The translation and use of this document was supported by
การแปลภาษาไทยได้รับการสนับสนุนโดยโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

กรอบสากล เพื่อความเป็นเลิศของศาล

ฉบับที่ 3 มีนาคม 2563

AIJA
FJC Federal Judicial Center
NCSC National Center for State Courts
STATE COURTS SINGAPORE

สารบัญ

1. **ว่าด้วยสมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศของศาล** 4

ความเป็นมาของกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล 4

จุดประสงค์และการพัฒนากรอบสากลฯ 4

บทนำสำหรับกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 5

รูปที่ 1 ลำดับเหตุการณ์ของการพัฒนากรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล 6

2. **ค่านิยมของศาล** 7

3. **การใช้กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล** 9

ระเบียบวิธีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9

รูปที่ 2 ระเบียบวิธีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9

การประเมินความเป็นเลิศของศาล 10

การใช้แบบประเมินตนเอง 12

กระบวนการประเมินตนเอง 12

แนวทางการให้คะแนนการประเมินตนเอง 13

ตารางที่ 1 หลักการให้คะแนนสำหรับเกณฑ์ทั่วไป 13

ตาราง 2 แนวทางการให้คะแนน (เกณฑ์ประสิทธิผล) 14

ตาราง 3 ตารางช่วงคะแนน 17

การวิเคราะห์และระบุประเด็นที่ต้องการการปรับปรุง 18

แผนงานเพื่อการปรับปรุง 18

การทบทวนและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น 20

4. **ความเป็นเลิศของศาล 7 ด้าน** 21

ด้านที่ 1: ความเป็นผู้นำของศาล 21

คำอธิบาย 21

ด้านที่ 2: การบริหารศาลอย่างมีกลยุทธ์ 22

คำอธิบาย 23

ด้านที่ 3: แรงงานในองค์กรศาล 24
คำอธิบาย 25
ด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณคดี และกระบวนการของศาล 26
คำอธิบาย 27
ด้านที่ 5: การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาล 29
คำอธิบาย 30
ด้านที่ 6: การบริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา 31
คำอธิบาย 32
ด้านที่ 7: ความไว้วางใจและความมั่นใจจากสาธารณะ 33
คำอธิบาย 34
5. การวัดผลการดำเนินงานและความคืบหน้า 35
การวัดผลการดำเนินการ 35
การวัดความคืบหน้า 36
ตัวชี้วัดและเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพศาล 37
6. การสื่อสารและการรายงาน 38
ภาคผนวก ก คำแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยี 39
ภาคผนวก ข แหล่งข้อมูล 42
ภาคผนวก ค แผนงานเพื่อการปรับปรุง 44
ภาคผนวก ง แบบคำนวณคะแนนด้วยตนเอง 45

1. ว่าด้วยสมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศของศาล

สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศของศาล (สมาคมฯ) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2550 โดยสมาชิกก่อตั้งที่มีความเชี่ยวชาญในระบบศาลและกระบวนการยุติธรรม องค์กรที่เป็นสมาชิกก่อตั้งคือสถาบันการปกครองตุลาการแห่งออสตราเลเซียน (The Australasian Institute of Judicial Administration) ศูนย์ตุลาการกลางของสหรัฐ (The Federal Judicial Center) ศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐ (The National Center for State Courts) และศาลแห่งสิงคโปร์ (The State Courts of Singapore)

ธนาคารโลกและ SPRING Singapore (ปัจจุบันเป็นที่รู้จักในนาม Enterprise Singapore) ได้การทำงานร่วมกับสมาชิกก่อตั้ง วิทยากรในคณะกรรมาธิการยุโรปเพื่อประสิทธิภาพแห่งระบบยุติธรรม (European Commission for the Efficiency of Justice) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แบบแผนต่าง ๆ ในการบริหารคุณภาพของศาล

เป้าหมายของสมาคมฯ คือการพัฒนากรอบของค่านิยม แนวคิด และเครื่องมือสำหรับศาลและศาลพิเศษ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการปรับปรุงคุณภาพของระบบยุติธรรมและการบริหารกระบวนการยุติธรรม ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้สมาคมฯ พัฒนากรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาลก็คือการที่ศาลยังไม่มีกรอบการทำงานที่ออกแบบมาเพื่อศาลโดยเฉพาะ แม้ว่าจะมีเกณฑ์มาตรการเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ (benchmarking) และระบบในการการบริหารการดำเนินงานอยู่ แต่ก็พบว่าไม่เพียงพอ เนื่องจากระบบเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อการใช้งานในบริษัททั่วไปโดยไม่ได้คำนึงถึงสภาพการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะของศาล ผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามของสมาคมฯ ได้ก่อกำเนิดเป็นกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล ซึ่งใช้แนวทางแบบองค์รวมในการประเมินผลการดำเนินงานของศาล และวางแนวทางสำหรับศาลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนอย่างต่อเนื่อง

ศาลต่าง ๆ ได้รับการส่งเสริมให้ใช้กรอบสากลฯ ดังกล่าวเป็นแนวทางไปสู่ความเป็นเลิศของศาล มีการพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพศาลที่ทำขึ้นโดยเฉพาะเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและบทบาทและหน้าที่ของศาลที่ไม่เหมือนกับองค์กรใด กรอบสากลฯ ดังกล่าวยังเป็นการตอกย้ำคุณค่าและความมุ่งมั่นที่แวดวงศาลทั่วโลกมองว่ามีความสำคัญในการทำให้ศาลมีประสิทธิภาพและเป็นที่เคารพต่อสาธารณชน ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการส่งเสริมให้ศาลต่าง ๆ พิจารณาใช้กรอบสากลฯ นี้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของศาล [อย่างไรก็ตาม ศาลสามารถปรับเปลี่ยนกรอบสากลฯ ให้ตอบสนองความจำเป็นในองค์กรของตนเองได้โดยไม่ต้องลังเล]

ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในองค์กรใดก็ตามจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมศาลที่เอื้อต่อการปฏิรูป การปรับปรุงบริการ และนวัตกรรม คือขั้นตอนแรกที่สำคัญในการก้าวสู่ความเป็นเลิศของศาล

กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาลคือเครื่องมือที่ใช้งานได้จริงซึ่งศาลและศาลพิเศษต่าง ๆ ยังคงใช้มาตลอด และสมาคมฯ เองก็ยังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกรอบสากลฯ นี้ และส่งเสริมการใช้งานต่อไป *กรอบสากลฯ* มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเป็นเอกสาร 'ที่มีชีวิต' และขอสนับสนุนให้ศาลแบ่งปันประสบการณ์และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกรอบสากลฯ อย่างสม่ำเสมอ

ความเป็นมาของกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล

จุดประสงค์และการพัฒนากรอบสากลฯ

ค่านิยมหลักของศาลคือรากฐานของการทำงานศาลและศาลพิเศษซึ่งจะช่วยปูทางไปสู่ความเป็นเลิศของศาล ค่านิยมประกอบด้วย ความเป็นธรรม ความเป็นกลาง ความเป็นอิสระ ความสุจริตเที่ยงธรรม การเปิดกว้าง และความทันท่วงทีซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานที่ประสบความสำเร็จของศาล

กรอบสากลฯ นี้จึงตั้งอยู่บนชุดของค่านิยม แล้วต่อยอดด้วยแนวทางแบบองค์รวมเพื่อการดำเนินงานของศาลผ่านความเป็นเลิศของศาลทั้งหมด 7 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ศาลเดินหน้าสู่ความเป็นเลิศด้วยการประเมินศาลในฐานะสถาบัน แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่แง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของกิจกรรมในศาล

กรอบสากลฯ นี้กำหนดระเบียบวิธีในการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และด้วยวิธีการนี้ศาลและศาลพิเศษจะสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน และพัฒนาแผนงานเพื่อการปรับปรุงตนเอง กรอบสากลฯ นี้ยังระบุวิธีการวัดผลที่เป็นไปได้ในการประเมินการดำเนินงานของศาล และเสนอแนะกระบวนการที่ศาลสามารถนำไปประยุกต์ตามความสมัครใจร่วมกับกรอบสากลฯ ผ่านการประเมินตนเอง

ตุลาการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินและแก้ไขข้อพิพาท และเป็นหนึ่งในเสาหลักที่ผดุงหลักนิติธรรมในสังคม กรอบสากลฯ นี้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับศาลในการทำงานเพื่อส่งมอบบริการศาลที่มีคุณภาพ ซึ่งจำอย่างยิ่งในการช่วยให้ศาลสามารถรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน และช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความยุติธรรมได้ เพื่อที่จะให้สาธารณชนเชื่อใจและไว้ใจศาล ศาลจะต้องมีความเป็นธรรม เข้าถึงได้และมีประสิทธิภาพ

บทนำสำหรับกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3

กรอบสากลฯ เปิดตัวครั้งแรกในปี พ.ศ. 2553 และฉบับปรับปรุงครั้งที่สองได้เปิดตัวในปี พ.ศ. 2556 นอกจากกรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาลแล้ว สมาคมฯ ยังได้พัฒนากรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศด้านการสนับสนุนทางตุลาการ (พ.ศ. 2558) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรที่ให้การสนับสนุนทางตุลาการ และยังได้ร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ เกี่ยวกับมาตรการสากลในการวัดผลสากลของการดำเนินงานศาล ซึ่งประกอบด้วยมาตรการหลักสิบเอ็ดข้อ ที่เป็นแนวทางสำหรับการวัดประสิทธิภาพ

นับตั้งแต่กรอบสากลฯ ฉบับที่ 2 เปิดตัวในปี พ.ศ. 2553 เราก็ได้เห็นพัฒนาการใหม่ ๆ ในภูมิทัศน์ทางกฎหมาย เช่น การใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น และการใช้แนวทางระงับข้อพิพาททางเลือก นอกจากนี้ เมื่อศาลจำนวนมากขึ้นได้ดำเนินการตามกรอบสากลฯ เราก็ได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงกรอบสากลฯ มากขึ้นตามไปด้วย

กรอบสากลฯ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 นี้จึงเป็นภาพสะท้อนถึงพัฒนาการดังกล่าวและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นของสมาคมฯ เนื้อหาที่มีการปรับแก้ในกรอบสากลฯ ที่ 3 มีดังนี้

1. **เพิ่มหัวข้อใหม่** เช่น จริยธรรมและจรรยาบรรณ การบริหารความเสี่ยง การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงบริการจากศาลให้ดีขึ้น ความปลอดภัยและความถูกต้องของข้อมูลและบันทึกศาล การใช้การระงับข้อพิพาททางเลือกเพื่อแก้ไขข้อพิพาทอย่างฉันมิตรและค่าใช้จ่ายไม่สูง และการใช้แนวทางบำบัดเยียวยาและการแก้ปัญหาในกรณีที่เหมาะสม

2. **ขยายขอบเขตความเป็นเลิศของศาลสำหรับแรงงานในศาล** มีการเพิ่มเนื้อหาเฉพาะให้กับประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศของศาล ซึ่งให้ความสำคัญและเน้นย้ำถึงบทบาทของแรงงานในศาลที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ แต่จะรวมไปถึงประเด็นอื่น ๆ เช่น การมีส่วนร่วมและสุขภาวะ การปฏิบัติงานและการเห็นคุณค่าของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล

   กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาลฉบับก่อนหน้าได้รวมเอามิติเรื่องทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหมวดหมู่ 'ทรัพยากร' ซึ่งเป็นหมวดเดียวกับทรัพยากรทางการเงินและทางกายภาพ อย่างไรก็ดีทรัพยากรสองอย่างหลังยังคงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเลิศของศาล และได้รับการจัดระเบียบใหม่ให้อยู่ในหัวข้อของ *การบริหารศาลอย่างมีกลยุทธ์* (ด้านที่ 2) และ*โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล* (ด้านที่ 4)

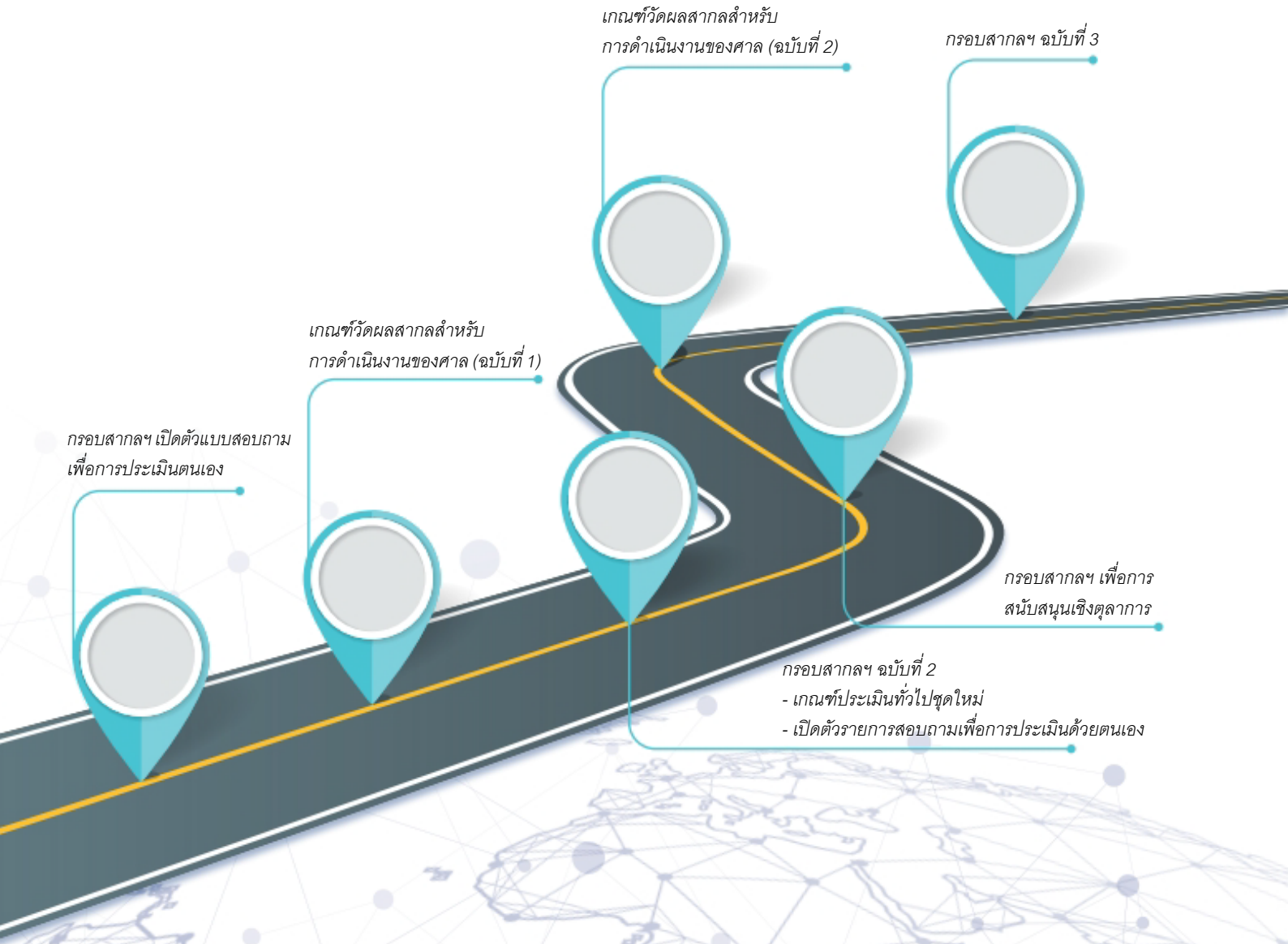
3. **เพิ่มเติมคำแนะนำชุดใหม่เกี่ยวกับเทคโนโลยีศาล** แก่ศาลที่สนใจที่จะอภิปรายเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และประเด็นการอภิปรายต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้ คำเพิ่มเติมไม่ใช่การกำหนดดกฎเกณฑ์หรือการลงรายละเอียดปลีกย่อย แต่มุ่งให้เกิดประโยชน์ในฐานะจุดเริ่มต้นของการหารือและกำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีของศาล

4. **แบบประเมินตนเองและการประเมินประสิทธิผล** กรอบสากลฯ ฉบับที่สองได้เสนอแนวทางสองประการในการประเมินตนเองของศาล แบบแรกคือแบบสอบถามเพื่อการประเมินตนเอง (questionnaire) และแบบที่สองคือรายการสำรวจเพื่อการประเมินตนเอง (checklist) แบบสอบถามจะเป็นการประเมินเชิงลึกและมีกระบวนการประเมินที่ละเอียดมากกว่า เนื่องจากต้องการให้ศาลพิจารณากิจกรรมแต่ละรายการที่อยู่ในความเป็นเลิศของศาลทั้งเจ็ดด้าน และประเมินว่าศาลสามารถตอบโจทย์ในแต่ละประเด็นปัญหาได้หรือไม่ และหากทำได้ ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร ในทางตรงกันข้าม รายการสำรวจจะใช้วิธีทำเครื่องหมายและให้คะแนนอย่างง่าย

ในกรอบสากลฯ ฉบับที่สาม สมาคมฯ ได้ยุบรวมการประเมินสองแบบดังกล่าวให้เหลือเพียงแบบเดียว ให้กลายเป็น **การประเมินตนเองแบบองค์รวมด้วยวิธีการที่เรียบง่ายขึ้น** เพื่อให้ศาลที่ต้องการบรรลุเป้าหมายเดียวกันนี้ใช้กรอบสากลฯ ได้ง่ายขึ้น แบบประเมินรุ่นที่สามคือการผสมผสานข้อดีของการประเมินสองแบบก่อนหน้า และจะช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังว่าศาลควรจะทำเพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศในแต่ละด้าน และยังช่วยให้ศาลสามารถประเมินประสิทธิผลของแนวทางดำเนินงานในแต่ละด้านด้วย

5. **การเปลี่ยนแปลงวิธีการให้คะแนน** [เนื่องจากมีการแก้ไขแบบประเมินตนเอง จึงทำให้กรอบการให้คะแนนต้องถูกปรับปรุงตามไปด้วย โดยที่นอกเหนือจากการประเมินประสิทธิผลตามปรกติ แบบประเมินได้เพิ่มตัวเลือกคำตอบสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม ให้สามารถตอบว่า "ไม่ทราบ" ได้ ซึ่งตัวเลือกที่ถูกเพิ่มเข้ามานี้จะเป็นทางเลือกให้ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานการณ์ที่ตนไม่ทราบว่าศาลได้มีการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินแล้วหรือยัง ในสถานการณ์เช่นนี้ การตอบแบบให้คะแนนอาจไม่สามารถสะท้อนความถูกต้องของคำตอบได้ และผู้ตอบอาจจะใช้วิธีคาดเดาหรือตอบคำถามอย่างกลวง ๆ ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้องเมื่อการประเมินตนเองสิ้นสุดลง โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมของกรอบการให้คะแนนที่ได้รับการแก้ไข ในส่วนที่ [3]]

