พระนคร: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ภิม ธงสันติ. (2544). **การตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้พิพากษาศาลยุติธรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารงานยุติธรรม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2550). **การพัฒนาศักยภาพของผู้พิพากษาในด้านการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายและแนวทางปฏิบัติของประเทศ Common Law และ Civil Law**. รายงานวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนาคดี สำนักงานศาลยุติธรรม.
- รัฐวิสาห์ วาณิชยพงศ์. (2546). **การใช้สารนิเทศด้านกฎหมายของข้าราชการตุลาการในสังกัดสำนักอธิบดี ผู้พิพากษา ภาค 4**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะศิลปศาสตร์.
- วัฒนา ชิตวารี. (2546). **กระบวนการยุติธรรมและระบบศาลไทย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชา มหาคุณ. (2535). **บันทึกประวัติศาสตร์ 100 ปี กระทรวงยุติธรรม: การต่อสู้เพื่อความเป็นอิสระของอำนาจตุลาการ** (กรกฎาคม 2534-มีนาคม 2535). กรุงเทพฯ: คณะทำงานเพื่อความเป็นอิสระแห่งอำนาจตุลาการ.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สมทรัพย์ นำอำนวยการ. (2540). **บทบาทของศาลในชั้นพิจารณาเกี่ยวกับการค้นหาความจริงในคดีอาญา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะนิติศาสตร์.
- สุพิณ เกชาคุปต์. (2540). **พฤติกรรมองค์กร: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนัย มโนมัยอุดม. (2545). **ระบบกฎหมายอังกฤษ**. กรุงเทพฯ: โครงการตำราและวารสารนิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **ข้อกำหนดว่าด้วยสมรรถนะขององค์กร**.
- อินทิรา ฉิวรัมย์. (2545). **ความคิดเห็นของผู้พิพากษาไทยกับทางเลือกในการสรรหาคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารงานยุติธรรม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.

วารสาร

สิทธิกร ศักดิ์แสง. (2550). ศาลเป็นผู้สร้างหลักกฎหมายได้หรือไม่ในระบบกฎหมายไทย **รัฐสภาสาร** 55, 7 (ก.ค.2550). น.89–94.

กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550).

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม. (2543).

พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3. (2551).

ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย แต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ. (2554)

ภาษาอังกฤษ

Alexander Horne. (2009). *Judicial Appointments*. House of Commons.

Anthony Chapagne & Judith haydel. (1993). *Judicial reform in the States*. University Press of America.

Barbara Hamilton. (2005). *The Law Council Of Australia Policy On The Process Of Judicial Appointments: Any Good News For Future Female Judicial Appointees?*. Paper presented at Judicial Conference Australia 2005.

B.McCain. (15 March 2001). New System for selecting judges: Generations of secrecy to end with independent appointments board headed by a non-lawyer. *The Herald (Glasgow, Scotland)*.

Christie S. Warren. (12 July 2008) *Judicial Career Path in Australia*. Paper Presented at Summit Judicial Conference, Melbourne.

Cheryl Thomas. (2005). Judicial Education and Performances. *UC Davis Legal Studies Research Paper (No. 3)*.

Christopher N. Kendall. (1997). Appointing Judges: Australian Judicial Reform Proposals in Light of Recent North American Experience. *Bond law review*. (Vol.9 Iss.2).

Donald E. Klingner and John Nalbandian. (2009). *Public Personnel Management: Context and Strategies*. (6th ed.). New York, Prentice Hall.

Dr. Meagher QC. (1993). *Appointment of Judges*. Journal of Judicial Administration. Duncan Kennedy. (2004). *Legal Education and the Reproduction of Hierarchy*, New Edition, New York :University Press.

Frank Schmallegger. (2004). *Criminology Today*. New York: Hart Publishing.

Greg Berman. (2000). What Is a Traditional Judge Anyway? Problem-Solving in the State Courts. *Judicature*. (Vol.84 No.2).

G Bindman. (1991). Appointing Judges without Discrimination. *New Law Journal*.

John Bell. (2003). Judicial Appointments: Some European Experiences. *Cambridge University Press*, Cambridge.

Kenneth L. Manning et al. (March 2004). Does Age Matter? Judicial Decision Making in Age Discrimination Cases. *SOCIAL SCIENCE QUARTERLY*. (Vol. 85, No. 1).

Leslie J Moran. (2005). Judicial Diversity and the Challenge of Sexuality: Some Preliminary Findings. *SYDNEY LAW REVIEW*. (Vol. 28).

Livingston Armytage. (2004). Judicial Education for Capacity Building. *Research paper UK*.

Ivancevich, John M. (2010). *Human Resource Management*, 11th edition. Singapore McGraw-Hill.

