

# การจัดการหอศิลป์กับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในเขตกรุงเทพมหานคร

## Management of Art Galleries and Promotion of Contemporary Arts and Culture in Bangkok

วิทยา จิวสันเทียะ<sup>1</sup>, รัศมี ชูทรงเดช,<sup>2</sup>

Widthaya Juasantia,<sup>3</sup> Rasmi Shoocongdej,<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการหอศิลป์กับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการหอศิลป์ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมทัศนคติ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหอศิลป์ในเขตพื้นที่ศึกษา และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการศึกษา การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้จากการศึกษาและเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลผ่านการสังเกตแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินทัศนคติและความพึงพอใจต่อการเข้ารับบริการของหอศิลป์ในเขตกรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างประเภทไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา จากพื้นที่ศึกษา 3 แห่ง แห่งละ 80 ชุด รวม 240 ชุด พื้นที่ในการศึกษาคือหอศิลป์ของภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (วังท่าพระ) 2) หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร และ 3) พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ ซึ่งหอศิลป์ทั้ง 3 แห่งนี้ มีความสำคัญต่อการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยตั้งแต่ระดับบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น จนถึงระดับประเทศ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้เกี่ยวข้องด้านอุปสงค์ เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการให้บริการของหอศิลป์ เช่น ศิลปิน นักวิชาการ ประชาชนทั่วไป และกลุ่มที่สอง คือ ผู้เกี่ยวข้องด้านอุปทาน ได้แก่ ผู้บริหารหอศิลป์จากพื้นที่กรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หอศิลป์ในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ทั้งด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา เช่น การอนุรักษ์เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลงานศิลปะ รวมถึงการเปิดพื้นที่ให้ภาคประชาชนได้มีพื้นที่เพื่อแสดงออก นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยที่หลากหลายไม่เพียงเฉพาะด้านทัศนศิลป์เหมือนในอดีตที่ผ่านมา สำหรับทัศนคติและความพึงพอใจของกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ พบว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม, คณะโบราณคดี, มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์, คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>3</sup> Master's Student of Arts Program in Cultural Resource Management, Graduate School, Silpakorn University

<sup>4</sup> Associate Professor, Faculty of Archaeology, Silpakorn University

75.35 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจมากต่อการบริหารจัดการและการให้บริการของหอศิลป์ทั้ง 3 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ต่างกันแต่กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ยังคงมีความพึงพอใจต่อบทบาทในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยของหอศิลป์ในปัจจุบัน และผลการศึกษาดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการจัดตั้งหอศิลป์ประจำจังหวัดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยมี หอศิลป์เป็นเครื่องมือสำคัญ

**คำสำคัญ :** การจัดการหอศิลป์, การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

## **Abstract**

This study is a part of the thesis called "Management of Art Galleries and Promotion of Contemporary Arts and Cultures in Bangkok". The objective is to study role and management of art galleries in Bangkok on promoting contemporary arts and cultures, to study behavior, attitude and satisfaction of the audience in the areas of study, and to provide an effective guideline for promoting contemporary art. Using mixed methods in the study focusing on governmental art galleries in Bangkok which are Art Center of Silpakorn University, Wang Thapra Campus, Bangkok Art and Culture Center, Pathumwan and the National Art Gallery, Fine Arts Department. In the study, documentation, and interviewing were used in qualitative research while quantitative research utilized questionnaires non-probability sampling on 240 samples via on-line social media. All of the case studies have played significant roles on supporting contemporary art and culture in the individual, community and national levels. The sample of population was divided into 2 groups., who were on demand side, got direct benefit from using the galleries including artists, scholars and general public. Questionnaires were employed in collecting their attitudes and satisfaction after visiting those galleries. The executive directors of those 3 galleries were on supply side. To get the information form this group, interviewing and questionnaires were used. The findings show that those three art galleries help elevate the roles of contemporary arts in social, political, economic and educational aspects. Moreover, the performing arts which mostly pays attention on visual art has been enlarged to more various kinds of performing arts. For attitudes and satisfaction of the demand side, although each gallery provides different objectives and managements, it was found that 75.35% of the samples felt coincidentally satisfied in all of them. This study will provide information and suggestion for not only governmental agencies but also the provincial organizations in realizing the importance of setting up the provincial art galleries. It is believed that art galleries and performing arts can be one of major tools in the development processes of Thailand. Thus the authorities should contribute sufficient and equally accessible art galleries to all Thai people.

**Keywords:** Management of Art Galleries, Promotion of Contemporary Arts and Culture

## บทนำ

การสร้างสรรคผลงานศิลปกรรมของชนชาติไทย มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาที่ยาวนานและมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตถึงปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในเรื่องของรูปแบบและวิธีการในการสร้างผลงานศิลปะ สังเกตได้จากการสร้างสรรคผลงานศิลปกรรมในอดีต ที่วัตถุประสงค์หลักของการสร้างสรรคงานนั้นเพื่อรับใช้สถาบันพระมหากษัตริย์หรือสถาบันทางศาสนาเป็นหลัก (วิบูลย์ ลี้สุวรรณ, 2548, น. 385) ในขณะที่กาลเวลาก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้ศิลปะในยุคหลังที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกรวมถึงแนวความคิดของศิลปินผสมผสานกับเทคนิคในการสร้างสรรคผลงานทำให้มีลักษณะหลากหลายกว่าที่เคยเป็นมา ผลงานส่วนใหญ่ที่สร้างขึ้นมักจะเป็นงาน “ทัศนศิลป์” (Visual Art) ทั้งรูปแบบจิตรกรรม ประติมากรรม และภาพพิมพ์ ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และได้รับการบ่มเพาะทางด้านเทคนิค และวิธีการในการสร้างสรรคผลงานศิลปะในรูปแบบใหม่ๆ โดยอาจนับว่ามีจุดเริ่มต้นมาจากอาจารย์ “ศิลป์ พีระศรี” ผู้ได้รับสมญานามในยุคสมัยต่อมาว่า “บิดาแห่งงานศิลปกรรมร่วมสมัย” ของไทย (วิรุณ ตั้งเจริญ, 2534, น.143)