รูปที่ 1 ลำดับเหตุการณ์ของการพัฒนากรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล



2. ค่านิยมของศาล

สมาคมฯ ตระหนักดีถึงกรอบข้อตกลงระหว่างประเทศกว้าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมหลักของศาล ที่เป็นแนวทางสำหรับศาลในการทำตามบทบาทหน้าที่ของตนในสังคม ค่านิยมสำคัญสำหรับการทำงานของศาลที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

ค่านิยมหลักเหล่านี้คือหลักประกันว่าทุกคนที่เข้าสู่กระบวนการศาลจะได้รับการปฏิบัติตามหลักศุภนิติกระบวนและการคุ้มครองภายใต้กฎหมายที่เท่าเทียมกัน ค่านิยมเหล่านี้ยังกำหนดวัฒนธรรมของศาล กำหนดทิศทางสำหรับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ทุกคนเพื่อให้ศาลสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

ค่านิยม เช่น **ความเป็นธรรม**และ**ความเป็นกลาง** คือตัวกำหนดมาตรฐานว่าศาลควรวางตัวอย่างไร ค่านิยมของ**ความเป็นอิสระ**และ**ความสามารถ**เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของผู้พิพากษาในการตัดสินคดีบนพื้นฐานของความเข้าใจข้อกฎหมายและข้อเท็จจริงของคดีอย่างถี่ถ้วน **ความสุจริตเที่ยงธรรม**หมายรวมถึง**ความโปร่งใส**และความเหมาะสมของกระบวนการ การตัดสินคดี และผู้มีอำนาจตัดสินใจ ศาลนั้นไม่เพียงแต่จะต้องมอบความยุติธรรม แต่ต้องทำให้เห็นว่าความยุติธรรมนั้นเกิดจากกระบวนการที่โปร่งใสด้วย

ความเปิดกว้าง ประกอบด้วยความสะดวกในการเข้าสู่กระบวนการทางกฎหมาย (รวมถึงค่าธรรมเนียมในการยื่นคดีที่เหมาะสมและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ การเข้าถึงคำแนะนำ และล่ามหากจำเป็น) และการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของศาลอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของประชาชนในการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาคดี และผลตัดสินของแต่ละคดี เหล่านี้คือสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นศาลที่เปิดกว้าง

ความทันท่วงที เป็นผลสะท้อนของความสมดุลระหว่างเวลาที่ต้องใช้ในการรับคำร้อง นำเสนอคดี ชั่งน้ำหนักหลักฐาน ข้อกฎหมาย และข้อโต้แย้ง และความล่าช้าที่ไม่สมเหตุสมผลอันเนื่องจากกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพและทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ อีกค่านิยมสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน คือ**ความแน่นอนเด็ดขาด** ซึ่งจะช่วยเป็นหลักประกันว่าการตัดสินคดีนั้นเป็นผลมาจากการใช้กฎเกณฑ์ หลักการ และตัวอย่างคดีก่อนหน้าที่ได้กำหนดไว้อย่างดีแล้ว และในท้ายที่สุดคดีก็จะได้รับการตัดสินเป็น 'ที่สิ้นสุด' ไม่ว่าจะในศาลชั้นต้นหรือผ่านกระบวนการอุทธรณ์

ถือเป็นความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายตุลาการของศาล ผู้นำ และผู้บริหารศาลที่จะต้องส่งเสริมความเข้าใจในค่านิยมเหล่านี้ และส่งเสริมวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ การเดินทางไปสู่ความเป็นเลิศของศาลนั้นหลัก ๆ แล้วคือการเดินทางตามเส้นทางที่สร้างขึ้นด้วยความเคารพอย่างจริงจังและยึดมั่นในค่านิยมที่ทุกคนในศาลมีร่วมกัน

มีแหล่งข้อมูลมากมาย หากต้องการศึกษาทบทวนเชิงลึกเกี่ยวกับหัวข้อนี้ สามารถดูรายการเอกสารแนะนำบางส่วนได้ในภาคผนวก ข (ทรัพยากร) เกี่ยวกับด้านที่ 1 ความเป็นผู้นำของศาล

กรอบสากลฯ นี้นำเสนอระเบียบวิธีในการยกระดับการดำเนินงานของศาลที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมศาล และการประยุกต์ใช้ค่านิยมนี้กับทุกกิจกรรมในศาล ค่านิยมของศาลและประสิทธิภาพของศาลนั้นเชื่อมโยงกันในเชิงฐานราก กรอบสากลฯ นี้ยังนำเสนอวิธีการสำหรับศาลในการประเมินว่าค่านิยมที่ศาลถือว่ามีความสำคัญนั้น จริง ๆ แล้วได้ถูกนำมาใช้เป็นเข็มทิศในการชี้นำแนวทางและบทบาทของศาลหรือไม่

การเดินทางสู่ความเป็นเลิศของศาลคือส่วนหนึ่งของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดระบบองค์กรภายในศาลให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง นโยบายและกลยุทธ์ของศาลที่ชัดเจน การจัดการทรัพยากร การดำเนินงานของศาลที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ข้อมูล (การดำเนินงาน) ของศาลที่มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้ และความไว้วางใจระดับสูงจากสาธารณะ

บทบาทและกิจกรรมทั้งหมดนี้จะต้องถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้ศาลกลายเป็นศาลที่ดีเยี่ยม เพื่อลดความซับซ้อนของขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้สามารถมองเห็นจุดที่ต้องปรับปรุง กรอบสากลฯ ได้แบ่งเนื้อหาของกิจกรรมและบทบาทเหล่านี้ออกเป็นความเป็นเลิศของศาลเจ็ดด้าน

แนวทางของศาลในการบรรลุความเป็นเลิศของศาลแต่ละด้านควรสะท้อนให้เห็นค่านิยมเหล่านี้ด้วย และเมื่อศาลได้นำแนวทางการประเมินและปรับปรุงมาใช้ ศาลก็จะทราบได้ว่าองค์กรของตนส่งเสริมและยึดมั่นในการปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้นได้ดีแค่ไหน สิ่งสำคัญก็คือ ศาลจะต้องไม่เพียงแต่ส่งเสริมค่านิยมที่เป็นแนวทางในการดำเนินการของศาลเท่านั้น แต่ยังต้องทำให้แน่ใจว่าค่านิยมเหล่านั้นสะท้อนออกมาในกระบวนการทำงานและแนวปฏิบัติของศาลด้วย

ความเป็นเลิศของศาลเจ็ดด้าน

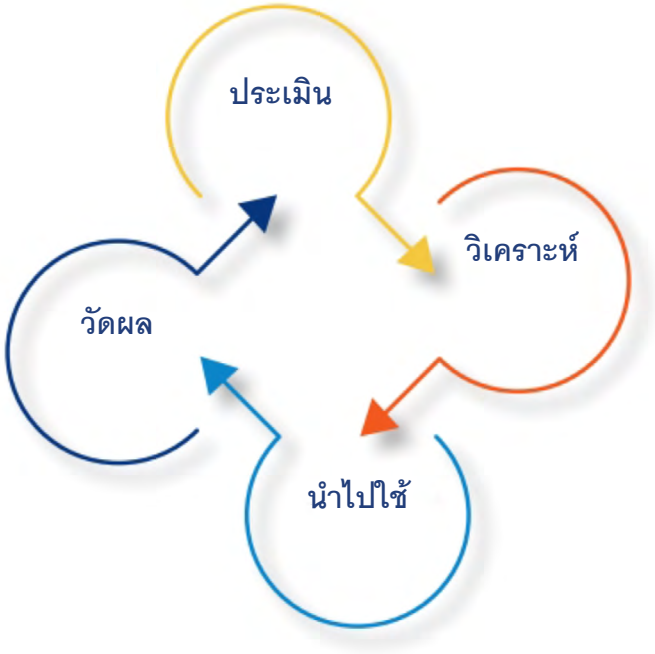
ความเป็นเลิศของศาลเจ็ดด้าน	
ตัวขับเคลื่อน	• ความเป็นผู้นำของศาล
ระบบและปัจจัยอำนวย	• การบริหารจัดการศาลอย่างมีกลยุทธ์ • แรงงานในองค์กรศาล • โครงสร้างพื้นฐาน การพิจารณาคดี และกระบวนการศาล
ผลที่ได้รับ	• การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาล • การบริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา • ความไว้วางใจและความมั่นใจจากสาธารณะ

3. การใช้กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล

ระเบียบวิธีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กรอบสากลฯ ใช้ระเบียบวิธีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าศาลจะทบทวนประสิทธิภาพการทำงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่องและหาวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพของศาล กระบวนการเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีสี่ขั้นตอน ซึ่งจะต้องนำมาปฏิบัติทุกครั้งที่ศาลต้องการประเมินตนเองเพื่อติดตามความคืบหน้า

รูปที่ 2 ระเบียบวิธีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ขั้นตอนที่ 1: ประเมิน

ในขั้นแรกให้ศาลทำการ**ประเมินตนเอง**โดยใช้แบบประเมินตนเองเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมว่าการดำเนินงานของศาลนั้นอยู่ ณ จุดใดของความเป็นเลิศของศาลทั้งเจ็ดด้าน

> เคล็ดลับ: แบบสำรวจออนไลน์
>
> จุดประสงค์ของการประเมินตนเองคือเพื่อให้ศาลสามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง และเพื่อบรรเทาความกังวลของเจ้าหน้าที่เมื่อถูกขอให้ระบุถึงปัญหา ศาลสามารถอนุญาตให้มีการทำแบบประเมินโดยไม่ต้องระบุชื่อโดยใช้เครื่องมือสำรวจออนไลน์ เครื่องมือเหล่านี้อาจนำมาใช้เพื่อรวบรวมและเปรียบเทียบคำตอบได้ด้วย ซึ่งจะยิ่งช่วยให้การประเมินตนเองง่ายขึ้น

ขั้นตอนที่ 2: วิเคราะห์

ในขั้นที่สอง การวิเคราะห์เชิงลึกคือการต่อยอดจากการประเมินตนเองเพื่อกำหนดขอบเขตของจุดบกพร่องของศาลที่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้

ขั้นตอนที่ 3: นำไปใช้

ในขั้นตอนที่สาม ให้ใช้**แผนงานเพื่อการปรับปรุง**ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดของสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุง สิ่งที่ต้องลงมือทำ และผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ

ขั้นตอนที่ 4: วัดผล

ในขั้นที่สี่ ความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนงานเพื่อการปรับปรุงจะถูกตรวจสอบผ่านกระบวน**การตรวจสอบและปรับปรุง**

ศาลควรทบทวนการใช้งานของแผนงานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อวัดความคืบหน้า

กระบวนการสี่ขั้นตอนนี้จะต้องถูกนำมาปฏิบัติซ้ำทุกครั้งที่ศาลพร้อมประเมินตนเองรอบใหม่เพื่อติดตามความคืบหน้า ขอแนะนำว่าศาลควรมีการประเมินตนเองทุก ๆ สองปี แต่จะเป็นช่วงเวลาใดนั้น ให้เป็นเรื่องของแต่ละศาลที่จะกำหนด

การประเมินตนเองเป็นระยะๆ ทำให้ศาลสามารถ

- ระบุด้านที่ศาลจำเป็นต้องทำการปรับปรุงเพิ่มเติม
- กำหนดว่าปัญหาส่วนใดควรใช้ความพยายามแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือส่วนใดต้องแก้ปัญหาระยะยาว และ
- ประเมินความคืบหน้าของศาลในการแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น

การประเมินความเป็นเลิศของศาล

ขั้นตอนแรกในการเดินทางสู่ความเป็นเลิศของศาลคือการประเมินว่าการทำงานของศาลในปัจจุบันนั้นดีหรือไม่อย่างไร *กรอบสากลฯ* นี้ใช้วิธีการประเมินตนเองซึ่งจะช่วยให้ศาลทำการประเมินผลปฏิบัติงานของตนเองได้โดยเทียบกับเกณฑ์เพื่อความเป็นเลิศของศาลเจ็ดด้าน ขั้นตอนแรกนี้จะช่วยให้ศาลสามารถระบุประเด็นปัญหาที่ต้องใส่ใจ และกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดความคืบหน้าในภายหลังได้

*กรอบสากลฯ นี้*ต้องการให้เกิดกระบวนการแบบมีส่วนร่วม **ผู้พิพากษา ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ศาลอื่น ๆ ต้องมีบทบาทในการประเมินบริการของศาลและในการพัฒนาและปรับปรุง** ประสิทธิภาพและชื่อเสียงของศาลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด และศาลต้องเปิดให้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดในศาลไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลได้มีตัวแทนในการแสดงความเห็นเพื่อประเมินและพัฒนาแผนงานในอนาคต

นอกจากนี้กรอบสากลฯ ยังสนับสนุนให้ศาลฟังมุมมองจากองค์กรที่เป็นพันมิตรกับศาล เช่น บุคลากรในวิชาชีพกฎหมาย/นิติกร อัยการ หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการบริการของศาลและในประเด็นปัญหาที่ต้องการการปรับปรุง การเปิดกว้างการสื่อสารกับพันธมิตรทางวิชาชีพเหล่านี้จะช่วยให้มีมุมมองใหม่ ๆ มากมายและยกระดับการทำงาน

เส้นทางสู่ความเป็นเลิศของศาลจะได้รับแรงเสริมมากยิ่งขึ้นผ่านการสื่อสารอย่างเปิดกว้างเกี่ยวกับกลยุทธ์ นโยบาย และกระบวนการกับผู้ใช้บริการศาลและสาธารณชนทั่วไป การหาข้อมูลจากบุคคล ธุรกิจต่าง ๆ และสาธารณะในวงกว้างที่ใช้บริการจากศาลช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของระบบศาล และในความเป็นจริง คำติชมจากภายนอกเกี่ยวกับความสุจริตเที่ยงธรรมและความสามารถของศาล มักจะเป็นมาตรวัดที่แม่นยำที่สุดในการวัดคุณภาพของศาล

***กรอบสากลฯ นี้* มีขึ้นเพื่อช่วยเหลือศาลในการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย** การทบทวนการทำงานและการประเมินประสิทธิภาพที่ศาลริเริ่มด้วยตนเองและมีความโปร่งใส จะยิ่งช่วยให้ศาลมีความน่าเชื่อถือเมื่อต้องยื่นคำขอทางกฎหมายเพื่อขอเงินทุนในการปรับปรุงอาคารหรือเพื่อขอบรรจุผู้พิพากษาเพิ่มเติม

ความเป็นผู้นำของศาลและการมีส่วนร่วมเชิงรุกคือสิ่งสำคัญที่จะบรรเทาความกลัวที่เกิดกับเจ้าหน้าที่และผู้พิพากษา พวกเขาอาจกังวลว่าจะได้รับผลกระทบทางลบหากพูดถึงปัญหาภายในศาลและการปฏิบัติงานของศาล ศาลต้องเน้นย้ำว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง ไม่ใช่เป็นไปเพื่อตำหนิผู้ใดสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น แต่เป้าหมายคือการทำให้เราได้เห็นประเด็นปัญหาที่ต้องการปรับปรุงและแก้ไข

ในทำนองเดียวกัน **ศาลไม่ควรกังวลเกี่ยวกับคะแนนจากการใช้แบบประเมินตนเองจนมากเกินไป** คะแนนนั้นไม่ใช่ และไม่ควรจะเป็น เป้าหมายสุดท้ายของการใช้*กรอบสากลฯ* สิ่งที่สำคัญกว่านั้น คือการที่ศาลสามารถใช้ประโยชน์จากแบบประเมินในการระบุประเด็นปัญหา และศาลจะใช้มาตรการอะไรในการจัดการกับปัญหาในประเด็นเหล่านั้น ไม่มี “คะแนนที่สมบูรณ์แบบ” ที่ศาลต้องทำให้ได้ นอกจากนี้ กรอบสากลฯ ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ศาลเอาคะแนนของตนไปเปรียบเทียบกับคะแนนของศาลอื่น ๆ เกณฑ์มาตรฐานที่สำคัญที่แท้จริงคือเกณฑ์ที่ได้มาจากการประเมินตนเองในครั้งก่อน ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดว่ามาตรการของศาลมีประสิทธิภาพหรือไม่ และศาลได้มีการพัฒนาตนเองหรือไม่เมื่อเทียบกับการประเมินตนเองครั้งล่าสุด

โดยพื้นฐานแล้ว การประเมินตนเองคือก้าวแรกที่จำเป็นในการพัฒนาแผนงานเพื่อปิดช่องว่างระหว่าง ‘สิ่งที่เป็นอยู่’ และ ‘สิ่งที่สามารถเป็นได้’ และจะช่วยในการระบุจุดบกพร่อง และประเมินว่าเรื่องใดต้องได้รับการแก้ไขในระยะสั้น และเรื่องใดที่ต้องมีการวางแผนในระยะกลางหรือระยะยาว

การใช้แบบประเมินตนเอง

กระบวนการประเมินตนเอง

ศาลควรให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในศาลได้มีสิทธิ์มีเสียงอย่างเปิดกว้างในกระบวนการประเมินตนเอง ก่อนการประเมินตนเอง ผู้เข้าร่วมการประเมินควรได้รับคำแนะนำของแบบประเมิน นอกจากนี้ศาลอาจจะพิจารณาจัดประชุมเพื่ออธิบายให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจถึงวิธีการ ผู้เข้าร่วมสามารถใช้โอกาสนี้ในการศึกษาแบบประเมินเพื่อดูว่าตนต้องรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นอะไรบ้างเพื่อให้การประเมินตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้เข้าร่วมได้รวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์และทำการตัดสินใจต่าง ๆ แล้ว ให้ผู้เข้าร่วมทุกคนควรพิจารณาว่าศาลได้ลงมือทำหรือเตรียมการใด ๆ บ้างหรือไม่ที่เกี่ยวกับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ของความเป็นเลิศทั้งเจ็ดด้านของศาล สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคือต้องพิจารณาว่าศาลได้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและประเมินขอบเขตและความสำเร็จของการดำเนินการแต่ละอย่างหรือไม่