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). *Competency at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*. (Vol. 28 No.1).
- Noe, Raymond A et al. (2010). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, 7th Edition. Singapore McGraw-Hill.
- Partington M. (1994). *Training the Judiciary in England and Wales: The Work of the Judicial Studies Board*. Civil Justice Quarterly.
- Roger Hanson. (2002). The Changing Role of a Judge and Its Implications. *Court Review* (Vol. 38 Iss. 4), Winter.
- Susan B. Carbon & Lary C. Berkson. (1980). *Judicial retention election in the United States*. American Judicature Society.
- Theodore J. Boutrous, JR. et al., (1996). *State Judiciaries and Impartiality: Judging the Judges*. National Legal Center for the Public Interest.
- Thomas Phillip. (2002). *Assessing Judicial Workload in Texas' District Courts A Report of the Committee on District Courts*. Submitted to the Texas Judicial Council.

website

- Keith Henderson. *Indicators for a State of the Judiciary Report: A Standardized Tool for Monitoring and Reporting on the Implementation of Key Judicial Reforms*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก International Foundation for Electoral System เว็บไซต์: http://www.ifes.org/~media/Files/Publications/Conference%20Papers%20and%20Reports/2003/152/State_of_the_Judiciary_Report_Indicators_EN.pdf
- Life legal defense Foundation. *Evaluating Judicial Candidates*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก Life legal defense Foundation เว็บไซต์: <http://www.lldf.org/wp-content/uploads/Judicial-Evaluation-Booklet.pdf>
- Pim Albers. *Performance indicators and evaluation for judges and courts*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก The CEPEJ: Council of Europe เว็บไซต์: http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/events/onenparle/MoscowPA250507_en.pdf
- United States Institution of Peace. *Rule of Law Initiative*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก United States Institution of Peace เว็บไซต์: <http://www.usip.org>
- United States Institution of Peace. *Judicial Appointments and Judicial Independence*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก United States Institution of Peace เว็บไซต์: <http://www.usip.org/files/Judicial-Appointments-EN.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *การพัฒนาระบบสมรรถนะ*. วันที่ค้นข้อมูล 4 ตุลาคม 2554, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์: http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option = com_content&view = article&id = 258&Itemid = 252
- สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม. *โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของสำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม*. วันที่ค้นข้อมูล 8 ธันวาคม 2553, จาก สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เว็บไซต์: <http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info = about>

ภาคผนวก

แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ตอนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย/ลงใน () หรือหน้าข้อความ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับข้อเท็จจริง เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุปัจจุบัน

- () 1. 25-35 ปี () 2. 36-45 ปี
() 3. 46-55 ปี () 4. 56-65 ปี
() 5. 66 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา(นอกจากปริญญาตรีทางกฎหมายและเนติบัณฑิตและตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ปริญญาโทด้านอื่นๆ () 2. ปริญญาโทด้านกฎหมาย
() 3. ปริญญาเอกด้านกฎหมาย () 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)

4. ตำแหน่งปัจจุบัน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ผู้พิพากษาอาวุโส
() ศาลชั้นต้น () ศาลอุทธรณ์ () ศาลฎีกา
() 2. ผู้พิพากษา
() ศาลชั้นต้น () ศาลอุทธรณ์ () ศาลฎีกา
() 3. ผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
() 4. ผู้พิพากษาศาลชำนาญพิเศษ
() 5. ผู้พิพากษาประจำศาล

5. ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษา

- () 1. น้อยกว่า 5 ปี () 2. 5-10 ปี
() 3. 11-15 ปี () 4. 16-20 ปี
() 5. 21-25 ปี () 6. 26-30 ปี
() 7. 31 ปีขึ้นไป

6. อาวุโสในระดับชั้นศาล

- () 1. ศาลชั้นต้น () 2. ศาลอุทธรณ์
() 3. ศาลฎีกา () 4. ผู้พิพากษาอาวุโส

7. สถานภาพสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส
() 3. หย่าร้าง/แยกทาง () 4. อื่นๆ (ระบุ)

8. คู่สมรสของท่านมีอาชีพเป็นผู้พิพากษาเช่นเดียวกับท่านหรือไม่

- () ใช่ () ไม่ใช่

9. จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล/อุปการะ (ตามความเป็นจริง) คน

10. เหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา

- () 1. รักและศรัทธาในวิชาชีพ
() 2. เป็นความประสงค์ของครอบครัว
() 3. ต้องการอำนวยความสะดวกแก่สังคม
() 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)

11. ท่านสมัครสอบคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาโดยวิธีการสอบ

- () 1. สนามใหญ่ () 2. สนามเล็ก
() 3. สนามจิ๋ว () 4. สนามพิเศษ

12. อาชีพก่อนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา

- () 1. ทนายความ/นิติกร () 2. รับราชการ/พนักงานของรัฐ
() 3. รัฐวิสาหกิจ () 4. เอกชน
() 4. อื่นๆ.....

ตอนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นทั่วไป

1. การสื่อสารด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

- () 1. มีการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นระบบ
() 2. มีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน
() 3. มีการสื่อสารในกลุ่มผู้พิพากษาเพียงกลุ่มย่อยเท่านั้น
() 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)

2. กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

- () 1. มีความชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
() 2. ยังขาดความชัดเจนและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
() 3. ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพื่อให้ ก.ต. ได้ปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้น
() 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)