ศิลป์ พีระศรี (2511) ให้ความเห็นว่า ศิลปะคือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาไม่สามารถหยุดนิ่งได้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวัฒนธรรมของชาติ ส่วนวิบูลย์ ลี้สุวรรณ (2548, น. 15) ให้ความเห็นเฉพาะเรื่องศิลปะสมัยใหม่ว่า ศิลปะสมัยใหม่ในประเทศไทย คือ ศิลปะอย่างใหม่หรือศิลปะแบบใหม่ที่เกิดในประเทศไทย มีวิวัฒนาการเป็นลำดับทั้งรูปแบบและแนวความคิด เริ่มต้นมาจากนายคอร์ดราโด เฟโรซี และจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาโดยการตั้งกรมศิลปากร อันเป็นจุดเริ่มต้นของการวางรากฐานทางศิลปะสมัยใหม่ ที่ก่อให้เกิดนักศิลปะที่สร้างงานที่มีลักษณะสากลอย่างที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เมื่อมีการสร้างสรรค์ผลงานรูปแบบต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างสถานที่เพื่อจัดแสดงให้แก่ผู้อื่นได้รับชม รวมถึงต้องมีสถานที่สำหรับเก็บรักษา งานศิลปกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่ได้รับการยกย่องว่ามีคุณค่า หรือสร้างสรรคโดยศิลปินที่มีชื่อเสียง ประเทศที่เจริญแล้วจะมีการสร้างอาคารเพื่อเป็นศูนย์กลางของศิลปะหรือการสร้างหอศิลป์ และพิพิธภัณฑ์ศิลปะ เพื่อให้ประชาชนได้ชื่นชมสมบัติทางวัฒนธรรมของชาติ จึงเป็นที่มาของการก่อตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว (วิบูลย์ ลี้สุวรรณ, 2548, น. 385) ซึ่งในประเทศไทยก็ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นหลายแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน

ในเรื่องของการใช้ประโยชน์จากพื้นที่สำหรับงานศิลปะในปัจจุบัน ก็มีความเปลี่ยนแปลงไปจากยุคแรกเริ่มของการก่อตั้งหอศิลป์อย่างเด่นชัด จากแต่เดิมหอศิลป์นั้นจะเน้นในเรื่องของการสร้างผลงาน การเก็บรักษา การจัดแสดง และการอนุรักษ์ ผลงานศิลปกรรมที่ศิลปินที่มีชื่อเสียงได้สร้างสรรคผลงานขึ้นมา พัฒนาการมาเป็นการเปิดพื้นที่ให้กับเยาวชน หรือประชาชนทั่วไป ที่ไม่ใช่ศิลปินหรือผู้ที่ศึกษาทางด้านศิลปะที่โดยปกติแล้วไม่มีโอกาสเข้าถึงกิจกรรมทางศิลปะ ได้มีโอกาสที่จะได้แสดงออกในการสร้างสรรคผลงานหรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทักษะในเรื่องของศิลปะ และมีโอกาสที่จะได้ใช้พื้นที่ในการแสดงออกทางความคิดมากขึ้น เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมด้วยตนเองของเด็กและเยาวชนในยุคปัจจุบัน และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ สุริชัย หวันแก้ว และ กนกพร อยู่ชา (2554) ที่ได้ศึกษาบทบาทของประชาชน บนความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในกระแสโลกาภิวัตน์ และได้พบข้อสังเกตว่าภาคประชาชนนั้นมีพลังในการสร้างสรรคผลงานศิลปะเป็นอย่างดี ขาดแต่เพียงโอกาสในการส่งเสริมและให้พื้นที่ในการแสดงออกเพียงเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าหอศิลป์มีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา และสามารถตอบ

สนองการสร้างสรรคของภาคประชาชนได้ดีมากขึ้นกว่าที่เป็นมา

ในขณะเดียวกัน ความหมายของคำว่า "ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย" ในอดีตที่ผ่านมา ยังมีการให้ความหมายที่ไม่ชัดเจนนัก นักวิชาการด้านศิลปะใช้คำเรียกต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังเช่นคำว่า "ศิลปะร่วมสมัย" หรือ (Contemporary Art) ที่ศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี ใช้เรียกกระบวนการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะของไทยในสมัยนั้นแทนการใช้คำว่าศิลปะสถาบัน (Academic Art) หรือศิลปะสมัยใหม่ (Modern Art) ซึ่งเป็นคำเรียกกว้าง ๆ โดยมีการร่วมสมัยทางวัฒนธรรมเป็นตัวประกอบ (วิรุณ ตั้งเจริญ, 2534, น. 115) ศิลปินและนักวิชาการได้ให้นิยามเกี่ยวกับศิลปะ และศิลปะร่วมสมัยไว้หลากหลาย

ทั้งนี้ หากเมื่อพิจารณาจากข้อสังเกตของการใช้คำว่า ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ในอดีตจะเห็นว่าแรกเริ่มนั้น มักจะใช้เฉพาะคำว่า "ศิลปะ" ที่หมายถึง ผลงานศิลปะทางด้านทัศนศิลป์ (Visual Arts) และคำว่า "ร่วมสมัย" ที่หมายถึงกาลเวลาของการสร้างผลงานในสมัยนั้นจึงมักเรียกการสร้างงานศิลปะทัศนศิลป์ในสมัยนั้นเพียงคำว่า "ศิลปะร่วมสมัย" จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2545 สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย (สศร.) กระทรวงวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้นโดยมีอำนาจตามกฎหมาย และเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการสนับสนุนและเผยแพร่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย โดยได้มีการแบ่งขอบข่ายออกเป็น 9 สาขาศิลปะ (กระทรวงวัฒนธรรม, 2547, น.2) ได้แก่ 1. ทัศนศิลป์ (Visual Arts) 2. ศิลปะการแสดง (Performing Arts) 3. ดนตรีศิลป์ (Music) 4. วรรณศิลป์ (Literature) 5. สถาปัตยกรรม (Architecture) 6. มัณฑนศิลป์ (Interior Design) 7. เรขศิลป์ (Graphic Design) 8. ภาพยนตร์ (Film) และ 9. ออกแบบเครื่องแต่งกาย (Fashion Design) จากการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวนี้ทำให้ทราบว่า กระบวนการทางวัฒนธรรมของการสร้างสรรค์ผลงานทางศิลปะ ไม่ได้มีเพียง