เพื่อหาค่ากลางของผลการประเมินตนเอง ศาลสามารถพิจารณาทางเลือกได้หลายอย่าง สำหรับศาลที่มีผู้เข้าร่วมประเมินจำนวนมากอาจจำเป็นต้องสร้างทีมประเมินขึ้น โดยสิ่งสำคัญคือแต่ละทีมจะต้องมีผู้พิพากษาและผู้บริหารศาลในแต่ละระดับและเจ้าหน้าที่เข้าร่วมเป็นตัวแทนด้วย หลังจากสมาชิกได้ประเมินตนเองแล้ว พวกเขาควรพูดคุยถึงการจัดอันดับคะแนนสำหรับแต่ละเกณฑ์ ในกรณีที่สมาชิกในทีมให้คะแนนสำหรับแต่ละเกณฑ์ต่างกัน สมาชิกในทีมควรพูดคุยและตกลงเพื่อกำหนดการให้คะแนน/จัดอันดับที่เหมาะสม และให้แต่ละคนอธิบายเหตุผลในการให้คะแนนของตน ให้บันทึกข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลงเพราะจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาแผนงานเพื่อการปรับปรุง

อีกวิธีหนึ่งคือนำคะแนนจากคำตอบของผู้เข้าร่วมทั้งหมดมารวมกันแล้วคำนวณหาคะแนนเฉลี่ยต่อเกณฑ์ นี่อาจเป็นวิธีหาค่ากลางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดกลุ่มอภิปรายซึ่งอาจใช้เวลาและพลังงานมากเกินไป

ในการประเมินตนเอง สิ่งสำคัญคือศาลควรถามตัวเองว่าสามารถพัฒนาการทำงานบางอย่างหรือบางด้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่ ต้องแยกความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ได้ทำและสิ่งที่ทำได้ดี การที่ศาลจะบอกว่ามาตรการหรือการดำเนินการใด ๆ ไม่ว่าจะในด้านใดก็ตามนั้นได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ศาลจะต้องมีหลักฐานที่จับต้องได้ ศาลอาจใช้การวัดผลหรือข้อเท็จจริงเชิงวัตถุวิสัยอื่น ๆ ที่แสดงถึงผลเชิงบวกของการกระทำนั้น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมินตนเองนั้น แค่การบอกว่าโครงการหนึ่ง ๆ สำเร็จแล้ว ยังไม่ถือว่าเพียงพอ

แนวทางการให้คะแนนการประเมินตนเอง

เนื้อหาส่วนนี้อธิบายถึงเหตุผลพื้นฐานของระบบการให้คะแนนการประเมินตนเอง และอธิบายวิธีการใช้งาน โดยศาลอาจใช้สเปรดชีทในโปรแกรมเอกเซล Excel ที่มีให้หรือจะคำนวณเองก็ได้

ความเป็นเลิศของศาลทั้งเจ็ดด้านนี้ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ทั้งหมด 84 ข้อโดย 77 ข้อเป็น “เกณฑ์ทั่วไป” และ 7 ข้อเป็น “เกณฑ์ประสิทธิผล” กรอบสากลฯ ฉบับที่สามได้ปรับวิธีการให้ง่ายขึ้น และยุบรวมแบบสอบถามและรายการประเมินในกรอบสากลฯ ฉบับที่สองให้เหลือเป็นแบบประเมินแบบองค์รวมชุดเดียว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดประสิทธิผลของมาตรการของศาลโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบคำถามเกี่ยวกับ “เกณฑ์ประสิทธิผล” ในตอนท้ายของความเป็นเลิศแต่ละด้าน

น้ำหนักคะแนนของเกณฑ์ต่าง ๆ

สำหรับ “เกณฑ์ทั่วไป” จะมีคะแนนระหว่าง “0” และ “5” สำหรับแต่ละเกณฑ์ แนวทางการให้คะแนนสำหรับ “เกณฑ์ทั่วไป” ได้ระบุไว้ด้านล่าง ดังนี้

ตารางที่ 1 หลักการให้คะแนนสำหรับเกณฑ์ทั่วไป

ไม่ทราบ	(โปรดดูคำอธิบายในบทถัดไป)	0
ไม่มี	ไม่มีแนวทางหรือการนำแนวทางมาใช้งานแต่อย่างใด	0
มีแนวทางเชิงตั้งรับ	มีแนวทางอยู่ แต่เป็นไปในเชิงตั้งรับเท่านั้น หลักฐานเกี่ยวกับการวางแนวทางหรือการนำมาใช้งานนั้นมีเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย	1
มีการระบุแนวทางชัดเจน	มีการกำหนดทิศทางสำหรับแนวทางเชิงป้องกันที่ได้วางไว้แล้ว มีหลักฐานว่าได้นำแนวทางมาใช้ในบางด้าน	2
มีการบูรณาการแนวทาง	องค์กรมีแนวทางที่เสถียรและมีประสิทธิภาพ และมีหลักฐานว่ามีการนำไปใช้เพื่อป้องกันปัญหา แนวทางยังสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรและมีหลักฐานว่าได้นำไปปรับใช้ในด้านที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	3
แนวทางได้รับการปรับปรุง	องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนและได้รับการพิสูจน์ประสิทธิภาพแล้ว และมีหลักฐานว่าแนวทางได้ผ่านการปรับปรุงให้ดีขึ้นผ่านกระบวนการเรียนรู้และแก้ไข และมีการบูรณาการเข้ากับความต้องการขององค์กร มีหลักฐานที่จับต้องได้ว่ามีการนำแนวทางไปใช้ในด้านที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร	4
มีแนวทางเชิงนวัตกรรม	องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนอย่างมากและบูรณาการเข้ากับความต้องการขององค์กร มีหลักฐานที่จับต้องได้ว่ามีการดำเนินงานและการปฏิบัติที่สอดคล้องกันในทุกระดับและทุกพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกศาล	5

สำหรับ “เกณฑ์ประสิทธิผล” ผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกขอให้ประเมินว่าศาลดำเนินการในแต่ละด้านของความเป็นเลิศทั้งเจ็ดได้ดีมากน้อยเพียงไร และเนื่องจากเกณฑ์แต่ละข้อจะวัดประสิทธิผลของความเป็นเลิศของศาลทั้งระบบ ระบบการให้คะแนนของแต่ละเกณฑ์ในกลุ่มนี้จึงมีน้ำหนักเป็นสองเท่าของ “เกณฑ์ทั่วไป” ดังนั้นสำหรับแต่ละ “เกณฑ์ประสิทธิผล” จะให้มีคะแนนระหว่าง “0” และ “10” (เป็นสองเท่าของเกณฑ์ทั่วไป) แนวทางการให้คะแนนระบุไว้ด้านล่าง ดังนี้

ตาราง 2 แนวทางการให้คะแนน (เกณฑ์ประสิทธิผล)

ไม่ทราบ	(โปรดดูคำอธิบายในบทถัดไป)	0
ไม่มี	ไม่ปรากฏผลลัพธ์ ไม่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ไม่ตอบสนองเป้าหมาย	0
มีข้อจำกัด	ผลลัพธ์ไม่ดี เห็นแนวโน้มการพัฒนาในบางตัวชี้วัด การเผยแพร่โครงการริเริ่มมีอยู่อย่างจำกัด	2
ปานกลาง	ผลดำเนินการเกือบถึงเกณฑ์มาตรฐานในบางด้าน มีแนวโน้มการพัฒนาบ้าง มีการรายงานผลในตัวชี้วัดหลักๆ บางตัว	4
ดี	ผลดำเนินการดี (ปานกลางหรือดีกว่า) เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน มีแนวโน้มการพัฒนาในแทบทุกตัวชี้วัดหลัก มีการรายงานผลลัพธ์ในแทบทุกตัวชี้วัดหลัก	6
ดีมาก	ระดับผลการดำเนินงานดีมากเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในตัวชี้วัดสำคัญส่วนใหญ่ แนวโน้มการพัฒนามีความยั่งยืนในเกือบทุกด้าน มีการรายงานผลสำหรับตัวชี้วัดสำคัญทั้งหมด	8
ดีเลิศ	ระดับผลดำเนินการดีเลิศเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในทุกตัวชี้วัดสำคัญ แนวโน้มการพัฒนาดีเยี่ยมในทุกด้าน และมีการรายงานผลสำหรับทุกตัวชี้วัด	10

การตอบว่า “ไม่ทราบ”

นอกเหนือจากตัวเลือกคำตอบการประเมินหกข้อแล้ว แบบประเมินในกรอบฯ ฉบับที่ 3 ยังมีตัวเลือกการตอบข้อที่เจ็ดสำหรับ “เกณฑ์ทั่วไป” และ “เกณฑ์ประสิทธิผล” นั่นคือการตอบว่า “ไม่ทราบ” ตัวเลือกนี้มีไว้เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ทราบว่าศาลได้ดำเนินการเกี่ยวกับเกณฑ์นั้น ๆ หรือไม่ สำหรับกรอบฯ ฉบับที่ 1 และ 2 ตัวเลือกหกข้อหลักเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสะท้อนภาพที่แม่นยำได้เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีข้อมูลในสถานการณ์เช่นนี้ และผู้ตอบแบบสอบถามอาจใช้วิธีการคาดเดาหรือให้คำตอบที่กลวงเปล่าซึ่งจะทำให้ผลประเมินไม่ถูกต้องเมื่อสิ้นสุดการระเมินตนเอง

ดังนั้น ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ทราบคำตอบสำหรับเกณฑ์บางข้อ (เช่น ในกรณีที่เนื้อหาในเกณฑ์เป็นเรื่องที่ที่อยู่นอกขอบเขตงานของตน) พวกเขาควรเลือกตัวเลือก “ไม่ทราบ” สิ่งนี้จะช่วยให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่รวบรวมได้สะท้อนให้เห็นถึงมาตรการและความพยายามของศาลที่เป็นจริงในการเดินทางสู่ความเป็นเลิศ

ในแง่วัตถุประสงค์ทางสถิติในการให้คะแนน น้ำหนักคะแนนสำหรับคำตอบ “ไม่ทราบ” คือ “0” เทียบเท่ากับการตอบว่า “ไม่มี” หากผู้ตอบข้ามคำถาม (หรือ ไม่ได้เขียนคำตอบ) ควรถือว่าเป็นการตอบว่า “ไม่ทราบ” และให้ค่าเป็น “0” เช่นกัน

ศาลควรแยกคำตอบว่า “ไม่มี” และคำตอบว่า “ไม่ทราบ” ออกจากกันเพราะเหตุผลที่ผู้ตอบเลือกตัวเลือก “ไม่มี” และ “ไม่ทราบ” นั้นแตกต่างกันและแสดงให้เห็นถึงประเด็นปัญหาที่แตกต่างกันที่ศาลจะต้องดำเนินการ เช่น หากมีการตอบว่า “ไม่ทราบ” ในสัดส่วนที่สูงในกลุ่มประชากรของเจ้าหน้าที่ศาลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ก็อาจชี้ให้เห็นว่าต้องปรับปรุงการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายของศาลบางประการต่อกลุ่มประชากรนั้นเป็นพิเศษ ในทางกลับกัน คำตอบแนวนี้อาจเป็นภาพสะท้อนของคุณลักษณะบางอย่างของระบบศาลที่แยกบทบาทการบริหารออกจากบทบาทตุลาการอย่างสิ้นเชิง ในทางกลับกันร้อยละของคำตอบว่า “ไม่มี” ที่สูง อาจบ่งบอกว่ามาตรการศาลใช้ในบางด้านยังมีข้อบกพร่องอยู่

การใช้งานกรอบการให้คะแนน

กรอบการให้คะแนนของฉบับที่ 3 ประกอบด้วยสเปรดชีต Excel เพื่อช่วยศาลในการจัดกลุ่มคำตอบของแบบประเมินและคำนวณคะแนนของความเป็นเลิศทั้งเจ็ดด้านและคะแนนโดยรวม

ในการใช้สเปรดชีต Excel น้ำหนักของแต่ละคำตอบของผู้ตอบแบบประเมินตนเองจะถูกป้อนลงในเวิร์กชีทที่ชื่อ “Entry Form” เวิร์กชีทนี้อนุญาตให้มีผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุด 100 คน เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว สเปรดชีต Excel จะทำการรวบรวมคำตอบ ดำเนินการคำนวณที่จำเป็นโดยอัตโนมัติ และนำเสนอผลในรูปแบบรายงานที่สามารถพิมพ์ได้ทันทีในเวิร์กชีทชื่อ “Report”

เนื้อหาส่วนที่เหลือในบทนี้จะอธิบายถึงวิธีการทำงานของสเปรดชีต Excel และวิธีคำนวณด้วยมือหากจำเป็น

โดยทั่วไปผู้ตอบแบบประเมินหลายคนจะทำแบบประเมินตนเองอย่างอิสระ ดังนั้นเพื่อให้ได้คะแนนรวมของการประเมินศาล ขั้นตอนแรกคือต้องทำการคิดคะแนนเฉลี่ยสำหรับแต่ละเกณฑ์จากผู้ตอบแบบประเมินทั้งหมด ในการทำเช่นนี้คุณต้องกำหนดน้ำหนักคะแนนให้กับคำตอบของผู้ตอบแต่ละคนตามค่าในตาราง ก (เกณฑ์ทั่วไป) และตาราง ข (เกณฑ์ประสิทธิผล) หากผู้ตอบข้ามคำถาม (เช่น ไม่เขียนคำตอบ) ให้ถือว่าเป็นการตอบว่า “ไม่ทราบ”

หมายเหตุ: หากคุณกำลังใช้เวิร์กชีท Excel ให้คุณป้อนเลข “99” แทน“ 0” ลงในแบบฟอร์มรายการสำหรับคำตอบ “ไม่ทราบ” ทั้งนี้โปรแกรมจะให้น้ำหนักกับคำตอบเหล่านี้เป็น “0” ในการคำนวณคะแนนของศาล

จากนั้นน้ำหนักของคะแนนทั้งหมดจะถูกนำมาหาผลรวมสำหรับคำตอบในแต่ละเกณฑ์ และผลรวมจะถูกหารด้วยจำนวนผู้ตอบแบบประเมินทั้งหมด ผู้ที่ตอบว่า “ไม่ทราบ” (และผู้ที่ไม่ตอบคำถาม ซึ่งจะถือว่าเป็นเสมือนคำตอบ “ไม่ทราบ”) ก็ต้องนำมารวมอยู่ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามด้วย

ตาราง ก

ใช้สำหรับทุกคำตอบสำหรับทุกเกณฑ์ ยกเว้น ข้อ 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 **และ** 7.9	
คำตอบ	**น้ำหนัก**
ไม่ทราบ	0 (99 ใน Excel)
ไม่มี	0
เชิงตั้งรับ	1
ระบุชัดเจน	2
บูรณาการ	3
ผ่านการปรับปรุง	4
นวัตกรรม	5

ตาราง ข

ใช้สำหรับคำตอบของเกณฑ์ข้อ 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 **และ** 7.9	
คำตอบ	**น้ำหนัก**
ไม่ทราบ	0 (99 ใน Excel)
ไม่มี	0
เชิงตั้งรับ	2
ระบุชัดเจน	4
บูรณาการ	6
ผ่านการปรับปรุง	8
นวัตกรรม	10

ขั้นตอนที่สอง คือการหาผลรวมของค่าเฉลี่ยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ในทุกเกณฑ์ของความเป็นเลิศทั้งเจ็ดด้าน เพื่อให้ได้คะแนนของแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่สาม คือการหารคะแนนแต่ละด้านของศาลด้วยคะแนนสูงสุดสำหรับแต่ละด้าน เพื่อให้ได้คะแนนร้อยละของพื้นที่ (ร้อยละ 0-100)

ตารางด้านล่างแสดงคะแนนสูงสุดที่สามารถมีได้สำหรับแต่ละด้าน

	ประเภท	คะแนนสูงสุด
1	ความเป็นผู้นำของศาล	55
2	การบริหารจัดการศาลอย่างมีกลยุทธ์	75
3	แรงงานในองค์กรศาล	70
4	โครงสร้างพื้นฐาน การพิจารณาคดี และกระบวนการศาล	85
5	การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาล	55
6	บริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา	65
7	ความไว้วางใจและมั่นใจจากสาธารณะ	50

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยร้อยละของแต่ละด้านมารวมกันและหารด้วย 7

ขั้นสุดท้าย นำค่าเฉลี่ยนี้ไปคูณด้วย 10 (ถ้าศาลต้องการเฉลี่ยค่าร้อยละเป็นตัวเลขทั้งหมด) หรือคูณด้วย 1,000 (ถ้าศาลต้องการเฉลี่ยค่าร้อยละเป็นทศนิยม) เพื่อคำนวณคะแนนรวมขั้นสุดท้ายซึ่งเต็ม 1,000 คะแนน

โปรดดูเวิร์กชีทการให้คะแนนที่แนบมาเพื่อศึกษาคำแนะนำเพิ่มเติม

ตารางช่วงคะแนน

คะแนนรวมนี้เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพโดยรวมของศาล สามารถนำมาเปรียบเทียบกับตารางช่วงคะแนนซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับศาลในการวัดประสิทธิภาพ

ตาราง 3 ตารางช่วงคะแนน

ช่วงคะแนน	คะแนน	คำบรรยาย
1	0-199	ศาลได้วางแนวทางไว้ แต่เป็นแค่การตั้งรับเท่านั้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบหรือไม่ได้ถูกนำมาใช้งานเลย การประเมินประสิทธิผลอยู่ในเกณฑ์ไม่ดี มีแนวโน้มการพัฒนาอย่างจำกัดในตัวบ่งชี้บางตัวหรือมีการรายงานผลที่จำกัดสำหรับตัวชี้โครงการริเริ่มที่สำคัญส่วนใหญ่
2	200-399	ศาลได้กำหนดทิศทางสำหรับแนวทางที่ได้วางไว้ ซึ่งมีการนำไปใช้ในบางด้าน ผลการดำเนินงานของศาลได้รับการประเมินว่าใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานในบางตัวชี้วัดมีแนวโน้มการพัฒนาและมีการรายงานผลสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญบางข้อ
3	400-599	ศาลมีแนวทางที่มีประสิทธิภาพ และปรากฏหลักฐานของการใช้นวัตกรรม แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร และมีหลักฐานของการดำเนินการด้านที่สำคัญในบางด้าน ระดับของประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับมาตรฐานในตัวชี้วัดสำคัญส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี (โดยเฉลี่ยหรือดีกว่า) สังเกตเห็นแนวโน้มการพัฒนาได้ในตัวชี้วัดที่สำคัญส่วนใหญ่ มีการรายงานผลในด้านที่สำคัญ ๆ ส่วนใหญ่
4	600 – 799	ศาลมีแนวทางที่ชัดเจนและได้รับการพิสูจน์แล้ว พร้อมหลักฐานของการปรับปรุงแนวทางผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม และการแก้ไข แนวทางมีการบูรณาการเข้ากับความต้องการขององค์กร มีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมของการดำเนินงานในทุกด้านที่สำคัญ ระดับประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในตัวชี้วัดสำคัญส่วนใหญ่นั้นดีมาก แนวโน้มการพัฒนามีความยั่งยืนในแทบทุกด้าน และมีการรายงานผลในแทบทุกด้าน
5	800 – 1000	ศาลมีแนวทางที่เป็นนวัตกรรมและมีความชัดเจน และมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการขององค์กร มีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมของทั้งการดำเนินการและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันในทุกระดับและทุกด้าน ระดับประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในตัวชี้วัดสำคัญทั้งหมดนั้นดีเลิศ มีแนวโน้มการพัฒนาที่ยอดเยี่ยมในแทบทุกด้าน และมีการรายงานผลจากทุกด้าน

