

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว Transformational Leadership of the Judges of the Juvenile and Family Court

พงารัตน์ มาประณีต¹

Phangarat Marpraneet

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว จำนวน 209 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม การวิจัยนี้เป็นแบบผสมวิธี โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพประกอบด้วยการวิจัยด้วยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักเรียงตามลำดับค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ (1) การคิดเชิงบูรณาการ (0.94) มี 4 ด้าน ได้แก่ การใฝ่เรียนรู้ในศาสตร์ต่างๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก และการสร้างและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (0.93) มี 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับในเป้าหมายการทำงานร่วมกัน วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติเชิงบวกในการมองปัญหา และการทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (3) การกระตุ้นทางปัญญา (0.92) มี 4 ด้าน คือ การเป็นผู้กล้าและคิดสร้างสรรค์ การช่วยผู้เกี่ยวข้องให้ตระหนักและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น การชี้แนะผู้อื่นให้มองปัญหาเดิมในมุมใหม่ และการให้โอกาสผู้อื่นแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ (4) การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล (0.86) มี 5 ด้าน คือการเข้าใจและใส่ใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล การรับฟังความเห็นและให้เกียรติผู้อื่น การไว้วางใจและให้โอกาสผู้อื่นแสดงความสามารถ การเป็นผู้พัฒนาศักยภาพและให้คำแนะนำผู้อื่น และการให้กำลังใจและชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ และ (5) การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ (0.78) มี 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน การมีคุณธรรม จริยธรรมและวางตนเป็นแบบอย่าง การมีความผูกพันในงานทุ่มเทและเสียสละ การเป็นที่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถ และการมีวุฒิภาวะสามารถควบคุม

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ
Doctor's degree student in Public Administration Program, Faculty of Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok.

Corresponding e-mail: marpraneet@hotmail.com

อารมณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องดี โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้ ค่าไค์สแควร์ เท่ากับ 4.76 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.31 ที่องศาอิสระเท่ากับ 4 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความสอดคล้องกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) = 1

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว

Abstract

The purposes of this research were to analyze the factors of transformational leadership of the Juvenile and Family Court's judges and to study development guidelines of the transformational leadership of the judges. A sample group was 209 the Juvenile and Family Court's judges answering questionnaires. The research conducted the mixed methods including a qualitative approach, documentary research and in-depth interviews, and a quantitative one using a confirmatory factor analysis (CFA) of the transformational leadership of the judges to confirm the factors derived from the qualitative results and a descriptive statistical analysis of opinions on the development guidelines of the transformational leadership. The CFA results found that five factors, ranking from the highest to the lowest standardized factor loadings respectively, were (1) the integrated thinking (0.94) including learning multiple disciplines, seeing through changes, engaging proactive working behavior and building a cooperation with outside networks, (2) inspiration building (0.93) composing of persuading others to agree on same working goals, having appropriate methods of communication, encouraging teamwork, having positive attitude in viewing problems, and making others aware of common interest, (3) intellectual stimulation (0.92) including being brave and creative, helping others to be aware of and understand problems, guiding others to look at the problems in the new angles and giving others chances to solve problems creatively, (4) individual importance (0.86) consisting of understanding the differences of individuals, listening opinions and honoring others, trusting and give others opportunities to show their abilities, developing others' capacities and advising them and encouraging and admiring others' success, and (5) ideological holder (0.78) including having work vision, having morals and being a role model, having work commitment devotedly and sacrificially, being trusted and being confident and being mature and emotionally controlled. The CFA yielded a 23-item five-factor model that fitted the data very well, where the Chi square (X^2) = 4.76, p = 0.31 at the degrees of freedom of 4, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, CFI = 1.

Keywords: Transformational leadership, Juvenile and Family Court's Judges

บทนำ

ศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นศาลพิเศษในศาลยุติธรรมที่มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตเพื่อให้เท่าทันกับสภาพปัญหาของเด็ก เยาวชนและครอบครัว เดิมศาลเยาวชนและครอบครัวถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกในกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลคดีเด็กและเยาวชน พ.ศ. 2494 มีชื่อเรียกว่า “ศาลคดีเด็กและเยาวชน” มีเจตนารมณ์เพื่อแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชนผู้กระทำความผิดทางอาญาภายใต้แนวคิดที่ว่า “รัฐในฐานะผู้ปกครองมีอำนาจที่จะเข้าแทรกแซงครอบครัวเมื่อครอบครัวมีปัญหาหรือทำหน้าที่บกพร่อง” (อภิรดี โพธิ์พร้อม. 2554: 33) ต่อมา มีการตระหนักว่าปัญหาเด็ก เยาวชนและปัญหาครอบครัวส่งผลกระทบต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด จึงขยายเขตอำนาจให้ศาลคดีเด็กและเยาวชนมีอำนาจพิจารณาตีครอบครัวด้วยตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 และเปลี่ยนชื่อจาก “ศาลคดีเด็กและเยาวชน” เป็น “ศาลเยาวชนและครอบครัว” จวบจนปัจจุบัน

การปฏิรูประบบยุติธรรมด้านเด็กและเยาวชนครั้งสำคัญเกิดขึ้นเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 (มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2554) มีการนำหลักกฎหมายและหลักปฏิบัติระหว่างประเทศมาบัญญัติรองรับไว้ในกฎหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการคุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชนให้เทียบเท่าระดับสากลหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น หลักการเรื่องประโยชน์สูงสุดของเด็ก เรื่องการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชนโดยไม่ควบคุมตัว (Non- Instituted rehabilitation) หรือการจัดการเด็กและเยาวชนโดยระบบเปิดด้วยการใช้มาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญาที่ถูกออกแบบขึ้นจากแนวคิดเรื่องกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (Restorative Justice) (จิรนิติ หะวานนท์. 2556: 51) การหันเหคดีอาญา (Diversion) หลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและประชาชน (Participant) ในกระบวนการจำแนก บำบัด แก้ไข ฟื้นฟู และติดตาม หลักความเป็นมืออาชีพ (สำนักศาลยุติธรรม. 2552: 3) เพื่อนำไปสู่หลักการพัฒนาระบบยุติธรรมเพื่อการบำบัด (therapeutic justice) ซึ่งเป็นพัฒนาการใหม่ที่มองระบบยุติธรรมในการแก้ไข ปัญหาแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง ภายใต้ความร่วมมือของทุกองค์ภายในสังคม (สำนักศาลยุติธรรม. 2552: 5) เพื่อให้ศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นศาลแห่งการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Courts) (สำนักงานศาลยุติธรรม. 2552: 154) ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวในฐานะผู้บังคับใช้กฎหมายจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติภารกิจของศาลเยาวชนและครอบครัวให้สำเร็จลุล่วง (Edward. 1992:33) แม้ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมมีการแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับกับปริมาณคดีของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดหรือแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวที่เปิดทำการทั่วราชอาณาจักร (สุวิทย์ พรพานิข. 2552: 8) แต่สิ่งสำคัญเหนืออื่นใด คือ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามรูปแบบและวิธีการทำงานของศาลเยาวชนและครอบครัวตามกฎหมายฉบับใหม่ซึ่งแตกต่างจากกฎหมายเดิม โดยเฉพาะในคดีอาญาซึ่งต้องทำหน้าที่แก้ไขปัญหานั้นเป็นสาเหตุแห่งการกระทำผิดหรือปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อเด็กหรือเยาวชนในอนาคตตามวิถีแห่งการบำบัดฟื้นฟู (Therapeutic Approach) มีการทำงานร่วมกับสหวิชาชีพ รวมถึงการทำงานกับชุมชนหรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานศาลยุติธรรม. 2552: 12) ดังนี้ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวที่