งานทางด้านทัศนศิลป์เหมือนในอดีตที่ผ่านมา ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในปัจจุบัน ผ่านการแปรเปลี่ยนในเรื่องของแนวคิด เทคนิค และวิธีการ ของการสร้างสรรค์ผลงาน โดยมีกระบวนการต่อยอดทางจินตนาการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดใช้เทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอ มีการแก้ไข ดัดแปลง ทำซ้ำ อย่างมีระบบ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานศิลปะใหม่ๆ ขึ้นมา และนำมาประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมปัจจุบัน

ในด้าน การส่งเสริม "ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย" ก็จำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกันในทุกภาคส่วน โดยพื้นฐานควรเริ่ม จากในระดับ "คน" หรือปัจเจกบุคคล โดยการสนับสนุนและปลูกฝัง ตั้งแต่เยาวชนคนรุ่นใหม่ ไปจนกระทั่งถึงศิลปินที่กำลังสร้างชื่อหรือแม้กระทั่งศิลปินที่มีชื่อเสียงระดับประเทศแล้วก็ตาม โดยอาจจะเป็นทั้งในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ การส่งเสริมทางด้านจิตใจ หรือการส่งเสริมให้เกิดรายได้ ก็เป็นได้ ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมในด้าน "วัตถุ" หรืองานศิลปะต่าง ๆ ซึ่งอาจมุ่งเน้นได้ทั้งในเรื่องของการส่งเสริมการอนุรักษ์ การส่งเสริมสร้างสรรค์ผลงาน หรืออาจจะเป็นการส่งเสริมทางการท่องเที่ยว อันเกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทย ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนทุนทางวัฒนธรรมไปสู่การพัฒนาของประเทศได้

สำหรับการศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้ ทำให้ค้นพบข้อมูลที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึงลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรทางวัฒนธรรมประเภท หอศิลป์ ในฐานะที่เป็นองค์กรทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ที่มีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคงานศิลปกรรม และการส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมสมัยของคนไทยในปัจจุบัน โดยการศึกษาหอศิลป์ของรัฐที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร นอกจากนั้นยังได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหอศิลป์ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ที่เป็นข้อมูลช่วยสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมในปัจจุบันและผลการดำเนินงานในมุมมองที่หลากหลาย

หลาย ทำให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสีย และได้ข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้พัฒนางานการจัดการหอศิลป์ในพื้นที่ศึกษาและในพื้นที่อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการหอศิลป์และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทัศนคติ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหอศิลป์ในเขตพื้นที่ศึกษา
3. เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

### กรอบแนวคิด

ในการดำเนินการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ศึกษาโดยคัดเลือกจากหอศิลป์ของรัฐที่มีบทบาทในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ที่มีเขตพื้นที่ให้บริการอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และเป็นหอศิลป์ที่มีการจัดแสดงและการส่งเสริมผลงานทัศนศิลป์เป็นแกนหลัก ซึ่งหอศิลป์ที่เลือกเป็นพื้นที่ศึกษานี้ เป็นหอศิลป์ที่มีบทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมสมัยและมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1. หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นหอศิลป์ของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาชุมชน บริหารจัดการโดยมหาวิทยาลัยศิลปากร 2. หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร เป็นหอศิลป์ประจำจังหวัด บริหารโดยองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร และ 3. พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ ที่เป็นหอศิลป์ประจำชาติ บริหารจัดการโดยกรมศิลปากร หลังจากนั้นจะเป็นการรวบรวมข้อมูลการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลแบบมีส่วนร่วม และการนำแนวคิดเรื่องบาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Score Card)

หรือ “BSC” มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่แนวทางการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1992 โดย ศาสตราจารย์โรเบิร์ต เอส. คาแพลน (Robert S. Kaplan) และ ดร. เดวิด พี. นอร์ตตัน (David P. Norton) จากโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) หรือ “HBS” ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสำเร็จตามที่ต้องการ โดยวิธีการของแนวคิดดังกล่าว จะพิจารณาจากการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาใช้เป็นประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินระดับความคิดเห็นต่อการให้บริการของหอศิลป์จากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสรุปผลการศึกษาต่อไป

### วิธีการศึกษา

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ (Mixed Methodology Research) เป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเหมาะสมกับการตอบคำถามวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา มีวิธีรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย โดยแบ่งการปฏิบัติการออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

**ระยะที่ 1** ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) กับการจัดการหอศิลป์กับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย และแนวทางการดำเนินการของหอศิลป์จากขอบเขตการศึกษาด้านพื้นที่ ได้แก่ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ หอศิลป์

วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร และหอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จากชุดข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ของเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายงานประจำปี สรุปแผนดำเนินการ เป็นต้น จากนั้นทำการทบทวนข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการลงพื้นที่เพื่อสำรวจข้อมูล (Survey Research) ภายในขอบเขตด้านพื้นที่ โดยการสังเกตการณ์ (Observation) รวมถึงการใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เพื่อใช้วิเคราะห์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและแนวทางการบริหารจัดการในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยใน 4 คุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย จากการบริหารจัดการหอศิลป์ (Egloff Camille and Alessia Zorloni, 2012) อันประกอบด้วย