3. ท่านมีความเห็นว่า หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันมีลักษณะ
- () 1. เหมาะสมดีแล้ว ไม่ต้องปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด
 - () 2. ส่วนใหญ่เหมาะสม แต่ควรมีการปรับปรุงเล็กน้อย
 - () 3. ไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก
 - () 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1. วาระการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
 - () 2. การใช้ดุลพินิจของ ก.ต.
 - () 3. ระยะเวลาที่นำมาบังคับใช้กับผู้พิพากษา
 - () 4. การจัดอาวุโสของผู้พิพากษา
 - () 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ในการพิจารณาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ควรคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างด้านอาวุโสกับหลักเกณฑ์ด้านอื่นๆ ดังนี้ (หลักอาวุโส: หลักเกณฑ์อื่น ซึ่งอาจจะ ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา)
- () 1. 90: 10
 - () 2. 80: 20
 - () 3. 70: 30
 - () 4. 60: 40
 - () 5. 50: 50
6. จากข้อ 5.หลักเกณฑ์อื่นซึ่ง ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถและผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาควรมีสัดส่วนเป็น
- () 1. 40: 10
 - () 2. 30: 20
 - () 3. 25: 25
7. ท่านเห็นว่าควรให้นำหนักกับหลักเกณฑ์ด้านความสมัครใจมาใช้ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมหรือไม่
- () 1. เห็นด้วย นำหนักควรเป็น.....
 - () 2. ไม่เห็นด้วย เพราะ.....
8. ท่านเห็นว่า ในการโยกย้ายตุลาการไปดำรงตำแหน่ง ณ ที่ใดควร.....
- () 1. เป็นสิทธิของผู้พิพากษาที่จะเลือกได้หากมีคุณสมบัติภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้
 - () 2. เป็นหน้าที่ที่องค์กรสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของทางราชการ
 - () 3. ควรเป็นสิทธิที่ผู้พิพากษาสามารถใช้และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะพิจารณาเพื่อเป็นการประสานประโยชน์ ทางราชการโดยคำนึงถึงหลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาเป็นสำคัญ
 - () 4. ควรยึดลำดับอาวุโสที่ใช้้อย่างเคร่งครัด
 - () 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
9. เกณฑ์ในการพิจารณาโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนอกจากเกณฑ์ลำดับอาวุโสแล้วยังมีการระบุถึงการพิจารณาถึง**ความเหมาะสมกับตำแหน่ง** ท่านเห็นว่า **ความเหมาะสมกับตำแหน่ง** ควรหมายถึง
- () 1. คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นตรงกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมากที่สุด

() 2. คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นมีความเหนือกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้พิพากษาท่านอื่นๆ ในระดับอาวุโสใกล้เคียงกัน(ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ การสื่อสาร ศาสนา รู้จักวัฒนธรรมท้องถิ่น)

() 3. คุณลักษณะของผู้พิพากษาท่านนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมทุกองค์ประกอบ (ด้านจริยธรรม ผลประโยชน์ของทางราชการ และความจำเป็นส่วนตัว)

() 4. การที่ผู้พิพากษาท่านนั้นดำรงตำแหน่งนั้นแล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

() 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

10. ในการประเมินเพื่อโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมนั้น ควรมีการประเมินในลักษณะใด?

() 1. ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคลตามหลักเกณฑ์และวิธีที่ใช้ในปัจจุบัน

() 2. ประเมินการปฏิบัติงานของผู้พิพากษารายบุคคล แต่อาจมีการปรับปรุงเฉพาะด้านที่สำคัญ

() 3. ควรประเมินผลการทำงานโดยรวมของศาลแต่ละศาล

() 4. ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของศาลประกอบกัน

() 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

11. ในการพัฒนาการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีในการปรับปรุงได้แก่

() 1. การกระจายปริมาณคดี (Workload) ให้เหมาะสมกับสัดส่วนของผู้พิพากษาแต่ละท่าน

() 2. การให้สิทธิพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ(Incentives) แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในศาลที่ประสบปัญหา เช่น ศาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

() 3. ข้อยกเว้นกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ได้แก่.....

() 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

12. ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมไปลงพื้นที่ใด หากคู่สมรสเป็นผู้พิพากษาคู่ด้วยเช่นกัน ควรพิจารณา

() 1. จัดให้คู่สมรสได้อยู่ในศาลเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

() 2. ไม่ควรจัดให้คู่สมรสอยู่ในศาลเดียวกัน แต่จัดให้อยู่ในจังหวัดหรือพื้นที่ใกล้เคียง

() 3. ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะการจัดลงพื้นที่ ศาลต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของศาลเป็นที่ตั้ง

() 4. ไม่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยคู่สมรส เพราะเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยเหนือ

() 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

13. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550) บัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณในอายุ 70 ปี

() 1. เห็นด้วย เพราะ.....