จะทำให้เกิดกระบวนการทำงานของศาลเยาวชนและครอบครัวในรูปแบบใหม่ รวมทั้งนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทุกฝ่ายในช่วงของการเปลี่ยนแปลงภารกิจของศาลเยาวชนและครอบครัวไปด้วยกันได้จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิกและส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่ดีขึ้น (MacKenzie, Podsakoff and Rich. 2001: 68; Podsakoff, MacKenzie and Bommer. 1996: 132) และรูปแบบของภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับโดยมีงานวิจัยสนับสนุนอย่างมากมาว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวและยั่งยืนคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Shadroni. 2013: 1) ซึ่งส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันและผลการดำเนินงานของผู้ตาม (commitment and performance) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (follower job satisfaction) ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำของพนักงาน (follower leader satisfaction) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (follower motivation) และประสิทธิผลของทีมงาน (team effectiveness) อย่างเป็นองค์รวม (Dubinsky, Yammarino and Jolson. 1995: 313-335)

นอกจากนี้ในปัจจุบันพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลอุทธรณ์คดีชำนัญพิเศษ พ.ศ. 2558 กำหนดให้คดีหรือคำสั่งที่อุทธรณ์จากศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นคดีซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลอุทธรณ์คดีชำนัญพิเศษ อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสถานะศาลเยาวชนและครอบครัวที่ต้องการผู้พิพากษาซึ่งมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้ จึงต้องการศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว รวมทั้งแนวทางการพัฒนาผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาให้ศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นศาลแห่งการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Court) ให้แก่เด็ก เยาวชนและครอบครัวอย่างเบ็ดเสร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อตรวจสอบข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงบทความทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว และการบริหารทรัพยากรบุคคลของศาลยุติธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวในปัจจุบัน

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยทางเอกสารมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว รวมถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว โดยผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นเกณฑ์คัดเลือกทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 4 กลุ่มหลักและ 9 กลุ่มย่อยรวมจำนวน 56 คน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารศาลเยาวชนและครอบครัวกลางรวมถึงผู้อำนวยการศาลเยาวชนและครอบครัวกลางจำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลเยาวชนและครอบครัวกลางและผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลางจำนวน 7 คน กลุ่มที่ 3 ผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวประกอบด้วย (1) ผู้พิพากษาสมทบจำนวน 8 คน (2) นักจิตวิทยาหรือนักสังคมสงเคราะห์จำนวน 2 คน (3) พนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจำนวน 5 คน (4) ที่ปรึกษากฎหมายและทนายความจำนวน 18 คน (5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจำนวน 2 คน (6) กรมคุมประพฤติจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายเด็ก เยาวชนและครอบครัวจำนวน 8 คน หลังจากนั้นมีการถอดเทปการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) ตามสาระสำคัญของประเด็นการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 ประชากรในการวิจัย คือ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวรวมถึงผู้พิพากษาศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวทุกศาลทั่วประเทศในปี 2559 จำนวน 387 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 197 คน โดยขอความอนุเคราะห์จากศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ให้จัดส่งแบบสอบถามไปยังศาลเยาวชนและครอบครัวและศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวทั่วประเทศ และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว จำนวน 209 คน ซึ่งรวบรวมได้เกินจำนวนที่กำหนดไว้

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ประกอบด้วยข้อคำถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวมีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ใช้แบบมาตราประเมินค่าระดับความเหมาะสม 5 ระดับ ได้ผ่านการประเมินความเที่ยงจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คน ซึ่งแต่ละข้อได้ค่าความเที่ยงไม่น้อยกว่า 0.5 และนำไปทดลองใช้กับผู้พิพากษาศาลยุติธรรมอื่นซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างรวม 66 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ประกอบด้วย การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์

เท่ากับ .90 การสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .91 การกระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ .89 การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล เท่ากับ .93 และการคิดเชิงบูรณาการ เท่ากับ .90 คิดเป็นค่าความเชื่อมั่นภาพรวมเท่ากับ .97 จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวมีข้อความจำนวน 43 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ เพื่อทราบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยรวม 23 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ (1) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน (2) มีคุณธรรม จริยธรรมและวางตนเป็นแบบอย่าง (3) มีความผูกพันในงานทุ่มเทและเสียสละ (4) เป็นที่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถ และ (5) มีวุฒิภาวะสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้คือ ค่าไค์สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.66 ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 2 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.72 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 1.00 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.99 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักร่องประกอบ พบว่าทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักร่องประกอบสูงสุดคือ (3) มีความผูกพันในงาน ทุ่มเทและเสียสละ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องประกอบเท่ากับ 0.95 รองลงมาลำดับสองคือ (2) มีคุณธรรม จริยธรรมและวางตนเป็นแบบอย่าง มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องประกอบเท่ากับ 0.85 รองลงมาลำดับสามคือ (1) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องประกอบเท่ากับ 0.79 รองลงมาลำดับสี่คือ (5) มีวุฒิภาวะและควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานมีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องประกอบเท่ากับ 0.78 และลำดับสุดท้ายคือ (4) เป็นที่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องประกอบเท่ากับ 0.69 ตามลำดับ

1.2 องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ (1) มีความสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับในเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (2) มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม (3) กระตุ้นการทำงานเป็นทีม (4) มีทัศนคติเชิงบวกในการมองปัญหา และ (5) การทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้คือ ค่าไค์สแควร์ มีค่าเท่ากับ 7.57 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 5 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.18 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.96 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักร่องประกอบพบว่าทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักร่องประกอบ

