

การพัฒนาเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
กรณีศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
NETWORK DEVELOPMENT OF THE OFFICE OF THE NATIONAL HUMAN RIGHTS
COMMISSION: THE STUDY ON THE REGIONAL CENTER FOR HUMAN RIGHTS
STUDY AND COORDINATION

สุนิสา จิตประไพ^{1*}, วณิดา ศิริวรสกุล² และชณะศึก วิเศษชัย³

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

²รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

^{1*}Sunisa Jitpraphai, ²Wanida Siriwarasakul and ³Shanasuek Wisetchai

^{1,2,3} Faculty of Humanities & Social Sciences, Phranakhon Rajabhat University

*E-mail: deeprom99@gmail.com

Received: 22/11/2022

Revised: 02/01/2023

Accepted: 28/02/2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของเครือข่ายศูนย์ศึกษาฯ 2) การบริหารและการจัดการเครือข่ายศูนย์ศึกษาฯ และ 3) รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาฯ ให้มีความเข้มแข็ง เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ประธานและกรรมการอำนวยการศูนย์ศึกษาฯ จำนวน 17 คน วิเคราะห์และตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยวิธีการแบบสามเส้า และสอบถามกลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกของศูนย์ศึกษาฯ จำนวน 194 คน วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1. ผลการวิจัยพบว่า 1) ศูนย์ศึกษาฯ มีองค์ประกอบของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ การสื่อสาร ร้อยละ 90.72, สมาชิก ร้อยละ 88.97 และโครงสร้าง ร้อยละ 87.54 และไม่มีองค์ประกอบของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ กระบวนการปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.06, เป้าหมาย ร้อยละ 17.43 และกิจกรรม ร้อยละ 14.72 2) การบริหารและการจัดการเครือข่าย สามอันดับแรก คือ การประสานงานและกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.92$) การจัดการบุคลากรและการสร้างการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.82$) และการรายงานผล ($\bar{X} = 3.79$) และ 3) รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาฯ ให้มีความเข้มแข็ง ประกอบด้วย 5 ด้านคือ การวางแผนและกำหนด

¹ นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

² รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

กลยุทธ์ การบริหารและการจัดการเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม การกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน การประเมินผล และการรายงานผล

คำสำคัญ : การพัฒนาเครือข่าย, องค์ประกอบของเครือข่าย, การบริหารและการจัดการเครือข่าย

Abstract

This research employed a mixed qualitative and quantitative method aims to study:
1) Components of The Network 2) Administration and management of The Network
3) Model for strengthening and building the Network. Interviews were conducted with 17 key informants, namely the chairpersons and managing committees of the Office of the National Human Rights Commission. Triangulation method was used with content analysis and content consistency checking. And the questionnaires were distributed to a population of 194 people. Descriptive statistics were used to analyze the data, including frequency distributions, numbers, percentages, mean and standard deviation.

The results shows that: 1) the Network has consists the component: communication 90.72%, Members 88.97% and Structure 87.54%. The Network has not consists of the components: Operation Process 15.06%, Goals 17.43% and Activities 14.72% 2) The administration and management of the Network consists of: Coordination and Strategy ($\bar{x} = 3.92$), Resource Management and Participation Building ($\bar{x} = 3.82$), Reporting ($\bar{x} = 3.79$). 3) Model for strengthening and building the network of 5 components, namely 1) Planning the network's goals and structure 2) Participation in Network Administration and Management 3) Operation Supervision and Control 4) Evaluation and 5) Reporting.

Keywords: Network Development, Network Components, Network Administration and Management

บทนำ

คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นจากการเรียกร้องและผลักดันของประชาชน ที่หวังให้เมืองศรีนครราชสีมาทำหน้าที่ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของทุกคน โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีสถานะเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีภารกิจในการส่งเสริม คุ้มครอง และเฝ้าระวังการกระทำหรือการละเลย การกระทำที่จะนำไปสู่การละเมิดสิทธิมนุษยชน ซึ่งคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้จัดตั้ง ศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค จำนวน 12 ศูนย์ ณ สถาบันการศึกษาที่ได้จัดทำ บันทึกข้อตกลงความร่วมมือกัน เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินงานและเสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงาน ของศูนย์ศึกษาฯ ทั้งนี้ จากรายงานผลการดำเนินงาน พบว่า ศูนย์ศึกษาฯ ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินการ ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็ง เกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ขาดความต่อเนื่องของนโยบาย (office of the national human rights commission of thailand, 2022)

เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคทั้ง 12 ศูนย์ สามารถ สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ จึงศึกษาวิจัย เพื่อทราบถึงองค์ประกอบ การบริหารและการจัดการ รวมถึงรูปแบบการดำเนินงานที่จะส่งผลให้เครือข่ายศูนย์ ศึกษาฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็งยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
2. เพื่อศึกษาการบริหารและการจัดการเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
3. เพื่อได้รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง

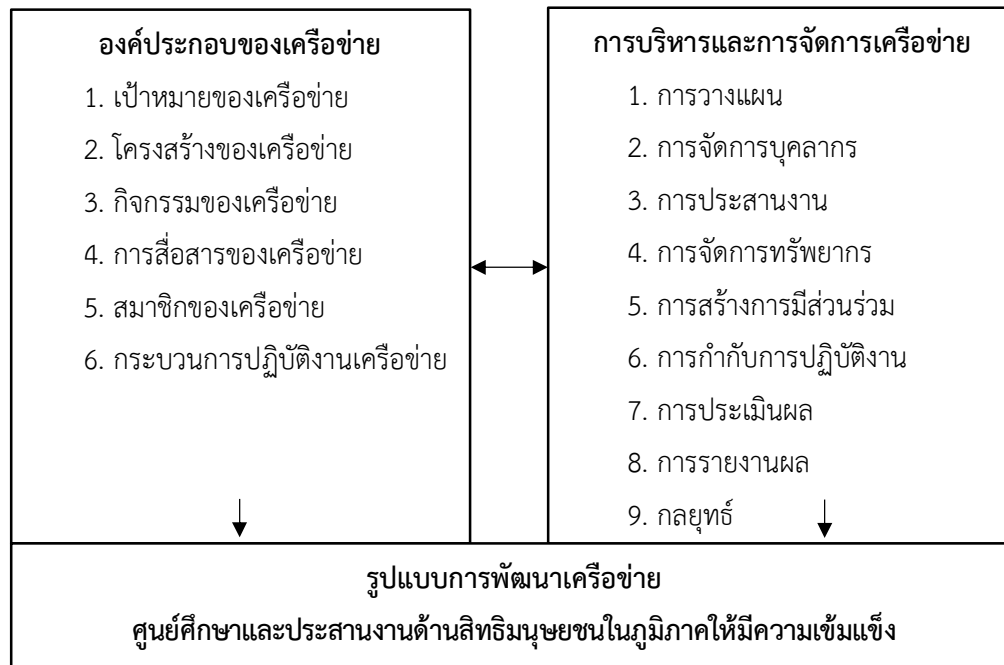
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กรณี ศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัย เชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ได้มาจากกรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 17 คน ได้แก่ ประธานและกรรมการ อำนวยการศูนย์ศึกษาฯ เป็นการสัมภาษณ์ด้วยตัวเองแบบตัวต่อตัวและเป็นแบบเชิงลึก และใช้แบบสอบถามที่ สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทาง และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รวมถึง การทดสอบแบบสอบถามกับประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยแบบสอบถามของงานวิจัยนี้ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.99 และเก็บข้อมูลจากกลุ่ม

ตัวอย่าง จำนวน 194 คน ระหว่างเดือนมีนาคม – เดือนพฤษภาคม 2565 พื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค

กรอบแนวความคิด

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวความคิดได้ ดังนี้



แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่าย อธิบายถึงรูปแบบทางด้านความสัมพันธ์ของบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ร่วมกัน มีการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกันหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งสมาชิกเครือข่ายยังสามารถบริหารจัดการกิจกรรมของตนเองได้โดยอิสระ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเครือข่าย อธิบายถึงการบริหารและการจัดการเครือข่ายว่าเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์การรวมเป็นเครือข่ายที่แตกต่างกัน การที่เครือข่ายสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืนได้ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น การสนับสนุนการดำเนินงานต่อกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ซึ่งสมาชิกของเครือข่ายอาจมีความแตกต่างกัน จึงต้องอาศัยการ

บริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดโครงสร้างเครือข่าย การกำหนดกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและมีความเข้มแข็ง

3. ตัวอย่างการบริหารเครือข่ายขององค์กรในต่างประเทศ การประชุมสมัชชาใหญ่ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดกติกาข้อตกลง อนุสัญญา และปฏิญญาว่าด้วยสิทธิมนุษยชนหลายฉบับ โดยสถาบันสิทธิมนุษยชนในแต่ละประเทศสามารถเลือกที่จะเข้าร่วมภาคีเครือข่าย และนำไปสู่การจัดตั้งเครือข่ายการทำงานระหว่างประเทศที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมความร่วมมือเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนในหลายระดับ ได้แก่ กรอบเครือข่ายพันธมิตรระดับโลกว่าด้วยสถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (Global Alliance of National Human Rights Institutions: GANHRI) กรอบสถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งภูมิภาคเอเชีย – แปซิฟิก (Asia Pacific Forum of National Human Rights Institutions - APF) กรอบความร่วมมือระหว่างสถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (South East Asia National Human Rights Institutions Forum: SEANF)