() 2. ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

2.2 คำชี้แจง: กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย/ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
1. ระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน					
2. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมปัจจุบันมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง					
3. การแก้ไขระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดๆ ควรใช้มติพิเศษ(อาจจะเป็น 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4)					
4. มติพิเศษนั้นควรแจ้งให้ผู้พิพากษาได้ทราบล่วงหน้า ในระยะเวลาที่เหมาะสม					
5. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมแม้จะมีความเหมาะสมกับปัจจุบันแต่ควรมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง					
6. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันทำให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรับ (Passive Role) เนื่องจากขาดแรงจูงใจ					
7. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันสามารถรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์					
8. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่จะไปดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ เช่น ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลางควรคัดสรรจากผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญคดีในศาลนั้นๆ มากกว่าใช้เกณฑ์สมัครใจ					
9. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลครั้งแรกในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาบลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม					
10. หลักเกณฑ์ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาศาลชั้นต้นครั้งแรกในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้วิธีทาบลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบัญชีลำดับศาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม					
1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
11. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษามีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า					
12. กรณีที่มีการทาบลำดับอาวุโสผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้กับบัญชีลำดับศาล หากมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลำดับอาวุโสสูงกว่าแสดงความประสงค์จะไปดำรงตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ควรให้สิทธิแก่ผู้ที่ทรงความอาวุโสกว่า					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีหลักเกณฑ์พิเศษ เช่น ประสบการณ์ ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นต้น					
14. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาไปดำรงตำแหน่งในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรถือหลักความสมัครใจ					
15. การให้ผู้พิพากษาประจำศาลไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม					
16. การให้ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ครบวาระแล้วไปช่วยงานในศาลสูงเป็นการเหมาะสม					
17. การกำหนดห้ามไม่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษา รับราชการอยู่ในภูมิลำเนาของตนเอง ยกเว้นในกรุงเทพมหานครและในศาลที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีภาคเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว					
18. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรตุลาการ					
19. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินขั้นต้นให้ความสำคัญในการแยกแยะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา					
20. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะส่วนใหญ่สามารถเพิ่มองค์ความรู้หรือพัฒนาทักษะให้ตนเองได้อยู่แล้ว					
1. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
21. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะในแต่ละศาลก็จะมีกรจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ผู้พิพากษาได้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อยู่แล้ว					
22. ผู้พิพากษาที่ดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในคดีในศาลนั้นๆ เพราะสภาพปัญหาในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในอดีต					
23. ตำแหน่งผู้พิพากษาซึ่งนั่งพิจารณาในศาลชำนาญพิเศษควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่าลำดับอาวุโส					
24. การให้ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับสิทธิพิเศษโดยเมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบวาระ 1 ปีแล้วให้สามารถย้ายข้ามอาวุโสได้เป็นสิ่งที่เหมาะสม					
25. กรณีที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและคู่สมรสที่เป็นผู้พิพากษาร่วมกันนั้น ก.ต. มักจะใช้ดุลพินิจในเชิงยึดหยุ่น เนื่องจากคำนึงถึงสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว					
26. การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามวาระปกติ (เดือนสิงหาคมและเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี) มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ก.ต. และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
1. บัญชีลำดับศาลที่ใช้สำหรับแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษานั้น ก.ต. แต่ละสมัย ได้พิจารณาจัดลำดับไว้เหมาะสมแล้ว					
2. บัญชีศาลกลุ่มพิเศษที่ ก.ต. ได้จัดลำดับไว้มีความเหมาะสม					
3. ก.ต. มักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับรายงานการประเมินผล ความดีความชอบที่เสนอโดยผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเท่าที่ควร					
4. สัดส่วน ก.ต. ในแต่ละชั้นศาลที่กำหนดจำนวน ก.ต. เป็น 6:4:2 โดยให้ผู้พิพากษาในแต่ละชั้นศาลเป็นผู้เลือก ก.ต. ผู้ทรงคุณวุฒิประจำชั้นศาลของตนเอง เป็นหลักการที่เป็นธรรมและเหมาะสม					
5. ก.ต. ที่มาจากศาลสูงควรกำหนดจำนวนไว้มากกว่าศาลล่าง เนื่องจากความเป็นผู้มีประสบการณ์สูง					
6. ผู้พิพากษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการใช้ดุลพินิจของก.ต. ในการประเมินการทำงานของผู้พิพากษาว่าจะให้ความยุติธรรมแก่บรรดาผู้พิพากษาอย่างเสมอภาคทั่วถึงกันหรือไม่					
7. ระเบียบที่กำหนดว่า “รายงานการประชุมของ ก.ต. ให้เผยแพร่แก่ข้าราชการตุลาการ เว้นแต่ ก.ต. จะมิตติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวน ก.ต. ทั้งหมด เท่าที่มีอยู่ให้งดเผยแพร่” มีความเหมาะสมหรือไม่					
8. การให้มีเฉพาะ ก.ต. เท่านั้น เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่โยกย้ายแต่งตั้งมีความเหมาะสมแล้ว					
9. การเพิ่มจำนวนบุคคลภายนอกในสัดส่วนคณะกรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิ จาก 2 คนเป็น 4 คน เป็นการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ก.ต.					
10. การกำหนดให้ ก.ต. ใช้คะแนนเสียง 2 ใน 3 ของจำนวน ก.ต. ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ มีสิทธิยกเว้นหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระเบียบอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม					
2. ก.ต. และการกำหนดระเบียบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
11. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น อาจมีผลต่อการวางแผนตัดสินใจในการโยกย้ายของผู้พิพากษา					
12. ก.ต. ยึดหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามระบบสากลอย่างเคร่งครัด					
13. ท่านมีความเชื่อมั่นในการใช้ดุลพินิจของ ก.ต. ในการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ					
14. การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมควรนำมาใช้หลังจากที่มีการประกาศแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี					
15. อ.ก.ต. มีบทบาทในการช่วยให้ก.ต. สามารถถ่วงรอกการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาเป็นอย่างดีเนื่องการให้ความเห็นของ อ.ก.ต. ต่อ ก.ต. จะเป็นการช่วยเพิ่มข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลผู้ได้รับการพิจารณาได้ชัดเจนขึ้น					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ระบบอาวุโสในศาลยุติธรรม					
1. หลักเกณฑ์ที่ว่าในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลครั้งแรกนั้นและให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปเทียบกับบัญชีลำดับศาลมีความเหมาะสม					
2. หลักเกณฑ์ที่ว่าในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งครั้งแรกนั้นโดยให้มีการนำอาวุโสของผู้พิพากษาไปเทียบกับลำดับศาลมีความเหมาะสม					
3. การจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาโดยวิธีนำลำดับที่สอบเข้ารับราชการเป็นผู้พิพากษามาเป็นลำดับอาวุโสติดตัวไปจนกว่าจะเกษียณ มีความเหมาะสม (ยกเว้นกรณีทำผิดวินัย)					
4. ควรจัดลำดับอาวุโสใหม่ทุกครั้งที่มีการเลื่อนชั้นศาล เช่น เมื่อ ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นจะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะเลื่อนชั้นเป็นผู้พิพากษาศาลฎีกา					
5. การจัดลำดับอาวุโสตามข้อ 4. อาจทำได้ให้มีสอบวัดระดับความรู้ ความสามารถ และทดสอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					
6. การจัดวางตำแหน่งผู้พิพากษาที่จะไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ของตัวผู้พิพากษาผู้นั้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต ความรู้ความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ การอุทิศตนให้ราชการและอุปนิสัย ส่วนลำดับอาวุโสให้นำมาพิจารณาประกอบเท่านั้น					
7. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมนั้น ไม่ควรยึดหลักอาวุโสเพียงอย่างเดียว					
8. ตำแหน่งบริหารให้นำหลักความเหมาะสมกับตำแหน่งมาพิจารณาประกอบด้วย แต่ทั้งนี้ ลำดับอาวุโสควรจะต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน					
4. แนวทางการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม					
1. ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยให้มีการโยกย้ายแต่งตั้งในวาระเดียวกันกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล					
2. หลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติของผู้พิพากษาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้พิพากษาได้เรียนรู้ว่า การทำงานในลักษณะใด หรือความประพฤติเช่นใดจึงจะเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
3. ผู้พิพากษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของ ก.ต. ในการโยกย้ายแต่งตั้งตุลาการ					
4. ในกรณีที่มีคดีสำคัญในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรจัดส่ง ผู้พิพากษาที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์สูงไปดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นกรณีๆ ไป โดยไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ในศาลนั้น					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ควรมีการแก้กฎหมายให้มีตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล					
6. การดำรงตำแหน่งในศาลชั้นอุทธรณ์ควรให้น้ำหนัก กับคุณสมบัติความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสัดส่วนที่มากกว่าลำดับอาวุโส เนื่องจากการยึดหลักอาวุโสอย่างเคร่งครัดอาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง					
7. ตำแหน่งรองอธิบดีผู้พิพากษาศาล ควรแต่งตั้งข้าราชการตุลาการชั้น 3 ซึ่งพ้นวาระตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในปีนั้นเพื่อให้การทำงานในตำแหน่งบริหารมีความต่อเนื่อง					
8. ควรยกเลิกระบบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ามาแล้วให้ออกไปเป็น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อีกในศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง และสมุทรปราการโดยให้กลับไปสู่ระบบเดิม					
9. ควรปรับเปลี่ยนให้ศาลจังหวัดตลิ่งชัน มีนบุรี พระโขนง มีฐานะเป็น High Court และมีตำแหน่งอธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด					
10. อธิบดีผู้พิพากษาศาลควรแต่งตั้งจากผู้พิพากษาระดับหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์					
11. อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกา					
12. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้แต่งตั้งจากผู้พิพากษาศาลฎีกาและให้ครองตำแหน่งต่อไปได้					
13. จากข้อ 12. อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งและอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาให้ครองตำแหน่งต่อไปได้ แม้จะมีอาวุโสถึงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา เพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลทั้งสองแห่งดังกล่าวได้เกินกว่า 1 ปี					
14. ประธานศาลอุทธรณ์ และประธานศาลอุทธรณ์ภาค ให้แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะในศาลฎีกา					
15. จากข้อ 14. เฉพาะประธานศาลอุทธรณ์เท่านั้นที่ให้ครองตำแหน่งต่อไปได้แม้จะมีอาวุโสในระดับประธานแผนกในศาลฎีกาและรองประธานศาลฎีกาเพื่อที่จะได้บริหารภายในศาลอุทธรณ์เกินกว่า 1 ปี					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายตุลาการในปัจจุบันคือเงื่อนไขการที่ผู้พิพากษาทั้งคู่เป็นสามีภรรยา					
2. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือ ปริมาณงานในแต่ละศาล					
3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือการดำรงตำแหน่งผู้บริหารศาล					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันคือการขอกลับไปอยู่ที่ศาลเดิม					
5. หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมควรมีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่านี้					
6. ในการโยกย้ายแต่งตั้งควรยึด กฎ ระเบียบเป็นหลัก เว้นแต่กรณีที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์มาปรับใช้ได้ก็ให้มีมาตรการอื่นๆ มาเสริม					
7. ระบบความก้าวหน้าของผู้พิพากษาต้องมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจนโดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานจริงและจูงใจให้ผู้พิพากษาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย					
8. ในการพัฒนาระบบการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมควรมีการจัดเขตเฉพาะ (Zone) นอกจากลำดับชั้นและอาวุโสของศาล เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติพิเศษในบางศาลที่มีลักษณะเด่น เช่น อยู่ในเขต อุตสาหกรรมหรือเป็นเมืองท่องเที่ยว					