สูงที่สุดคือ (5) การทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเพื่อส่วนรวม มีค่าคะแนนมาตรฐาน
 น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 รองลงมาลำดับสองคือ (3) กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และ (1)
 มีความสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับในเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนัก
 องค์ประกอบเท่ากัน เท่ากับ 0.88 รองลงมาลำดับสามคือ (2) มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม มีค่าคะแนน
 มาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 และลำดับสุดท้ายคือ (4) มีทัศนคติเชิงบวกในการมอง
 ปัญหา มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 ตามลำดับ

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ (1) เป็นผู้กล้าและ
 คิดสร้างสรรค์ (2) ช่วยผู้เกี่ยวข้องให้ตระหนักและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น (3) ชี้แนะผู้อื่นให้มองปัญหา
 เดิมในมุมใหม่ (4) ให้โอกาสผู้อื่นแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช้การตำหนิ ผลการตรวจสอบ
 ความตรงเชิงโครงสร้างของการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
 ประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้คือ ค่าไคน์ สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.29 ค่าองศาอิสระ มีค่า
 เท่ากับ 2 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.52 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 1.00 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.98
 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่าทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 0.05 โดยที่ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดเท่ากันสององค์ประกอบคือ (2) ช่วยผู้เกี่ยวข้อง
 ให้ตระหนักและเข้าใจปัญหา และ (3) ชี้แนะให้ผู้อื่นมองปัญหาเดิมในมุมใหม่ มีค่าคะแนนมาตรฐาน
 น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 รองลงมาลำดับสองคือ (1) เป็นผู้กล้าและคิดสร้างสรรค์ มีค่า
 คะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 และลำดับสุดท้ายคือ (4) ให้โอกาสผู้อื่นแก้ปัญห
 อย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช้การตำหนิ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71 ตามลำดับ

1.4 การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ (1)
 เข้าใจและใส่ใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล (2) รับฟังความเห็นและให้เกียรติผู้อื่น (3) ไว้วางใจและ
 ให้โอกาสผู้อื่นแสดงความสามารถ (4) เป็นผู้พัฒนาศักยภาพและให้คำแนะนำผู้อื่น และ (5) ให้กำลังใจ
 และชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการให้ความสำคัญ
 แก่ปัจเจกบุคคล พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ
 ดังนี้คือ ค่าไคน์ สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.88 ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 2, ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.24
 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.96 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า
 ทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
 สูงที่สุดคือ (3) ไว้วางใจและให้โอกาสผู้อื่นแสดงความสามารถ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์
 ประกอบเท่ากับ 0.91 รองลงมาลำดับสองคือ (1) เข้าใจและใส่ใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีค่า
 คะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 รองลงมาลำดับสามคือ (2) รับฟังความเห็นและ
 ให้เกียรติผู้อื่น มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 รองลงมาลำดับสี่คือ (4) เป็น
 ผู้พัฒนาศักยภาพและให้คำแนะนำผู้อื่น มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 และ
 ลำดับสุดท้ายคือ (5) ให้กำลังใจและชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักองค์
 ประกอบเท่ากับ 0.72 ตามลำดับ

1.5 การคิดเชิงบูรณาการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ (1) ใฝ่เรียนรู้ใน
 ศาสตร์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน (2) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (3) มีพฤติกรรม
 การทำงานเชิงรุก (4) สร้างและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการการคิดเชิงบูรณาการ พบว่าโมเดลการวัดมีความ

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้คือ ค่าไคน์ สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.71 ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 1, ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.40 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.98 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักร่องค์ประกอบ พบว่าทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักร่องค์ประกอบสูงสุดคือ (3) มีพฤติกรรมทำงานเชิงรุก มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.96 รองลงมาลำดับสองคือ (4) ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.80 รองลงมาลำดับสามคือ (1) ใฝ่เรียนรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.78 และลำดับสุดท้ายคือ (2) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.72 ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ร่องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจำนวน 5 องค์ประกอบ พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้ ค่าไคน์ สแควร์ มีค่าเท่ากับ 4.76 ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 4 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.31 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.97 เมื่อพิจารณาคะแนนน้ำหนักร่องค์ประกอบ พบว่าทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักร่องค์ประกอบสูงสุด คือ การคิดเชิงบูรณาการ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.94 รองลงมาลำดับที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.93 รองลงมาลำดับที่สามคือ การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.92 รองลงมาลำดับสี่คือ การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล มีค่าคะแนนมาตรฐานน้ำหนักร่องค์ประกอบเท่ากับ 0.86 และลำดับสุดท้ายคือ การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ มีน้ำหนักร่องค์ประกอบ 0.78 ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว จากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละตัวแปรตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว (N=209)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว	\bar{X}	SD	ระดับความหมาย
1. นโยบายการบริหารงานบุคคล			
1.1 คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรมีนโยบายการบริหารงานบุคคลฝ่ายข้าราชการตุลาการที่ชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	4.77	.57	มากที่สุด
1.2 ก.ต. ควรวางแผนและกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้พิพากษา	4.74	.64	มากที่สุด
1.3 ก.ต. ควรมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อภารกิจศาลเยาวชนและครอบครัวและการทำงานของผู้พิพากษา	4.72	.67	มากที่สุด
1.4 ก.ต. ควรให้ความสำคัญเรื่องการหาคนให้เหมาะกับงาน	4.68	.73	มากที่สุด
1.5 ก.ต.ควรมีบุคคลที่เป็นตัวแทนของศาลเยาวชนและครอบครัวรวมถึงศาลชำนาญพิเศษอื่นอยู่ด้วย	4.09	1.17	มากที่สุด