1. คุณลักษณะที่ความสำคัญของงานด้านศิลปะ (Artistic Contribution) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการทรัพย์สินทางศิลปะ เช่น การให้ยืมผลงานศิลปะ รวมถึงผลงานที่เก็บสะสม (Collection) เพื่อใช้ในการจัดแสดง นอกจากนี้ยังหมายถึงทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ชื่อเสียงของหน่วยงาน (Brand) รวมถึงการส่งเสริมในเรื่องของการทำวิจัย ที่สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัด เช่น จำนวนผลงาน หรือ บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารต่าง ๆ ด้วยบุคลากรของหอศิลป์หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะในมิตินี้

โดยภาพรวมสรุปได้ว่าหมายถึงต้นทุนทางวัฒนธรรมของแต่ละหอศิลป์เหล่านั้นพึงควรมี

2. ผลประโยชน์เชิงสาธารณะ (Public Benefit) หมายถึง หอศิลป์ ณ สถานที่นั้น มีการให้ประโยชน์แก่เชิงสาธารณะได้อย่างไรบ้าง เช่น รายละเอียดของกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นเพื่ออะไร ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับหอศิลป์เป็นเช่นไร จำนวนผู้เข้าชมเพิ่มขึ้นหรือไม่ รวมถึงความรับรู้และเข้าใจของประชาชนจากการเข้ารับบริการ

3. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมต่อการส่งเสริมและพัฒนา และสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจของหอศิลป์ รวมไปถึงการจัดการความรู้ในองค์กร การพัฒนาทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4. การเงินและการกำกับดูแล (Finance and Government) หมายถึง การมีขีดความสามารถทางการเงินที่จะสามารถบริหารหอศิลป์ให้เป็นไปได้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ ในส่วนนี้จะทำให้การบริหารทางการเงินของหอศิลป์สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเช่น มีเงินทุนจากแหล่งใดมาสนับสนุนการดำเนินการ ที่มาของเงินทุนเหล่านั้นจะต้องมีความโปร่งใส สำหรับตัวชี้วัดในขีดความสามารถด้านการเงินอาจหมายถึงแหล่งที่มาของรายได้ของหอศิลป์ เช่น รายได้จากร้านค้า ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก และการจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

คุณลักษณะที่สำคัญของงานด้านศิลปะ		ผลประโยชน์เชิงสาธารณะ	
มีอาคารพิพิธภัณฑ์ 6 แห่ง 1 แห่งอยู่ระหว่างการปรับปรุง พิพิธภัณฑ์ 4 แห่ง เปิดทำการปกติ	มีผลงานศิลปะ 84,946 ชิ้น เก่าแก่ตั้งแต่ในยุคหินถึงปี ค.ศ. 2012	มีการจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม กว่าปีละ 350 ครั้ง ทั้งการประชุม นำเสนอผลงาน มหรสพ การแสดงนาฏศิลป์ คอนเสิร์ต ภาพยนตร์ และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม	
ในรอบปี มีการนำผลงานศิลปะกว่า นำไปจัดแสดงทั่วโลกกว่า 1,500 ชิ้น เป็นการสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง กับพิพิธภัณฑ์อื่น ๆ	ภายในพิพิธภัณฑ์มีการเก็บรวบรวม สิ่งพิมพ์ จำนวนกว่า 130,000 ฉบับ ซึ่งเป็นห้องสมุดที่ใหญ่ในประเทศไทย	มีจำนวนผู้เข้าชมในแต่ละปีกว่า 350,000 คน เป็นอันดับสอง ของจำนวนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ ในประเทศไทย	การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา ประจำปี มีทั้งเด็กและผู้ใหญ่ ให้ความ สนใจเข้าร่วมกิจกรรมกว่า 22,000 คน
มีการจัดพิมพ์นิตยสารประจำปีกว่า 1,000 ฉบับ เผยแพร่ทั่วประเทศ รวมถึงต่างประเทศ	มีการจัดแสดงนิทรรศการชั่วคราว ภายในพื้นที่ของพิพิธภัณฑ์กว่า 30	90% ของคำวิจารณ์ เป็นไปในทางบวก	ความพึงพอใจคิดเป็น 95 % จากผู้เข้าชม
การเรียนรู้และการเติบโต		การเงินและการกำกับดูแล	
พนักงานจาก 7 พิพิธภัณฑ์เข้าร่วม การประชุมสัมมนาระดับนานาชาติ	เพื่อสร้างพลังในการขับเคลื่อนของ ทีม การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน จะมีการติดกระดานให้คะแนน ใน อาคารหลักเพื่อกระตุ้นการทำงาน ของทีม	มีร้านจำหน่ายของที่ระลึก 3 ร้าน มีชื่อเสียงในด้านของควมมีคุณภาพของสินค้า และเป็นงานออกแบบของศิลปินหน้าใหม่	ร้านค้าจำนวน 2 ร้าน ได้รับการ พูดถึงเชิงบวกที่ถูกปากของ อาหารและบรรยากาศที่ร่มรื่น
มีการจัด ประชุมวิชาการปีละ 2 ครั้ง เพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้แก่ พนักงานในทุกกระดับ			มีการทำกิจกรรมระดมทุน ทั้งระดับองค์กรและส่วนบุคคล รวมถึงการบริจาคออนไลน์

ที่มา : BCG analysis

**ภาพประกอบ 1:** ตัวอย่างโมเดลการวิเคราะห์ห้องค์กรด้วยเครื่องมือบาลานซ์ สกอร์ การ์ด ใน 4 มิติ ของพิพิธภัณฑ์เบนากิ (Benaki Museum) พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ของกรุงเอเธนส์ ประเทศกรีซ, ที่มา : <https://www.bcgperspectives.com>

โดยการใช้เครื่องมือดังกล่าว ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของหอศิลป์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารจัดการ อาจเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible) เช่น ชั้นงานศิลปะ ตัวอาคาร สถานที่ ฯลฯ และสิ่งจับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น ประวัติศาสตร์ ความมีชื่อเสียง เป็นต้น และทั้งหมดนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การดำเนินการขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำโมเดลการวิเคราะห์ห้องค์กรด้วยเครื่องมือบาลานซ์ สกอร์ การ์ด ดังกล่าวนี้นในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารจัดการหอศิลป์จากขอบเขตที่ทำการศึกษ