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อรับข้อเสนอแนะในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม
คำชี้แจง: ประเด็นคำถามมี 10 ด้านหากเนื้อหาที่ไม่พอท่านสามารถใช้กระดาษเพิ่มเติมได้

4.1 ด้านการจัดลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาและศาล

.....

.....

4.2 ด้านหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

.....

.....

4.3 ด้านกระบวนการในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

.....

.....

4.4 ด้านองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล

.....

.....

4.5 ด้านการประเมินผลเพื่อการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมและการเลื่อนตำแหน่ง

.....

.....

4.6 ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

.....
.....

4.7 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเพื่อดำรงตำแหน่งในศาลชำนาญพิเศษ

.....
.....

4.8 ด้านการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมเพื่อดำรงตำแหน่งในศาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

.....
.....

4.9 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม กรณีที่คู่สมรสเป็นผู้พิพากษาด้วยกัน

.....
.....

4.10 การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

.....
.....

4.11 การบัญญัติให้ผู้พิพากษาเกษียณอายุ 70 ปี ในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (2550)

.....
.....

4.12 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....
.....

สรุป

จากการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2554 โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค กรุงเทพฯ

1. โครงสร้างของศาลมีส่วนในการกำหนดเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เพราะเป็นไปตาม Career Path ตามโครงสร้างองค์กร ศาลชำนาญพิเศษจึงต้องมีผู้พิพากษาที่มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมตามอาวุโส ตามหลักที่ถือว่า ผู้พิพากษาต้องสามารถดำรงตำแหน่งได้ทุกตำแหน่ง

2. หลักคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมควรใช้หลักความสมดุล (Balance Principle) โดยเป็นการหาดุลภาคที่แท้จริงระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล (Individual Benefits) กับประโยชน์องค์กร ทั้งนี้ จะเป็นไปตามกลไกที่ว่า คนส่งเสริมองค์กรและองค์กรส่งเสริมคน นั่นคือ หากมีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผู้พิพากษาได้ปฏิบัติงานทั้งบรรลุเป้าหมายในภารกิจของศาลซึ่งก็จะทำให้ส่งเสริมชื่อเสียงองค์กรศาลยุติธรรมในขณะเดียวกันหากองค์กรศาลได้มีการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ตลอดจนงานการปฏิบัติงานก็จะทำให้การทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการสร้างสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์องค์กรที่เป็นความสมดุลของประโยชน์ผู้พิพากษาทั่วไปกับประโยชน์ของสำนักงานศาลยุติธรรมแล้วการพิจารณาสร้างสมดุลในส่วน of ศาลทั่วไปกับศาลชำนาญพิเศษก็ต้องเป็นประเด็นที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วยเช่นกัน

3. ในโครงสร้างของสำนักงานศาลยุติธรรมในปัจจุบัน ยังมีบางลักษณะที่ต้องพิจารณา เช่น การที่ศาลชำนาญพิเศษอยู่ในเฉพาะศาลชั้นต้น ต้องดูว่าจะสร้าง Career Path ขึ้นมาได้ต่อยอดมากน้อยเพียงใด

4. ในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม โดยหลักแล้ว ก็ต้องมีการสร้างและกำหนดหลักเกณฑ์ และการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ที่สำคัญ คือ หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ออกมาแล้ว ต้องมีการยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในทุกๆ หลักเกณฑ์ เพราะหลักเกณฑ์เมื่อพิจารณากำหนดออกมาใช้แล้ว ต้องมีความยั่งยืนพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยสิ่งๆ ที่ผู้พิพากษาส่วนใหญ่กังวลและสะท้อนออกมาแสดงให้เห็นว่ามีการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงระเบียบบ่อยมาก

5. ในการพิจารณาเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ฐานข้อมูลดิบ อาทิ จำนวนคนที่เสนอมา การจัดสรรอัตราที่เหมาะสม ปัญหาเฉพาะในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ต้องเอามาพิจารณาดูว่า หลักเกณฑ์ที่มีอยู่หลักเกณฑ์ใดเหมาะสมแล้ว หลักเกณฑ์ใดควรมีการทบทวนหรือต้องปรับเปลี่ยน ข้อมูลที่มีอยู่จะช่วยบ่งชี้ทิศทางการปรับปรุงแก้ไขได้

6. ปัญหาที่เกี่ยวข้องและไม่ควรมองข้ามคือจะต้องพิจารณาว่าการใช้ระบบอาวุโสมีความเหมาะสมแล้ว แต่การจัดอาวุโสจะพิจารณาจากเกณฑ์อะไรเป็นหลักสำคัญ เพราะถ้าพิจารณาจากการจัดอาวุโสจากการใช้การสอบเข้าครั้งแรกครั้งเดียวอาจไม่เหมาะสมต่อไป เพราะจะก่อให้เกิดความเฉื่อย (Innert) ในการทำงาน ยิ่งการทำงานผูกติดกับระบบเงินเดือนด้วย ย่อมเอื้อต่อความเฉื่อยชาในการทำงาน ต้องวางแนวทางการสร้างระบบอาวุโสให้ดี