ตารางที่ 1: (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว	\bar{X}	SD	ระดับความหมาย
2. การวิเคราะห์หอออกแบบงาน			
2.1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้ผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้อง	4.53	.71	มากที่สุด
2.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษา ที่มีความเหมาะสมกับ งานศาลเยาวชนและครอบครัวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น	4.39	.90	มากที่สุด
2.3 ควรดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาางานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ เป็นการเฉพาะจากผู้พิพากษาศาลยุติธรรมอื่น	4.17	1.00	มากที่สุด
3. การสรรหาคัดเลือก			
3.1 ให้ความสำคัญกับการทดสอบทางจิตวิทยา ทักษะคิดและบุคลิกภาพมากขึ้น	4.47	.73	มากที่สุด
3.2 การสอบปากเปล่าควรใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อดูทัศนคติ ปฏิภาณไหวพริบ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการบูรณาการความคิดมากกว่าการถาม ปัญหาข้อกฎหมายซ้ำ	4.32	.84	มากที่สุด
3.3 มีการเก็บข้อมูลผู้สมัครสอบผู้ช่วยผู้พิพากษาว่ามีความเชี่ยวชาญด้านใด เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป	4.07	1.12	มากที่สุด
3.4 การสอบคัดเลือกผู้ช่วยผู้พิพากษา นอกจากวัดความรู้ด้านกฎหมายควร มีการทดสอบความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.83	1.13	มาก
4. การโยกย้ายแต่งตั้ง			
4.1 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การขอโยกย้ายและคุณสมบัติของผู้พิพากษา ที่ประสงค์มาปฏิบัติงานที่ศาลเยาวชนฯ อย่างชัดเจน เช่น ต้องผ่าน การอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับคดีเด็กและเยาวชนมาก่อน	3.81	1.35	มาก
4.2 การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ ควรให้ความสำคัญด้าน คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถมากกว่าลำดับอาวุโส	3.75	1.36	มาก
4.3 ควรส่งเสริมให้ผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ มีความเชี่ยวชาญและเติบโต ต่อเนื่องในเส้นทางสายอาชีพของคดีเยาวชนฯ ได้จนถึงศาลอุทธรณ์ ชำนาญพิเศษและศาลฎีกาโดยไม่ต้องโยกย้ายบ่อย	3.72	1.34	มาก
4.4 ควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการตุลาการในศาลยุติธรรมเพื่อพิจารณา คัดเลือกผู้พิพากษาที่ประสงค์โยกย้ายมาปฏิบัติงานที่ศาลเยาวชนและ ครอบครัวเป็นการเฉพาะ	3.57	1.38	มาก
4.5 ผู้พิพากษาศาลยุติธรรมอื่นที่ประสงค์มาปฏิบัติราชการที่ศาลเยาวชนและ ครอบครัวควรมีการแสดงวิสัยทัศน์ในการทำงานด้านเด็ก เยาวชน และครอบครัวเป็นสายลักษณะอักษรประกอบแบบขอโยกย้าย	3.29	1.37	มาก
4.6 มีการทดสอบความรู้เชิงทฤษฎีและปฏิบัติแก่ผู้พิพากษาที่ประสงค์ ขอย้ายมาปฏิบัติราชการที่ศาลเยาวชนฯ ประกอบการคัดเลือก	3.22	1.39	มาก
4.7 มีการจัดทำบัญชีลำดับอาวุโสของผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ เพิ่มอีกสายหนึ่ง	3.00	1.45	มาก

ตารางที่ 1: (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว	\bar{X}	SD	ระดับความหมาย
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
5.1 การฝึกอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาและผู้พิพากษาไม่ควรเน้นแต่การสร้างคนเก่งในเชิงวิชาการแต่ต้องส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	4.74	.60	มากที่สุด
5.2 ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาทันสมัยและใช้งานได้จริง เช่น การให้แนวทางการทำงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชน	4.67	.64	มากที่สุด
5.3 การให้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานของศาลเยาวชน และครอบครัว เช่น จิตวิทยา สังคมศาสตร์	4.55	.73	มากที่สุด
5.4 การคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีทักษะการสื่อสารที่ดีโดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีอาวุโสสูงเท่านั้น	4.51	.80	มากที่สุด
5.5 การเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกร่วมให้ความรู้ในมุมมองที่แตกต่างมากยิ่งขึ้น	4.49	.76	มากที่สุด
5.6 หลักสูตรการอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลเยาวชน ควรให้ความสำคัญกับความรู้ด้านงานศาลเยาวชนและครอบครัวและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากขึ้นเพื่อเตรียมพื้นฐานให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานศาลเยาวชนฯ ซึ่งเปิดดำเนินการทุกจังหวัดทั่วประเทศ	4.44	.82	มากที่สุด
5.7 ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็ก เยาวชนและครอบครัวทั้งระบบเพื่อรับรู้ปัญหา แนวทางแก้ไขและพัฒนาารูปแบบการทำงานร่วมกัน	4.41	.80	มากที่สุด
5.8 รูปแบบการจัดอบรม มีความหลากหลาย ไม่ติดยึดเพียงการบรรยาย เช่น การทำกรณีศึกษา	4.36	.86	มากที่สุด
5.9 หลักสูตรภาคปฏิบัติ ควรมีการส่งผู้ช่วยผู้พิพากษาไปปฏิบัติงานในศาลเยาวชนและครอบครัว	4.34	.92	มากที่สุด
5.10 การให้ผู้พิพากษา รุ่นพี่ให้คำแนะนำและสอนงานให้แก่ผู้พิพากษา รุ่นน้อง	4.33	.81	มากที่สุด
5.11 มีการจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อให้คำปรึกษาพัฒนาและวิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านงานศาลเยาวชนและครอบครัวอย่างต่อเนื่อง	4.32	.84	มากที่สุด
5.12 การส่งเสริมให้ผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ มีช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และนวัตกรรมการทำงานของแต่ละศาล	4.28	.89	มากที่สุด
5.13 การส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้แบบ e-learning	4.25	.85	มากที่สุด
5.14 มีการจัดหลักสูตรอบรมความรู้ด้านคดีเด็ก เยาวชนและครอบครัวเป็นประจำต่อเนื่อง โดยเปิดให้ผู้พิพากษาศาลยุติธรรมอื่นบุคคลภายนอก รวมถึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นที่สนใจสามารถสมัครเข้าร่วมการอบรมได้ด้วย	4.20	.99	มากที่สุด
5.15 การฝึกอบรมควรต้องมีการประเมินความรู้ก่อนเข้ารับการ	4.17	.99	มากที่สุด
5.16 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลฯ มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของศาลเยาวชนและครอบครัวให้ผู้พิพากษาปฏิบัติเพิ่มเติมนอกเหนือการพิจารณาคดีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน	4.01	1.02	มากที่สุด

ตารางที่ 1: (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว	\bar{X}	SD	ระดับความหมาย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
6.1 ตัวชี้วัดการประเมินไม่ควรมีคตินี้แล้วเสร็จหรือคตินี้เป็นสิ่งสำคัญ	4.54	.84	มากที่สุด
6.2 เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯในเชิงคุณภาพมากขึ้น เช่น การให้เหตุผลประกอบการทำมาตรการพิเศษในการดำเนินคดีอาญา (ม.90) และแทนคำพิพากษา (ม.132) การติดตามผลคดีและการชี้แจงแก่ไขข้อสงสัยปัญหาในการทำงาน	4.30	.89	มากที่สุด
6.3 การประเมินบุคลิกลักษณะ และทัศนคติของผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในศาลเยาวชนและครอบครัวหรือไม่	4.12	1.11	มากที่สุด
6.4 มีการให้คะแนนเพิ่มเติมแก่ผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ ที่ทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่ เช่น การไปให้ความรู้ การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนในการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็ก ฯลฯ	3.87	1.28	มาก
6.5 มีการจัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนฯ แยกต่างหากจากศาลยุติธรรมอื่น	3.77	1.25	มาก
7. ค่าตอบแทนและขวัญกำลังใจ			
7.1 การให้คุณค่าและตระหนักถึงความสำคัญของงาน ศาลเยาวชนฯ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ พิพากษาฯ ที่ทุ่มเทปฏิบัติงาน	4.23	.97	มากที่สุด
7.2 การไม่นำอัตราเงินเดือนของผู้พิพากษาไปผูกติดกับชั้นศาล เพื่อให้ผู้พิพากษาซึ่งมีประสบการณ์สูงสามารถทำงานในศาลชั้นต้นได้โดยไม่ต้องเลื่อนไปอยู่ชั้นศาลอุทธรณ์	3.75	1.38	มาก

สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล และการคิดเชิงบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ เช่น Burn (1978); Bass and Bass (2008); Bennis and Nanus (1985; 2007); Tichy and Devana (1986; 1990); Kouzes and Posner (1987; 2012); Podsakoff et al. (1990); Daft (2011); Yukl (2013); และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวพึงมีเพื่อการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการดำเนินงานของศาลเยาวชนและครอบครัว ดังนี้

1.1 การเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวพึงยึดถือเป็นลำดับแรก ซึ่งอุดมการณ์ที่เป็นหลักสากลซึ่งนักกฎหมายในนานาอารยประเทศต้องยึดมั่นคือ “INTEGRITY” โกล่เคียงกับคำในภาษาไทยว่า “การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม” (ธานีรินทร์กรวีเชียร. 2553: 1-2) สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ของ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่ผู้นำจะพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม ยกย่องระดับแนวความคิด แรงจูงใจ ค่านิยมทางสังคม จริยธรรม และความต้องการภายในให้สูงขึ้น และในท้าย

ที่สุดผู้นำและผู้ตามจะต่างสนับสนุนจนนำไปสู่การบรรลุซึ่งจุดมุ่งหมายร่วมกัน และจะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Bass, 1999: 9) นอกจากนี้ผู้พิพากษาต้องมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละและอดทน ในการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้อื่น ดังที่ King (2008: 162) กล่าวว่าผู้พิพากษาซึ่งให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างแท้จริง โดยการอดทน รับผิดชอบด้วยความเข้าใจ และแสดงให้เห็นถึงความเมตตา กรุณา จะสร้างความประทับใจและความเคารพในตัวผู้พิพากษา และถือเป็นแบบอย่างในการดำรงตน (role model) และผู้พิพากษายังต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้อื่นในการที่จะปฏิบัติตามผู้นำซึ่งมีความสามารถ โดยผู้พิพากษาที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถมองเห็นอนาคตระยะยาวของเด็ก เยาวชน รวมถึงครอบครัว และสามารถวางแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเพื่อให้เด็กและเยาวชนกลับคืนสู่ครอบครัว และสังคมอย่างมีคุณภาพโดยคุณสมบัตการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์นี้ ไม่ได้จำกัดว่าต้องเป็นผู้พิพากษาที่มีตำแหน่งบริหารเท่านั้น นอกจากนี้ผู้พิพากษาต้องเป็นผู้มีวุฒิภาวะและควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อเผชิญกับปัญหาที่มีความซับซ้อน ดังกรณีการดำเนินกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในคดีอาญา ผู้พิพากษาต้องทำงานอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึกของคู่ความทั้งผู้กระทำผิดและผู้เสียหายที่อาจรู้สึกเป็นปฏิปักษ์กันในเรื่องต้น ซึ่งผู้พิพากษานอกจากมีบทบาททำให้ผู้กระทำผิดรู้สึกสำนึกในการกระทำของตนพร้อมหาวิธีการเยียวยาบรรเทาผลร้ายให้แก่ผู้เสียหายแล้ว ในขณะเดียวกันผู้พิพากษายังต้องมีการจัดการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็กหรือเยาวชนผู้กระทำผิดเพื่อให้กลับตัวเป็นคนดี ด้วยภาระงานซึ่งมีหลายมิติ ผู้พิพากษาจึงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถบริหารจัดการความรู้สึกของตนเอง และสามารถแก้ปัญหาพิพาทที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้แก่ผู้พิพากษาเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพต่อไป (King, 2008: 1096) นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ผู้พิพากษาควรเป็นผู้มีประสบการณ์ชีวิตสูงพอสมควร เพื่อเข้าใจปัญหาชีวิตของบุคคลอื่น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งให้ความสำคัญไปถึงการที่ผู้พิพากษาควรต้องมีครอบครัวและบุตรด้วยเพื่อเข้าใจธรรมชาติของเด็ก เยาวชนรวมถึงปัญหาครอบครัวอย่างถ่องแท้ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่งให้ความสำคัญกับการทุ่มเท เสียสละ เอาใจใส่ในการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีครอบครัวและบุตรหรือไม่

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ งานของศาลเยาวชนและครอบครัวตามกฎหมายฉบับใหม่เป็นงานที่มีความเป็นอุดมคติ การสร้างสิ่งที่ไม่เคยมีในบริบทของกฎหมายไทยให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมนั้น การใช้บังคับกฎหมายตามหน้าที่เดิมๆ ย่อมไม่เพียงพอต่อการนำพาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ร่วมกันทำงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจึงต้องทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของงานชิ้นนี้ร่วมกันและมีวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างพลังกลุ่ม ผู้นำต้องตระหนักว่าทำอย่างไรให้ความฝันของผู้นำกลายเป็นความฝันร่วมกันของทุกคน และทำอย่างไรจึงจะทำให้เป้าหมายบรรลุผล (Kouzes and Posner, 2012: 17-19) ดังที่ ผู้พิพากษา Steven Teske กล่าวว่า “เมื่อกระผมตระหนักว่าผู้พิพากษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูป “reformer” ผมได้เชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมารวมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนให้เข้มแข็งตั้งแต่ในระดับล่าง” (Teske, 2013: 1) การมีทัศนคติเชิงบวกในการมองปัญหาและแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคใหม่ๆ ที่มาพร้อมกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้พิพากษาจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป้าหมายและกระบวนการทำงานร่วมกันขององค์การในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ โดยทำให้ทุกฝ่ายเห็นถึงเป้าหมายร่วมกันและกระบวนการทำงานก็ควรเกิดจากการคิดร่วมกันด้วย (King, 2008: 165) และที่สำคัญการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งคำว่า “ทีม” ในบริบทของศาลเยาวชนและครอบครัวไม่ได้หมายถึง

เพียงถึง ผู้พหุภาษา ผู้พิพากษาองค์คณะและผู้พิพากษามทบเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงพนักงานอัยการที่ปรึกษากฎหมาย ทนายความ พนักงานคุมประพฤติ พนักงานสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน สหวิชาชีพ ครอบครัว ชุมชน บุคคลหรือหน่วยงานอื่นที่ประสงค์จะปฏิบัติงานด้านการแก้ไขบำบัดฟื้นฟู ด้านการสังคมสงเคราะห์หรือให้คำปรึกษาแนะนำร่วมกับศาลเยาวชนและครอบครัวด้วย ทั้งนี้เพราะเจตนาารมณ์ของศาลเยาวชนและครอบครัวไม่ได้มุ่งที่การชี้ผิดชี้ถูก หรือชี้ว่าฝ่ายใดแพ้ชนะ แต่คือการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็ก เยาวชน รวมถึงการคุ้มครองสถานะความเป็นครอบครัว ดังนั้น ผู้พิพากษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งสามารถทำงานอย่างสอดคล้องประสานร่วมกับทุกฝ่าย โดยสามารถดึงศักยภาพของแต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงานมารวมกันเพื่อลดข้อขัดข้องและปัญหาอุปสรรคที่มีเพื่อสร้างงานที่มีคุณค่าสำหรับเด็ก เยาวชนและครอบครัวร่วมกัน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา ด้วยเนื้อหาสาระของงานด้านคดีเด็ก เยาวชนและครอบครัว มีความใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายมีการเปิดกว้างให้ผู้พิพากษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายแก้ไข้ปัญหาเด็กและเยาวชนมากขึ้น แต่สิ่งสำคัญคือ ผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้บังคับใช้กฎหมายต้องมีความกล้าและคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานเพื่อให้เกิดทางเลือกใหม่ๆ (Kouzes and Posner. 2012: 207) ยกตัวอย่างเช่น การใช้มาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญาในคดีที่แม่เด็กสำนึกในการกระทำแล้ว ก็ยังอาจมีแรงเสียดทานและไม่เข้าใจว่าทำไมผู้พิพากษาไม่ลงโทษเด็กหรือเยาวชน หากผู้พิพากษาดูดอยู่ในกรอบการทำงานแบบดั้งเดิมซึ่งพยายามหลีกเลี่ยงไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งอาจไม่ยอมรับการใช้มาตรการพิเศษดังกล่าว ทำให้ผู้พิพากษาซึ่งไม่แสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการศึกษาและเยาวชนจะได้รับโอกาสในการแก้ไข้สิ่งที่ผิดพลาดได้ (Teske: 2013: 1) ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจึงต้องเป็นผู้กล้าที่จะหลุดจากกรอบการทำงานในมิติของกฎหมายเพียงประการเดียว การให้ผู้อื่นตระหนักและเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนมุมมองปัญหาเดิมในมุมมองใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้พิพากษาที่ทำงานในศาลยุติธรรมที่พิจารณาพิพากษาคดีผู้ใหญ่ อาจเคยชินกับการมุ่งพิจารณาความร้ายแรงหรือผลของการกระทำผิดมากำหนดโทษแก่จำเลยซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้แตกต่างจากการพิจารณาคดีที่เด็กและเยาวชนกระทำผิด เพราะผลความความรุนแรงของอาชญากรรมที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่ถูกนำมาใช้ในการตัดสินลงโทษผู้กระทำผิดแต่จะต้องพิจารณาไปถึงภูมิหลังของครอบครัว สภาพแวดล้อม เพื่อนและสังคม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเด็กและเยาวชน เหนืออื่นใดคือ การมองไปถึงอนาคตว่าเด็กและเยาวชนมีโอกาสที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือไม่ด้วย ผู้พิพากษาจึงต้องเป็นคนที่ให้โอกาสคนเป็นซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเด็กหรือเยาวชนที่กระทำผิดเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้ร่วมงานอื่นๆ ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดขณะปฏิบัติงาน โดยให้ได้รับโอกาสที่จะแก้ไข้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่ใช้การตำหนิอันเป็นการลดทอนคุณค่าของบุคคลอื่น ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของการกระตุ้นทางปัญญาคือ การทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานและการจะเกิดสิ่งนี้ได้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันหมายรวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาดและนำข้อคิดจากความผิดพลาดดังกล่าวไปพัฒนางานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 การให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล ปัญหาเด็ก เยาวชน รวมถึงปัญหาของครอบครัว แต่ละคดีล้วนมีความเป็นเอกภาพ แยกต่างหากจากกัน ทุกปัญหาล่องหลอมจากปัจจัยพื้นฐานที่ต่างกันออกไป ผู้พิพากษาจึงไม่อาจใช้มาตรการเดียวกันแล้วได้ผลลัพธ์อันเป็นที่พึงพอใจกับทุกคดีที่เกิดขึ้นได้ แต่จะต้องมุ่งพิจารณาเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับที่ ผู้พิพากษา Steven Teske กล่าวว่า การทำงานเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็ก ไม่สำคัญว่าจะมีโปรแกรมมากมาย หรือมีวิธีการที่ดีที่สุดหรือ

มีโมเดลในการที่จะส่งเด็กหรือเยาวชนไปฟื้นฟูหลากหลายเพียงใด เพราะสิ่งเหล่านี้จะไม่มีจุดหมาย จนกว่าจะมีใครสักคนที่ให้ความสนใจในปัญหาของเด็กหรือเยาวชนเหล่านี้จริงๆ เสียก่อน (Teske. 2013: 1) ที่สำคัญคือ จะต้องเป็นผู้รับฟังความเห็นและให้เกียรติบุคคลอื่น ไม่ว่าทั้งต่อผู้กระทำผิด ผู้พิพากษา สมทบ ผู้เสียหาย สหวิชาชีพ ฯลฯ ซึ่งต่างเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานดังที่ Tichy and Devanna (1990: 5-6) ใช้คำว่า การเชื่อมั่นในบุคคลอื่น (They Believe in People) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ แม้ผู้นำจะมีอำนาจมากแต่ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น มีการมอบหมายให้บุคคลอื่นได้ทำงานที่ถนัด มีความสามารถและกระตุ้นให้เห็นว่า บุคคลอื่นมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยมีผู้นำอยู่เคียงข้าง นอกจากนี้ การกล่าวคำชื่นชมไม่ว่าต่อเด็กและเยาวชนซึ่งมีพัฒนาการความประพฤติที่ดีขึ้น หรือต่อผู้ร่วมงานซึ่งทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้พิพากษาไม่ควรมองข้ามไป เพราะการชื่นชมจะทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจและภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น (Kouzes and Posner. 2012: 23-25) โดยเฉพาะในกรณีเด็กหรือเยาวชนซึ่งกระทำผิดนั้น บางครั้งมีสาเหตุเพียงเพราะขาดความเชื่อมั่นในตนเองและต้องการการยอมรับ หากผู้พิพากษาแสดงความชื่นชมเมื่อเด็กหรือเยาวชนกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในชีวิตเด็กหรือเยาวชนอย่างมาก

1.5 การคิดเชิงบูรณาการ เนื่องด้วยพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 ให้ความสำคัญกับการนำสหวิชาชีพ (Interdisciplinary) เข้ามาร่วมในการแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวซึ่งจะสามารถทำงานอย่างสอดคล้องประสานกับสหวิชาชีพได้เป็นอย่างดี จึงควรต้องมีความรู้พื้นฐานในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคดีเด็กและเยาวชน เช่น จิตวิทยา สังคมศาสตร์ และสามารถบูรณาการผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2556: 681) มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังที่สุนทรียา เหมือนพะวงศ์ (2553: 12) กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานแบบองค์รวม (Holistic Approach) ผู้พิพากษามีได้มีความรู้เพียงด้านกฎหมาย แต่ต้องมีความรู้ในด้านอื่นๆ รวมทั้งรู้จักสร้างระบบที่จะนำความรู้ต่างๆ มาประสานงานและใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในคดีความต่างๆ ของศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ผู้พิพากษายังต้องเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Donald Michael กล่าวว่า ผู้นำในยุคใหม่ต้องมีชุดของทักษะที่เรียกว่า “the new competence” ซึ่งประกอบด้วย การตระหนักรู้ความไม่แน่นอน การเข้าใจความผิดพลาด การตอบสนองต่ออนาคต การเป็นผู้มีทักษะความสามารถในการติดต่อระหว่างบุคคล และการเพิ่มเติมความรู้ให้แก่ตนเอง (Bennis and Nanus. 2007: 176-177) ประกอบกับการพัฒนาระบบยุติธรรมอย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องมองเห็นภาพระบบนิเวศด้านยุติธรรม (Ecology of Justice) ให้ครบถ้วน เพราะนอกเหนือจากฝ่ายรัฐแล้ว ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ชุมชนและภาควิชาการต่างๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบยุติธรรม ที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมและความถูกต้องมากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner (2012) ที่เน้นในเรื่องการสร้างความรู้สึกของการเป็นชุมชนร่วมกันและการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในการทำงานของศาล Problem-solving court ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย การใช้เทคนิคถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ของผู้พิพากษาไปสู่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้ผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากไปได้ การทำงานเชิงรุกจึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิด ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงมีพระราชดำรัสเกี่ยวกับการที่ศาลต้องทำงานกับ

ประชาชนไว้ว่า “ศาลควรจำต้องทำงานนอกศาลเพื่อออกไปหาความรู้ด้วย การหาความรู้นอกศาลนี้ อย่างหนึ่งคือ การหาความรู้ทั่วไป ซึ่งวิธีการหาความรู้ทั่วไปนั้นอาจจะต้องไปทำหน้าที่เหมือนไม่ใช่หน้าที่ของผู้พิพากษาเลย ไปหาความรู้และไปเพื่อช่วยแนะนำประชาชน ซึ่งจะเท่ากับลดงานที่จะต้องทำในศาลด้วยซ้ำ” (สุนทรียา เหมือนพะวงศ์. 2553: 31-32)

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระบวนการในระดับมากที่สุดและมาก โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

2.1 นโยบายการบริหารงานบุคคล ประเด็นที่ได้รับความสำคัญมากที่สุด หลักเกณฑ์ และระเบียบการโยกย้ายควรมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยและมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อพัฒนาความต่อเนื่องของงาน และสร้างความเชี่ยวชาญแก่ผู้พิพากษา สิ่งสำคัญคือ คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ควรมีความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องต่อภารกิจของศาลเยาวชนและครอบครัวรวมถึงการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา เพื่อสามารถกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับงานและบุคลากรของศาลเยาวชนและครอบครัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.2 การวิเคราะห์และออกแบบงาน ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของงานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นการเฉพาะจากผู้พิพากษาศาลยุติธรรมอื่น เพื่อให้ผู้พิพากษาเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องว่าการทำงานในศาลเยาวชนและครอบครัวมีความแตกต่างจากศาลยุติธรรมอื่นอย่างไร เพื่อจะไม่จำกัดอยู่ในกรอบการทำงานแบบเดิมที่เน้นเฉพาะการพิจารณาพิพากษาคดี แต่ขาดมิติของการทำงานในเชิงแก้ไขบำบัดฟื้นฟู ซึ่งจากการวิเคราะห์งานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงานใหม่นี้ยังจะนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวต่อไป

2.3 การสรรหาคัดเลือก วิธีการสรรหา คัดเลือกผู้พิพากษาไม่ควรเน้นแต่การค้นหาผู้ที่มีความรู้ทางกฎหมายที่เก่งที่สุดเพียงอย่างเดียว เพราะในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาโดยเฉพาะผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้ออื่นๆ ทั้งการเป็นผู้มีทัศนคติทางบวก มีจิตวิทยาที่ดีในการสื่อสารและการเข้าใจความรู้สึกบุคคลอื่น จึงควรมีการปรับปรุงวิธีการสรรหา คัดเลือกที่สามารถคัดกรองเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ในข้อกฎหมายแต่ในขณะเดียวกันต้องมีคุณสมบัติด้านอื่นซึ่งจำเป็นและเหมาะสมต่อการทำงานด้วย

2.4 การโยกย้ายแต่งตั้ง การโยกย้าย แต่งตั้งผู้พิพากษาซึ่งจะไปปฏิบัติงานในศาลเยาวชนและครอบครัวนอกจากพิจารณาหลักอาวุโสแล้ว ควรมีการพิจารณาลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ของผู้พิพากษาประกอบ โดยให้มีการจัดทำหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดความรู้ ความสามารถ ที่ต้องการอย่างชัดเจน ซึ่งอาจให้ผู้พิพากษาที่ต้องการมาปฏิบัติงานในศาลเยาวชนต้องแสดงวิสัยทัศน์ประกอบการขอโยกย้าย มีการทดสอบความรู้ในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติเกี่ยวกับงานศาลเยาวชนและครอบครัว รวมถึงการจัดทำคลังข้อมูลความรู้ ความสามารถและประสพการณ์ทำงานของผู้พิพากษาแต่ละคนเพื่อใช้พิจารณาประกอบการโยกย้ายแต่งตั้ง

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงตน และมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ให้ผู้ช่วยผู้พิพากษามีโอกาสได้รับการอบรมทั้งในทางทฤษฎีและการไปฝึกปฏิบัติงานจริงในศาลเยาวชน

และครอบครัวตั้งแต่ต้น มีการจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวอย่างต่อเนื่อง โดยคัดเลือกวิทยากรที่มีทั้งความรู้ในเชิงวิชาการและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและถูกต้อง ที่สำคัญควรมีการจัดอบรมร่วมกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ทำงานร่วมกัน

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยเนื้อหาของศาลเยาวชนและครอบครัวซึ่งไม่อาจใช้เวลามาเป็นตัวกำหนดได้ชัดเจนว่า เด็กจะสามารถกลับตนเป็นคนดีได้เมื่อใดเพราะแต่ละคนมีความหนักเบาของปัญหาซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขแตกต่างกัน การใช้จำนวนปริมาณคดีแล้วเสร็จเพื่อประเมินผลงานของผู้พิพากษาจึงไม่สอดคล้องกับงานในเชิงคุณภาพเช่นนี้ จึงควรมีการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นการเฉพาะโดยมีความสอดคล้องกับเนื้อหาของตามคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้พิพากษาผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว

2.7 ค่าตอบแทนและขวัญกำลังใจ การที่ผู้บริหารศาลยุติธรรมตระหนักในคุณค่าของงานศาลเยาวชนและครอบครัว ว่าการแก้ไขเด็ก เยาวชนให้เป็นคนดีและการพิจารณาคดีแพ่งระหว่างบุคคลในครอบครัวซึ่งมีหรือเคยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก่อนนั้นเป็นงานยาก และต้องอาศัยความรู้ในเชิงบูรณาการไม่ใช่แต่ทางด้านกฎหมาย มีการให้กำลังใจแก่ผู้พิพากษาซึ่งมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจะเป็นพลังให้เกิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อครอบครัว สังคมและประเทศชาติต่อไป นอกจากนี้หากมีการแก้ไขขัญเงินเดือนไม่ให้การขึ้นเงินเดือนไปผูกติดกับขั้นศาล จะช่วยให้ผู้พิพากษาซึ่งมีประสบการณ์ทำคดีเยาวชนและครอบครัวและมีความสามารถในการพิจารณาพิพากษาคดีในบัลลังก์อยู่ปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นได้โดยไม่ต้องขึ้นสู่ชั้นศาลอุทธรณ์ อันเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่ผู้พิพากษาเพื่อยกระดับไปสู่การเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นอุทธรณ์ต่อไป

ดังนั้น สำนักงานศาลยุติธรรมจึงควรกำหนดนโยบายและมีแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนและต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อสร้างผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการทำงาน (Put the right man on the right job) โดยเฉพาะในศาลเยาวชนและครอบครัว การมีผู้พิพากษาซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการทำงานคดีเด็ก เยาวชน และครอบครัว นั้นเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งการพัฒนาผู้พิพากษาเพื่อให้มีคุณสมบัติดังกล่าวยังเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะผลผลิตที่ได้ไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ขององค์กร แต่คือ เด็กและเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของประเทศชาติ

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ค้นพบจากงานวิจัยไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในศาลเยาวชนและครอบครัว

1.2 สำนักงานศาลยุติธรรม นำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว ไปใช้ในการพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว

1.3 สำนักงานศาลยุติธรรม นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปพิจารณาประกอบการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานบุคคลในส่วนของข้าราชการตุลาการให้มีความเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อสร้างหลักสูตรอบรม เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นการเฉพาะ

2.3 ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว

2.4 ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำกับบทบาทของผู้พิพากษาศาลยุติธรรมและผู้พิพากษาศาลชั้นอุทธรณ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จิรนิติ หะวานนท์. (2556). *60 year Biography*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- ธานินทร์ กัวยวิเชียร. (2553). *การปรับปรุงศาลยุติธรรม*. กรุงเทพมหานคร: เนติบัณฑิตยสภา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิต พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- สุนทรียา เหมือนพะวงศ์. (2553). *การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย. รายงานผลงานส่วนบุคคลหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 8*.
- สุวิทย์ พรพณิชย์. (2552). *สภาพปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างศาลเยาวชนและครอบครัวเพื่อรองรับการบริหารงานในศาลเยาวชนและครอบครัวทั้งระบบ*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. สถาบันวิจัยและพัฒนาคดี. (2552). *บทสรุปสำหรับผู้บริหาร โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การจำแนก แก่ไข บำบัด ฟื้นฟู และติดตามเด็กและเยาวชนที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับศาลยุติธรรม*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ..
- อภิรดี โพธิ์พร้อม. (2554). *การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนหนทางสู่ความเป็นธรรมทางสังคมอย่างยั่งยืน ตอนที่ 1*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานศาลยุติธรรม.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass B. M. and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bennis, W. and Nanus, Burt. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. 2nd ed. New York: Collins Business Essentials.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J. and Jolson, M.A. (1995). **An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership.** *Journal of Business and Psychology*. 9: 315-335.
- Edwards, L. (1992). **Fulfilling the Expectations for the Juvenile Court Judge.** *Juvenile & Family Court Journal*. 2: 33-44.
- King, S. Michael. (2008). **Problem- Solving court judging, therapeutic jurisprudence and Transformational leadership.** *JJA* 17 (155): 155-177.
- Kouzes, James and Posner, Barry. (2012). **The Leadership Challenge.** (5th ed.). United States of America: Jossey-Bass.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Rich, G. (2001). **Transformational and transactional leadership and salesperson performance.** *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 29, 68-134.
- Podsakoff, P.M., MacKexzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). **A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions and performance.** *Journal of Applied Psychology*, 81, 132-139.
- Shadraconis, Sophon. (2013). **Organizational Leadership in times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?.** *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*. 2 (1): Art. 28 (1-15).
- Tichy, Noel and Devanna, Marry Anne. (1990). **The Transformational Leader.** Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Teske, Steven. (2015). **OP-ED: Transforming the 'Bench Box' Judge.** Retrieved from <http://jjie.org/op-ed-transforming-the-bench-box-judge/>.