4. ข้อมูลเบื้องต้นของพื้นที่ศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 2 เพื่อส่งเสริม ค้ำครองและเฝ้าระวังสถานการณ์สิทธิมนุษยชน โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีสถานะเป็นองค์กรอิสระ ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมาได้มีการตั้งศูนย์ศึกษาและประสานงานสิทธิมนุษยชนในระดับภูมิภาค จำนวน 12 ศูนย์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์สิทธิมนุษยชนในพื้นที่

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบของเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค

1.1 เป้าหมายของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ ศูนย์ศึกษาฯ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการประชาชน (ร้อยละ 95.88) เพื่อการขับเคลื่อนกิจกรรมให้ดำเนินการตามนโยบายและข้อตกลง (ร้อยละ 94.85) และเพื่อเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ให้แก่สมาชิก (ร้อยละ 93.30)

1.2 โครงสร้างของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ ศูนย์ศึกษาฯ มีโครงสร้างเครือข่ายแบบเป็นทางการ เช่น การประกาศคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดทำบันทึกความร่วมมือ (ร้อยละ 94.33) มีโครงสร้างแบบที่สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดกิจกรรม (ร้อยละ 93.81) และมีโครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในเครือข่าย (ร้อยละ 91.23)

1.3 กิจกรรมของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือนโยบายของเครือข่าย (ร้อยละ 91.24) มีกิจกรรมที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความสนใจของสมาชิก (ร้อยละ 90.21) และมีกิจกรรมที่สร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย (ร้อยละ 89.18)

1.4 การสื่อสารของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ มีระบบการสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกสามารถประสานงานระหว่างกันได้และมีการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น โทรศัพท์ อีเมล ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น (ร้อยละ

94.85) มีการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารข้อมูลให้กับสมาชิกด้วยความโปร่งใส ถูกต้อง (ร้อยละ 94.33) และมีการสื่อสารหลายระดับ ทั้งจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน และแนวนอน (ร้อยละ 93.81)

1.5 สมาชิกของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ มีสมาชิกเครือข่ายที่มีความสนใจหรือเป้าหมายเหมือนกัน (ร้อยละ 94.85) มีสมาชิกที่เข้มแข็ง สามารถดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 92.27) และมีรูปแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในแบบแนวนอน (ร้อยละ 90.73)

1.6 กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย สามอันดับแรก คือ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากรซึ่งกันและกัน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ให้สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 92.27) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และมีกระบวนการปฏิบัติงานที่สมาชิกมีอำนาจในการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตยอย่างเต็มที่ (ร้อยละ 87.63) และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เอื้อให้สมาชิกสามารถกำหนดรูปแบบและกำหนดกิจกรรมได้เอง (ร้อยละ 87.12)

องค์ประกอบของเครือข่าย ประกอบด้วย เป้าหมายของเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริการประชาชน โครงสร้างเครือข่ายแบบเป็นทางการ มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือนโยบายของเครือข่าย ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกสามารถประสานงานระหว่างกัน การสื่อสารหลายช่องทาง กระบวนการปฏิบัติงานที่ให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากรซึ่งกันและกัน และแนวทางการปฏิบัติงานที่ให้สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา

2. การบริหารและการจัดการของเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค

2.1 การวางแผน สามอันดับแรก คือ มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.79$) มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.75$) และมีแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.71$)

2.2 การจัดการบุคลากร สามอันดับแรก คือ มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ($\bar{X} = 3.91$) มีการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.87$) มีการกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.83$)

2.3 การประสานงาน สามอันดับแรก คือ มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.99$) มีการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเจรจาต่อรอง การพึ่งพาอาศัยกัน ($\bar{X} = 3.98$) และสามารถประสานความร่วมมือของสมาชิกในการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อตกลงอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.92$)

2.4 การจัดการทรัพยากร สามอันดับแรก คือ มีระเบียบในการบริหารจัดการ ติดตามควบคุมและกำกับดูแลทรัพยากรที่ชัดเจนและมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์