การวิเคราะห์และระบุประเด็นที่ต้องการการปรับปรุง

หลังจากได้ประเมินตนเองแล้ว ศาลจะระบุประเด็นที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุง ศาลบางแห่งอาจเลือกที่จะมุ่งเน้นความพยายามในการปรับปรุงเป็นด้าน ๆ ไป ในขณะที่ศาลแห่งอื่น ๆ อาจดำเนินการทบทวนและปฏิรูปศาลแบบทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าในกรณีใดก็ตาม **การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในศาลคือสิ่งที่กรอบสากลฯ แนะนำให้ทำ เพราะจะช่วยให้ศาลสามารถมุ่งเน้นไปที่การยกระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานในด้านที่เฉพาะเจาะจงในช่วงเวลาที่กำหนด** ศาลทุกแห่งมีทรัพยากรที่จำกัด และการดำเนินโครงการปฏิรูปที่มากเกินไปในคราวเดียวอาจทำให้เกิดความล่าช้าและขัดขวางการพัฒนา การให้คำปรึกษา และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

ความเป็นผู้นำของศาลมีส่วนสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุง เปิดโอกาสที่เพียงพอให้กับเจ้าหน้าที่ตุลาการ พนักงานของศาล และพันธมิตรทางวิชาชีพของศาลได้เข้ามาให้คำปรึกษาและมีส่วนร่วม

คำแนะนำเชิงปฏิบัติ: จัดกลุ่มอภิปรายเชิงลึก (Focus Group Discussions)

ศาลสามารถพิจารณาจัดการอภิปรายเชิงลึกแบบกลุ่มย่อยได้หลังจากทำคะแนนการประเมินตนเองเสร็จแล้ว แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยกลุ่มผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลที่มีความหลากหลาย เพื่อให้มาวิเคราะห์คะแนนร่วมกันและระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง การอภิปรายอาจเริ่มที่เกณฑ์ที่ได้คะแนนค่อนข้างต่ำ และพิจารณาเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ศาลควรพิจารณาว่าคะแนนที่ต่ำนั้นเกิดจากการขาดแนวปฏิบัติบางอย่าง หรือเป็นเพราะการขาดความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้ว ข้อเสนอแนะควรเป็นไปเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาและปรับปรุง คำตอบจากการจัดกลุ่มอภิปรายเชิงลึกที่หลากหลายควรได้รับการรวบรวม และแยกแยะเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างแผนงานเพื่อการปรับปรุง (ดูหัวข้อย่อยถัดไป)

แผนงานเพื่อการปรับปรุง

กระบวนการประเมินและวิเคราะห์จะช่วยให้เห็นข้อบกพร่องที่ศาลต้องดำเนินการ ความคิดมากมายจะเกิดขึ้นในระหว่างการอภิปรายพูดคุยเกี่ยวกับการทำงานเฉพาะอย่างของศาล ขั้นตอนต่อไปที่ต้องสนใจเป็นพิเศษคือการพัฒนาแนวทางการรับมือเฉพาะด้าน ในระหว่างขั้นตอน “การวางแผนงานเพื่อการปรับปรุง” ศาลควรให้ความสำคัญกับความร่วมมือและการปรึกษาหารือทั่วทั้งศาล และในกรณีที่จำเป็นให้มีพันธมิตรภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดอภิปรายเชิงลึกกลุ่มเล็ก ๆ ตามที่อธิบายไว้ก่อนหน้านี้

ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระยะนี้คือการพัฒนาแผนงานเพื่อการปรับปรุง ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมและโครงการ “เพื่อการปรับปรุง” ศาล ศาลอาจพิจารณาจัดทำแผนกิจกรรมแบบหลายปีเพื่อให้การดำเนินงานที่ถูกเสนอไปได้ถูกนำไปใช้ในช่วงเวลาที่ยาวนานขึ้น แผนจำเป็นจะต้องระบุด้วยว่าเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศของศาลด้านไหน ลักษณะของการดำเนินการที่จะต้องทำและความสำเร็จที่อยากได้ ขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว ใครจะมีส่วนร่วมและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการกระทำดังกล่าว กรอบเวลาสำหรับแต่ละกิจกรรม และท้ายที่สุดคือตัวชี้วัดความสำเร็จ

แผนงานเพื่อการปรับปรุงจะช่วยผลักดันการทำกิจกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของศาล และควรพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมที่เสนอนั้นมีแนวโน้มที่จะช่วยให้ศาลทำงานได้อย่างมีกลยุทธ์ มีนวัตกรรม มีข้อมูล และมีการตอบสนองที่ดีขึ้น

ในการสร้างแผนงานเพื่อการปรับปรุง อาจใช้คำถามเหล่านี้เป็นตัวช่วยได้

- **ศาลมีคำแถลงวิสัยทัศน์และ/หรือพันธกิจ ที่แสดงถึงค่านิยมและจุดประสงค์พื้นฐานของศาลหรือไม่** หากไม่นี่ถือเป็นโอกาสอันดีที่ควรริเริ่ม เพราะการใช้ *กรอบสากลฯ* ให้เกิดประโยชน์ขึ้นอยู่กับการที่ศาลมีค่านิยมในการทำงานที่ชัดเจน
- **ข้อบกพร่องในการบริหาร การดำเนินงาน และการให้บริการของศาลคืออะไร** และเหตุใดจึงต้องมีการปรับปรุง
- **ปัญหาใดที่สามารถแก้ไขได้และต้องแก้ไขอย่างรวดเร็วและในระยะสั้น** ปัญหาแต่ละอย่างต้องการการวางแผนระยะกลางหรือระยะยาวมากขึ้น
- **การเปลี่ยนแปลงในนโยบาย กระบวนการทำงาน หรือแนวปฏิบัติใดที่ศาลมีแผนจะทำ**
- **การสนับสนุนและความร่วมมือจากฝ่ายใดที่มีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น** (เช่น ทนายความ สำนักงานอัยการ และหน่วยงานรัฐบาลอื่น ๆ)
- **ทรัพยากรใดที่จำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น** (เช่น การระดมทุนสำหรับบุคลากรหรืออุปกรณ์เพิ่มเติม ความร่วมมือของทนายความที่ปฏิบัติงานในศาล ความร่วมมือของผู้พิพากษาคนอื่นในศาล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับส่วนอื่น ๆ ของระบบตุลาการ) ศาลจะแสวงหาทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไร ศาลจะหาการสนับสนุนจากแหล่งใดได้บ้าง
- **อุปสรรคหรือแรงต้านต่อแผนงานที่เราอาจพบมีอะไรบ้าง** และจะก้าวข้ามแรงต้านทานนี้หรืออุปสรรคเหล่านี้ได้ดีที่สุดอย่างไร
- **ตารางเวลาสำหรับสร้างการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร**
- **ศาลจะประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร** ศาลจะต้องใช้ข้อมูลอะไรในการประเมินนี้ ใครจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล และจะวิเคราะห์อย่างไร ต้องการความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนาเครื่องมือวัดผลและวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือไม่

ศาลมีเครื่องมือมากมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ เครื่องมือเหล่านี้รวมถึงนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งในทางกลับกันมักจะเป็นอุปสรรคต่อการสรุปคดีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ศาลยังสามารถตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงวิธีการจัดสรรทรัพยากร การจัดระเบียบคดี และระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาคดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การทบทวนและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

กรอบสากลฯ เป็นกระบวนการของการปรับแต่งอย่างต่อเนื่อง และในการเดินทางสู่ความเป็นเลิศ ศาลจำเป็นต้องหยุดเป็นช่วง ๆ เพื่อประเมินขอบเขตของความคืบหน้า การบริหารจัดการคุณภาพมักถูกกล่าวถึงในอีกชื่อหนึ่งว่า “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่เป็นวัฏจักรของกระบวนการ โดยทั่วไปประมาณสองปีหลังจากการประเมินตนเองและการจัดทำแผนงานเพื่อการปรับปรุง ศาลควรจะประเมินความคืบหน้า โดยทำการประเมินตนเองใหม่อีกรอบและทำตามกระบวนการเดียวกันกับที่อธิบายไว้ข้างต้น โดยทั่วไปในช่วงเวลาดังกล่าวศาลอาจจะมีโครงการซึ่งยังอยู่ในระหว่างดำเนินการและบางส่วนอาจแล้วเสร็จไปแล้ว ดังนั้นเพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น ศาลอาจปรับแก้แผนปรับปรุงฉบับเดิมโดยพิจารณาถึงความคืบหน้า และกำหนดกิจกรรมและเป้าหมายใหม่เป็นช่วง ๆ แทนที่จะพัฒนาแผนขึ้นมาใหม่หมดเลย

ศาลแต่ละแห่งย่อมมีแนวทางที่แตกต่างกันเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศของศาล *กรอบสากลฯ* นั้นมีความยืดหยุ่นและอนุญาตให้แต่ละศาลกำหนดลำดับความสำคัญและเส้นทางของตนเองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ สำหรับศาลส่วนใหญ่ สิ่งที่ท้าทายที่สุดของการเดินทางสู่ความเป็นเลิศของศาลคือจุดเริ่มต้น เพราะศาลจะต้องนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการพิจารณาการปฏิบัติงานของตน ทั้งในเรื่องวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม การมีส่วนร่วม และการมีความรับผิดชอบ

บ่อยครั้งที่ความท้าทายในช่วงเริ่มต้นของศาลคือการจัดการกับงานที่คั่งค้างและความล่าช้า ศาลอาจมีความคิดว่าการหาทรัพยากรเพิ่มเติมคือวิธีเดียวในการแก้ไขปัญหา แต่*กรอบสากลฯ* ได้นำเสนอวิธีการในการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ที่เปิดรับการใช้นวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการวัดผลเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้จากมุมมองใหม่ แผนงานเพื่อการปรับปรุงควรสะท้อนให้เห็นว่าศาลได้น้อมรับวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงศาลอย่างชัดเจน

เกือบทุกศาลต้องเผชิญกับปัญหาที่คล้ายกันของการมีทรัพยากรที่จำกัดและภาระงานที่เพิ่มขึ้น โดยที่ผู้พิพากษาและพนักงานต่างก็ทำงานอย่างหนัก ลงแรงมากขึ้นแต่ไม่เห็นผลลัพธ์ใดๆ และมีเวลาเพียงน้อยนิดในการวางแผนหรือทบทวน หรือเพื่อคิดหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ *กรอบสากลฯ* นั้นต้องการให้ศาลยุติวัฏจักรของความ “ยุ่ง” ที่ไม่มีที่สิ้นสุด และแทนที่ด้วยวิธีการที่ผ่านการคิดทบทวนมากขึ้น เพื่อทำให้การทำงานกระชับ เลิกใช้แนวปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเปิดการมีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ศาลและผู้ใช้บริการศาล เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงนวัตกรรมในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการในการตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางของศาลอย่างต่อเนื่องจะทำให้มั่นใจว่าศาลสามารถสร้างความคืบหน้าได้อย่างไม่ขาดตอนสู่ความเป็นเลิศของศาล

กระบวนการตรวจสอบต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่การน้อมรับ ทดสอบ และนำแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ไปใช้ทั่วทั้งศาลได้สำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือการนำการวัดผลและการวิเคราะห์ปัญหามาใช้อย่างจริงจัง และที่สำคัญคือให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ศาลอาจต้องรับแรงกดดันจากภายนอกเมื่อต้องจัดการกับสิ่งที่คนมองว่าเป็นงานที่คั่งค้างหรือเป็นความล่าช้าที่ไม่อาจยอมรับได้ การนำ *กรอบสากลฯ* มาใช้จะช่วยให้ศาลมีการรับมือเชิงรุกที่เป็นระเบียบมากขึ้น และอนุญาตให้ศาลออกแบบและพัฒนาวาระการปฏิรูปของตนเอง การวัดประสิทธิภาพของศาลและความก้าวหน้าของกลยุทธ์และประเด็นในการปฏิรูปนั้นมีความสำคัญ ไม่เพียงเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของศาลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความเชื่อมั่นและการเคารพในระดับสูงที่สาธารณะมีต่อศาลอีกด้วย

ในการตัดสินใจว่ามีสิ่งใดที่ต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง ศาลอาจศึกษาเนื้อหาและเอกสารที่มีอยู่ในเว็บไซต์ของสมาคมฯ และเว็บไซต์ขององค์กรที่เข้าร่วมในการพัฒนากรอบสากลฯ

เมื่อมีการระบุปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการปรับปรุงแล้ว ศาลสามารถพิจารณาถึงแนวทางหรือความคิดริเริ่มที่ศาลอื่น ๆ ได้นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในประเด็นที่คล้าย ๆ กันได้ด้วย สิ่งนี้สามารถช่วยให้ศาลประหยัดทรัพยากรและเวลา เพราะจะช่วยให้ศาลเห็นว่าแนวคิดใดได้ผลหรือไม่ได้ผล ทั้งนี้ในท้ายที่สุด ก็คือศาลเองที่มีอำนาจตัดสินใจว่าต้องการทำอะไรและจะวัดความสำเร็จอย่างไร

4. ความเป็นเลิศของศาล 7 ด้าน

ด้านที่ 1: ความเป็นผู้นำของศาล	
ความเป็นผู้นำของศาล	
1.	ผู้นำศาลของเราได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของศาล
2.	ผู้นำศาลของเราสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักให้กับเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
3.	ผู้นำศาลของเราสื่อสารข้อมูลที่สำคัญกับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลอย่างทันท่วงที
4.	ผู้นำศาลของเราเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงค่านิยมหลักของศาล
5.	ผู้นำศาลของเราขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของศาล และเปิดให้เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ
6.	ผู้นำศาลของเราได้กำหนดบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคต และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้กับบุคคลเหล่านั้น
วัฒนธรรมศาล	
7.	เราได้พัฒนาวัฒนธรรมของศาลที่สอดคล้องกับค่านิยมของศาล
8.	ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาลยึดมั่นในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง
การกำกับดูแลศาล	
9.	ผู้นำศาลของเราได้วางระบบการกำกับดูแลที่ทำให้มั่นใจได้ว่าศาลจะมีการบริหารงานอย่างมีความรับผิดชอบและความโปร่งใส
ประสิทธิผล	
10.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) ความเป็นผู้นำของศาลมีประสิทธิผลในการชี้นำการทำงานของศาล (2) ค่านิยมและวัฒนธรรมของศาลมีการบูรณาการในระบบและกระบวนการเป็นอย่างดี (3) มีระบบกำกับดูแลที่โปร่งใสและชัดเจน

คำอธิบาย

ข้อ 1 ถึง 7:

ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของศาล ความเป็นผู้นำช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของศาลซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแนวทางและกำหนดทิศทางของศาล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมคือขั้นตอนแรกที่สำคัญ ขั้นตอนต่อไปคือการสื่อสารและแสดงออกถึงค่านิยมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและมีความคงเส้นคงวา ค่านิยมยังเป็นพื้นฐานในการตัดสินคดีของศาล และด้วยการแสดงออกและการบูรณาการค่านิยมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบและกระบวนการของศาล ค่านิยมดังกล่าวจะเป็นตัวสร้างรากฐานและกำหนดวัฒนธรรมของศาล

ข้อที่ 8:

หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติทางจริยธรรมสำหรับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล หลักจริยธรรมหมายถึงหลักการทั่วไปที่เราใช้ในการตัดสินใจ ในขณะที่จรรยาบรรณจะเกี่ยวกับการใช้หลักจริยธรรมมาควบคุมการทำงาน จรรยาบรรณและหลักจริยธรรมจะเป็นแนวทางและความมั่นใจให้แก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลในในการพิจารณาว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ดีงามเหมาะสม และกำหนดกรอบการทำงานสำหรับการกำกับดูแลการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณนั้น ๆ ศาลควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการเผยแพร่หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณภายในศาล

ด้านที่ 2: การบริหารศาลอย่างมีกลยุทธ์	
การพัฒนากลยุทธ์และนโยบาย และการนำไปใช้	
1.	พัฒนาและใช้กลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของศาล
2.	พัฒนาและใช้นโยบายทางตุลาการและศาลในการหนุนเสริมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวดังกล่าว
3.	เปิดพื้นที่ให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและใช้กลยุทธ์และนโยบาลของศาล
4.	สื่อสารเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง และติดตามว่ามีการนำไปปฏิบัติหรือไม่
5.	สื่อสารเกี่ยวกับแผนจัดการความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
6.	มีกระบวนการในการทบทวนและติดตามผลจากการใช้กลยุทธ์และนโยบายอย่างสม่ำเสมอ
7.	จัดสรรทรัพยากร (ด้านบุคคลและงบประมาณ) เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
การกำหนดแนวทางปฏิบัติและการวัดผล	
8.	กำหนดกรอบเวลาและวางมาตรฐานการให้บริการเกี่ยวกับการจัดการคดี โดยมุ่งเน้นให้บริการเหล่านี้มีคุณภาพสูงกว่าความคาดหวังของผู้ใช้บริการศาล
9.	วัดผลการดำเนินงานโดยเทียบกับกรอบเวลาและมาตรฐานการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ
10.	ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานมาปรับปรุงระเบียบวิธีและกระบวนการทำงาน
11.	เปิดเผยผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับกรอบเวลา มาตรฐานการให้บริการ และตัวชี้วัดอื่น ๆ
การจัดการและการวิเคราะห์องค์ความรู้	
12.	รวบรวมและจัดการข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินที่เป็นธรรม และส่งมอบข้อมูลนั้นให้แก่ผู้พิพากษา
13.	นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนกระบวนการศาลและข้อมูลประวัติของผู้ใช้บริการศาลมาปรับปรุงการส่งมอบบริการให้ดียิ่งขึ้น
ประสิทธิผล	
14.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) กลยุทธ์และนโยบายศาลได้รับการวางแผนและพัฒนาเป็นอย่างดี (2) กลยุทธ์และนโยบายศาลถูกนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี (3) การดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (4) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับศาลได้รับการจัดการและวิเคราะห์เป็นอย่างดี ซึ่งช่วยให้เกิดการปรับปรุงต่อไป