**ระยะที่ 2** ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา ที่เป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องด้านอุปสงค์ (Demand Side) หรือผู้รับบริการจากหอศิลป์ทั้ง 3 แห่ง จำนวนแห่งละ 80 คน รวมทั้งสิ้น 240 คน โดยเลือกใช้วิธีการเลือกหน่วยตัวอย่างประเภทไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) และทำการสอบถามผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook, Line, เว็บไซต์ Pantip.com เป็นต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา ในลักษณะของการประเมินทัศนคติความพึงพอใจ

และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาหอศิลป์ในอนาคต  
ภายหลังจากการเข้ารับบริการในพื้นที่หอศิลป์

**ระยะที่ 3** ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการนำ  
ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม  
ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย และข้อมูลที่ได้จากการ  
ประเมินทัศนคติและความพึงพอใจต่อให้บริการของ  
หอศิลป์ กำหนดเป็นประเด็นคำถามเพื่อนำเสนอ  
เป็นคำถามสัมภาษณ์แก่ผู้บริหารหอศิลป์ ซึ่งถือ  
เป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องด้านอุปทาน (Supply Side)  
และเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการวาง  
นโยบายและกำหนดทิศทางการจัดการหอศิลป์ เพื่อ  
นำข้อค้นที่ได้จากการศึกษาสรุปเป็นผลการศึกษา  
ต่อไป

## ผลการศึกษา

สถานการณ์และรูปแบบของการจัดการหอ  
ศิลป์ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในเขต  
กรุงเทพมหานครในปัจจุบันพบว่า บทบาทหน้าที่  
ของหอศิลป์ต่อการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย  
มีการดำเนินการในลักษณะของการจัดตั้งขึ้นเพื่อ  
เป็นศูนย์เรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรม (Art Center)  
ขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นบทบาทหน้าที่รูปแบบใหม่ของการ  
ดำเนินการ ของหอศิลป์ ที่มีความแตกต่างไปจาก  
เดิม และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับการศึกษาของ  
ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2540) ที่เคยทำการศึกษา  
บทบาทของหอศิลป์ ในช่วงปี พ.ศ. 2540 ทำให้  
ทราบว่าบทบาทของหอศิลป์ในขณะนั้น ได้ทำ  
หน้าที่ดำเนินการเฉพาะการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม  
ด้านทัศนศิลป์เพียงอย่างเดียว

นอกจากนั้นแล้วยังพบว่ากระบวนการใน  
การดำเนินหอศิลป์ที่กล่าวมานั้น มีลักษณะเป็น  
กระบวนการทางด้านพิพิธภัณฑสถาน ยังไม่ได้รวมไปถึง  
บทบาทหน้าที่ของหอศิลป์ที่มีการดำเนินการใน  
ลักษณะของการจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ทาง  
ศิลปวัฒนธรรม โดยผลการศึกษาได้พบว่า หอศิลป์  
ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตการดำเนินการที่

หลากหลายมากขึ้นกว่าในทศวรรษที่ผ่านมา โดย  
เฉพาะรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ที่บูรณาการงาน  
ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ตลอดจนการเปิดโอกาสให้  
บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากแวดวงศิลปะ  
ได้มีโอกาสเข้ามาใช้พื้นที่มากขึ้น

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากการศึกษา  
ยังมีความสอดคล้องกับบทบาทที่สำคัญในการ  
ดำเนินการหอศิลป์ ในฐานะองค์กรทางวัฒนธรรม  
อยู่ 3 ประการ ได้แก่

**บทบาทเพื่อการพัฒนาคุณค่าของผลงาน  
ศิลปะ** ซึ่งหอศิลป์ที่ได้ทำการศึกษาทั้ง 3 แห่ง ยัง  
คงทำหน้าที่หลักในการนำเสนอและพัฒนาคุณค่า  
ของศิลปะได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อศึกษาเปรียบเทียบ  
หอศิลป์ในแต่ละแห่งแล้วจะพบว่ามียุทธศาสตร์  
บทบาทหน้าที่ในประเด็นนี้ที่แตกต่างกันตาม  
วัตถุประสงค์และสภาพของสังคมร่วมสมัย เช่น หอ  
ศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จะมุ่งเน้นในเรื่องของ  
การจัดประกวดการสร้างสรรคผลงานศิลปกรรมที่  
มีชื่อในระดับชาติ โดยเปิดพื้นที่ให้เป็นเวทีสำหรับ  
การจัดประกวดแข่งขัน เช่น การประกวดศิลปะ  
เครื่องปั้นดินเผาแห่งชาติ การประกวดผลงาน  
ศิลปกรรมแห่งชาติ การประกวดศิลปกรรมรุ่นเยาว์  
รวมถึงการเปิดพื้นที่เพื่อให้บริการทางการศึกษา  
เช่น การจัดเสวนา การบรรยาย และการจัด  
Workshop เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในตำนานศิลปะ  
 เป็นต้น

สำหรับหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพ-  
มหานคร จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องของการส่งเสริมในด้าน  
กระบวนการทางความคิด และการเปิดพื้นที่ให้กับ  
ศิลปิน หรือกลุ่มผู้รักและชื่นชอบในผลงานศิลปะ ไม่  
เพียงเฉพาะแต่ในด้านทัศนศิลป์ แต่ยังเป็นการ  
สนับสนุนกิจกรรม และการให้พื้นที่เพื่อแสดงออก  
ทางศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในหลากหลายสาขา  
วิชา เช่น งานด้านสถาปัตยกรรม คิดศิลป์  
วรรณศิลป์ ฯลฯ อันเป็นศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยที่  
เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงของ  
แนวทางการสื่อความหมายของหอศิลป์ ที่มีรูปแบบ



ที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลาของกระบวนการเผยแพร่ผลงานศิลปกรรมของไทย

