



พิธีบางลำพูกับการจัดการโดยบริษัทเอกชน : บริษัท ไรท์แมน จำกัด



โดย

นางสาวนุชนาฏ แม้นทิม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พิพิธบางลำพูกับการจัดการโดยบริษัทเอกชน : บริษัท ไรท์แมน จำกัด



โดย  
นางสาวนุชนาฏ แม่นทิม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

PIPIT BANGLAMPHU AND MANAGEMENT BY PRIVATE COMPANY : RIGHTMAN  
CO.,LTD.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Arts (CULTURAL RESOURCE MANAGEMENT)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2018  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University



57112304 : การจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การจัดการพิพิธภัณฑ์, บางลำพู, บริษัทเอกชน

นางสาว นุชนาฏ แม้นทิม: พิพิธบางลำพูกับการจัดการโดยบริษัทเอกชน : บริษัท ไรท์แมน จำกัด  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรรณิการ์ สุธีรัตนภิรมย์

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการพิพิธบางลำพูที่เกิดขึ้นจากการจ้างเหมาบริษัทเอกชน ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ สร้างและดำเนินการเปิดให้บริการต่อผู้เข้าชม ทั้งในช่วงของการบริหารภายใต้การดูแลของกรมธนารักษ์ และบริษัท ไรท์แมน จำกัด ภายใต้กรอบการจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง การบริหารบุคลากรและงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ และด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อสังเกตการณ์ และสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการพิพิธบางลำพู ได้แก่ กรมธนารักษ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานโครงการบริษัท ไรท์แมน จำกัด และชุมชนบางลำพู เพื่อเสนอแนะแนวทางในการจัดการพิพิธบางลำพูอย่างเหมาะสมและจะเป็นตัวอย่างให้กับพิพิธภัณฑ์อื่นๆ ที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกันต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการพิพิธบางลำพูที่ผ่านมาพบปัญหาบางประการของการบริหารจัดการ โดยระบบราชการ ได้แก่ 1) การบริหารโดยระบบราชการขาดความคล่องตัวทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ กิจกรรมและงานด้านการประชาสัมพันธ์ 2) ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคนิคจัดแสดง งานการตลาดและประชาสัมพันธ์และความไม่เพียงพอของอัตรากำลังข้าราชการในหน่วยงาน 3) หน่วยงานขาดการดำเนินงานจัดการพิพิธภัณฑ์ร่วมกับชุมชน และในการศึกษาพบปัญหาบางประการของการบริหารจัดการโดยเอกชน ได้แก่ 1) แนวคิดของบริษัทที่ค้ำประกันเรื่องภาพลักษณ์และการบริการเป็นหลักมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ทางการศึกษา 2) ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านพิพิธภัณฑ์และงานด้านการศึกษาในพิพิธภัณฑ์ 3) การจ้างบริษัทเอกชนบริหารมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ากรมธนารักษ์บริหารด้วยตนเอง 3) รูปแบบของพิพิธภัณฑ์ภายใต้การบริหารของบริษัท ไรท์แมน ขาดเอกลักษณ์เพราะใช้รูปแบบเดียวกันกับพิพิธภัณฑ์อื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลของบริษัท

จากผลการศึกษาผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางจัดการพิพิธบางลำพู โดยพิจารณาจากการจัดการทั้ง 4 ด้านของพิพิธภัณฑ์ ได้แก่ หน่วยงานหรือบริษัทเอกชนที่ทำหน้าที่บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความสนใจในด้านการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ อาทิ พิพิธภัณฑ์ในฐานะแหล่งเรียนรู้เพื่อศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ จัดแสดงวัตถุ และด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น พิพิธบางลำพูที่จัดแสดงโดยใช้สื่อที่เป็นเทคโนโลยีต่างๆ ต้องมีการตรวจสอบอุปกรณ์และมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคอยู่เสมอ เจ้าหน้าที่นำชมต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในข้อมูลสำหรับบรรยายเนื้อหาของนิทรรศการและเนื้อหาของชุมชนโดยรอบ ควรมีการจัดนิทรรศการหมุนเวียนและกิจกรรมในพื้นที่เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ และควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการพิพิธภัณฑ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และการดำเนินงานร่วมกันกับชุมชนต่อไป

57112304 : Major (CULTURAL RESOURCE MANAGEMENT)

Keyword : Museum management, Banglamphu, Private company

This aims to study the management of Pipit Banglamphu (Banglamphu Museum) caused by hiring a private company, since designing process, creation, and the opening for the visitor service during the administration under the supervision of the Treasury Department and the Rightman Company, under four management frameworks : Personnel and Budget Administration Structure, Resource Management, Service Management and Management of participation by collecting data from the area document, fieldwork to observe, participating observation areas, and interview related people in the management of Pipit Banglamphu such as Treasury Department, Rightman Company officers and Banglamphu Community in order to offer the guide ways for the Pipit Banglamphu appropriate management and will be an example for the other museums which have similar management characteristics.

The study indicated that in the past management encountered some problems under the Government Administration: 1) Lack of agility in administration about personnel and budget, activities and public relations. 2) Lack of the specialist as performance technique, marketing, public relations and not enough of government staffing rate in the agency. 3) Lack of the cooperation with the community in the museum administration. Moreover, we met some problems from a private company: 1) the concept of the company that considers the image more than the importance in educational learning management. 2) Lack of the experts in the museum administration and educational learning in the museum. 3) The hiring a private company is more expensive than the administration under the supervision of the Treasury Department. 4) Lack of the identity because the administration of the Rightman Company is the same as the other museums that they managed.

From the results of the study, the study has offered the guide ways for Pipit Banglamphu managements by considering 4 sided managements of the museum: the department or a private company which manages the museum will have a good ability, good knowledge and interest in museum developing; museum for researching sources, conservation, exhibition and cooperation with the community. Pipit Banglamphu that have the exhibition by using technology media must be always check the equipments and have the experts about technology media to manage. The staffs who respond about the watching must have a good knowledge about the information and important contents to explain for the visitors who go to visit there, besides this, must have the contents about Banglamphu Community, should usually

have the revolving exhibitions and activities in area to attractive them, and give a chance to the community in the museum administration for the highest benefit and community participating operation.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สุธีรัตนภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง รวมทั้งให้กำลังใจศิษย์คนนี้เสมอมา กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ สุภาภรณ์ จินตามณีโรจน์ อาจารย์ผู้เมตตาที่ได้ช่วยแนะนำทั้งด้านการเรียนและชีวิต ให้แนวคิด วิธีคิดและกระบวนการทำงานกับชุมชนที่จะสามารถนำไปใช้งานได้ตลอดชีวิต รองศาสตราจารย์ ดร.รัศมี ชูทรงเดช ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นในปรับปรุงงานวิจัยเล่มนี้ให้ดียิ่งขึ้น ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ พึ่งประชา ที่เมตตาและให้คำแนะนำรวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดตั้งแต่สอบหัวข้อวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรมทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นและเสร็จสิ้นลงได้ ต้องขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ท่าน ได้แก่ ฝ่ายบริหารจากบริษัท ไรท์แมน จำกัด พี่มัย พี่ใหม่ พี่แอน พี่ไคด์ พี่เบนและ อบเชย ผู้จัดการพิพิธบางลำพู ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ เจ้าหน้าที่ของพิพิธบางลำพูทุกท่าน ผู้บริหารจากสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ พี่โก้ คุณชลทิตย์ ไชยจันทร์ และพี่เอ คุณจริญญา บุญอมรวิทย์ และเจ้าหน้าที่จากกรมธนารักษ์ทุกท่าน ขอขอบพระคุณ ป้านิด ประธานประชาคมบางลำพู ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาด้านชุมชนบางลำพู รวมถึงชาวชุมชนบางลำพู พี่ต๋าวร์ และน้องๆ ไกด์เด็กบางลำพู ที่ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกถึงความเข้มแข็งของชุมชนบางลำพูได้เป็นอย่างดี

กลุ่มคนที่ต้องขอบคุณอย่างสุดซึ้งคือ คณะบุคคลที่อยู่ร่วมกันมาตลอดทั้งหลักสูตร เพื่อน CRM6 พี่จอย น้องหยก น้องแตส ที่ให้กำลังใจ อยู่เคียงข้างและให้ความมั่นใจว่าสามารถทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ขอขอบคุณคุณหมิ ผู้เป็นธุระให้ตลอดการศึกษา ขอขอบคุณ พี่อ้อย ประภัสสร พานชาติรี รองผู้อำนวยการศูนย์ประติมากรรมกรุงเทพ หัวหน้าของผู้วิจัยที่มีเมตตาและให้โอกาส ให้คำแนะนำและให้กำลังใจกันเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รักทุกคน ที่เข้าใจ อดทน อยู่เคียงข้างและให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จอย่างในวันนี้

นุชนาฏ แม้นทิม



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	5
ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	5
ขอบเขตด้านพื้นที่.....	5
ขอบเขตด้านประชากร.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมเกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์.....	6
1. ความหมายของพิพิธภัณฑ์.....	6
2. พัฒนาการของพิพิธภัณฑ์.....	7
3. ประเภทของพิพิธภัณฑ์.....	14
4. บทบาทและหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์.....	15

5. พิพิธภัณฑไทยในปัจจุบัน.....	17
แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ.....	20
1. การแบ่งส่วนงานในพิพิธภัณฑ.....	20
2. บุคลากรในพิพิธภัณฑ.....	21
3. การเงินของพิพิธภัณฑ.....	22
4. เครื่องมือในการดำเนินงาน.....	22
5. การจัดการภายในพิพิธภัณฑ.....	22
การบริหารจัดการพิพิธภัณฑโดยบริษัทเอกชน.....	25
1. ความเป็นมาของบริษัท ไรท์แมน จำกัด.....	31
2. บริษัท ไรท์แมน กับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ.....	35
3. ตัวอย่างกรณีศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑโดยบริษัทเอกชน.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	43
แนวคิดในการศึกษา.....	43
1. ประชากรที่ศึกษา.....	43
2. วิธีการรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	44
3. การศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม.....	44
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
5. การนำเสนอข้อมูล.....	47
บทที่ 4 ความสำคัญและความเป็นมาของพิพิธบางลำพู.....	48
ความเป็นมาก่อนเกิดพิพิธบางลำพู.....	48
1. ความสำคัญของย่านบางลำพู.....	48
2. ข้อมูลทั่วไปของพิพิธบางลำพู.....	51
3. พัฒนาการของพิพิธบางลำพู.....	52

4. การเกิดพิพิธบางลำพู .....	57
บทบาทของชุมชนบางลำพูต่องานพิพิธภัณฑ์ .....	74
บทที่ 5 การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบบริษัทเอกชน .....	81
โครงสร้างการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู.....	81
การบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยกรมธนารักษ์ (1 สิงหาคม 2557-30 กันยายน 2558 ระยะเวลา 1 ปี).....	80
การบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด (1 ตุลาคม 2558 - 30 กันยายน 2561 ระยะเวลา 3 ปี).....	85
ผลการดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด.....	95
1. จำนวนผู้เข้าชม.....	95
2. การจัดกิจกรรมและความร่วมมือจากเครือข่าย.....	95
การวิเคราะห์การจัดการและแนวทางการจัดการพิพิธบางลำพูที่ผ่านมา .....	98
1. จุดเด่นของพิพิธบางลำพู .....	98
2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการพิพิธบางลำพู.....	101
บทที่ 6 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
อภิปรายผล.....	105
1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ.....	105
2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร.....	108
3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ.....	109
4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	119
รายการอ้างอิง .....	121
ประวัติผู้เขียน.....	124

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างบริษัทเอกชนที่รับจ้างจัดสร้าง ออกแบบและบริหารพิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานรัฐ และเอกชน .....	26
ตารางที่ 2 สถิติผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์บางลำพู ตั้งแต่เปิดทำการถึง 30 กันยายน 2561 .....	95
ตารางที่ 3 ปัญหาที่พบจากการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพู โดยกรมธนารักษ์และบริษัท ไรท์แมน .....	113



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 รายชื่อบูรณิทรศการจากบริษัทรับออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์.....	19
ภาพที่ 2 บุษของบริษัท ไรท์แมน จำกัด .....	19
ภาพที่ 3 บุษจากบริษัท รักลูก เอ็ดดูเท็กซ์ จำกัด กำลังแสดงนวัตกรรมสำหรับจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ .....	20
ภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	42
ภาพที่ 5 แผนที่แสดงชุมชน 7 ชุมชนในย่านบางลำพู โดย พิเชฐ สายพันธ์ .....	52
ภาพที่ 6 ภาพถ่ายทางอากาศของ Williams Hunt บริเวณป้อมพระสุเมรุ (พ.ศ. 2489).....	56
ภาพที่ 7 อาคารโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช ก่อนการปรับปรุง .....	57
ภาพที่ 8 สัญลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์.....	63
ภาพที่ 9 นิทรรศการหมุนเวียน “พระบรมราชินีนาถแห่งแผ่นดิน” .....	65
ภาพที่ 10 นิทรรศการ “ป้อมเขตชั้นที่แห่งกรุงรัตนโกสินทร์” .....	66
ภาพที่ 11 นิทรรศการ “ป้อมเขตชั้นที่แห่งกรุงรัตนโกสินทร์” .....	66
ภาพที่ 12 ห้องทรัพย์สินแห่งความภูมิใจ .....	67
ภาพที่ 13 ห้องพระคลังมหาสมบัติ.....	68
ภาพที่ 14 ห้องเพื่อราษฎรและรัฐ.....	68
ภาพที่ 15 โชนพระนครเซ็นเตอร์.....	70
ภาพที่ 16 โชนพระนครเซ็นเตอร์.....	70
ภาพที่ 17 โชนย่ำตรอกบอกเรื่องเก่า .....	71
ภาพที่ 18 โชนถอดรหัสลับ ชุมทรัพย์บางลำพู จำลองต้นลำพูและกิ่งลำพูจริงจากต้นลำพูต้นสุดท้าย ของชุมชนบางลำพู .....	72
ภาพที่ 19 ห้องสมุดชุมชนบางลำพู.....	73
ภาพที่ 20 ห้องสมุดชุมชนบางลำพู.....	73

ภาพที่ 21 สภาพปัจจุบันของพิพิธบางลำพู..... 74

ภาพที่ 22 แผนผังโครงสร้างองค์กรของพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด ..... 88

ภาพที่ 23 กิจกรรม Night at the museum 19 ธันวาคม 2559..... 97

ภาพที่ 24 งานวันเด็ก สนุก สร้างสรรค์ ตามรอยพ่อ 14 มกราคม 2560..... 97

ภาพที่ 25 สัมผัสเสน่ห์บางลำพู เคียงคู่วิถีถิ่นภาคกลาง 30 กันยายน-1 ตุลาคม 2560..... 97



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญ

พิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยพระองค์ทรงริเริ่มการเก็บรวบรวมสิ่งของ โบราณวัตถุ และเครื่องราชบรรณาการจากต่างประเทศ มาตั้งแสดงไว้ในพระบรมมหาราชวัง โดยมีพระราชประสงค์ให้เป็น “มิวเซียม” ตามแนวคิดของโลก ตะวันตกในสมัยนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่เก็บสะสมสิ่งของนานาชนิดไว้เพื่อเยี่ยมชมเป็นการส่วนพระองค์ หรือพาแขกบ้านแขกเมืองมาเยี่ยมชม(จิรา จงกล, ม.ป.ป.) ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานหอทองคอกเตี้ย หรือศาลาสหทัยสมาคม จัดขึ้นเป็นพิพิธภัณฑ์ แล้วจึงนำเอาวัตถุสิ่งของจากที่มีการรวบรวมไว้ที่พระที่นั่งประพาสพิพิธภัณฑ์มายังหอทองคอกเตี้ย และเปิดให้ประชาชนได้เข้าชม จนกระทั่ง ปี พ.ศ.2430 จึงได้ย้ายสิ่งของต่างๆ จากหอทองคอกเตี้ยไปยังพระที่นั่งตอนหน้าของพระราชวังบวรสถานมงคล ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานหมู่พระที่นั่งบริเวณพระราชวังบวรสถานมงคลทั้งหมดให้จัดตั้งเป็นพิพิธภัณฑ์สถาน และเปลี่ยนจากพิพิธภัณฑ์ประเภททั่วไป ให้เป็นพิพิธภัณฑ์ที่รวบรวมสงวนรักษาโบราณวัตถุอันเป็นมรดกของชาติ เรียกว่า พิพิธภัณฑ์สถานสำหรับพระนคร (กรมศิลปากร, 2532) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พระนคร” (กรมศิลปากร, 2534) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกองโบราณคดี กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ และต่อมา ได้เปลี่ยนมาอยู่ในความดูแลของ “สำนักพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ” กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม

ในศตวรรษที่ 21 วงการพิพิธภัณฑ์ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการเป็นสถานที่สะสมโบราณวัตถุ สิ่งของอันมีค่าและเน้นที่การจัดแสดงวัตถุ มาสู่การเล่าเรื่องราวแบบไม่เน้นวัตถุ ทำให้พิพิธภัณฑ์มีรูปแบบการนำเสนอที่เปลี่ยนไป (อภิญา บัวสรวง, สมใจ ดำรงสกุล, & ณิชวี ทศรัฐ, 2544) และเนื่องจากพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันนั้นไม่ได้ทำหน้าที่เพื่อแค่การจัดแสดงและให้ความรู้เพียงเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน การสร้างพิพิธภัณฑ์จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ ในการแสดงภาพลักษณ์ และประวัติศาสตร์ เพื่อให้เป็นที่รู้จักต่อสาธารณชนในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่องค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้ กระแสการส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์ของประเทศไทย ยังเป็นส่วนสำคัญให้หน่วยงานต่างๆ มีความสนใจในการสร้างพิพิธภัณฑ์ขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว สร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน ผู้คนในชุมชนและเป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตนเองให้เป็นที่รู้จักอีกด้วย บทบาท

ของพิพิธภัณฑ์จึงไม่ได้อยู่แค่การจัดแสดงวัตถุ สิ่งของหรือเรื่องราวในอดีตให้ศึกษา แต่สามารถทำให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่เปิดพื้นที่ให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใช้บริการได้โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาชมนิทรรศการ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสนิยมการท่องเที่ยวพิพิธภัณฑ์ของประเทศไทยมากขึ้น

จากฐานข้อมูลพิพิธภัณฑ์ของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) พบว่ามีรายชื่อพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยกว่า 1,344 แห่ง ซึ่งเพิ่มจากปี พ.ศ. 2556 ถึง 92 แห่ง ประกอบไปด้วยพิพิธภัณฑ์ที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากหน่วยงานราชการ วัด โรงเรียน และพิพิธภัณฑ์เอกชน แสดงให้เห็นว่าการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ตามความเข้าใจของผู้คนไม่ได้ถูกกำหนดอยู่เฉพาะพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ ที่เกิดจากกรมศิลปากรเพียงเท่านั้น แต่หน่วยงานราชการอื่น ๆ รวมทั้งภาคเอกชน และท้องถิ่นก็สามารถจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ของตนเองได้ การเติบโตของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยยังเป็นปรากฏการณ์ที่บ่งชี้ถึงความสนใจในการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมหรือธรรมชาติเพิ่มขึ้น และแสดงให้เห็นว่าพิพิธภัณฑ์นั้นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะองค์กรทางสังคมที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อส่งผ่านข้อมูล องค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจไปยังกลุ่มคนได้หลากหลายมากขึ้น จากเดิมที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมวัตถุ ศึกษาวิจัย และสื่อสารข้อมูลเชิงวิชาการผ่านนิทรรศการและให้บริการด้านการศึกษาตามรูปแบบบรรทัดฐานของงานพิพิธภัณฑ์ที่สืบทอดต่อมาจากศตวรรษก่อน เมื่อมีการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์รูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการกระจายตัวของพิพิธภัณฑ์จากหน่วยงานราชการไปสู่ภูมิภาค และชุมชนต่างๆ เพิ่มขึ้น ทำให้พิพิธภัณฑ์ที่เกิดใหม่เหล่านั้นปรับตัวและมีวิธีการสื่อสารแบบใหม่มาใช้ในนิทรรศการมากขึ้น พิพิธภัณฑ์ไทยในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะของทางหน่วยงานรัฐและเอกชนอื่นๆ ที่ไม่ใช่พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติของกรมศิลปากรจึงมุ่งเน้นความสนใจไปที่อาคารใหญ่โต โอ้อ่า ทันสมัย มีพื้นที่ที่ถูกออกแบบให้รองรับกิจกรรมด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองผู้เข้ามาใช้บริการที่หลากหลายขึ้นรวมถึงพัฒนานิทรรศการที่ใช้อุปกรณ์สื่อสารสมัยใหม่เพื่อดึงดูดความสนใจ และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เพลิดเพลิน เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ใหม่ให้กับพิพิธภัณฑ์ที่เคยถูกมองว่าไร้ชีวิต (ประภัสสร โพธิ์ศรีทอง, 2554)

ในอดีตการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งอาจประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภัณฑารักษ์ นักวิชาการเฉพาะด้าน นักการศึกษา นักออกแบบนิทรรศการ เป็นต้น แต่เนื่องจากรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย ทั้งสื่อจัดแสดงที่ใช้ และรูปแบบการให้บริการผู้ชมที่มีความหลากหลายมากขึ้นนอกเหนือจากการให้บริการทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์โดยเฉพาะการบริหารจัดการ และบำรุงรักษาให้พิพิธภัณฑ์นั้นอยู่ในสภาพที่ดีพร้อมเปิดให้บริการตลอดเวลาเป็นเรื่องยาก รวมถึงการอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑ์ เช่น ร้านอาหาร ลานจอดรถ ห้องสมุด ก็ต้องได้รับการจัดการที่เหมาะสมและรวดเร็ว โดยเฉพาะการวางแผนงานด้านกลยุทธ์ทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้ผู้คนเข้ามาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ ทำให้การดำเนินงานจากเดิมที่เป็นหน้าที่ของภัณฑารักษ์



หรือนักวิชาการพิพิธภัณฑ์เพียงอย่างเดียว มาสู่การปรับโครงสร้างของพิพิธภัณฑ์ให้สามารถเอื้ออำนวยต่อการจัดการในพิพิธภัณฑ์ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบัน ทำให้เกิดบริษัทเอกชนที่ทำหน้าที่รับออกแบบนิทรรศการและพิพิธภัณฑ์ ตั้งแต่กระบวนการแรกในการออกแบบจนถึงสำเร็จเป็นพิพิธภัณฑ์ที่พร้อมเปิดให้บริการ ซึ่งปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นคืองานมหกรรมพิพิธภัณฑ์ไทย อัจฉริยะ พิพิธภัณฑ์ไทย เมื่อวันที่ 16-21 กันยายน พ.ศ. 2559 จัดโดยกรมศิลปากร ได้มีการเชิญให้บริษัทรับจ้างออกแบบนิทรรศการและพิพิธภัณฑ์ มาร่วมออกร้านเพื่อประชาสัมพันธ์ ให้พิพิธภัณฑ์ต่างๆ หรือหน่วยงานที่สนใจสามารถติดต่อเพื่อใช้บริการได้ทันที ทำให้เห็นว่า บริษัทเอกชนเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและออกแบบพิพิธภัณฑ์ในยุคปัจจุบัน และบริษัทเอกชนบางแห่งยังต่อยอดธุรกิจด้วยการรับบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์อย่างครบวงจรเพื่อให้หน่วยงานที่อาจไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์สามารถเลือกใช้บริการได้ต่อไป

บริษัท ไรท์แมน จำกัด เป็นบริษัทเอกชนซึ่งทำธุรกิจรับจัดงานอีเว้นท์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 ต่อมาได้ขยายธุรกิจสู่การออกแบบและจัดสร้างนิทรรศการ รวมถึงพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้ต่างๆ ในประเทศและต่างประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ซึ่งมีผลงานกว่า 300 โครงการ และได้รับความไว้วางใจจากภาครัฐและเอกชนในการออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้หลายแห่งในประเทศไทย เช่น พิพิธภัณฑ์ลูกหลานพันธุ์มังกร นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ พิพิธภัณฑ์เหรียญ ศูนย์บันดาลไทยและศูนย์วัฒนธรรมอาเซียน ในหอศิลปวัฒนธรรมราชดำเนิน และพิพิธบางลำพู เป็นต้น ต่อมาบริษัท ไรท์แมน จำกัด ได้ขยายการทำงานจากการออกแบบและจัดสร้างไปสู่การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์แบบครบวงจรขึ้นที่นิทรรศน์รัตนโกสินทร์เป็นแห่งแรก ในปี พ.ศ. 2553 และในปี พ.ศ. 2555 ได้รับจ้างจากกรมธนารักษ์ในการออกแบบและสร้างพิพิธบางลำพู ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 ได้รับการว่าจ้างจากกรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ภายหลังการเปิดดำเนินการได้เป็นระยะเวลา 1 ปีและทำหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู จนกระทั่งหมดสัญญาในเดือนกันยายน พ.ศ. 2561 เป็นระยะเวลา 3 ปี

พิพิธบางลำพู เป็นพิพิธภัณฑ์ที่เกิดจากกรมธนารักษ์มีมติในการบูรณะซ่อมแซมอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาเก่าที่ปลูกสร้างในที่ดินราชพัสดุ ที่เดิมมีแผนจะรื้ออาคารออกเพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น แต่ชาวชุมชนบางลำพูต้องการเก็บรักษาอาคารที่มีเรื่องราวทางประวัติศาสตร์แห่งนี้เอาไว้ จึงเกิดการคัดค้านโดยชาวบางลำพูได้รวมตัวกันเป็น “ประชาคมบางลำพู” เพื่อหาแนวทางในการต่อรองการรื้อพื้นที่จากกรมธนารักษ์ และในที่สุดก็สามารถยับยั้งการรื้ออาคาร และผลักดันให้มีการขึ้นทะเบียนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาแห่งนี้ให้เป็นโบราณสถานจากกรมศิลปากรในปี พ.ศ. 2544 ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 กรมธนารักษ์จึงได้มีการบูรณะซ่อมแซมอาคาร โดยจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์ และห้องสมุดชุมชนภายใต้ชื่อ “พิพิธบางลำพู” ซึ่งได้วางแนวความคิดการทำนิทรรศการให้สอดคล้องกับ

พื้นที่ทางประวัติศาสตร์ โดยได้ว่าจ้างบริษัท ไรท์แมน จำกัด เป็นผู้ออกแบบและสร้างทุกส่วนในพิพิธภัณฑสถาน โดยมีสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน สังกัดกรมธนารักษ์เป็นผู้ดูแลและให้คำปรึกษารวมถึงคนในชุมชนบางลำพูเองได้มีการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในส่วนอาคารและนิทรรศการที่เล่าเรื่องของชุมชนบางลำพู เมื่อแล้วเสร็จได้เปิดให้ประชาชนเข้าชมอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2557 โดยการบริหารจากสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ จนกระทั่งได้เปลี่ยนมาว่าจ้าง บริษัท ไรท์แมน จำกัด มารับหน้าที่บริหารแทนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 โดยอยู่ในส่วนงานบริหารโครงการแบบครบวงจรของบริษัท ไรท์แมน จำกัด ภายใต้การดูแลของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ และดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าวมาจนถึงปัจจุบัน

เนื่องจากกรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานราชการที่เป็นผู้ดูแลศาลาเครื่องราชอิสริยยศเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญกษาปณ์ ในเขตพระบรมมหาราชวัง จึงถือเป็นหน่วยงานที่มีความสามารถในการจัดการพิพิธภัณฑสถาน ทั้งในด้านความรู้ และบุคลากรในหน่วยงาน แต่ได้ทำการว่าจ้างบริษัทเอกชนมาทำการบริหารพิพิธภัณฑสถานบางลำพูแทนหน่วยงานของตน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจการจัดการพิพิธภัณฑสถานที่เป็นรูปแบบบริษัทเอกชน กรณีศึกษา พิพิธภัณฑสถานบางลำพู ที่มาทำหน้าที่จัดการพิพิธภัณฑสถานแทนหน่วยงานผู้เป็นเจ้าของ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีงานวิจัยที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบของการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน ทั้งในด้านบุคลากร การใช้หลักการตลาดและธุรกิจมาเป็นส่วนสำคัญในพิพิธภัณฑสถาน แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงโครงสร้างการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจถึงการจัดการพิพิธภัณฑสถานที่ถูกเปลี่ยนไป จากเดิมเป็นหน้าที่โดยตรงของภัณฑารักษ์และนักวิชาการด้านพิพิธภัณฑสถานของรัฐ ต่อมาเมื่อเกิดพิพิธภัณฑสถานที่หลากหลายประเภทมากขึ้น การจัดการพิพิธภัณฑสถานจึงเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเจ้าของพิพิธภัณฑสถาน มาสู่การที่หน่วยงานราชการว่าจ้างบริษัทเอกชนมาเป็นผู้บริหารและจัดการแทน เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงรูปแบบของวิธีการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานในลักษณะดังกล่าวว่ามีลักษณะอย่างไร และปัญหาที่พบจากการจัดการพิพิธภัณฑสถานในรูปแบบดังกล่าวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร อันจะเป็นแนวทางในการจัดการพิพิธภัณฑสถานที่มีลักษณะเดียวกันต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานบางลำพู
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานบางลำพู

## ขอบเขตการศึกษา

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ความเป็นมาเกี่ยวกับการจัดตั้งพิพิธบางลำพู
2. การดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ภายใต้สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ ตั้งแต่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2557 - 30 กันยายน พ.ศ. 2558 (ระยะเวลา 1 ปี)
3. การดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ภายใต้บริษัท ไรท์แมน จำกัด ตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 - 30 กันยายน พ.ศ. 2561 (ระยะเวลา 3 ปี)

### ขอบเขตด้านพื้นที่

พิพิธบางลำพู ตั้งอยู่บนถนนพระอาทิตย์ ใกล้กับป้อมพระสุเมรุ แขวงชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา แบ่งเป็นประชากรที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพิพิธบางลำพูโดยตรง ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากกรมธนารักษ์ ที่เป็นผู้ดูแลโครงการพิพิธบางลำพู ผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่นำชมภายในพิพิธบางลำพูจากบริษัท ไรท์แมน จำกัด และประชาคมบางลำพู ซึ่งเป็นกลุ่มของคนในชุมชนที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับทางพิพิธภัณฑ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูอย่างเหมาะสม
2. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑอื่น ๆ ได้ต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะการบริหารจัดการโดยบริษัทเอกชน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

กรมธนารักษ์ หมายถึง กรมในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตเหรียญกษาปณ์และนำออกใช้ในระบบเศรษฐกิจให้เพียงพอ ด้านการดูแลรักษาและอนุรักษ์ทรัพย์สินของแผ่นดินพร้อมทั้งนำออกจัดแสดงเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก ด้านการบริหารการใช้ที่ราชพัสดุและด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน

สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน หมายถึง หน่วยงานภายใต้กรมธนารักษ์ ทำหน้าที่ดูแลรักษา อนุรักษ์และจัดทำทะเบียนทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จัดแสดงและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และจำหน่ายเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลพิพิธบางลำพูและพิพิธภัณฑเหรียญ ซึ่งเป็นพิพิธภัณฑของกรมธนารักษ์

## บทที่ 2 วรรณกรรมเกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทบทวนเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจถึงความหมาย ประเภท รูปแบบและพัฒนาการของการจัดการพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบของบริษัทเอกชน เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการจัดการที่เหมาะสมและเสนอแนะแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้กับพิพิธภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีรูปแบบใกล้เคียงกัน จึงแบ่งการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์
2. แนวคิดการจัดการพิพิธภัณฑ์
3. การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์โดยบริษัทเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์

#### 1. ความหมายของพิพิธภัณฑ์

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมนิยามความหมาย หน้าที่ ประเภทและบทบาทของพิพิธภัณฑ์ ตลอดจนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ เพื่อให้เห็นถึงพัฒนาการของพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานพิพิธภัณฑ์ รวมถึงจะนำไปสู่การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ต่อไป

คำว่า พิพิธภัณฑ์ ในประเทศไทย ซึ่งหมายถึงคำว่า Museum ในภาษาอังกฤษ ปรากฏเป็นครั้งแรกในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (จیرา จงกล, ม.ป.ป.) ทรงบัญญัติศัพท์คำนี้ขึ้นเป็นนามพระที่นั่งที่ทรงสร้างขึ้นเพื่อเป็นที่ตั้งแสดงวัตถุสะสมส่วนพระองค์ พระที่นั่งองค์นี้คือ พระที่นั่งประพาสพิพิธภัณฑ์ มาจากภาษาบาลี-สันสกฤต คำว่า “พิพิธ” แปลว่า ต่างๆ กัน และคำว่า “ภัณฑ์” ที่แปลว่าสิ่งของเครื่องใช้ ดังนั้น “พิพิธภัณฑ์” จึงหมายถึงความถึง สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมไว้สำหรับการชื่นชมหรือศึกษาหาความรู้จากสิ่งของนั้นๆ

สุจิตร มาถาวร ได้ให้ความหมายของคำว่า พิพิธภัณฑ์สถานว่า “พิพิธภัณฑ์สถาน” เป็นคำที่มาจากภาษาบาลีสันสกฤต มีความหมายแบบแยกคำดังนี้ “พิพิธ” หมายถึง ต่าง ๆ กัน และคำว่า “ภัณฑ์” มีความหมายว่า สิ่งของเครื่องใช้และ “สถาน” หมายถึง สถานที่ที่ตั้ง ปรากฏดังนั้นคำว่า “พิพิธภัณฑ์สถาน” จึงแปลว่า สถานที่สำหรับรวบรวมสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น

โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ เพื่อการศึกษา ค้นคว้า และความเพลิดเพลิน โดยทั่วไปแล้ว พิพิธภัณฑ์สถาน จึงหมายถึง สถานที่อันเป็นที่เก็บสะสมรวบรวมโบราณวัตถุอันเก่าแก่ ของมีค่า ของแปลกประหลาด หรือหายากที่มีความสำคัญ หรือเป็นสิ่งของอันแสดงถึงคุณค่าในด้านต่างๆ และเป็นสถาบันที่ตั้งขึ้น เพื่อรวบรวมวัตถุเป็นการถาวร สงวนรักษาและจัดแสดงวัตถุอันมีค่านั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้าน ความรู้ การศึกษาและความเพลิดเพลินเพื่อให้ประชาชนได้ชม (สุจิตร์ มาถาวร, 2542)

สภาการพิพิธภัณฑ์ระหว่างชาติ (International Council of Museum) ได้ให้คำจำกัดความของ Museum ตามความหมายที่มีในสังคมไว้ว่า

*“A museum is non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of man and his environment.”* (ICOM., 2010) อ้างถึงใน (จิรา จงกล, ม.ป.ป.)

พิพิธภัณฑ์เป็นสถาบันที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้บริการแก่สาธารณชนและพัฒนาสังคม และเปิดโอกาสให้สาธารณชนเข้าใช้บริการ ทำหน้าที่รวบรวม สงวนรักษา ศึกษาค้นคว้า สื่อสาร และจัดแสดงนิทรรศการสิ่งซึ่งเป็นหลักฐานของมนุษย์และสิ่งแวดล้อม เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษา ค้นคว้าและความเพลิดเพลินแก่สาธารณชน

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าความหมายและนิยามคำว่า “พิพิธภัณฑ์” มีการเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทและหน้าที่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จากสถานที่เก็บรวบรวมสิ่งของ เครื่องใช้ แสดงสิ่งของสูงค่า และมรดกทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นแหล่งเรียนรู้ของสาธารณชน ทั้งที่เป็นพิพิธภัณฑ์มีวัตถุหรือไม่มีวัตถุจัดแสดงก็ตาม แต่พิพิธภัณฑ์ก็มีฐานะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่งในสังคม ไม่ว่าจะเป็พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์เอกชน พิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน หรือพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ซึ่งแต่ละพิพิธภัณฑ์ต่างก็นำเสนอเรื่องราวที่แตกต่างและเป็นแหล่งแสดงความรู้ที่หาไม่ได้จากห้องเรียนอันจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ของผู้คนในสังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

## 2. พัฒนาการของพิพิธภัณฑ์

พิพิธภัณฑ์เกิดขึ้นราว 300 ปีก่อนคริสตกาลที่เมืองอเล็กซานเดรีย ประเทศอียิปต์ ราว 300 ปีก่อนคริสตกาล เรียกว่า The Museum of Alexandria สถาบันแห่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของพระราชวังมีห้องโถงที่รวบรวมศิลปโบราณ สอนพฤษศาสตร์ และสวนสัตว์ทำหน้าที่คล้ายกับสถานศึกษา สำหรับศึกษาค้นคว้าในด้านต่างๆ จึงเรียกได้ว่า The Museum of Alexandria ที่เป็นทั้งมหาวิทยาลัยและพิพิธภัณฑ์รวมอยู่ด้วยกัน พัฒนาการของเก็บรวบรวมวัตถุสิ่งของ เห็นได้ชัดขึ้นในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 10-14 ชาวยุโรปได้ทำการสะสมสิ่งของที่ไม่ได้อยู่ในชีวิตประจำวัน เพื่อนำมา

อธิบายสิ่งต่างๆ ด้วยแนวความคิดที่ว่าหากได้รู้จักสิ่งของมาก ๆ จะทำให้สามารถเข้าใจโลกได้มากขึ้น และจะสามารถทราบถึงความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่บนโลก วัตถุต่าง ๆ ที่ถูกรวบรวมไว้จะเก็บใส่ไว้ในตู้เรียกว่า cabinets of curiosity หรือ cabinets of the world (Jane R. Glaser with Artemis A. Zenetou, 1996) โดยเฉพาะสิ่งของอันเกี่ยวเนื่องกับศาสนา ของหายาก ของประหลาด ซึ่งจะถูกละสมไว้ตามศาสนสถาน ฉะนั้นทั้งวัดและวังจึงมีคลังสมบัติส่วนตัวแต่ไม่ได้เปิดให้สาธารณชนทั่วไปได้เข้าไปชม

ต่อมาราวคริสต์ศตวรรษที่ 14 ชาวยุโรปเริ่มมีความสนใจเรื่องศิลปวัฒนธรรมที่เคยรุ่งเรืองในอดีต คำว่า Museum ปรากฏขึ้นที่เมือง Florence ใช้เรียกคลังเก็บสมบัติของตระกูล Medici จึงเป็นต้นแบบของพิพิธภัณฑ์ส่วนบุคคลในปัจจุบัน เนื่องจากมีทัศนคติในการซ่อมรักษา วัตถุ การจัดหมวดหมู่ของสิ่งของและเปิดให้ศิลปินได้เข้าชม

จนกระทั่งปลายศตวรรษที่ 18 ถึงต้นศตวรรษที่ 19 ชาวยุโรปได้เริ่มมีการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ขึ้นโดยทำให้เป็นสถานที่รวบรวมผลงานศิลปวัตถุ แต่การไม่ได้มีการเปิดให้สาธารณชนได้เข้าชม จะให้เฉพาะชนชั้นสูงหรือผู้มีการศึกษาเข้าชมเท่านั้น จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1683 พิพิธภัณฑ์ส่วนตัวของ John Tradescant ที่เมือง Oxford ได้เปิดให้ประชาชนทั่วไปได้เข้าชม มีการจัดพิมพ์รายการศิลปวัตถุ การแยกประเภทสิ่งของออกเป็นหมวดหมู่ ต่อมาทายาทของ John Tradescant ได้ยกพิพิธภัณฑ์ดังกล่าวให้เป็นของมหาวิทยาลัย Oxford ต่อไป ในปี ค.ศ. 1759 พิพิธภัณฑ์ในอังกฤษก็เริ่มขึ้นในกรุงลอนดอน ได้แก่ British Museum ซึ่งได้ทำการรวบรวมห้องสมุดของ Lord Cotton และพิพิธภัณฑ์ส่วนบุคคลรวมอยู่ด้วยกัน เมื่อจัดตั้งขึ้นเป็นพิพิธภัณฑ์แล้วจึงมีผู้บริจาคศิลปวัตถุเพิ่มขึ้นอีกมากมาย ซึ่งอิทธิพลต่อกิจการของพิพิธภัณฑ์ในสมัยนั้น คือ พิพิธภัณฑ์เกิดขึ้นจากความต้องการทางการศึกษาสำหรับคนทั่วไป แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถทางสติปัญญาและสามารถเรียนได้เท่ากัน ดังนั้นความรู้ ธรรมเนียม การชื่นชมงานศิลปะจึงไม่ควรมีไว้เฉพาะชนชั้นสูงเพียงเท่านั้นแต่ต้องเป็นของทุกคน

ในช่วงศตวรรษที่ 19 พิพิธภัณฑ์ศิลปะ จึงได้เริ่มมีการเปิดให้สาธารณชนได้เข้าชม อาทิ พิพิธภัณฑ์ Louvre ในประเทศฝรั่งเศส พิพิธภัณฑ์ Prado ใน Madrid และในหลายประเทศได้จัดตั้งพิพิธภัณฑ์สำหรับประชาชนหรือพิพิธภัณฑ์แห่งชาติ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าประวัติศาสตร์และอารยธรรมของแต่ละประเทศ โดยเริ่มจากการที่พิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งต้องรวบรวมวัตถุต่างๆ จากการรับบริจาคจากประชาชน ทำให้ภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ในสมัยนั้นถูกเข้าใจว่าเป็นคลังสมบัติ คลังเก็บวัตถุโบราณที่ไม่ใช้แล้วและเป็นสถานที่เก็บรวบรวมของที่แปลกประหลาดอีกด้วย

ในช่วงสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม พัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้พัฒนาสูงขึ้น ส่งผลให้การคมนาคมสื่อสารมีความสะดวกมากขึ้นและส่งผลให้เกิดการเคลื่อนไหวในวงการพิพิธภัณฑ์ในเวลาต่อมา ในวงการพิพิธภัณฑ์ได้มีการจัดงานแสดงอุตสาหกรรมระหว่างชาติขึ้นที่

คริสตัลพาเลซ ใช้ชื่อว่า The Great Exposition or the international fair ในปี พ.ศ. 2349 ความเจริญทางด้านอุตสาหกรรมนั้นได้ก่อให้เกิดความเสื่อมในแง่คุณค่าของงานศิลปะและงานประณีตศิลป์ จึงเกิดแนวความคิด ในการสะสมงานศิลปะ เนื่องจากงานศิลปะจากช่างฝีมือวันจะหมดลงไป ควรเก็บรักษาไว้ไม่ให้สูญหายจึงเกิดเป็น พิพิธภัณฑ์ Victoria and Albert Museum ในกรุงลอนดอน ซึ่งได้รวบรวมศิลปวัตถุนานาชาติ ได้แก่ งานประติมากรรม เครื่องเรือน เครื่องแก้ว เครื่องเงิน ฯลฯ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้คนเริ่มตื่นตัวและให้ความสำคัญกับวัตถุสิ่งของที่มีคุณค่าในอดีต ยิ่งกว่านั้นไม่เพียงแต่ศิลปวัตถุหรือประณีตศิลป์เท่านั้นที่ได้มีการรวบรวม ข้าวของเครื่องใช้อันเป็นการแสดงถึงวัฒนธรรมพื้นบ้านก็ได้รับความสนใจเก็บรักษา จึงเกิดเป็นพิพิธภัณฑ์แขนงใหม่ คือ พิพิธภัณฑ์ชาติวงศ์วรรณนา หรือชาติพันธุ์วิทยา และพิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน และพิพิธภัณฑ์กลางแจ้งขึ้นอีกด้วย

พัฒนาการของพิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 20 เกิดขึ้นเมื่อพิพิธภัณฑ์ไม่ได้ถูกจัดให้เป็นเพียงสถานที่ในการเก็บรักษาและอนุรักษ์วัตถุเพียงอย่างเดียวแต่มีหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเทียบเท่ากับสถาบันการศึกษา องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงการพิพิธภัณฑ์ก็คือ เทคนิคการจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ที่ทันสมัยก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับปรุงกิจการด้านการศึกษา เพราะพิพิธภัณฑ์จะหันมาให้ความสนใจกับเยาวชนมากขึ้น รวมถึงประชาชนทั่วไป ทำให้พิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันจึงพยายามปรับปรุงทั้งการจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรม และพื้นที่เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนทุกประเภททุกวัยมากที่สุด (Eilean Hooper-Greenhill., 1999) เพื่อแสดงถึงภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ที่แตกต่างไปจากการเก็บของไว้ในคลังเหมือนอย่างในอดีต

จากบทความของจุฑามาศ แก้วพิจิตร ได้สรุปแนวโน้มสำคัญในการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ที่กำลังจะเติบโตในศตวรรษที่ 21 ตามรายงาน TrandWatch 2012 ของ American Alliance of Museums โดยได้แบ่งรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ตามรายงานดังกล่าวได้ 6 รูปแบบ ดังนี้

1) พิพิธภัณฑ์ต้องเปิดให้สังคมมีส่วนร่วมกับพิพิธภัณฑ์ ผู้เข้าชมไม่ได้มีสถานะเป็นเพียงแค่ผู้รับบริการ แต่กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ ผ่านการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสารธารณะ เช่น การจัดแสดงนิทรรศการ การวิเคราะห์ ติความในเรื่องต่างๆ ดังนั้นภัณฑารักษ์จึงมีหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือในการจัดการข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากผู้เข้าชม

2) พิพิธภัณฑ์ต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่ในการเป็นผู้ประกอบการทางธุรกิจบริการสังคม (Social Enterprise) เพื่อหารายได้เข้ามาพัฒนาพิพิธภัณฑ์ เช่น เปิดให้บริการให้เข้าชื้องานศิลปวัตถุ ชุติทรรศการเคลื่อนที่ รวมถึงขายลิขสิทธิ์ชื่อทางธุรกิจ (Brand) เพื่อหารายได้แทนเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาล หรือการมองหาแหล่งทุนขนาดเล็กผ่านช่องทางของเครือข่ายสังคมออนไลน์ อาทิ Google wallet หรือ PayPal ซึ่งเน้นระดมทุนด้วยการบริจาคเงินผ่านวิธีส่งข้อความทางโทรศัพท์มือถือหรืออุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ

3) การเกิดขึ้นของพิพิธภัณฑ์เคลื่อนที่และการแบ่งปันประสบการณ์ภายในพิพิธภัณฑ์ ผ่านทางการเข้าถึงพิพิธภัณฑ์เสมือนจริง (Virtual Museum) ซึ่งทุกคนสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับชิ้นงาน หรือวัตถุจัดแสดงต่าง ๆ ในห้องจัดแสดงได้ รวมถึงการจัดแสดงพิพิธภัณฑ์เคลื่อนที่ซึ่งเป็นอีกหนึ่งตัว ช่วยการแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ จากพิพิธภัณฑ์ไปสู่ชุมชน ทำให้ผู้ชมที่ขาดโอกาสได้รับประสบการณ์ เรียนรู้เช่นเดียวกับการเข้าไปชมพิพิธภัณฑ์จริง

4) พิพิธภัณฑ์ควรเปิดโอกาสให้คนวัยเกษียณเข้ามาเป็นอาสาสมัครร่วมดำเนินงาน ของพิพิธภัณฑ์ หรือการขอให้กลุ่มผู้สูงอายุที่มีการศึกษาและประสบการณ์มาเป็นผู้บรรยายพิเศษเพื่อบอกเล่าเรื่องราวชีวิตที่น่าสนใจ

5) พิพิธภัณฑ์เปรียบเสมือนเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยมีการนำเอา เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการนำเสนอ เช่น ภาพ 3 มิติ หรือ นำเสนอภาพยนตร์ในรูปแบบ 4 มิติ มาปรับใช้เพื่อจำลองภาพประสบการณ์ และพิพิธภัณฑ์ยังจูงใจให้ผู้เข้าชมสามารถดาวน์โหลดโปรแกรม เสริมบนโทรศัพท์เพื่อให้สามารถเข้าไปชมโบราณวัตถุที่ไม่ได้จัดแสดงทั่วไป ถือเป็น การรับชม พิพิธภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ ที่สามารถดึงเอาความสนใจของผู้เข้าชมมาสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการ เรียนรู้พิพิธภัณฑ์

6) การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ภายในพิพิธภัณฑ์ โดยใช้การเรียนรู้จากห้องเรียนมา ประยุกต์ให้เข้ากับเนื้อหาสาระของพิพิธภัณฑ์ผ่านการออกแบบเป็นโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ ผู้เข้าชมได้ประสบการณ์การเรียนรู้จากการคิดสร้างสรรค์ และการทำโครงการของตนเอง

พิพิธภัณฑ์ในโลกยุคปัจจุบันจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการของ สังคม และเนื้อเรื่องที่ต้องการจะเล่า รูปแบบพิพิธภัณฑ์จึงมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งการจัดแสดง การบรรยาย การใช้สื่อ การตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ โดยมี จุดประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจและสร้างประสบการณ์ให้ผู้ชมได้รับ และต้องมีความ รับผิดชอบต่อสังคมในฐานะสถาบันหรือพื้นที่สำหรับสาธารณชนอีกประการหนึ่งด้วย

## 2.1 พัฒนาการพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย

สำหรับพัฒนาการของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยนั้นเริ่มมีมาตั้งแต่สมัย พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยพระองค์ทรงริเริ่มการเก็บรวบรวมสิ่งของ โบราณวัตถุ เครื่องราชบรรณาการจากต่างประเทศ และจัดไว้ในสถานที่แห่งเดียวกัน โดยได้จัดแสดงไว้ในพระที่นั่ง ราชฤดี ในพระบรมมหาราชวัง หลังจากหมู่พระที่นั่งอภิเนาว์นิเวศน์ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ สร้างขึ้นแล้วเสร็จ จึงมีพระราชดำริให้ย้ายสิ่งของต่างๆ จากพระที่นั่งราชฤดี มาจัดแสดงที่ พระที่นั่ง ประพาสพิพิธภัณฑ์

คำว่า “พิพิธภัณฑ์” เกิดขึ้นราว พ.ศ. 2400 อันเป็นปีเฉลิมพระราชสมภพของ พระอภินาวนิเวศน์ จากชื่อ “ประพาสพิพิธภัณฑ์” จึงทำให้พิจารณาได้ว่า คำว่า “พิพิธภัณฑ์” นั้น ยัง



ไม่ได้ถูกใช้โดยลำพัง พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงตั้งขึ้นประกอบกับคำอีกคำหนึ่ง คือ คำว่า “ประพาส” เพื่อตั้งเป็นชื่อพระที่นั่งหลังหนึ่งในพระอภิเนานิเวศน์ โดยมีพระราชประสงค์ให้เป็น พระที่นั่งที่ทำหน้าที่เหมือนกันกับ “มิวเซียม” ตามแนวคิดของโลกตะวันตกในสมัยนั้น กล่าวคือ ทรงมี พระราชประสงค์ให้เป็นพระที่นั่งสำหรับ “เก็บสะสมสิ่งของนานาชนิดไว้เพื่อเที่ยวชมเป็นการส่วน พระองค์ หรือ พาแขกบ้านแขกเมืองมาเที่ยวชม” ดังนั้น จึงผูกนามของพระที่นั่งหลังนั้นว่า “พระที่นั่ง ประพาสพิพิธภัณฑ” คำว่า ประพาส เป็นภาษาสันสกฤตแปลว่า เที่ยว ดังนั้น พระที่นั่งองค์นี้จึงมี ความหมายว่า “พระที่นั่งสำหรับเที่ยวชมสิ่งของนานาชนิด” จึงกล่าวได้ว่าพิพิธภัณฑ เมื่อปี พ.ศ. 2400 หมายถึง “สิ่งของนานาชนิด” ซึ่งเป็นไปตามรูปศัพท์เดิม ผูกขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ของ พระที่นั่งที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บวัตถุสิ่งของต่าง ๆ เท่านั้น ยังไม่ใช่นามที่ใช้เรียกชื่อสถานที่แต่อย่างใด (ตรงใจ หุตทากร, 2559) จนมาถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน หอทองคอคอดเดียว หรือ ศาลาสหทัยสมาคม จัดขึ้นเป็นพิพิธภัณฑ จึงได้ย้ายวัตถุสิ่งของจากที่มี การรวบรวมไว้ที่พระที่นั่งประพาสพิพิธภัณฑมาจัดแสดงยังหอทองคอคอดเดียว และเปิดเป็นพิพิธภัณฑให้ ประชาชนได้เข้าชม ตั้งแต่วันที่ 19 กันยายน พ.ศ.2517

พิพิธภัณฑหอทองคอคอดเดียว ถูกใช้เป็นพื้นที่จัดแสดงและรวบรวมโบราณวัตถุ และ สิ่งของอันมีค่าต่างๆ เป็นเวลา 13 ปี จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2430 จึงได้มีการย้ายวัตถุต่าง ๆ จากหอทอง คอคอดเดียวไปยังพระที่นั่งตอนหน้าของพระราชวังบวรสถานมงคล เรียกกันทั่วไปว่า พิพิธภัณฑวังหน้า ในช่วงรัชกาลที่ 7 โดยได้มีการปรับปรุงงานกิจการพิพิธภัณฑครั้งสำคัญ ทรงให้มีการศึกษา ประวัติศาสตร์โบราณคดี โดยให้แผนกโบราณคดีดำเนินกิจการพิพิธภัณฑและตรวจรักษาโบราณวัตถุ ทั่วราชอาณาจักร สมเด็จฯ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เมื่อครั้งทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดี กระทรวงมหาดไทย ได้ทรงสนพระทัยสำรวจแหล่งโบราณคดีประวัติศาสตร์และทรงได้เก็บรวบรวม ศิลปวัตถุ โบราณวัตถุจากหัวเมืองต่าง ๆ ไว้ที่ศาลากลางจังหวัดบ้าง ที่กระทรวงมหาดไทยบ้าง และ ต่อมาจึงได้นำมารวบรวมและเก็บรักษาจัดแสดงไว้ในพิพิธภัณฑ เพื่อให้เป็นสมบัติของชาติสืบไป

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานหมู่พระที่นั่งบริเวณ พระราชวังบวรสถานมงคลทั้งหมดให้จัดตั้งเป็นพิพิธภัณฑสถาน โดยเปลี่ยนจากพิพิธภัณฑประเภท ทั่วไป ให้เป็นพิพิธภัณฑที่รวบรวมสงวนรักษาโบราณวัตถุอันเป็นมรดกของชาติ ตั้งขึ้นเป็น พิพิธภัณฑ สำหรับพระนคร ขึ้น โดยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิด เมื่อ วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ.2469 ต่อมาในปี พ.ศ. 2477 พิพิธภัณฑสถานสำหรับพระนคร ได้เปลี่ยน ชื่อเป็น “พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พระนคร” (กรมศิลปากร, 2534) ซึ่งเป็นครั้งแรกที่เริ่มใช้คำว่า “พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ” และใน พ.ศ. 2478 ได้มีการตรา “พระราชบัญญัติว่าด้วยโบราณสถาน ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑแห่งชาติ พ.ศ. 2478” ขึ้นและมีการปรับปรุงอีกครั้งเป็น “พระราชบัญญัติ โบราณสถาน โบราณวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504” โดยให้พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

ทุกแห่งในระเทศ อยู่ในความควบคุมดูแลของกองโบราณคดี กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดตั้งเป็นกองพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติขึ้นใหม่ โดยแยกออกจากกองโบราณคดี ให้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ขึ้นโดยรวมเอากองโบราณคดีและกองพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเข้าด้วยกัน เป็นหน่วยงานใหม่คือ “สำนักโบราณคดีและพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ” และในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา การแบ่งส่วนราชการของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ขึ้นใหม่ โดย สำนักพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติได้แยกออกมาจากสำนักโบราณคดี เป็น “สำนักพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมในปัจจุบัน โดยทำหน้าที่ในการดูแลพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติทั่วประเทศไทย เพื่อรวบรวมโบราณวัตถุ วัตถุอันมีค่าของชาติ เพื่อสงวนรักษา เผยแพร่ความรู้จากงานวิจัยเกี่ยวกับวัตถุและให้การศึกษาแก่สาธารณชน (กรมศิลปากร, 2556)

นอกจากพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ที่อยู่ภายใต้การดูแลและกำกับการทำงานจากรัฐแล้วนั้น ยังมีพิพิธภัณฑสถานเกิดขึ้นอีกเป็นจำนวนมากในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน จากรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องวิจัยและพัฒนาพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น ของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร กล่าวว่า พิพิธภัณฑสถานท้องถิ่นมีมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เนื่องจากการรับรู้และให้ความหมายของพิพิธภัณฑสถานในสมัยนั้นหมายถึงการรวบรวมวัตถุ ศิลปวัตถุที่เป็นของมีค่าและของแปลก เพื่อนำมาจัดแสดง ดังนั้นแหล่งที่มีของมีค่าและโบราณวัตถุมากที่สุดในท้องถิ่นก็คือ วัด เพราะวัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน พุทธศาสนิกชนจึงมักบริจาคของอันมีค่าให้วัดอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดการจัดตั้งและแพร่กระจายของแนวคิดพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่นในประเทศไทย อาทิ พระปฐมเจดีย์พิพิธภัณฑสถานจังหวัดนครปฐม (พ.ศ. 2454) พิพิธภัณฑสถานวัดพระธาตุหริภุญไชย จังหวัดลำพูน (พ.ศ. 2470) เป็นต้น รวมถึงเกิดพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่นในสถาบันการศึกษา ตามพระราชบัญญัติสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2522 ที่ได้จัดให้มีการก่อตั้ง ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรม ต่อมาได้ยกเลิกและเปลี่ยนเป็น ศูนย์วัฒนธรรม ที่กำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ หรือ สวช. ซึ่งได้นิยามความหมายและหน้าที่ของศูนย์วัฒนธรรมให้แตกต่างไปจากความหมายของพิพิธภัณฑสถาน ทำให้พิพิธภัณฑสถานในขณะนั้นถูกตีความว่าเป็นเพียงคลังสะสมวัตถุสิ่งของ ไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของประชาชน แต่ศูนย์วัฒนธรรมนอกจากจะจัดแสดงสิ่งของแล้ว ยังมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้มากกว่าพิพิธภัณฑสถาน แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินการ ทำให้ศูนย์วัฒนธรรมไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างยั่งยืนและไม่สามารถทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ (ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน), 2547)

นอกจากการเกิดขึ้นของพิพิธภัณฑสถานของภาครัฐ อันได้แก่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติหรือพิพิธภัณฑสถานอื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการแล้วนั้น ยังเกิดพิพิธภัณฑสถานส่วนบุคคล

ขึ้น ซึ่งเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐหรือเป็นของกลุ่มเจ้านายแต่เป็นการจัดแสดงของสะสมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากความสนใจส่วนตัว ความชื่นชอบหรือเกิดจากความรู้อีกส่วนบางอย่าง ในการเก็บรวบรวมวัตถุและนำมาจัดแสดงให้สาธารณชนได้ชม โดยการก่อตั้งพิพิธภัณฑ์ส่วนบุคคลที่เป็นของเอกชนเกิดขึ้นราว ๆ ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ได้แก่ สาร พิพิธภัณฑ์ผ้าทองคำ (พ.ศ. 2525) พิพิธภัณฑ์พื้นบ้านจันทวี (พ.ศ. 2526) เป็นต้น

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2530 เกิดกระแสการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นจากชุมชนขึ้น โดยมาจากกลุ่มของนักวิชาการและผู้นำชุมชน ซึ่งเข้าไปมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือและให้ความรู้ชาวบ้านในการตั้งพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น เพื่อให้คนท้องถิ่นได้เรียนรู้และนำเสนอเรื่องราวของตนเองจากมุมมองของตนเอง โดยเชื่อมโยงทั้งเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและวิถีชีวิตเพื่อเป็นตัวกำหนดโบราณวัตถุที่จะนำมาจัดแสดง จึงเกิดเป็นพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นในอีกรูปแบบหนึ่งด้วย (ศุภย์มานุษยวิทยาสรีนธร (องค์การมหาชน), 2547) ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ที่ไม่ได้มีเพียงประวัติศาสตร์กระแสหลักเท่านั้นแต่พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นเกิดขึ้นจากความแตกต่างและหลากหลายของวัฒนธรรม วิถีชีวิต ชุมชน รวมถึงของสะสมต่าง ๆ พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นที่เกิดจากสำนึกร่วมของชุมชนและนักวิชาการท้องถิ่นหรือสถาบันการศึกษา เช่น พิพิธภัณฑ์พื้นบ้านวัดม่วง จ.ราชบุรี โดยการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากร พิพิธภัณฑ์บ้านเขายี่สาร จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นต้น นอกจากนี้พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นหลายแห่งยังเกิดขึ้นจากการสนับสนุนงบประมาณ พื้นที่ กิจกรรมและบุคลากรจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพราะนอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านท้องถิ่นแล้ว พิพิธภัณฑ์ยังทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวในพื้นที่อีกด้วย (ศุภย์มานุษยวิทยาสรีนธร (องค์การมหาชน), 2547)

หลังจากการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติในจังหวัดต่างๆ ขึ้น ทำให้พิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยได้ถูกจัดตั้งเพิ่มขึ้นโดยลำดับ ส่วนใหญ่เป็นพิพิธภัณฑ์ที่ตั้งขึ้นเพื่อแสดงข้อมูล วัตถุที่มีคุณค่าทางโบราณคดี ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม ทั้งที่เป็นของประเทศหรือเป็นของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญในการบอกเล่าเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ พิพิธภัณฑ์ในช่วงแรกยังไม่มีเทคโนโลยีหรือสื่อที่ทันสมัย ลักษณะการนำเสนอยังเป็นไปแบบดั้งเดิมคือการสะสมวัตถุเพื่อค้นคว้าทางวิชาการ งานวิจัยและรวบรวมจัดเก็บตัวอย่างเพื่อความรู้ทางวิชาการเป็นหลัก มากกว่าการจัดแสดงเพื่อให้ประชาชนได้ชม รูปแบบการจัดแสดงเป็นแบบ Display ที่ผู้ชมดูได้อย่างเดียว เป็นการตั้งแสดงแบบนิ่ง และเนื้อหาหลักของการนำเสนอใช้ความสำคัญของชิ้นงานเป็นสำคัญ มากกว่าการสร้างเป็นเรื่องราวที่จูงใจ หรือดึงดูดผู้ชมให้เกิดความสนใจ การจัดแสดงดังกล่าวจึงไม่อาจสร้างความเพลิดเพลิน ไม่ช่วยให้เกิดความเข้าใจหรือดึงดูดใจให้กลับมาชมซ้ำอีก เพราะพิพิธภัณฑ์ไม่ได้คำนึงถึงจำนวนของผู้เข้าชม แต่ให้ความสำคัญกับข้อมูลจากวัตถุเป็นสำคัญ

พิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา จึงไม่ได้ถูกกำหนดไว้ให้มีรูปแบบเดิม ๆ ในการจัดแสดงวัตถุโบราณ ศิลปวัตถุ หรือวัตถุจัดแสดงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเท่านั้น แต่พิพิธภัณฑ์มีหน้าที่เป็นสถาบันการศึกษาประเภทหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชมทุกเพศทุกวัย ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงไม่ได้มีรูปแบบกำหนดอย่างตายตัว แต่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาพของสังคมและวัฒนธรรมในช่วงเวลานั้น ๆ

### 3. ประเภทของพิพิธภัณฑ์

พิพิธภัณฑ์ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ การแบ่งตามลักษณะของวัตถุสะสมหรือแขนงวิชาที่เกี่ยวกับตัวพิพิธภัณฑ์ และการแบ่งพิพิธภัณฑ์ตามรูปแบบของการบริหารหรือการเป็นเจ้าของ

**3.1 พิพิธภัณฑ์ตามวัตถุสะสมหรือตามแขนงด้านวิชาการ** ได้แก่ ประวัติศาสตร์ ศิลปะ วิทยาศาสตร์ และธรรมชาติวิทยา ในสมัยแรกเริ่มของการมีพิพิธภัณฑ์ยังไม่มี การแบ่งประเภทอย่างชัดเจน แต่จัดแสดงสิ่งของ เพื่อแสดงถึงความรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทุก ๆ แขนงอยู่รวมกัน โดยวัตถุที่ถูกระดมในช่วงแรกจึงเป็น โบราณวัตถุ ของหายาก สิ่งของมีค่า หรือศิลปวัตถุอันแสดงถึงศิลปะชั้นสูงต่างๆ แต่เมื่อวิทยาการในโลกมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ความสนใจของผู้คนมีความหลากหลาย ส่งผลให้เกิดการเก็บสะสมวัตถุที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น จึงเริ่มมีการแบ่งประเภทของวัตถุจัดแสดงอาจเป็น 4 หมวด คือ ประวัติศาสตร์ ศิลปะ ธรรมชาติวิทยาและวิทยาศาสตร์ หรือ 2 หมวดใหญ่ ๆ ได้แก่ วัตถุเกี่ยวกับวัฒนธรรมและธรรมชาติ

ต่อมาสมาคมพิพิธภัณฑ์ระหว่างชาติ หรือ ICOM (กรมศิลปากร, 2532: 26-31) ได้จัดตั้งคณะกรรมการระหว่างชาติว่าด้วยพิพิธภัณฑ์สถานในแขนงต่าง ๆ จึงได้มีการพิจารณาประเภทของพิพิธภัณฑ์ และได้ทำการแบ่งประเภทได้จำนวน 9 ประเภท ตามชนิดของวัตถุจัดแสดงและแขนงวิชาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่

- 1) พิพิธภัณฑ์ศิลปะ (Art museums)
- 2) พิพิธภัณฑ์ศิลปะสมัยใหม่ (Modern art museums)
- 3) พิพิธภัณฑ์โบราณคดีและประวัติศาสตร์ (Archaeology and History museums)
- 4) พิพิธภัณฑ์ชาติพันธุ์วิทยาและพื้นเมือง (Ethnology and Folklore museums)
- 5) พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา (Natural Science museums)
- 6) พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Museum of science and technology)
- 7) พิพิธภัณฑ์ส่วนภูมิภาค (Regional museums)
- 8) พิพิธภัณฑ์เฉพาะเรื่อง (Specialized museums)

### 9) พิพิธภัณฑ์มหาวิทยาลัย (University museums)

เพื่อให้สาธารณชนสามารถแยกประเภท และแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของสาขาวิชาที่มี เพื่อให้คนที่สนใจสามารถเลือกประเภทที่ต้องการศึกษาได้ง่ายยิ่งขึ้น และตัวพิพิธภัณฑ์เองจะมีความชัดเจนในด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์และง่ายต่อการคัดสรรวัตถุที่จะนำเข้ามาในพิพิธภัณฑ์ต่อไป

**3.2 พิพิธภัณฑ์ตามลักษณะการบริหารหรือการเป็นเจ้าของ จะสามารถแบ่งประเภทของพิพิธภัณฑ์ได้ดังนี้ (สุรศักดิ์ ศรีสำอาง, 2553)**

1) พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ หมายถึงพิพิธภัณฑ์ที่มีการประกาศจัดตั้งในราชกิจจานุเบกษา โดยรัฐเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ทำหน้าที่ในการสงวนรักษา อนุรักษ์ ค้นคว้า วิจัย จำแนกประเภทและทำทะเบียนโบราณวัตถุและศิลปวัตถุอันมีความสำคัญในฐานะมรดกของชาติ

2) พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น เป็นพิพิธภัณฑ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น จังหวัด เทศบาล ตำบล หมู่บ้าน หรือชุมชน มีวัตถุประสงค์ในการแสดงเรื่องราวของท้องถิ่น เป็นสถานที่ในการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่นอีกด้วย

3) พิพิธภัณฑ์ของหน่วยงาน เป็นพิพิธภัณฑ์ที่บริหารจัดการโดยหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรม หรือสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงการประชาสัมพันธ์เรื่องราวของหน่วยงาน เผยแพร่วิชาการเฉพาะด้าน เป็นศูนย์ข้อมูลประวัติความเป็นมาขององค์กร เพื่อเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเสริมสร้างภาพลักษณ์และทำประโยชน์ให้กับสังคมในแหล่งเรียนรู้

4) พิพิธภัณฑ์ของเอกชน เป็นพิพิธภัณฑ์ที่บริหารจัดการโดยองค์กรเอกชนหรือส่วนบุคคล มีวัตถุประสงค์ประชาสัมพันธ์เรื่องราวขององค์กรเอกชน เผยแพร่วิชาการเฉพาะด้าน หรือเรื่องราวที่เป็นความสนใจเฉพาะด้านของบุคคล

พิพิธภัณฑ์ที่แบ่งตามประเภทการบริหาร อาจจัดประเภทตามแขนงสาขาวิชาได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นกับความสนใจของผู้คน การแบ่งประเภทพิพิธภัณฑ์จะช่วยให้คนสามารถเลือกพิพิธภัณฑ์ที่ตนเองสนใจได้ง่ายขึ้น และทราบถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละพิพิธภัณฑ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าต้องการนำเสนอเรื่องอะไรในด้านใด แต่สำหรับการแบ่งประเภทของพิพิธภัณฑ์ตามลักษณะการบริหาร จะทำให้ผู้เข้าชมสามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย การทราบถึงที่มาของแต่ละพิพิธภัณฑ์ก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือต่อตัวพิพิธภัณฑ์นั้นๆ ด้วย และแสดงถึงโครงสร้างการบริหารที่จะส่งผลกับการทำความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ และการพัฒนาของพิพิธภัณฑ์นั้นๆ ต่อไป

### 4. บทบาทและหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์

จากความหมายและประวัติศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์จะเห็นว่าพิพิธภัณฑ์ถือเป็นสถาบันทางวัฒนธรรมรูปแบบหนึ่งที่สามารถใช้ในการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าและกระตุ้นให้เกิด

การเรียนรู้จากวัตถุหรือความรู้ที่ได้จากพิพิธภัณฑ์ทั้งในด้านวัฒนธรรมและด้านอื่นๆ รวมถึงการให้ความหมายของพิพิธภัณฑ์สมัยใหม่ ที่ไม่ได้เป็นแค่สถานที่รวบรวมสิ่งของเพื่อการอนุรักษ์และจัดแสดงเพียงเท่านั้น แต่ได้มีการนำเสนอตัวเองในฐานะของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจากบทบาทเดิม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหน้าที่และบทบาทของพิพิธภัณฑ์จึงมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสภาพสังคม เทคโนโลยีและกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

(จิรา จงกล, ม.ป.ป.) ได้อธิบายถึงหน้าที่ของกิจการพิพิธภัณฑ์ว่า พิพิธภัณฑ์ต้องคำนึงถึงการเป็นสถาบันของประชาชน เป็นศูนย์กลางของชุมชน บริการชุมชนและบริการประชาชนทุกประเภท ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา เป็นสถานที่ซึ่งให้ทั้งความรู้ และความเพลิดเพลิน สนองความต้องการของสังคมยุคใหม่ รับผิดชอบต่อพัฒนาไปตามความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าและความต้องการในปัจจุบัน

ดักลาส เอ อัลเลน (Douglas A, Allan) อ้างถึงใน (จิรา จงกล, ม.ป.ป.) ได้เขียนบรรยายเรื่อง The museum and its functions ไว้เป็นบทความหนึ่งในหนังสือ The Organization of museum: Practical Advice ซึ่ง องค์การ UNESCO ได้นำมาตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2503 โดย Douglas ได้จำแนกหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ไว้ ได้แก่ หน้าที่ในการรวบรวม การตรวจพิสูจน์ การทำหลักฐาน การสงวนรักษา การจัดแสดง การให้การศึกษ และหน้าที่ต่อประชาชน และ UNESCO ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่สำคัญของพิพิธภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 7 หน้าที่ตามที่ดักลาสได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นมาอีก 1 เพื่อสรุปให้เป็นหน้าที่หลัก 8 ประการ ได้แก่ การรวบรวมวัตถุ การตรวจสอบ จำแนกประเภทและศึกษาวิจัย การทำบันทึกทะเบียน การเก็บรักษาและซ่อมแซมวัตถุ การรักษาความปลอดภัย การจัดแสดง การให้การศึกษ และการมีบทบาททางสังคม

หน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 8 ประการนั้นสังเกตได้ว่าจะมีความเกี่ยวเนื่องกับวัตถุ (Collection) เป็นหลัก เนื่องจากหน้าที่หลักของพิพิธภัณฑ์คือการเป็นสถานที่ในการเก็บรวบรวมวัตถุ เพื่อสงวนรักษาและให้การศึกษาค้นคว้าจากตัววัตถุจัดแสดง Hooper-Greenhill กล่าวว่าบทบาทในการให้ความรู้แก่ประชาชนของพิพิธภัณฑ์ในช่วงก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นการให้ความรู้ผ่านวัตถุจัดแสดงเป็นสำคัญ เพราะอดีตเราใช้วัตถุเป็นตัวนำและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน (Collection driven) คนมาพิพิธภัณฑ์ก็เพื่อมาชมวัตถุ งานวิจัยที่เกิดขึ้นก็เกิดจากวัตถุรายชิ้น บุคลากรที่ทำงานในพิพิธภัณฑ์ก็เป็นกลุ่มเดียวคือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการศึกษาวัตถุ ดังนั้นความรู้ที่ได้จึงเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับวัตถุ แต่ปัจจุบันพิพิธภัณฑ์ได้เปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ให้ผู้ชมเป็นแกนกลางในการดำเนินงานแทนวัตถุ ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงจะศึกษาก่อนว่า ผู้ชมคือใคร เพื่อให้ทราบกลุ่มเป้าหมาย ถึงแม้ว่าการศึกษเกี่ยวกับวัตถุจะยังเป็นหน้าที่หลัก แต่การศึกษานั้นจะเป็นการเชื่อมโยงวัตถุเข้ากับคน เพื่อให้สร้างความเข้าใจที่ครบถ้วนและกระตุ้นให้ผู้ชมเกิดความรู้และความน่าสนใจ (อภิญา บัชรวง et al., 2544)

ในกรณีที่พิพิธภัณฑ์ไม่มีวัตถุจัดแสดงก็ยังคงต้องมีการดำเนินงานในหน้าที่ของการให้การศึกษาแก่สาธารณชน นอกเหนือจากการทำงานเกี่ยวกับวัตถุ เช่น การจัดกิจกรรมและบริการด้านการศึกษา การเป็นศูนย์กลางชุมชน สร้างบรรยากาศและให้การต้อนรับเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนให้ได้มากที่สุดและใกล้ชิดกับผู้คนมากกว่าในอดีต จากภาพเก่าที่พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่รวบรวมของเก่า กลายเป็นสถาบันที่มีหน้าที่ในการให้ความรู้ กระตุ้นให้เกิดการศึกษาค้นคว้า และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้คนทั้งในด้านความรู้ พื้นที่ และการบริการมากยิ่งขึ้น

พิพิธภัณฑ์จึงเป็นสถาบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวไปตลอดเวลา ตามความต้องการของสังคมเพื่อเพิ่มบทบาทในการให้บริการแก่บุคคลต่างๆ ในสังคมให้เพิ่มขึ้น พิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันจึงเป็นมากกว่าพื้นที่เก็บวัตถุทางวัฒนธรรม เป็นมากกว่าแหล่งเรียนรู้ ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 พิพิธภัณฑ์ถูกมองว่าเป็นสถาบันทางสังคมด้วย (เทียมสูตร สิริศรีศักดิ์, 2559) เนื่องจากพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันนั้นมีบทบาททางวัฒนธรรมและสังคม รวมถึงเศรษฐกิจ เพราะทำหน้าที่ในการสงวนรักษาวัตถุทางวัฒนธรรม ยังให้บริการให้ฐานะแหล่งข้อมูลทางวิชาการและเปิดให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม แสดงบทบาทของการแสดงถึงพัฒนาการของสภาพสังคมและเศรษฐกิจ และหากพิพิธภัณฑ์ได้มีบทบาทของการเป็นแหล่งท่องเที่ยว ก็ยังสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวและเป็นส่วนในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนอีกด้วย

จากการทบทวนจึงสรุปได้ว่า พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่ที่รวบรวมความรู้ ความเข้าใจ และความเพลิดเพลิน ผ่านนิทรรศการที่จัดแสดงวัตถุหรืออาจจัดแสดงโดยไม่ใช้วัตถุ โดยอาจมีรูปแบบการนำเสนอที่แตกต่างกันไป อันจะเป็นส่วนสำคัญในการเป็นแหล่งเรียนรู้ สร้างประสบการณ์และเสริมสร้างความเข้าใจให้กับเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งมากกว่าการศึกษาจากสถาบันการศึกษาเพียงอย่างเดียว พิพิธภัณฑ์นั้นทำหน้าที่ให้บริการต่อสาธารณชนเพื่อการศึกษาค้นคว้า รวบรวม อนุรักษ์ และเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อความเพลิดเพลินได้อีกด้วย

## 5. พิพิธภัณฑ์ไทยในปัจจุบัน

ในปัจจุบันเทคโนโลยีและการพัฒนาด้านสื่อเป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้พิพิธภัณฑ์ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พิพิธภัณฑ์จึงไม่สามารถดำเนินการตามรูปแบบเดิมเหมือนในอดีต แต่เพื่อให้ผู้คนสนใจพิพิธภัณฑ์มากขึ้น มาเยี่ยมชมเพื่อให้พิพิธภัณฑ์สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และความเพลิดเพลินได้ตามจุดประสงค์หลักของพิพิธภัณฑ์จึงขอสรุปการบรรยายของ เฉลิมชัย ห่อหนาค ที่ได้ให้แนวทางในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ให้มีความทันสมัยไว้ดังนี้

“พิพิธภัณฑ์ต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ สามารถให้ข้อมูลทางวิชาการสำหรับทุกคนทั้งนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไปในทางการจัดกิจกรรมกึ่งบันเทิง โดยมีรูปแบบเป็นแหล่ง

ท่องเที่ยว เพื่อแทนที่การท่องเที่ยวอื่น ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดสาระ โดยเน้นการจัดนิทรรศการ การให้ข้อมูลในวงกว้าง ลดภาระด้านการ Collection ลงไป โดยอาจจะใช้เทคโนโลยีสื่อ ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ให้ดูน่าสนใจ เข้าถึงง่าย และไม่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย การจัดเนื้อเรื่องนิทรรศการให้เป็น story line ให้ผู้เข้าชมติดตามและเข้าใจภาพรวมของทั้งพิพิธภัณฑ์ และพิพิธภัณฑ์ต้องรู้จักการทำตลาดและประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ”

จากการบรรยายของปีแอร์ บัปติสต์ ภัณฑารักษ์จากพิพิธภัณฑ์กีเมต์ ประเทศฝรั่งเศสได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของการจัดแสดงภายในพิพิธภัณฑ์ไว้ว่า ในการจัดนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์นั้น ต้องตระหนักถึงเรื่องราวอันยาวนานของวัตถุจัดแสดง ประวัติศาสตร์ รวมถึงความทรงจำของสถาบัน แต่สำหรับเทคนิคจัดแสดงของพิพิธภัณฑ์นั้นมันจะสะท้อนได้เพียงช่วงเวลาหนึ่งซึ่งไม่ยาวเท่ากับประวัติศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์ เพราะเทคนิคพิพิธภัณฑ์ล้ำสมัยเร็วมาก ดังนั้นการจัดแสดงจึงต้องมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความน่าสนใจ เช่นเดียวกับมุมมองผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมุมมองดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิคพิพิธภัณฑ์สถานโดยตรง ดังนั้น เราจึงไม่ควรมองพิพิธภัณฑ์ว่าเป็นสถาบันที่หยุดนิ่ง (ปีแอร์ บัปติสต์, 2545) นอกจากนี้ในการทำงานพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันยังไม่ได้เป็นหน้าที่ของภัณฑารักษ์เพียงผู้เดียว แต่ภัณฑารักษ์จะทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นอาชีพใหม่ ซึ่งก่อนหน้านี้งานลักษณะนี้มักถูกมองว่าเป็นการเข้าไปแทรกแซงหน้าที่การทำงานของภัณฑารักษ์ แต่ปัจจุบันอาชีพดังกล่าวเป็นอาชีพที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการพิพิธภัณฑ์หลายๆ แห่ง (ปีแอร์ บัปติสต์, 2545)

ในการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ต่าง ๆ ในประเทศไทยในอดีต ส่วนใหญ่จะเป็นการจ้างบริษัทต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและจัดสร้างห้องนิทรรศการโดยอ้างอิงจากความต้องการของภัณฑารักษ์ วัตถุของสะสม สื่อที่ใช้ในการจัดแสดงเป็นหลัก จากการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ตลาดธุรกิจการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์ของบริษัทเอกชนที่ทำหน้าที่รับออกแบบนิทรรศการและพิพิธภัณฑ์ ตั้งแต่กระบวนการแรกในการออกแบบจนถึงสำเร็จเป็นพิพิธภัณฑ์ที่พร้อมเปิดให้บริการมีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะการออกแบบพิพิธภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจและแตกต่างไปจากพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติแบบเดิม ที่เน้นวัตถุและข้อมูลทางวิชาการเป็นหลักมาสู่รูปแบบของการใช้เนื้อเรื่องที่เชิญชวนให้ติดตาม การใช้สื่อและเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อดึงดูดให้ผู้คนสนใจเข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ ปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในวงการพิพิธภัณฑ์ไทย คือ ในงานมหกรรมพิพิธภัณฑ์ไทย อัจฉรรย พิพิธภัณฑ์ไทย ที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 16-21 กันยายน พ.ศ.2559 โดยกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมเป็นผู้จัดงาน ได้มีการเชิญให้บริษัทรับจ้างออกแบบนิทรรศการและพิพิธภัณฑ์ 7 บริษัท มาร่วมออกบูธประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พิพิธภัณฑ์ต่างๆ หรือหน่วยงานที่สนใจ



สามารถติดต่อเพื่อใช้บริการออกแบบและปรับปรุงพิพิธภัณฑ์ของตนเองได้ ซึ่งทำให้เห็นว่า บริษัทเอกชนเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและออกแบบพิพิธภัณฑ์ในยุคปัจจุบัน แต่ นอกเหนือจากงานออกแบบแล้ว บริษัทเอกชนบางแห่งยังต่อยอดธุรกิจด้วยการรับบริหารจัดการ พิพิธภัณฑ์อย่างครบวงจรเพื่อให้หน่วยงานที่อาจไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ สามารถเลือกใช้บริการได้ต่อไป



ภาพที่ 1 รายชื่อบูธนิทรรศการจากบริษัทรับออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์



ภาพที่ 2 บูธของบริษัท ไรท์แมน จำกัด



ภาพที่ 3 บุคลากรบริษัท รักลูก เอ็ดดูเท็กซ์ จำกัด กำลังแสดงนวัตกรรมสำหรับจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์

### แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์

การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑ์ให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามที่วางเอาไว้ ICOM ได้กล่าวถึงการจัดการพิพิธภัณฑ์ว่า การจัดการพิพิธภัณฑ์เป็นการกระทำที่สร้างความมั่นใจในการบริหารงานพิพิธภัณฑ์และกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานด้านพิพิธภัณฑ์ ด้านการเงินและบัญชี กฎหมาย การรักษาความปลอดภัย และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา การบริหารงานบุคคล และการตลาด ตลอดจนยุทธศาสตร์และแผนเกี่ยวกับกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์ (ICOM., 2010)

#### 1. การแบ่งส่วนงานในพิพิธภัณฑ์

ในการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าของพิพิธภัณฑ์นั้นต้องทำหน้าที่วางรากฐานการบริหารงานและฐานะของพิพิธภัณฑ์ ถ้าเป็นพิพิธภัณฑ์ของรัฐ การดำเนินงานก็อาจจะขึ้นอยู่กับกระทรวง หรือ กรมที่มีหน้าที่ดูแล ถ้าเป็นพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ก็อาจจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานของท้องถิ่น เช่น เขต จังหวัด อำเภอ ตำบล โรงเรียน หรือ วัด รวมถึงพิพิธภัณฑ์ของเอกชน มูลนิธิ หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นมา ดังนั้นพิพิธภัณฑ์ที่ถูกตั้งขึ้นย่อมต้องมีเจ้าของในรูปแบบต่าง ๆ กันตามประเภทของหน่วยงานที่จัดตั้งพิพิธภัณฑ์ขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์นั้นมีหลักการพื้นฐานเหมือนกับการบริหารจัดการงานประเภทอื่นที่ประกอบไปด้วยคน (Man) เงิน (Money) เครื่องมือ (Material) และการจัดการ (Management) (นิคม มุสิกคามะ และคณะ, 2521) โดยแบ่งออกเป็นส่วนประกอบสำคัญ อันได้แก่

คน คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพิพิธภัณฑ์ทุกๆ ด้าน เงิน คือ งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายๆ และ รายรับที่เกิดขึ้นในพิพิธภัณฑ์ เครื่องมือ คือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ในพิพิธภัณฑ์มีเพื่อสามารถ ให้บริการได้ และการจัดการ คือ การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ในด้านต่าง ๆ

## 2. บุคลากรในพิพิธภัณฑ์

โครงสร้างองค์กรของพิพิธภัณฑ์สามารถแบ่งหน้าที่ตามสายงานหลักได้ 3 ระดับคือ คณะกรรมการพิพิธภัณฑ์ ผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารพิพิธภัณฑ์ และ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต่างๆ ของ พิพิธภัณฑ์

**1) คณะกรรมการพิพิธภัณฑ์** ในต่างประเทศถือเป็นหลักปฏิบัติกันทั่วไป ในการ จัดตั้งพิพิธภัณฑ์ประเภทใดก็ตาม จะต้องมีการควบคุม วางนโยบาย ดูแลกิจการและหา ผลประโยชน์ Mr.L.V. Coleman อดีตนายกสมาคมพิพิธภัณฑ์ได้กล่าวถึงหน้าที่ของคณะกรรมการนี้ ว่า คณะกรรมการจะต้องเลือกแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมเพื่อให้กิจการของพิพิธภัณฑ์ดำเนินต่อไปได้แต่ ไม่ใช่ผู้ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ หน้าที่ของคณะกรรมการคือ การพิจารณาวางนโยบายส่งเสริมพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง จัดหาเงินทุน ดูแลผลประโยชน์ จัดหาผู้บริหารหรือผู้อำนวยการผู้ซึ่งมีความสามารถ เข้ามาเป็นผู้ดำเนินงาน เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการ หางบประมาณและควบคุมดูแล ผลประโยชน์ (จิรา จงกล, ม.ป.ป.)