คำอธิบาย

ข้อ 1 ถึงข้อ 7:

ข้อความต่อไปนี้คือแนวทางในการทำความเข้าใจคำสำคัญที่ปรากฏในหลักเกณฑ์ด้านที่ 2 ว่าด้วยกลยุทธ์ของศาล

- *กลยุทธ์ กับ นโยบาย* – กลยุทธ์คือประเด็นหลักในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อศาลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจ นโยบายคือแนวปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้นโยบายจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยหนุนเสริมให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้นโยบายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของศาล

- *ระยะสั้น กับ ระยะยาว* – กรอบเวลาสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละศาล เนื่องจากแต่ละที่ย่อมมีบริบทของการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามนิยามหลักของคำว่าระยะสั้นและระยะยาวนั้นก็คือ ศาลจะต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ทั้งในอนาคตอันใกล้และไกล และวางแผนในระยะยาว การวางแผนเชิงคาดการณ์ล่วงหน้านี้จะช่วยให้ศาลสามารถเล็งเห็นและรับมือการเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับการวางแผนอื่น ๆ ด้วย โดยปกติแล้วแผนการทำงานคือการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ โครงการและกระบวนการต่าง ๆ ในระยะสั้นอย่างชัดเจน และมีกรอบเวลาที่สั้น (เช่น หนึ่งถึงสองปี) และหากโครงสร้างขององค์กรศาลเอื้ออำนวย การวางแผนการทำงานควรจะต้องถูกบูรณาการเข้ากับการวางแผนงบประมาณ และในการวางแผนก็ควรคำนึงถึงปัจจัยในการจัดสรรทรัพยากรด้วย คำว่า 'ทรัพยากร' ในที่นี้ อ้างอิงถึงคำว่า 'ทรัพยากร' ในข้อ 7 ซึ่งหมายถึงบุคคลและงบประมาณ

ควรจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีงบประมาณพอสำหรับกิจกรรมสำคัญของศาล นอกจากนี้ควรมีการบริหารจัดการกองทุน และมีการทำบัญชีตามระเบียบทางการเงินที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปสำหรับหน่วยงานรัฐบาล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถถูกนำไปปรับใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ด้วย เช่น เมื่อศาลเผชิญกับปัญหาหรือได้รับคำสั่งการใหม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงาน หรือเมื่อมีการจัดตั้งคณะทำงานหรือหน่วยงานใหม่

แผนจัดการความเสี่ยง (ข้อ 5) ให้อำนาจศาลในการพิจารณาและเตรียมการสำหรับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงนี้ครอบคลุมความเสี่ยงหลากหลายด้าน ทั้งการเมือง กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน เทคโนโลยี และภาพลักษณ์

ข้อ 8 ถึงข้อ 11:

การวัดผลการดำเนินงานคือขั้นตอนที่สำคัญในแผนเชิงกลยุทธ์ เพราะช่วยให้ศาลสามารถมองเห็นได้ว่ามีความคืบหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้มากน้อยแค่ไหน และยังช่วยให้ศาลสามารถมุ่งเน้นไปที่ประเด็นปัญหาได้ถูกจุด สำหรับวัตถุประสงค์บางข้ออาจต้องใช้มาตรการหลายอย่างในการประเมินว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ หรือยัง ศาลอาจศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น Global Measures of Court Performance (มาตรการสากลในการวัดผลการดำเนินงานของศาล) (ฉบับที่ 2, ค.ศ. 2018)

ประสบการณ์ของศาลบางแห่งชี้ให้เห็นว่าจำเป็นที่จะต้องให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายของศาลด้วย ข้อดีของการทำเช่นนี้คือผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการจะได้มีโอกาสในการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตน เช่น ด้านกระบวนการพิจารณาคดีและกระบวนการในศาล มาช่วยกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่มีความเข้มข้นมากขึ้น และอาจทำให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการให้ความร่วมมือมากขึ้นในการดำเนินการตามกลยุทธ์และนโยบาย การมีส่วนร่วมนี้จะทำให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการเข้าใจปัญหาทางธุรการและการจัดการมากขึ้น เช่น เรื่องทรัพยากรมนุษย์และการเงิน

ด้านที่ 3: แรงงานในองค์กรศาล	
การจัดการแรงงาน	
1.	บริหารจัดการภาระงานของผู้พิพากษาและพนักงานในศาลเพื่อให้สามารถดำเนินคดีความได้อย่างตรงเวลาและมีมาตรฐานสูง
2.	คาดการณ์และจัดการข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงานเพื่อให้รับมือกับภาระงานที่จะมาถึงได้
การฝึกอบรมและพัฒนาแรงงาน	
3.	ระบุความต้องการในการฝึกอบรมของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล และจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น
4.	มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล
5.	ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลสื่อสารและเรียนรู้จากกันและกัน
การมีส่วนร่วมและสุขภาวะของแรงงาน	
6.	พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยและส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล
7.	รับฟังความเห็นจากผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลอย่างสม่ำเสมอ
8.	ส่งเสริมให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลทำงานตอบแทนสังคม
การทำงานและการเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน	
9.	มีระบบจัดการการทำงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลทำงานได้อย่างมีคุณภาพสูง
10.	ใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสในการยอมรับและให้คุณค่าแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล
11.	ใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสในการแต่งตั้งและเลื่อนขั้นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล
12.	ใช้กระบวนการที่เป็นธรรมในการปลดหรือลงโทษทางวินัยแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล
ประสิทธิผล	
13.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) สามารถจัดการภาระงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเตรียมพร้อมสำหรับภาระงานที่คาดการณ์ไว้ได้ (2) ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลพึงพอใจกับโอกาสในการรับการฝึกอบรมที่จัดให้ และมีการเรียนรู้เชิงรุกจากกันและกัน (3) ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลมีความทุ่มเทและพึงพอใจในการทำงาน (4) ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลพึงพอใจกับระบบจัดการการทำงานในศาล

คำอธิบาย

ปัญหาของแรงงานในศาลนั้นมีหลายแง่มุม คำอธิบายต่อไปนี้จะให้ความกระจ่างเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ที่ถูกเสริมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในข้อปฏิบัติฉบับปรับปรุงล่าสุดด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านอื่น ๆ

ข้อ 1 ถึงข้อ2:

ศาลที่ดีเยี่ยมจะต้องมีระบบในการจัดสรรและจัดการคดีในศาล ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการวางแผนด้านแรงงานประกอบด้วยจำนวนคดีที่คาดการณ์ว่าจะได้รับ และเวลาเฉลี่ยที่จำเป็นในการจัดการแต่ละคดี ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ศาลสามารถวางแผนจำนวนผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลที่จำเป็นในการบรรลุภาระงานตามที่คาดการณ์ไว้ ยิ่งไปกว่านั้นการวางแผนและประมาณการความต้องการแรงงานยังช่วยให้ศาลสามารถตอบสนองต่อปัญหาอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย

ข้อ 3 ถึงข้อ 5:

ศาลหลายแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล รวมถึงการลงทุนในโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ศาลสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการฝึกอบรมและทางเลือกด้านอาชีพแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าทางอาชีพการงานของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล เนื้อหาการฝึกอบรมจะแตกต่างกันไปในแต่ละศาล ในบางประเทศอาจมีวิทยาลัยฝึกอบรมด้านตุลาการที่พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการที่มีอยู่เดิมและความต้องการใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น ศาลอาจพิจารณาดำเนินการฝึกอบรมภายในองค์กร เช่น การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้โดยผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล ศาลที่กำลังมองหาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของบุคลากร อาจพิจารณาดำเนินโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับศาลและการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ดูภาคผนวกเกี่ยวกับคำแนะนำในการใช้เทคโลยี)

บุคลากรในศาลพิเศษก็ควรได้รับการฝึกอบรมเช่นกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่บุคลากรในศาลพิเศษควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิดทางกฎหมายที่สำคัญ เช่น กฎของความยุติธรรมตามธรรมชาติ (natural justice) ในกรณีที่สมาชิกของศาลพิเศษไม่ได้รับการฝึกฝนทางกฎหมาย การให้การอบรมนี้จะช่วยให้การทำงานของศาลพิเศษมีความเป็นธรรมมากขึ้นกับทุกฝ่าย

ข้อ 6 ถึงข้อ 7:

นอกเหนือจากการฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมของแรงงานและสุขภาวะก็มีบทบาทที่สำคัญเช่นกัน หนึ่งในมิติของการมีส่วนร่วมคือการสร้างความมั่นใจให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลว่าพวกเขามีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างเพื่อแสดงความเห็น คำติชม ข้อเสนอแนะในเรื่องที่มีความกังวล เช่น ภาระงาน การพัฒนาอาชีพ และการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสารดังกล่าวสามารถสร้างได้ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำแบบสำรวจ และการจัดการอภิปรายพูดคุย จุดมุ่งหมายของการสื่อสารคือเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาวะทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล เพื่อให้พวกเขารู้สึกมีกำลังใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของศาล

ศาลอาจส่งเสริมให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลมีส่วนร่วมในชุมชน โดยถือเป็นหนึ่งในแนวทางแบบกว้าง ๆ ในการสร้างการมีส่วนร่วมของแรงงานศาล ยกตัวอย่างเช่น ศาลอาจจัดสรรเวลาให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลได้ไปทำงานอาสาในองค์กรชุมชนหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล	
ห้องพิจารณาคดี	
1.	มีห้องพิจารณาคดีที่เพียงพอเพื่อให้สามารถพิจารณาคดีได้ทันในเวลาที่เหมาะสม
2.	ห้องพิจารณาคดีมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและน่าเชื่อถือในการพิจารณาคดี
	การบันทึกการพิจารณาคดี
3.	การบันทึกการพิจารณาคดีและแฟ้มคดี (ทั้งที่เป็นสำเนากระดาษและอิเล็กทรอนิก) มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง และสืบค้นง่าย
4.	มีการใช้มาตรการความปลอดภัยและความถูกต้องของข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าการบันทึกการพิจารณาคดีและแฟ้มคดี (ทั้งสำเนากระดาษและอิเล็กทรอนิก) จะได้รับการเก็บรักษาอย่างเหมาะสม
5.	เหตุผลของคำตัดสินมีความชัดเจน
กระบวนการพิจารณาคดีและกระบวนการของศาล	
6.	บริหารจัดการคดีโดยอ้างอิงตามตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าคดีจะได้รับการพิจารณาอย่างตรงเวลาและมีมาตรฐานสูง
7.	มีการทบทวนกระบวนการและระเบียบวิธีการ (รวมทั้งบทบาทของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8.	นำเสนอบริการเพื่อเป็นทางเลือกในการยุติข้อพิพาท เพื่อให้ผู้ใช้บริการศาลสามารถยุติข้อพิพาทได้อย่างสันติ และไม่เสียค่าใช้จ่ายมาก
9.	มีการพิจารณาแนวทางเชิงเยียวยาหรือการหาทางออกในคดีที่เหมาะสม
นวัตกรรม	
10.	กระบวนการเชิงนวัตกรรมของศาลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
11.	มีนโยบายและระเบียบวิธีการในการสร้าง รวบรวม และคัดกรองแนวคิดเชิงนวัตกรรม
12.	มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเชิงนวัตกรรมของศาลอย่างสม่ำเสมอ
13.	สร้างการมีส่วนร่วม ฝึกอบรม และให้คุณค่าแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลสำหรับความพยายามในการใช้นวัตกรรมในศาล
14.	ติดตามการทำงานของศาลอื่น ๆ เพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและโครงการที่อาจเหมาะสมกับศาลของเรา
15.	แลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับศาลอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม
ประสิทธิผล	
16.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) คดีความในศาลถูกจำหน่ายในกรอบเวลาที่น่าพึงพอใจ (2) ตารางเวลาในการพิจารณาคดีมีความแน่นอนสูง (3) มีการใช้แนวทางเชิงนวัตกรรมอย่างแข็งขันซึ่งช่วยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล

คำอธิบาย

ด้านที่ 4 ประกอบด้วย 3 ส่วนย่อย: (ก) โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของศาลและบันทึกของศาล (ข) การพิจารณาคดีและกระบวนการของศาล และอีกส่วนที่ช่วยหนุนเสริมสองส่วนนี้ก็คือ (ค) นวัตกรรมของศาลที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงแนวปฏิบัติในศาลอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 2:

ในกรอบการทำงานนี้คำว่า “ห้องพิจารณาคดี” ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ในที่นี้หมายความรวมถึง ศาลชั้นต้น ห้องทำงานของผู้พิพากษา และสถานใด ๆ ที่ถูกกำหนดให้ใช้เป็นสถานที่ในการดำเนินการทางศาล

นอกเหนือจากการมีห้องพิจารณาคดีที่เพียงพอเพื่อให้แน่ใจว่าคดีต่าง ๆ จะได้รับการพิจารณาในเวลาที่เหมาะสมแล้ว ศาลควรช่วยให้ผู้ใช้บริการศาลรู้สึกมั่นใจในสภาพแวดล้อมของการดำเนินคดีในศาล ในที่นี้ ศาลควรพิจารณาถึงระบบความปลอดภัยและการคัดกรองความปลอดภัยเมื่อเข้าสู่ศาล

ข้อ 3 ถึงข้อ 4:

บันทึกของศาลควรเก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัย เมื่อศาลเริ่มเก็บเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกมากขึ้น นั่นหมายความว่าบันทึกของศาลและแฟ้มคดีจะมีอยู่ทั้งในรูปแบบของสำเนากระดาษและสำเนาอิเล็กทรอนิก ศาลควรพิจารณาถึงวิธีการเก็บรักษาเอกสารเหล่านี้เพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ของแฟ้มคดีทั้งสองรูปแบบ ตัวอย่างเช่น สำหรับบันทึกอิเล็กทรอนิก อาจมีการกำหนดนโยบายความปลอดภัยด้านไอที เช่น สิทธิ์ในการเข้าถึงของผู้ใช้ และการตรวจสอบ

ข้อ 6 ถึงข้อ 7:

การบริหารจัดการคดีหมายถึงการไหลของคดีผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบศาล โดยนับเริ่มตั้งแต่คดีเข้าสู่ศาลจนถึงเมื่อมีการจำหน่ายคดีในที่สุด รวมถึงการอุทธรณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วยเพราะการตัดสินของศาลควรอยู่ภายใต้กลไกการอุทธรณ์ที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ใช้ศาลทราบว่าสิทธิในการอุทธรณ์อย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่จริงจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของศาลพิเศษที่ซึ่งสิทธิดังกล่าวอาจไม่ได้ถูกมองว่าเป็นสาระหลักเหมือนกันในศาลปกติ

นอกจากนี้ ควรมีกระบวนการในการส่งเสริมความชัดเจนในการตัดสิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรในศาลพิเศษประกอบด้วยสมาชิกศาลที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านกฎหมาย กระบวนการนี้ยังรวมถึงการมีระบบที่ช่วยให้ข้อมูลแก่สมาชิกศาลให้รับทราบถึงคำพิพากษาที่มีผลผูกพันจากศาลชั้นที่สูงกว่าและผลการตัดสินล่าสุดจากศาลพิเศษ

ข้อ 8:

ศาลอาจพิจารณานำเอาการระงับข้อพิพาททางเลือกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคดี การระงับข้อพิพาททางเลือกจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถร่วมมือกันเพื่อหาทางออกอย่างฉันมิตร และหลีกเลี่ยงความจำเป็นในการขึ้นศาล หากข้อพิพาทสามารถไกล่เกลี่ยได้ผ่านวิธีนี้ ฝ่ายต่าง ๆ จะได้รับประโยชน์จากการประหยัดเวลาและหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินคดี สิ่งนี้จะช่วยให้ศาลสามารถเสนอแนวทางในการหาทางออกที่เข้าถึงได้และค่าใช่จ่ายไม่สูงให้แก่ผู้ใช้บริการศาลได้ ในศาลบางแห่งมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยเปิดแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับฝ่ายต่าง ๆ ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยตนเองหรือผ่านคนกลาง

ข้อ 9:

- ในบางกรณีศาลอาจพิจารณาใช้วิธีเชิงเยียวยาหรือการหาทางออก ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งแทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะประเด็นปัญหาทางกฎหมาย มีการใช้แนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลไกล่เกลี่ยข้อพิพาทพิเศษ เช่น ศาลยาเสพติด ศาลความรุนแรงในครอบครัว และศาลสุขภาพจิต ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย และประเทศอื่น ๆ คุณลักษณะบางประการของวิธีไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประกอบด้วย การมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง และการเลือกใช้การเยียวยาหรือการทำงานบริการสังคม เพื่อให้การหาทางออกประสบความสำเร็จ หลายหน่วยงานจะต้องทำงานร่วมกันกับศาลในการบำบัดรักษา และ/หรือ การกำกับดูแลผู้กระทำความผิด/คู่ความ นอกจากนี้ยังอาจมีการติดตามทางตุลาการสำหรับผู้กระทำความผิด/คู่ความ ที่ต้องเดินทางมายังศาลเพื่อรับการตรวจสอบและประเมินอย่างเป็นประจำจากผู้พิพากษาเพื่อดูพัฒนาการ

- นิติศาสตร์เพื่อการบำบัดฟื้นฟู (Therapeutic jurisprudence) คือแขนงการศึกษาที่สนใจผลกระทบของกฎหมายที่มีต่อสุขภาวะทางอารมณ์และจิตใจ แนวทางนิติศาสตร์เพื่อการบำบัดฟื้นฟูศึกษาวิธีการในการส่งเสริมสุขภาวะของคู่ความโดยการยกระดับความเป็นธรรมของกระบวนการศาล และประสบการณ์ในชั้นศาล เช่น อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการบำบัดรักษาและการบริการตามความเหมาะสม