สูงสุด ($\bar{X} = 3.77$) มีการรายงานผลการใช้งบประมาณให้สมาชิกได้รับทราบเป็นระยะ เช่น ทุกไตรมาส ทุกสองไตรมาส ($\bar{X} = 3.75$) และมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.74$)

2.5 การสร้างการมีส่วนร่วม สามอันดับแรก คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.92$) เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถกำหนดบทบาทและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ ($\bar{X} = 3.88$) และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.82$)

2.6 การกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน สามอันดับแรก คือ กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.85$) มีการจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ($\bar{X} = 3.80$) และมีการวางแผนกิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน และศูนย์ศึกษา มีการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เป็นระยะ ($\bar{X} = 3.72$)

2.7 การประเมินผล สามอันดับแรก คือ มีการสร้างรูปแบบการประเมินผลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.76$) มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย ($\bar{X} = 3.66$) เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผล และมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.65$)

2.8 การรายงานผล สามอันดับแรก คือ มีการรับฟังความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมและจัดทำเนื้อหาของรายงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งหัวหน้าหน่วยงานสมาชิก และองค์กรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ($\bar{X} = 3.83$) มีการรายงานผลการดำเนินกิจกรรมผ่านช่องทางที่เข้าถึงง่ายและทั่วถึง เช่น เว็บไซต์ และเอกสาร ($\bar{X} = 3.82$) และมีการรายงานผลการดำเนินกิจกรรมเป็นระยะตามความเหมาะสม เช่น ทั้งรายเดือน รายไตรมาส รายหกเดือน รายปี เป็นต้น ($\bar{X} = 3.65$)

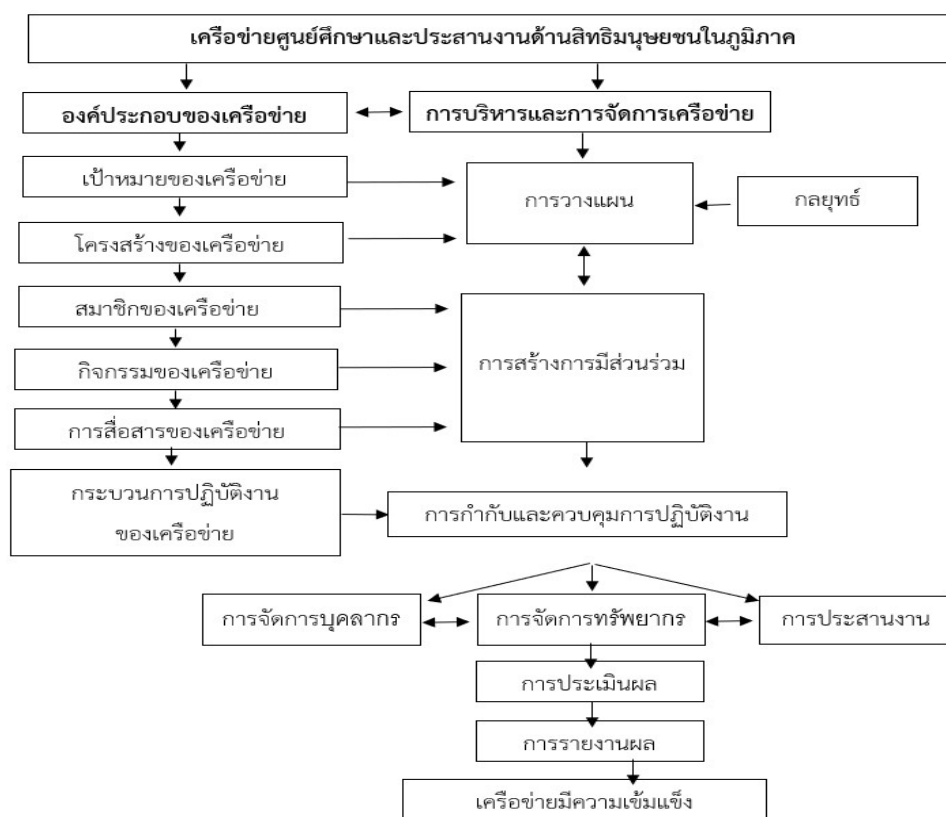
2.9 กลยุทธ์ สามอันดับแรก คือ มีการเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่น เช่น การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือร่วมกัน ($\bar{X} = 4.08$) มีกิจกรรมในการรับฟังความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายจากสมาชิก เช่น การจัดเวที การจัดประชุม ($\bar{X} = 4.02$) และมีการทบทวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสมาชิกเป็นระยะ เช่น ทุกสามปี ($\bar{X} = 3.92$)