**2) ผู้อำนวยการพิพิธภัณฑ์** คือ ผู้ดำเนินงานบริหารพิพิธภัณฑ์ เป็นบทบาทที่มีความ สำคัญมาก เนื่องจากกิจการทุกอย่างขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้อำนวยการ ในพิพิธภัณฑ์ ขนาดเล็ก ผู้อำนวยการอาจต้องทำทั้งงานบริหารและวิชาการ หน้าที่หลักของผู้อำนวยการคือ เป็นผู้ คัดเลือกเจ้าหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ รับผิดชอบการบริหารงานพิพิธภัณฑ์วางแผนดำเนินงานตามนโยบาย ของคณะกรรมการ ดูแลด้านความปลอดภัยของวัตถุ จัดทำงบประมาณและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของ พิพิธภัณฑ์ต่อประชาชน

**3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพิพิธภัณฑ์** แบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ (จิรา จงกล, ม.ป.ป.)

- ฝ่ายวิชาการหรือภัณฑารักษ์ (Scientific or curatorial staff)
- ฝ่ายธุรการ (Administrative staff)
- ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security staff)
- ฝ่ายทะเบียน (Registration staff)
- ฝ่ายซ่อมสงวนรักษา (Conservation staff)
- ฝ่ายเทคนิคงานช่าง (Technical staff)
- ฝ่ายการศึกษา (Educational staff)

### 3. การเงินของพิพิธภัณฑ์

เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งจึงต้องมีการบริหารงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรายได้ของพิพิธภัณฑ์อาจมีได้ดังนี้

- 1) เงินงบประมาณจากรัฐบาล
- 2) เงินทุนเดิม หมายถึง เงินรายได้จากกองทุนเมื่อแรกตั้งพิพิธภัณฑ์
- 3) เงินบริจาค
- 4) เงินผลประโยชน์ ได้แก่ ค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์ ค่าบำรุงสมาชิก กำไรจากการจำหน่ายของที่ระลึกของพิพิธภัณฑ์

#### 5) การจัดกิจกรรมหารายได้

นอกจากเงินรายได้แล้ว พิพิธภัณฑ์ต้องมีการจัดเตรียมงบประมาณให้รายได้และรายจ่ายนั้นมีความสมดุลกัน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้ทำหน้าที่คำนวณงบประมาณประจำปีในภาพรวม หรือแบ่งหมวดหมู่ของงบประมาณที่จะใช้ดำเนินการให้ครบถ้วน เช่น เงินเดือนเจ้าหน้าที่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร งบประมาณด้านอาคารสถานที่ งบประมาณด้านการดูแลวัตถุ งบประมาณการจัดแสดง และงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นการเตรียมงบประมาณและหางบประมาณจึงเป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินงานของทุกพิพิธภัณฑ์

### 4. เครื่องมือในการดำเนินงาน

เครื่องมือสำหรับอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑ์ ได้แก่ อาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ในพิพิธภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกภายในพิพิธภัณฑ์ ทั้งสำหรับผู้ที่มาเยี่ยมชมและอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น งบประมาณด้านต่าง ๆ เครื่องมือในการดูแลรักษาวัตถุ อุปกรณ์ช่าง ห้องทำงาน ห้องน้ำ ยานพาหนะ ที่จอดรถ เป็นต้น

### 5. การจัดการภายในพิพิธภัณฑ์

พิพิธภัณฑ์จะสามารถดำเนินงานได้ ต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญทั้งสามข้อข้างต้น เพื่อให้มีความพร้อม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีการแบ่งงานตามส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจนเพื่อรองรับหน้าที่และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์

พิพิธภัณฑ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรจากการบริหารจัดการ ดังนั้นลักษณะของการจัดการจึงอยู่ในลักษณะของการตอบสนองความต้องการของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมให้มากที่สุดดังนั้นจึงต้องมีการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากพิพิธภัณฑ์ถูกคาดหวังจากสาธารณชนว่าต้องเป็นผู้วางมาตรฐานและบอกเรื่องราวความจริง (พอใจ อัครธกุล, 2559) ในอดีตภัณฑารักษ์จะ

เป็นผู้ผูกขาดและมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเรื่องราวและทิศทางของพิพิธภัณฑ์ทั้งวัตถุจัดแสดง ข้อมูลทางวิชาการที่เผยแพร่ออกไป ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงต้องเป็นสถาบันที่มีมาตรฐาน การจัดการพิพิธภัณฑ์ในอดีตจึงเป็นหน้าที่ของภัณฑารักษ์และนักวิชาการเพียงอย่างเดียว ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทและสาขาวิชาของพิพิธภัณฑ์นั้น ๆ เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติที่จัดแสดงโบราณวัตถุและศิลปวัตถุก็มักจะเป็นนักโบราณคดีและนักประวัติศาสตร์ศิลปะ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ก็มักเป็นนักวิทยาศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง หน้าที่ในการจัดการพิพิธภัณฑ์ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับประเภทของพิพิธภัณฑ์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในพิพิธภัณฑ์ที่มีขนาดใหญ่อาจประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ นักการศึกษา เจ้าหน้าที่การตลาดและประชาสัมพันธ์ นักบัญชี เป็นต้น แต่ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินงานจากการเป็นสถานที่รวบรวม อนุรักษ์และจัดแสดงวัตถุ (Collection) มาสู่การนำเสนอในรูปแบบของเรื่องราว เพื่อลดภาระของการดูแลวัตถุและเปิดโอกาสให้ผู้คนเข้ามาชมพิพิธภัณฑ์ได้มากขึ้น เพราะไม่ถูกจำกัดภาพอยู่แค่การเป็นสถานที่สำหรับนักเรียน นักศึกษา และนักวิชาการเพียงเท่านั้น ทำให้รูปแบบการจัดการก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

แกรี่ เอ็ดสัน (Gary Edson) ผู้อำนวยการบริหารพิพิธภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Gary Edson, 2004) ได้กล่าวถึงการจัดการพิพิธภัณฑ์ ไว้ในหนังสือ คู่มือปฏิบัติการดำเนินธุรกิจพิพิธภัณฑ์ ไว้ว่า การจัดการพิพิธภัณฑ์ที่ดีต้องเกิดการร่วมมือกันทำงานของทีม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความรับผิดชอบ ต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อจะทำให้หาแนวทางในการดำเนินงานได้สำเร็จ ดังนั้นปัจจัยสำคัญของการจัดการพิพิธภัณฑ์ คือ การจัดการโครงสร้างองค์กร และการมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดย Gary ได้กล่าวว่าการจัดการพิพิธภัณฑ์ต้องให้ความสำคัญกับหลัก 9 ประการคือ (1) โครงสร้างองค์กร (2) คณะทำงาน (3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณชน (4) ภารกิจ (5) นโยบาย (6) การจัดการทางการเงิน (7) จริยธรรมของการจัดการพิพิธภัณฑ์ (8) การวางแผน และ (9) การสรุปความเห็น

จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า พิพิธภัณฑ์จะมีโครงสร้างองค์กรหลักอยู่ 3 ส่วนคือ

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานภัณฑารักษ์
3. งานปฏิบัติการ

พิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งควรมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ในพิพิธภัณฑ์ได้ เจ้าหน้าที่ทุกคนจะรู้ว่าตนเองอยู่ตำแหน่งใดในองค์กร จึงควรมีแผนผังองค์กรที่เข้าใจง่ายเพื่อให้สามารถระบุเส้นทางการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน ตำแหน่งที่มีความสำคัญคือ ผู้อำนวยการที่จะทำหน้าที่ในการรับผิดชอบงานพิพิธภัณฑ์ทั้งหมด เป็นคนประสานระหว่างเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการบริหาร แต่ก็ต้องรู้จักเปิดโอกาสให้

ทีมงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของทีมงานต่อไป ซึ่งในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ คณะทำงานถือเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมจะทำให้การทำงานมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

พิพิธภัณฑ์ในฐานะของสถาบันทางสังคมต้องถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องมีพันธกิจที่ชัดเจนเพื่ออธิบายตัวตนของพิพิธภัณฑ์ว่า เป็นใคร ทำอะไร เพื่อใคร และทำไม แต่พันธกิจนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ได้ตายตัวอาจเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยได้ ไม่มีผลทางกฎหมาย รับรู้โดยทั่วกันโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ โดยเปลี่ยนแปลงรูปแบบของพันธกิจมาสู่การเป็นนโยบายภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่าพิพิธภัณฑ์จะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่ต้องมีการจัดการทางการเงิน แผนการดำเนินงานทางการเงินและการทำงบประมาณ เพื่อให้ทราบถึงสถานะทางการเงินเพื่อที่จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและรายงานข้อมูลไปยังหน่วยงานผู้ดูแลพิพิธภัณฑ์โดยตรงได้อย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบได้ เพื่อแสดงถึงศักยภาพและจริยธรรมของผู้อำนวยการและทีมงานที่ทำงานในพิพิธภัณฑ์ถึงความโปร่งใสในการทำงาน ดังนั้นในการบริหารจัดการจึงต้องมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจากภาพรวมทั้งหมดของพิพิธภัณฑ์ เพื่อประเมินถึงพันธกิจ การดำเนินการ นิทรรศการและการตลาดที่จะเกิดขึ้นในพิพิธภัณฑ์ การจัดการพิพิธภัณฑ์ที่ดีนั้นจะต้องทราบถึง ข้อดี ข้อเสีย โอกาสและอุปสรรค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนอนาคตของพิพิธภัณฑ์ได้

จากแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ข้างต้น มีความคล้ายคลึงกับการบทความของ อภิญญา บัวสรวง, สมใจ ดำรงกุล และณัฐวิ ทศรัฐ ที่ว่าการที่พิพิธภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปจากเดิม ต้องมีการปรับปรุงสิ่งแสดงและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถสื่อความหมายให้ทั้งความรู้และความเพลิดเพลิน ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑ์ก็ต้องได้รับการจัดการที่เหมาะสม รวมทั้งการทำกลยุทธ์ทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ การดำเนินงานนั้นได้ปรับเปลี่ยนจากการใช้ภัณฑารักษ์หรือนักวิชาการเพียงหน่วยเดียว เป็นการสร้างทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้านมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์พิพิธภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในอดีตการให้บริการหลักของพิพิธภัณฑ์คือการเก็บรวบรวมและสงวนรักษาวัตถุที่มีคุณค่าเพื่อการศึกษา ในขณะที่พิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 20 คำนึงถึงความสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ชมในพิพิธภัณฑ์ ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงมีความจำเป็นต้องจัดเตรียมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีการปรับปรุงออกแบบให้มีความสวยงาม ทันสมัย เนื่องจากนิทรรศการที่เก่าและล้าสมัยไม่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้ชมได้อีกต่อไป พิพิธภัณฑ์จึงควรมีการสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบในด้านของการปรับปรุงนิทรรศการที่มีอยู่ และจัดทำนิทรรศการเรื่องใหม่ ๆ กลุ่มนี้ควรประกอบไปด้วย ภัณฑารักษ์ นักออกแบบ นักการศึกษา

ผู้เขียนคำบรรยาย นักการสื่อสารและนักการตลาด รวมถึงการทำนิทรรศการชั่วคราวเพื่อดึงดูดผู้ชมเก่า ๆ ที่เคยมาชมให้มาชม ให้กลับมาชมนิทรรศการชั่วคราวได้อีกครั้งหนึ่ง และการจัดพื้นที่บริการด้านอื่น ๆ ที่ผู้ชมต้องการ เช่น พื้นที่ร้านอาหาร พื้นที่ร้านขายของที่ระลึก เป็นต้น

การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์มีหลักการพื้นฐานที่คล้ายคลึงกับการจัดการประเภทอื่น ๆ ที่ประกอบด้วย บุคลากรในพิพิธภัณฑ์ งบประมาณและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดการ ตามกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรจากภาพรวมของพิพิธภัณฑ์ และแนวทางที่พิพิธภัณฑ์วางไว้ เพื่อช่วยสร้างกลยุทธ์ดึงดูดผู้ชมให้เลือกเข้ามาชมพิพิธภัณฑ์ เช่น การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของพิพิธภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและสร้างภาพลักษณ์ให้เข้ากับสังคมปัจจุบัน เพื่อให้เข้าถึงงานและเป็นไปตามความต้องการของสังคม การที่บริษัทเอกชนเข้ามาบริหารจัดการจึงถือเป็นรูปแบบใหม่ของการจัดการพิพิธภัณฑ์ที่เป็นไปตามแนวคิดของการจัดการทั่วไป แต่ก็มีบางส่วนที่แตกต่างไปจากการจัดการพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบเดิม ซึ่งผู้ศึกษาจะทำการศึกษาในบทต่อไป

#### การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์โดยบริษัทเอกชน

การเพิ่มขึ้นของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย ทำให้เห็นว่าหน้าที่ในการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์จึงไม่ได้ถูกกำหนดโดยเฉพาะส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติจากกรมศิลปากรเพียงเท่านั้น แต่หน่วยงานราชการอื่นๆ ภาคเอกชน ชุมชนและท้องถิ่นก็สามารถจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ของตนเองได้เช่นกัน การจัดการภายในพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งจึงมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของพิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติก็ยังคงอยู่ในการดำเนินงานและจัดการโดยกรมศิลปากร แต่พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นและพิพิธภัณฑ์เอกชนแต่ละแห่งก็จะมีรูปแบบและการจัดการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเจ้าของพิพิธภัณฑ์นั้น ๆ อันได้แก่ การจัดการโดยองค์กร หน่วยงาน วัด ท้องถิ่นหรือส่วนบุคคล แต่ส่วนที่ต้องคำนึงถึงการจัดการพิพิธภัณฑ์นอกเหนือจากวัตถุประสงค์แสดงหรือเนื้อหาของพิพิธภัณฑ์แล้วนั้นคือ ความสามารถในการดำรงอยู่ของพิพิธภัณฑ์ อาจมาจากงบประมาณที่ได้รับ สถิติจำนวนผู้เข้าชม รายได้ของพิพิธภัณฑ์ เป็นต้น เนื่องจากพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐและบุคลากรจากกรมศิลปากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านวัตถุและวิชาการ จึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบมากนักเพื่อให้สามารถดำเนินงานอยู่ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงจำนวนของผู้เข้าชมเป็นหลัก แต่พิพิธภัณฑ์อื่นๆ ที่จะดำรงตนอยู่ในฐานะของการเป็นสถาบันที่ให้ความรู้ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือสถานที่ท่องเที่ยว นั้น ผู้ชมสามารถเลือกตัดสินใจในการที่จะเข้าชมหรือไม่เข้าชมก็ได้ ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงต้องมีการปรับรูปแบบบางประการเพื่อให้สามารถสร้างการดึงดูดให้ผู้ชมเข้าชมพิพิธภัณฑ์มากขึ้น (สำนักพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ, 2548) พิพิธภัณฑ์หลายแห่งจึงต้องมีการปรับตัวให้เปิดกว้างสำหรับผู้ชมมากขึ้น กลุ่มผู้ชมไม่เฉพาะนักวิชาการหรือนักเรียน นักศึกษาเพียงเท่านั้น แต่ต้องสามารถ

ให้บริการและทำการตลาดกับบุคคลทั่วไปให้เข้ามาชมพิพิธภัณฑ์ให้ได้มากขึ้นด้วย ทำให้การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ในหลาย ๆ แห่งมีการเปลี่ยนรูปแบบไป เช่น การทำการตลาดด้วยการร่วมกลุ่มพันธมิตรกับพิพิธภัณฑ์อื่น ๆ การจัดโปรโมชั่นในการเข้าชม รวมถึงการจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารก็เป็นทางเลือกหนึ่งของพิพิธภัณฑ์หลายๆ แห่งในปัจจุบัน

การรับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เป็นธุรกิจที่ขยายตัวมาจากธุรกิจด้านการออกแบบและจัดสร้างงานนิทรรศการและพิพิธภัณฑ์ โดยมีบริษัทเอกชนที่รับออกแบบเฉพาะโครงสร้างภายนอกและตกแต่งภายใน ออกแบบเนื้อหา นิทรรศการ จนกระทั่งบริษัทที่สามารถดำเนินการออกแบบอาคาร ตกแต่งภายใน เขียนบทนิทรรศการ จัดทำนิทรรศการและผลิตสื่อทุกประเภทในพิพิธภัณฑ์ รวมทั้งออกแบบการบริหารจัดการ ทำแผนแม่บทและรับจ้างบริหารจัดการแบบเต็มรูปแบบจากหน่วยงานต่างๆ ได้ จากการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์และตัวอย่างผลงานของบริษัทเอกชนประเภทรับออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์พบว่า ธุรกิจออกแบบเนื้อหาและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เริ่มเห็นได้ชัดเจนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด และภายหลังจากนั้นพบว่าบริษัทเอกชนอีกหลายแห่งที่มีการธุรกิจประเภทนี้เพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาจึงได้ยกตัวอย่างผลงานออกแบบ สร้างหรือรับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของบริษัทเอกชนที่ได้รับการว่าจ้างจากหน่วยงานรัฐและเอกชน จำนวน 7 บริษัท ดังนี้

ตารางที่ 1 ตัวอย่างบริษัทเอกชนที่รับจ้างจัดสร้าง ออกแบบและบริหารพิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานรัฐและเอกชน

ปี พ.ศ.	รายชื่อพิพิธภัณฑ์	หน่วยงาน	บริษัทที่สร้าง	หน่วยงานที่บริหารจัดการ
2543	พิพิธภัณฑ์การเกษตรเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)
2544	พิพิธภัณฑ์เด็กกรุงเทพมหานคร	สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กทม.	บริษัท รักลูกแพมิลี่ จำกัด	บริษัท รักลูกแพมิลี่ จำกัด ภายใต้การดูแลของมูลนิธิพิพิธภัณฑ์เด็ก ระหว่างปี 2544 – 2552
2545	พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติรามคำแหง	กรมศิลปากร	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	กรมศิลปากร



ปี พ.ศ.	รายชื่อพิพิธภัณฑ์	หน่วยงาน	บริษัทที่สร้าง	หน่วยงานที่บริหารจัดการ
	นิทรรศการสำนักงานโบราณคดีได้น้ำ จันทบุรี	กรมศิลปากร	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	กรมศิลปากร
2547	สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ (มิวเซียมสยาม)	สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)	บริษัท บีโกไทยแลนด์ จำกัด	สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)
2548	TK PARK	สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)
2549	พิพิธภัณฑ์ลูกหลานพันธุ์มังกร	คณะกรรมการศาลเจ้าพ่อหลักเมืองสุพรรณบุรี	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด บริหารเบื้องต้นก่อนส่งมอบให้เจ้าของบริหารต่อหลังสร้างเสร็จสิ้น
	พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว	สถาบันพระปกเกล้า	บริษัท บีโกไทยแลนด์ จำกัด	สถาบันพระปกเกล้า
	พิพิธภัณฑ์รามคำแหง (สุโขทัย)	กรมศิลปากร	บริษัท บีโกไทยแลนด์ จำกัด	กรมศิลปากร
	พิพิธภัณฑ์เขื่อนขุนด่านปราการชล	กรมศิลปากร	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	กรมศิลปากร
	พิพิธภัณฑ์สิรินธร (ไดโนเสาร์ ภูเก้า-ภูพานคำ) กาฬสินธุ์	กรมทรัพยากรธรณี	กลุ่มบริษัท รักษ์ลูก จำกัด	กรมทรัพยากรธรณี
2549	พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ บ้านเชียง	กรมศิลปากร	กลุ่มบริษัท รักษ์ลูก จำกัด	กรมศิลปากร
	หอจดหมายเหตุแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ	กรมศิลปากร	กลุ่มบริษัท รักษ์ลูก จำกัด	กรมศิลปากร
2550	อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา และสวนสมุนไพรสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด

ปี พ.ศ.	รายชื่อพิพิธภัณฑ	หน่วยงาน	บริษัทที่สร้าง	หน่วยงานที่บริหารจัดการ
	ศูนย์ประวัติศาสตร์เยาวราชและ นิทรรศการพระพุทธมหาสุวรรณปฏิ มากร (หลวงพ่отองคำ) วัดไตรมิตร วิทยาราม	วัดไตรมิตรวิทยา ราม	กลุ่มบริษัท รักลูก จำกัด	โครงการจัดสร้างพระ มหามณฑปฯ วัดไตร มิตรวิทยารามวรวิหาร
	พิพิธภัณฑร์ชกาลที่ 6	กองทัพบก	บริษัท เซียม เวอร์คส จำกัด	กองทัพบก
2552	พิพิธภัณฑร์เบรนต์เพื่อสุขภาพ	บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด	กลุ่มบริษัท รักลูก จำกัด	บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด
	หอประวัติ พลเอก เปรม ติณสูลา นนท์	มูลนิธิสว ประวัติศาสตร์ พล เอก เปรม ติณสูลา นนท์	บริษัท เซียม เวอร์คส จำกัด	มูลนิธิสว ประวัติศาสตร์ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์
	พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ชวา นา ไทย	กรมศิลปากร	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	กรมศิลปากร
2553	บ้านปาร์คนายเลิศ Nai Lert Park Heritage Home	บริษัท นายเลิศ จำกัด	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	บริษัท นายเลิศ จำกัด
	พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ นครศรีธรรมราช	กรมศิลปากร	บริษัท เซียม เวอร์คส จำกัด	กรมศิลปากร
	นิทรรศน์รัตนโกสินทร์	สำนักทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด ตั้งแต่ 25533-2561
	พิพิธภัณฑร์มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยมหิดล	กลุ่มบริษัท รักลูก จำกัด	มหาวิทยาลัยมหิดล
	ศูนย์การเรียนรู้และสวนสาธารณะ เทศบาลเมืองท่าโขลง	เทศบาลเมืองท่า โขลง	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	เทศบาลเมืองท่าโขลง
2554	พิพิธภัณฑร์ครุฑ โดย ธนาการธนาช	ธนาการธนาช	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	ธนาการธนาช

ปี พ.ศ.	รายชื่อพิพิธภัณฑ์	หน่วยงาน	บริษัทที่สร้าง	หน่วยงานที่บริหารจัดการ
	ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาพลังงาน แสงอาทิตย์ (GreenEDucation)	บริษัท พัฒนา พลังงานธรรมชาติ จำกัด	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด ดำเนินการบริหารให้ใน ช่วงแรกก่อนส่งต่อให้ หน่วยงานเจ้าของ
2555	พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2556	พิพิธภัณฑ์สื่อสาธารณะ	องค์การกระจาย เสียง และแพร่ภาพ สาธารณะแห่ง ประเทศไทย Thai PBS	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	องค์การกระจายเสียง และแพร่ภาพสาธารณะ แห่งประเทศไทย Thai PBS
	แม็โขง เฮ้าส์ มิวเซียม	บริษัท สุราบางยี่ขัน จำกัด	บริษัท บีโก ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท สุราบางยี่ขัน จำกัด
	พิพิธภัณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร
2557	ศูนย์เรียนรู้ กฟผ. สำนักงานกลาง EGAT Learning	การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	บริษัท ซีเอ็มไอ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ 2561- ปัจจุบัน
	พิพิธบางลำพู	กรมธนารักษ์	บริษัท ไรท์ แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด 2558 - กันยายน 2561
	ศูนย์เรียนรู้ป่าในกรุง	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด
	พิพิธภัณฑ์เมืองอุดรธานี	เทศบาลเมือง อุดรธานี	บริษัท เซียม เวอร์คส จำกัด	เทศบาลเมืองอุดรธานี
2558	นิทรรศการในพระที่นั่งศิวโมกข พิมาน	กรมศิลปากร	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	กรมศิลปากร
	พิพิธภัณฑ์เรียนรู้การลงทุน INVESTORY	ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย (SET)	บริษัท แพลน โมทีฟ จำกัด	ตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย (SET)

ปี พ.ศ.	รายชื่อพิพิธภัณฑ์	หน่วยงาน	บริษัทที่สร้าง	หน่วยงานที่บริหารจัดการ
	พิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (พิพิธภัณฑ์ด้านโกง)	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ป.ป.ช.	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ป.ป.ช.
	พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ เรือพระราชพิธี	กรมศิลปากร	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด	กรมศิลปากร
2559	พิพิธภัณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์การเรียนรู้ ธปท.	ธนาคารแห่งประเทศไทย	บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	สยาม เซอร์เพนทาเรียม	บริษัท สยามปาร์ค เรีตครีเอชั่น จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	บริษัท สยามปาร์ค เรีตครีเอชั่น จำกัด
	รับเบอร์แลนด์	บริษัท พี.พี. สยามลาเท็กซ์ จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	บริษัท พี.พี. สยามลาเท็กซ์ จำกัด
2560	พิพิธภัณฑ์เหรียญ	กรมธนารักษ์	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด 2560-กันยายน 2561
	ศูนย์เรียนรู้ กฟผ. ทับสะแก	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	บริษัท ซีเอ็มโอ จำกัด (มหาชน)	บริษัท ซีเอ็มโอ จำกัด (มหาชน)
	พิพิธภัณฑ์ศิริราช	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด ร่วมกับ ซิตี นีออน จำกัด	หน่วยพิพิธภัณฑ์ศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
	นิทรรศการแผ่นดินไทยในอดีต พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พระนคร	กรมศิลปากร	บริษัท เซียมเวอร์คส จำกัด	กรมศิลปากร
	พิพิธภัณฑ์ธนารักษ์ จังหวัดเชียงใหม่	กรมธนารักษ์	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	กรมธนารักษ์
2561	พิพิธภัณฑ์ลอยน้ำ “เรือศรีมหาสมุทร”	ICONSIAM	บริษัท ไรท์แมน จำกัด	บริษัท ไรท์แมน จำกัด

จากตารางตัวอย่างทางข้างต้น พบว่าพิพิธภัณฑ์ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐและเอกชนหลายแห่งได้ว่าจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาทำหน้าที่ออกแบบ จัดสร้างมาตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมาและมีจำนวนมากขึ้นทุกปี บริษัทเอกชนหลายแห่งได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานราชการ อาทิ กรมศิลปากร กรมธนารักษ์ และกระทรวงวัฒนธรรมในการจัดจ้างเพื่อจัดสร้างหรือปรับปรุงพิพิธภัณฑ์ที่อยู่ในความดูแลของหน่วยงาน ซึ่งนอกเหนือจากการออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์แล้ว อาจรวมถึงการได้รับความไว้วางใจให้ออกแบบนิทรรศการหมุนเวียน นิทรรศการชั่วคราว หรือ การจัดงานตามโอกาสต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทเอกชนเหล่านี้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและออกแบบพิพิธภัณฑ์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากต้องใช้ความชำนาญในการออกแบบและก่อสร้าง รวมถึงการออกแบบนิทรรศการของพิพิธภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์แสดงหรือไม่ก็ตาม ทำให้บริษัทเอกชนเหล่านี้ต้องพัฒนารูปแบบของธุรกิจให้ครอบคลุมความต้องการของแต่ละพิพิธภัณฑ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเพิ่มบุคลากรในบริษัทให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านข้อมูล งานทะเบียน งานอนุรักษ์และสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ และงานจัดแสดง จนกระทั่งงานด้านการจัดการพิพิธภัณฑ์ภายหลังการสร้างเสร็จอีกด้วย โดยบริษัทที่รับบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จากตารางข้างต้นมีดังนี้ กลุ่มบริษัท ริกสกู จำกัด บริษัท ไรท์แมน จำกัด บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด บริษัท เซียม เวอร์คส จำกัด บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟวิลเลจ จำกัด และบริษัท ซีเอ็มไอ จำกัด (มหาชน) โดยในการศึกษาครั้งนี้จะเน้นศึกษาไปที่ บริษัท ไรท์แมน จำกัด เนื่องจากเป็นบริษัทที่รับออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์ที่เป็นที่รู้จักจำนวนมาก นอกจากนี้ยังเป็นบริษัทที่ได้รับการว่าจ้างเพื่อบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานราชการถึงสามแห่ง ได้แก่ นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ พิพิธภัณฑ์บางลำพูและพิพิธภัณฑ์เหรียญ

### 1. ความเป็นมาของบริษัท ไรท์แมน จำกัด

บริษัท ไรท์แมน จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2533 โดยคุณอุบลัมภ์ นิสิตสุขเจริญ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ จบการศึกษาทางด้านสถาปัตยกรรมจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบและงานด้านสถาปัตยกรรมต่างๆ บริษัท ไรท์แมน จำกัดได้เริ่มต้นธุรกิจจากงานประเภทออกแบบและตกแต่งภายใน และต่อมาได้ขยายธุรกิจด้านการให้บริการจัดอีเวนต์ นิทรรศการ การจัดประชุม รวมถึงงานด้านการออกแบบและก่อสร้างพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้จากพื้นฐานความเชี่ยวชาญในด้านการออกแบบและงานทางสถาปัตยกรรมของคุณอุบลัมภ์ โดยสร้างสรรค์ผลงานทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ปัจจุบันบริษัท ไรท์แมน จำกัด ได้แบ่งกลุ่มการให้บริการของบริษัทออกเป็น 7 สาขาบริการ ได้แก่

- 1) กลุ่มงานอีเวนต์ (Events)
- 2) กลุ่มงานจัดนิทรรศการ (Exhibitions)

- 3) กลุ่มงานออกแบบและตกแต่งภายใน (Interior)
- 4) กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์ (Museum)
- 5) กลุ่มงานบริการด้านมีเดีย (Media)
- 6) กลุ่มงาน Interaction Design
- 7) กลุ่มงานบริหารจัดการโครงการ (Project management)

สำหรับกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์ บริษัท ไรท์แมนได้เริ่มเข้ามาทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 โดยได้รับการว่าจ้างจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการรับผิดชอบโครงการตั้งแต่การออกแบบ ตกแต่งภายใน ดูแลงานศิลปกรรมภายในนิทรรศการจัดแสดงและดูแลระบบไฟฟ้าและมัลติมีเดียของพิพิธภัณฑ์การเกษตรเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 จังหวัดปทุมธานี หลังจากนั้นทางบริษัทได้รับงานออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้อีกหลายแห่งในประเทศไทย เช่น ออกแบบ ตกแต่งภายในและจัดทำงานระบบและศิลปกรรมให้กับนิทรรศการโลกดาวเคราะห์ นิทรรศการธรรมชาติวิทยา ได้รับการว่าจ้างจากกรมศิลปากรในการก่อสร้าง ตกแต่งภายใน สร้างหุ่นจำลองและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติรามคำแหง จังหวัดสุโขทัย และนิทรรศการสำนักงานโบราณคดีได้นำ จันทบุรี และเป็นผู้รับผิดชอบออกแบบ ตกแต่งภายในงานจัดแสดง ระบบไฟฟ้า ระบบมัลติมีเดียและงานศิลปกรรมของพิพิธภัณฑ์ลูกหลานพันธุ์มังกร จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นต้น

ในระหว่างที่ บริษัท ไรท์แมน ได้เริ่มทำงานด้านการออกแบบ ก่อสร้างและดูแลระบบต่างๆ ให้กับพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้หลายแห่งนั้น ในช่วงปี พ.ศ. 2547 บริษัท ไรท์แมน ได้จดทะเบียนตั้งบริษัท พิพิธพล จำกัด เพื่อให้เป็นบริษัทที่รับจ้างให้บริการออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้อย่างครบวงจร โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของฝ่ายบริหารงานของบริษัท ไรท์แมน และบุคลากรทั้งหมดก็อยู่ภายใต้บริษัท ไรท์แมนเช่นกัน ซึ่งตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา บริษัท ไรท์แมนจึงเริ่มเป็นที่รู้จักในฐานะบริษัทเอกชนที่รับงานออกแบบ ก่อสร้างและวางระบบภายในอาคารให้กับพิพิธภัณฑ์และนิทรรศการต่างๆ โดยใช้ทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบการก่อสร้าง พิพิธภัณฑ์และนิทรรศการโดยเฉพาะ ผลงานการสร้างพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้โดยบริษัท ไรท์แมนครอบคลุมทั้งพิพิธภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม เกษตรกรรม พิพิธภัณฑ์ของหน่วยงาน พิพิธภัณฑ์ชุมชน ห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ กว่า 50 แห่งทั่วประเทศ

ผลงานสำคัญที่ทำให้บริษัท ไรท์แมนเป็นที่รู้จักในด้านการออกแบบพิพิธภัณฑ์และศูนย์เรียนรู้คือ สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ หรือ TK PARK ต้นแบบที่ทำให้เกิดไอเดียการสร้างห้องสมุดมีชีวิตที่ห้องสมุดจากหลายจังหวัดมาดูงานและนำไปเป็นแบบอย่างไม่ต่ำกว่า 20 แห่ง และนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ พิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงเรื่องราวประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของผู้คนในยุครัตนโกสินทร์ ผ่านเทคนิคการจัดแสดงอันทันสมัย โดยบริษัท ไรท์แมน ได้ทำรับผิดชอบ

ตั้งแต่การออกแบบ วางโครงเรื่อง จัดทำเนื้อหา ออกแบบจัดแสดง ตกแต่งภายใน ก่อสร้าง ผลิต ติดตั้ง โครงสร้างระบบจัดแสดง ศิลปกรรม ซอฟต์แวร์ และมีเดียต่าง ๆ ในนิทรรศการทั้งหมด และทาง บริษัท ไรท์แมนยังได้รับมอบหมายให้รับหน้าที่ในการบริหารจัดการแบบครบวงจรที่นิทรรศน์ รัตนโกสินทร์ตั้งแต่เปิดให้บริการในปี พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน

บริษัท ไรท์แมน ได้แบ่งประเภทของพิพิธภัณฑ์ที่รับจ้างออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่ง ภายใน ทำเนื้อหาหรือ ระบบต่าง ๆ เอาไว้ทั้งหมด 10 ประเภท ได้แก่

- 1) History museum
- 2) Corporate museum
- 3) Science museum
- 4) Community museum
- 5) Special museum
- 6) Knowledge center
- 7) Library
- 8) Learning center
- 9) Visitor center
- 10) Special project

ในการทำงานด้านการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งนั้น ทางบริษัท ไรท์แมนจะมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการออกแบบการก่อสร้างพิพิธภัณฑ์และ นิทรรศการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่พิพิธภัณฑ์ที่บริษัท ไรท์แมนรับจ้างออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่งภายในหรือ เข้าไปจัดการระบบต่างๆ ให้นั้น จะเป็นเป็นพิพิธภัณฑ์ขนาดใหญ่หรือเป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีงบประมาณสูง และต้องการผลงานที่มีความทันสมัย สวยงามและเป็นที่สนใจ ทำให้เมื่อพิพิธภัณฑ์เหล่านั้นเปิด ให้บริการและเป็นที่ยู้งักในวงกว้าง ก็ส่งผลให้บริษัท ไรท์แมนเป็นที่รู้จักในวงการพิพิธภัณฑ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพิพิธภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดแสดง อย่างเช่น นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ ทำให้บริษัท ไรท์แมนกลายเป็นหนึ่งในบริษัทผู้บุกเบิกการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการสร้าง พิพิธภัณฑ์ จนกลายเป็นรูปแบบการพัฒนาพิพิธภัณฑ์สมัยใหม่ที่เรียกว่าพิพิธภัณฑ์มีชีวิต จากการ นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการนำเสนอ เพื่อให้เข้ากับการเรียนรู้ของคนในยุคปัจจุบัน รวมทั้งมีสื่อมิตีเดีย อื่น ๆ มาสอดแทรกในการจัดแสดงเพื่อให้เนื้อหาเชิงวิชาการในพิพิธภัณฑ์

ทางบริษัท ไรท์แมน จะมีการนำลูกค้าหรือหน่วยงานที่ต้องการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ หรือแหล่งเรียนรู้มาชมนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ เพื่อเป็นการให้ลูกค้าเห็นถึงผลงานและความสามารถในการออกแบบและก่อสร้าง รวมถึงเทคโนโลยีอันทันสมัยที่บริษัท ไรท์แมนได้นำมาใช้ในการจัดแสดง นิทรรศการ เช่น เทคนิคอินเตอร์แอคทีฟเพื่อให้ผู้ชมมีส่วนร่วมกับการนิทรรศการ ห้องชมภาพยนตร์ 4 มิติ

การฉายจอแบบ 360 องศา หรือการใช้ระบบแสงสีเสียงเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในการนำเสนอ นิทรรศการ นิทรรศน์รัตนโกสินทร์จึงถือเป็นตัวอย่างผลงานที่บริษัท ไรท์แมน ภาคภูมิใจนั้น และเป็น พิพิธภัณฑ์ที่เป็นที่รู้จักและนักท่องเที่ยวให้การยอมรับในการเป็นแหล่งเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยและดึงดูดผู้ชม ซึ่งทำให้มีผู้เข้าชมมากกว่า 110,000 คน ต่อปี รวมจำนวนผู้เข้าชมทั้งสิ้นตั้งแต่เปิดให้บริการจนถึงปัจจุบันมีจำนวนมากกว่า 900,000 คน (ชัยวัฒน์ เทพทวี, 2560, 2561)

*“ผมคิดว่าการทำพิพิธภัณฑ์ให้แต่ละที่แต่ละท้องถิ่นเทคนิคไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่ สำคัญตรงวิธีการเล่าเรื่องยังไงให้น่าสนใจ ไม่เยอะ ไม่น้อยเกินไป แต่กลมกล่อมพอดี เรื่องแบบนี้ยากมากที่จะทำให้เด็กหันมาสนใจ แต่ผมและทีมงานมีความสุขที่จะทำ คนไทยรู้เรื่อง ศิลปวัฒนธรรม ความเป็นมารากเหง้าของชาติไทยน้อย อย่างวัยรุ่นสมัยนี้ก็ชอบสไตร์เกาหลี ไปถามว่ารู้เรื่องศิลปวัฒนธรรมไทยไหม ไม่มีใครสนใจ ผมว่าบ้านเราเมื่อเทียบกับเพื่อนบ้าน เรามีศิลปวัฒนธรรมที่ละเอียดอ่อน สวยงาม มีความเป็นไทย เป็นเอกลักษณ์ที่น่าภาคภูมิใจ เราจึงต้องช่วยกันทำให้คนในชาติเกิดความรู้สึกผูกพัน ซาบซึ้งกับสิ่งที่เรามี สิ่งที่เราเป็น”*  
(อุปลัมภ์ นิสิตสุขเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไรท์แมน จำกัด จาก คอลัมภ์ Memory ผู้เขียน tumi จากนิตยสาร weekend issue 28 เดือนตุลาคม 2553: 16)

จากแนวคิดในการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้ให้น่าดึงดูดและปรับวิธีการเล่าเรื่องให้น่าสนใจจากการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้นั้นทำให้บริษัท ไรท์แมนเป็นที่ยอมรับและภายหลังจากที่นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ได้เปิดให้บริการนั้น บริษัท ไรท์แมนก็ได้รับว่าจ้างให้ออกแบบ ก่อสร้าง ตกแต่งภายใน หรือวางระบบต่างๆ ให้กับพิพิธภัณฑ์อีกหลายแห่ง ทั้งของรัฐบาล หน่วยงาน และเอกชน ได้แก่ พิพิธภัณฑ์ครุฑ โดย ธนาคารธนาชาติ พิพิธภัณฑ์กองทัพบกเฉลิมพระเกียรติ หอเกียรติยศกองทัพภาคที่ 1 ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาพลังงานแสงอาทิตย์ (GreenEducation) ศูนย์การเรียนรู้โอสถสภา วัดนวมินทรราชูทิศ บอสตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา พิพิธภัณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) พิพิธภัณฑ์ลำพูน WATER MANAGEMENT LEARNING CENTER, TK PARK กระบี่, SIAM GEMS HERITAGE, SIAM SERPENTARIUM, RUBBERLAND พิพิธภัณฑ์เหรียญ พิพิธภัณฑ์ธนารักษ์ จังหวัดเชียงใหม่ MADAME TUSSAUDS MUSEUM BANGKOK รถพิพิธภัณฑ์ของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พระนคร (Museum on Street) หอสมุดเมืองกรุงเทพมหานคร พิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ และได้รับจ้างออกแบบและก่อสร้างนิทรรศการในโครงการพิเศษ อาทิ THAILAND PAVILLION EXPO MILANO 2015 ที่งาน World Expo 2015 สวนสนุก DINOSAUR PLANET และนิทรรศการพระเมรุมาศพิฆานนถมิต นิทรรศการเล่าเรื่องราวเบื้องหลังและขั้นตอนการทำงานพระเมรุมาศ ณ มณฑลพิธีท้องสนามหลวง



ในงานพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร เป็นต้น

“พิธีภัณฑ์ที่เราเริ่มออกแบบนั้น ต้องมีทั้งความรู้และความสนุกสนานควบคู่กันไป ทำให้บุคคลที่มาเยี่ยมชมรู้สึกชื่นชอบและอยากกลับมาเที่ยวอีกครั้ง โดยเราใช้เทคนิคพิเศษในการนำเสนอนิทรรศการ ซึ่งทำให้เรื่องราวต่าง ๆ นั้น น่าสนใจมากยิ่งขึ้น... ในการสร้างพิธีภัณฑ์แต่ละแห่งนั้น ทางทีมจะเริ่มทำงานตั้งแต่วางแผน หาข้อมูล เขียนแบบ ออกแบบ ซึ่งเรามีบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการออกแบบ ทีมวิศวกรและไรท์แมนทำงานภายใต้งบประมาณที่ถูกค้ำกำหนดออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไรท์แมนเป็นที่ไว้วางใจของหน่วยงานทั้งของรัฐบาลและเอกชนมาโดยตลอด” (สุภาพรธรรม ช่อแสงชัย, 2560)