ข้อ 10 ถึงข้อ 13:

- นวัตกรรมช่วยให้ศาลสามารถปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการศาล แม้ว่านวัตกรรมอาจจะถูกนำมาใช้ในหลากหลายมิติ กระบวนการของนวัตกรรมจะต้องอยู่ภายใต้การนำของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของศาล ที่ต้องเป็นเช่นนี้เพื่อที่จะได้มั่นใจว่าความคิดเชิงนวัตกรรมต่าง ๆ นั้นมีเป้าหมายและจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของศาล ศาลสามารถสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยวางกระบวนการที่ส่งเสริมและอนุญาตให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลสามารถเสนอข้อปรับปรุงต่อกระบวนการศาล จัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในศาลมีทักษะในการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้เกิดกรอบคิดและวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยียังสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เช่นกัน โดยเริ่มจากการตั้งคำถามว่าศาลสามารถนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างไร และอาจใช้การทดลองขนาดเล็กและวิธีการที่คล่องตัวมาช่วยในการตัดสินใจเมื่อมีการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ (ดูภาคผนวก ก สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี)

ข้อ 14:

- การติดตามโครงการและแนวคิดริเริ่มต่าง ๆ ในศาลอื่น ๆ คือสิ่งที่จะสามารถช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน สิ่งนี้สามารถทำได้ผ่านการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสัมมนาและการประชุมระดับนานาชาติ ซึ่งจะช่วยขยายเครือข่ายของการแลกเปลี่ยนความรู้และความเข้าใจในการปรับปรุงศาล

ด้านที่ 5: การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาล	
คำติชมจากผู้ใช้บริการศาล	
1.	เปิดรับคำติชมอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของผู้ใช้บริการศาลและความต้องการของพวกเขา
2.	นำคำติชมมาใช้วัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศาลอย่างสม่ำเสมอ
3.	นำคำติชมที่ได้มาวิเคราะห์หาจุดที่ต้องปรับปรุง และปรับปรุงบริการให้แก่ผู้ใช้บริการศาลทุกคนอย่างสม่ำเสมอ
4.	เปิดรับคำติชมจากผู้ใช้บริการศาลว่าพวกเขามีความเข้าใจขั้นตอนของศาลและการบริการที่พวกเขาได้รับหรือไม่
การสื่อสารกับผู้ใช้บริการศาล	
5.	ชี้แจงต่อสาธารณะให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศาล ตามคำติชมที่ได้รับจากการทำแบบสำรวจ
6.	เปิดเผยข้อมูลของระเบียบวิธีของศาลและค่าธรรมเนียม รวมถึงรายละเอียดของการบริการ
7.	เปิดพื้นที่ให้ผู้ใช้บริการศาลและสาธารณชนได้มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ โดยที่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลต่างก็ควรได้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการนี้เช่นกัน
8.	รับฟังผู้ใช้บริการศาลและปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเคารพ
9.	ลงมือปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใช้บริการศาลได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน
ประสิทธิผล	
10.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศาลที่มีต่อการอำนวยความยุติธรรมของศาลอยู่ในระดับสูง (2) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศาลที่มีต่อการบริการของศาลอยู่ในระดับสูง

คำอธิบาย

ข้อ 1 ถึงข้อ 7:

- การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อศาล วิธีการมีส่วนร่วมอาจประกอบด้วยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง หรือหลายทิศทาง

- สำหรับการมีส่วนร่วมแบบทิศทางเดียว การสื่อสารจะถูกส่งมาจากผู้สื่อสารด้านหนึ่งมากกว่าผู้สื่อสารอีกด้าน ตัวอย่างเช่น การทำแบบสำรวจมักใช้คำถามมาตรฐานเพื่อดึงข้อมูลจากสาธารณะเพื่อให้ศาลสามารถเข้าใจมุมมองของพวกเขาได้ดีขึ้น กิจกรรมบ้านเปิดต้อนรับและการพูดคุยเกี่ยวกับข้อมูลอย่างเป็นสาธารณะก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ศาลสามารถใช้เพื่อส่งสารไปยังสาธารณะ โดยที่ตัวแทนของศาลนำเสนอข้อมูลสู่สาธารณะและตอบคำถามจากประชาชน

- ในอีกด้านหนึ่ง กลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางหรือหลายทิศทางจะอาศัยการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากมากกว่าหนึ่งกลุ่ม โดยร่วมสื่อสารในลักษณะโต้ตอบกัน และมีการนำเสนอข้อมูลโดยตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ ที่เข้าร่วม ตัวอย่างเช่น การอภิปรายร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ การตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน การพูดคุยโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ ฯลฯ

- หากจะใช้การสื่อสารผ่านเทคโนโลยี ศาลอาจต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้ที่ใช้บริการศาลเสียก่อน หรือพิจารณาว่าพวกเขามีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีมากน้อยเพียงใด โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของขั้นเตรียมการเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะคำติชมก่อนที่จะนำระบบมาใช้จริง ต่อจากนั้นศาลอาจได้รับคำติชมเพิ่มเติมจากผู้ใช้บริการศาลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดังกล่าว (ดูภาคผนวก ก สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี)

ข้อ 8 ถึงข้อ 9:

- ในทำนองเดียวกัน การปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการศาลอย่างยุติธรรมก็เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจต่อศาล วิทยาลัยตุลาการแห่งสหราชอาณาจักร (The UK Judicial College) ได้จัดพิมพ์หนังสือ “Equal Treatment Bench Book” (กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2018 แก้ไขเพิ่มเติมมีนาคม ค.ศ. 2019) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้บริการศาล “ตระหนักว่าตนได้ปรากฏตัวต่อหน้าศาลที่มีใจเป็นธรรม” หนังสือระเบียบวิธีการในศาลเล่มนี้อธิบายว่า “การปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเป็นธรรมต้องอาศัยความตระหนักและความเข้าใจในสภาวการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม เพื่อขจัดความไม่เท่าเทียมทั้งหลายที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างและความด้อยโอกาส” ในบริบทของข้อ 9 “ผู้ใช้บริการศาลทุกคน” รวมถึงกลุ่มที่จะได้กล่าวถึงต่อไปในข้อ 9 ,7 และ 10 ของด้านที่ 6

ด้านที่ 6: การบริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา	
การบริการจากศาลที่ราคาย่อมเยา	
1.	ทบทวนนโยบายศาลเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าประชาชนสามารถเข้าถึงบริการจากศาลได้
2.	ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ศาลสามารถให้บริการในราคาที่ย่อมเยาได้
3.	ลดขั้นตอนของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายของคู่ความ
4.	มีนโยบายการเก็บค่าธรรมเนียมที่ชัดเจน
การเข้าถึง	
5.	ผู้ใช้บริการศาลสามารถหาและเข้าไปยังห้องพิจารณาคดีที่เกี่ยวข้องได้ง่าย
6.	เวลาทำการของศาลมีความเหมาะสม ช่วยให้ผู้ใช้บริการศาลสามารถมาทำธุระได้สะดวก
7.	ช่วยเหลือผู้ใช้บริการศาลที่มีความพิการให้เข้าถึงศาลและการบริการจากศาล
8.	เว็บไซต์ง่ายต่อการใช้ มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้
9.	ให้ข้อมูลเพื่อช่วยเหลือคู่ความที่ไม่มีตัวแทน
10.	มีบริการล่ามแปลภาษาให้แก่ผู้ใช้บริการศาลที่ต้องการ
11.	ใช้เทคโนโลยีในการทำให้กระบวนการศาลมีประสิทธิภาพ และการบริการจากศาลเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น
ประสิทธิผล	
12.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (1) ค่าใช้จ่ายที่คู่ความต้องจ่ายอยู่ในระดับที่เอื้อมถึง (2) การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอยู่ในระดับสูง

คำอธิบาย

ข้อ 1 ถึงข้อ 4:

สิ่งที่สำคัญคือศาลต้องแน่ใจว่าค่าธรรมเนียมของศาลอยู่ในระดับที่ทุกคนที่ต้องการการช่วยเหลือทางกฎหมายจากศาลสามารถจ่ายได้ เพื่อที่ผู้ใช้บริการศาลจะได้ไม่รู้สึกสิ้นหวังในการสู้คดี

ข้อ 5:

ตามที่กล่าวไว้ในด้านที่ 4 คำว่า “ห้องพิจารณาคดี” มีการใช้ในวงกว้าง ซึ่งรวมถึงศาลชั้นต้น ห้องทำงานของผู้พิพากษา และสถานที่อื่น ๆ ที่ถูกกำหนดให้เป็นสถานที่สำหรับการดำเนินการทางศาล

ข้อ 7 ถึงข้อ 10:

ควรให้ข้อมูลในลักษณะที่ผู้ใช้บริการศาลทุกกลุ่มสามารถเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย ในการนี้จะต้องพิจารณาถึงผู้ใช้บริการศาลที่มีความพิการ (ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย จิตใจ หรืออื่น ๆ) ผู้ใช้บริการศาลที่ไม่มีตัวแทน และผู้ใช้บริการศาลที่ไม่เข้าใจสำนวนภาษาของคำสั่งศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ความที่ไม่มีตัวแทน ศาลสามารถให้ข้อมูลเพื่อช่วยเหลือพวกเขาได้ เช่น มีคู่มือและโบรชัวร์เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการศาล ชุดเอกสารสำหรับพยาน แบบฟอร์มศาลที่เข้าใจง่าย เป็นต้น ศาลสามารถพิจารณาจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือตนเองขึ้นภายในพื้นที่ศาล เพื่อทำหน้าที่จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทางธุรกิจและการเข้าถึงข้อมูลทางกฎหมายเพื่อช่วยเหลือผู้ใช้บริการศาลต่อไป

คำถาม 11:

เมื่อศาลค่อยๆเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการและในการให้บริการศาลเพื่อเพิ่มการเข้าถึง ศาลก็ต้องไม่ลืมคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการศาลที่อาจรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีเป็นเรื่องท้าทาย ซึ่งรวมถึงผู้ใช้บริการศาลที่ไม่สามารถเข้าถึงหรือไม่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้ (ดูภาคผนวกสำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี)

ข้อ 12(ข):

ไม่มีคำจำกัดความที่แน่นอนของ “การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม” ดังที่ศูนย์วิจัยเสรีภาพพลเมืองอัลเบอร์ตา (Alberta Civil Liberties Research Centre) ได้กล่าวไว้ว่า การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม “มีความหมายที่แตกต่างไปสำหรับคนแต่ละคน ในความหมายที่แคบที่สุด การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมคือความสามารถในการปรากฏตัวในชั้นศาลตามธรรมเนียมปฏิบัติเท่านั้น หากกล่าวกว้าง ๆ ก็จะเกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมของระบบศาลที่ขยายใหญ่ขึ้น และอุปสรรคเชิงระบบที่คนในสังคมแต่ละคนต้องเผชิญ” (ดูเพิ่มเติมได้ที่ www.aclrc.com/what-is-access-to-justice) แต่เพื่อให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของหลักเกณฑ์ข้อนี้ ความหมายอ้างอิงที่ดูจะเป็นประโยชน์คือความหมายที่ให้ไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการผลิตภาพแห่งออสเตรเลีย (Productivity Commission of Australia) ที่ระบุไว้ในรายงานภาพรวมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม ปี ค.ศ. 2014 (*Access to Justice Arrangements: Overview*) ในรายงานการสอบสวนหมายเลข 72 กรุงแคนเบอร์รา ว่า “การส่งเสริมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม” หมายถึง “การทำให้ผู้คนสามารถแก้ไขข้อพิพาทได้ง่ายขึ้น”

ด้านที่ 7: ความไว้วางใจและความมั่นใจจากสาธารณะ	
ความรับผิดชอบและความโปร่งใส	
1.	เปิดเผยคำตัดสินต่อสาธารณะ
2.	อนุญาตให้สื่อเข้าถึง และสามารถรายงานการพิจารณาคดีความของศาลได้
3.	เมื่อมีการขอเข้าถึงข้อมูลศาล ให้ดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม
4.	มีนโยบายที่วางกรอบให้กับกระบวนการยื่นคำร้องหรือจัดการคำร้อง
5.	รายงานคำร้องที่ได้รับและการคลี่คลายปัญหา
6.	จัดทำบัญชีค่าธรรมเนียมและค่าปรับที่มีการเรียกเก็บอย่างเหมาะสม
7.	บัญชีและค่าใช้จ่ายต้องได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระทุกปี
8.	รายงานประจำปีที่มีการเผยแพร่ประกอบด้วย (ก) ข้อมูลการปฏิบัติงาน (ข) รายละเอียดของจุดประสงค์ บทบาท และระเบียบวิธีของศาล (ค) ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการล่าสุดของศาล
ประสิทธิผล	
9.	จากการอ้างอิงตามมาตรการที่นำมาใช้ พบว่า (ก) สามารถจัดการคำร้องที่ได้รับในเวลาที่เหมาะสมและเป็นธรรมตามกระบวนการ (ข) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากประชาชนที่มีต่อกระบวนการยุติธรรมที่มีความเป็นธรรมของศาลอยู่ในระดับสูง

คำอธิบาย

ข้อ 1 ถึงข้อ 8:

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือศาลต้องรับผิดชอบต่อประชาชนที่ศาลรับใช้ ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่ากระบวนการศาลมีความโปร่งใสและการอำนวยความยุติธรรมนั้นมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อประชาชนสามารถเข้าถึงการพิจารณาคดีและผลการตัดสินของศาล (ข้อ 1 ถึงข้อ 3) คำร้องที่ประชาชนยื่นต่อศาลนจะได้รับการดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม และเป็นไปตามกระบวนการยุติธรรม (ข้อ 4 ถึงข้อ 5) และการบริหารงานของศาลเป็นที่รับรู้ต่อสาธารณชน (ข้อ 6 ถึงข้อ 8)

แม้ข้อมูลจะมีความโปร่งใส แต่ศาลก็ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีนโยบายที่เหมาะสมในการควบคุมการจัดการข้อมูลของผู้ใช้บริการศาลด้วย (ดูภาคผนวก ก สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี)

ข้อ 3:

ศาลพิเศษมีแนวโน้มที่จะต้องตอบข้อสงสัยจากคู่ความที่มาติดต่อด้วยตนเองอยู่บ่อย ๆ ซึ่งอาจเป็นเพราะกระบวนการพิจารณาคดีไม่อนุญาตให้คู่ความมีตัวแทนทางกฎหมาย หรือเพราะฝ่ายคู่ความเลือกที่จะเป็นตัวแทนให้ตัวเอง ในกรณีเช่นนี้ ศาลควรให้ข้อมูลที่เหมาะสมแก่ผู้ใช้ศาลพิเศษโดยรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลางและความเป็นธรรมของศาล สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการเข้าถึงความยุติธรรม

ข้อ 9:

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในด้านนี้ ความหมายอ้างอิงที่เป็นประโยชน์สำหรับนิยามของ “ความเป็นธรรมของกระบวนการศาล” อาจเป็นดั่งที่ผู้ตรวจการแผ่นดินออสเตรเลียตะวันตก (Ombudsman Western Australia) เสนอไว้ว่า ความเป็นธรรมของกระบวนการศาลนั้น “เกี่ยวพันกับกระบวนการที่ผู้มีอำนาจใช้ในการตัดสินคดี แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลการตัดสินที่เกิดขึ้นจริง กระบวนการที่เป็นธรรมและเหมาะสมคือสิ่งจำเป็นในการตัดสินคดี” (แนวทางเกี่ยวกับความเป็นธรรมของกระบวนการศาล (ความยุติธรรมตามธรรมชาติ) (Guidelines on Procedural fairness (natural justice), แก้ไขพฤษภาคม ค.ศ. 2009, สืบค้นได้ที่: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm

5. การวัดผลการดำเนินงานและความคืบหน้า

รากฐานที่สำคัญของการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศของศาลคือการดูแลให้ข้อมูลมีความถูกต้อง รอบด้านและเชื่อถือได้ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ศาลสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้เท่านั้น แต่ยังช่วยในการประเมินว่ากลยุทธ์หรือกิจกรรมที่ทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นบวกหรือไม่

ศาลจำเป็นต้องดูแลข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมถึงลักษณะและความซับซ้อนของข้อมูล ศาลอาจต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลของโครงการริเริ่มใหม่ ๆ ได้ ศาลควรมีแหล่งข้อมูลดิบและแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง รวมถึงมีระบบการจัดการคดี ระบบการเงิน ระบบระเบียน และการทำแบบประเมินสำหรับเจ้าหน้าที่ศาล ทนายความและผู้ใช้บริการศาล

หากไม่มีระบบวัดผลที่เชื่อถือได้ ศาลจะไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์หรือโครงการริเริ่มได้เลย ในส่วนของการพิจารณาคดี การรับฟังพยานหลักฐานเบื้องต้นและการเปิดเผยข้อมูลที่มากขึ้นอาจฟังดูเหมือนเป็นสิ่งที่ควรกระทำ แต่ก็ต้องไม่ลืมคำนึงว่าอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปสำหรับคู่กรณีหรือเพิ่มความล่าช้าในการดำเนินและตัดสินคดี การวัดผลจึงมีความสำคัญต่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพเพื่อติดตามการทำงานและความคืบหน้า

สิ่งสำคัญคือต้องแยกความแตกต่างระหว่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพของศาล (และเครื่องมือ) ออกจากนโยบายและเครื่องมือในการบริหารศาล ตัวชี้วัดและเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพศาลจะช่วยในการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของการทำงานของศาล ตัวชี้วัดและเครื่องมือเหล่านี้จะทำให้เราเห็นภาพทั้งแง่มุมภายในและภายนอกของการปฏิบัติงานของศาล โดยสามารถใช้แบบประเมินไปพร้อม ๆ กันได้ ซึ่งถือเป็นตัวอย่างของเครื่องมือที่ดีในการสอบถามความคิดเห็น คำติชมของผู้ใช้บริการต่อการดำเนินการของศาล

ในอีกทางหนึ่ง นโยบายและเครื่องมือในการบริหารศาลเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของกล่องเครื่องมือที่ศาลสามารถใช้ประโยชน์ เพิ่มอำนาจต่อรองและสร้างกระบวนการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ศาลจะใช้เครื่องมือและนโยบายเหล่านี้ผ่านกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของศาล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลในเชิงบวกหรือไม่ จะถูกวัดผลโดยตัวชี้วัดการประเมินการทำงานของศาลที่เกี่ยวข้อง