นอกจากนี้ ควรกำหนดในด้านการเป็นผู้บริหารศาลให้เหมาะสม เพราะสภาพปัจจุบัน คือ ซึ่งต้องยอมรับว่าในกลุ่มผู้พิพากษา บางท่านไม่ได้มีความถนัดในเชิงการบริหาร หรือสามารถนำท่านมาฝึกอบรม เรียนรู้ และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ แต่ก็ต้องดูว่า บางท่านไม่ได้ต้องการที่จะเป็นผู้บริหารเลย ชอบด้านการทำงานในด้านคดีมากกว่า ตรงนี้ก็ต้องมาวางลู่ หรือช่องทางให้ ดังนั้น การแต่งตั้งผู้บริหารศาล ระบบการโยกย้ายแต่งตั้ง ควรพิจารณาด้านความประสงค์ ความรู้ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในเชิงการบริหารประกอบกันด้วยและควรพัฒนาในส่วนอื่นๆ เสริม

7. ด้านการประเมินผล ในระเบียบ ก.ต.ข้อ 11 มีการระบุหลักเกณฑ์การประเมินอยู่แล้ว ตั้งแต่ก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะ/หัวหน้าคณะในต่างจังหวัด ก่อนขึ้นศาลอุทธรณ์และก่อนขึ้นศาลฎีกา หลังจากนั้นไม่มีการสร้างหลักเกณฑ์การประเมิน โดยข้อเท็จจริง หลักการประเมินมีชัดเจนอยู่แล้ว ก.ต.ไม่ได้เคร่งครัดหรือใส่ใจหรือไม่มีเวลา ข้อมูลจากก.ต. จึงเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการประเมิน ซึ่งก็บ่งชี้ได้ระดับหนึ่ง

อีกประเด็นหนึ่งในการประเมิน ก็คือ เกณฑ์ต่างๆ ที่มีอยู่ ยังเป็นลักษณะแบบนามธรรม หลักเกณฑ์ดี แต่การระบุคุณสมบัติต่างๆ ควรมีตัวชี้วัดในคุณสมบัติด้านนั้นอย่างชัดเจน มีลำดับขั้นและแตกต่าง เพราะจะสามารถประเมินและให้คะแนนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

8. ในกรณีที่มีการสร้างตัวแบบ (Model) การโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนด้วย เพราะจะสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งก็จะเท่ากับสะท้อนถึงความโปร่งใสและผู้พิพากษาสามารถเข้าถึงหลักเกณฑ์ได้ในส่วนตัวแบบผู้พิพากษา ก็ต้องมีการกำหนดระบุคุณสมบัติ (qualification) ที่ชัดเจนด้วย

ประวัติบุคคล

ดร.สุพิน เกษาคุปต์

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่ทำงาน สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
โทรศัพท์ ที่ทำงาน โทร. 02-613-2333 e-mail :k_supin@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

ปริญญาเอก Ph.D. (Government) Claremont Graduate University, California
USA โดยทุนการศึกษามูลนิธิฟูลไบรท์ และทุนการศึกษาของมหาวิทยาลัย
Course work เพิ่มที่ State University of New York at Albany, USA.
ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์

1. ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาโทสาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร (EPA) และหัวหน้าสาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. Adjunct Professor, School of Business and Economics, California State University, Hayward Campus, USA.

ผลงานวิจัยบางส่วน

1. การให้รางวัลและการลงโทษในระบบราชการ (2545)
2. หลักกฎหมายและระบบการผังเมืองของต่างประเทศ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547)
3. แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548-2552 (2547)
4. การจัดหาที่ดินเพื่อการชลประทาน (2548)
5. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทย (2549)
6. การประเมินผลโครงการการบริหารงานแบบพันธมิตรเพื่อสนับสนุนผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (2550)
7. การประเมินและทบทวนเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ (2550)
8. การประเมินผลโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ กระทรวงศึกษาธิการ (2551)

ดร.ฐนันตร์ศักดิ์ บวรนันท์กุล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำและประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรอาชีวศึกษาและงาน
ยุติธรรม หลักสูตรอาชีวศึกษาและงานยุติธรรม ภาควิชาสังคมศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ติดต่อ หลักสูตรอาชีวศึกษาและงานยุติธรรม ภาควิชาสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล
ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170
โทรศัพท์ 02-4419324 โทรศัพท์มือถือ: 081-9255055 (e-mail) :grtbv@mahidol.ac.th

ประวัติการศึกษา

ปริญญาเอก Ph.D. (Criminology, Criminal Justice Administration and Society)
ปริญญาโท นม. (กฎหมายธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2537
ศศ.ม. (มานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยศิลปากร 2533
อม. (ปรัชญาและศาสนาเปรียบเทียบ) มหาวิทยาลัยมหิดล 2529
ปริญญาตรี นบ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2531
กศบ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2527
ประกาศนียบัตร ADR & Arbitration,
Cert. in Environmental Law (IUCN/UNEP)

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ

- สถิติและงานวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ อาชีวศึกษาและงานยุติธรรม
- กฎหมายธุรกิจ เช่น กฎหมายธุรกิจแรงงาน กฎหมายภาษีอากร กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา
กฎหมายสิ่งแวดล้อม ฯลฯ
- นโยบายสาธารณะ ศาสนาและปรัชญา