การบริหารและการจัดการของเครือข่าย ได้แก่ มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามเป้าหมายร่วมกัน การจัดการบุคลากร มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายอื่นที่มีระเบียบในการบริหารจัดการ ติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลทรัพยากรที่ชัดเจน มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างรูปแบบการประเมินผลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการรับฟังความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อรวบรวมและจัดทำเนื้อหาของรายงาน และศูนย์ศึกษาฯ รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
 ทุกระดับ มีการเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่น

3. รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค ให้มีความเข้มแข็ง

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากเอกสาร แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สามารถกำหนด
 รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง
 ประกอบด้วย 5 ด้าน ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของเครือข่ายกับการบริหารและการจัดการ
 เครือข่ายที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแต่ละด้านจะเชื่อมโยงการบริหารจัดการ
 องค์ประกอบของเครือข่ายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 และประสิทธิผล จนนำไปสู่ความเข้มแข็งของเครือข่าย สรุปเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง

จากภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชน
 ในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นนโยบายระยะยาวเพื่อให้สามารถวางแผนกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืน รวมทั้งการจัดโครงสร้างและระบบงานอย่างเป็นระบบ แต่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และบริบทของสมาชิก โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการหรือปัญหาอย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน อำนวยความสะดวกให้สมาชิกเจริญเติบโตไปพร้อมกัน โดยอาจจะใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบว่าเครือข่าย มีข้อได้เปรียบ ความท้าทาย และโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง และตัดสินใจกำหนดว่าเครือข่ายจะมุ่งเป้าหมายไปในทิศทางใด

3.2 ด้านการบริหารและการจัดการเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม การกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดระบบสายการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอน โดยอาศัยประสานความร่วมมือจากสมาชิกให้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกมีอิสระในการจัดรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลายแต่สามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกสามารถดำเนินงานได้ด้วยความสะดวก รวดเร็ว สนับสนุนให้สมาชิก ร่วมแรงร่วมใจกันขับเคลื่อนภารกิจด้วยความเต็มใจ ให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดระบบการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นการกำกับดูแลที่อาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ มีการติดตามประเมินผลด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เป็นขั้นตอน

3.4 ด้านการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่จะแสดงความคิดเห็นและร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหา โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย มีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อทราบข้อมูลในการแก้ไขปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ทันเวลาที่ และมีข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงานของเครือข่ายและพัฒนาประสิทธิภาพของเครือข่าย

3.5 ด้านการรายงานผล การกำหนดให้สมาชิกเครือข่ายจัดทำรายงานผลการปฏิบัติของเครือข่ายเป็นระยะตามความเหมาะสม โดยจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านและเผยแพร่รายงานให้รับทราบด้วยรูปแบบและช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย การรายงานผลที่ถูกต้อง โปร่งใส จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกและเครือข่ายอื่นได้

ทั้งนี้ จากรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชน ในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง ข้างต้นนั้น แม้จะเป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเครือข่ายศูนย์ศึกษาฯ แต่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการเครือข่ายอื่น ๆ โดยต้องประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของเครือข่ายนั้น ๆ เพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายได้อย่างยั่งยืน

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลของการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำผลการวิจัยที่ค้นพบข้อเท็จจริงแล้วนำมาอภิปรายผลที่สนับสนุนด้วยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคปรากฏผล ดังนี้ 1) เป้าหมายของเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริการประชาชน ขับเคลื่อนกิจกรรมให้ดำเนินการตามนโยบายและข้อตกลงและเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ให้แก่สมาชิก สอดคล้องกับ Burke (1999) กล่าวว่า การดำเนินงานแบบเครือข่ายมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพอำนาจและเพิ่มช่องทางให้บริการแก่ประชาชน 2) โครงสร้างของเครือข่าย มีโครงสร้างเป็นทางการ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในเครือข่าย สอดคล้องกับ สนธยา พลศรี (2550) กล่าวว่า โครงสร้างเครือข่ายอาจเป็นแบบทางการ ซึ่งสมาชิกรวมกันภายใต้พันธสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสอดคล้องกับ Agranoff (2006) กล่าวว่า การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเนื่องจากมีความต้องการร่วม มีการประสานการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการให้บริการ ควบคู่ไปกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและขยายสมรรถนะด้านต่าง ๆ แต่ศูนย์ศึกษาฯ มีโครงสร้างเป็นแนวดิ่งและสมาชิกไม่มีอิสระในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Piore & Sabel (1984) กล่าวว่า การสร้างความยืดหยุ่นมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการพัฒนาเครือข่าย โดยเฉพาะการกำหนดโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเข้าถึงทักษะและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว 3) กิจกรรมของเครือข่าย สามารถสร้างความเข้มแข็ง ยั่งยืน และแสดงอัตลักษณ์ของเครือข่าย มีกิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อปัญหาและความสนใจของสมาชิก แต่ศูนย์ศึกษาฯ ไม่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับสนธยา พลศรี (2550) กล่าวว่า เครือข่ายควรจัดระบบให้สมาชิกสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุจุดหมาย ซึ่งเครือข่ายที่ไม่มีกิจกรรม เรียกว่าเป็นเครือข่ายเทียม 4) การสื่อสารของเครือข่าย มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกสามารถประสานงานระหว่างกันได้ มีการสื่อสารข้อมูลหลายระดับด้วยความโปร่งใส ถูกต้อง สอดคล้องกับ Woodcock (1989) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม ช่วยให้สมาชิกมีการสื่อสารระหว่างกันและการดำเนินงานที่ราบรื่นยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Ouden (2015) กล่าวว่า การสื่อสารข้อมูลให้สมาชิกได้รับทราบอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความโปร่งใส ทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกจะรับผิดชอบและมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน 5) สมาชิกของเครือข่าย สมควรใจเข้าร่วมเป็นเครือข่าย มีความสนใจหรือเป้าหมายเหมือนกัน มีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบความสัมพันธ์ในแนวนอน สอดคล้องกับ Woodcock (1989) กล่าวว่า สมาชิกที่เข้มแข็งสามารถสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม มีการสนับสนุนและการไว้วางใจ และพร้อมที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแบบแนวนอน 6) กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรระหว่างสมาชิก สอดคล้องกับ Streak (2005) กล่าวว่า กระบวนการปฏิบัติงานในรูปแบบเครือข่ายนั้น จะส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร แต่ศูนย์ศึกษาฯ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ตายตัว ไม่ยืดหยุ่น สมาชิกไม่มีอิสระในการกำหนดรูปแบบและกำหนดกิจกรรมได้เอง

ไม่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละศูนย์ศึกษา ไม่สอดคล้องกับ Sengenberger & Pyke (1992) กล่าวว่า เครือข่ายจะพัฒนาก้าวหน้าต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะช่วยให้เครือข่ายสามารถพัฒนาต่อไปได้ และไม่สอดคล้องกับ Woodcock (1989) กล่าวว่า เครือข่ายที่จะประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากความร่วมมือ ความพร้อมและความแตกต่างของประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างให้เครือข่ายเกิดประสิทธิภาพ โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลงมติตัดสินใจตามหลักการประชาธิปไตย

การศึกษาด้านการบริหารและการจัดการของเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค ปรากฏผล ดังนี้ 1) การวางแผน มีแผนยุทธศาสตร์ แผนกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มุ่งสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Harrington (1996) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของเครือข่ายคือการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อสร้างการรับรู้ที่ตรงกัน แต่ศูนย์ศึกษา ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ไม่มีการประเมินและทบทวนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับสตาร์คีย์ Starkey (1997) กล่าวว่า หากการติดตามและประเมินผลของเครือข่ายมีน้อย ในขณะที่สมาชิกเครือข่ายมีความหลากหลาย ปัญหาของเครือข่ายจะไม่ได้รับการแก้ไขและอาจจะส่งผลกระทบมากขึ้น 2) การจัดการบุคลากร มีบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสมาชิก กำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำ สอดคล้องกับ Ouden (2015) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเป็นเจ้าของผลงานและทำให้สามารถชี้ให้เห็นจุดด้อยได้ รวมถึงช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ 3) การประสานงาน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกและหน่วยงานอื่นแบบหลวม ๆ สอดคล้องกับพระดาวเหนือ บุตรสีทา (2557) กล่าวว่า การประสานความร่วมมือและเชื่อมโยงกับกลุ่มหรือองค์การอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างพลังการแก้ปัญหาและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ 4) การจัดการทรัพยากร มีระเบียบการบริหารจัดการ ติดตามควบคุมและกำกับดูแลทรัพยากรที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด มีการรายงานผลให้สมาชิกได้รับทราบ และบูรณาการด้านทรัพยากรระหว่างสมาชิกและภายนอกเครือข่าย สอดคล้องกับ Starkey (1997) กล่าวว่า วิธีการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรของเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองได้ 5) การสร้างการมีส่วนร่วม สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดบทบาทและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงประเมินผลการดำเนินงานร่วมกันได้ สอดคล้องกับ Klijn & Koppenjan (2016) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกได้ แสดงความคิดเห็น หรือความต้องการและนำมาสู่การพัฒนาเป็นเป้าหมายของเครือข่าย 6) การกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดระบบการให้คำปรึกษา วางแผนกิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน มีการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เป็นระยะ รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Levina & Vaast (2005) และ Williams (2012) กล่าวว่า การเชื่อมโยงสมาชิกและผลักดันให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่สมาชิกได้รับผิดชอบ เช่น การกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 7) การประเมินผล สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ประเมินผลด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ Starkey (1997) กล่าวว่า สมาชิกมี