## 2. บริษัท ไรท์แมน กับการบริหารจัดการพิธีภัณฑ์

ในปี พ.ศ.2555 บริษัท ไรท์แมน จำกัด ได้เปิดแผนกการให้บริการด้านงานบริหารจัดการโครงการ (Project management) เป็นครั้งแรก โดยเริ่มต้นที่นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ ภายใต้การดูแลของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ บริษัท ไรท์แมน แผนกงานบริหารจัดการโครงการจะทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการแบบครบวงจร ตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การสรรหาและบริหารบุคลากร บริการรายได้ บริหารฝ่ายอาคารและสื่อจัดแสดง การบริหารด้านประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งการทำงานเพื่อสร้างเครือข่ายกับพิธีภัณฑ์และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งบริษัท ไรท์แมนได้รับหน้าที่บริหารจัดการนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ ตั้งแต่เปิดบริการในวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2553 จนถึงปี พ.ศ. 2561 เป็นเวลากว่า 8 ปี

สาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัท ไรท์แมน มีการขยายต่อ ยอดธุรกิจในการเพิ่มแผนกการให้บริการด้านงานบริหารจัดการโครงการขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการดูแลพิธีภัณฑ์หรือศูนย์การเรียนรู้ที่บริษัทได้เป็นผู้ออกแบบ หรือก่อสร้างด้านโครงสร้าง เนื่องจากที่ผ่านมานั้นภายหลังการเปิดให้บริการศูนย์การเรียนรู้หรือพิธีภัณฑ์ที่บริษัท ไรท์แมน ได้ทำการสร้างไปนั้น หลายแห่งจะได้รับความนิยมในช่วงแรกๆ หลังจากเปิดไปไม่นาน ภายใน 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่หลังจากนั้นพิธีภัณฑ์บางแห่งจะไม่ได้รับการดูแลหรือขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ความน่าสนใจลดลงจนไม่สามารถเรียกผู้เข้าชมให้กลับมาได้อีก ดังนั้นจึงเกิดบริการหลังการขายที่บริษัท ไรท์แมนเสนอเพิ่มขึ้นมาให้กับเจ้าของโครงการในการเข้ามาบริหารจัดการพิธีภัณฑ์แบบครบวงจรมานั้นจะทำให้พิธีภัณฑ์นั้น ๆ สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามสัญญาที่ได้ระบุไว้กับเจ้าของโครงการ

ภายหลังจากที่บริษัท ไรท์แมนเข้าทำหน้าที่บริหารจัดการนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ ทางบริษัท ไรท์แมนได้ถูกว่าจ้างให้ออกแบบและก่อสร้างนิทรรศการอีกหลายแห่ง ในช่วงระหว่างสัญญา

การก่อสร้าง หากหน่วยงานนั้น ๆ ต้องการให้บริษัท ไรท์แมนเข้าไปทำหน้าที่บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ภายหลังจากที่เปิดให้บริการ จะมีการพูดคุยเพื่อให้ทางบริษัท ไรท์แมน นำเสนอแผนการบริหารจัดการเพื่อพิจารณาในระหว่างช่วงการก่อสร้างพิพิธภัณฑ์ หรือหากไม่ได้มีการติดต่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการหลังจากสร้างเสร็จสิ้น แต่ต้องการให้ดูแลภายหลังการเปิดบริการเพื่อวางระบบจัดการพิพิธภัณฑ์ด้านต่างๆ ทางบริษัท ไรท์แมนจะมีสัญญาที่เกี่ยวข้องกับสัญญาการก่อสร้างซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารหรือวางแผนการบริหารให้ตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา เช่น สามเดือนแรกภายหลังการส่งมอบงาน เป็นต้น และในปัจจุบันบริษัท ไรท์แมนได้รับงานบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เพิ่มจากนิทรรศน์รัตนโกสินทร์อีก 2 แห่ง ได้แก่ พิพิธภัณฑ์เหรียญ และพิพิธบางลำพู โดยกรมธนารักษ์ ภายใต้การดูแลของสำนักงานทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา

ในปี พ.ศ.2556 บริษัท ไรท์แมน ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท คอปเปอร์ บลู จำกัด โดยจดทะเบียนประเภทธุรกิจสำหรับรับบริการจัดการอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการด้านงานบริหารงานโครงการที่อยู่ภายใต้การดูแลของบริษัท ไรท์แมน ทั้งในงานด้านพิพิธภัณฑ์ แหล่งเรียนรู้ โรงแรม และนิทรรศการต่างๆ พนักงานในส่วนโครงการบริหารจัดการที่เดิมเคยอยู่ภายใต้การดูแลของบริษัท ไรท์แมน โดยตรง จึงได้มีการโอนย้ายมาเป็นพนักงานของบริษัท คอปเปอร์ บลู ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา แต่ในการปฏิบัติงานหรือสถานภาพของพนักงานก็ยังเป็นเจ้าหน้าที่ของบริษัท ไรท์แมน จำกัด เช่นเดิม

### 3. ตัวอย่างกรณีศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์โดยบริษัทเอกชน

นอกจากบริษัท ไรท์แมน ที่รับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของภาครัฐแล้วนั้น ยังมีบริษัทอื่น ๆ ที่ให้บริการเช่นเดียวกัน จากการศึกษาพบกรณีศึกษาของการจัดการพิพิธภัณฑ์โดยบริษัทเอกชน ได้แก่ การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เด็ก โดย บริษัท รักลูกแฟมิลี่ จำกัด (ปัจจุบันคือกลุ่มบริษัทรักลูก) โดยได้รับว่าจ้างจากมูลนิธิพิพิธภัณฑ์เด็ก ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานครฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนกระทั่งมีการปิดตัวพิพิธภัณฑ์ลงในปี พ.ศ. 2553 เพื่อปรับปรุงตัวอาคารและนิทรรศการภายใน และจากปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการเนื่องจากตลอดระยะเวลาที่พิพิธภัณฑ์เด็กเปิดให้บริการ ทางสำนักวัฒนธรรมฯ ไม่ได้มีการสนับสนุนงบประมาณแต่อย่างใด ทางพิพิธภัณฑ์จึงต้องหาผู้สนับสนุนด้วยตนเองจากภาคเอกชน และรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมนิทรรศการ แต่อย่างไรก็ตามเงินที่ได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ โดยเฉพาะในด้านค่าซ่อมบำรุง และค่าสาธารณูปโภคที่ต้องจ่ายเป็นประจำทุกเดือน โดยทางกรุงเทพมหานครฯ ให้เหตุผลที่ต้องจ้างภาคเอกชนเข้ามาบริหารเนื่องจากทางหน่วยงานไม่สามารถบริหารเองได้ ขาดความเชี่ยวชาญด้านเด็กและเยาวชน อีกทั้งยังมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ในช่วง

ที่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 และเปิดให้เข้าชมได้อีกครั้งในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งล่าช้ากว่ากำหนดเดิมถึง 3 ปีนั้น พบว่าเกิดจากปัญหาภาวะเบียดราคากลางของราชการ การจัดจ้างผู้เข้ามาปรับปรุงเนื่องจากราคากลางของการสร้างพิพิธภัณฑสถานนั้นถูกกำหนดให้มีราคาที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบและการออกแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งแนวทางการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนเนื่องจากคณะทำงานต้องการให้มีการจ้างเอกชนเข้ามาบริหารซึ่งต้องกำหนดและทำร่างขอบเขตงาน (TOR) ให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบว่ามีกำหนดเงินอุดหนุนปีละเท่าใด เพื่อให้เอกชนเข้ามาแข่งขันเพื่อรับจ้างบริหารจัดการ แต่เนื่องจากความล่าช้าของระบบราชการและข้อกำหนดในหลายประการ บริษัท รักลูก จึงไม่ได้รับงานบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติต่อไป

นอกจากบริษัท รักลูกกรุ๊ปที่รับออกแบบและบริหารพิพิธภัณฑสถานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 นั้น และบริษัท ไรท์แมน ที่นำเสนอข้างต้นแล้วนั้น ต่อมาได้มีบริษัทเอกชนรายอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการออกแบบ จัดสร้างศูนย์เรียนรู้และพิพิธภัณฑสถานก็เริ่มมีการขยายธุรกิจมารับจ้างบริหารพิพิธภัณฑสถานมากขึ้น ได้แก่ บริษัท ซีเอ็มไอ จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีหน่วยธุรกิจมิวเซียม ซึ่งเดิมรับงานออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑสถานให้กับภาครัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ขยายแผนกรับบริหารและออกแบบพิพิธภัณฑสถานแบ่งออกเป็น 4 บริการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการครบวงจร 2) ออกแบบและก่อสร้างนิทรรศการ 3) ก่อสร้างนิทรรศการ 4) ศึกษาและออกแบบวางแผนแม่บท ซึ่งบริษัทเอกชนในลักษณะนี้จะทำหน้าที่ตั้งแต่การออกแบบแนวคิด ก่อสร้าง ทำการตลาด ประชาสัมพันธ์ จนกระทั่งการจัดการภายหลังการเปิดให้บริการ ซึ่งเป็นงานบริการแบบครบวงจรในด้านพิพิธภัณฑสถานที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในปัจจุบัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑสถานโดยตรงที่ จึงได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

งานวิจัยด้านพิพิธภัณฑสถานในฐานะสถาบันทางวัฒนธรรม ได้แก่ งานวิจัยของ บัณฑิต จันทร์โรจน์กิจ เรื่อง พิพิธภัณฑสถาน: แนวทางการบริหารและจัดการพิพิธภัณฑสถาน และหอศิลป์ร่วมสมัย (บัณฑิต จันทร์โรจน์กิจ, 2548) งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้เสนอภาพจากการที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจาก ศิลปิน นักสะสม นักวิชาการ ผู้บริหารหอศิลป์ ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของพิพิธภัณฑสถานและหอศิลป์ที่เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศไทยให้มีความทัดเทียมนานาชาติ ดังนั้นจึงต้องมีการคัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับสังคมไทย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนรุ่นใหม่เห็นคุณค่าของทุนทางวัฒนธรรม อันได้แก่ ศิลปะ แต่ในขณะเดียวกันพื้นที่ในการจัดแสดงศิลปกรรมกลับมีอยู่อย่าง

จำกัด ซึ่งจะทำให้เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาในการสร้างแรงบันดาลใจและบ่มเพาะทุนทางวัฒนธรรมให้แก่สังคมต่อไป

งานวิจัยของ ศิรินทร คุ่มโกคา เรื่องการจัดการพิพิธภัณฑ์ธงชาติไทย (ศิรินทร คุ่มโกคา, 2557) โดยได้ศึกษาการจัดการตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการจนถึงปี พ.ศ. 2558 จากด้านข้อมูลเฉพาะของพิพิธภัณฑ์ ด้านการบริหารองค์กร และด้านการบริหารงานพิพิธภัณฑ์แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยหลักการ SWOT เพื่อหาแนวทางการจัดการพิพิธภัณฑ์ธงชาติไทยที่เหมาะสม พบว่าเนื่องจากการที่พิพิธภัณฑ์ธงชาติไทยเป็นพิพิธภัณฑ์เอกชน ทำให้มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว สามารถดำเนินการในการจัดการได้อย่างรวดเร็ว และมีการทำงานเป็นทีมระหว่างตัวพิพิธภัณฑ์เองกับเครือข่ายพิพิธภัณฑ์อื่น ๆ และมีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ สามารถดำเนินงานโดยตนเองได้ จนเป็นหนึ่งในพิพิธภัณฑ์ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง แต่ทั้งนี้ก็จะผู้วิจัยได้แนะนำให้ทางพิพิธภัณฑ์มีการทำทะเบียนวัตถุ การทำสถิติของผู้เข้าชม และการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นเพื่อให้ทั้งในแง่สถานที่และในแง่วิชาการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้เข้าถึงมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งการจัดการพิพิธภัณฑ์ธงชาติไทยจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับ งานวิจัยของ ปฐมพร สงวนแก้ว เรื่อง การจัดการพิพิธภัณฑ์ชาวบางกอก (ปฐมพร สงวนแก้ว, 2557) โดยมีลักษณะของการเป็นพิพิธภัณฑ์เอกชนที่เกิดขึ้นจาก อาจารย์วรพร สุรวดี ในการเก็บรวบรวมข้าวของที่แสดงถึงวิถีชีวิตของคนชนชั้นกลางหรือคหบดีย่านบางรัก แล้วเปิดให้บุคคลทั่วไปได้เข้าชม โดยอาจารย์วรพรได้มีการบริหารจัดการในรูปแบบของเอกชน จนกระทั่งมีการมอบโอนพิพิธภัณฑ์ อาคารและที่ดินให้กับกรุงเทพมหานคร ให้เป็นพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นกรุงเทพมหานคร เขตบางรัก ซึ่งในช่วงแรกได้รับเงินสนับสนุนเป็นอย่างดี และเกิดปัญหาขึ้นเมื่อพิพิธภัณฑ์ถูกตัดงบประมาณจากสำนักงานเขต เนื่องจากปัญหาในระบบการดำเนินงานของราชการที่มีความล่าช้า และผู้ดูแลจากภาครัฐไม่มีความเข้าใจในการบริหารจัดการ ทำให้มองพิพิธภัณฑ์เป็นรูปแบบที่เป็นราชการ โดยเปิดปิดเป็นเวลา ไม่มีการทำกิจกรรม ไม่มีการสร้างเครือข่าย ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะถึงทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ อาจให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาดูแลหรือเป็นที่ปรึกษา หรือภาครัฐเองควรที่จะทำการตระหนักถึงความสำคัญของพิพิธภัณฑ์และทำให้เกิดการอบรมบุคลากรในองค์กรต่อไป

จากงานวิจัยสองเรื่องทางข้างต้น พบว่ามีลักษณะการอธิบายการบริหารจัดการของพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบขององค์กรเอกชนและสถานศึกษา คล้ายกับรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ในโรงเรียนเทพศิรินทร์ จากงานวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาพิพิธภัณฑ์เพื่อการศึกษาโรงเรียนเทพศิรินทร์ ของ (นุชจรี ศรีวิเชียร, 2557) ซึ่งได้ทำการศึกษาพิพิธภัณฑ์ในโรงเรียนเทพศิรินทร์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาของพิพิธภัณฑ์ภายใต้การประเมินผลแบบ CIPP Model ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบรอบด้าน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่ม คือ ส่วนบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ นักเรียนเทพศิรินทร์ และบุคคลทั่วไป เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้กรอบความคิดเรื่องการมีส่วนร่วม แนวคิดการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ แนวคิดพิพิธภัณฑ์กับการประชาสัมพันธ์ และแนวคิดพิพิธภัณฑ์กับการศึกษา พบว่า

ปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องและนักเรียนเทพศิรินทร์เอง จำนวนบุคลากรของส่วนงานพิพิธภัณฑน์มีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมและไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตัวพิพิธภัณฑน์ได้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะให้มีการเพิ่มจำนวนบุคลากรและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวโรงเรียนและความสำคัญของการมีส่วนร่วมกับพิพิธภัณฑน์ จะพบว่าทั้งสามงานวิจัยนั้นพบปัญหาของพิพิธภัณฑน์ที่คล้ายคลึงกันคือเรื่องของบุคลากรเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะเป็นพิพิธภัณฑน์ในรูปแบบของเอกชนและสถานศึกษาที่ผู้เป็นเจ้าของมีอำนาจในการตัดสินใจแต่ยังขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความเข้าใจในงานพิพิธภัณฑน์และทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์

งานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ท้องถิ่นกรุงเทพมหานคร ของ (สุจารีย์ จรัสด้วง, 2552) ได้ทำการศึกษาพิพิธภัณฑน์ท้องถิ่นจำนวน 4 แห่งในกรุงเทพฯ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกันในรูปแบบการดำเนินงานและการบริหารเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารพิพิธภัณฑน์จากหน่วยงานรัฐอันได้แก่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาไม่ต่างจากการบริหารจัดการในรูปแบบเอกชนและสถานศึกษาจากงานวิจัยที่กล่าวไปข้างต้น คือ การขาดความร่วมมือในการสร้างกิจกรรมและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของพิพิธภัณฑน์ และบุคลากรพิพิธภัณฑน์ที่จะเป็นกำลังหลักในการบริหารจัดการมีจำนวนไม่เพียงพอและมีความรู้ไม่ครอบคลุมในทุกด้าน เช่น ขาดการจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ที่จะเป็นส่วนสำคัญให้ผู้คนรู้จักพิพิธภัณฑน์มากยิ่งขึ้น และสร้างรายได้ให้กับพิพิธภัณฑน์หรือชุมชนที่อยู่ข้างเคียงต่อไป

ในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ที่เน้นการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ได้แก่ งานวิจัยของสถาบันพิพิธภัณฑน์การเรียนรู้แห่งชาติ เรื่อง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑน์ กรณีศึกษา สถาบันพิพิธภัณฑน์การเรียนรู้แห่งชาติและพิพิธภัณฑน์ต่างประเทศ (2551) และงานวิจัยของสำนักพิพิธภัณฑน์แห่งชาติ เรื่องการบริหารพิพิธภัณฑน์เชิงธุรกิจ (สำนักพิพิธภัณฑน์สถานแห่งชาติ, 2548) ได้ศึกษาถึงวิธีการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้คนในสังคมในประเด็นเชิงกลยุทธ์เพื่อทบทวนจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละพิพิธภัณฑน์เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์และองค์ประกอบในการบริหารจัดการที่ดีของพิพิธภัณฑน์ภายใต้แนวคิดพิพิธภัณฑน์การเรียนรู้สำหรับประเทศไทย เนื่องจากพิพิธภัณฑน์นั้นได้เปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเก็บรักษาสิ่งของสู่พื้นที่ของการพัฒนาชุมชน พื้นที่ทางสังคม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทของพิพิธภัณฑน์จึงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑน์ในประเทศไทยได้แก่ สถาบันพิพิธภัณฑน์การเรียนรู้แห่งชาติ กับพิพิธภัณฑน์ต่างประเทศ อาทิ สถาบันสมิธโซเนียน ประเทศสหรัฐอเมริกา พิพิธภัณฑน์แห่งชาติประเทศอังกฤษ พิพิธภัณฑน์ลูฟร์ ประเทศฝรั่งเศส พิพิธภัณฑน์กึ่งใต้หวัน ประเทศไต้หวัน และพิพิธภัณฑน์อารยธรรมเอเชีย ประเทศสิงคโปร์ เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มของพิพิธภัณฑน์ยุคใหม่ที่มีพัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรอิสระสามารถจัดการตนเองได้ และต้องอาศัยแผนงานเชิงธุรกิจเป็น

สำคัญแต่ก็ยังไม่สามารถละลายสาระสำคัญของพิพิธภัณฑ์ต่อการบริการที่มีต่อสาธารณชนได้ ดังนั้น พิพิธภัณฑ์จึงต้องมีกรอบความคิดและหลักการสำคัญอันเป็นข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในทุกมิติของการจัดการพิพิธภัณฑ์ ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการพัฒนาในการจัดการองค์กร ด้านการพัฒนาเครือข่ายงานด้านพิพิธภัณฑ์ ด้านการพัฒนาพันธกิจเชิงนโยบายและด้านการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยังมองว่า พิพิธภัณฑ์เป็นองค์กรที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำเสนอและการจัดการเพื่อให้ทันกับยุคสมัยและความต้องการของผู้คนในสังคม พิพิธภัณฑ์ต้องไม่เป็นเพียงสถานที่รวบรวมสิ่งของเพื่ออนุรักษ์ จัดแสดง และให้การศึกษาแต่ในเชิงวิชาการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นพื้นที่ที่กระตุ้นให้ผู้ชมเกิดความรู้และเกิดการเรียนรู้อย่างอิสระ แต่เนื่องจากผู้ชมจะเป็นฝ่ายเลือกและตัดสินใจในการเข้าชม ดังนั้นหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นก็คือ การศึกษาและสร้างกลยุทธ์ดึงดูดใจ โดยเฉพาะกลไกในเชิงการตลาดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ชมเข้ามาชมและเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์ เพื่อให้การจัดการองค์กรพิพิธภัณฑ์เชิงธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้สร้างความโดดเด่นให้พิพิธภัณฑ์ เพื่อให้คนรู้จักในวงกว้างขึ้น จัดพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกและจัดกิจกรรมเพื่อดึงดูดผู้คนให้ใช้เวลาเพิ่มขึ้น ต้องปรับการบริหารจัดการให้ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการเชิงธุรกิจและ การจัดการองค์กร สามารถดำเนินงานด้านภาพลักษณ์ การหาทุนสนับสนุนและสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับหน่วยงานในชุมชนเพื่อความสำเร็จของพิพิธภัณฑ์

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นได้ว่าพัฒนาการของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเนื้อหาในการจัดแสดง จากรูปแบบพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติที่เน้นโบราณวัตถุ และศิลปวัตถุอันมีค่าของประเทศและเรื่องราวที่เป็นข้อมูลทางวิชาการเพื่อนำเสนอพิพิธภัณฑ์ในฐานะสถาบันการศึกษาประเภทหนึ่งโดยมีภัณฑารักษ์ เป็นบุคลากรหลักในการจัดการพิพิธภัณฑ์สู่การจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบหลากหลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นพิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานรัฐ หน่วยงานเอกชน พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นและพิพิธภัณฑ์ส่วนบุคคล ซึ่งนอกจากความแตกต่างหลากหลายของรูปแบบพิพิธภัณฑ์แล้ว การใช้วัตถุจัดแสดงเป็นเนื้อหาหลัก การใช้สื่อและเทคโนโลยีอันทันสมัยมาใช้ในการเล่าเรื่องก็มีความหลากหลายมากขึ้นและไม่มีรูปแบบตายตัว ดังนั้นหากสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จะพบว่าการจัดการพิพิธภัณฑ์ในหัวข้อหลัก ๆ ที่พิพิธภัณฑ์ตั้งแต่อดีตและปัจจุบันให้ความสำคัญ ได้แก่

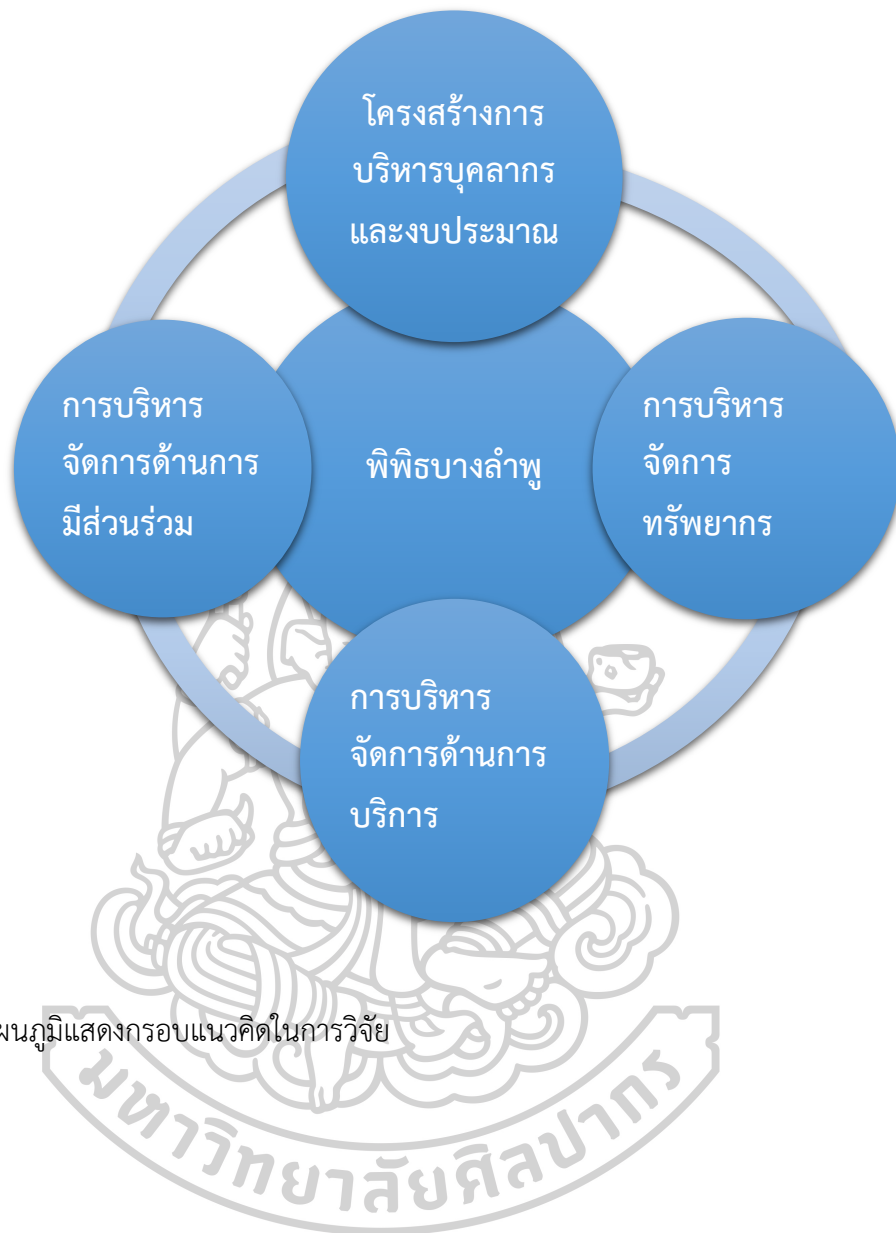
1. การจัดการด้านอาคาร พื้นที่สำหรับจัดแสดงนิทรรศการและภูมิทัศน์ รวมถึงงานด้านการซ่อมบำรุงของพิพิธภัณฑ์
2. การจัดการด้านวัตถุจัดแสดง หรือเนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการจัดแสดง
3. การจัดการด้านการสื่อสารกับผู้ชม เช่น นิทรรศการ กิจกรรมภายในพิพิธภัณฑ์ และความพึงพอใจของผู้ชม
4. การจัดการด้านการศึกษาหรืองานวิจัยจากวัตถุสะสมหรือหัวข้อที่มีความน่าสนใจ

พิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 20 นอกจากการคำนึงถึงความสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ชมในพิพิธภัณฑ์แล้วนั้นยังต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกและสร้างการรับรู้ถึงตัวตนและภาพลักษณ์ของแต่ละพิพิธภัณฑ์ ดังนั้นพิพิธภัณฑ์จึงมีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบ ทั้งนิทรรศการภายในอาคาร ภูมิทัศน์ภายนอก บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมให้มีความสวยงาม ทันสมัย เนื่องจากนิทรรศการที่เก่าและล้าสมัยไม่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้ชมได้อีกต่อไป พิพิธภัณฑ์จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชมในปัจจุบันให้ได้ ดังนั้นในการทำงานพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันจึงไม่ได้เป็นหน้าที่ของภัณฑารักษ์เพียงผู้เดียว แต่ต้องประกอบด้วยทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ ทำหน้าที่จัดการหรือให้คำปรึกษาในแต่ละพิพิธภัณฑ์ อาทิ ภัณฑารักษ์ นักออกแบบนิทรรศการ นักการศึกษา ผู้เขียนคำบรรยาย นักการสื่อสารและนักการตลาด และการจัดการพื้นที่เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกผู้ชมได้ดียิ่งขึ้นจึงเกิดเป็นอาชีพของการรับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยขึ้นมา

ดังนั้นในการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบบริษัทเอกชน จึงต้องมีการศึกษาข้อมูลจากการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของพิพิธภัณฑ์ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ หมายถึง โครงสร้างบุคลากรในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ทั้งของกรมธนารักษ์ และบริษัทเอกชน และการบริหารจัดการด้านงบประมาณของพิพิธภัณฑ์
2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร หมายถึง การจัดการด้านอาคารสถานที่ เนื้อหานิทรรศการ วัตถุจัดแสดงและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในพิพิธภัณฑ์
3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ หมายถึง การสื่อสารกับผู้ชมผ่านนิทรรศการหลัก นิทรรศการหมุนเวียนโดยการบรรยายหรือการนำชม กิจกรรมภายในพิพิธภัณฑ์ ร้านขายของที่ระลึก การตลาดและการประชาสัมพันธ์ และการอำนวยความสะดวกในการเข้าชม
4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดการด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน กรมธนารักษ์ บริษัทเอกชน และตัวพิพิธภัณฑ์ เครือข่ายของพิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์

ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ในด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการทำงานของพิพิธภัณฑ์เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการโดยบริษัทเอกชน ของพิพิธบางลำพู



ภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา

พิพิธบางลำพูกับการจัดการโดยบริษัทเอกชน: บริษัท ไรท์แมน จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาให้เกิดความเข้าใจรูปแบบและกระบวนการจัดการพิพิธภัณฑที่เป็นการบริหารจัดการพิพิธภัณฑที่โดยรูปแบบของบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการพิพิธภัณฑที่ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการพิพิธภัณฑที่ในรูปแบบบริษัทเอกชนที่เกิดขึ้นได้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการพิพิธภัณฑที่ในรูปแบบดังกล่าวและเสนอแนวทางการจัดการพิพิธภัณฑที่ในรูปแบบเดียวกันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไปได้ ซึ่งมีกระบวนการในการศึกษาและวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

#### แนวคิดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑที่ในรูปแบบบริษัทเอกชน จึงใช้แนวคิดในการศึกษาจากการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของพิพิธภัณฑที่ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ
2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร
3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ
4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

#### 1. ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มประชากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑที่ โดยแบ่งทรัพยากรที่ศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

**1.1 ทรัพยากรวัตถุ** ได้แก่ อาคารและนิทรรศการที่จัดแสดงภายในพิพิธบางลำพูทั้งส่วนที่เป็นอาคารไม้ และอาคารปูน จำนวน 2 หลัง ห้องสมุดชุมชน พื้นที่จัดแสดงและพื้นที่ใช้สอยโดยรอบพิพิธภัณฑที่

**1.2 ทรัพยากรบุคคล** แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดสร้างพิพิธภัณฑที่และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในพิพิธภัณฑที่จำนวน 12 คน ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู จากกรมธนารักษ์ ได้แก่
  - ภัณฑารักษ์ชำนาญการ สำนักงานทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
  - เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับพิพิธบางลำพู กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง

## 2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการออกแบบ จัดสร้างและฝ่ายบริหารจัดการพิพิธ บางลำพูจาก บริษัท ไรท์แมน จำกัด ได้แก่

- Project manager ฝ่ายพิพิธพล บริษัท ไรท์แมน จำกัด
- ผู้ออกแบบและก่อสร้าง ฝ่ายพิพิธพล บริษัท ไรท์แมน จำกัด
- ตัวแทนของกรรมการบริหารฝ่ายบริหารงานโครงการ บริษัท ไรท์แมน จำกัด
- ผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ พิพิธบางลำพู
- เจ้าหน้าที่ของพิพิธบางลำพู

## 3) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการของพิพิธบางลำพู

- ประธานประชาคมบางลำพู
- ชาวชุมชนบางลำพู
- กลุ่มเกสรลำพู
- ผู้เข้าชมพิพิธบางลำพู

เพื่อศึกษาความเป็นมา กระบวนการและแนวคิดในจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ รวมถึงรูปแบบของการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในลักษณะแบบบริษัทเอกชน เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่น ปัญหาข้อจำกัดและข้อเสนอแนะที่จะวิเคราะห์ในบทต่อ ๆ ไป

## 2. วิธีการรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อศึกษากระบวนการการบริหารจัดการของพิพิธบางลำพู ถึงโครงสร้างการบริหาร รูปแบบการบริหารจัดการที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาจึงรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งข้อมูลจากเอกสาร และข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาภาคสนาม เพื่อนำไปวิเคราะห์สำหรับแนวทางการจัดการดังกล่าว โดยมีรายละเอียดในการศึกษาดังนี้

### 2.1 การศึกษาจากเอกสาร

ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ตามแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้ รวมไปถึงเอกสารเพื่อทบทวนวรรณกรรมในแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์ การจัดการพิพิธภัณฑ์ และกรณีศึกษาแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ เป็นการรวบรวมทั้งเอกสารปฐมภูมิ เอกสารวิชาการ หนังสือ บทความ ข่าว แผ่นพับประชาสัมพันธ์ ข้อมูลบทความจากอินเทอร์เน็ต ภาพถ่าย แผนที่ตลอดจนงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการเสนอแนวทางการจัดการต่อไป

### 3. การศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม

การศึกษาภาคสนามในครั้งนี้ประกอบด้วย การลงสำรวจพื้นที่ ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลหลักในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ

บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของพิพิธบางลำพู โดยมีการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ได้ใช้วิธีการศึกษาทั้งจากการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยเป็นรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ ดังนี้

1) **การสำรวจพื้นที่** เป็นการสำรวจพื้นที่ภายในพิพิธบางลำพู ทั้งในอาคารนิทรรศการ ห้องสมุด และพื้นที่โดยรอบพิพิธภัณฑ์ รวมทั้งพื้นที่โดยรอบชุมชนบางลำพูเพื่อให้เห็นภาพเบื้องต้นของความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและพิพิธภัณฑ์ และนำไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานต่อไปคือการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และคนในชุมชน ซึ่งในการสำรวจเบื้องต้นได้มีการบันทึกภาพและรวบรวมประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

2) **การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม** เพื่อศึกษารูปแบบการจัดแสดงและรูปแบบการจัดการของพิพิธบางลำพู โดยประเด็นในการศึกษาจะเน้นด้านการใช้พื้นที่บริเวณพิพิธภัณฑ์ทั้งหมด รูปแบบการจัดการพิพิธภัณฑ์ที่กรมธนารักษ์ และบริษัท ไรท์แมน ดำเนินการทั้งด้านนิทรรศการ กิจกรรมและการใช้พื้นที่ร่วมกับชุมชน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกรมธนารักษ์กับบริษัทเอกชน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับกรมธนารักษ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับบริษัทเอกชน ตลอดจนการสังเกตถึงปฏิภิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อประเด็นคำถามต่างๆ และปฏิภิกิริยาระหว่างการร่วมกิจกรรมของทั้งสามส่วน

3) **การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ** จะใช้ทำการสัมภาษณ์ในกรณีการพูดคุยเป็นครั้งแรก เพื่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความรู้สึกเป็นกันเองและผ่อนคลายมากขึ้น และสะดวกใจที่จะให้ข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์ครั้งต่อ ๆ ไป

4) **การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ** เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการตั้งประเด็นคำถามอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมคำถามตามประเด็นต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกับประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าก่อนทำการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของข้อมูลที่จะได้รับให้เป็นไปตามประเด็นที่วางไว้สำหรับการศึกษา เป็นการศึกษาโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ด้านการจัดสร้างและจัดการพิพิธภัณฑ์ ในประเด็นของแนวคิดในการสร้าง ความเป็นมา โครงการสร้างการบริหารจัดการ จุดแข็งของพิพิธภัณฑ์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงบริบท งบประมาณ โครงสร้าง รูปแบบการดำเนินงาน ผลการศึกษา ปัญหาและอุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงาน เพื่อเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบใกล้เคียงกันต่อไปการสัมภาษณ์ลักษณะนี้ใช้สัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับพิพิธภัณฑ์ ทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อศึกษารูปแบบ ลักษณะการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงานและวางแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสมต่อไป

4.1) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู จากกรมธนารักษ์ โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- แนวคิดในการออกแบบและจัดแสดงพิพิธภัณฑน์ กระบวนการระหว่างการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑน์ในการคัดเลือกบริษัทเอกชนมาทำการออกแบบและสร้าง

- พันธกิจหลักและเป้าหมายของพิพิธภัณฑน์

- โครงสร้างบุคลากรในระหว่างการดำเนินการสร้างและภายหลังจากการเปิดให้บริการ

- แนวคิดในการเลือกบริษัทเอกชนเข้ามาบริหารจัดการ กระบวนการคัดสรรบริษัท และเจ้าหน้าที่ภายในพิพิธภัณฑน์ นโยบายในการบริหารจัดการของกรมธนารักษ์ที่มีต่อพิพิธภัณฑน์

- การบริหารจัดการในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่เปิดให้บริการถึงหมดสัญญา กับบริษัท ไรท์แมน จำกัด

- ผลการดำเนินงานและการวัดผล

- ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในรูปแบบดังกล่าว

- ทิศนคติต่อการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ในปัจจุบันและอนาคต

- การทำงานร่วมกันระหว่างกรมธนารักษ์ บริษัทเอกชน และชุมชน

4.2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการออกแบบ จัดสร้างและฝ่ายบริหารจัดการพิพิธบางลำพู จากบริษัท ไรท์แมน จำกัด โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- กระบวนการรับจ้างออกและก่อสร้างพิพิธภัณฑน์

- กระบวนการออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑน์

- ความแตกต่างของพิพิธภัณฑน์แต่ละแห่งจากมุมมองของผู้สร้างพิพิธภัณฑน์ จุดเด่นและข้อแตกต่างของบริษัท ไรท์แมน กับบริษัทอื่น ๆ ที่รับงานรูปแบบเดียวกัน

- แนวคิดในการทำธุรกิจด้านการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้และพิพิธภัณฑน์ นโยบายและแนวคิดหลักในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ของบริษัท ไรท์แมน จำกัด

- กระบวนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้และพิพิธภัณฑน์ในรูปแบบของบริษัท ไรท์แมน เป็นอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากที่อื่นอย่างไร? โครงสร้างการบริหารของแต่ละพิพิธภัณฑน์

- งบประมาณในการบริหารแต่ละพิพิธภัณฑน์

- อนาคตของพิพิธบางลำพู ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารพิพิธบางลำพู และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร

- อนาคตของธุรกิจด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑน์ในประเทศไทยทั้งในภาครัฐและเอกชน

- การทำงานร่วมกันระหว่างกรมธนารักษ์ บริษัทเอกชน และชุมชน

#### 4.3) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการของพิพิธบางลำพู

- ประวัติและความสำคัญของย่านบางลำพู ประวัติความเป็นมาของโรงพิมพ์คุรุสภาเก่า ความสำคัญของโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช ต่อชุมชนบางลำพู
  - การเกิดประชาคมบางลำพู และการต่อสู้ของชาวบางลำพูในการอนุรักษ์อาคารโรงพิมพ์คุรุสภา
  - ความคิดเห็นของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลงพื้นที่อาคารสู่พิพิธภัณฑ
  - การมีส่วนร่วมของชุมชนในช่วงการออกแบบและก่อสร้างพิพิธภัณฑ
- ในด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ
- กิจกรรมของชุมชน ทั้งภายในและภายนอกที่จัดขึ้นในพื้นที่พิพิธบางลำพู
  - การเกิดของกลุ่มเกสรลำพู และการใช้พื้นที่ในพิพิธบางลำพูของชุมชน
  - ปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเกิดของพิพิธบางลำพูและข้อเสนอแนะที่จะมีต่อพิพิธบางลำพูในอนาคต

#### 4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษา ข้อมูลที่ได้นั้นจะต้องมาจากเอกสารและการลงพื้นที่ภาคสนามที่พิพิธบางลำพู ทั้งการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาประกอบกันเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกัน โดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้รับเพื่อนำมาวิเคราะห์ตามประเด็นหลักของงานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปจากการศึกษาของข้อมูลทั้งหมด และนำไปสู่การอภิปรายผลการศึกษาโดยวิเคราะห์เชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงมากที่สุด

#### 5. การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลรายงานผลการศึกษา ใช้วิธีการเขียนเชิงพรรณานานำเสนอข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการลงพื้นที่ภาคสนาม ซึ่งเป็นการนำเสนอโดยใช้การเขียนเชิงวิเคราะห์ควบคู่กันไป เพื่ออธิบายประเด็นสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการพิพิธภัณฑของบริษัทเอกชนที่รับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑจากหน่วยงานเจ้าของพิพิธภัณฑ เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา การทบทวนเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาที่ได้ การอภิปราย สรุปผลและเสนอแนวทางการจัดการพิพิธภัณฑในรูปแบบที่ใกล้เคียงกันต่อไป และเสนอผลงานวิทยานิพนธ์ในรูปแบบของการสัมมนาวิชาการ

## บทที่ 4

### ความสำคัญและความเป็นมาของพิพิธบางลำพู

ในการศึกษาความสำคัญและความเป็นมาของพิพิธบางลำพูได้แบ่งประเด็นในการศึกษาเป็นสองประเด็นหลัก ได้แก่ ความเป็นมาของพิพิธบางลำพูและความสำคัญของพิพิธบางลำพู โดยในประเด็นด้านความเป็นมาของพิพิธบางลำพูจะกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของพื้นที่ และพัฒนาการของพิพิธบางลำพูและชุมชนใกล้เคียง ก่อนเกิดพิพิธบางลำพู กระบวนการเกิดพิพิธบางลำพู และพิพิธบางลำพูในปัจจุบัน ซึ่งจะใช้ข้อมูลในการศึกษาจากข้อมูลเอกสารและการลงพื้นที่ตามวิธีการศึกษา ทั้งการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และเรียบเรียงเพื่ออธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของพิพิธบางลำพูในประเด็นที่สองต่อไป

#### ความเป็นมาก่อนเกิดพิพิธบางลำพู

##### 1. ความสำคัญของย่านบางลำพู

บางลำพู เป็นย่านเก่าแก่ของกรุงเทพฯ ที่มีการอยู่อาศัยสืบเนื่องมาตั้งแต่ก่อนสมัยรัตนโกสินทร์ ก่อนที่จะขยายตัวเป็นชุมชนหนาแน่นมากขึ้นในช่วงรัตนโกสินทร์ตอนต้น อันเนื่องมาจากการขุดคลองรอบกรุง ซึ่งเป็นคลองขุดใหม่แยกสายมาจากแม่น้ำเจ้าพระยาเมื่อ พ.ศ. 2326 เพื่อเป็นคูเมืองประกอบกำแพงเมืองสำหรับป้องกันพระนคร และยังเป็นการบ่งบอกถึงขอบเขตพื้นที่โดยในพื้นที่ของบางลำพุนั้น โปรดให้ขุดคลองรอบกรุงนี้จากแม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศเหนือแล้วขุดทะลุลงไปเชื่อมแม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศใต้ ทำให้ชาวบ้านเรียกคลองรอบกรุงบริเวณนี้ว่า “คลองบางลำพู” (สุจิตต์ วงษ์เทศ, 2541) ต่อมาได้มีการขุดคลองรอบกรุงจากวัดบางลำพูไปออกที่แม่น้ำบริเวณวัดสามปลื้ม ทำให้เกิดทำนน้ำที่สำคัญหลายแห่งในพระนคร โดยเฉพาะในย่านบางลำพู คือ ทำพระอาทิตย์ ซึ่งเป็นที่ขนถ่ายสินค้าในเขตกำแพงพระนคร นอกจากนี้คลองบางลำพูยังเป็นเส้นทางสัญจรทางน้ำที่สำคัญ เมื่อคลองบางลำพูเกิดขึ้น จึงเกิดเป็นวิถีชุมชนริมลำคลอง ผู้คนเข้ามาจับจองพื้นที่เป็นที่อยู่อาศัย เกิดตลาดย่านการค้า และชุมชนตรอกเล็ก ๆ ขึ้นมากมายภายในย่านบางลำพู ซึ่งประกอบด้วยผู้คนหลากหลายชาติพันธุ์ ทั้งไทย จีน มอญ เขมร ลาว และแขกตานี อาศัยอยู่ร่วมกัน ต่อมาในช่วงสมัยรัชกาลที่ 5 อารยธรรมตะวันตกได้แพร่เข้ามาประเทศไทย โดยเฉพาะอาคาร สถานที่สำคัญต่าง ๆ ในพื้นที่ที่เริ่มขยายตัวเพิ่มขึ้นทำให้มีการถมคลอง เช่น คลองชนะสงคราม คลองข้าวสาร และในระหว่างปี พ.ศ. 2411- 2426 ได้มีการตัดถนนภายในกำแพงพระนครขึ้นหลายสาย จึงทำให้การสัญจรทางเรือลดความสำคัญลง ขึ้นมาใช้พื้นที่บริเวณถนนมากขึ้น รวมทั้งการค้าขายต่างๆ ก็ย้ายขึ้นมาบนบกทำให้คลองบางลำพูลดความสำคัญในแง่การเป็นพื้นที่สัญจรลงไป โดยเฉพาะถนนในย่านบางลำพู

ได้แก่ ถนนพระอาทิตย์ ถนนพระสุเมรุ เป็นต้น ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นเส้นทางสัญจรที่มีความสำคัญต่อย่านบางลำพูมาจนถึงปัจจุบัน

การที่ชุมชนบางลำพูเติบโตและขยายตัวขึ้นในช่วงต้นกรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมานั้น สาเหตุหนึ่งมาจากอิทธิพลของกลุ่มเจ้านายฝ่ายวังหน้า ซึ่งได้ขยายพื้นที่ในการสร้างวังออกไปทางทิศเหนือของพระนคร หรือบริเวณย่านบางลำพู ทำให้มีการบูรณปฏิสังขรณ์วัดเก่าและสถาปนาวัดใหม่ขึ้นในพื้นที่ รวมทั้งได้ยกฐานะวัดเหล่านี้ให้เป็นพระอารามหลวง ทำให้ชุมชนบางลำพูมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่บริเวณถนนพระอาทิตย์ซึ่งเป็นที่ตั้งของวังและพระตำหนักที่สร้างขึ้นอยู่เป็นจำนวนมาก โดยวังเจ้านายแห่งแรกในย่านบางลำพูเป็นของเจ้านายฝ่ายวังหน้า เมื่อรัชกาลที่ 1 ได้สร้างกำแพงพระนคร แนวกำแพงเมืองได้ผ่านกลางที่ดินของพระนิเวศน์เดิมของเจ้าพระยาสุรสีห์ (บุญมา) ซึ่งต่อมาสถาปนาเป็น สมเด็จพระบรมราชเจ้ามหาสุรสิงหนาท แล้วจึงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างป้อมพระสุเมรุเป็นป้อมใหญ่ประจำพระนครทางด้านเหนือ โดยให้สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมหลวงจักรเจษฎา พระอนุชาต่างชนนีเสด็จไปประทับที่วังนี้ เพื่อรักษาพระนครทางด้านทิศเหนือ หลังจากสมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมหลวงจักรเจษฎาสิ้นพระชนม์ไม่ปรากฏว่ามีเจ้านายพระองค์ใดประทับ ปัจจุบันอาคารของวังนี้ไม่ปรากฏเหลืออยู่แล้ว คงเหลือไว้เพียงกำแพงอิฐด้านหน้าเท่านั้น ชาวบ้านจึงได้ตั้งเป็นศาลไม้ของพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ากรมหลวงจักรเจษฎา โดยบริเวณที่เคยเป็นวังมาก่อนได้เปลี่ยนมือเป็นที่อยู่อาศัยของเอกชนแทน (แย่งน้อย ศักดิ์ศรี, ฌพิศร กฤตติกากุล, & ตรุณี แก้วม่วง, 2525)

สืบเนื่องตั้งแต่รัชสมัยของรัชกาลที่ 1 มาจนถึงช่วงรัชกาลที่ 4 ที่มีได้มีการพระราชทานวังใหม่ในที่ดินย่านบางลำพู แต่ช่วงเวลาที่ผ่านมาก็มีวังเจ้านายต่างๆ ในย่านนี้ถึง 17 แห่ง ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงบ้านพักขุนนาง ข้าราชการอีกหลายแห่ง ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 ตำแหน่งวังหน้าได้สิ้นสุดลง บรรดาข้าราชการและเจ้านายสังกัดกรมวังหน้าจึงมิได้ปฏิบัติราชการด้านนี้ต่อไป การเติบโตของวังในย่านนี้ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของชุมชนจึงได้สิ้นสุดลง แต่อย่างไรก็ดี วังและตำหนักต่างๆ ในย่านบางลำพู ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอาคารให้เช่าของเอกชนและหน่วยงานต่าง ๆ บางลำพูในยุคต่อๆ มาจึงเป็นการเติบโตและขยายตัวจากปัจจัยอื่นทางสังคมแทนระบบวังหน้า และมีผลต่อลักษณะของชุมชนในเวลาต่อมา (พิเชฐ สายพันธ์, 2542)

เมื่อบางลำพูมีการขยายตัวของพื้นที่ และชุมชน จากการขุดคลองรอบกรุงที่ทำให้ท่าพระอาทิตย์บริเวณบางลำพูเป็นท่าสำคัญสำหรับขนถ่ายสินค้าแห่งหนึ่งในพระนคร ทำให้เกิดพัฒนาการของการสัญจร จากตลาดน้ำเปลี่ยนเป็นตลาดบก โดยเฉพาะในช่วงต่อมาที่มีการตัดถนนเชื่อมเข้าไปยังส่วนต่าง ๆ ของพระนคร รวมทั้งการสร้างวัดขนาดใหญ่คือ วัดบวรนิเวศวิหารขึ้น ทำให้ชุมชนบริเวณใกล้เคียงมีการขยายตัวขึ้นและเกิดตลาดชุมชน เรียกว่า ตลาดยอด หรือตลาดบางลำพู ตามชื่อของท้องถิ่น แต่ตลาดแห่งนี้ก็ไม่ได้เป็นตลาดขนาดใหญ่หรือมีความสำคัญเท่าใดนัก ต่อมาในช่วงสมัยรัชกาลที่ 5 ตลาดยอดที่เดิมเป็นตลาดของชุมชนที่มีขนาดเล็ก ๆ ก็ได้มีการปรับปรุงให้เป็น

ระเบียบยิ่งขึ้น ตลาดยอดบางลำพู จึงได้ชื่อว่าเป็นตลาดใหญ่แห่งหนึ่งในกำแพงพระนคร ซึ่งมีของจำหน่ายสารพัดอย่าง ทั้งสด ทั้งแห้ง ผลไม้ ขนม ดอกไม้ ห้างขายทอง ร้านขายอาหารมุสลิม ร้านขายเครื่องถ้วย ร้านขายเครื่องหนัง ร้านขายผ้า เป็นต้น จนถึงสมัยรัชกาลที่ 7 ตลาดยอดจึงกลายเป็นศูนย์กลางการค้าที่สำคัญของพระนคร ณรงค์ เขียนทองกุล อ้างถึงใน (สุจิตต์ วงษ์เทศ, 2541) นอกจากนี้ตลาดยอด บางลำพูยังมีตลาดอีกสองแห่งคือ ตลาดทุเรียนและตลาดนานา ตลาดทั้งสองแห่งตั้งอยู่ฝั่งตรงข้ามของคลองรอบกรุงนอกกำแพงพระนคร จำหน่ายสินค้าประเภทพืชผลทางการเกษตร และผลไม้ตามฤดูกาล ต่อมาได้เกิดแหล่งการค้าที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของบางลำพูคือ สิบสามห้าง ซึ่งแตกต่างไปจากตลาดทั้งสามแห่งที่มีอยู่เดิม เนื่องจากบริเวณสิบสามห้างจะมีสินค้าประเภทต่างๆ ที่หลากหลายและแปลกใหม่ มีร้านไอศกรีมที่หาทานได้ยาก รวมทั้งการเปิดโทรทัศน์ให้ประชาชนได้ชมบริเวณหน้าธนาคารออมสิน ทำให้พื้นที่บริเวณนั้นเป็นแหล่งชุมนุมของวัยรุ่น ซึ่งมีความทันสมัยแตกต่างจากตลาดทั้งสามแห่งที่มีอยู่เดิม (พิเชฐ สายพันธ์, 2542)

นอกจากแหล่งการค้าที่ปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยมากขึ้นแล้วนั้น ยังมีแหล่งบันเทิงเข้ามาเปิดให้บริการในพื้นที่ ได้แก่ โรงลิเกคณะหอมหวลที่แสดงประจำที่ตลาดทุเรียน คณะละครแม่ขุนนาง โรงหนังปิ่นงิ้วเตเตอร์หรือโรงหนังบุศยพรรณ โรงหนังศรีเมือง โรงหนังศรีบางลำพู เป็นต้น เมื่อตลาดแบบเก่าและร้านค้ารุ่นแรกๆ เริ่มซบเซาลง กิจการค้าขายสมัยใหม่ได้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องในบริเวณย่านบางลำพู บางกิจการเติบโตจากร้านค้าเก่าแก่ เช่น ห้างแก้วฟ้า ห้างรังนกใต้ จนกระทั่งเกิดเหตุการณ์ไฟไหม้ตลาดยอดในช่วงปี พ.ศ. 2510 ทำให้มีการรื้อตลาดยอด แล้วสร้างห้างสรรพสินค้านิวเวิร์ลขึ้น แต่ถึงอย่างนั้นก็ยังคงมีตลาดเช้า และตลาดนรรรัตนสำหรับให้ชาวบ้านในย่านบางลำพูจับจ่ายซื้ออาหาร ของสด และผักผลไม้แทนตลาดยอดที่รื้อออกไป หลังจากตลาดเช้าวายจึงเริ่มมีพ่อค้าแม่ค้ามาจำหน่ายเสื้อผ้าบริเวณริมถนนเหมือนในปัจจุบัน (พิเชฐ สายพันธ์, 2542) และบางลำพูยังเป็นจุดเริ่มต้นของสายรถรางรอบเมืองที่ชื่อว่า สายบางลำพู ประตูดขาด ตลาดยอด เมื่อมีเส้นทางรถรางทำให้การเดินทางสัญจรไปมาสะดวก และยังมีตลาดและห้างสรรพสินค้าหลายแห่งซึ่งถือเป็นศูนย์กลางการค้าของพระนครและในพื้นที่ย่านบางลำพูยังมีบ้านเรือนของขุนนางและข้าราชการตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ย่านบางลำพูจึงมีความสำคัญในเชิงเศรษฐกิจและสังคมของกรุงเทพฯ มาจนถึงปัจจุบัน

พื้นที่ในย่านบางลำพูนั้น นอกจากเป็นที่ตั้งของวังเจ้านายที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์แล้ว ยังมีอาคารทางประวัติศาสตร์สำคัญอีกหลายแห่ง ได้แก่ อาคารมหามกุฏราชวิทยาลัย เดิมใช้เป็นสถานศึกษาของมหามกุฏราชวิทยาลัย แต่ปัจจุบันใช้เป็นอาคารแม่กองสนามหลวง และอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา บริเวณหัวโค้งป้อมพระสุเมรุ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงให้เป็นพิพิธภัณฑ์บางลำพู ในปัจจุบัน



## 2. ข้อมูลทั่วไปของพิพิธบางลำพู

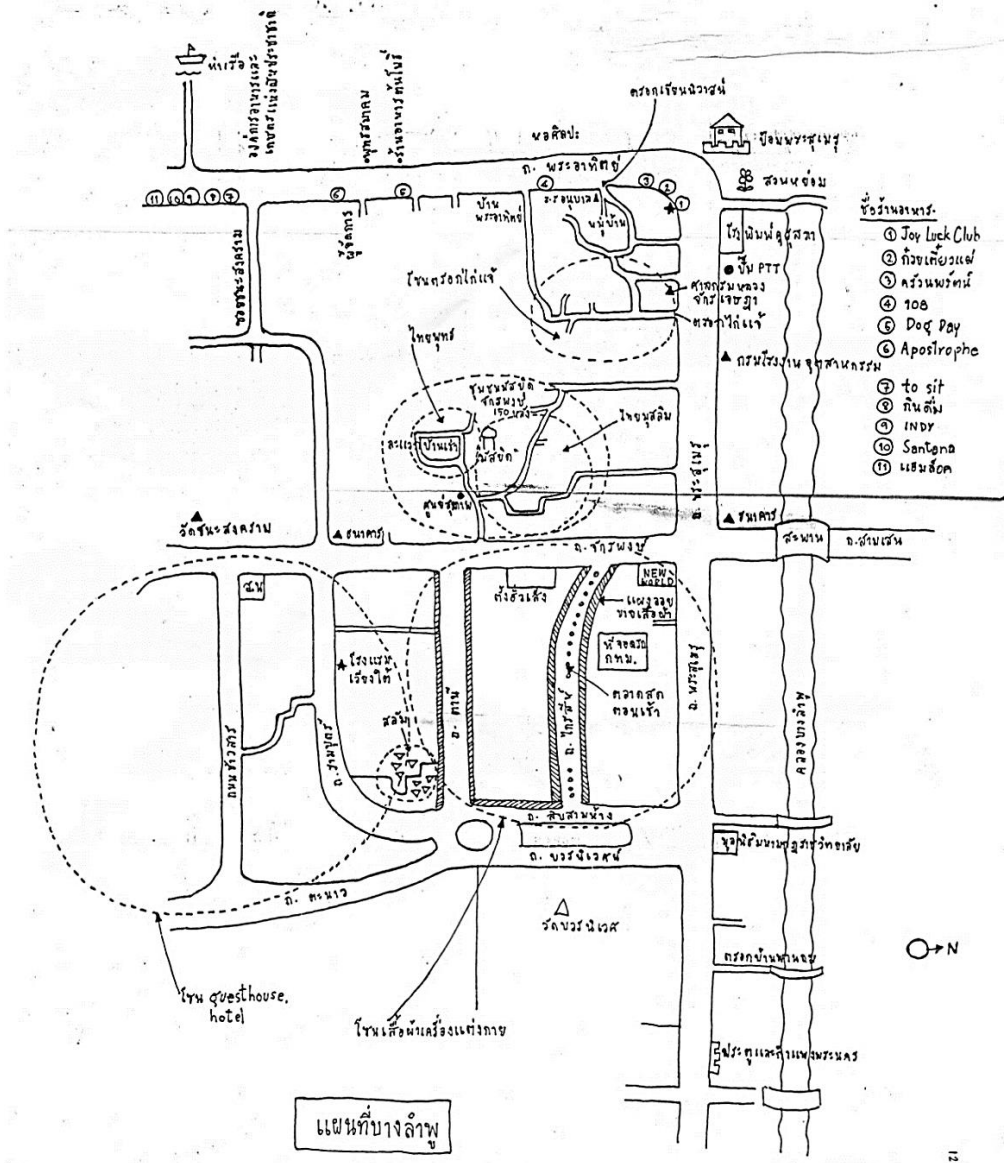
พิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑสถานภายใต้การดูแลของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ลักษณะเป็นอาคารปูนสองชั้น และอาคารไม้สองชั้นเชื่อมต่อกันเป็นรูปตัวแอล ขนาดพื้นที่ประมาณ 1 ไร่เศษ ตั้งอยู่บนถนนพระสุเมรุ แขวงชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร อาคารปูนทอดยาวขนานกับถนนพระสุเมรุ ด้านข้างของพิพิธบางลำพูติดกับทางเข้าวัดสังเวชวิศยาราม ทางด้านทิศตะวันตกของพิพิธบางลำพูจะเป็นที่ตั้งของป้อมพระสุเมรุและสวนสันติชัยปราการ และบริเวณโดยรอบพิพิธบางลำพูประกอบไปด้วยย่านชุมชนสำคัญ 7 แห่ง ได้แก่

ด้านทิศเหนือ จากบริเวณพิพิธบางลำพูไปถึงแยกบางขุนพรหม เป็นที่ตั้งของชุมชน วัดสังเวชฯ ชุมชนวัดสามพระยา

ด้านทิศใต้ จากพิพิธบางลำพูไปจรดถนนราชดำเนินกลาง เป็นที่ตั้งของชุมชนเขียนนิवासน์-ตรอกไก่แจ้ ชุมชนมัสยิดจักรพงษ์ และชุมชนบวรรังสี

ด้านทิศตะวันออก จากพิพิธบางลำพูไปจรดแยกผ่านฟ้า เป็นที่ตั้งของชุมชนวัดใหม่อมตรส และชุมชนบ้านพานถม ซึ่งแต่ละชุมชนเป็นชุมชนที่มีทรัพยากรทางวัฒนธรรมที่มีความน่าสนใจแตกต่างกันและส่วนหนึ่งยังสามารถอนุรักษ์ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี





ภาพที่ 5 แผนที่แสดงชุมชน 7 ชุมชนในย่านบางลำพู โดย พิเชฐ สายพันธ์

### 3. พัฒนาการของพิพิธบางลำพู

อาคารพิพิธบางลำพู หรือเดิมคือโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช เป็นอาคารโครงสร้างเหล็กแบบก่ออิฐถือปูนสองชั้น เป็นอาคารแบบบาวเฮาส์ (Bauhaus) หรือ International Style รูปทรงตัวแอล มีหลังคาและมีหน้าต่างรายรอบ บันไดภายในและพื้นเป็นไม้ รวมทั้งอาคารไม้ที่ใช้เป็นโรงงานของโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช บริเวณริมคลองบางลำพูและข้างซอยวัดสังเวชฯ เป็นรูปตัวแอลเช่นกัน เป็นอาคารเรือนไม้ 2 ชั้น ทำจากไม้สักและไม้ตะแบก กว้าง 7 เมตร ยาว 23 เมตรและสร้างได้มีการสร้างซุ้มประตูคอนกรีตตรงมุมของอาคารติดกับทางเข้าวัดสังเวชฯ อาคารหลังนี้เป็นลักษณะ

สถาปัตยกรรมแบบตะวันตกที่เป็นฝีมือคนไทยหลังแรกของโลกในสมัยรัชกาลที่ 7 โดยทั้งหมดเป็นผลงานการออกแบบของพระสาโรชรัตนนิมมานก์ สถาปนิกที่รับราชการมาตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว และควบคุมการก่อสร้างโดยหลวงวิศาลศิลปกรรม สถาปนิกและช่างเอกคนหนึ่งในยุครัตนโกสินทร์ เนื่องจากการก่อสร้างอาคารราชการในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ ตัวอาคารจึงถูกออกแบบให้เรียบง่าย มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ สะท้อนให้เห็นสภาพสังคมและเศรษฐกิจในยุคคนั้น จึงถือว่าอาคารหลังนี้เป็นอาคารที่มีคุณค่าทางการออกแบบและประวัติศาสตร์แห่งหนึ่งของประเทศไทย

โรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2467 เมื่อแรกตั้งใช้ชื่อว่า “โรงพิมพ์กรมตำรา” โดยใช้ที่บ้านพระยานนารถภักดี (เอม ณ มหาไชย) อดีตอธิบดีกรมคลัง เป็นที่ตั้งในที่ดินรวาง 1.น 1ฎ.6 เลขที่ดิน 44 ริมคลองบางลำพู ตำบลชนะสงคราม ติดกับสะพานหงอกุทิศ ใกล้กับป้อมพระสุเมรุ นอกกำแพงพระนคร ตรงข้ามวัดสังเวชวิทยาราม ต่อมากระทรวงพาณิชย์ได้ขอยืมบ้านของพระยานนารถภักดี ใช้เป็นที่เก็บหนังสือบัญชี และสิ่งของต่างๆ ของห้างเยอรมันและออสเตรเลีย ภายหลังเมื่อกระทรวงพาณิชย์ได้จัดหาพื้นที่สำหรับเก็บของที่ใหม่แล้ว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ยืมใช้ต่อ เพื่อใช้เป็นที่ก่อสร้างโรงพิมพ์ไว้ใช้สำหรับจัดจำหน่ายแบบเรียนด้วยตนเอง โดยรับมอบในวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ.2468 จากนั้นก็กิจการโรงพิมพ์จึงถือกำเนิดขึ้นมาบริเวณพื้นที่ปากคลองบางลำพู

จากการศึกษาสามารถแบ่งการใช้พื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู ออกเป็นช่วงต่างๆ ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ใช้สอย ดังนี้

### 3.1 ช่วงก่อน พ.ศ. 2467

พื้นที่บริเวณนี้เป็นพื้นที่หลังกำแพงพระนคร ติดกับคลองรอบกรุง ซึ่งเป็นพื้นที่ของบ้านพระยานนารถภักดี หรือ เอม ณ มหาไชยซึ่งเป็นข้าหลวงในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มต้นรับราชการเป็นมหาดเล็ก ต่อมาได้ย้ายสังกัดไปอยู่กรมทหารหน้า ได้รับพระราชทานยศเป็นร้อยเอก จากนั้นย้ายไปประจำการกองยกบัตรในกรมทหารหน้า ได้รับพระราชทานบัตรบันดาศักดิ์เป็น “หลวงสารภณวิสุทธี”

สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระจักรพรรดิพงศ์ฯ ทรงดำรงตำแหน่งกรมพระคลัง ได้กราบบังคมทูลขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ย้ายหลวงสารภณวิสุทธีจากกรมทหารหน้า มาประจำอยู่ที่หอรัษฎากรพิพัฒน์ เนื่องจากทรงเห็นว่าหลวงสารภณวิสุทธี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานสัญญาบัตรเลื่อนบรรดาศักดิ์ขึ้นเป็น พระยานนารถภักดีศรีรัษฎากร

เมื่อกรมพระคลังยกฐานะขึ้นเป็นกระทรวง จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้พระยานนารถภักดีศรีรัษฎากร ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมสารบัญชี ซึ่งเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงการคลัง ต่อมาได้ย้ายไปเป็นอธิบดีกรมเก็บ (กรมคลัง) ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราช

สัญญาบัตรเลื่อนบรรดาศักดิ์ขึ้นเป็น “พระยานรณารักษ์” มีหน้าที่ รับผิดชอบ และรักษาเงินแผ่นดิน พระราชทรัพย์ เครื่องเงิน เครื่องถม ทองคำ เพชร พลอย และของพระราชทานอื่นๆ ที่เป็นเกียรติยศ แก่เจ้านายและขุนนางตามบรรดาศักดิ์ รวมถึงมีหน้าที่ควบคุมการเงินที่จัดฝากอยู่ตามธนาคารต่างๆ หากพระยานรณารักษ์ต้องออกจากราชการเพราะเงินหลวงหาย ที่พระราชชีวิตริสสุทธีรัักษ์ผู้ช่วย อธิบดี เป็นผู้ยกออกไป ท่านถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ.2460 อายุ 63 ปี

### 3.2 ช่วง พ.ศ. 2467-2475 โรงพิมพ์กรมตำรา: โรงพิมพ์ตำราแห่งแรกของสยาม

ในช่วงปีพ.ศ. 2467 กระทรวงธรรมการขอใช้พื้นที่บ้านพระยานรณารักษ์ เป็น ที่เก็บหนังสือ บัญชี สิ่งของ ของห้างเยอรมันและออสเตรเลีย ในคราวนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ใช้ สอยภายในบ้าน โดยมีนายเฮง ร้ายยี่ห้อกวางฮั่งเท่ง หน้าโรงพยาบาลศิริราช เป็นผู้รับจ้างเหมา มี งามวางไพฑูริยาไพศาลศิลปศาสตร์ เป็นผู้จ้างเหมา และได้ทำหนังสือสัญญาเมื่อวันที่ 9 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2468 และก่อสร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2469 เมื่อแรกเปลี่ยนแปลงพื้นที่ใช้สอยภายในบ้าน ได้มีก่อสร้างโรงพิมพ์ โดยปรับอาคารเก่าบางส่วนทำเป็นโรงชั้นเดียว เสาใช้คอนกรีต ด้านริมกำแพง เมืองไข่มงเดิมเป็นฝา ด้านอื่น ๆ ก่ออิฐเสริมเข้าไปและเจาะช่องหน้าต่าง พื้นลาดซีเมนต์ หลังคามุง ด้วยสังกะสี ส่วนอาคารอื่น ๆ ใช้อาคารเดิมที่มีอยู่แล้วซ่อมแซมและรื้อบางส่วนออกและใช้เป็นโรงเก็บ ของ ต่อมาในปี พ.ศ. 2471 อาคารเกิดการชำรุด จึงทำการซ่อมแซมปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำเป็น โรงพิมพ์ โดยรองอำมาตย์เอก หลวงไมตรีวานิช ได้รับพระบรมราชานุญาตให้รื้อกำแพงพระนครที่ติด โรงพิมพ์ออก และได้ปรับปรุงเรือนไม้ริมคลองเพื่อใช้เป็นที่พักเก็บกระดาษอีกด้วย

ในช่วงแรกของการตั้งโรงพิมพ์ ทางโรงพิมพ์ได้สั่งเครื่องพิมพ์จากบริษัท บาร์โรว์ จำกัด (Barrow rown & CO,LTD.) ซึ่งทางบริษัทก็ได้สั่งมาจากบริษัท John Dickinson อีก ทอดหนึ่ง เครื่องพิมพ์ที่ใช้ในคราวนั้นเป็นเครื่องพิมพ์เร็วชนิดวิคตอเรีย เครื่องบูรพ์ตัวพิมพ์ Gallery Proof Press ชนิด Cylinder แต่ภายหลังทางโรงพิมพ์มีการหล่อเครื่องพิมพ์ขึ้นใช้เองเพื่อความ สะดวก สำหรับหนังสือที่โรงพิมพ์กรมตำราจัดพิมพ์นั้นเป็นหนังสือจำพวกแบบเรียน แบบทดสอบ หนังสือหลักสูตรการศึกษาและหนังสืออื่นๆ ที่ใช้ในกระทรวงธรรมการ ตัวอย่างเช่น แบบสอบอ่าน ภูมิศาสตร์ เล่ม 1 หนังสือหลักสูตรมัธยมปลาย หนังสือหลักสูตรมัธยมปลายภาษาอังกฤษ และหนังสือ เลขประถมปีที่ 1

### 3.3 ช่วงการเปลี่ยนเป็นโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช

ในปี พ.ศ. 2475 โรงพิมพ์กรมตำราไม่เป็นเพียงสถานที่พิมพ์ตำราอีกต่อไป แต่มี การเปลี่ยนให้เป็นโรงเรียนสอนการพิมพ์แห่งแรกของประเทศไทยในชื่อ “โรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช” โดยในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2475 มีการก่อสร้างโรงงานของโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช โดยมีโรงเรียน ช่างก่อสร้างอุเทนถวายเป็นผู้รับเหมา

ในสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ เล่มที่ 18 เรื่องการศึกษาวิชาการพิมพ์ ระบุว่า โรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช เป็นโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการแห่งแรกที่เปิดสอนวิชาการพิมพ์ ซึ่งได้เปิดสอนวิชาแขนงต่าง ๆ ในวิชาการพิมพ์ โดยภาคเข้ามีการสอนทฤษฎี ภาคบ่ายมีการรับงานพิมพ์เป็นการฝึกให้นักศึกษาได้พิมพ์งานจริง ๆ โดยจะได้รับค่าจ้างเพียงครึ่งหนึ่งของพนักงานจริง การสอนในโรงเรียนนั้นสันนิษฐานว่าเป็นการสอนพิมพ์แบบเรียงตะกั่ว รับนักเรียนที่จบระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยเรียนตามหลักสูตร 4 ปี ต่อมาได้ลดระดับลง เป็นรับนักเรียนที่จบการศึกษา ระดับชั้นประถมปีที่ 4 เรียนตามหลักสูตร 3 ปี และโรงเรียนได้ยุติการสอนไปเมื่อประมาณ พ.ศ. 2489 เนื่องจากเหลือนักเรียนอยู่น้อย ชั้นปีที่ 1 มีจำนวน 7 คน ปีที่ 2 จำนวน 6 คน ชั้นปีที่ 2 คนจำนวน 13 คน ส่วนชั้นปีที่ 3 ไม่มีนักเรียนอยู่เลย

### 3.4 ช่วงการเป็นโรงพิมพ์คุรุสภา

จากการขาดแคลนนักเรียนที่เข้ามาศึกษาที่โรงเรียนช่างพิมพ์และเพื่อลดภาระการจ้างครูวิชาสามัญ และภาระอื่นๆ ด้วยความเห็นของคณะกรรมการควบคุมและดำเนินการองค์การคุรุสภา ได้ลงมติให้เปลี่ยนจากทั้งเป็นโรงเรียนและโรงพิมพ์ เพื่อจัดเป็นโรงพิมพ์เพียงด้านเดียว โดยได้ลงมติให้เปลี่ยนจากทั้งเป็นโรงเรียนและโรงพิมพ์ เพื่อจัดเป็นโรงพิมพ์เพียงด้านเดียว โดยได้ลงมติในการประชุมเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2489 จากภาพถ่ายทางอากาศของ Williams Hunt ที่ถ่ายไว้เมื่อปี พ.ศ. 2489 บริเวณป้อมพระสุเมรุ ทำให้เห็นสิ่งก่อสร้างต่างๆ ภายในโรงพิมพ์ ในเวลานี้มีสิ่งก่อสร้างหนาแน่นเกือบเต็มพื้นที่

ในสยามพิมพ์การ : ประวัติศาสตร์การพิมพ์ในประเทศไทย (2543) ระบุว่า หลังจากที่ตั้งองค์การคุรุสภาได้เข้ามาดูแลโรงพิมพ์ เมื่อประมาณ พ.ศ. 2493 โรงพิมพ์แห่งนี้จึงเปลี่ยนมาใช้ชื่อโรงพิมพ์คุรุสภา สังกัดองค์การคุรุสภา ซึ่งรับงานพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งของกระทรวงศึกษาธิการ และของหน่วยงานราชการอื่นๆ ด้วย

หลังจากนั้นโรงพิมพ์คุรุสภาได้สร้างโรงพิมพ์แห่งใหม่ขึ้นที่ลาดพร้าว ในปี พ.ศ. 2501 ในช่วงแรกยังคงใช้โรงพิมพ์ทั้งสองแห่งในการพิมพ์ จนถึงปี พ.ศ. 2516 จึงได้ยุบโรงพิมพ์คุรุสภา ถนนพระสุเมรุ แล้วใช้อาคารโรงพิมพ์เป็นคลังสินค้าของคุรุสภา จนกระทั่งหมดสัญญาเช่าและส่งคืนพื้นที่แก่กรมธนารักษ์เมื่อปี พ.ศ. 2538

### 3.5 ช่วงของการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

ภายหลังจากที่ยุบโรงพิมพ์คุรุสภา ถนนพระสุเมรุ ในปี พ.ศ. 2538 พื้นที่แห่งนี้จึงร้างลง ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 คณะกรรมการกรุงรัตนโกสินทร์มีมติให้รื้อและปรับภูมิทัศน์ให้เป็นที่สง่างามตามแผนงานในโครงการกรุงรัตนโกสินทร์ หากแต่ประชาชนชาวบางลำพูได้เห็นความสำคัญและร่วมคัดค้านการรื้ออาคาร โดยมีประสงค์จะใช้สถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อไป จนกระทั่งเกิดการรวมตัวของประชาคมบางลำพู อันประกอบด้วย ชุมชนผู้อยู่อาศัยดั้งเดิมและบุคคลทั่วไป เพื่อเสนอให้ทาง

กรมศิลปากรทำการขึ้นทะเบียนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา ถนนพระสุเมรุเป็นโบราณสถาน และนำไปสู่การผลักดันจิตสำนึกของการอนุรักษ์ชุมชนและพื้นที่โดยรอบบางลำพูแก่ชาวบางลำพู

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 กรมศิลปากรได้ประกาศขึ้นทะเบียนและกำหนดเขตที่ดินโบราณสถาน อาคารโรงพิมพ์คุรุสภา โดยกำหนดให้พื้นที่โบราณสถานมีขนาดประมาณ 1 ไร่ 1 งาน 23 ตารางวา ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 118 ตอนพิเศษ 33 ง ประกาศ ณ วันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2543 และในปี พ.ศ. 2556 กรมธนารักษ์ได้ใช้ประโยชน์ที่ดินราชพัสดุโรงพิมพ์คุรุสภา โดยการจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์และห้องสมุดชุมชน โดยกรมธนารักษ์มีนโยบายในการอนุรักษ์อาคารและพื้นที่ที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ที่โรงพิมพ์คุรุสภา ต่อมาจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “พิพิธบางลำพู” โดยมีแนวคิดการออกแบบพิพิธภัณฑท์ให้สอดคล้องเนื้อหาด้านการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา มหาราชินี บทบาทและภารกิจของกรมธนารักษ์ การนำเสนอเรื่องราวป้อมและกำแพงของกรุงรัตนโกสินทร์ รวมถึงประวัติความเป็นมาและวิถีชีวิตชุมชนบางลำพู



ภาพที่ 6 ภาพถ่ายทางอากาศของ Williams Hunt บริเวณป้อมพระสุเมรุ (พ.ศ. 2489)

ที่มา: หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. รูปถ่ายทางอากาศ ชุด Williams Hunt ภ.WH.2/56 ป้อมพระสุเมรุ



ภาพที่ 7 อาคารโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช ก่อนการปรับปรุง  
ที่มา:<https://wwisartsakul.wordpress.com/2009/10/19/897/>

#### 4. การเกิดพิพิธบางลำพู

เมื่อโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวชได้ปิดตัวลงและเปลี่ยนเป็นโรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู จนกระทั่งหมดสัญญาเช่าพื้นที่กับกรมธนารักษ์ ในปี พ.ศ. 2538 อาคารโรงพิมพ์คุรุสภาแห่งนี้จึงถูกทิ้งร้าง ในปี พ.ศ. 2541-2543 ทางคณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า ได้มีมติให้การรื้ออาคารโรงพิมพ์คุรุสภาหลังเก่า ตามแผนอนุรักษ์เกาะรัตนโกสินทร์เพื่อจัดสรรพื้นที่สำหรับการทำเป็นสวนสาธารณะเชื่อมต่อกับสวนสันติชัยปราการโดยมีความเห็นว่าการกลุ่มอาคารบดบังทัศนียภาพของแนวแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อเปิดพื้นที่ให้คนมาใช้ประโยชน์จากสวนสาธารณะมากขึ้นและอาคารหลังนี้ได้สร้างทับแนวกำแพงพระนครเก่าที่เชื่อมต่อมาจากป้อมพระสุเมรุ แต่ได้มีการคัดค้านจากผู้คนในชุมชนและเครือข่าย รวมถึงบุคคลทั่วไป ในการต่อต้านการรื้ออาคารโรงพิมพ์คุรุสภา เนื่องจากเห็นว่าเป็นอาคารทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญและอยู่คู่กับชุมชนบางลำพูมายาวนาน สมควรได้รับการปรับปรุงให้เป็นอาคารที่ชุมชนสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้มากกว่าการรื้อทิ้งเพื่อเอาพื้นที่ไปก่อสร้างสวนสาธารณะ

##### 4.1 ประชาคมบางลำพูกับพิพิธบางลำพู

ประชาคมบางลำพูประกอบด้วย คนในชุมชนย่านบางลำพูและบุคคลที่ซึ่งมีความตื่นตัวและความสนใจทางด้านวัฒนธรรมและชุมชน ก่อตั้งขึ้นราวปี พ.ศ. 2540 โดยมีจุดเริ่มต้นเพื่อจัด

งานเทศกาลถนนคนเดินบริเวณถนนพระอาทิตย์ในชื่อ สนุกกับถนนพระอาทิตย์ครั้งที่ 1 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2541 โดยใช้ชื่อกลุ่มว่าประชาคมพระอาทิตย์ โดยมีจุดมุ่งหมายในการฟื้นฟูวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชนบางลำพู ให้คนในชุมชนและนอกชุมชนตระหนักถึงรากเหง้าประวัติศาสตร์ท้องถิ่นของตนเอง โดยมีถนนพระอาทิตย์เป็นพื้นที่รวมตัวและแสดงถึงความหลากหลายของกลุ่มคนในพื้นที่ จนมีการจัดตั้งโครงสร้างการบริหารภายในของกลุ่มแกนนำและผู้ก่อตั้งประชาคมพระอาทิตย์ และเปลี่ยนมาใช้ชื่อเป็น ประชาคมบางลำพู ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา

ในช่วงการจัดกิจกรรมในพื้นที่ ประชาคมบางลำพูจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและหน่วยงานจากภายนอก อาทิ กรุงเทพมหานคร การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น โดยตั้งแต่มีการก่อตั้งประชาคมบางลำพู ก็ได้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าและบันทึกประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่าจากคนในชุมชนเพื่อทำเป็นงานวิจัยของชุมชนขึ้นมา

เมื่อเกิดเหตุการณ์กรณีการมีมติให้รื้อโรงพิมพ์คุรุสภาขึ้นนั้น ทำให้ประชาคมบางลำพูและชุมชนใกล้เคียงมีการรวมกลุ่มกันเพื่อหาทางออกและต่อต้านการรื้อถอนอาคารดังกล่าว โดยคนในชุมชน กลุ่มแกนนำในชุมชน กลุ่มโรงเรียน กลุ่มร้านอาหาร และผู้สูงอายุที่อยู่ในชุมชนได้มีการร่วมกันทำประชาพิจารณ์เพื่อรวบรวมความเห็นของคนในชุมชนต่อกรณีการรื้อโรงพิมพ์คุรุสภา โดยได้ทำการส่งแบบสอบถามให้กับทุกครัวเรือนในย่านชุมชนบางลำพู ผู้ที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีถึงร้อยละ 90 ที่เห็นควรตัดแปลงอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาให้เป็นศูนย์กลางเพื่อให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ เนื่องจากอาคารยังอยู่ในสภาพดี พื้นอาคารเป็นไม้สักขนาดใหญ่และมีคุณค่าทางประวัติศาสตร์สมควรเก็บรักษาไว้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ตัวแทนของประชาคมบางลำพูได้เจรจากับอธิบดีกรมธนารักษ์เพื่อเสนอแผนการบูรณะปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา เมื่อได้มีการเจรจาดังกล่าวนั้น ทางกรมธนารักษ์ขอรื้ออาคารเรือนไม้ส่วนที่ขนานกับทางเข้าวัดสังเวชฯ แต่ทางประชาคมต้องการให้ทางกรมธนารักษ์ทำแผนผังในการรื้อถอนและชี้แจงการจัดการสิ่งรื้อถอนที่ได้จากอาคารส่วนกลางเพราะอาคารดังกล่าวเป็นอาคารที่สร้างจากไม้ซึ่งเป็นไม้ที่มีค่าและมีราคา ทางกรมธนารักษ์จึงได้ทำการชะลอโครงการรื้อถอนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาออกไป จนกระทั่งต่อมาได้มีการรื้ออาคารเรือนไม้ส่วนที่ขนานกับทางเข้าวัดสังเวชฯ ออกไป แต่กรมธนารักษ์ก็ยังไม่ได้เปิดพื้นที่ให้ประชาคมเข้าใช้งานตามที่ร้องขอไว้

ประชาคมบางลำพู ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงพื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภาเก่าแห่งนี้ให้กลายเป็น “ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและอุทยานการเรียนรู้ชุมชนต้นแบบ บางลำพู” เพื่อให้คณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า และกรมธนารักษ์ยกเลิกการรื้อถอนอาคารเพิ่มเติม เนื่องจากก่อนหน้านี้ได้มีการรื้ออาคารไม้ที่ขนานกับทางเข้าวัดสังเวชฯ ออกไปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางประชาคมบางลำพูและเครือข่ายได้ยื่นเสนอต่อกรมศิลปากร เพื่อให้ขึ้นทะเบียนเป็น



โบราณสถานและ ต่อมากรมศิลปากรได้ประกาศขึ้นทะเบียนและกำหนดเขตที่ดินโบราณสถานอาคาร  
โรงพิมพ์คุรุสภา ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 118 ตอนพิเศษ 33 ง ญ วันที่ 8 เมษายน พ.ศ.  
2543

ในช่วงปีพ.ศ. 2544 ประชาคมบางลำพูและกลุ่มเกสรลำพู ได้ขอพื้นที่ของโรง  
พิมพ์คุรุสภาที่ถูกปิดร้างแห่งนี้ เพื่อทำกิจกรรมของกลุ่มเยาวชนในพื้นที่ เนื่องจากเห็นว่ามิบริเวณ  
กว้างขวาง เหมาะแก่การจัดกิจกรรม นอกจากนี้ยังสามารถปรับเป็นห้องสมุดสำหรับเยาวชนในพื้นที่  
ได้เป็นอย่างดี แต่ในช่วงนั้นทางกรมธนารักษ์ได้มีนโยบายให้ทำการปิดป้ายห้ามเข้าพื้นที่ และเตรียม  
ปรับเปลี่ยนเป็นที่แลกเปลี่ยนกษาปณ์ต่อไปแต่ก็ยังไม่ได้มีการเปิดทำการแต่อย่างใด

ในปี พ.ศ. 2547 ประชาคมบางลำพู ผู้ซึ่งพยายามยับยั้งการรื้ออาคารก็ได้มีการ  
เสนอโครงการที่จะบูรณะซ่อมแซมอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาเดิมและเรือนไม้หลังใหญ่ในพื้นที่เพื่อจัดตั้ง  
เป็น “ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและอุทยานการเรียนรู้ชุมชนต้นแบบ บางลำพู อันประกอบไปด้วย

1. ห้องสมุดชุมชนไฮเทค แกนกลางของศูนย์เรียนรู้ รวมทั้งการสร้างเป็นฐาน e-  
Community แห่งแรกที่บางลำพู
2. ศูนย์ประชาคมเมือง เยาวชนและผู้สูงอายุและเครือข่ายพัฒนาอาชีพและ  
เศรษฐกิจบางลำพู
3. สถาบันดุริยประณีต เพื่อสืบทอดตำนานบ้านดนตรีและเป็นศูนย์กลางของ  
นาฏศิลป์ไทยทุกแขนง
4. พิพิธภัณฑ์ชุมชนไทยสยามบางลำพู ที่รวบรวมผังเมือง รูปแบบอาคารและ  
ของดี ของชุมชนภายใต้ความหลากหลายของชาติพันธุ์ในความเป็นชุมชนไทยสยาม
5. ศูนย์การละครกรุงเทพฯ พร้อมด้วยศูนย์การเรียนรู้ทางด้านศิลปะ หัตถกรรม  
ดนตรี หรือเรื่องราวทางวัฒนธรรมต่าง ๆ

แต่ถึงอย่างนั้นก็ยังไม่มีการตอบรับจากทางกรมธนารักษ์ในการอนุญาตให้ทาง  
ประชาคม หรือชุมชนบางลำพูเข้ามาใช้พื้นที่ของกรมธนารักษ์แต่อย่างใด