ในส่วนของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ ยังคงมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการในการเก็บรักษา และอนุรักษ์คุณค่าทางศิลปะของชาติไทย ด้วยกระบวนการด้านพิพิธภัณฑ์ ผ่านรูปแบบของการเก็บรวบรวมผลงานศิลปะของไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เพื่อการจัดแสดงนิทรรศการ รวมไปถึงการแสดงผลงานระหว่างประเทศ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะของศิลปินไทย

**บทบาทด้านการส่งเสริมวิชาการ** พบข้อมูลว่า หอศิลป์ทั้ง 3 แห่งมีรูปแบบในการดำเนินการในประเด็นนี้ที่สอดคล้องกัน โดยการมุ่งเน้นและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการจัดการเสวนา การบรรยาย และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านศิลปะ โดยหอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร มีการจัดกิจกรรมในรูปแบบข้างต้นนี้อย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า และการทำการวิจัยในงานด้านศิลปะ ซึ่งนับว่าเป็นการส่งเสริมในด้านวิชาการด้วยเช่นกัน สำหรับพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ จะโดดเด่นในเรื่องของการแลกเปลี่ยนและการเผยแพร่องค์ความรู้ ในการสร้างสรรค์งานศิลปะผ่านการจัดการแสดงผลงานในระดับชาติและระดับนานาชาติ ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านของรูปแบบและเทคนิคในการสร้างสรรค์ผลงานทัศนศิลป์ให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาชาติ รวมไปถึงการให้การศึกษาด้านประวัติศาสตร์และพัฒนาศาสตร์การสร้างงานศิลปะที่สำคัญของชาติไทย ผ่านการจัดแสดงผลงานศิลปะวัตถุในรูปแบบของนิทรรศการถาวร

**บทบาททางเศรษฐกิจและสังคม** จากการดำเนินงานของหอศิลป์จากกรณีศึกษานั้น ยังไม่พบบทบาทที่ชัดเจนของบทบาททางด้านเศรษฐกิจ โดยขอแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1

ได้แก่ กระบวนการของเก็บสะสมหรือซื้อขายผลงานศิลปะในปัจจุบัน มีการซื้อขายผลงานศิลปะในประเทศไทยยังไม่เป็นที่นิยมในวงกว้าง ผู้ที่มีศักยภาพในการซื้อขาย และสะสมผลงานศิลปะในประเทศไทยยังมีจำนวนไม่มากนัก ประเด็นที่ 2 ได้แก่ ประเด็นของการพัฒนาหอศิลป์เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยว ที่ในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการหอศิลป์ยังมีจำนวนไม่มากนัก การดำเนินการให้บริการของหอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นการให้บริการแก่สังคมโดยไม่มีกำไรค่าใช้จ่าย รายได้ที่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นรายได้ที่ได้จากศิลปินที่เช่าหรือขอใช้พื้นที่เพื่อการจัดแสดง ซึ่งเป็นรายได้ที่ไม่มากนัก ส่วนหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร มีความได้เปรียบในเชิงของขนาดของสถานที่ และตำแหน่งที่ตั้ง ทำให้ศักยภาพในการพัฒนาบทบาททางเศรษฐกิจในประเด็นนี้ มีทิศทางในการพัฒนาศักยภาพให้ดีกว่าปัจจุบันได้สังเกตจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่เพื่อการทำธุรกิจที่มีการเช่าพื้นที่เต็มทุกพื้นที่ และมีร้านค้า ร้านอาหาร ร้านจำหน่ายผลงานศิลปะมากมาย แตกต่างจากในช่วงแรกของการก่อตั้งหอศิลป์แห่งนี้ที่มีความซบเซา สำหรับพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ มุมมองทางการส่งเสริมเศรษฐกิจ จากการเป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยตรงยังถือว่ามี การดำเนินการที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับการดำเนินการของหอศิลป์ต่างประเทศ แต่ยังมีผลสำคัญในมิติของการส่งเสริมให้เกิดมูลค่าเพิ่มของตัวผลงานที่มาจัดแสดงนิทรรศการ ด้วยความมีชื่อเสียงด้านสถานที่ของหอศิลป์แห่งนี้ ที่โดดเด่นตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน ในเรื่องของการจัดแสดงผลงานศิลปกรรมโดยศิลปินที่มีชื่อเสียงของประเทศ และประเด็นที่ 3 คือกระบวนการเพิ่มรายได้จากธุรกิจพิพิธภัณฑ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถส่งผลให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจเป็นอย่างดีผ่านรูปแบบของการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือผลงานด้านศิลปะ โดยพบว่ากลุ่มผู้ใช้บริการหอศิลป์จากพื้นที่ศึกษา

มีศักยภาพทางการซื้อขายผลิตภัณฑ์จากงานศิลปะมากกว่าการซื้อผลงานศิลปะเพื่อการสะสมหรือการเก็งกำไรโดยตรง ทางหอศิลป์เองก็สามารถพัฒนาศักยภาพในจุดนี้ เช่น การพัฒนารูปแบบของสินค้าที่นำมาจำหน่าย การพัฒนาในเรื่องความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาในเรื่องความโดดเด่นของที่ตั้งร้านค้า ยกตัวอย่างเช่นหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ที่มีความโดดเด่นในด้านของการจัดการในเรื่องดังกล่าว ส่วนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความโดดเด่นในเรื่องของกระบวนการในการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ ส่งการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้เป็นอย่างดี

ส่วนบทบาททางด้านสังคมต่อการดำเนินการของหอศิลป์ถือว่าเป็นภารกิจหลักที่หอศิลป์ทุกแห่งพึงปฏิบัติ และมีการดำเนินการในส่วนนี้อย่างมีประสิทธิภาพดังที่กล่าวไปแล้วว่าหอศิลป์เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของประชาชนในประเด็นในหลายแง่มุม เช่น การพัฒนาสภาพจิตใจของมนุษย์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม ผ่านรูปแบบของการดำเนินการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่มีหลากหลายรูปแบบในปัจจุบัน

สำหรับข้อมูลผลการศึกษาในประเด็น เรื่อง พฤติกรรม ทักษะ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหอศิลป์ จากพื้นที่กรณีศึกษาของหอศิลป์ทั้ง 3 แห่ง ผู้ศึกษาได้สรุปแยกตามแต่ละพื้นที่เพื่อให้เห็นข้อมูลจากการศึกษาที่ชัดเจนขึ้น ดังต่อไปนี้

#### **หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังท่าพระ**

จากการเก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามในประเด็นของพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของหอศิลป์พบว่าผู้ใช้บริการหอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความพึงพอใจอย่างมากต่อการให้บริการในเรื่องของกิจกรรมและการจัดแสดงผลงานมีความเหมาะสม มีเทคนิคและมีการใช้สื่อที่ทันสมัย มีความโดดเด่นในเรื่องความสำคัญและประวัติศาสตร์ของตัวอาคาร

ความเหมาะสมของเวลาการให้บริการมีความเหมาะสม และเห็นว่าการใช้ประโยชน์จากหอศิลป์มีความคุ้มค่า และต้องการกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป โดยสิ่งที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นเพิ่มเติมคือเรื่องของการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและการให้บริการของเจ้าหน้าที่

ส่วนข้อมูลด้านทัศนคติและการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของหอศิลป์พบว่า หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความโดดเด่นมากที่สุดในเรื่องของการเป็นสถานที่ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ การให้สาระความรู้ในการพัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์ผลงานการเป็นสถานที่ที่ได้สร้างแนวคิดและแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานศิลปกรรม นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจมากต่อการเป็นสถานที่ที่ส่งเสริมและสร้างคุณค่าของงานศิลปกรรม ผ่านรูปแบบของการส่งเสริมในเรื่องของการจัดประกวดผลงาน นอกจากนี้ ยังเป็นสถานที่สำหรับพักผ่อนหย่อนใจเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด ที่มีการจัดแสดงผลงานของศิลปินที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศและนานาชาติ รวมไปถึงการเป็นสถานที่เพื่อใช้พบปะและเปลี่ยนความรู้ทางศิลปะระหว่างผู้ชื่นชอบศิลปะด้วยกันเอง ซึ่งความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาหอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้แก่ ประเด็นเรื่องของการเป็นสถานที่เพื่อการซื้อขายผลงานหรือศิลปกรรม ซึ่งหากมีการพัฒนาในกระบวนการด้านธุรกิจพิถีพิถันให้มีมาตรฐาน จะสามารถส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง

#### **หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร**

จากการศึกษาด้วยการแจกแบบสอบถามในประเด็นของพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนมากมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการให้บริการในด้านการจัดแสดงผลงานและกิจกรรมที่มีประโยชน์ รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการนำ

เสนอที่ทันสมัย และความเหมาะสมของสถานที่ ซึ่งเป็นจุดเด่นของหอศิลป์แห่งนี้ และมีความพึงพอใจเป็นอย่างมากต่อความเหมาะสมของกิจกรรม การให้บริการของเจ้าหน้าที่ ความเหมาะสมของเวลา ความเชี่ยวชาญด้านศิลปะของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีความคุ้มค่าจากการใช้บริการ ส่งผลให้มีความต้องการจะกลับมาใช้บริการอีกในโอกาสหน้า ส่วนที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นคือเรื่องของการประชาสัมพันธ์ ส่วนข้อมูลด้านทัศนคติและการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของหอศิลป์พบว่าความพึงพอใจอยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุดเกือบทุกด้าน ได้แก่ การให้ประโยชน์ทางวิชาการ การให้สาระความรู้เพื่อการพัฒนาทักษะ การเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ การจัดแสดงผลงานของศิลปินที่มีชื่อเสียง การเป็นสถานที่เพื่อให้แนวคิดและแรงบันดาลใจ เป็นต้น แต่ยังมีจุดที่ต้องมีการพัฒนาคือการส่งเสริมให้เกิดการซื้อขายผลงานหรือผลิตภัณฑ์ทางศิลปะ เพราะพบว่าผู้ใช้บริการส่วนมากพึงพอใจในระดับ : ปานกลาง ข้อค้นพบจากการสังเกตการณ์ภายในพื้นที่ของหอศิลป์ พบข้อมูลว่าทางหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครเริ่มมีการพัฒนาพื้นที่จำหน่ายผลงานและผลิตภัณฑ์ทางศิลปะ (Art Shop) ในส่วนนี้แล้ว และเป็นการดำเนินการที่เป็นไปอย่างมีมาตรฐานเทียบเท่ากระบวนการจัดการร้านค้าผลิตภัณฑ์ศิลปะของต่างประเทศ

#### **พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์**

จากการศึกษาด้วยการแจกแบบสอบถามในประเด็นของพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หอศิลป์ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในการให้บริการทั้งในด้านเทคนิคและสื่อในการนำเสนอผลงาน การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม การให้บริการของเจ้าหน้าที่ ความเหมาะสมของเวลาปิด-เปิด ประโยชน์ที่ได้จากการเข้ารับบริการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่สุดในด้านบรรยากาศและความ

เหมาะสมของสถานที่ ซึ่งเป็นจุดเด่นของหอศิลป์ในเรื่องของความสวยงามของตัวอาคาร

ส่วนข้อมูลด้านทัศนคติและการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่มีต่อการบริหารจัดการในส่วนการให้บริการของหอศิลป์พบว่าผู้รับบริการรับรู้ถึงสิ่งที่หอศิลป์สื่อสารออกมาให้รับทราบทั้งในเรื่องของการเป็นสถานที่ให้ข้อมูลทางวิชาการ การให้สาระความรู้เพื่อการพัฒนาเทคนิค การเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศโดยมีสิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมคือในเรื่องของรูปแบบของกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