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1. เอดส์กับสิทธิเด็ก (ทุนวิจัย Asia Net)
2. ทิศทางการพัฒนาระบบงานยุติธรรมกับการป้องกันแก้ไขปัญหาอาชญากรรม
3. การจัดการร่างกฎหมายเพื่อรองรับแนวทางการดำเนินการตามอนุสัญญาบาเซล
4. มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมขยะอิเล็กทรอนิกส์ของเยอรมัน
5. มาตรการกฎหมายเกี่ยวกับขยะอิเล็กทรอนิกส์
6. การวิเคราะห์ต้นทุนและศักยภาพเครือข่ายในการถ่ายโอนอำนาจท้องถิ่นตามแนว การดำเนินการ
แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นตามแนวการดำเนินการแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ
7. การศึกษาปัญหาทุพพลภาพปฏิบัติและความรับผิดชอบทางอาญาของแพทย์
8. แนวทางการพัฒนาภารกิจด้านงานยุติธรรมภายใต้ความร่วมมือระหว่างกระทรวงยุติธรรมกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ทุนวิจัยกระทรวงยุติธรรม 2549)
9. การปรับปรุงกฎหมายให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการยุติธรรม
10. มาตรการทางกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ของเอเชีย
(Medical hub of Asia) (ทุนวิจัยคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2549)

11. แนวทางการขยายการคุ้มครองประกันสังคม สำหรับผู้ประกันตนที่ไม่ใช่ลูกจ้าง
12. การศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายอายุที่เกิดสิทธิ: กรณีบ้านอายุชราภาพ
13. ศักยภาพการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการยุติธรรม: เครือข่ายและกลไกสนับสนุน

อินทรา จิรรมย์

ตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา

ประวัติการศึกษา

นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 ประกาศนียบัตรชั้นสูงเนติบัณฑิตไทยสำนักศึกษาอบรมแห่งเนติบัณฑิตสภา
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารงานยุติธรรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 นิติศาสตรมหาบัณฑิต (สาขากฎหมายมหาชน) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาอาชญาวิทยาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติการทำงาน

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดอุบลราชธานี
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดอุดรธานีแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดมุกดาหาร
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดมุกดาหารแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
 ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะศาลแพ่งกรุงเทพใต้
 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานศาลยุติธรรม ช่วยราชการในศาลอาญาธนบุรี
 ผู้พิพากษาศาลอาญาธนบุรี
 ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครราชสีมา
 ผู้พิพากษาศาลจังหวัดสุรินทร์
 ผู้พิพากษาศาลแขวงสุรินทร์
 ผู้พิพากษาประจำกระทรวง
 ผู้ช่วยผู้พิพากษาปี 2534

ประสบการณ์ทางวิชาการ

1. อาจารย์พิเศษผู้บรรยาย ระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยราชธานีและอื่นๆ
2. อธิบดีวิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) สำนักงานศาลยุติธรรม
3. กรรมการที่ปรึกษางานวิจัยส่วนบุคคล หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) สำนักงานศาลยุติธรรม
4. กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเอก มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
6. ผู้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้พิพากษาไทยกับทางเลือกในการสรรหาคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)” ได้รับรางวัลวิทยานิพนธ์ดีเด่น คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2545

เกียรติคุณ

1. ได้รับประกาศเกียรติคุณผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่วิทยาลัยการยุติธรรม เมื่อปี 2547
2. ขณะเป็นผู้บริหารศาลจังหวัดมุกดาหาร ศาลจังหวัดมุกดาหารได้รับรางวัลศาลที่มีการบริหารจัดการงานใกล้เคียงดีเด่น ศาลดีเด่นประจำภาค 4 และศาลที่มีการบริหารจัดการโครงสร้างงานธุรการดีเด่น (รางวัลชนะเลิศระดับประเทศ) เมื่อปี 2548

นางสาวเกร์อรัดนา กิ่งสกุล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประวัติการศึกษา

นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประกาศนียบัตรวิชาชีพว่าความ สำนักศึกษาอบรมสภานายความ

นิติศาสตรมหาบัณฑิต (สาขากฎหมายเพื่อการพัฒนา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประกาศนียบัตรหลักสูตรนักรับราชการกระบวนการยุติธรรมรุ่นที่ 20

กำลังศึกษาต่อ ระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ทนายความประจำศูนย์ช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย สภานายความ

อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ทนายความประจำสำนักงานทวิศักดิ์ อันทองและเพื่อน

กรรมการการเลือกตั้งประจำเขตเลือกตั้งที่ 1 จังหวัดขอนแก่น

คณะกรรมการสงเคราะห์เด็กและเยาวชนสำหรับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กฯ จังหวัดขอนแก่น

คณะทำงานจัดทำวารสาร สภานายความ (กองบรรณาธิการ)

อนุกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สภานายความ

ประสบการณ์

1. อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
2. วิทยากรบรรยายพิเศษกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค
3. วิทยากรบรรยายพิเศษกฎหมายวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภค
4. วิทยากรบรรยายพิเศษกฎหมายขายตรงและตลาดแบบตรง
5. วิทยากรบรรยายพิเศษเกี่ยวกับกฎหมายเลือกตั้ง
6. วิทยากรบรรยายพิเศษกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแพทย์