

## การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด:กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม

### A Comparative Study Of the Matrix and New Forms of Provincial Justice Offices : A Case Study of Nakhon Pathom Province and Samut Songkhram Province.

นุชชา ดอกตาลัยค์ (NUCHA DOKTANYONG)\*

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนาร่องและแบบเมตริกซ์และได้นำมาเปรียบเทียบกับลักษณะความเหมือนและความแตกต่างของทั้ง 2 รูปแบบ ตลอดจนได้มีการพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรค รวมไปถึงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารจัดการของทั้ง 2 แห่ง วิธีการศึกษาใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตพฤติกรรม ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสารและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลรวมทั้งสิ้น 17 คน

ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารจัดการ 4 ด้านของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด มีดังนี้

1. ด้านการวางแผน สิ่งที่เหมือนกัน คือ ทั้ง 2 จังหวัดได้รับแผนในการปฏิบัติงานมาจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของทางกระทรวงยุติธรรมและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทำให้เกิดความคล้ายคลึงกัน ในด้านการวางแผนการทำงาน สิ่งที่มีความแตกต่างกัน คือ จำนวนงบประมาณที่ทั้ง 2 ที่ได้รับส่งผลโดยตรงกับโครงการตามแผนที่ได้กำหนดไว้, มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมถึงค่านิยมร่วมมีความต่างกัน ขึ้นอยู่การพิจารณาของแต่ละสำนักงานยุติธรรมเพื่อทำให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่
2. ด้านการจัดการองค์กร เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 แห่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับ สำนักงานยุติธรรมจะเป็นการจ้างแบบการจ้างเหมา และลูกจ้างชั่วคราว และมีการตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อควบคุม ดูแล การทำงานของสำนักงานยุติธรรมสิ่งที่แตกต่างกัน คือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเป็นแบบนาร่องจึงมีข้าราชการมาประจำเป็นหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีความแตกต่างจาก สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามหัวหน้าของแต่ละฝ่ายจะเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียน, และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีหน้าที่คล้ายกับพี่เลี้ยงที่คอยดูแลแนะนำการทำงาน ส่วนของ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามจะเป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจในการควบคุม ดูแล และดำเนินงานทั้งหมดของสำนักงานยุติธรรม
3. ด้านการควบคุม สิ่งเหมือนกัน คือ สำนักงานยุติธรรมทั้ง 2 จังหวัดได้มีการรับสมัครบุคลากรที่ทางสำนักงานฯต้องการด้วยตัวของ

---

\* นักศึกษาศาสนาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โทร.0855503377 e-mail peung\_bepu@hotmail.com อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.สุวิชา เป้าอารีย์

Student of Social Development National Institute of Development Administration tel. 0855503377  
e-mail: peung\_bepu@hotmail.com Advisor Assoc. Dr. Suvicha Pouaree

สำนักงานฯเอง สิ่งที่แตกต่างกัน คือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีตัวชี้วัดดำเนินงานทั้งหมดของสำนักงานยุติธรรม 3. ด้านการควบคุม สิ่งเหมือนกัน คือ สำนักงานยุติธรรมทั้ง 2 จังหวัดได้มีการรับสมัครบุคลากรที่ทางสำนักงานฯต้องการด้วยตัวของสำนักงานฯเอง สิ่งที่แตกต่างกัน คือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีตัวชี้วัด การทำงานที่ชัดเจนซึ่งมาจากกระทรวงฯโดยมีด้วยกันทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดซึ่งทาง สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามไม่มีตัวชี้วัดดังกล่าว, สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมมีการประเมินผลงานของบุคลากรภายในที่มีความชัดเจน โดยมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาตรวจสอบ และสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมได้ให้ยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ไปอบรมตามความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และ4. ด้านการนำ สิ่งเหมือนกัน คือ การเน้นความสัมพันธ์ในที่ทำงานแบบไม่เป็นทางการ เน้นที่ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรที่ในสังกัดกระทรวงฯ, มีบรรยากาศ การทำงานแบบเป็นประชาธิปไตย บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่มีในที่ประชุมได้ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานฯ และสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นแบบครอบครัว สิ่งที่แตกต่างกัน คือ ความแตกต่างในอำนาจในการจัดการสำนักงานฯ ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมมีอำนาจในการควบคุมดูแล ตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานยุติธรรมได้ทั้งหมดเป็นอำนาจในการบริหารที่แท้จริง แต่ในส่วนของสมุทรสงครามในการดำเนินการจะต้องผ่านคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้งหมดทำให้ผู้บริหารไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบริหารสำนักงานยุติธรรม

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น 1) บุคลากรไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ 2) การไม่มีกฎหมายมารองรับสำนักงานยุติธรรมและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์ 3) การลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายชุมชนไม่ได้รับความร่วมมือจากคนในพื้นที่ในการสร้างเครือข่าย 4)บุคลากรของสำนักงานยุติธรรมยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

## Abstract

The research aimed at study of the management of Provincial Justice Offices is a new forms and matrix and comparative the similarities and differences of the two forms. It also has to consider the problems and obstacles. Including the ways to promote the management of the 2 area. The study used a qualitative research approach, with the in-depth interviews and observations. The study has collected data from documents and data from personal interviews, a total of 17 people.

The results showed that a comparison of the management 4 sides of the provincial justice offices are as follows: 1) Planning : The two provinces have been planned in the performance of the 4-year Plan and Work Plan of the Ministry of Justice, Office of Justice four years of the province, That make the similarities in the work plan, a project. Things are different, total budget of the 2 offices have been directly affected by the project maps are defined. Gold and objectives of the work. And shared values are different, it's depending on the discretion of each office to make a suit local conditions. 2) Organizing :The two province

officials working for the Office will hire a contractor to hire. And temporary employees and the standing committee on Justice, Executive Office of the province to oversee the work of the office. Things are different Nakhon Pathom is the bureaucrat had been stationed officers in each sector. This will be different from Samut Songkhram head of each sector to the staff turnover. And board of Nakhon Pathom is similar to the previous caretaker of an introduction to the work The Board of Samut Songkhram. with the authority to regulate and oversee all operations of the office. 3) Control : The two provinces have to recruit staff at the office with the requirements of the office itself. Things are different Nakhon Pathom there will be a clear indicator of the work of the ministry, which has a total of 10 indicators. Samut Songkhram doesn't have any indicator. Nakhon Pathom have the evaluation of the personnel are clear. Whereas the Commission on Audit. And the Nakhon Pathom province have related staff have been trained by the need to enhance the performance. 4) Leading: The two province are focus about relationships at work, no formal, focus on the relevance, the involvement of staff and personnel under the supervision of the Ministry, has a working on democracy. People can comment in a meeting. This demonstrates the value the opinions of the staff of the Office. And in the work environment like a family. Things are different the power to manage the office. Executive in Nakhon Pathom has the power to govern. Decide all matters related for their office. Has all the power in the actual administration. But in the Samut Songkhram in action goes through the entire province of Justice Executive Office management has no real power in the administration of the district.

The problems and obstacles: 1) a lack of personnel to work to earn 2) the absence of legislation to support the office and the performance of the staff completely 3) the space to build community networks have not been cooperating. a lot of people in the area to create a network. 4) The staff of the office's lack of expertise in the work assigned.

## บทนำ

กระทรวงยุติธรรมเป็นองค์กรในการอำนวยความสะดวก การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน การจัดทำนโยบาย การวิจัยและพัฒนาระบบกฎหมาย การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาเครือข่ายยุติธรรมชุมชน รวมทั้งการสงเคราะห์แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดเพื่อคืนคนดีสู่สังคมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ(พรชูลี อาชวอำรุง และคณะ, 2549:4)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสถานการณ์ทางการเมืองต่างๆ ทำให้การดำเนินงานของกระทรวงยุติธรรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อให้การดำเนินงานมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไปและรวมถึงกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อประเทศ กระทรวงจึงมี

การปรับการบริหารจัดการ รูปแบบ โครงสร้างหน้าที่ ระบบ การปฏิบัติการ เพื่อให้มีความทันต่อสถานการณ์และแก้ไขปัญหามีอยู่รวมไปถึงการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ที่ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูงโดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริการราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ ตลอดจนสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน รวมทั้งจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงยุติธรรมมีส่วนราชการในสังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาคหลายหน่วยงานซึ่งในอดีตหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมปฏิบัติงานตามภารกิจของตนโดยขาดการประสานงานและบูรณาการซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับส่วนราชการ/หน่วยงานอื่นๆ อันเป็นธรรมชาติของระบบราชการไทยที่ผ่านมา ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด มีความสอดคล้องเชื่อมกันอย่างเป็นเอกภาพ เกิดประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐมากที่สุดกระทรวงยุติธรรมจึงมีนโยบายจัดตั้ง “สำนักงานยุติธรรมจังหวัด” หรือ (ส.ย.จ) ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ระบบการบริหารจัดการและบทบาทต่อการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน, 2551:1-3)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด บริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่ได้รับเลือกจากที่ประชุม จำนวน 1 คน เป็นประธานกรรมการ พร้อมกับทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดอีกหน้าที่หนึ่งและหัวหน้าหน่วยงาน สังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดอีก 1 คน เป็นรองประธานกรรมการ สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด ใช้วิธีการหมุนเวียนข้าราชการจากหน่วยงาน สังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดสลับเปลี่ยนเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม ตัวอย่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

สำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่อง (10 จังหวัด) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดปัตตานี เพื่อสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามสมควร รวมทั้งเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายไปสู่การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่ชัดเจนต่อไป อาศัยอำนาจความตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และต่อมาเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2555 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพิ่มเติม จำนวน 5 แห่ง เป็นหน่วยงานภายในสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดอุดรธานี สำนักงานยุติธรรมนำร่องดังกล่าว จะมีการบริหารงานโดย มีข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ 1 คน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมแยกออกต่างหาก สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้มีการแต่งตั้งข้าราชการสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไปปฏิบัติงานโดยตรงอีกจังหวัดละ 4 คน นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้จ้างลูกจ้างชั่วคราวไปปฏิบัติงานประจำสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทุกจังหวัด ตัวอย่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในโครงการนำร่องที่สำคัญ คือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ความแตกต่างของการเป็นสำนักงานยุติธรรม

จังหวัดน่านรื่องที่มีอัตรากำลังที่มีความชัดเจน (สยจ.นครปฐม) กับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) ที่เป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ (สยจ.สมุทรสงคราม) เป็นที่มาของปัญหาที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัด เพื่อดูถึงการบริหารจัดการ ระบบ นโยบายและการปฏิบัติการของทางสำนักงานรวมถึงการศึกษาในด้านการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์ทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปและมีการดูถึงความสอดคล้องของนโยบายที่นำไปปฏิบัติของสำนักงานเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อศึกษาถึงการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยทำการเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการน่านรื่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์และศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

### วิธีการศึกษา

#### ผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญในการศึกษา

ขอบเขตประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือ 1.ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 2.เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 3.คณะกรรมการยุติธรรมจังหวัดและ 4.ประชาชนในพื้นที่ของแต่ละจังหวัดรวมทั้งสิ้น 17 คน จังหวัดนครปฐมจำนวน 10 คนและจังหวัดสมุทรสงครามจำนวน 7 คน

ขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ 1.กระทรวงยุติธรรม 2.สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม และ 3.สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant-Observation) เป็นการสังเกตในขณะที่ได้ดำเนินกิจกรรมเข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการกับทางเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมและได้มีการบันทึกกระบวนการไปพร้อมๆกัน

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลเฉพาะ และข้อมูลที่สามารถกำหนดคำถามตามวัตถุประสงค์ของการ วิจัยไว้ล่วงหน้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ คณะกรรมการยุติธรรมจังหวัด

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกล้วงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้ข้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุและผลอีกด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูลและสื่อสิ่งพิมพ์ ต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ นิตยสาร เอกสารการประชุม วารสาร

หนังสือพิมพ์ บทความต่างๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย การสังเกต สัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการจำแนก ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม ออกเป็นหมวดหมู่ โดยยึดหลักเกณฑ์ตามความมุ่งหมายของการวิจัยเป็นหลัก

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา การสำรวจเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การสังเกต แบบสามเส้า (Triangulation) คือ จัดข้อมูลประเภทเดียวกันที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างกัน พื้นที่ต่างกัน วัณในหมวดเดียวกัน เพื่อ เปรียบเทียบลักษณะร่วม หรือความแตกต่างขององค์ความรู้เดียวกันในบริบทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

### ผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 แห่งได้มีการจำแนกการบริหารออกเป็น 4 ด้าน คือ 1. การศึกษาด้านการวางแผน (Planning) 2. การศึกษาด้านการจัดการองค์การ (Organizing) 3. การศึกษาด้านการชี้นำ (Leading) และ 4. การศึกษาด้านการควบคุม (Control) ซึ่งการศึกษาทั้งหมดได้มาจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการยุติธรรมจังหวัด ประชาชนในพื้นที่ เอกสารเผยแพร่ของทางสำนักงานยุติธรรมและจากการสังเกตของผู้วิจัย โดยผลการศึกษาพบว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 แห่งมีการบริหารจัดการในแต่ละด้านนั้นมีทั้งความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการมาเป็นสำนักงานยุติธรรมแบบนาร่องของจังหวัดนครปฐม โดยที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามยังคงใช้แบบเมตริกซ์ โดยผลการศึกษาได้ทำการจำแนกออกเป็นแต่ละจังหวัด และนำมาทำการเปรียบเทียบ รวมถึงพิจารณาปัญหาและอุปสรรค รวมไปถึงแนวทางการส่งเสริม ดังนี้

#### 1. การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

##### ด้านการวางแผน

ในการจัดการด้านการวางแผน ทางสำนักงานได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์มาแปลงแล้วนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อใช้ในระดับจังหวัด การที่ต้องนำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมมาแปลงเพื่อที่จะทำให้แผนที่จะนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีความเหมาะสมกับพื้นที่ตั้งของจังหวัด ในการทำงานตามนโยบายของทางกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะในเรื่องของการอำนวยความสะดวกยุติธรรม การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมในเรื่องของความเสมอภาค ในเรื่องของสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ให้เป็นไปตามภารกิจและบทบาทที่ทางกระทรวงยุติธรรมหรือสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมกำหนดไว้

#### ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะเป็นการแยกส่วนในการบริหารระหว่างคณะกรรมการบริหารกับอัตรากำลังภายในสำนักงานยุติธรรม รูปแบบโครงสร้างการแบ่งงานภายในและกรอบอัตรากำลังตามที่กระทรวงยุติธรรมได้กำหนดของรูปแบบบริหารที่เป็นแบบนาร่อง คือ มีผู้อำนวยการสำนักงาน (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ) เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรม มี 3 สายงาน คือ มี 2 กลุ่มกับ 1 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายผู้อำนวยการ จะมีหัวหน้าฝ่ายที่มาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการหรือชำนาญการ) กลุ่มอำนาจความยุติธรรมและนิติกรจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ) และกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ) โดยในส่วนของคณะกรรมการยุติธรรมจังหวัด เป็นการนำหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด โดยมีการเลือกบุคคลมาจากการประชุมเพื่อมาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

#### ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1.การควบคุมทั่วทั้งองค์กร เป็นการควบคุมการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยกำหนดทิศทางและการควบคุมเป็นเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัดได้ถูกส่งมาจากกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดและ 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานยุติธรรมจะประกาศรับสมัครตามตำแหน่งงานที่ต้องการโดยใช้งบประมาณที่จัดสรรมาจากการอนุมัติของกระทรวงยุติธรรม และมีการตั้งคณะกรรมการจัดสอบทั้งบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมและหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม บุคลากรที่รับเข้ามาเป็นลูกจ้างชั่วคราว 2. การฝึกอบรมและการพัฒนาทางสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจะดำเนินการให้กับสำนักงานยุติธรรมในการจัดอบรมในเรื่องต่างโดยมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในองค์กรและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (บุคลากรที่เป็นข้าราชการ) การประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1.ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ การวัดจากผลงานที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) คิดเป็นร้อยละ 30 การประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง รูปแบบที่ 2 การประเมินลูกจ้างชั่วคราว ทางสำนักงานจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติราชการ องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 และ 2. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 การประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง และรูปแบบที่ 3 การประเมินลูกจ้างเหมา เป็นการประเมินว่าผลการปฏิบัติทางสำนักงานยุติธรรมมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจหรือไม่มีการจ้างต่อ

#### ด้านการนำ

ผู้อำนวยการยุติธรรมจังหวัดเป็นการปกครองแบบครอบครัว ใช้การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความเห็นและความต้องการของบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรม เน้นไปที่ความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมโดยตรง โดยมีการว่ากล่าวตักเตือนให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินไปในทิศทางที่ทางสำนักงานยุติธรรมกำหนดให้

## 2. การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

### ด้านการวางแผน

การวางแผนของทางสำนักงานยุติธรรมจะมีการทำแผน 4 ปีที่ทางสำนักงานยุติธรรมได้ทำการประชุมร่วมกันของคณะทำงานซึ่งจะมีเครือข่ายมาร่วมด้วย โดยจะโยงจากแผนของกระทรวงยุติธรรม แผนจังหวัด และได้ออกมาเป็นแผน 4 ปีแล้วก็จะมีการตั้งโครงการจากแผน 4 ปีมาแปลงเป็นแผนปีแล้วก็ทำตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ตามแผน โดยจะดูจากจำนวนงบประมาณที่จัดส่งลงมาซึ่งจะยึดกรอบของแผน 4 ปี

### ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะไม่มีการแยกส่วนของคณะกรรมการบริหาร โดยอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบการบริหารของสำนักงานยุติธรรมจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยที่หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดได้รับคัดเลือกจากที่ประชุมให้มาเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 1 คนซึ่งยังคงดำรงตำแหน่งเดิมของตนสังกัดเก่าอยู่ด้วย การจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานภายในของสำนักงานฯจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1. กลุ่มงานทั่วไป มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานธุรการ 2. กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และ 3. กลุ่มงานบริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ประกอบด้วยภารกิจดังนี้ 3.1 ศูนย์บริการร่วมและคลินิกยุติธรรม ประกอบด้วยงานบริการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม และ 3.2 ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน เป็นการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและการดำเนินงานของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน หัวหน้ากลุ่มต่างๆจะเป็นการหมุนเวียนของบุคลากรในสังกัดกระทรวงยุติธรรมมาปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรม เรียกการจัดองค์กรแบบนี้ว่า การจัดองค์กรแบบเมตริกซ์

### ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1.การควบคุมทั่วทั้งองค์กร ทางสำนักงานยุติธรรมได้มีการเก็บสถิติในด้านการงานบริการประชาชนในแต่ละปี 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้ 1.การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะเปิดรับสมัคร โดยผ่านยุติธรรมจังหวัดและยุติธรรมในพื้นที่ ตามตำแหน่งที่ทางสำนักงานต้องการ 2.การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จะมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก และ 3.การวัดผลการปฏิบัติงาน ทางสำนักงานยุติธรรมได้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาทุกเดือน ลูกจ้างมีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละวันลูกจ้างชั่วคราวมีแบบรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการในสำนักงาน ผู้อำนวยการยุติธรรมจังหวัดมีการประเมินผลการปฏิบัติการที่ต้นสังกัดเดิมของตนไม่ได้เกี่ยวกับสำนักงานยุติธรรม

## ด้านการนำ

ผู้อำนวยการยุติธรรมจังหวัดจะใช้การพูดคุย มีส่วนช่วยในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา คอยตักเตือนในด้านการทำงาน รวมถึงให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานโครงการต่างๆที่เกิดขึ้นในสำนักงานยุติธรรม บทบาทในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานซึ่งทางยุติธรรมจังหวัดได้ทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเมื่อมีโอกา

### 3. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมทั้ง 2 แห่ง

#### 1. ด้านการวางแผน

การวางแผนทั้ง 2 แห่งได้นำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรม ทั้งทางด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางให้กับทางสำนักงานยุติธรรมงานว่าทางสำนักงานยุติธรรมต้องทำอะไร จากนั้นทางสำนักงานยุติธรรมได้นำแผนดังกล่าวมาแปลงเป็นแผนตัวเองโดยตั้งในบางส่วนที่เหมาะสมและสามารถนำเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ของตนได้อย่างเหมาะสม ในการทำแผนดังกล่าวจะมี คณะกรรมการยุติธรรมจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำกิจกรรม/โครงการของทั้ง 2 ที่นั้นจุดมุ่งหมายในการจัดทำจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันเนื่องจากการตั้งออกมาจากตัวแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรม แต่สิ่งที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ จำนวนโครงการที่ทั้ง 2 ได้ทำในแต่ละปีงบประมาณจะมีความมากน้อยที่มีความแตกต่างกัน รวมไปถึงโครงการมีความแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของตัวสำนักงานยุติธรรมและประชาชนในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานยุติธรรม ซึ่งสาเหตุหลักของปริมาณของโครงการดังกล่าวมาจากงบประมาณที่แต่ละสำนักงานยุติธรรมได้รับ ถ้าเป็นสำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องก็จะใช้งบประมาณเยอะกว่าสำนักงานยุติธรรมที่เป็นรูปแบบเมตริกซ์

#### 2. ด้านการจัดการองค์การ

เนื่องจากสำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องจะมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรม โครงสร้างของสำนักงานที่เป็นแบบนำร่องจะมีผู้อำนวยการสำนักงานที่ถูกส่งมาจากกระทรวงยุติธรรมโดยตรงซึ่งเป็นนักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ ในส่วนของสำนักงานแบบเมตริกซ์บุคคลที่มาเป็นผู้บริหารจะถูกคัดเลือกมาจากคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยคณะกรรมการจะเป็นหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่เป็นคนคัดเลือกตัวแทนขึ้นมา

เจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะแบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่มคือ ฝ่ายผู้อำนวยการ กลุ่มอำนวยความสะดวกยุติธรรมและนิติกร และกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม ถ้าเป็นสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบเมตริกซ์แบ่งเป็น 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริการ และกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนำร่องได้มีข้าราชการมาเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้อำนวยการ เป็นนักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มอำนวยความสะดวกยุติธรรมและนิติกร เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการระบบงานยุติธรรม แต่ในส่วนของสำนักงานที่เป็นแบบเมตริกซ์เป็นเจ้าหน้าที่ที่หมุนเวียนมาจากหน่วยงานต่างๆที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นโครงการนำร่อง คณะกรรมการมีหน้าที่คล้ายกับที่ปรึกษาให้กับทางสำนักงานยุติธรรม คอยดูแลการทำงานและติดตามผลงานการลงไปทำกิจกรรมของสำนักงานยุติธรรม ซึ่งใน

บางโอกาสอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับสำนักงาน ในส่วนของสำนักงานที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่องคณะกรรมการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานยุติธรรมทางคณะกรรมการยุติธรรมจะคอยกำกับดูแลการทำงานของสำนักงานยุติธรรมทั้งหมด รวมไปถึงโครงการ/กิจกรรมต่างๆก็จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการยุติธรรมดังกล่าว

### 3. ด้านการควบคุม

กรณีของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะมีตัวชี้วัดในการประเมินสำนักงานยุติธรรมอย่างชัดเจนคือ ตัวชี้วัดถูกส่งมาจากกระทรวงฯ ทั้ง 10 ตัว บุคลากรสามารถแบ่งออกได้เป็นพนักงานที่เป็นข้าราชการที่ถูกส่งมาจากกระทรวงยุติธรรมเป็นการประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทางสำนักงานยุติธรรมได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติการ ในส่วนของลูกจ้างเหมาจะเป็นการประเมินว่าจะมีการจ้างต่อจากสำนักงานหรือไม่ ส่วนในกรณีของทางสำนักงานที่เป็นแบบแบบเมตริกซ์ไม่มีตัวชี้วัดที่มาจากกระทรวงยุติธรรมที่จะนำมาประเมินสำนักงานยุติธรรมและสำนักงานยุติธรรมไม่มีข้าราชการที่มาทำงานประจำที่สำนักงานยุติธรรม แต่ในกรณีของยุติธรรมจังหวัดได้ไปประเมินผลการปฏิบัติกับต้นสังกัด ส่วนในบุคลากรของสำนักงานซึ่งจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาจะไม่มีรูปแบบการประเมินที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นการบันทึกการปฏิบัติการสำหรับลูกจ้างเหมาและรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวประจำปีงบประมาณ

ในเรื่องการฝึกอบรมของพนักงานมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงานยุติธรรมที่อยู่ในโครงการนำร่องได้รับการฝึกอบรมทั้งตัวของยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานยุติธรรมโดยมีการสอบถามความต้องการของบุคลากร เรื่องของการขาดความรู้ความชำนาญในด้านใด โดยจัดส่งไปอบรมทางด้านนั้นโดยตรง ในทางกลับกันสำนักงานยุติธรรมรูปแบบเมตริกซ์การฝึกอบรมจะมีจำนวนที่น้อยแม้แต่ยุติธรรมจังหวัดยังไม่ได้รับการฝึกอบรมในบทบาทและหน้าที่ของตน

### 4. ด้านการนำ

ด้านความสัมพันธ์ของตัวยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานยุติธรรม ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการใช้การพูดคุยติดต่อกันมากกว่าจะใช้อำนาจในการสั่งหรือบังคับ เน้นการให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นที่ต่อโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของครอบครัว ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในรูปแบบที่เป็นกันเอง

### 4. ปัญหาและอุปสรรค

#### ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

#### ปัญหาด้านการปฏิบัติการ

- 1) การไม่มีกฎหมายรองรับของสำนักงานยุติธรรมและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์

#### ปัญหาด้านแผนหรือโครงการ

- 1) แผนหรือโครงการที่จัดทำไม่สามารถครอบคลุมภารกิจของทางสำนักงานฯ ได้ทั้งหมด เพราะมีการซ้ำซ้อนกับแผนและโครงการของหน่วยงานอื่นในพื้นที่

### ปัญหาด้านการลงพื้นที่

1) การลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายชุมชนไม่ได้รับความร่วมมือมากนักจากคนในพื้นที่ในการสร้างเครือข่าย

2) ผู้นำชุมชนหรือตัวของคนในชุมชนไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้กับทางสำนักงานยุติธรรม

### ปัญหาด้านบุคลากร

1) บุคลากรของสำนักงานยุติธรรมยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

### ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการกำหนดกฎหมายให้มีความชัดเจนและแน่นอนให้กับทางสำนักงานยุติธรรม

2) ควรมีการเสนอให้มีการอบรมด้านการวางแผนและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรของสำนักงานยุติธรรม

3) ควรพิจารณาเบี้ยเลี้ยงหรือตัวช่วยเสริมการทำงานให้กับคนที่มาปฏิบัติงานกับทางสำนักงานยุติธรรมในด้านการสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

### ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

#### ปัญหาด้านบุคลากร

1) บุคลากรไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ

2) ในการทำงานเน้นไปที่ตัวของศักยภาพแต่ละบุคคลทำให้คนที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนก็จะเป็นคนเดิมที่ทำหน้าที่นั้นอยู่แล้ว

3) การไม่มีแบบประเมินหรือตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินการทำงานของบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรม

4) ขาดการพัฒนาศักยภาพในตัวของยุติธรรมจังหวัดในการส่งเสริมความรู้ในหน้าที่ของตน

#### ปัญหาด้านโครงสร้าง

1) สำนักงานยุติธรรมยังไม่ได้เป็นโครงการนำร่องจึงให้โครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมยังไม่ชัดเจน

2) โครงสร้างการทำงานแบบเมตริกซ์ ในการหมุนเวียนการทำงานเจ้าหน้าที่ไม่ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานกับสำนักงานยุติธรรมอย่างจริงจัง

#### ปัญหาด้านงบประมาณ

1) งบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของทางสำนักงานยุติธรรม

#### ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการกำหนดโครงสร้าง อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้มีความชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานที่ทำ

2) ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดให้กับสำนักงาน/บุคลากร ในการประเมินการทำงาน

3) ควรมีการให้งบประมาณที่มีความเหมาะสมและพอเพียงต่อความต้องการโดยคำนึงจากผลงานที่ทางสำนักงานยุติธรรมได้ทำ

## การอภิปรายผล

การศึกษาการเปรียบเทียบการบริการจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นการศึกษา 4 ด้านของการบริหารจัดการ (ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการควบคุมและด้านการนำ) ซึ่งในแต่ละด้านมีลักษณะที่คล้ายคลึงและต่างแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับรูปแบบของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นรูปแบบนำร่องหรือเป็นรูปแบบเมตริกซ์ การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมทั้งในรูปแบบนำร่องและรูปแบบเมตริกซ์ได้มีการจัดตั้งเพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมกับพื้นที่รวมทั้งก่อให้เกิดความเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น จากผลการวิเคราะห์มีดังนี้คือ 1. ในด้านการวางแผน ทั้ง 2 จังหวัดจะมีความคล้ายคลึงกันจากการได้รับนโยบายมาจากทางกระทรวงยุติธรรม เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในด้านการวางแผนของแต่ละจังหวัด เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการเป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมในการขับเคลื่อนนโยบายจากกระทรวงยุติธรรมไปสู่ส่วนภูมิภาคโดยเน้นทั้งกระบวนการยุติธรรมกระแสหลักและกระบวนการยุติธรรมทางเลือก ตลอดจนสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2548) ได้ศึกษากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนการทศน์ กระบวนการยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า “กระบวนการวิธีเชิงสมานฉันท์” (Restorative Justice Process) ใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้หลายระดับรวมทั้งระดับที่มีการดำเนินคดีใน กระบวนการยุติธรรมซึ่งเป็นชั้นที่มีความขัดแย้งสูงสุดในสังคม สิ่งที่แตกต่างคือ จำนวนงบประมาณที่ทั้ง 2 จังหวัดได้รับจากทางกระทรวงยุติธรรมมีความแตกต่างกัน ซึ่งไปตามรูปแบบโครงสร้างของสำนักงานโดยที่สำนักงานที่เป็นรูปแบบนำร่องได้รับงบประมาณที่มากกว่าจึงมีผลกระทบทางด้านความต้องการใช้งบประมาณในการจัดทำโครงการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรียวรุ่ง บุญเกิด (2557) ได้ศึกษากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ กรณีศึกษายุติธรรมจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาในส่วนของปัญหาพบว่า มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายและอุปสรรคในการดำเนินการทั้งในส่วนของผู้ที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดและผู้ใกล้เคียง 2. ด้านการจัดการองค์การ มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของรูปแบบที่เป็นแบบนำร่องและเป็นแบบเมตริกซ์ รวมไปถึงในการแบ่งกลุ่มของแต่ละจังหวัดจึงแตกต่างกันตามที่ได้ถูกกำหนดมาจากทางกระทรวงยุติธรรม การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ยังคงมีความคล้ายคลึงกัน มีเพียงชื่อที่เรียกของกลุ่มงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบคณะกรรมการแบบนำร่องจะมีหน้าที่คล้ายกับเป็นที่ปรึกษาให้กับทางสำนักงานฯ คอยดูแลการทำงานและติดตามผลงานการลงไปทำกิจกรรม ซึ่งในบางโอกาสได้มีการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน สำนักงานรูปแบบเมตริกซ์ คณะกรรมการบริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานฯทางคณะกรรมการจะคอยกำกับดูแลการทำงานของสำนักงานฯทั้งหมด รวมไปถึงโครงการ/กิจกรรมต่างๆก็จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการดังกล่าว 3. ด้านการควบคุม สำนักงานรูปแบบนำร่องมีตัวชี้วัดในการประเมินสำนักงานยุติธรรมอย่างชัดเจนโดยตัวชี้วัดได้มาจากกระทรวงยุติธรรม บุคลากรสามารถแบ่งออกเป็นข้าราชการที่มาจากกระทรวงยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ลูกจ้างชั่วคราวทางสำนักงานยุติธรรมได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติ การลูกจ้างเหมาเป็นเพียงการประเมินในการจ้างต่อจากสำนักงานหรือไม่ กรณีสำนักงานยุติธรรมรูปแบบเมตริกซ์ไม่มีตัวชี้วัดในการประเมินยุติธรรมจังหวัดมีการประเมินผลการปฏิบัติกับสำนักงานต้นสังกัด ลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาเป็นการบันทึกการปฏิบัติงาน ความแตกต่างในการฝึกอบรมของพนักงาน สำนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องจะมีการฝึกอบรมมากทั้งตัวของยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ ตามต้องการของบุคลากร ในทางกลับกันสำนักงานรูปแบบเมตริกซ์

การฝึกอบรมจะมีจำนวนไม่มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวรัตน์ พลายน้อยและคณะ (2549) โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการติดตามประเมินผลภายใน (Internal Evaluation) เสริมพลัง (Empowerment) และ ส่งเสริมห้องความรู้-ถอดบทเรียนโครงการพัฒนาระบบงาน ยุติธรรมชุมชนในจังหวัดน่าน 17 จังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ระยะเริ่มต้นดำเนินโครงการ การดำเนินการที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้และเสริม พลังในรูปของการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยส่วนกลาง 4. ด้านการนำ ความสัมพันธ์ของตัวยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานยุติธรรมรวมไปถึงประชาชนในพื้นที่ ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นการใช้การพูดคุยติดต่อกันมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งหรือบังคับ เน้นการให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นที่ต่อโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของครอบครัว ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในรูปแบบที่เป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ (2550) การศึกษายุติธรรมชุมชน: มิติใหม่ของบทบาทประชาชนในกระบวนการยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า กระบวนทัศน์และมุมมองโดยในส่วนของเจ้าหน้าที่รัฐต้องมองชุมชนเป็นตัวตั้ง และทำงานโดย เปลี่ยนจากรูปแบบเดิมที่มีลักษณะเป็นการ “สั่งการ” ไปเป็นรูปแบบ “หุ้นส่วน” โดยทำงานเคียงบ่า เคียงไหล่กับชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ควรมีการส่งเสริมทางด้านความรู้ความชำนาญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมอย่างทั่วถึงและมีความเท่าเทียม ควรเน้นในการส่งเสริมทางด้านการวางแผนและการจัดทำแผนในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความคิดที่มีความหลากหลายในการจัดทำแผนเพื่อไม่เห็นมีแต่รูปแบบเดิมนอกจากด้านการวางแผนควรมีการอบรมด้านภาวะผู้นำให้กับบุคลากรมีความกล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ เนื่องจากทางสำนักงานยุติธรรมต้องทำงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่ทำให้ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ซึ่งจะทำให้ประชาชนเห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพทำให้เกิดความเชื่อถือโดยจะส่งผลให้ประชาชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆได้

2) ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับเรื่องของกฎหมายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ เพื่อทำขึ้นมารองรับการทำงานของสำนักงานยุติธรรมและอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน มีกฎหมายมารองรับอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องในปัจจุบันจะไม่มีกฎหมายตัวนี้จึงต้องไปประสานงานและส่งต่อไปกับหน่วยงานอื่น ลดการหยุดชะงักไปที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและสามารถติดตามผลได้อย่างสม่ำเสมอทำให้เห็นความชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

#### ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัย

1) ควรมีการเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่เป็นรูปแบบนาร่องเหมือนกันเพื่อศึกษาการบริหารจัดการของแต่ละที่ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และเป็นทำให้สามารถมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและตรงตามความต้องการ

2) ควรมีการติดตามผลในการดำเนินงานของโครงการต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

กระทรวงยุติธรรม.คณะทำงานโครงการนำร่องพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน. 2550. กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.กระทรวงยุติธรรม.2556.สำนักงานยุติธรรมจังหวัดกับกฎหมายสามัญประจำบ้าน.กรุงเทพมหานคร: กระทรวงยุติธรรม กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. 2543. กระบวนการยุติธรรมบนเส้นทางของการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.

กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. 2550. ยุติธรรมชุมชน: มิติใหม่ของบทบาทประชาชนในกระบวนการ

คดีต ณ นคร. 2556. กระบวนการยุติธรรมในมุมมองของ คณิต ณ นคร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. 2556. ระบบยุติธรรมและยุติธรรมทางเลือก: แนวการวิเคราะห์เชิงสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชาติรี โชไชย. 2551. การนำยุติธรรมชุมชนไปใช้ในสังคมไทย. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล การป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน.

ติน ปรัชญพฤทธิ. 2551. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 9 ฉบับเพิ่มเติม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธวัชชัย ไทยเขียว. 2551. กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ กระบวนการยุติธรรมไทยในทศวรรษหน้า Restorative Justice: Thai Justice System in the next Decade. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

ธีระพล เพ็ญจันทร์. (2553). “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 3, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม): 114

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. 2551. การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ระบบการบริหารจัดการและบทบาทต่อการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

อรุณี สันฐิติวณิชย์. (2556). “บทบาทของข้าราชการระดับสูง และการเมืองในการขยายตัวของระบบราชการในประเทศไทย:กรณีศึกษากระทรวงยุติธรรม” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 477-482