#### **สรุปผล**

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ทำให้ทราบว่าปัจจุบัน รูปแบบการดำเนินการของหอศิลป์ในปัจจุบัน มีการดำเนินการในลักษณะที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น การจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรม (Art Center) ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินการของหอศิลป์ที่มีความแตกต่างไปจากเดิม นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับในเรื่องของบทบาทที่สำคัญในการดำเนินการหอศิลป์ ในฐานะองค์กรทางวัฒนธรรม อยู่ 3 ประการ ได้แก่ บทบาทเพื่อการพัฒนาคุณค่าของผลงานศิลปะ บทบาทเพื่อการพัฒนาคุณค่าของผลงานศิลปะ บทบาทเพื่อการพัฒนาคุณค่าของผลงานศิลปะ

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังค้นพบบทบาทของหอศิลป์เพิ่มเติมจากบทบาทดังกล่าวข้างต้นกล่าวคือการดำเนินการของหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ได้ทำให้เห็นถึงบทบาทของหอศิลป์ในแง่มุมใหม่ที่ยังไม่เคยมีการนำเสนอในการศึกษาในประเด็นนี้ ได้แก่ บทบาทด้านการเมือง โดยการก่อตั้งหอศิลป์กลายเป็นกระบวนการเรียกร้องและต่อรองจากภาคประชาชนต่อภาครัฐผู้มีอำนาจสั่งการ ตลอดจนการ

ดำเนินนโยบายของกลุ่มการเมืองที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่องานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย โดยเฉพาะการก่อตั้งหอศิลป์ในพื้นที่สำคัญ โดยการศึกษาพบว่ากระบวนการเกิดหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มศิลปิน นักวิชาการ และผู้ชื่นชอบผลงานศิลปะเพื่อเรียกร้องให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่นดำเนินการจัดตั้งหอศิลป์ขึ้นในพื้นที่สำหรับประชาชนในพื้นที่ได้ใช้ประโยชน์จากการดำเนินการของหอศิลป์ ซึ่งเป็นต้นแบบที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงพลังของประชาชนในการเรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐได้เห็นถึงประโยชน์ของศิลปะ และยังสามารถนำไปแปลงผลให้เกิดการดำเนินการในระดับนโยบายได้

ในประเด็นเรื่อง พฤติกรรม ทักษะคติ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหอศิลป์ จากพื้นที่กรณีศึกษาของหอศิลป์ทั้ง 3 แห่ง พบว่ากลุ่มผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของหอศิลป์ทั้ง 3 แห่งเป็นอย่างมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกันแต่กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ยังคงมีความพึงพอใจต่อบทบาทในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยของหอศิลป์ในปัจจุบัน

สำหรับข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางการในเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมจากการบริหารจัดการหอศิลป์ร่วมสมัยในอนาคต มีดังนี้

1. ภาครัฐควรให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการดำเนินการบริหารหอศิลป์การจัดสรรงบประมาณควรให้อย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาให้เห็นภาพที่ชัดเจน

2. หน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ ควรให้ความสำคัญในการจัดตั้งหอศิลป์ในให้กระจายไปในพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้การเผยแพร่งานศิลปะไม่กระจุกตัวอยู่เฉพาะภายในกรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ของแต่ละภูมิภาค ซึ่งประชาชนคนไทยควรได้ประโยชน์จากการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้อย่าง

เท่าเทียมและทั่วถึง

3. ควรส่งเสริมให้มีการดำเนินการศึกษาและวิจัยทางศิลปะให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันงานวิจัยด้านศิลปะมีอยู่ไม่มากนัก ทั้งนี้หมายรวมถึงการศึกษาวิจัยในด้านการจัดการหอศิลป์ร่วมสมัยในฐานะพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมที่มีศักยภาพสูงด้วย

4. ควรส่งเสริมทางด้านการศึกษา และการสร้างบุคลากรด้านงานบริหารงานศิลปะให้เพิ่มขึ้นอย่างมีศักยภาพ เช่น การเปิดสอนในสาขาด้านการบริหารจัดการผลงานศิลปะ ที่ในปัจจุบันพบว่ามหาวิทยาลัยของไทยเพียงไม่กี่แห่งที่เปิดสอนในสาขาวิชาดังกล่าวนี้ นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมโดยการจัดอบรมเพิ่มเติมแก่ผู้ที่ไม่มีพื้นฐานทางศิลปะ แต่มีความสนใจในงานด้านนี้ เพื่อขยายฐานของผู้ที่มีความรู้ นอกเหนือไปจากผู้ที่เรียนมาโดยตรง

5. ควรศึกษาแนวทางการดำเนินการจัดการหอศิลป์ในต่างประเทศ เพื่อใช้กำหนดมาตรฐานของการดำเนินการของหอศิลป์ของรัฐในประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีมาตรฐานสากล

6. การดำเนินการหอศิลป์ในอนาคต ควรดำเนินการให้การสนับสนุนในด้านศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายสาขาเพื่อดึงดูดให้ผู้ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น ตลอดจนสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นการต่อยอดให้งานศิลปะมีการพัฒนาไปมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงวัฒนธรรม. สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. (2547). *ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ. กระทรวงวัฒนธรรม. ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2540). *หอศิลป์ในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: รายงานผลการวิจัย โครงการวิจัยกาญจนาภิเษกสมโภช. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- วิบูลย์ ลี้สุวรรณ. (2548). *ศิลปะในประเทศไทย จากศิลปะโบราณในสยามถึงศิลปะสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ ลาดพร้าว.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2534). *ศิลปะสมัยใหม่ในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ศิลป์ พีระศรี. (ม.ป.ป.). *ศิลปะร่วมสมัยในประเทศไทย*. แปลจาก Contemporary Art in Thailand. แปลโดย เขียน ยิ้มศิริ. (2511) กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัชย์ หวันแก้ว และ กนกพร อยู่ชา. (2552). *ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยบนความหลากหลายและสับสน*. สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาทิตย์ยา จันทะวงษ์. (2540). *บทบาทของหอศิลปะแห่งชาติในการเผยแพร่ศิลปะร่วมสมัยในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Egloff Camille and Alessia Zorloni. (2012). *Art & Business: Measuring a Museum's Performance*, Available at <https://www.bcgperspectives.com>