จนกระทั่ง พ.ศ. 2555 กรมธนารักษ์จึงได้มีมติให้บูรณะซ่อมแซมอาคารที่ปลูก  
สร้างในที่ดินราชพัสดุแปลงโรงพิมพ์คุรุสภาหมายเลขทะเบียนที่ กท.1668 โฉนดที่3 ถนนพระสุเมรุ  
แขวงวัดชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ เนื้อที่ประมาณ 1-0-88 ไร่ แห่งนี้เพื่อสร้างสาธารณะ  
ประโยชน์แก่ชุมชนและสังคมให้สอดคล้องกับนโยบายการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และ  
เมืองเก่ากำหนดซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ในชุมชนบางลำพูให้เป็น  
แหล่งท่องเที่ยวบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์และศูนย์การเรียนรู้เชิงการศึกษาวัฒนธรรมชุมชนโดย  
จัดสร้างศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์และห้องสมุดชุมชนขึ้น ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งต่อมาได้ทางบริษัท

ไรท์แมน ได้เสนอชื่อใหม่ จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “พิพิธบางลำพู” แล้วจึงเปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา

#### 4.2 การปรับปรุงพื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภาสุพิพิธบางลำพู

ในช่วงของการออกแบบและก่อสร้างพิพิธบางลำพู มาจากแนวคิดของทาง กรมธนารักษ์มีความเห็นว่า อาคารโรงพิมพ์คุรุสภาเดิมนั้นเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์ โดยเป็นที่ราชพัสดุที่สมควรแก่การปรับปรุงให้เป็นพื้นที่สาธารณะประโยชน์ มากกว่าการเป็นที่เก็บของอย่างที่เป็นมา ดร.นริศ ชัยสูตร อธิบดีกรมธนารักษ์ในขณะนั้น จึงได้เสนอให้กระทรวงการคลัง พิจารณาในการนำที่ราชพัสดุแปลงโรงพิมพ์คุรุสภา มาดำเนินโครงการจัดสร้างพิพิธภัณฑสถานหรือพิพิธภัณฑ์ เถลิงพระเกียรติ 80 พรรษา มหาราชินี

เดิมนั้นคณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า มีมติครั้งที่ 4/2542 เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2542 ให้กรมธนารักษ์ดำเนินการจัดสร้างสวนสาธารณะทดแทนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาต่อไป ซึ่งในระหว่างการดำเนินการนั้นขอให้กรมธนารักษ์ไม่อนุญาตให้มีการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่โดยเด็ดขาด แต่เนื่องจากมีการคัดค้านและต่อต้านจากชุมชนบางลำพู ไม่ให้มีการรื้ออาคาร เพื่อสร้างสวนสาธารณะ เนื่องจากชาวชุมชนบางลำพูมีความต้องการที่จะให้มีการใช้ประโยชน์พื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภาให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และต้องการอนุรักษ์อาคารที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์และจิตใจไว้ ซึ่งต่อมากรมศิลปากรได้ประกาศขึ้นทะเบียนโบราณสถานอาคาร จึงทำให้กรมธนารักษ์ไม่สามารถดำเนินการรื้อถอนอาคารและจัดสร้างสวนสาธารณะตามมติคณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่าได้ ในระหว่างการหาข้อยุติในการใช้พื้นที่บริเวณโรงพิมพ์คุรุสภา ได้มีหน่วยงานจำนวนมากแจ้งความประสงค์ขอใช้ที่ราชพัสดุแปลงดังกล่าว โดยการขอใช้ที่ราชพัสดุของหน่วยงานนั้นๆ ต้องมีการประสานชาวชุมชนบางลำพู โดยผ่านนางอรศรี ศิลป์ เป็นตัวแทน เพื่อร่วมเห็นชอบเสียก่อน แต่ในการประชุมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ กรมธนารักษ์ กรมศิลปากร และสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า จึงได้มีมติแนวทางในการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุแปลงดังกล่าว ออกมาดังนี้ ไม่อนุญาตให้ผู้ใดเข้าใช้พื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภาเดิม ได้มีการทำเรื่องขออนุญาตกรมศิลปากรในการรื้อถอนอาคารไม่รีบคล่อง เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สอดคล้องกับสวนสันติชัยปราการ แต่คงอนุรักษ์อาคารโรงพิมพ์คุรุสภาเดิมเพื่อประโยชน์ที่จะสอดคล้องกับนโยบายการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์

ภายหลังการยุติการรื้อถอนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู ประชาคมบางลำพู จึงได้มีการจัดเสวนาในหัวข้อวันวาน วันนี้ พรุ่งนี้ของโรงพิมพ์คุรุสภา เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2552 บริเวณสวนสันติชัยปราการ โดยได้เชิญอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้อำนวยการเขตพระนคร ครูสุจิตต์ ดุริยประณีต ศิลปินแห่งชาติที่อยู่ในชุมชนบางลำพู ประธานประชาคมบางลำพู ชมรมเกสร

ลำพูน โดยงานเสวนาในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์อาคารแห่งประวัติศาสตร์แห่งนี้ หลังจากที่กรมธนารักษ์ได้ยุติโครงการรื้ออาคารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว พบว่ามีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคมได้เล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์คุรุสภาเพื่อให้เป็นพื้นที่สาธารณะประโยชน์และจะเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับพื้นที่ย่านบางลำพูอีกด้วย เสวนาในครั้งนี้จึงมีการให้คนในชุมชน และเยาวชนในพื้นที่ได้ออกความเห็นเพื่อเสนอต่อกรมธนารักษ์ในการพิจารณากำหนดทิศทางการใช้พื้นที่อาคารและความต้องการผู้คนในชุมชนต่อไป

ต่อมาทางคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าว ได้ออกหนังสือเพื่อนำส่งแผนการดำเนินงานถึงกรมธนารักษ์โดยสรุปว่า ให้ทำการบูรณะซ่อมแซมและใช้ประโยชน์จากอาคารให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์ หากกรมธนารักษ์จะรื้อถอนและใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ และอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา ต้องทำรายละเอียดแผนการดำเนินงาน เสนอกรมศิลปากร และคณะกรรมการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า เพื่อพิจารณาก่อน ซึ่งกรมธนารักษ์เห็นชอบให้สงวนใช้ที่ราชพัสดุแปลงนี้ไว้ เพื่อปรับปรุงเป็นพิพิธภัณฑ์ เพื่อแสดงผลงานของกรมธนารักษ์ ควรให้ประชาชนโดยรอบพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต่อมากระทรวงการคลังจึงเห็นชอบในหลักการให้กรมธนารักษ์นำที่ราชพัสดุแปลงหมายเลขทะเบียน กท.1668 โฉนดที่ 3 ถนนพระสุเมรุ แขวงวัดชนะสงคราม มาดำเนินการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เหรียญ ษาปณ์ เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา มหาราชินี (เอกสารบันทึกข้อความ สำนักบริหารที่ราชพัสดุ กรุงเทพมหานคร : 20 มีนาคม 2555)

ระหว่างที่มีการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา กรมธนารักษ์ได้ว่าจ้างบริษัท ไรท์แมน จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบการก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารออกแบบและจัดทำเนื้อหาสำหรับนิทรรศการภายในอาคารและบริเวณภายนอกทั้งหมด โดยทางบริษัทได้ให้อาจารย์จากคณะโบราณคดี เข้าขุดค้นพื้นที่บริเวณอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา เพื่อให้ทราบถึงแนวกำแพงของพระนครที่อาจพาดผ่านบริเวณอาคาร และเพื่อเป็นข้อมูลทางประวัติศาสตร์ของพื้นที่ต่อไป ซึ่งผลปรากฏว่าไม่พบแนวกำแพงพระนครจึงสามารถดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ได้ นอกจากนี้ทางบริษัท ไรท์แมนได้เข้าเก็บข้อมูลภายในชุมชนจากเอกสาร ภาพถ่ายและการสัมภาษณ์และดำเนินการออกแบบพิพิธภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของกรมธนารักษ์และชุมชนบางลำพู เพื่อให้กิจกรรมทั้งส่วนของกรมธนารักษ์และชุมชนนั้นมีความเชื่อมโยงกันและมุ่งหวังให้พิพิธภัณฑ์ทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกรมธนารักษ์และชุมชนบางลำพูต่อไป (สุภาพรณ ช่อแสงชัย, 2560)

บริษัท ไรท์แมน ได้มอบหมายให้ฝ่ายพิพิธภัณฑ์ เป็นผู้ดูแลการออกแบบและก่อสร้างพิพิธภัณฑ์ทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบปรับปรุงอาคาร การเลือกเนื้อหา นิทรรศการ การออกแบบตราสัญลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ เนื้อหาหลักของนิทรรศการจะดำเนินการออกแบบโดยอ้างอิงจากความ

ต้องการของกรมธนารักษ์ในการปรับปรุงพื้นที่เพื่อให้ประชาชนใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยไม่หวังผลกำไรแต่ต้องมีการจัดแสดงนิทรรศการอันเกี่ยวเนื่องกับภารกิจของกรมธนารักษ์ทั้ง 5 หน่วยงาน สำหรับข้อมูลทางประวัติศาสตร์ท้องถิ่นย่านบางลำพูใช้การลงพื้นที่สัมภาษณ์จากคนในชุมชน ได้แก่ ป่านิด อรศรี ศิลป์ ประธานประชาคมบางลำพู บ้านดุริยประณีต ผู้รู้ในแต่ละด้านของบางลำพู โดยให้ชุมชนเป็นคนเลือกเองว่าจะไปบอกความเป็นชุมชนของตนเอง เช่น ร้าน ต.เจ๊กซ้วน โรงลิเก ร้านกาแฟ บ้านปักชุดโชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรุ่งเรืองของวัฒนธรรมต่างๆ ในย่านบางลำพูที่เทียบเท่ากับสยามสแควร์ในปัจจุบัน (สุภาพรพรณ ช่อแสงชัย, 2560) รวมถึงการออกแบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดแสดงนิทรรศการทุก ๆ ห้องนิทรรศการ

นอกจากการออกแบบพิพิธภัณฑ์ให้สามารถบอกเล่าเรื่องราวของกรมธนารักษ์ได้ ทุกหน่วยงานและสร้างพิพิธภัณฑ์อันเกี่ยวเนื่องกับประวัติศาสตร์ชุมชนบางลำพู เพื่อให้คนรุ่นใหม่เกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความเจริญทางวัฒนธรรมของชุมชนของตนเองแล้วนั้น กรมธนารักษ์ได้ให้ไว้ท์แมนปรับปรุงพื้นที่ภายในพิพิธภัณฑ์โดยคำนึงถึงความเป็น Universal design มากที่สุด เพื่อให้คนทุกคนสามารถเข้ามาใช้พื้นที่ได้สะดวกมากที่สุด และอยากให้อาคารพิพิธภัณฑ์ของกรมธนารักษ์เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิต ไม่เงียบเหงา หรือน่าเบื่อเหมือนพิพิธภัณฑ์รูปแบบเก่า ๆ กรมธนารักษ์จึงได้เป็นผู้กำหนดความต้องการและให้บริษัท ไรท์แมน เป็นผู้ออกแบบและนำเสนอเพื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกในทุก ๆ ขั้นตอน (ชลทิพย์ ไชยจันทร์, 2560) ซึ่งในระหว่างการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์นั้นได้มีการวางแผนการทำงานภายหลังการเปิดทำการของพิพิธภัณฑ์ จึงได้มอบหมายให้ไว้ท์แมนเป็นผู้วางแผนและเตรียมการจัดการพิพิธภัณฑ์ในทุก ๆ ด้านระหว่างที่ปรับปรุงอาคารยังไม่แล้วเสร็จ

ในการปรับปรุงอาคารและจัดสร้างพิพิธภัณฑ์บางลำพูนั้น ได้มีการจัดแบ่งอาคารปูนและไม้ โดยอาคารปูน เป็นที่ตั้งของนิทรรศการหมุนเวียนและนิทรรศการเกี่ยวกับภารกิจหลักทั้ง 5 ด้านของกรมธนารักษ์เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ถึงภารกิจของกรมธนารักษ์ ในส่วนของนิทรรศการหมุนเวียนบริเวณชั้น 1 เนื่องจากบริเวณด้านซ้ายของอาคารเป็นพื้นที่ที่ติดกับป้อมพระสุเมรุ ทางกรมธนารักษ์จึงให้ไว้ท์แมนจัดทำเป็นนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับกำแพงและป้อมปราการของพระนคร โดยเฉพาะป้อมพระสุเมรุ ซึ่งมีความสำคัญในฐานะป้อมล้อมรอบพระนครซึ่งปัจจุบันคงเหลืออยู่เพียงสองป้อมเท่านั้น และอีกด้านของอาคารจัดทำเป็นนิทรรศการหมุนเวียนเพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถฯ เนื่องจากอาคารปูนหลังนี้ถูกสร้างขึ้นในปีเดียวกันกับปีที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถประสูติคือ พ.ศ. 2475 โดยนิทรรศการหมุนเวียนอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

สำหรับอาคารเรือนไม้ กรมธนารักษ์ได้ให้ชุมชนบางลำพุนำเสนอรูปแบบการจัดแสดงวัตถุและเล่าเรื่องประวัติศาสตร์และวิถีชีวิตของชาวบางลำพูจากฐานข้อมูลจากชุมชนเอง ซึ่งชาวบางลำพูนั้นได้มีการจัดทำงานศึกษาด้านประวัติศาสตร์อยู่หลายครั้งในนามประชาคมบางลำพู โดยได้

เชิญปราชญ์ชุมชนกว่า 30 คนเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อมูลของชุมชน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการจัดแสดงและชาวบางลำพูยังได้มีส่วนร่วมในการจัดแสดงวัตถุต่างๆ ภายในพิพิธบางลำพูโดยการมอบวัตถุสำหรับจัดแสดงจำพวก เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ ของสะสมอันแสดงอัตลักษณ์ของชุมชนบางลำพู ได้แก่ ป่าเล็ก ลอประยูร มอบโต๊ะเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำทอง สำหรับส่วนจัดแสดงอาชีพช่างทองบริเวณมัชยิตจักรพงษ์ ร้านลานทอง มอบเครื่องมืออัดใบลาน เครื่องตัดและปั๊มอักษรสำหรับทำใบลานในอดีต ร้านเครื่องถมไทยนคร มอบชิ้นเงินคุณลายห้างสรรพสินค้าตั้งฮั่วเส็ง และร้านแก้วฟ้ามอบสินค้าต่างๆ ในการจัดแสดง ห้าง ต.เง็กชวน ได้มอบเครื่องเล่นแผ่นเสียง แผ่นเสียงตรากระต่ายและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ป้าสมคิด หลาวทอง ได้มอบชุดเครื่องโขน ละคร สำหรับสาธิตงานปักชุดโขน และชาวบางลำพู ยังได้มอบชิ้นส่วนสุดท้ายของต้นลำพูต้นสุดท้ายของบางลำพู ที่เคยอยู่บริเวณสวนสันติชัยปราการ เพื่อนำมาประกอบห้องจัดแสดงที่ 6 ซึ่งจัดแสดงต้นลำพูในอดีตอีกด้วย

สำหรับชั้นล่างของอาคารไม้ ได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นห้องสมุดชุมชนและจำลองบรรยากาศของห้องเรียนของโรงเรียนสอนวิชาการพิมพ์แห่งแรกของประเทศไทยและปรับปรุงลานกลางแจ้งเพื่อใช้เป็นลานอเนกประสงค์สำหรับจัดกิจกรรมเสวนา กิจกรรมของชุมชนหรือกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ได้ต่อไป

#### 4.3 พิพิธบางลำพูในปัจจุบัน

เมื่อพิพิธบางลำพูได้จัดสร้างเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น ได้เริ่มเปิดให้บริการครั้งแรกในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 8 สัญลักษณ์ของพิพิธบางลำพู

ที่มาของสัญลักษณ์ของพิพิธบางลำพู เป็นรูปแบบคล้ายกับดอกของต้นลำพู ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของชุมชนบางลำพูทับด้วยวงกลมใหญ่ 4 วง สื่อถึงภารกิจทั้ง 4 ด้านของกรมธนารักษ์ อันได้แก่ ด้านเหรียญกษาปณ์ ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ด้านที่ราชพัสดุ และด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน มีกิลิปลาพู่สีขาวอยู่ตรงกลาง แทนความสามัคคีของชุมชนบางลำพู และใช้สีสัญลักษณ์

เป็นสีน้ำตาลทอง สะท้อนถึงความดีงามของมรดกทางวัฒนธรรมล้ำค่าที่สืบทอดมาแต่ละรุ่นของชาวจุมชนบางลำพู และมีการไล่เฉดสี

เพื่อสื่อให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (พิพิธบางลำพู กรมธนารักษ์, 2557)

นิทรรศการภายในพิพิธบางลำพู ได้มีการจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพื้นที่อันทรงคุณค่าทางประวัติศาสตร์ แบ่งเป็นนิทรรศการหลัก 4 นิทรรศการและห้องสมุดชุมชน ได้แก่ นิทรรศการเฉลิมพระเกียรติ 82 พรรชามหาราชินี, นิทรรศการป้อมและกำแพงเมืองแห่งพระนคร, นิทรรศการกรมธนารักษ์, นิทรรศการชุมชนบางลำพูและนิทรรศการประวัติโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช

รูปแบบของนิทรรศการหลัก จะแบ่งออกเป็นสองนิทรรศการคือ นิทรรศการภารกิจหลักของกรมธนารักษ์ ในส่วนอาคารปูนด้านหน้า และนิทรรศการประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตชุมชนย่านบางลำพู บริเวณอาคารเรือนไม้ด้านติดกับคลองบางลำพู การจัดแสดงภายในอาคารปูน เป็นการนำเสนอภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของกรมธนารักษ์ เป็นการนำเสนอในรูปแบบของภาพยนตร์ เสียงบรรยาย ภาพถ่าย จอระบบสัมผัสในการสืบค้นข้อมูลและเล่นเกม วัตถุจัดแสดงของจริงและของจำลอง แผ่นป้ายอธิบายประวัติความเป็นมา ความสำคัญ หน้าที่ของวัตถุจัดแสดงชิ้นนั้นๆ แผ่นผังอาคารในพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่บรรยายตลอดเส้นทางการเข้าชม

**นิทรรศการแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีเนื้อหาที่แตกต่างกัน**

**ส่วนจัดแสดงที่ 1 (อาคาร 1 ชั้น 1)**

นิทรรศการหมุนเวียน: “พระบรมราชินีนาถแห่งแผ่นดิน” นิทรรศการเทิดพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เนื่องในวโรกาสมหามงคล 82 พรรษา จัดแสดงเนื้อหาหลัก 4 เรื่อง ดังนี้

“คู่บารมีพระภูมิินทร์” จัดแสดงพระราชประวัติเมื่อแรกพบพักตร์ และฐานะพระมเหสีคู่พระราชหฤทัยในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

“ปิ่นองค์ขัตติยราช” จัดแสดงพระราชจริยวัตรอันงดงามของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถในฐานะพระมารดาที่คอยอบรมพระโอรสและพระราชธิดา ซึ่งองค์ขัตติยราชทรงน้อมนำมาเป็นแบบอย่างในการประกอบกิจต่างๆ

“บรมราชินีนาถแห่งแผ่นดิน” พระราชกรณียกิจขององค์ราชินีในฐานะแม่ของปวงประชชนชาวไทยเปรียบเสมือนแม่ที่คอยดูแลลูกและคลายทุกข์บำรุงสุขให้กับปวงประชาของพระองค์

“ธนารักษ์เทิดไท้องค์ราชินี” จัดแสดงเหรียญที่ระลึกตามวาระต่าง ๆ ที่กรมธนารักษ์จัดทำขึ้นเพื่อเทิดพระเกียรติในรูปแบบการจัดแสดงที่ทันสมัยและหลากหลายเพื่อให้ผู้เข้าชมเข้าใจและซาบซึ้งไปกับเรื่องราวที่พระองค์ทรงทำเพื่อพสกนิกรไทย



ภาพที่ 9 นิทรรศการหมุนเวียน “พระบรมราชินีนาถแห่งแผ่นดิน”

### ส่วนจัดแสดงที่ 2 (อาคาร 1 ชั้น 1) นิทรรศการ “ป้อมเขตชั้นฟ้าแห่งกรุงรัตนโกสินทร์”

จัดแสดงความเป็นมาเมื่อแรกเริ่มสร้างกรุงรัตนโกสินทร์เป็นราชธานีในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราชและองค์ประกอบที่ทำให้การสร้างพระนครแห่งนี้มั่นคงถาวร แบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

“คูคลองล่องลำน้ำ” แสดงถึงความสำคัญของการขุดคูคลองรอบเกาะรัตนโกสินทร์ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของผู้คนในสมัยนั้น

“กำแพงป้องกัน” เนื้อหาของนิทรรศการอธิบายถึงที่มาของการสร้างกำแพงพระนคร และเกร็ดความรู้เรื่องการหล่ออิฐด้วยเทคนิคช่างโบราณ

“ประตูคู่วิถี” แสดงบทบาทและหน้าที่ของประตูเมืองที่มีส่วนสำคัญกับความเป็นอยู่ของผู้คนในอดีต ประวัติความเป็นมา ชื่อและตำแหน่งประตูเมือง ประตูวังหน้าและประตูวังหลวง

“ป้อมปกนครา” จัดแสดงความเป็นมาของป้อมทั้ง 14 ป้อมรอบเกาะรัตนโกสินทร์ รวมถึงวิถีชีวิตของผู้คนภายนอกกำแพงพระนคร รวมถึงเทคนิคพิเศษ Magic Mirror ที่ทำให้ผู้ชมสามารถชมความสวยงามของป้อมพระสุเมรุจากภายในนิทรรศการได้ทันที



ภาพที่ 10 นิทรรศการ “ป้อมเขตชั้นห้าแห่งกรุงรัตนโกสินทร์”



ภาพที่ 11 นิทรรศการ “ป้อมเขตชั้นห้าแห่งกรุงรัตนโกสินทร์”

### ส่วนจัดแสดงที่ 3 (อาคาร 1 ชั้น 2)

ส่วนจัดแสดงที่ 3 เป็นพื้นที่ที่ทางกรมธนารักษ์ตั้งใจที่จะถ่ายทอดเรื่องราวของกรมธนารักษ์ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบและปลุกจิตสำนึกรักต่อทรัพย์สินในความดูแลของกรมธนารักษ์ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินของส่วนรวม ผ่านห้องจัดแสดง 5 ห้องได้แก่

ห้องพระคลังมหาสมบัติ ผู้ชมจะได้เรียนรู้ภารกิจในความดูแลของกรมธนารักษ์ทั้ง 5 ด้าน รวมทั้งกรมพระคลังมหาสมบัติ ซึ่งจำลองมาจากอาคารทำการแห่งแรกในพระบรมมหาราชวัง ผ่านบอร์ดจัดแสดงที่บานหน้าต่าง เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของภารกิจด้านต่าง ๆ ของกรมธนารักษ์



ห้องธรรมาภิบาลอารักษ์ ห้องฉายภาพยนตร์ที่จะนำเสนอถึงขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมธนารักษ์ รวมถึงการพยายามสร้างสำนึกในการร่วมกันดูแลทรัพย์สินที่อยู่รอบตัว เพราะเป็นสิ่งที่ค่าที่สะท้อนวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาอย่างยาวนานของชาติ

ห้องเบิกโรงกาษาปณ์ อธิบายถึงภารกิจของกรมธนารักษ์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจด้านการผลิตเหรียญกาษาปณ์ เพื่อดูขั้นตอนการผลิตเหรียญกาษาปณ์ด้วยสื่อมัลติมีเดียผสมกราฟฟิก ก่อนที่เหรียญกาษาปณ์จะถูกกระจายออกสู่สังคมเพื่อรองรับการใช้งานของประชาชนโดยสำนักบริหารเงินตราหน่วยงานกลาง

ห้องทรัพย์สินแห่งความภูมิใจ อนุรักษ์ไว้เพื่อแผ่นดิน แสดงภารกิจด้านการเก็บรักษาอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินอันประกอบด้วย เครื่องราชอิสริยยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญกาษาปณ์และเงินตราไทย โดยนำเสนออุปกรณ์เฉพาะในการอนุรักษ์ทรัพย์สินตามความเสียหาย และเทคนิคการอนุรักษ์ที่เลือกใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบโบราณ ทั้งยังสามารถสวมบทบาทเป็นผู้อนุรักษ์ทำหน้าที่ในการอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินด้วยตัวเองผ่านจอทัชสกรีน



ภาพที่ 12 ห้องทรัพย์สินแห่งความภูมิใจ

ห้องเพื่อราษฎรและรัฐ แสดงภารกิจด้านการจัดสรรที่ดินของสำนักที่ราชพัสดุเพื่อเป็นประโยชน์ในทางราชการ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้ Interactive บนโมเดลจำลองขนาดใหญ่ของพื้นที่เขตวัฒนาและคลองเตย เมื่อลองโบกมือเหนือโมเดล ก็จะได้พบกับพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงพร้อมราคาประเมินของพื้นที่ตลอดระยะเวลา 60 ปีที่ผ่านมา และยังสามารถสืบค้นโครงการในความดูแลของสำนักบริหารที่ราชพัสดุตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันรวมถึงวิถีทัศนวิสัยการประเมิน

ราคาอสังหาริมทรัพย์ ชื่อเรื่อง “ราคาประเมินไม่ยากอย่างที่คิด” ผู้ชมสามารถชมผลงานตลอดระยะเวลาที่บริหารงานของอธิบดีตั้งแต่คนแรกถึงปัจจุบันได้จากทัชสกรีนสืบค้นเรื่องราวที่ต้องการได้ด้วยตนเอง



ภาพที่ 13 ห้องพระคลังมหาสมบัติ

ที่มา: ภาพจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/พิพิธภัณฑ์บางลำพู>



ภาพที่ 14 ห้องเพื่อราษฎรและรัฐ

#### ส่วนจัดแสดงที่ 4 (อาคาร 2 ชั้น 2)

ในส่วนของประวัติศาสตร์ท้องถิ่นย่านบางลำพู และเรื่องราวชาวบางลำพูถูกนำมาจัดแสดงเป็นนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์บางลำพู ซึ่งเน้นเนื้อหาหลักในเรื่องของความหลากหลายทางเชื้อชาติ และการสืบทอดทางวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ โดยเล่าเรื่องราวตามลำดับผ่านช่วงยุคสมัยต่างๆ มีการใช้เทคนิค Projection Mapping wall เพื่อสร้างอรรถรสในการรับชมและให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในการนำเสนอ ภาพยนตร์ เสียงบรรยาย ภาพและวัตถุจัดแสดงที่ได้รับมอบจากชุมชนย่านบางลำพู และเทคโนโลยี interactive เพื่อให้ผู้ชมได้ลองสวมชุดลิเกผ่านจอฉายภาพ และหน้าจอสัมผัสสำหรับข้อมูลและเนื้อหาต่าง ๆ ของนิทรรศการ และในส่วนนี้จะมีเจ้าหน้าที่บรรยายตลอดเส้นทาง การรับชมและนำผู้ชมไปส่งยังนิทรรศการส่วนต่าง ๆ ของอาคารจนจบนิทรรศการ

“สี่สันบางลำพู” ฉายภาพยนตร์ด้วยเทคนิค Projection Mapping wall บอกเล่าถึงสี่สันบางลำพูในปัจจุบันที่คนทั่วไปรู้จักไม่ว่าจะเป็นแหล่งของกินขึ้นชื่อ หรือแหล่งบันเทิงยามค่ำคืน และเชิญชวนให้ผู้ชมออกตามหาชุมทรัพย์ล้ำค่าที่ตกทอดมาหลายชั่วอายุคนของชาวบางลำพู จะได้ข้ามผ่านวันเวลาในปัจจุบันและเพื่อให้ผู้ชมได้ร่วมสัมผัสสิ่งที่ไม่เคยเห็นในอีกมิติหนึ่งของย่านบางลำพู

“เบาะแสจากริมคลอง” ภาพ video จะพาผู้ชมย้อนอดีตกลับมายังคลองบางลำพูในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ผู้เข้าชมจะได้ออกค้นหาเบาะแสชุมทรัพย์จากหลากหลายเชื้อชาติที่อาศัยอยู่บริเวณนี้มานานทั้งชาวไทย มอญ ลาว เขมร แขกตานี และจีน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะเล่าความเป็นมาของย่านบางลำพูนับจากการตั้งชุมชนริมน้ำกระทั่งกาลเวลาเปลี่ยนแปลง วิถีชีวิตของคนที่ย่านบางลำพูจึงเปลี่ยนไปตามยุคสมัย

“พระนครเซ็นเตอร์” ย่านบางลำพูเป็นพื้นที่แรกๆ ในพระนครที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเมื่อครั้ง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นยุคที่บางลำพูเฟื่องฟูที่สุด เพราะมีจุดตัดตรราง เป็นแหล่งรวมมหรสพความบันเทิงใหญ่ที่สุดในพระนคร ไม่ว่าจะเป็นโรงภาพยนตร์บุศยพรรณ วิถีเกหอมหวล ห้าง ด.เง็กชวน ถนนสิบสามห้าง รวมถึงร้านมีชื่อต่าง ๆ ในห้องนี้กับการจำลองสถานที่จริงที่ผู้เข้าชมสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับนิทรรศการได้ ประกอบเนื้อหาความรู้ที่ซ่อนไว้ สะท้อนให้เห็นความรุ่งเรืองของย่านบางลำพูในอดีตได้อย่างชัดเจน

“ย่านตรอกบอกเรื่องเก่า” ผู้เข้าชมจะรู้จักและสัมผัสกับวิถีชุมชน เพื่อทำความรู้จักของดี ย่านบางลำพูที่ซ่อนอยู่ในตรอกซอยต่างๆ ที่คนภายนอกไม่เคยรู้ เช่น การปักชุดโขนของชุมชนตรอกเขียนนิवास-ตรอกไก่อ้แจ้, บ้านดุริยประณีต ในชุมชนวัดสังเวชวรวิหาร, เครื่องถมของชุมชนบ้านพานถม, ดีทองคำเปลวและทำธงของชุมชนวัดบวรรังสี, การแทงหยวกของชุมชนวัดใหม่อมตรส, การทำข้าวต้มน้ำจิ้มและโבלานของชุมชนวัดสามพระยา เป็นต้น



ภาพที่ 15 โซนพระนครเซ็นเตอร์



ภาพที่ 16 โซนพระนครเซ็นเตอร์



ภาพที่ 17 โซนย่าตลกบอกเรื่องเก่า

“ที่นี่บางลำพู” ผู้เข้าชมจะได้รู้จักบางลำพู โดยร่วมเรียนรู้ประวัติศาสตร์จากสถาปัตยกรรมที่ยังหลงเหลืออยู่ผ่าน Touch screen และผ่านกล้องส่องอดีต ซึ่งเมื่อผู้ชมนำกล้องที่ติดตั้งไว้ส่องไปยังสถานที่สำคัญในแผนที่บริเวณพื้นจะปรากฏประวัติของสถานที่นั้น ๆ ซึ่งสอดแทรกสาระความรู้เอาไว้ให้ผู้เข้าชมได้เห็นถึงคุณค่าของพื้นที่เก่าแก่แห่งนี้

“ถอดรหัสลับ ชุมทรัพย์บางลำพู” จัดแสดงต้นลำพูจำลองขนาดใหญ่อยู่กลางห้องผู้ชมต้องนำลายแทงชุมทรัพย์ที่ได้รับแจกเมื่อแรกเข้าชมมาส่องใต้ต้นลำพูก็จะปรากฏข้อความ ซึ่งในต้นลำพูจำลองนี้มีชิ้นส่วนจริงของต้นลำพูร้อยปีที่เคยอยู่ที่สวนสันติชัยปราการซ่อนอยู่ด้วย

“มิ่งขวัญบางลำพู” จุดสุดท้ายของนิทรรศการของชุมชนบางลำพูได้จัดส่วนหนึ่งของนิทรรศการเป็นที่ประดิษฐานพระพุทธรูปบางลำพูประชาชนถนอม มีความหมายว่า “ที่พึ่งของชาวบางลำพู” ศูนย์รวมจิตใจที่สมเด็จพระสังฆราชฯ ทรงประทานให้ชาวชุมชนบางลำพูรวมถึงโซน “ระเบียงภาพ” ที่ถ่ายทอดวิถีชีวิตผ่านภาพเก่าของชาวบางลำพูจากรุ่นสู่รุ่น



ภาพที่ 18 โชนถอดรหัสลับ ชมทรัพย์บางลำพู จำลองต้นลำพูและกิ่งลำพูจริงจากต้นลำพูต้นสุดท้ายของชุมชนบางลำพู

#### ส่วนจัดแสดงที่ 5 (อาคารไม้ชั้น 1)

ห้องนิทรรศการ โรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช เล่าเรื่องประวัติศาสตร์การพิมพ์และการพิมพ์ระบบตัวเรียงที่มีการเรียนการสอนกันในโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวชแห่งแรกในประเทศ ขั้นตอนการเรียงตัวตะกั่วเพื่อให้เกิดเป็นแม่พิมพ์ รูปแบบของเครื่องพิมพ์ ขั้นตอนการพิมพ์ และยังเข้าใจถึงการพับซึ่งเป็นวิธีแบบดั้งเดิมที่ใช้ในการเย็บหนังสือผ่านจอที่ขสกรีน การจำลองเครื่องพิมพ์แบบโบราณเพื่อให้ผู้ชมได้ทดลองพิมพ์โปสการ์ดด้วยตนเองและยังเป็นแหล่งค้นคว้าความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับบางลำพู "ห้องสมุดชุมชนบางลำพู" ซึ่งกำลังพัฒนาให้เป็นแหล่งรวบรวมหนังสือหายากและข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์บางลำพูที่เยอะที่สุดในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้



ภาพที่ 19 ห้องสมุดชุมชนบางลำพู

ที่มา: ภาพจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/พิพิธบางลำพู>



ภาพที่ 20 ห้องสมุดชุมชนบางลำพู

ที่มา: ภาพจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/พิพิธบางลำพู>



ภาพที่ 21 สภาพปัจจุบันของพิพิธบางลำพู

### บทบาทของชุมชนบางลำพูต่องานพิพิธภัณฑ

พิพิธบางลำพู ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของประชาคมบางลำพูในการเรียกร้องให้กรมธนารักษ์ยกเว้นการรื้อถอนอาคารโรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู และเรียกร้องให้มีการสร้างศูนย์เรียนรู้และห้องสมุดของชุมชนบางลำพูเพื่อสำหรับให้ประชาคมบางลำพูและชมรมเกษตรลำพูใช้ทำกิจกรรมภายในชุมชน ภายหลังจากที่กรมธนารักษ์การอนุมัติการสร้างศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์และห้องสมุดชุมชน (ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นพิพิธบางลำพู) ได้มีการว่าจ้างบริษัทไรท์แมนเข้ามาออกแบบและสร้างนิทรรศการซึ่งเป็นช่วงที่ชุมชนบางลำพูมีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลเพื่อให้ทางบริษัทนำไปเป็นข้อมูลในการออกแบบนิทรรศการต่อไป

ในระหว่างการออกแบบนิทรรศการภายในพิพิธบางลำพู ทางกรมธนารักษ์ได้พิจารณาให้นิทรรศการส่วนอาคารปูนด้านหน้าเป็นนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักและความสำคัญของกรมธนารักษ์ สำหรับอาคารเรือนไม้ด้านหลัง ทางไรท์แมนได้ออกแบบให้เป็นนิทรรศการอันเกี่ยวเนื่องกับชุมชนบางลำพู โดยจัดแสดงเรื่องประวัติศาสตร์ชุมชนและความรุ่งเรืองทางวัฒนธรรมของชุมชนบางลำพูตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในระหว่างการทำข้อมูลสำหรับนิทรรศการ พนักงานจากไรท์แมนได้ลงพื้นที่ชุมชนบางลำพูเพื่อหาข้อมูลและรายละเอียดของชุมชนเพื่อใช้ในเป็นเนื้อหาของนิทรรศการในเรือนไม้ คุณสุภาพรรณ ช่อแสงชัย project manager ที่รับผิดชอบโครงการได้ให้ข้อมูลว่า ในช่วงแรกนั้นชุมชนมีความไม่ไว้วางใจผู้ที่เข้ามาขอข้อมูลในพื้นที่ เนื่องจากก่อนหน้านี้ไรท์แมนจะเข้ามาทำ



ได้มีบริษัทและบุคคลบางกลุ่มเข้ามาขอข้อมูลต่าง ๆ ของชุมชนไปโดยอ้างว่าจะนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพื้นที่โรงพิมพ์คุรุสภา บางลำพู แต่ก็ไม่มีการทำงานขึ้นจริง ทำให้ชุมชนเกิดความสงสัยและไม่เชื่อใจเพราะเกรงว่าจะมาเอาข้อมูลและหายไปเหมือนกับรายอื่นๆ ที่เข้ามา แต่ไรท์แมนได้ใช้ความเสมอต้นเสมอปลาย และเป็นตัวกลางระหว่างกรมธนารักษ์และชุมชนบางลำพู จนทำให้ชุมชนเกิดความไว้วางใจและให้ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนซึ่งจะถูกนำมานำเสนอในนิทรรศการเรือนไม้ดังที่เห็นในปัจจุบัน

ชาวชุมชนบางลำพูได้ให้ข้อมูลทางประวัติศาสตร์ เรื่องราวเกี่ยวกับวิถีชีวิตและความสำคัญของพื้นที่และวัฒนธรรมต่างๆ ของย่านบางลำพูแล้วนั้น ยังเป็นส่วนสำคัญในการจัดนิทรรศการอันเกี่ยวเนื่องกับชุมชนบางลำพูในอาคารไม้ เนื่องจากชาวบางลำพูหลายท่านที่มีของเก่าและมองว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดพิพิธภัณฑ์ก็ทำการมอบให้กรมธนารักษ์เพื่อใช้ในการจัดแสดง อาทิ โต๊ะทำโบราณ อุปกรณ์ทำทองบางส่วน ซึ่งเป็นของที่เคยใช้ในอดีตจริง ๆ ช่วงที่ยังมีการเปิดทำการของร้านทำโบราณและร้านเครื่องทองหลวง หรือบางส่วนก็จำหน่ายให้ในราคาถูกเพื่อนำมาจัดแสดง นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก ลุงต๋อย ช่างแทงหยวกของชุมชนบางลำพูในการให้ข้อมูลและถ่ายทำวิดีโอสำหรับใช้ในพิพิธภัณฑ์ เจ้าของห้างตั้งฮั่วเซ่งในอดีตได้ขอเข้ามาจัดแสดงร้านตั้งฮั่วเซ่งที่จัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ด้วยตนเอง สำหรับการออกแบบทางเชื่อมระหว่างอาคาร ได้มีการออกแบบให้ตึกแยกออกจากกัน แต่เชื่อมกันด้วยทางเชื่อมที่ผู้ชมสามารถเห็นบรรยากาศภายนอกอาคาร คล้ายกับการเปิดพื้นที่ให้ผู้ชมสัมผัสกับบรรยากาศของคลองบางลำพู และชุมชนบางลำพู ก่อนที่จะเข้าไปชมนิทรรศการเกี่ยวกับชุมชนบางลำพูในสวนอาคารไม้

นอกจากการเป็นส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนบางลำพูของชาวบางลำพูแล้ว สิ่งที่แสดงถึงความเชื่อใจของชาวบางลำพูต่อพิพิธภัณฑ์แห่งนี้คือ ทางชุมชนได้นำพระพุทธรูปบางลำพูประชาชนารถ พระพุทธรูปที่สมเด็จพระสังฆราชฯ ได้ประทานให้ชาวบางลำพู มีความหมายว่า"ที่พึ่งของชาวบางลำพู" ซึ่งพระพุทธรูปองค์นี้เป็นพระพุทธรูปที่ชาวบางลำพูเคารพนับถืออย่างมาก เดิมทีเคยประดิษฐานอยู่ที่วัดบวรนิเวศฯ ย้ายมาประดิษฐานอยู่ในส่วนสุดท้ายของนิทรรศการชุมชนบางลำพู เพื่อแสดงถึงศรัทธาและความเชื่อใจของชาวบางลำพู รวมถึงการมอบท่อนไม้จากส่วนที่เหลือจากต้นลำพู 100 ปี ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของชื่อย่านบางลำพูซึ่งเดิมเคยปลูกอยู่ที่สวนสันติชัยปราการ แต่ภายหลังเหตุการณ์น้ำท่วมปี พ.ศ. 2554 ต้นลำพูต้นดังกล่าวได้ยืนต้นตาย ทำให้สำนักงานเขตเข้ามาตัดและนำไปทิ้งที่จุดทิ้งขยะบริเวณเขตหนองแขม เมื่อชาวบางลำพูทราบจึงได้ตามหา แต่ได้กลับมาเพียงท่อนไม้ 1 ท่อน ทางชุมชนจึงตัดสินใจทำการมอบท่อนไม้ดังกล่าวให้บริษัท ไรท์แมน เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดแสดงเรื่องราวของชุมชนภายในพิพิธภัณฑ์บางลำพูต่อไป(อรศรี ศิลปี, 2560)

ในระหว่างการออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์นั้น ได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างกรมธนารักษ์ บริษัท ไรท์แมน และตัวแทนจากชุมชนบางลำพูครั้งละ 4-5 คน โดยทางชุมชนได้เสนอขอพื้นที่ส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์บางลำพู เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางของชุมชน เนื่องจากพื้นที่ใน

ชุมชนมีความคับแคบไม่สะดวกต่อการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การประชุมประชาคมบางลำพู การใส่บาตรประจำเดือนของชุมชน กิจกรรมของเกสรลำพู ซึ่งทางกรมธนารักษ์ได้พิจารณาและอนุญาตให้ชุมชนสามารถใช้พื้นที่ภายในพิพิธบางลำพูในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนได้ แต่ชุมชนต้องดูแลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง ชุมชนบางลำพูจึงได้มีการเข้าใช้พื้นที่ของพิพิธบางลำพูมาตลอดตั้งแต่มีการเปิดอาคาร ได้แก่ การประชุมประชาคมบางลำพู การประชุมเครือข่ายบางลำพู เป็นพื้นที่สำหรับรับรองผู้เยี่ยมชมชุมชนบางลำพูและฟังบรรยายจากผู้รู้ในชุมชน รวมถึงยังเป็นสถานที่ในการจัดงานเทศกาลลอยกระทง ทำบุญประจำเดือนและงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนบางลำพูและชุมชนใกล้เคียงทั้งหมด