การวัดผลการดำเนินการ

ศาลที่มีความเป็นเลิศจะทำการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบริการที่ศาลมอบให้ประชาชนอย่างเป็นระบบ สำหรับการประเมินผลปฏิบัติงานของศาลจะต้องใช้ชุดตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงาน นอกจากตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงปริมาณแล้ว ศาลที่ดีเยี่ยมยังใช้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเพื่อจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การเข้าถึงระบบกฎหมาย การมีหรือไม่มีอุปสรรคทางกายภาพ เสียงและภาษาในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของศาล ความเป็นธรรมของกระบวนการพิจารณาคดีและความง่ายต่อการเข้าใจ และความชัดเจนของผลตัดสินและคำสั่ง ความสุภาพและความเคารพที่เจ้าหน้าที่ศาลแสดงต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดเหล่านี้อาจได้มาจากการสังเกตแบบมีโครงสร้าง การประเมินความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการศาล (ผ่านแบบประเมิน) และการทบทวนรูปแบบคำสั่ง และการตัดสินคดีโดยผู้เชี่ยวชาญ

ศาลที่ดีเยี่ยมจะใช้ชุดตัวชี้วัดหลักของการดำเนินการเพื่อวัดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบริการของตน อย่างน้อยที่สุดศาลควรรวบรวมและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาของการดำเนินคดีและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคดี ศาลที่ดีเยี่ยมจะใส่ในการแปรผลข้อมูลจากแค่ข้อเท็จจริงอย่างง่าย ๆ ไปเป็นความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศาล คุณภาพของบริการ และคุณภาพของความยุติธรรม

อย่างไรก็ดี มีแนวโน้มที่ศาลจะวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานเฉพาะในแง่เชิงปริมาณโดยใช้ตัวชี้วัด เช่น ระยะเวลาของกระบวนการฟ้องร้องคดี จำนวนภาระคดีต่อผู้พิพากษา ค่าใช้จ่ายต่อคดี หรือจำนวนคดีที่ค้างอยู่ มีหลักคิดคลาสสิกอย่างหนึ่งเกี่ยวกับระยะเวลาของกระบวนการดำเนินคดี คือหลักการที่ว่า 'ความยุติธรรมที่ล่าช้าคือความอยุติธรรม' (Justice delayed is justice denied.) กล่าวกันว่าหากศาลปฏิบัติงานได้ไม่ดี ก็เป็นเพราะกระบวนการพิจารณาคดีนั้นยืดยาวเกินไป ในทางตรงกันข้ามกระบวนการดำเนินคดีที่รวดเร็วจะทำให้ศาลได้รับเสียงตอบรับในแง่บวก ศาลจะถูกมองว่ามีประสิทธิภาพเมื่อมีค่าใช้จ่ายต่อคดีต่ำ หรืออัตราการสะสางคดีมีสูง

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของศาลโดยอิงมุมมองเชิงปริมาณมีแนวโน้มที่จะบิดเบือนภาพรวม ดังตัวอย่างของในบางคดีที่ 'ความยุติธรรมที่ถูกเร่งรีบ' (Justice hurried) ก็กลายเป็น 'ความยุติธรรมที่ถูกกลบฝัง' (Justice buried) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงมิติทางคุณภาพของการทำงานของศาลด้วยเช่นกัน เนื่องจากมิติที่ไม่ได้ถูกประเมินมักจะเป็นมิติที่ไม่ค่อยได้รับการแก้ไข ความท้าทายอยู่ตรงที่ว่าการวัดประสิทธิภาพในเชิงปริมาณนั้นง่ายกว่าการวัดผลความยุติธรรมที่มีคุณภาพ ที่มีความซับซ้อนกว่าแค่การวัดประสิทธิภาพอย่างเดียว การวัดมิติทางคุณภาพเหล่านี้อาจต้องการการวัดเชิงคุณภาพที่มีนวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งอาจจะยากและมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น (เช่น การสำรวจ) แต่ศาลต้องไม่ให้ความง่ายดายในการวัดประสิทธิภาพแค่มิติเดียวมาบดบังความจำเป็นในการทบทวนเกี่ยวกับคุณภาพของความยุติธรรมที่มิติที่กว้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กรอบสากลฯ ใช้ 'วิธีแบบทั่วทั้งศาล' เพื่อให้แน่ใจว่าประเด็นความยุติธรรมในวงกว้างเหล่านี้จะไม่ถูกมองข้ามผ่านการวัดคุณภาพของศาลโดยรวม ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารจัดการคุณภาพคือ แม้ว่าการวัดคุณภาพของศาลอาจเป็นเรื่องยาก แต่หากทุกแง่มุมของกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดของศาลนั้นมีคุณภาพสูง ก็จะทำเรามั่นใจในระดับหนึ่งว่าศาลมีคุณภาพและผลลัพธ์ที่ดี หากศาลมีผลการดำเนินการระดับสูงในทุกด้านของความเป็นเลิศของศาลทั้งเจ็ดข้อ ก็มีเหตุผลให้อาจสรุปได้ว่าศาลเองนั้นสามารถมอบมีความยุติธรรมที่มีคุณภาพสูงตามไปด้วยได้

การหวังพึ่งผลการประเมินเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เราเห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานของศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพของคำตัดสินและการบริการของศาล กรอบสากลฯ พยายามส่งเสริมให้ศาลประเมินขอบเขตการทำงานของตนให้หลากหลายด้านและกว้าง และใช้มาตรการและข้อเสนอแนะทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปด้วยกัน นอกจากนี้ไม่ใช่ทุกกิจกรรมของศาลที่เราจะสามารถวัดผลได้ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดวิธีการที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ โครงการริเริ่ม หรือการบริการในกิจกรรมดังกล่าว

การวัดความคืบหน้า

กระบวนการประเมินตนเองเป็นประจำจะช่วยให้ศาลสามารถติดตามและเก็บคะแนนความคืบหน้าว่าศาลกำลังทำได้ดีมากน้อยแค่ไหนในความเป็นเลิศของศาลทั้งเจ็ดด้านและในภาพรวม อย่างไรก็ตามศาลจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีการที่เข้มงวดมากขึ้นในการวัดผลที่เกิดจากโครงการริเริ่มหรือกิจกรรมที่ศาลนำมาใช้ในการปฏิรูปหรือปรับปรุงแนวปฏิบัติหรือกระบวนการ การวัดผลตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของกิจกรรมและการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานจึงมีความจำเป็นในการช่วยให้ศาลสามารถกลับมาพิจารณาในภายหลังว่าโครงการริเริ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ ใช้ได้ผลหรือไม่ บ่อยครั้งที่ศาลนำกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ และต่อมาถูกข้อให้พยายามพิสูจน์ย้อนหลังว่ากระบวนการเหล่านั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประโยชน์หรือเปล่า

แผนงานเพื่อการปรับปรุงต้องมีมาตรการ (หรือเป้าหมาย) ที่ชัดเจนสำหรับแต่ละกิจกรรมเพื่อให้ศาลสามารถวัดผลได้ในภายหลังว่าสิ่งที่ได้กระทำนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ศาลควรหลีกเลี่ยงการใช้มาตรการที่ให้ความสำคัญแค่ว่าการกระทำหนึ่งๆ เกิดขึ้นหรือไม่ เช่น การจัดสัมมนาเพื่อให้ความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่ 20 คน และประเมินว่าได้มีการจัดสัมมนาไปแล้ว ไม่ได้ช่วยให้เราทราบว่าการประชุมนั้นมีคุณค่า มีคุณภาพสูง หรือตอบจุดประสงค์ในการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในแผนกนั้นหรือไม่ เช่นเดียวกัน การตั้งเป้าหมายเรื่องวันที่เพื่อให้กิจกรรมอะไรบางอย่างเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว ก็ไม่ได้รับประกันว่ากิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

คำถามที่ควรต้องถามเสมอคือ “เราทำกิจกรรมนี้ไปเพื่ออะไร” และควรระบุตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ซึ่งสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ คำถามที่สองที่ควรถามคือ “หากเราประสบความสำเร็จ ความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และจะสร้างความแตกต่างอะไร”

ในหลายกรณี การวัดความสำเร็จของโครงการริเริ่มอาจเป็นการสังเกตผลกระทบของโครงการที่มีต่อการวัดประสิทธิภาพของศาล แต่อาจไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป และเนื่องจากกรอบสากลฯ ต้องการการตัดสินใจและการวางแผนที่ตั้งอยู่บนหลักฐาน ศาลจึงต้องมีความรอบคอบในการระบุมาตรการที่สมเหตุสมผลในการวัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดและเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพศาล

สิ่งสำคัญของศาลคือการมีข้อมูลคุณภาพสูง เชื่อถือได้และมีความสมบูรณ์ถูกต้อง ศาลที่ประสบความสำเร็จและมีการจัดการที่ดีนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลที่ไม่ใช่แค่ข้อมูลที่รับเข้าอย่างเดียว แต่ต้องเน้นไปที่ข้อมูลที่ศาลส่งออกและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และต้องพิจารณาขอบเขตของการให้บริการที่เกิดขึ้นว่าทำได้ดีมากน้อยแค่ไหน ศาลที่ดีเยี่ยมควรใช้ระบบข้อมูลการจัดการศาล และระบบการจัดการคดีที่ทำให้สามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของศาลได้อย่างสม่ำเสมอ

ศาลที่ดีเยี่ยมจะใช้คำจำกัดความและมาตรฐานเดียวกันสำหรับคดีต่าง ๆ ระยะเวลาในการดำเนินคดี คดีค้าง และข้อมูลด้านประสิทธิภาพที่สำคัญอื่น ๆ ตัวชี้วัดควรก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการวัดปริมาณและคุณภาพ การทำเช่นนี้จะช่วยให้ศาลสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพของศาลเมื่อเวลาผ่านไป เพื่อให้เห็นประเด็นที่มีความคืบหน้าและข้อบกพร่องที่ต้องใช้ความพยายามเพิ่มเติม

ศาลอาจต้องการพัฒนาเครื่องมือวัดผลของตนเองเพื่อใช้ประเมินการดำเนินการตามแผนของศาล อย่างไรก็ตาม ศาลสามารถค้นหาข้อมูลที่มีอยู่มากมายบนอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับมาตรการด้านประสิทธิภาพที่หลากหลายที่ศาลทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน

สมาคมฯ ได้เผยแพร่เอกสาร ‘การวัดผลสากลสำหรับประสิทธิภาพศาล’ ตีพิมพ์ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2561 (Global Measures of Court Performance) ซึ่งอาจช่วยให้ศาลใช้แนวทางที่มีความคงเว้นคงวาในการวัดประสิทธิภาพ มาตรการหลักทั้งสิบเอ็ดข้อของการวัดผลสากลฯ คือแนวทางที่ช่วยให้ศาลพิจารณาว่าการทำงานของตนเหมาะสมกับบริบทของตนหรือไม่ ข้อมูลนี้อยู่ในเว็บไซต์ของสมาคมฯ (courtexcellence.com)

6. การสื่อสารและการรายงาน

เพื่อให้มั่นใจว่าสาธารณะจะมีความเคารพและความเชื่อมั่นต่อศาล ศาลต้องเปิดกว้างและโปร่งใสเกี่ยวกับการดำเนินงาน กลยุทธ์และกระบวนการของศาล ในช่วงเริ่มต้นของการนำ*กรอบสากลฯ*ไปปฏิบัติ ผลการดำเนินงานของศาลเมื่อวัดกับเกณฑ์มาตรฐานอาจจะอยู่ระดับที่ต่ำกว่าที่ต้องการ แต่สิ่งที่สำคัญคือศาลต้องเปิดใจรับกับสภาพการณ์ในปัจจุบันของตน แต่ที่สำคัญกว่านั้น ศาลต้องพร้อมที่จะเผยแพร่รายละเอียดว่าศาลกำลังทำอะไรเพื่อแก้ไขปัญหา

การขอความช่วยเหลือและทรัพยากรที่มากขึ้นจากรัฐโดยที่ไม่มีหลักฐานอะไรมาสนับสนุน มักไม่ค่อยได้รับการตอบสนอง แต่เมื่อศาลได้ใช้มาตรการภายในเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และมีข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการของบประมาณ ก็จะมีแนวโน้มที่ศาลจะประสบความสำเร็จมากกว่า การมีความโปร่งใสเกี่ยวกับการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมกับผู้ใช้บริการศาลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสารกลยุทธ์ของการปฏิรูป สิ่งเหล่านี้จะทำให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในศาลมากขึ้น

ศาลควรสื่อสารอย่างกว้างขวางกับเนติบัณฑิตยสภา อัยการ เจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมาย หน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ และประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตาม*กรอบสากลฯ*

การที่รัฐบาล ธุรกิจและชุมชนต่างตระหนักดีถึงกระบวนการจัดการคุณภาพและความมุ่งมั่นอย่างเปิดเผยของศาลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แค่เพียงเท่านี้ ก็เพียงพอแล้วที่จะถือเป็นความคืบหน้าเชิงบวกต่อในการเดินทางไปสู่ความเป็นเลิศของศาล

กรอบสากลฯ สนับสนุนให้ศาลเผยแพร่ผลการประเมินและแผนงานเพื่อการปรับปรุง รายงานประจำปีควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาท แนวปฏิบัติ กระบวนการและผลการปฏิบัติงานของศาล และหากทำได้ ศาลควรแจ้งให้ผู้ใช้บริการศาล รัฐบาล และชุมชนทราบตลอดทั้งปีถึงผลการปฏิบัติงานและโครงการริเริ่มการปฏิรูป

สิ่งสำคัญของแผนงานเพื่อการปรับปรุงคือการพัฒนาแผนการสื่อสาร เพื่อระบุให้ชัดเจนว่าศาลจะสื่อสารกับผู้ใช้บริการศาลและชุมชนอย่างไร แผนต้องรวมถึงกลยุทธ์ในการเผยแพร่เอกสาร เนื้อหา และข้อมูล และรวมถึงการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม เช่น

- การประชุมกับผู้ใช้บริการศาลกลุ่มหลักและทีมกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ
- การจัดหาข้อมูลให้กับสื่อ
- ให้ความช่วยเหลือแก่คู่ความบุคคลหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาส
- กระบวนการจัดการคำติชมและคำร้องเรียน

การสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของศาลและกลยุทธ์การพัฒนา จะสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้แก่สาธารณชน

ภาคผนวก ก คำแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยี

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่นำมาซึ่งการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่สู่สังคมสมัยใหม่ ไม่เคยมียุคสมัยใดที่ที่แรงงานสมัยใหม่ รวมไปถึงแรงงานในศาลและแง่มุมของความยุติธรรมนั้นได้สัมผัสถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีได้มากเท่านี้ ทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงและที่เป็นไปได้ในอนาคต ท้ายที่สุดไม่ว่าเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงความยุติธรรม ก็ขึ้นอยู่กับบริบทและวิธีการที่เรานำเทคโนโลยีมาใช้ ในบริบทของความเป็นเลิศของศาล ค่านิยมหลักของศาลอาจถูกส่งเสริมด้วยเทคโนโลยี โดยมีเงื่อนไขว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต้องได้มีส่วนร่วม และมีการบริหารจัดการมิติทางจริยธรรมและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ศาลได้ค่อย ๆ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการยุติธรรม เช่น การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งก่อนหน้านี้จะมีแต่เอกสารในรูปแบบกระดาษ หรือการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อส่งเอกสาร และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ศาลก็ได้เริ่มนำเอาระบบการจัดการคดี หรือระบบบริการขององค์กรเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล การจัดการทางการเงิน และการจัดซื้อมาใช้ สิ่งเหล่านี้ช่วยปรับปรุงการบริหารงานด้านความยุติธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ โครงสร้างพื้นฐานที่ศาลลงทุนไว้เหล่านี้คือรากฐานที่สำคัญสำหรับการให้บริการศาล และนอกเหนือจากโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยียังได้เปลี่ยนวิธีการที่ศาลสื่อสารกับผู้ใช้บริการศาล สิ่งนี้สามารถเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของบริการดิจิทัล เช่น การยื่นแบบและการชำระค่าธรรมเนียมออนไลน์ และการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการศาลและศาล เทคโนโลยียังคงพัฒนาอย่างรวดเร็วและจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ และความท้าทายสำหรับศาลก็คือการปรับตัวและทบทวนเกี่ยวกับผลกระทบจากเทคโนโลยีต่อกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

คำแนะนำต่อไปนี้มีไว้สำหรับศาลที่สนใจในการอภิปรายเชิงลึกมากขึ้นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี คำแนะนำนี้ไม่ได้มีเจตนาที่จะกะเกณฑ์หรือลงละเอียดทุกอย่าง แต่หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คำแนะนำเหล่านี้จะถูกนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการอภิปรายและในกี่แนวทางสำหรับแผนระยะยาวของศาล คาดหวังว่าคำแนะนำเหล่านี้จะถูกนำไปใช้โดยผู้นำศาลและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการใช้เทคโนโลยีในศาล การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่จะยังคงอยู่ต่อไปและเป็นแรงผลักดันให้ศาลนำแนวทางเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่คล่องตัว ปรับตัว และมองการณ์ไกล[1]มากขึ้นมาใช้

การเข้าถึงและความโปร่งใส

1. แม้ว่าจะมีการให้บริหารทางดิจิทัล แต่ศาลก็ต้องแน่ใจว่าบริการของศาลจะต้องสามารถเข้าถึงได้โดยคนที่อาจจะไม่เก่งเทคโนโลยีด้วย[2]
2. เราใช้แนวทางแบบปรึกษาหารือโดยให้ผู้ใช้บริการศาลมีส่วนร่วมในการออกแบบและใช้เทคโนโลยี[3]
3. เราได้พัฒนานโยบายและคู่มือในการกำกับดูแลข้อมูล[4]

1 ปรับจากหนังสือ “การก่อร่างของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” (Shaping the Fourth Industrial Revolution) ของ Klaus Schwab หน้า 227 *“ความเป็นผู้นำในด้านการกำกับดูแลในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หมายถึงการค้นหาแนวทางในการกำกับดูแลที่ใหม่ คล่องตัวมากขึ้น ปรับตัวได้ และมีการมองการณ์ไกล”*