ส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อดูความสอดคล้องของแผนการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของกิจกรรมในแต่ละระยะ แต่ศูนย์ศึกษามีการประเมินผลไม่เป็นระบบชัดเจน และไม่กำหนดระยะเวลาการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Fischer (2003) กล่าวว่า หน่วยกลางต้องมีกลวิธีในการติดตามและตรวจสอบเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ 8) การรายงานผล มีการรับฟังความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเป็นระยะผ่านช่องทางที่เข้าถึงง่าย ทั้งยังมีการนำข้อมูลไปประกอบการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน สอดคล้องกับ McGuire & Agranoff (2011) และ Klijn & Koppenjan (2016) กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูลของเครือข่ายอย่างและประมวลผลอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลาย 9) กลยุทธ์มีการเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่นและทบทวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเป็นระยะ และมีกิจกรรมในการรับฟังความเห็นจากสมาชิก แต่การขับเคลื่อนนโยบายไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Starkey (1997) กล่าวว่า กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายประการหนึ่งคือ การรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข ผลประโยชน์ร่วม หรือการหาข้อตกลงร่วมในการบริหารเครือข่ายที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน

การศึกษารูปแบบการพัฒนาเครือข่ายศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง ปรากฏผลดังนี้ 1) การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายระยะยาว โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและเครื่องมือในการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ประกอบการวางแผน สอดคล้องกับ Klijn & Teisman (1997) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ โดยการพัฒนาและขั้นตอน ปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์และบทบาทของสมาชิก รวมทั้งลดความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของเป้าหมาย 2) การบริหารและการจัดการอย่างมีส่วนร่วม การจัดกระบวนการบริหารและการจัดการเครือข่ายในส่วนต่าง ๆ เช่น การจัดการบุคลากร การประสานงาน การจัดการทรัพยากร ให้เป็นระบบ สะดวกและเป็นอิสระ สอดคล้องกับ Klijn & Teisman (1997) กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมและเพิ่มเงื่อนไขสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี โดยต้องหาวิธีที่จะผสมผสานสมาชิกที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย และสอดคล้องกับ ธนพล วียาสังห์ (2565) กล่าวว่า ความร่วมมือของสมาชิกที่มีความคิดเห็นพ้องต้องกัน พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปกิจกรรมในทิศทางเดียวกัน 3) การกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย โดยจัดระบบการให้คำปรึกษา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนเป็นระยะ และการรายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกเครือข่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ สอดคล้องกับ Bevier (2010) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จโดยการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและความเป็นอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการ เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4) การประเมินผล สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อ

ทราบข้อมูลในการแก้ไขปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานกิจกรรมได้ทันทั่วทั้งที่ และมีข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาสุทิตย์ อาภากร (2548) กล่าวว่า การเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและระบบการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ของเครือข่ายที่ยั่งยืน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลผลการดำเนินงาน ตรวจสอบเพื่อให้เกิดความชัดเจนและโปร่งใส 5) การรายงานผล มีการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้าน ถูกต้อง โปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกและเครือข่ายอื่น ๆ และเผยแพร่รายงานให้รับทราบด้วยรูปแบบและช่องทางที่เข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึง สอดคล้องกับ Fischer (2003) กล่าวว่า กลวิธีในการติดตามและตรวจสอบเครือข่ายเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และประมวลผลข้อมูล โดยจะต้องสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานให้สมาชิกทราบอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1.1 ควรทบทวนบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติกับสถาบันการศึกษาหรือสมาชิกเครือข่ายให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 1.2 ควรทบทวนการกำหนดโครงสร้างของศูนย์ศึกษาฯ ให้เป็นแนวนอนและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกให้เกิดความสมดุลของอำนาจการบริหารจัดการ
- 1.3 ควรกำหนดนโยบายที่สนับสนุนให้สมาชิกดำเนินงานในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับปัญหา ความสนใจของสมาชิกในพื้นที่และสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละศูนย์ศึกษาฯ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 2.1 ควรมีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว และกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติให้ชัดเจน และสื่อสารให้สมาชิกได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างการรับรู้ที่ตรงกัน ลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนต่าง ๆ
- 2.2 ควรกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น ให้สมาชิกสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเหมาะสมได้อย่างมีอิสระ
- 2.3 ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาฯ ให้เป็นหน่วยกลางในการอำนวยความสะดวก และให้สถาบันการศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการกำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน
- 2.4 ควรประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาฯ เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ โดยการรับฟังความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด และต้องนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาการวิจัยครั้งต่อไป

- 3.1 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการจัดการเครือข่ายขององค์กรอิสระอื่นที่มีการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายในภูมิภาคคล้าย ๆ กัน

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยศูนย์ศึกษาฯ ที่ได้นำรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งไป
ดำเนินการเพื่อยืนยันรูปแบบและสรุปเป็นองค์กรต้นแบบ

เอกสารอ้างอิง

- Adam Burke. (1999). **Communications & Development : a practical guide**. London Social.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). **Collaborative public management: New strategies for local governments**. Georgetown University Press.
- Bevir, M. (2010). **Democratic Governance**. Princeton University Press: United Kingdom.
- Charlotte Streck, (2005). **Governments and Policy Networks: Chances, Risks, and a Missing Strategy**, A Handbook of Globalization and Environmental Policy.
- Fischer, F. (2003). **Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices**. Oxford University Press. 266.
- Harrington, H. James & James S. Harrington. (1996). **High Performance Benchmarking - 20 Steps to Success**. New York: McGraw-Hill.
- Klijn E. H. & J. F. M. Koppenjan. (2016). **Governance networks in the public sector**. New York. Routledge.
- Klijn, E. H. & Teisman, G. R. (1997). **Strategies and games in networks**. In W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn, & J. F. M. Koppenjan (Eds.), *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. London: Sage Publication. 50-54.
- Levina, N. & Vaast, E. (2005). **The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and the use of information systems**. *MIS Quarterly*, 29(2). 335–363.
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2011). **The limitations of public management networks**. *Public Administration*, 89 (2), 265–284.
- Paul Starkey. (1997). **Networking for Development**. International Forum for Rural Transport and Development. Cornell University.
- Phra Dao North Budsitha. (2014). **Network construction and propagation network management. Buddhism of Ban Phop Tham Nam Suk Community Thung Saliam District Sukhothai Province** Master of Arts (Social Development Administration), Faculty of Social and Environmental Development, Graduate Institute Administrative Development.
- Phramahasuthit Apakaro. (2005). **Network : Nature, Knowledge and Management (2nd edition)**. Bangkok: Learning Project for Happy Community.
- Piore, Michael J. & Charles F. Sabel (1984). **The Second Industrial Divide**. New York: Basic books, 354 pp., hc

- Robert Agranoff. (2006). **Inside Collaborative Networks : Ten Lessons for Public Managers.** Public Administration review Volume 66, Issue s1. 56-65.
- Sengenberger W. & Pyke F. (1992). **Industrial Districts and Local Economic Regeneration.** International Institute for Labour Studies Geneva.
- Sonthaya Polsri. (2007). **Learning Network for Community Development.** Bangkok: O.S. Printing House Office of the National Human Rights Commission. (2021). **Background of the Office of the Commission. National Human Rights.** Retrieved on September 7, 2021. from <https://www.nhrc.or.th /AboutUs/The-Office/History.aspx>.
- Thanapol Wiyasingh. (2022). **Guidelines for people's participation in driving the village to keep the precepts 5 case studies: Ban Wan people, Nam Kham sub-district, Mueang Si Sa Ket district. Sisaket Province** academic journal Faculty of Humanities and Social Sciences Phranakhon Rajabhat University Pages 163 – 176. Year 6, Issue 2 (2022).
- Tim den Ouden. (2015). **Contribution to the understanding and strengthening of network governance, A theoretical and empirical exploration of governance capabilities,** A thesis submitted In partial fulfillment of the degree of Master of Science at Wageningen University and Research Centre. June, 2015 Wageningen, The Netherlands.
- Williams, P. (2012). **Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary Spanners.** The Policy Press. University of Bristol.
- Woodcock, M. (1989). **Team Development Manual.** 2nd ed. Great Britain: Billing and Son.