ก่อนการเปิดให้ผู้ชมทั่วไปได้รับชม ไรท์แมนได้เชิญประชาคมบางลำพู ผู้ให้ข้อมูลในพื้นที่ และกลุ่มเกสรลำพูบางส่วนได้เข้าชมนิทรรศการ เพื่อนำชมนิทรรศการที่เสร็จสมบูรณ์ พร้อมให้ข้อมูลเพิ่มเติมในพื้นที่ต่างๆ ของพิพิธบางลำพู โดยเฉพาะลานกิจกรรมระหว่างอาคารทั้งสองหลัง ได้ถูกออกแบบให้เป็นแปลนของอาคารที่ตั้งอยู่บนถนนพระสุเมรุ ตามจุดต่างๆ ที่อาคารตั้งอยู่จริง ต้นลำพูที่สมเด็จพระเทพฯ ทรงปลูกบริเวณสวน จะเป็นจุดแสดงตำแหน่งของป้อมพระสุเมรุ ซึ่งเป็นจุดเดิมของต้นลำพูอันเป็นสัญลักษณ์ของชุมชนบางลำพู บนพื้นจะมีสัญลักษณ์ของพิพิธบางลำพู อันเป็นการแสดงตำแหน่งชุมชนสำคัญในย่านบางลำพูทั้งหมด ซึ่งลานบริเวณนี้ทางกรมธนารักษ์ได้อนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่ทำกิจกรรมได้ตามที่ตกลงกันไว้

บริเวณพื้นที่ชั้น 1 ของอาคารเรือนไม้ ได้มีการจัดเป็นห้องสมุดชุมชนที่เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์และพื้นที่ของชุมชนบางลำพู และหนังสือทั่วไปสำหรับเยาวชนในพื้นที่และบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นที่ในการจัดอบรมมัคคุเทศก์จากชมรมเกสรลำพู ที่จะมีการอบรมมัคคุเทศก์น้อย หรือ ไกด์เด็ก ที่ทำหน้าที่นำนักท่องเที่ยวที่สนใจชมชุมชนบางลำพูเข้าชมพื้นที่จริงๆ ในชุมชน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวในช่วงแรกไม่ได้ทำการประสานกับทางพิพิธบางลำพู แต่เป็นทางชุมชนจัดขึ้นเอง ต่อมาได้มีการประสานกันระหว่างคุณปานทิพย์ ลิกชะไชย ประธานกลุ่มเกสรลำพู และคุณอบเชย ผู้จัดการพิพิธบางลำพู จึงเกิดเป็นกิจกรรมร่วมกันของพิพิธบางลำพูและไกด์เด็กในพื้นที่ในการนำผู้ชมจากพิพิธบางลำพูไปลงพื้นที่จริง ซึ่งทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนได้เป็นอย่างดี มากกว่าการชมเฉพาะภายในพิพิธภณณ์เท่านั้น

บทบาทของชุมชนต่อพิพิธบางลำพูนั้นมีความโดดเด่นในช่วงการให้ข้อมูลสำหรับจัดนิทรรศการเกี่ยวกับชุมชน การนำเสนอเรื่องราวความเจริญทางวัฒนธรรมของชุมชน และการจัดกิจกรรมของชุมชนในพื้นที่พิพิธบางลำพู เช่น กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมลอยกระทง การประชุมประชาคม การประชุมผู้สูงอายุ และกิจกรรมจากเครือข่ายต่าง ๆ ของชุมชน โดยมีกรมธนารักษ์ สนับสนุนการพื้นที่และผู้จัดการพิพิธภณณ์ และพนักงานจากไรท์แมนสนับสนุนในการอำนวยความสะดวก แต่ในด้านของการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ตัวชุมชนหรือประธานชุมชนไม่มีบทบาทแต่

อย่างไร เป็นเพียงที่ปรึกษาในด้านกิจกรรมเพียงเท่านั้น(ชลทิศย์ ไชยจันทร์, 2560) แต่ในทางกลับกัน กลุ่มผู้มีส่วนช่วยในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานในด้านการจัดกิจกรรมและการประชาสัมพันธ์ พิพิธภัณฑสถานมากที่สุดคือ คนในชุมชนบางลำพู ได้แก่ กลุ่มเกสรลำพู ซึ่งไม่ได้มีส่วนในการบริหารจัดการ พิพิธภัณฑสถาน แต่เข้ามาใช้พื้นที่ในการจัดกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนการจัดกิจกรรม รูปแบบกิจกรรมที่มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑสถานได้เป็นอย่างดี เช่น กิจกรรมโกด์เด็ก พาเที่ยวในชุมชนพร้อมกับชมพิพิธภัณฑสถาน เป็นต้น รวมทั้งคนในชุมชนบางลำพูก็รู้สึกที่พิพิธภัณฑสถานเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เมื่อมีการจัดงานประชุมหรืองานประจำปีก็จะใช้พื้นที่ของพิพิธบางลำพูเป็นสถานที่ในการจัดกิจกรรมอยู่เสมอ ดังนั้นสำหรับชาวบางลำพูแล้ว พิพิธบางลำพูจึงเปรียบเสมือนหนึ่งของชุมชน และชุมชนจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่าการเป็นแค่พิพิธภัณฑสถานในพื้นที่เท่านั้น

จากพัฒนาการของพื้นที่และอาคารโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวชจนกระทั่งเป็นพิพิธบางลำพู ทำให้เห็นว่าพื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญทั้งในด้านประวัติศาสตร์และทรัพยากรทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในชุมชนและยังคงสืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน อาคารของโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวชที่ยังคงสภาพสมบูรณ์ได้ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นพิพิธภัณฑสถานที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานและชุมชน และเป็นตัวแทนบอกเล่าเรื่องราวของกรมธนารักษ์ และสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม ภูมิปัญญา วิถีชีวิตของผู้คนในย่านชุมชนบางลำพูได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งของกลุ่มคนในชุมชนในการต่อสู้เพื่อรักษาไว้ซึ่งพื้นที่ทางประวัติศาสตร์ของชุมชน เพื่อให้คนรุ่นหลังได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของรากเหง้าที่มีมาอย่างยาวนานของชุมชน ดังนั้นพื้นที่บริเวณโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช จึงถูกเลือกให้เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมในการสร้างพิพิธภัณฑสถานสำหรับหน่วยงานและชุมชนบางลำพู เนื่องจากมีศักยภาพเพียงพอในการจัดตั้งและจัดการพิพิธภัณฑสถาน ทั้งหน่วยงานรัฐเจ้าของพื้นที่ และชุมชนบางลำพูเองที่เห็นถึงความสำคัญของพิพิธภัณฑสถานเพื่อแสดงตัวตน สร้างอัตลักษณ์ให้กับชุมชนให้ชัดเจนและสามารถส่งต่อไปให้กับคนรุ่นต่อไปได้ผ่านการจัดกิจกรรมและการรวมตัวกันภายใต้การสนับสนุนของพิพิธภัณฑสถานในการให้ใช้สถานที่และจัดกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยการจัดการพิพิธภัณฑสถานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานเจ้าของพื้นที่อัน ได้แก่ กรมธนารักษ์ และชุมชนโดยรอบ ได้แก่ ชุมชนในย่านบางลำพู ในบทถัดไปจึงจะแสดงผลการศึกษาและวิเคราะห์ถึงการจัดการพิพิธภัณฑสถานที่เกิดขึ้นกับพิพิธบางลำพู เพื่ออธิบายและวิเคราะห์กระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นของพิพิธบางลำพูในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการที่เหมาะสมต่อไป

## บทที่ 5

### การบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานในรูปแบบบริษัทเอกชน

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑสถาน และแนวทางที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน รวมถึงการลงพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์ในขอบเขตพื้นที่ของพิพิธภัณฑสถานและสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการพิพิธภัณฑสถาน เพื่อวิเคราะห์บริบทและโครงสร้างในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน ในรูปแบบที่บริษัทเอกชนได้รับมอบหมายให้เข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการอย่างเต็มตัวในพิพิธภัณฑสถานที่มีหน่วยงานราชการเป็นเจ้าของ รวมถึงข้อเสนอแนะในการจัดการพิพิธภัณฑสถานอย่างเหมาะสม ซึ่งผลการศึกษาในบทนี้จะทำให้เห็นถึงความเป็นมาของพิพิธภัณฑสถานในด้านการบริหารจัดการ รวมถึงกระบวนการจัดการในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมาของพิพิธภัณฑสถาน เพื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวไปวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป

#### โครงสร้างการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน

โครงการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานแบ่งเป็นสองหน่วยงานในการดูแลอันได้แก่ การบริหารของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ และภายใต้การบริหารจัดการของ บริษัท ไรท์แมน จำกัด โดยกรมธนารักษ์เป็นเจ้าของพื้นที่และเงินงบประมาณในการจัดสร้างพิพิธภัณฑสถาน และได้มอบหมายให้หน่วยงานในกรมธนารักษ์ อันได้แก่ สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นผู้บริหารจัดการในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานในทุกๆ ด้าน ทางสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินได้ดำเนินการจัดจ้างบริษัท ไรท์แมน จำกัด มาเป็นผู้บริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน

**ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน** ฝ่ายบริหารพิพิธภัณฑสถาน  
ได้แก่

1. นางศรียรัตน์ วัฒนล้ำเลิศ ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
2. นายชลทิตย์ ไชยจันทร์ (ภัณฑารักษ์ชำนาญการ) ผู้อำนวยการส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ฝ่ายพิพิธภัณฑสถานทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
3. นางจริญญา บุญอมรวิทย์ (ภัณฑารักษ์ชำนาญการ) เจ้าหน้าที่ส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ฝ่ายพิพิธภัณฑสถานเหรียญ

**ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัท ไรท์แมน จำกัด** ฝ่ายบริหารพิพิธภัณฑสถาน ได้แก่

1. นางสาวกนกรัตน์ พรหมเถื่อน กรรมการบริหารฝ่ายบริหารงานโครงการ บริษัท ไรท์แมน จำกัด

2. นางสาวศนิษา แก้วกำเนิด ผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ พิพิธบางลำพู
3. นายจรัญ มะโนหาญ ผู้จัดการพิพิธภัณฑ์เหรียญ และที่ปรึกษาโครงการพิพิธบางลำพู
4. นายชัยวัฒน์ เทพทวี ที่ปรึกษาโครงการพิพิธบางลำพู

การบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ผู้ศึกษาจะแบ่งเป็นสองช่วงเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นรูปแบบและกระบวนการจัดการพิพิธภัณฑ์ทั้งสองลักษณะอย่างครบถ้วน และจะนำไปวิเคราะห์และเสนอแนะต่อไป

### การบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยกรมธนารักษ์ (1 สิงหาคม 2557–30 กันยายน 2558 ระยะเวลา 1 ปี)

เมื่อทางกรมธนารักษ์ได้ดำเนินการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ตามที่ได้ขออนุญาตจากกระทรวงการคลังจนแล้วเสร็จ ในช่วงก่อนการเปิดทำการทางกรมธนารักษ์ได้ให้บริษัท ไรท์แมน ซึ่งเป็นผู้ออกแบบและก่อสร้างนิทรรศการภายในพิพิธบางลำพูทั้งหมด ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลระบบจัดแสดงชั่วคราวและฝึกฝนบุคลากรเพื่อทำงานในพิพิธภัณฑ์ โดยทางไรท์แมนได้เปิดรับสมัครพนักงานชุดแรก ก่อนการเปิดให้บริการพิพิธบางลำพูเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่ประจำห้องนิทรรศการได้เรียนรู้ระบบจัดแสดง และข้อมูลความรู้ภายในพิพิธภัณฑ์ที่ต้องใช้ในการนำชม รวมถึงการฝึกฝนงานของช่างซ่อมบำรุงที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ประจำที่พิพิธบางลำพูเมื่อเปิดทำการต่อไป

ในช่วงที่กรมธนารักษ์ได้จ้างเหมาบริษัท ไรท์แมน เป็นผู้ออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑ์ นั้น ทางบริษัทไรท์แมนเองได้นำเสนอแผนการจัดการให้ทางกรมธนารักษ์พิจารณาจัดจ้าง เพื่อให้เข้ามาทำหน้าที่บริหารพิพิธภัณฑ์เมื่อแล้วเสร็จเหมือนกับที่นิทรรศรัตนโกสินทร์ โดยได้มีเอกสารการประชุมคณะอนุกรรมการศูนย์เรียนรู้กรมธนารักษ์ฯ เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2557 ที่บริษัทไรท์แมนได้นำมาเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ หัวข้อ เหตุผลของการจ้างเอกชนบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์และห้องสมุดชุมชน (แปลงโรงพิมพ์คุรุสภา) จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

“เหตุผลของการจ้างเอกชนบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์และห้องสมุดชุมชน (แปลงโรงพิมพ์คุรุสภา)

1. ปัจจุบันพิพิธภัณฑ์ชั้นนำทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เป็นอย่างมาก และเห็นความจำเป็นในการว่าจ้างบริษัทมืออาชีพบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ การจัดนิทรรศการ และกิจกรรมหมุนเวียน เพื่อให้พิพิธภัณฑ์มีชีวิต มีความเคลื่อนไหวและน่าสนใจตลอดเวลา รวมถึงการวางแผนการตลาดและแผนการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงดูดให้มีประชาชนเข้าชมพิพิธภัณฑ์ และสร้างกลุ่มผู้ชมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น นิทรรศรัตนโกสินทร์ ในสังกัดสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พิพิธภัณฑ์ The J.Paul Getty Museum, Los Angeles County Museum of

Art (LACMA) และ Weisman Art Museum ซึ่งเป็นพิพิธภัณฑ์ศิลปะในนครลอสแอนเจลิส ที่มีผลงานของศิลปินระดับโลกมาจัดแสดงเป็นประจำทุกปี

2. การบริหารจัดการในช่วงแรกของการตั้งพิพิธภัณฑ์นับเป็นช่วงที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อให้พิพิธภัณฑ์สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว และสร้าง brand ของพิพิธภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของประชาชนทั่วไป จึงต้องใช้บริษัทมืออาชีพในการวางระบบและรูปแบบการบริหารจัดการ และวางแผนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบไม่น้อยกว่า 2-3 ปี เพื่อให้ชื่อเสียงของพิพิธภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยว ประชาชน และนักเรียน นักศึกษา อย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกับพิพิธภัณฑ์ชั้นนำของไทย เช่น นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ (มิวเซียมสยาม) เป็นต้น

3. ปัจจุบันสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินมีภารกิจในการดูแลพิพิธภัณฑ์จัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ในพระบรมมหาราชวัง ได้แก่ ศาลาเครื่องราชอิสริยยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญกษาปณ์ และอยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เหรียญกษาปณ์ และส่วนต่อขยายจัดแสดงเครื่องประดับและอัญมณีในศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ ซึ่งทั้งสองโครงการจะแล้วเสร็จสมบูรณ์ประมาณปีงบประมาณ 2559 โดยบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการทั้งสองโครงการและดูแลงานด้านการจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์เป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายจัดแสดง ส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ซึ่งมีอัตรากำลังภัณฑารักษ์ชำนาญการ 2 ตำแหน่ง ภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ 4 ตำแหน่ง รวม 6 ตำแหน่ง มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดรูปแบบการจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ และพิพิธภัณฑ์เหรียญ โดยจะต้องศึกษาค้นคว้าเรื่องราวประกอบการจัดแสดง กำหนดและคัดเลือกทรัพย์สินจัดแสดง จัดทำคำบรรยายและภาพประกอบการจัดแสดง จัดทำบัญชีทรัพย์สิน กำหนดเทคโนโลยีประกอบการจัดแสดง รวมทั้งกำหนดแผนการจัดนิทรรศการประจำปี ทำให้อัตรากำลังที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ของกรมธนารักษ์ได้ในขณะนี้ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่ (ภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ) ยังจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและสอนงานด้านการจัดนิทรรศการและวางแผนปฏิบัติงาน ช่วงเวลาหนึ่ง (ประมาณ 2-3 ปี) เนื่องจากส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาทางด้านประวัติศาสตร์ โบราณคดีและเพ็ญจบการศึกษาจึงมีประสบการณ์ด้านการจัดนิทรรศการและการวางแผนต่างๆ ค่อนข้างน้อย สำหรับด้านการต้อนรับนำชม ปัจจุบันสำนักทรัพย์สินฯ มีเจ้าหน้าที่นำชม 9 ตำแหน่ง สำหรับนำชมในศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ ซึ่งเปิดให้บริการทุกวัน ทำให้ไม่มีอัตรากำลังเพียงพอในการบริการนำชมศูนย์เรียนรู้กรมธนารักษ์

4. การบริหารจัดการ ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จำเป็นต้องวางแผนทั้งในด้านอัตรากำลัง งบประมาณ การจัดนิทรรศการถาวร การจัดนิทรรศการและกิจกรรมพิเศษเพื่อดึงดูดผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้และวิธีการบำรุงรักษา แต่เมื่อพิจารณาถึงอัตรากำลังภัณฑารักษ์ในปัจจุบันของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินแล้ว จะเห็นได้ว่ามีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ

และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างน้อย มีภัณฑารักษ์ชำนาญการเพียง 2 ตำแหน่ง อัตรากำลังส่วนใหญ่เป็นภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานอีกระยะหนึ่ง

5. การวางแผนการตลาดและแผนการประชาสัมพันธ์ การบริหารงานพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนการตลาดในเชิงธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพย์สินและพิพิธภัณฑ์ ทำให้พิพิธภัณฑ์มีรายได้เลี้ยงตัวเองได้ในบางส่วน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับหลาย เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้จัดตั้งพิพิธภัณฑ์ของตนเองเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงขึ้น แต่สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญการด้านการวางแผนการตลาดและแผนการประชาสัมพันธ์เชิงธุรกิจมืออาชีพ ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจ้างหน่วยงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวเข้ามาดำเนินการ

6. การจัดนิทรรศการ การจัดนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์จำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดนิทรรศการในแต่ละปี ทั้งการจัดนิทรรศการถาวร การจัดนิทรรศการหมุนเวียน รวมถึงนิทรรศการนอกสถานที่และกิจกรรมต่าง เพื่อดึงดูดผู้ชม เริ่มตั้งแต่การศึกษาค้นคว้าเรื่องราวประกอบการจัดแสดง กำหนดและคัดเลือกทรัพย์สินจัดแสดง จัดทำคำบรรยายและภาพประกอบการจัดแสดง ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดทำบัญชีทรัพย์สิน กำหนดเทคโนโลยีประกอบการจัดแสดง รวมทั้งการวางแผนจัดซื้อทรัพย์สินจัดแสดงเพิ่มซึ่งในขั้นตอนต่าง ๆ มีรายละเอียดยุ่งยากซับซ้อน ประกอบกับปัจจุบันสำนักทรัพย์สินมีพิพิธภัณฑ์และโครงการสำคัญในความรับผิดชอบค่อนข้างมาก ทั้งพิพิธภัณฑ์เครื่องราชอิสริยยศฯ พิพิธภัณฑ์เหรียญ โครงการจัดแสดงเครื่องประดับและอัญมณีในส่วนต่อขยายพิพิธภัณฑ์ศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ โครงการปรับปรุงสำนักงานของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ในพระบรมมหาราชวังเป็นพิพิธภัณฑ์ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ระหว่างดำเนินการ (พ.ศ. 2557-2559) ประกอบกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจ้างหน่วยงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดนิทรรศการ ณ ศูนย์การเรียนรู้ กรมธนารักษ์เป็นผู้กำหนดนโยบายและรูปแบบในการจัดนิทรรศการ”

จากการเสนอแผนการบริหารจัดการให้ทางกรมธนารักษ์พิจารณาจัดจ้างเพื่อบริหารงานโครงการพิพิธบางลำพู ผลปรากฏว่ากรมธนารักษ์ไม่อนุมัติ แต่ให้ทางไรท์แมนบริหารจัดการพิพิธบางลำพูในช่วงแรกหลังจากเปิดทำการ โดยทางบริษัท ไรท์แมนได้ส่งมอบงานและบุคลากรดังนี้

1. ทำหน้าที่บริหารจัดการในช่วงสองเดือนแรกหลังการเปิดทำการ ซึ่งผูกโยงกับสัญญารับประกันงานซ่อมบำรุงซึ่งต่อเนื่องจากสัญญาออกแบบ ก่อสร้างและทำเนื่อหาพิพิธภัณฑ์ทั้งหมด

2. เจ้าหน้าที่ของบริษัท ไรท์แมนที่ปฏิบัติงานที่พิพิธบางลำพูทั้งหมด ให้โอนย้ายไปเป็นเจ้าหน้าที่ของกรมธนารักษ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำห้องจัดแสดง เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ธุรการ และช่างเทคนิคประจำอาคาร

3. จัดทำคู่มือการใช้ การแก้ไขเบื้องต้นของอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดแสดงของพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

4. จัดทำแผนงานบริหารและบุคลากรในพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เพื่อให้การบริหารทำได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อครบกำหนด 2 เดือน ทางกรมธนารักษ์ได้เข้ามาบริหารงานต่อ โดยมอบหมายให้มูลนิธิธรรมาภิบาลเข้าทำหน้าที่บริหารจัดการพิพิธบางลำพูต่อจากไรท์แมน โดยกรมธนารักษ์ได้มอบหมายให้สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน เป็นคนดูแลงานในส่วนการจัดแสดงและการบริหารจัดการ โดยได้ให้ข้าราชการและพนักงานราชการที่ได้รับมอบหมายมาประจำที่พิพิธบางลำพู นอกเหนือจากพนักงานชั่วคราวที่ทางไรท์แมนเป็นผู้จ้างไว้ตั้งแต่เปิดทำการและส่งต่อให้กรมธนารักษ์จ้างชั่วคราวต่อไป

การศึกษาในช่วงเวลาของการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูภายใต้การดูแลของกรมธนารักษ์สามารถอธิบายการดำเนินงานของกรมธนารักษ์ได้ตามแนวคิดด้านการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

### 1) ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ

ในช่วงการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูโดยกรมธนารักษ์นั้น ทางกรมธนารักษ์ได้จัดเจ้าหน้าที่จากมูลนิธิสถาบันธรรมาภิบาลศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ในกรมธนารักษ์ ซึ่งเป็นอัตรากำลังข้าราชการจำนวน 10 อัตรา ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ นำชม และจำหน่ายของที่ระลึกภายในพิพิธบางลำพูโดยผ่านการฝึกหัดจากบริษัท ไรท์แมนในช่วงก่อนเปิดทำการเป็นเวลา 2 เดือนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายซ่อมบำรุง 1 คน โดยในช่วงที่มูลนิธิสถาบันธรรมาภิบาลศึกษาเข้าบริหาร โดยได้แต่งตั้งให้อธิบดีกรมธนารักษ์ ดร.นริศ ชัยสูตร ซึ่งเป็นกรรมการผู้ก่อตั้งมูลนิธิสถาบันธรรมาภิบาลศึกษาเป็นผู้อำนวยการพิพิธบางลำพูในช่วงแรกของการเปิดทำการ โดยรับนโยบายการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติจากกรมธนารักษ์ สำหรับงบประมาณในการบริหารจัดการ ทางกรมธนารักษ์มีการทำแผนงบประมาณประจำปีและสามารถเบิกจ่ายได้ตามกระบวนการเบิกจ่ายของกรมธนารักษ์ที่ได้กำหนดเอาไว้

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

การเข้าบริหารจากมูลนิธิธรรมาภิบาลนั้น ไม่ได้เข้ามาบริหารเพียงแค่หน่วยงานเดียว ทำให้การบริหารบางส่วนเกิดข้อขัดแย้งในเรื่องของทิศทางการบริหาร ประกอบกับความไม่คล่องตัวของการทำงานในระบบราชการ บุคลากรก็ใช้วิธีการดึงเอาอัตรากำลังของพนักงานราชการมาทำงาน แต่เวลาเปิดปิดของพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติไม่ได้เป็นไปตามเวลาทำงานของราชการ ทำให้ไม่เอื้ออำนวยในการเปิดให้บริการตามเวลาปกติของพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติที่ได้ประกาศไว้ และโครงสร้างในการบริหารบุคลากรที่ใช้ระบบ



ราชการ ทำให้การทำงาน การปรับเปลี่ยนกำลังคนมีความล่าช้าและมีขั้นตอนที่ยุงยาก รวมถึงงบประมาณในการบริหารที่ไม่เพียงพอ เพราะต้องเฉลี่ยเงินงบประมาณไปเป็นค่าสาธารณูปโภค

## 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

เนื่องจากในช่วงแรกของการเปิดทำการ ตัวอาคารภายหลังจากการปรับปรุงและซ่อมบำรุงทำให้ยังสามารถใช้งานได้เป็นอย่างดี แต่มีบางส่วนที่ให้ทางบริษัทไรท์แมนเข้ามาเก็บรายละเอียดของงานให้มีความสวยงามมากยิ่งขึ้น สำหรับนิทรรศการภายในอาคาร รวมถึงวัตถุจัดแสดงและอุปกรณ์ที่ใช้งานทั้งหมดยังคงอยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากบุคลากรที่มีอยู่ ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญด้านระบบจัดแสดงและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการจัดแสดงนิทรรศการ ความเสียหายส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความไม่เข้าใจระบบและใช้งานผิดวิธี ทำให้อุปกรณ์บางชนิดเกิดความเสียหาย เมื่อเกิดปัญหาด้านเทคนิคทำให้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ต้องทำการแจ้งกลับไปยังบริษัทไรท์แมนเพื่อให้เข้ามาซ่อมแซมแก้ไข เพื่อให้ใช้งานได้ตามปกติ เนื่องจากยังอยู่ในสัญญาการรับประกันงานภายหลังการก่อสร้าง

## 3) ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ

พิพิธบางลำพูเปิดให้เข้าชมตั้งแต่เวลา 10.00-18.00 น. ปิดทำการวันจันทร์ โดยมีเจ้าหน้าที่นำบรรยายตลอดเส้นทางเดินชม เจ้าหน้าที่ผู้บรรยายเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมธนารักษ์ สลับกันเข้ามาเป็นผู้นำบรรยายรอบละ 1 คนตลอดทั้งเส้นทางประมาณ 1-1.30 ชั่วโมง รวมทั้งมีการจัดเจ้าหน้าที่จากกรมธนารักษ์ทำหน้าที่จำหน่ายของที่ระลึกจำพวกเหรียญกษาปณ์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งในช่วงแรกเนื่องจากพิพิธบางลำพูยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักทำให้ยังไม่มีปัญหาด้านที่จอดรถ หรือการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ แต่ทางกรมธนารักษ์ได้ให้ทางบริษัท ไรท์แมนช่วยทำการประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางที่เป็นเครือข่ายกับทางบริษัท เพื่อให้พิพิธภัณฑน์เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

เวลาในการเปิดปิดพิพิธภัณฑน์ ไม่เป็นไปตามวันและเวลาทำงานของข้าราชการ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ในช่วงนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนเวลาเปิดปิดให้เป็นไปตามระบบราชการคือ 16.00 น. แทนที่ 18.00 น. ซึ่งไม่ได้เป็นเวลาตามที่ได้มีการประกาศและประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งสร้างความไม่พอใจให้กับผู้ชมที่มาภายหลังจากเวลาปิดทำการของพิพิธภัณฑน์ นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ของกรมธนารักษ์เอง ยังไม่มีผลตอบรับดีเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนใหญ่ทั้งทางกรมธนารักษ์และบริษัทไรท์แมน ได้เลือกประชาสัมพันธ์กับสื่อที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย ทำให้อาจจะยังไม่ถูกเห็นในสื่ออย่างทั่วถึง

## 4) ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

ในช่วงเริ่มของการเปิดทำการของพิพิธภัณฑน์นั้น ได้รับความสนใจจากคนในชุมชนเป็นอย่างมาก เนื่องจากคนในชุมชนส่วนหนึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปกป้องอาคารหลังนี้จากการ

ถูกรื้อถอน และบางส่วนเป็นเจ้าของวัตถุจัดแสดงและข้อมูลที่ใช้ในนิทรรศการ แต่ทางชุมชนยังไม่ได้มีการเข้ามาใช้พื้นที่มากนัก นอกจากช่วงวันสำคัญ อาทิ การจัดงานเทศกาลสงกรานต์ การจัดงานวันลอยกระทง และการจัดงานวันเด็ก เป็นต้น คนในชุมชนบางลำพูถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนอื่น ๆ ได้รู้จักพิพิธบางลำพูผ่านทางสื่อและการประชาสัมพันธ์โดยประชาคมบางลำพู และกลุ่มเกษตรลำพู โดยทางกรมธนารักษ์เองก็ได้มีการทำสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและทางเว็บไซต์เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเครือข่ายของตนเองเช่นกัน

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

ชุมชนมีปฏิสัมพันธ์กับทางกรมธนารักษ์ในลักษณะที่เป็นทางการ ในการขอเช่าใช้พื้นที่จัดกิจกรรมและใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งเป็นที่ประชุมของประชาคมและประชุมอื่น ๆ ของชุมชน แต่ยังไม่มีการดำเนินงานหรือกิจกรรมร่วมกันระหว่างพิพิธภัณฑสถานและชุมชนบางลำพู

ในช่วงการบริหารพิพิธบางลำพูของกรมธนารักษ์ได้เกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ทั้งสี่ด้านข้างต้น โดยเฉพาะด้านนโยบายการบริหารและการบริหารบุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ เนื่องจากพิพิธภัณฑสถานที่กรมธนารักษ์เคยดูแลก่อนหน้านี้ดำเนินงานในเวลาราชการ มีลักษณะเป็นพิพิธภัณฑสถานแบบดั้งเดิมคือเน้นข้อมูลความรู้จากวัตถุจัดแสดงเป็นหลักและอาคารพิพิธภัณฑสถานเป็นส่วนหนึ่งของการชมพระบรมมหาราชวังทำให้ผู้เข้าชมสนใจเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อทางกรมธนารักษ์ต้องทำหน้าที่บริหารจัดการพิพิธบางลำพูที่มีลักษณะของประเภทพิพิธภัณฑสถานที่ต่างจากเดิม และความต้องการที่จะให้พิพิธบางลำพูนี้เป็นพิพิธภัณฑสถานที่มีความทันสมัย มีกิจกรรมและการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของบริษัทมืออาชีพในการวางระบบและรูปแบบการบริหารจัดการ และวางแผนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อให้พิพิธภัณฑสถานเป็นที่รู้จัก เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมแล้ว ทางกรมธนารักษ์จึงได้แจ้งให้ทางบริษัทไรท์แมนเข้ามานำเสนอแผนบริหารจัดการแบบเต็มรูปแบบอีกครั้ง

### การบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด (1 ตุลาคม 2558 - 30 กันยายน 2561 ระยะเวลา 3 ปี)

ภายหลังการบริหารเป็นเวลาหนึ่งปีโดยกรมธนารักษ์ ทางผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารพบปัญหาดังที่กล่าวไปข้างต้น จึงได้ให้ทางบริษัทไรท์แมน เข้าเสนอแผนบริหารจัดการพิพิธบางลำพูอีกครั้งเพื่อพิจารณาการจัดจ้างแบบเหมาในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูโดยอ้างอิงจากแผนบริหารจัดการอาคารที่เคยเสนอไป โดยเสนอโครงสร้างบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 19 อัตรา ในแผนงบประมาณจำนวน 12,000,000 บาทต่อปี (สิบสองล้านบาทต่อปี) โดยทางสำนักงานทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นผู้พิจารณาและดำเนินการว่าจ้างโดยสัญญาว่าจ้างเป็นระยะเวลา 1 ปี

และจะให้ทางบริษัทเสนอแผนการบริหารจัดการ กิจกรรมและประชาสัมพันธ์เพื่อของงบประมาณและต่อสัญญาปีต่อปี

ในการเสนอแผนการบริหารจัดการ ทางไรท์แมนจะแบ่งพิพิธภัณฑสำหรับงานด้านการบริหารจัดการออกเป็น 3 ขนาด คือ งานบริหารจัดการขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ พิพิธบางลำพู ถือเป็นพิพิธภัณฑขนาดเล็ก ดังนั้นแผนการบริหารโครงการก็จะเป็นการเสนอแผนสำหรับพิพิธภัณฑขนาดเล็ก โดยต้องเตรียมข้อมูลการบริหารโครงการในทุกด้านของการบริหารพิพิธภัณฑ ได้แก่ งานด้านบุคลากร งานด้านเทคนิคจัดแสดง งานด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด งานด้านกิจกรรมและแผนการทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อให้ตรงตาม TOR และวัตถุประสงค์ของกรมธนารักษ์ในการสร้างพิพิธบางลำพู โดยการมีนโยบายจากบริษัทคือการบริหารงานภายใต้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเปรียบเสมือนว่าเป็นเจ้าของโครงการบริหารงานเอง (ชัยวัฒน์ เทพทวี, 2560, 2561) ทางกรมธนารักษ์ได้ให้นโยบายในการบริหารพิพิธบางลำพู ต้องเป็นพิพิธภัณฑที่แสดงถึงความร่วมมือของทั้งสามภาคส่วนคือ กรมธนารักษ์ ชุมชนบางลำพูและบริษัท ไรท์แมน จำกัด ดังนั้นในการเสนอแผนงานจึงต้องมีการวางกลไกให้แสดงถึงความร่วมมือของทุกภาคส่วน คือ การบริหารงานจากเอกชนโดยใช้งบประมาณจากกรมธนารักษ์ และได้รับความร่วมมือจากชุมชนบางลำพู (ชัยวัฒน์ เทพทวี, 2560, 2561) รวมทั้งทิศทางที่ทางไรท์แมนต้องเสนอก็คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑสมัยก่อนที่ดูเซย ให้ดูเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อ universal design ให้คนเข้าถึงได้ง่าย ไม่เป็นพิพิธภัณฑที่ตายแล้วเหมือนพิพิธภัณฑหลาย ๆ แห่ง แต่ต้องมีความต่อเนื่องของการสื่อสารและกิจกรรมต่อบุคคลภายนอกอยู่เสมอ (ชลทิศย์ ไชยจันทร์, 2560) ทางไรท์แมนจึงได้เสนอแผนการบริหารจัดการตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมธนารักษ์ โดยยกตัวอย่างการบริหารจัดการที่ไรท์แมนเป็นผู้ดูแลอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ แผนการบริหารจัดการนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ ซึ่งได้รับบริหารงานต่อเนื่องมาเป็นเวลา 8 ปี

เมื่อแผนการดำเนินงานผ่านการพิจารณาเห็นชอบ มีการปรับแก้ไขข้อเสนอและสัญญาต่างๆ แล้วจึงให้ทางบริษัทไรท์แมนเข้ามาดำเนินการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยเป็นสัญญาการบริหารจัดการรายปี มีอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ 7 อัตรา ไม่รวมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและพนักงานทำความสะอาดโดยเริ่มต้นสัญญาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นมา โดยสาเหตุที่กรมธนารักษ์ได้เลือกไรท์แมนมาทำหน้าที่บริหารจัดการพิพิธบางลำพูเนื่องจากการที่บริษัท ไรท์แมนนั้นมีความเข้าใจในแนวคิดของการจัดสร้างพิพิธบางลำพู ทราบถึงวัตถุประสงค์และยังเป็นผู้ออกแบบนิทรรศการทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงานต่อไปได้ รวมทั้งความรู้ในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในนิทรรศการ รวมถึงระบบจัดแสดงและการซ่อมบำรุงซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการจัดแสดงของพิพิธบางลำพู จึงจำเป็นต้องใช้ช่างอาคารที่มีความรู้และทราบถึงเทคนิค วิธีการซ่อมแซมและแก้ไขเมื่อเกิดความเสียหายได้อย่างทันที ไรท์แมนจึงเป็นบริษัทที่ทางสำนักทรัพย์สินมีค่าฯ

ให้ความไว้วางใจว่าจะสามารถดำเนินการในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูต่อไปได้ (ชลทิพย์ ไชยจันทร์, 2560)

การเข้าดำเนินการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูของบริษัท ไรท์แมนนั้น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ฝ่ายพิพิธภัณฑสถานทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ โดยทางกรมธนารักษ์จะเป็นผู้วางนโยบาย ดูแลงบประมาณ และตรวจสอบ และทางไรท์แมนเป็นผู้เสนอแผนบริหารจัดการและจัดทีมสำหรับ ปฏิบัติงานในแต่ละพิพิธภัณฑสถานที่ได้รับการว่าจ้างให้ดูแล

การศึกษาในช่วงเวลาของการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูภายใต้การดูแลของบริษัท ไรท์แมน จำกัด สามารถอธิบายการดำเนินงานได้ตามแนวคิดด้านการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

### 1) ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ

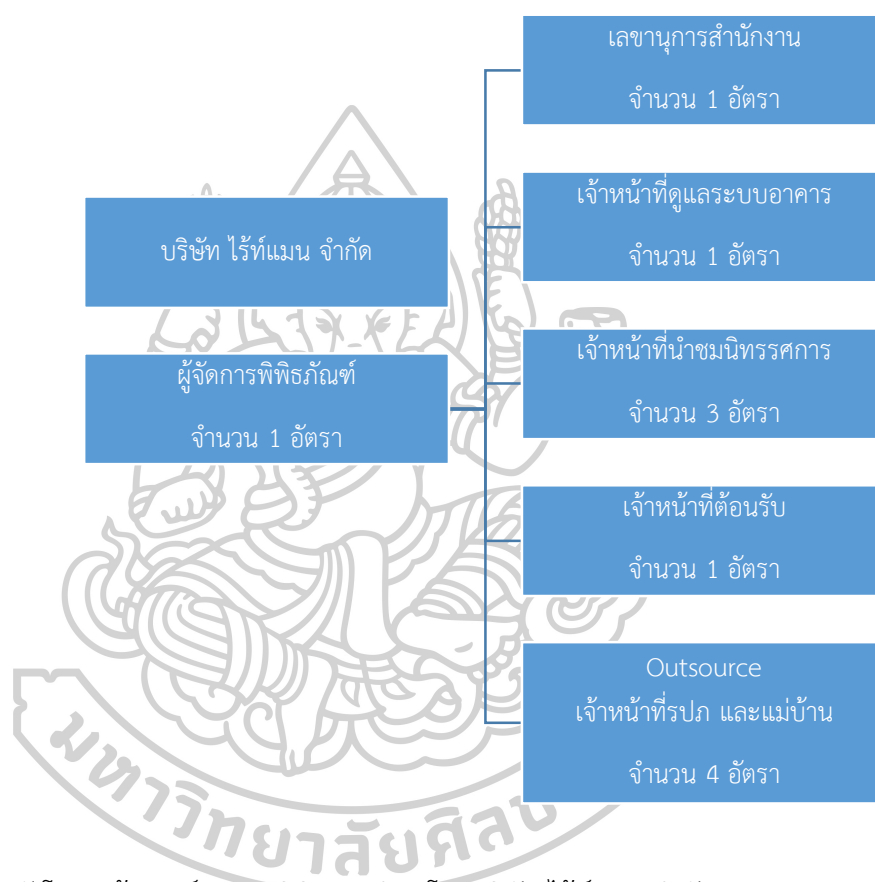
#### ด้านบุคลากร

บุคลากร เป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานโครงการ เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ และมีผลต่อนิทรรศการ ความพึงพอใจของผู้ชมและความพึงพอใจของลูกค้า(กรมธนารักษ์) (ชัยวัฒน์ เทพทวี, 2560, 2561) ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญการฝึกอบรมบุคลากรสำหรับไปส่งไปบริหารโครงการและนำชมในแต่ละพิพิธภัณฑสถาน เนื่องจากแต่ละพิพิธภัณฑสถานนั้นมีความแตกต่างกันทั้งเนื้อหาและรูปแบบของนิทรรศการ เนื่องจากไรท์แมนมีฝ่ายบริหารงานโครงการ ซึ่งเป็นฝ่ายที่เกิดขึ้นจากการขยายขอบเขตงานของบริษัท ไรท์แมน จากงานออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑสถาน มาสู่การรับจ้างบริหารจัดการแบบเต็มรูปแบบ

ในช่วงที่มีการเจรจาและปรับแก้แผนบริหารจัดการนั้น ไรท์แมนจะมีการเตรียมพนักงานสำหรับอยู่ในทีมการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยมีทีมจากบริษัท ไรท์แมนเอง ที่เป็นคนออกแบบและสร้าง และทีมฝ่ายบริหารงานโครงการจากนิทรรศการรัตนโกสินทร์ เป็นทีมสนับสนุนในการเตรียมข้อมูล คัดเลือกบุคลากรและพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ในการฝึกอบรมและสอนวิธีการนำชมอย่างมืออาชีพ โดยใช้เวลาในการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน ก็จะพร้อมนำชมในพิพิธภัณฑสถานได้ เนื่องจากพนักงานบางส่วนของบริษัทบางลำพูที่อยู่ในช่วงบริหารโดยกรมธนารักษ์เองนั้นหากต้องการทำงานต่อ ก็ต้องเข้าฝึกอบรมและเข้ามาเป็นพนักงานของไรท์แมนด้วยเช่นกัน

การคัดเลือกบุคลากร ทางไรท์แมนจะมีการวางโครงสร้างของการบริหารงานโครงการและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เข้ามาทำงาน โดยไม่ได้จำกัดสาขาวิชาที่จบการศึกษา แต่ให้มีความรู้ด้านประวัติศาสตร์เบื้องต้น แต่ให้ความสำคัญกับความสามารถทางด้านการบริการและการสื่อสารเป็นสำคัญ เนื่องจากเนื้อหาของนิทรรศการสามารถนำทีมออกแบบและสร้างพิพิธภัณฑสถานมาเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ และมีบทนำชมที่เขียนขึ้นมาเพื่อนำชมพิพิธภัณฑสถานนั้น ๆ

สำหรับพิพิธบางลำพูตามโครงสร้างที่บริษัท ไรท์แมนได้ทำแผนเสนอดำเนินการอนุรักษ์ จะประกอบด้วย ผู้จัดการพิพิธภัณฑ 1 อัตรา เจ้าหน้าที่สำนักงาน 1 อัตรา เจ้าหน้าที่นำชมนิทรรศการ 3 อัตรา เจ้าหน้าที่ต้อนรับ 1 อัตรา และ ช่างเทคนิค 1 อัตรา รวมเป็น 7 อัตรา ซึ่งเท่ากับจำนวนเจ้าหน้าที่เดิมในช่วงที่กรมอนุรักษ์ทำหน้าที่บริหารจัดการเอง โดยทางไรท์แมนได้ให้ขอบเขตและหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานพิพิธบางลำพู ดังนี้



ภาพที่ 22 แผนผังโครงสร้างองค์กรของพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด

### ผู้จัดการพิพิธภัณฑ

ดูแลภาพรวมของพิพิธภัณฑ โดยรับนโยบายโดยตรงจากทางไรท์แมนและสำนักทรัพย์สินมีค่าฯ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ วางกลยุทธ์การจัดการส่วนแผนงานวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ กำหนดมาตรฐานในการทำงานฝ่ายปฏิบัติการ ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินโครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้ประสานงานระหว่างสำนักทรัพย์สินฯ กรมอนุรักษ์ บริษัท ไรท์แมน และชุมชนบางลำพูในการกำหนดแนวทางและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดร่วมกัน