2 เพื่อเสริมด้านที่ 6: การบริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา - ข้อ 11 *“การใช้เทคโนโลยีในการทำให้กระบวนการศาลมีประสิทธิภาพ และการบริการจากศาลเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น”* ในขณะที่เราใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เราก็ต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้ใช้ศาลที่อาจพบว่าการเข้าถึงบริการดิจิทัลเป็นเรื่องยาก

3 โปรดดูด้านที่ 5: การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ในศาล - การสื่อสารกับผู้ใช้ศาลฉบับที่ ข้อ 7 *“เปิดพื้นที่ให้ผู้ใช้บริการศาลและสาธารณชนได้มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ โดยที่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลต่างก็ควรได้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการนี้เช่นกัน”* คลังข้อมูลเพื่อศาลประสิทธิภาพสูงของศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐ (NCSC High Performance Court Inventory) ยังกล่าวว่า *“ความต้องการทางธุรกิจของผู้พิพากษา ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่คือปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี”* คำแนะนำนี้มุ่งเน้นให้ศาลทำความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้ศาลเมื่อต้องใช้เทคโนโลยี

4 ด้านที่ 7: ความไว้วางใจและความมั่นใจจากสาธารณะ ศาลควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีนโยบายและการกำกับดูแลที่เหมาะสมในการควบคุมการจัดการข้อมูลของผู้ใช้บริการศาล

นวัตกรรม

4. เราคว้าโอกาสที่เกิดจากเทคโนโลยีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและปรับปรุงกระบวนการทำงานของเรา[5]

5. เราใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างแพลตฟอร์มที่มีนวัตกรรมสำหรับผู้ใช้บริการศาลในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และ/หรือ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล[6]

6. เราส่งเสริมการทดลองขนาดย่อมและให้มีการใช้มาตรการที่คล่องตัวเพื่อศึกษาเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ[7]

7. เราตั้งตารอที่จะร่วมงานกับองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับเทคโลยีใหม่[8]

ผลกระทบและความยั่งยืน

8. เราติดตามผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการทำงานของศาล และทบทวนการใช้งานและประเด็นที่ต้องปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ[9]

9. ในการออกแบบเทคโนโลยี เราคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการทำซ้ำ โอนถ่าย และ/หรือยกระดับของการใช้เทคโนโลยีตลอดเวลา

---

5 คลังข้อมูลเพื่อศาลประสิทธิภาพสูงของศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐ (NCSC High Performance Court Inventory) กล่าวว่า *"ศาลของเราคว้าโอกาสที่เกิดจากเทคโนโลยีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและปรับปรุงกระบวนการทำงานของเรา"* โปรดดูด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล – นวัตกรรมข้อที่ 11 *"มีนโยบายและระเบียบวิธีการในการสร้าง รวบรวม และคัดกรองแนวคิดเชิงนวัตกรรม"* และข้อที่ 13 *"สร้างการมีส่วนร่วม ฝึกอบรม และให้คุณค่าแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลสำหรับความพยายามในการใช้นวัตกรรมในศาล"* จุดสนใจในที่นี้คือการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างนวัตกรรม

6 โปรดดูด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล – การพิจารณาคดีและกระบวนการศาล ข้อที่ 8 *"นำเสนอบริการเพื่อเป็นทางเลือกในการยุติข้อพิพาท เพื่อให้ผู้ใช้บริการศาลสามารถยุติข้อพิพาทได้อย่างสันติ และไม่เสียค่าใช้จ่ายมาก"* เทคโนโลยีสามารถนำเสนอแพลตฟอร์ม/สื่อกลางออนไลน์ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท นอกเหนือไปจากบริการอื่น ๆ

7 ปรับจาก "พิมพ์เขียวรัฐบาลดิจิทัล" (Digital Government Blueprint - DGB) หน้า 16 *"สำหรับเทคโนโลยีที่ยังพัฒนาได้ไม่สมบูณณ์ดี เช่น blockchain เราจะเริ่มต้นด้วยการทดลองขนาดเล็ก และหาโอกาสในการนำไปใช้ร่วมกับเทคโนโลยีอย่างอื่น หรือขยายผลของความสำเร็จจากการใช้งาน"* โปรดดูด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล – นวัตกรรม ข้อที่ 11 *"มีนโยบายและระเบียบวิธีการในการสร้าง รวบรวม และคัดกรองแนวคิดเชิงนวัตกรรม"* การทดลองขนาดเล็กและวิธีการที่คล่องตัวคือตัวอย่างบางส่วนที่ศาลสามารถพิจารณานำไปใช้เมื่อต้องการใช้เทคโนโลยีอย่างมีนวัตกรรม

8 ปรับจาก "พิมพ์เขียวรัฐบาล" (DGB) หน้า 25 *"เพื่อเติมเต็มความสามารถของรัฐบาล เราจะร่วมมือเชิงรุกกับภาคอุตสาหกรรมและสถาบันการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ"* โปรดดูด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล – นวัตกรรม ข้อที่ 14 *"ติดตามการทำงานของศาลอื่น ๆ เพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและโครงการที่อาจเหมาะสมกับศาลของเรา"* คำแนะนำนี้เน้นย้ำถึงการเรียนรู้และการร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือไปจากศาลด้วยกันเอง

9 ศาลบางแห่งอาจพัฒนาแผนด้านไอทีซึ่งกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก ๆ หรือเป้าหมายที่ศาลต้องการบรรลุ โปรดดูการแก้ไขของกรอบสากล ฯ โดยศาลครอบครัวออสเตรเลีย (Family Court of Australia 2013) *"เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานและบริการของศาลต้องเอื้อต่องานหลักของศาล มีความเหมาะสมแก่ยุคสมัยและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของชุมชนด้านความสะดวกสบายและการเข้าถึง"*

ประสิทธิภาพ

10. เรามีโครงการอบรมและพัฒนาที่พร้อมใช้งานเพื่อพัฒนาให้แรงงานศาลมีความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยคำนึงถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ[10]

11. เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในโลกออนไลน์ และทักษะในการสร้างความยืดหยุ่นทางออนไลน์ให้กับศาล

มิติทางจริยธรรม

12. เราตระหนักถึงอคติที่มีอยู่จริง อาจเกิดขึ้น และ/หรือที่เรารับรู้ และข้อจำกัดทางเทคโนโลยี และมาตรการในการจัดการกับอคติเหล่านั้นเมื่อจำเป็น

13. เราคำนึงถึงมิติทางจริยธรรมของการใช้เทคโนโลยี[11]

10 ปรับจาก คลังข้อมูลเพื่อศาลประสิทธิภาพสูงของศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐ (NCSC High Performance Court Inventory) *"เจ้าหน้าที่ศาลได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีในการฝึกอบรมและการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องในการใช้ระบบข้อมูลของศาล"* โปรดดูด้านที่ 3: แรงงานในองค์กรศาล – การฝึกอบรมและพัฒนาแรงงาน ข้อ 3 *"ระบุความต้องการในการฝึกอบรมของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล และจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น"* และข้อ 4 *"มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล"* การเน้นย้ำในที่นี้คือการฝึกอบรมและโปรแกรมพัฒนาทักษะที่คำนึงถึงเทคโนโลยีใหม่

11 ปรับจาก ปรับจากหนังสือ "การก่อร่างของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4" (Shaping the Fourth Industrial Revolution, vi) *"การเปิดกว้างและความโปร่งใสในการออกแบบเทคโนโลยีเหล่านี้คือสิ่งจำเป็นทางจริยธรรม..."* และในด้านที่ 1: ความเป็นผู้นำของศาล ข้อ 8 *"ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาลยึดมั่นในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง"* ข้อพิจารณาในที่นี้คือการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

ภาคผนวก ข แหล่งข้อมูล

ด้านที่ 1: ความเป็นผู้นำ

Council of ASEAN Chief Justices. Model Principles of Judicial Conduct. (สภาประธานศาลสูงสุดอาเซียน.หลักการตัวอย่างว่าด้วยความประพฤติของตุลาการ) เข้าถึงได้ที่: https://cacj-ajp.org/web/guest/model-principles-of-judicial-conduct

Judicial Integrity Group. Measures for the Effective Implementation of the Bangalore Principles of Judicial Conduct (2010). (กลุ่มเพื่อความสุจริตเที่ยงธรรมของตุลาการ.มาตรการเสริมประสิทธิภาพแก่หลักการบังกาลอร์ว่าด้วยความประพฤติของตุลาการ) เข้าถึงได้ที่: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measures_implementation/measures_implementation.pdf

United Nations Convention Against Corruption. Implementation Guide and Evaluative Framework for Article 11. (March 2015). (อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต.คู่มือการนำไปใช้และกรอบการประเมินสำหรับมาตรา 11) เข้าถึงได้ที่ www.unodc.org.

United Nations Economic and Social Council. Resolution 2006/23 Strengthening Basic Principles of Judicial Conduct (2006). (คณะมนตรีเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาติ.แนวทางที่ 2006/23 การเสริมสร้างหลักการพื้นฐานของความประพฤติของตุลาการ) เข้าถึงได้ที่: https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/documents/2006/resolution-2006-23.pdf

United Nations Development Programme (Bangkok Regional Hub). Judicial Integrity Checklist (2018) (โครงการเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (ศูนย์ภูมิภาคกรุงเทพ) แบบรายการประเมินความสุจริตเที่ยงธรรมของตุลาการ) เข้าถึงได้ที่ https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html

ด้านที่ 2: การบริหารศาลอย่างมีกลยุทธ์

Balanced Scorecard Institute, “Strategic Planning Basics”. (สถาบันเพื่อการบริหารและประเมินผล Balanced Scorecard, “หลักพื้นฐานเพื่อการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์”) เข้าถึงได้ที่: www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics

Global Measures of Court Performance (2018); International Consortium for Court Excellence. (มาตรการสากลในการวัดผลการดำเนินงานของศาล (2018); สมาคมนานาชาติเพื่อความเป็นเลิศของศาล) เข้าถึงได้ที่ www.courtexcellence.com

Strategy Management Institute. (สถาบันการบริหารจัดการกลยุทธ์) เข้าถึงได้ที่: www.strategymanagementinstitute.com

United Nations Strategic Planning Guide for Managers. (คู่มือการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ของสหประชาชาติสำหรับผู้บริหาร) เข้าถึงได้ที่ United Nations HR Portal: https://hr.un.org/papge/deliver-results-programme-management

ด้านที่ 3: แรงงานในองค์การศาล

Judicial College of Victoria. Judicial Wellbeing Resources. (วิทยาลัยตุลาการแห่งรัฐวิกทอเรีย.ข้อมูลเพื่อสุขภาวะของตุลาการ) เข้าถึงได้ที่: www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources

ด้านที่ 4: โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพิจารณาคดี และกระบวนการของศาล

National Center for State Courts, Problem-solving Courts Guide (ศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐ, คู่มือศาลในการแก้ปัญหา) เข้าถึงได้ที่: www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem -Solving-Courts/Home.aspx

Australasian Institute for Judicial Administration resources on problem solving courts and therapeutic jurisprudence. (ข้อมูลจากสถาบันเพื่อการบริหารด้านตุลาการออสเตรเลียว่าด้วยศาลเพื่อการแก้ปัญหา และระบบยุติธรรมเพื่อการเยียวยา) เข้าถึงได้ที่: https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts; https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic jurisprudence/

Centre for Justice Innovation Problem-solving courts: An evidence review (December 2015). (ศูนย์นวัตกรรมความยุติธรรมเพื่อศาลในการแก้ปัญหา: การทบทวนหลักฐาน) เข้าถึงได้ที่: www.justiceinnovation.org

E Richardson, P Spencer and D Wexler, 'The International Framework for Court Excellence and therapeutic jurisprudence: Creating excellent court and enhancing wellbeing' (2016) 25 Journal of Judicial Administration 148. (อี ริชาร์ดสัน, พี สเปนเซอร์ ดี เวกซ์เลอร์, 'กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาลและระบบยุติธรรมเพื่อการเยียวยา: การสร้างศาลที่ดีเลิศและการยกระดับสุขภาวะ' (2016) 25 วารสารการบริหารระบบตุลาการ 148)

ด้านที่ 5: การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการศาล

National Center for State Courts and University of Nebraska. Building Trust by Building Trustworthiness: A Toolkit for Public Engagements Addressing Disparities in the Courts. (ศูนย์ศาลแห่งชาติสำหรับศาลมลรัฐและมหาวิทยาลัยเนบราสกา.สร้างความเชื่อมั่นด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือ: ชุดเครื่องมือเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการการแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมในศาล) เข้าถึงได้ที่ https://www.ncsc.org/pilots.

UK Judicial College, Equal Treatment Bench Book. (February 2018, amended March 2019). เข้าถึงได้ที่ www.judiciary.gov.uk

ด้านที่ 6: การบริการจากศาลที่เข้าถึงได้และราคาย่อมเยา

Productivity Commission of Australia, *Access to Justice Arrangements Inquiry Report No. 72 (2014)* (คณะกรรมาธิการผลิตภาพแห่งออสเตรเลีย, *การเข้าถึงรายงานข้อซักถามเกี่ยวกับการจัดแจงกระบวนการยุติธรรม เลขที่* 72) เข้าถึงได้ที่ www.pc.gov.au

ด้านที่ 7: ความไว้วางใจและความมั่นใจจากสาธารณะ

Ombudsman Western Australia. Guidelines on Procedural fairness (natural justice), Revised April 2019, (ผู้ตรวจการออสเตรเลียตะวันตก. คู่มือเพื่อคามเป็นธรรมของกระบวนการยุติธรรม (ความยุติธรรมตามธรรมชาติ), ปรับปรุง เดือนเมษายน 2562) เข้าถึงได้ที่: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm

ภาคผนวก ค แผนงานเพื่อการปรับปรุง

	ความเป็นเลิศของศาลด้านต่าง ๆ	สิ่งที่ต้องทำและผลที่คาดว่าจะได้รับ	ขั้นตอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องทำและผลลัพธ์	ความรับผิดชอบ/ผู้มีส่วนร่วม	ช่วงเวลา	ตัวชี้วัดการดำเนินงาน
1	**ด้านที่ 1: ความเป็นผู้นำของศาล**	เพื่อสร้างความเป็นผู้นำขององค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเชิงรุกและเป็นมืออาชีพ แสวงหานวัตกรรม มีความรับผิดชอบและเปิดกว้าง				
1.1	**ผู้นำศาลของเราได้ระบุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของศาล**	1.1.1. **คำแถลงจุดมุ่งหมาย** พัฒนา นำมาใช้และเผยแพร่หลักเกณฑ์ที่อธิบายจุดมุ่งหมายของศาล	พัฒนาหลักเกณฑ์ ใช้หลักเกณฑ์ เผยแพร่หลักเกณฑ์	กลุ่มการทำงานกรอบสากลฯ กลุ่มการทำงานกรอบสากลฯ นายทะเบียน	30 มิ.ย. 31 ก.ค. 30 ก.ย.	ได้ลงมือทำตามวันที่กำหนด ได้ลงมือทำตามวันที่กำหนด ได้ลงมือทำตามวันที่กำหนด
1.2	**ผู้นำศาลของเราสื่อสารภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักแก่เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน**	1.2.1 **กลุ่มผู้ใช้บริการศาล** จัดประชุมผู้ใช้บริการศาลอย่างสม่ำเสมอ	จัดประชุม	ผู้พิพากษา XX		ประชุมสี่ครั้งต่อปี

ภาคผนวก ง แบบคำนวณคะแนนด้วยตนเอง

คำนวณคะแนนของแต่ละด้านและคะแนนร้อยละ

ด้านที่ 1				
	A1	B1	C1	D1
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ย: A1/ (B1+C1)**
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (55 สูงสุด)		E1	ผลรวมของแถว D1	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F1	E1 / 55	=

ด้านที่ 2				
	A2	B2	C2	D2
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ย: A2/(B2+C2)**
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				
2.90				
2.10				
2.11				
2.12				
2.13				
2.14				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (75 สูงสุด)		E2	ผลรวมของแถว D2	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F2	E2 / 75	=

ด้านที่ 3				
	A3	B3	C3	D3
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ยA3/ (B3+C3)**
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (70 สูงสุด)		E3	ผลรวมของแถว D3	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F3	E3 / 70	=

ด้านที่ 4				
	A4	B4	C4	D4
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ยA4/ (B4+C4)**
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
4.7				
4.8				
4.9				
4.10				
4.11				
4.12				
4.13				
4.14				
4.15				
4.16				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (75 สูงสุด)		E4	ผลรวมของแถว D4	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F4	E4 / 85	=

ด้านที่ 5				
	A5	B5	C5	D5
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ย A5/ (B5+C5)**
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				
5.9				
5.10				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (สูงสุด 55)		E5	ผลรวมของแถว D5	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F5	E5 / 55	=

ด้านที่ 6				
	A6	B6	C6	D6
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ“ไม่ทราบ”**	**จำนวนของคำตอบ “ไม่ทราบ”***	**คะแนนเฉลี่ย A6/ (B6+C6)**
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				
6.7				
6.8				
6.9				
6.10				
6.11				
6.12				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (สูงสุด 65)		E6	ผลรวมของแถว D6	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F6	E6 / 65	=

ด้านที่ 7				
	A7	B7	C7	D7
เกณฑ์	**ผลรวมคำตอบ**	**จำนวนคำตอบ ยกเว้นคำตอบ"ไม่ทราบ"**	**จำนวนของคำตอบ "ไม่ทราบ"***	**คะแนนเฉลี่ย A7/ (B7+C7)**
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
คะแนนของด้านและคะแนนร้อยละ				
คะแนน (สูงสุด 50)		E7	ผลรวมของแถว D7	=
คะแนนร้อยละของด้าน		F7	E7 / 50	=

*คำตอบ "ไม่ทราบ" ให้รวมถึงการเว้นช่องว่าง การข้ามคำถาม และการเขียนว่า "ไม่ทราบ"

กรอกค่าร้อยละของแต่ละด้าน						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
ด้านที่ 1	**ด้านที่ 2**	**ด้านที่ 3**	**ด้านที่ 4**	**ด้านที่ 5**	**ด้านที่ 6**	**ด้านที่ 7**

หาค่าร้อยละเฉลี่ยของแต่ละด้าน และคำนวณคะแนนสุดท้าย				
ค่าร้อยละเฉลี่ยของด้าน	G	(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7		=
คะแนนรวม (จาก 1000)	H	If G > 1	G * 10	=
		If G < 1	G * 1000	

กรอบสากลเพื่อความเป็นเลิศของศาล (IFCE)