### เจ้าหน้าที่สำนักงาน

ติดต่อประสานงานหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร และการเข้าชมหมู่คณะ ประจำวันรวบรวมและจัดทำเอกสารรายงานประจำเดือนแต่ละฝ่ายเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชา จัดเตรียมเอกสารการประชุม จัดตารางนัดหมายต่าง ๆ

### เจ้าหน้าที่นำชมนิทรรศการ

ให้ข้อมูลนิทรรศการและเกร็ดความรู้ที่น่าสนใจทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ อำนวยความสะดวกการให้บริการแก่ผู้เข้าชม ได้แก่ ให้คำแนะนำการเข้าชมเพื่อให้ได้รับความรู้และ อรรถรสในการเข้าชม ตอบข้อซักถามและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เข้าชมได้

### เจ้าหน้าที่ต้อนรับ

ให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์ ดูแลต้อนรับ ตอบข้อซักถาม แนะนำการให้บริการและ ข้อมูลอาคาร อำนวยความสะดวกผู้ชมในการแนะนำเส้นทางกรเข้าชม บันทึกการเข้าชมและจัดทำ เอกสารต่าง ๆ ในบริเวณจุดให้บริการข้อมูล

### ช่างเทคนิคและซ่อมบำรุง

ดูแลตรวจสอบและดำเนินการซ่อมบำรุงระบบอาคารและสื่อจัดแสดง อุปกรณ์ สารสนเทศและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ให้มีความพร้อมบริการตามมาตรฐานที่กำหนด เปิด-ปิดระบบ อาคารและสื่อจัดแสดงให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

บริษัท ไรท์แมน จำกัด เป็นบริษัทเอกชนแรก ๆ ที่รับบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์แบบ เต็มรูปแบบให้กับพิพิธภัณฑ์ที่ตนเองเป็นผู้ออกแบบและจัดสร้าง ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรภายใน พิพิธภัณฑ์จึงเน้นการคัดเลือกจากความเชี่ยวชาญในด้านการให้บริการและมีบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้น ก่อนที่พนักงานจะเริ่มต้นเข้าพื้นที่เพื่อให้บริการผู้เข้าชม ต้องผ่านการฝึกอบรมจากฝ่ายฝึกอบรม ส่วนกลางของบริษัทในด้านบุคลิกภาพ และการบริการเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือนก่อนเข้ามาทำงานจริง ตามพิพิธภัณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทไรท์แมนเป็นผู้ดูแล นอกจากนี้ทุกพิพิธภัณฑ์ที่ไรท์แมนรับบริหารนั้น พนักงานจะมีชุดฟอร์มสำหรับในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ผู้คนจดจำและเสริมสร้างพนักงานมีความ ภาคภูมิใจในชุดพนักงาน และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี

### ด้านงบประมาณ

เนื่องจากพิพิธภัณฑ์บางลำพูอยู่ภายใต้การดูแลของกรมธนารักษ์ งบประมาณที่ได้ทั้งหมด จึงมาจากการจัดสรรงบประมาณของกระทรวงการคลัง พิพิธภัณฑ์บางลำพูจึงไม่ต้องประสบปัญหาด้านการ ขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นแผนงานที่อยู่ในส่วนการจัดสรร งบประมาณอย่างต่อเนื่องของกรมธนารักษ์ ในช่วงที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการโดยบริษัท ไรท์แมน ทางไรท์แมนจะเป็นผู้เสนอแผนการดำเนินงานแบบรายปี เพื่อให้กรมธนารักษ์พิจารณาจัดสรร งบประมาณมาให้ในแต่ละปี โดยแบ่งการนำเสนอเป็นส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ส่วนงานบำรุงรักษาพิพิธภัณฑ์

รวมถึงงานซ่อมบำรุงอุปกรณ์ต่างๆ งบประมาณด้านบุคลากรและงบประมาณด้านกิจกรรม และทางบริษัท ไรท์แมนจะเป็นผู้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณที่ใช้จริงภายในพิพิธภัณฑสถานอีกครั้ง โดยเพิ่มงบประมาณของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย แม้บ้านทำความสะอาด และเนื่องด้วยพิพิธบางลำพู เป็นอยู่ภายใต้การดูแลของภาครัฐ ทำให้ทางพิพิธภัณฑสถานไม่ได้แสวงหารายได้จากแหล่งอื่นๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ค่าเช่าสถานที่จัดงาน เงินบริจาค หรือของที่ระลึกของตัวพิพิธภัณฑสถานเอง ทำให้รายรับหลักของพิพิธภัณฑสถานคือเงินงบประมาณจากกรมธนารักษ์เพียงด้านเดียว ซึ่งบริษัท ไรท์แมนต้องจัดสรรให้เพียงพอและเป็นไปตามความต้องการของกรมธนารักษ์ แต่ก็ต้องมีกำไรที่ได้จากการบริหารงาน

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

โครงสร้างบุคลากรที่กรมธนารักษ์อนุมัติไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและงบประมาณประจำปีทั้งทางบริษัท ไรท์แมนเสนอไป เนื่องจากมีการปรับให้มีเจ้าหน้าที่เท่ากับตอนที่กรมธนารักษ์บริหารเอง ซึ่งทางไรท์แมนมองว่าอาจทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการอย่างเต็มที่ตามรูปแบบที่บริษัทได้วางเอาไว้ อย่างไรก็ตามในระหว่างการบริหารจัดการโดยกรมธนารักษ์เองนั้น เนื่องจากอยู่ในระบบราชการทำให้ต้องผ่านกระบวนการต่างๆ เป็นลำดับขั้นทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่าย ขาดความคล่องตัว เมื่อมีการว่าจ้างให้บริษัท ไรท์แมนเข้ามาบริหารจัดการนั้น สามารถลดความล่าช้าในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพิพิธภัณฑสถานได้ เนื่องจากได้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับบริษัทไว้อย่างชัดเจน และทางไรท์แมนสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องผ่านลำดับขั้นจากทางกรมธนารักษ์อีก นอกจากกิจกรรมที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากนิทรรศการภายในแล้วนั้น อาจต้องมีการเบิกงบประมาณเพื่อทำกิจกรรมเป็นรายครั้ง ซึ่งในช่วงการดำเนินงานของไรท์แมนนั้น การจัดสรรงบประมาณไม่ได้ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ของพิพิธภัณฑสถาน เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด และไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น ด้านพัฒนาวิชาการและการศึกษา ด้านการสร้างเครือข่าย เป็นต้น

บุคลากรที่ทำงานในพิพิธภัณฑสถานของบริษัท ไรท์แมนไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือมีความรู้ความสามารถด้านพิพิธภัณฑสถานเป็นหลัก เนื่องจากพิพิธภัณฑสถานและแหล่งเรียนรู้ที่บริษัทดูแลอยู่นั้น ไม่ได้เป็นพิพิธภัณฑสถานที่เน้นวัตถุจัดแสดงและเนื้อหาทางวิชาการ แต่เป็นพิพิธภัณฑสถานที่มีภาพลักษณ์ของการเป็นแหล่งเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวต่งนั้นในการรับสมัครเจ้าหน้าที่จึงไม่ได้มีการกำหนดคุณลักษณะของวุฒิการศึกษาว่าต้องจบทางสายงานที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑสถาน และเนื่องจากเงินเดือนของเจ้าหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างของบริษัทและตามระดับวุฒิการศึกษา ทำให้เจ้าหน้าที่ในพิพิธภัณฑสถานส่วนใหญ่จึงเป็นนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเริ่มต้นทำงานไม่นานนักจึงทำให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานมากกว่าการใช้บุคลากรจากระบบราชการที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่ามาก

## 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

เทคนิคและสื่อจัดแสดงเป็นส่วนที่ใช้งบประมาณมากที่สุด เนื่องจากพิพิธภัณฑ์ที่ออกแบบและสร้างโดยบริษัท ไรท์แมน จะมีการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อช่วยในการจัดแสดง ดังนั้นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ จึงต้องมีการซ่อมบำรุงเป็นประจำเพื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา ดังนั้นในแผนการบริหารงานด้านสื่อจัดแสดงจึงจำเป็นต้องมีแผนการบำรุงรักษารายเดือนและรายปี รวมถึงค่าใช้จ่ายในการซื้ออุปกรณ์สำรองในกรณีอุปกรณ์บางชนิดจำเป็นต้องเปลี่ยนในช่วงเวลาหนึ่งปี เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคและสื่อจัดแสดงของพิพิธบางลำพูมีจำนวน 1 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการเปิด-ปิดอาคาร และดูแลอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในนิทรรศการและรายงานผลการซ่อมบำรุงต่อผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ เพื่อวางแผนในการเบิกจ่ายอุปกรณ์และทำแผนการซ่อมบำรุงประจำเดือนเพื่อเสนอต่อสำนักทรัพย์สินฯ กรมธนารักษ์ ต่อไป ในช่วงของการเข้ามารับหน้าที่บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ทางกรมธนารักษ์ได้เปิดพื้นที่ให้คนภายนอกเข้ามาขอใช้พื้นที่บริเวณสนามหญ้าจัดกิจกรรมต่างๆ ได้ ทั้งหน่วยงานราชการ เอกชนและตัวชุมชนบางลำพู โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

ภายหลังการเปิดดำเนินการเป็นเวลามากกว่า 2 ปี ทำให้วัตถุจัดแสดง และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ภายในห้องนิทรรศการมีความเสียหาย ทำให้ต้องมีเจ้าหน้าที่คอยซ่อมบำรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เครื่องมือต่างๆ พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งเจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุงนั้นจะได้รับการอบรมจากบริษัท ไรท์แมนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นและทำให้อุปกรณ์สามารถใช้งานได้ ก่อนที่จะให้ช่างจากบริษัทเข้าซ่อมแซมหากเกิดความเสียหายมากขึ้น ตัวอาคารและสนามหญ้าเริ่มเกิดความเสียหายจากการเข้าใช้พื้นที่อย่างต่อเนื่องของบุคคลภายนอกและการจัดกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์และชุมชน

## 3) ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ

### ด้านการนำชม

ในการบริหารจัดการส่วนงานที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคืองานนำชมนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์ ไรท์แมนได้มีการทำโมเดลจากพิพิธภัณฑ์อื่นๆ ที่บริษัทเป็นผู้ออกแบบ สร้างและบริหาร เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานกับพิพิธภัณฑ์อื่นๆ ต่อไป ในด้านการนำชมนิทรรศการ ได้มีการสร้างมาตรฐานในการบริการโดยให้ความสำคัญกับงานด้านการบริการมากที่สุด เนื่องจากได้มีแนวคิดในการให้บริการแบบ world class museum โดยให้มาตรฐานการบริการในพิพิธภัณฑ์เทียบเท่ากับการบริการผู้เข้าพักในโรงแรมระดับห้าดาวซึ่งทุกพิพิธภัณฑ์ที่ไรท์แมนดูแลจะต้องเป็นมาตรฐานการบริการเท่ากัน แต่จะแตกต่างกันที่วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาของนิทรรศการและบุคลิกภาพของแต่ละพิพิธภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกัน พิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑ์ที่เน้นเรื่องของภารกิจของกรมธนารักษ์ และชุมชนบางลำพู ไม่มีการใช้เทคโนโลยีมากนักจึงเน้นให้ผู้นำชมมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ชม โดยให้เดินนำชมเป็นรอบ ผู้เข้าชม 15 คน ต่อผู้นำชมบรรยาย 1 คน แต่หากเป็นผู้ชมหมู่คณะที่มาเป็นจำนวนมาก จะ



ใช้ระบบการประจำจุดในจุดต่างๆ ในพิพิธภัณฑ์ และเมื่อผู้ชมกลุ่มใดเดินไปถึงจุดนั้นผู้บรรยายก็จะทำการบรรยาย โดยเนื้อหาที่บรรยายมาจากข้อมูลจากคนออกแบบนิทรรศการของไรท์แมนส่วนหนึ่ง และความรู้จากการบรรยายของคนในชุมชนบางลำพูอีกส่วนหนึ่ง

รูปแบบการบรรยายและการนำชมของพิพิธบางลำพู เป็นรูปแบบการนำชมที่เจ้าหน้าที่นำชม 1 คน จะบรรยายและนำผู้ชมเดินชมตั้งแต่เริ่มต้นนิทรรศการภารกิจหลักของกรมธนารักษ์ จนจบนิทรรศการประวัติศาสตร์และวิถีชีวิตชุมชนย่านบางลำพู ในเรือนไม้ทางด้านบน และให้ผู้ชมได้เดินชมนิทรรศการหมุนเวียน ห้องสมุดและลานกิจกรรมได้เองตามอัธยาศัย เจ้าหน้าที่นำชมของพิพิธบางลำพู จะถูกอบรมจากบริษัท ไรท์แมน เพื่อให้มีมาตรฐานในการบริการเดียวกันทุกๆ พิพิธภัณฑ์ที่ไรท์แมนได้ทำหน้าที่บริหาร โดยจะมีการฝึกอบรมในด้านการบริการ มารยาท และวิธีการนำชมที่อาคารนิทรรศน์รัตนโกสินทร์ก่อนเริ่มต้นทำงานตามพิพิธภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นเวลา 2 วันช่วงเช้า และฝึกอบรมเรื่องเนื้อหา นิทรรศการที่พิพิธบางลำพูในเป็นเวลา 2 วันช่วงบ่าย โดยมีเจ้าหน้าที่ประจำห้องนิทรรศการจำนวน 3 อัตรา

ในส่วนของการนำชมนั้น เจ้าหน้าที่จะนำเสนอเนื้อหา นิทรรศการตามห้องจัดแสดง จากการอ่านเนื้อหา ก่อนเริ่มทำงานและบรรยายโดยไม่มีบทบรรยายที่เป็นทางการ โดยเน้นการบรรยายจากภาพ เสียง และวัตถุจัดแสดง รวมถึงการถาม-ตอบกับผู้ชม ซึ่งช่วยสร้างความสนใจให้กับผู้ชมได้เข้าใจเนื้อหาของนิทรรศการได้ดีในระดับหนึ่ง แต่หากผู้ชมต้องการเดินชมนิทรรศการด้วยตนเองก็สามารถทำได้ ยกเว้นห้องที่ต้องมีการฉายภาพยนตร์ต้องรอผู้ชมที่มาเป็นรอบเท่านั้น

ในการจัดการด้านการบรรยายและการนำชม เจ้าหน้าที่นำชมจะได้รับการฝึกอบรมก่อนการทำงานจริง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้จัดการตามลำดับเวลา ได้แก่ ช่วงเวลาทดลองงาน 4 เดือน ช่วงประเมินผลงานในช่วงสิ้นปี และการประเมินผลการปฏิบัติงานจากกรมธนารักษ์ จากแบบสอบถามจากผู้เข้าชมด้านความพึงพอใจในการบริการจากเจ้าหน้าที่ เพื่อสะท้อนความพึงพอใจทั้งทางด้านการได้รับการบริการและความรู้ความเข้าใจด้านเนื้อหาของนิทรรศการ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการต่อสัญญาบริหารของกรมธนารักษ์ที่มีกับบริษัท ไรท์แมนอีกด้วย

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

ปัญหาในการบรรยายและการนำชม ลูกค้ำส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการได้รับบริการแต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านจำนวนของบุคลากร หากวันนั้นมีเจ้าหน้าที่นำชมบรรยายหยุดมากกว่า 2 คน ก็จะทำให้มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการบรรยายเป็นรอบๆ หรือหากผู้ชมมาเป็นหมู่คณะจำนวนมากกว่า 100 คนขึ้นไป ทางเจ้าหน้าที่จะปรับการบรรยายเป็นการประจำจุดต่าง ๆ ในนิทรรศการ แทนการเดินบรรยายเพียงคนเดียว

### ด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

พิพิธบางลำพูมีการประชาสัมพันธ์ในหลายรูปแบบ แต่เนื่องจากไม่ได้มีงบประมาณโดยตรงในด้านประชาสัมพันธ์และการตลาด แต่อยู่รวมในงบประมาณด้านการบริหารจัดการและกิจกรรม ซึ่งทางไรท์แมนต้องบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการประชาสัมพันธ์ทางไรท์แมนจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่บริษัทนั้นต้องสื่อสารข้อมูลของพิพิธบางลำพูไปสู่สาธารณชนหรือประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ โดยไม่คิดมูลค่า เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านทางพิพิธภัณฑที่ไรท์แมนเป็นคนดูแล ได้แก่ นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ พิพิธภัณฑที่เหรียญ และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและพิพิธภัณฑของบริษัทไรท์แมน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มิวเซียมสยาม เจษฎามิวเซียม เป็นต้น แต่ช่องทางหลักที่พิพิธบางลำพูใช้คือสังคมออนไลน์ เช่น Facebook twitter และ Instagram ซึ่งเป็นช่องทางที่เข้าถึงผู้คนที่กว้างและไม่เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ทั้งนี้พิพิธบางลำพูยังใช้การจัดการกิจกรรมภายในพื้นที่เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑให้กับบุคคลภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายพิพิธภัณฑจากการเข้าร่วมบัตรท่องเที่ยวพิพิธภัณฑ

นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์ผ่านการออกบูธนอกสถานที่ เช่น งานท่องเที่ยวไทย งานเทศกาลสงกรานต์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า เป็นต้น งานด้านการตลาดเนื่องจากการตลาดในแง่ธุรกิจยังไม่มีการทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพราะยังไม่มีการเก็บค่าเข้าชมหรือการขายของที่ระลึกในแบรนด์ของพิพิธบางลำพู จึงเน้นไปที่การสื่อสารให้คนรู้จักพิพิธภัณฑมากขึ้นผ่านการตลาดที่มาจากภาคเครือข่ายและชุมชนบางลำพูและเครือข่ายของชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาใช้พื้นที่พิพิธบางลำพูในการจัดงาน ผ่านทางรูปถ่ายจากงานกิจกรรม หรือผู้เข้าร่วมงานบอกต่อกันก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนรู้จักพิพิธบางลำพู รวมทั้งสื่อมวลชนประเภทรายการโทรทัศน์ที่เข้ามาขอถ่ายทำพิพิธบางลำพูก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนรู้จักมากยิ่งขึ้น

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

พิพิธบางลำพู ภายใต้การดูแลของบริษัทไรท์แมนนั้น มีทีมงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่สามารถวางแผนและดำเนินงานให้พิพิธบางลำพูนั้นอยู่ในสื่อต่างๆ ได้ แต่เนื่องจากโครงสร้างของการบริหารและการจัดสรรงบประมาณที่ไม่ชัดเจนในด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้พิพิธภัณฑไม่สามารถวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ได้

#### 4) ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

ในระหว่างการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูโดยบริษัท ไรท์แมน ผู้จัดการพิพิธภัณฑคุณศนิษา เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพิพิธภัณฑกับชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยได้เปิดโอกาสให้ชุมชนและกลุ่มเกสรลำพูเข้ามาใช้พื้นที่ในการจัดกิจกรรมภายในพิพิธภัณฑ

และเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมทุกกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรลำพู่ ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างชุมชน กับพิพิธภัณฑสถานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น คุณปานทิพย์ ลิกชะไชย หัวหน้ากลุ่มเกษตรกรลำพู่ได้กล่าวถึงคุณศนิษา ว่า เป็นเพราะอบเชย (คุณศนิษา) (ศนิษา แก้วกำเหนิด, 2560) ทางชุมชนถึงสามารถดำเนินงานหลาย ๆ อย่างได้ ทั้งการให้พื้นที่จัดกิจกรรมและเป็นพื้นที่ร่วมกลุ่ม การออกความคิดเห็นในการทำงานร่วมกับ ชุมชน การสนับสนุนงานของชุมชนในทุกๆ ด้าน เหมือนกับว่าอบเชยก็เป็นคนในชุมชนบางลำพู่ เหมือนกัน (ปานทิพย์ ลิกชะไชย, 2561) นอกจากกลุ่มเกษตรกรลำพู่ ทางบ้านนิค ประธานประชาคม บางลำพู่ก็มีความเห็นตรงกันว่า อบเชยเป็นคนทำให้ชุมชนบางลำพู่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับพิพิธบางลำพู่ มากขึ้น เหมือนพิพิธฯ เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่เราสามารถใช้เป็นศูนย์กลางของชุมชน และอยากให้ คนได้มารู้จักชุมชนบางลำพู่ก็ต้องให้เริ่มชมที่พิพิธบางลำพู่ก่อนลงไปเดินในชุมชน จากความเห็นของ ทั้งสองท่านพบว่า ชุมชนบางลำพู่ได้ให้ความสำคัญกับพิพิธบางลำพู่เหมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน อันมีความสำคัญและสามารถใช้เป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ เช่น งานทำบุญ ประจำเดือน งานประชุมประชาคมบางลำพู่ พื้นที่รวมกลุ่มของกลุ่มเกษตรกรลำพู่ และสถานที่พักผ่อนของ คนในชุมชน เป็นต้น

นอกจากชุมชนแล้วนั้น พิพิธบางลำพู่ในช่วงนี้ยังได้มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน จากภายนอกจากการให้ใช้พื้นที่เพื่อจัดงานหรือจัดกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น และได้รับการสนับสนุนทางด้านประชาสัมพันธ์จาก หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น สำหรับกรมธนารักษ์ที่เป็นผู้ดูแล จะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกในลำดับสุดท้าย สำหรับการเข้ามาใช้พื้นที่แต่สำหรับการสร้างเครือข่ายทางพิพิธภัณฑสถาน หรือเครือข่ายด้านการ ท่องเที่ยวต่าง ๆ กรมธนารักษ์ให้บริษัท ไรท์แมนดำเนินงานได้แต่ต้องแจ้งทางกรมธนารักษ์เพื่ออนุมัติ ในบางรายการเพียงเท่านั้น

### ปัญหาที่เกิดขึ้น

การที่ชุมชนมองว่าพื้นที่ภายในพิพิธภัณฑสถานเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชุมชน ทุกคน สามารถเข้ามาใช้งานได้ตลอดเวลาทำการของพิพิธภัณฑสถาน ทำให้ทางกรมธนารักษ์รู้สึกว่าบางส่วนของ การใช้งานเกิดความไม่เป็นระเบียบ เช่น วัสดุและอุปกรณ์ของกลุ่มเกษตรกรลำพู่ที่นำมาเก็บไว้สำหรับจัด กิจกรรม และความไม่น่าสนใจของกิจกรรมของบางหน่วยงานที่ขอเข้ามาใช้พื้นที่ ทางกรมธนารักษ์ มองว่าไม่เหมาะสม หรือหัวข้อกิจกรรมไม่มีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของนิทรรศการก็อาจถูกยกเลิก การขอเข้าใช้พื้นที่ได้ ซึ่งพื้นที่บริเวณที่จัดกิจกรรมค่อนข้างชำรุดเสียหายอยู่เป็นประจำ ซึ่งทางบริษัท ต้องหมั่นซ่อมบำรุงอยู่เสมอ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายส่วนนี้เพิ่มขึ้นมา

## ผลการดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด

จากที่บริษัท ไรท์แมน เข้ามารับหน้าที่ดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพู ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 จนถึงวันที่ 30 กันยายน 2561 เป็นเวลาการดำเนินงาน 3 ปี และในภายหลังทางกรมธนารักษ์พิจารณาไม่ต่อสัญญา และได้โอนย้ายให้ทางสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นผู้บริหารจัดการโดยตรงนั้น สามารถสรุปผลการดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้

### 1. จำนวนผู้เข้าชม

จำนวนผู้เข้าชมถือเป็นดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ทางกรมธนารักษ์ให้ความสำคัญมากที่สุดในการดำเนินงานของพิพิธบางลำพู เนื่องจากสามารถวัดผลได้ชัดเจนและแสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานเพื่อให้มีจำนวนผู้เข้าชมให้ได้ตามจำนวนที่ตั้งเป้าเอาไว้ จะเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาต่อสัญญาของกรมธนารักษ์กับบริษัท ไรท์แมน จำกัด

ตารางที่ 2 สถิติผู้เข้าชมพิพิธบางลำพู ตั้งแต่เปิดทำการถึง 30 กันยายน 2561

ปี	เดือน												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
2557	-	-	-	-	-	-	-	3,612	4,692	2,758	1,999	1,999	15,060
2558	1,826	1,315	1,648	1,213	1,852	802	1,534	2,045	2,164	1,834	1,257	1,621	21,669
2559	1,462	1,765	1,788	1,428	1,201	1,685	1,726	2,071	2,211	1,726	1,167	2,890	23,679
2560	2,661	2,475	2,867	2,297	2,075	2,072	2,283	4,624	4,944	2,011	4,134	3,823	36,266
2561	2,253	2,120	2,942	2,947	2,624	3,420	2,836	4,438	2,633	-	-	-	26,213

สถิติผู้เข้าชมพิพิธบางลำพูตั้งแต่เปิดทำการเดือนสิงหาคม 2557 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2561 มีจำนวนผู้เข้าชมทั้งหมด 122,887 คน

จากสถิติดังกล่าวพบว่า จำนวนผู้เข้าชมพิพิธบางลำพูนั้นมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ในระหว่างช่วงการบริหารของบริษัท ไรท์แมนนั้นมีการใช้การประชาสัมพันธ์จากสื่อมวลชนและการทำการตลาดกับเครือข่ายของพิพิธภัณฑสถานอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยว ทำให้พิพิธบางลำพูเป็นหนึ่งในพิพิธภัณฑสถานที่เป็นรู้จักและได้รับความสนใจจากผู้ชมชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ดัชนีชี้วัดจำนวนผู้ชมของบริษัท ไรท์แมนที่บริหารจัดการให้กับพิพิธบางลำพูจึงสามารถทำตามยอดที่ได้ตกลงเอาไว้ได้อย่างต่อเนื่องทุกปี

### 2. การจัดกิจกรรมและความร่วมมือจากเครือข่าย

ในการจัดสร้างพิพิธบางลำพู ของกรมธนารักษ์นั้น นอกจากการให้เป็นพิพิธภัณฑสถานแสดงถึงหน้าที่และบทบาทในด้านต่างๆ ของกรมธนารักษ์แล้ว กรมธนารักษ์ยังมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การสร้างพิพิธภัณฑสถานที่มีชีวิตและไม่เป็นเพียงสถานที่เก็บสะสมของเก่าเหมือนอย่างพิพิธภัณฑสถานแบบ

เก่า ด้วยการให้พื้นที่ส่วนหนึ่งของภายในพิพิธภัณฑ์สามารถจัดกิจกรรมต่างๆ ได้ โดยตามข้อตกลงที่ทางกรมธนารักษ์และบริษัท ไรท์แมนได้ตกลงร่วมกันคือ ต้องมีกิจกรรมภายในพื้นที่ปีละ 3 ครั้ง เพื่อให้พื้นที่เกิดความเคลื่อนไหวและมีชีวิตอยู่เสมอ ซึ่งในช่วงการบริหารของบริษัท ไรท์แมน คุณศนิษา ผู้จัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพูได้มีการประสานงานกับชุมชนและเครือข่ายภายนอกในการใช้พื้นที่ในการจัดกิจกรรมอยู่เสมอ อาทิ กิจกรรมจากชุมชนบางลำพูและชุมชนใกล้เคียง เช่น งานทำบุญประจำเดือน งานประชุมประชาคมบางลำพู งานเทศกาลตามประเพณีต่าง ๆ เช่น ประเพณีสงกรานต์ งานลอยกระทง กิจกรรมจากเครือข่ายภายนอกที่ทำร่วมกับชุมชน

### ตัวอย่างกิจกรรมที่จัดขึ้น ณ พิพิธภัณฑ์บางลำพู

- งานสัมผัสน้ำบางลำพู เคียงคู่วิถีถิ่นภาคกลาง จัดโดย ประชาคมบางลำพู ร่วมกับพิพิธภัณฑ์บางลำพู และ สสส. วันที่จัดงาน 30 ก.ย. 60 - 1 ต.ค. 60
- พิพิธภัณฑ์บางลำพูและชาวบางลำพูร่วมทำบุญตักบาตร เนื่องในวันที่ 13 ต.ค. 60 จัดโดย ประชาคมบางลำพู ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ใกล้เคียงและพิพิธภัณฑ์บางลำพู วันที่จัดงาน 13 ตุลาคม 2560
- “Human of Street” ตอน Meet & Read คนไร่บ้าน จัดโดย ไทยพีบีเอส ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มูลนิธิกระจกเงา มูลนิธิพัฒนาที่อยู่อาศัย และเครือข่ายคนไร่บ้าน วันที่จัดงาน 3 มิถุนายน 2560
- Night at the Museum จัดโดย มิวเซียมสยามและพิพิธภัณฑ์บางลำพู ช่วงเดือนธันวาคมของทุกปี
- SACICT Mobile Gallery พิพิธภัณฑ์ศิลป์ จัดโดย ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ วันที่จัดงาน 21-24 มีนาคม 2561
- รักรัสิ่งแวดล้อม รักรัคลองบางลำพู จัดโดย กรมธนารักษ์ ร่วมกับพิพิธภัณฑ์บางลำพู และประชาคมบางลำพู วันที่จัดงาน 7 พฤษภาคม 2561
- ประชุมภาคีเครือข่ายในพื้นที่เขตชุมชนบางลำพู จัดโดย หน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่เขตบางลำพู วันที่จัดงาน 2 มิถุนายน 2561



ภาพที่ 23 กิจกรรม Night at the museum 19 ธันวาคม 2559



ภาพที่ 24 งานวันเด็ก สนุก สร้างสรรค์ ตามรอยพ่อ 14 มกราคม 2560



ภาพที่ 25 สัมผัสเสน่ห์บางลำพู เคียงคู่วิวทิวทัศน์ภาคกลาง 30 กันยายน-1 ตุลาคม 2560

จากข้อมูลข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า พิพิธภัณฑ์บางลำพู เป็นพิพิธภัณฑ์แห่งหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการจัดการด้านการให้บริการด้านการศึกษาและพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมถึงผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในด้านการทำงานร่วมกับชุมชน และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนกับพิพิธภัณฑ์ได้อย่างดีเยี่ยม และตั้งแต่การเปิดทำการของพิพิธภัณฑ์บางลำพูนั้น และความสำเร็จในการจัดการพิพิธภัณฑ์ ทำให้พิพิธภัณฑ์บางลำพูได้รับรางวัลในปี 2560 เป็นรางวัลจากงาน Museum Thailand award จากเว็บไซต์ Museum Thailand ที่รวบรวมพิพิธภัณฑ์กว่า 1,500 แห่งทั่วประเทศไทย โดยพิพิธภัณฑ์บางลำพู ได้รับรางวัลสุดยอดผลโหวตพิพิธภัณฑ์ไทยยอดนิยม (Museum Thailand Popular Vote) ประจำปี 2560 ให้เป็น 1 ใน 20 พิพิธภัณฑ์ที่มีอันดับคะแนนสูงสุด ตามความนิยมจากยอดโหวตของพิพิธภัณฑ์ที่ผู้เข้าชมชื่นชอบผ่านการเข้าชมหน้าเว็บไซต์ museumthailand.com

จากผลการดำเนินงานของบริษัท ไรท์แมน ข้างต้นจึงทำให้กรมธนารักษ์ได้เลือกว่าจ้างบริษัท ไรท์แมนให้ทำหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพูอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาถึง 2 ปี 11 เดือน จนกระทั่งได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากภายในหน่วยงานสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ทางกรมธนารักษ์จึงได้หมดสัญญากับบริษัท ไรท์แมนไป เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2561 ที่ผ่านมาและเข้าทำการบริหารจัดการด้วยหน่วยงานและบุคลากรของตนเอง ทำให้พิพิธภัณฑ์บางลำพูมีความโดดเด่นและน่าสนใจในการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของพิพิธภัณฑ์บางลำพูต่อไป ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเป็นของหน่วยงานรัฐแล้วก็ตาม

## การวิเคราะห์การจัดการและแนวทางการจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพูที่ผ่านมา

การวิเคราะห์การจัดการและแนวทางการจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพูจะให้ความสำคัญกับจุดเด่น ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการที่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ตามการจัดการแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบการจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพู การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพู การบริการงานพิพิธภัณฑ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชนกับงานพิพิธภัณฑ์ ดังนี้

### 1. จุดเด่นของพิพิธภัณฑ์บางลำพู

#### 1. ด้านสถานที่

พิพิธภัณฑ์บางลำพู ตั้งอยู่บนถนนพระสุเมรุ แขวงชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ ประกอบด้วยส่วนอาคารสำนักงาน อาคารจัดแสดง ห้องสมุด รวมถึงพื้นที่โดยรอบภายในพิพิธภัณฑ์และลานที่ใช้ในการจัดกิจกรรม ตัวอาคารอยู่ติดกับป้อมพระสุเมรุ ป้อมปราการสำคัญที่ถูกสร้างขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราชและเป็นเพียงหนึ่งในสองป้อมที่ยังคง

เหลืออยู่ในปัจจุบัน และอยู่ในย่านชุมชนสำคัญที่มีประวัติความเป็นมาที่เก่าแก่และหลากหลายทางวัฒนธรรม คือ ย่านชุมชนบางลำพู ที่มีอาณาเขตกว้างขวางและมีชุมชนสำคัญที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมทั้งหมด 7 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนวัดสังเวชวิศยาราม ชุมชนวัดสามพระยา ชุมชนเขียนนิवासน์-ตรอกไก่แจ้ ชุมชนมัสยิดจักรพงษ์ ชุมชนบวรรังสี ชุมชนวัดใหม่อมตรส และชุมชนบ้านพานถม ผู้คนที่อาศัยอยู่บริเวณย่านบางลำพูนี้เป็นกลุ่มที่มีความหลากหลายชาติพันธุ์ ทั้งไทย จีน มอญ เขมร ลาว เขกตานี อาศัยอยู่ร่วมกัน นอกจากนี้พื้นที่ตั้งแต่ถนนพระอาทิตย์จนถึงถนนพระสุเมรุยังเป็นที่ตั้งของวังและพระตำหนักต่างๆ ในช่วงสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ที่สร้างขึ้นอยู่เป็นจำนวนมาก

พิพิธบางลำพู จัดตั้งขึ้นเพื่อต้องการให้เกิดเป็นสาธารณประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งของการอนุรักษ์อาคารเก่าทางประวัติศาสตร์ จุดประสงค์หลักของพิพิธบางลำพูคือเป็นพื้นที่สำหรับการนำเสนอภารกิจหลักของกรมธนารักษ์ให้คนภายนอกรับรู้ และบอกเล่าประวัติศาสตร์ของชุมชนในบริเวณย่านบางลำพู เพื่อให้เกิดความรับรู้ เข้าใจและช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในชุมชน โดยอาคารพิพิธบางลำพู ตั้งอยู่ในพื้นที่ ๆ เข้าถึงได้ง่าย อาคารมีความสวยงาม โดดเด่น และอยู่ในบริเวณสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ อาทิ บ่อมพระสุเมรุ สวนสันติชัยปราการ ถนนพระอาทิตย์และถนนข้าวสารที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของกรุงเทพมหานคร และมีนักท่องเที่ยวผ่านมาบริเวณนั้นตลอดทั้งปี

## 2. การจัดแสดงและกิจกรรมในพิพิธภัณฑ

พิพิธบางลำพู เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์หลักในการใช้พื้นที่ของกรมธนารักษ์ให้เกิดเป็นสาธารณประโยชน์ และเป็นการอนุรักษ์อาคารสำคัญทางประวัติศาสตร์เพื่อมาทำประโยชน์ให้กับคนในพื้นที่ โดยกรมธนารักษ์ต้องการเผยแพร่ภารกิจหลักของกรมธนารักษ์และประวัติศาสตร์ชุมชนบางลำพูผ่านการจัดแสดงในรูปแบบพิพิธภัณฑที่มีความทันสมัย ไม่มีของเก่าสำหรับสะสม ทำให้ไม่ต้องมีงานด้านการจัดการวัตถุหรือการอนุรักษ์ แต่สามารถเล่าเรื่องให้ผู้ชมสนใจและเป็นพิพิธภัณฑที่มีชีวิตตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองว่าพิพิธภัณฑแบบเก่าที่จัดแสดงของสะสมและไม่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดแสดงนั้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมหรือนักท่องเที่ยวในปัจจุบันได้ และจุดเด่นอีกประการหนึ่งคือ การมีพื้นที่ภายในพิพิธภัณฑที่สามารถรองรับการจัดกิจกรรมจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้ และเมื่อหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาใช้พื้นที่พิพิธบางลำพูในการจัดงาน ก็จะมีการถ่ายภาพงานกิจกรรมไปประชาสัมพันธ์ต่อ หรือผู้เข้าร่วมงานบอกต่อกันก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนรู้จักพิพิธบางลำพู รวมทั้งสื่อมวลชนประเภทรายการโทรทัศน์ที่เข้ามาขอถ่ายทำพิพิธบางลำพูก็เป็นส่วนหนึ่งที่ ภายหลังจากการเปลี่ยนการบริหารเป็นกรมธนารักษ์บริหารเองนั้น ภายใตกรมธนารักษ์นั้นมีหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ของตนเอง ดังนั้นหากมีการวางแผนและร่วมมือในการจัดการด้านประชาสัมพันธ์ก็จะทำให้มีช่องทางในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้นจากช่องทางเดิมที่ไร้ที่แมนเคยดำเนินการมาก่อนหน้า จะทำให้คนรู้จักมากยิ่งขึ้น และช่วยขยายกลุ่มเป้าหมายให้ได้กว้างและมีจำนวนมากขึ้น



### 3. การนำชมและการบรรยายด้านการศึกษา

ในการดำเนินงานของพิพิธบางลำพู จากการดำเนินงานมากกว่า 3 ปี ภายใต้การดูแลจากสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ และภายใต้การบริหารจัดการของบริษัท ไรท์แมน จำกัด ได้เปิดให้บริการความรู้แก่นักเรียน นักศึกษาและบุคคลทั่วไป โดยมีผู้เข้าชมตั้งแต่เปิดดำเนินการรวมทั้งสิ้น 122,887 คน โดยแบ่งเป็นการนำชมและกิจกรรมได้ดังนี้

- การนำชมนิทรรศการถาวรของกรมธนารักษ์และชุมชนบางลำพู
- การนำชมนิทรรศการหมุนเวียนบริเวณชั้น 1 ของอาคารปูน
- การนำชมนิทรรศการภายในอาคารเพื่อต่อยอดให้กับกลุ่มเกสรลำพูนำผู้ชมไป

เดินชมชุมชนบางลำพูต่อไป

- การจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานและเครือข่ายต่าง ๆ
- การจัดห้องสมุดสำหรับชุมชนและบุคคลทั่วไป โดยประกอบไปด้วยหนังสือที่

เกี่ยวข้องกับชุมชนบางลำพูและหนังสือทั่วไป

- การเข้าร่วมเครือข่ายพิพิธภัณฑสถานและเครือข่ายอื่น ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านพิพิธภัณฑสถานและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพิพิธภัณฑสถาน

บุคลากรหลักที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการศึกษาคือ ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน และเจ้าหน้าที่นำชมนิทรรศการ โดยเฉพาะส่วนงานด้านกิจกรรมและเครือข่ายนั้น ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานจะมีบทบาทอย่างยิ่งในการติดต่อประสานงานและดำเนินงานให้เกิดความราบรื่นตลอดการจัดกิจกรรมสำหรับการเข้าร่วมเครือข่ายพิพิธภัณฑสถานและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานจะเป็นผู้เข้าร่วมทั้งหมด ทั้งในนามพิพิธภัณฑสถานและในนามบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในการให้บุคคลในแวดวงพิพิธภัณฑสถานและเครือข่ายอื่นได้รู้จักหรือคุ้นเคยกับชื่อของพิพิธบางลำพูมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่คุณศนิษาเข้ามารับตำแหน่งผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานนั้น ได้ดำเนินการให้พิพิธบางลำพูมีกิจกรรมในพื้นที่ตลอดทั้งปี ทั้งกิจกรรมจากภายในหน่วยงานจากงบประมาณที่จัดสรรเอาไว้ กิจกรรมจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและกิจกรรมจากหน่วยงานภายนอกที่มาขอใช้พื้นที่เนื่องจากพิพิธบางลำพูอยู่ในพื้นที่ๆ เป็นที่รู้จัก การคมนาคมสะดวก มีความพร้อมด้านสถานที่ในการจัดกิจกรรมต่างๆ โดยการสร้างเครือข่ายดังกล่าวจะเป็นทางหนึ่งในการเพิ่มการสนับสนุนพิพิธภัณฑสถานต่อไปในอนาคต

### 4. ความร่วมมือระหว่างพิพิธภัณฑสถานและชุมชน

ในระหว่างการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยบริษัท ไรท์แมน คุณศนิษา ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน เป็นบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากชุมชนบางลำพู ประชาคมบางลำพู และกลุ่มเกสรลำพูเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้เข้าร่วมทำกิจกรรมกับชุมชนเป็นประจำ และเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยดำเนินงานกลุ่มเกสรลำพูในการให้พื้นที่กลุ่มมัคคุเทศก์ (ไกด์เด็ก) ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของ

ห้องสมุดในพิพิธบางลำพูเป็นศูนย์รวมของการประชุมทุกสัปดาห์ที่มีการจัดกิจกรรม นอกจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานภายในและภายนอกแล้วนั้น พิพิธบางลำพูยังเป็นพิพิธภัณฑที่สถานการศึกษาหลายแห่ง เลือกเข้ามาศึกษาและทำโครงการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนและพิพิธบางลำพูหลายครั้ง เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร กับรายวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อชุมชน วิทยาลัยเพาะช่าง โครงการวาดสีน้ำพื้นที่ชุมชนบางลำพู เป็นต้น ซึ่งได้รับความร่วมมือจากชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากชุมชนเองมองว่าพิพิธบางลำพูเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชน และนิทรรศการและกิจกรรมต่าง ๆ ก็ให้ชุมชนมีส่วนร่วมเสมอ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและพิพิธภัณฑเป็นไปในลักษณะของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์อันดีระหว่าง เห็นได้จากความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของพิพิธภัณฑกับชุมชนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการพิพิธบางลำพู

จากการศึกษาพบว่าในการจัดการพิพิธภัณฑของพิพิธบางลำพูจากทั้งสองหน่วยงาน ได้แก่ กรมธนารักษ์ และบริษัท ไรท์แมน จำกัดนั้น จากสภาพการดำเนินการที่ผ่านมาของพิพิธบางลำพูมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ระหว่างการบริหารจัดการพิพิธภัณฑดังนั้นเพื่อเสนอแนวทางในการจัดการที่เหมาะสม

### 1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ

เนื่องจากพิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑขนาดเล็ก มีการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนจากกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ซึ่งบริษัท ไรท์แมนในระหว่างการบริหารต้องบริหารจัดการพิพิธภัณฑให้อยู่ในงบประมาณที่จำกัด ตามขอบเขตของงบประมาณ ซึ่งทำให้การบริหารบางส่วนไม่ได้มีความคล่องตัวหรือมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เช่น การซ่อมบำรุงอุปกรณ์ งานด้านประชาสัมพันธ์และการตลาด โดยทางกรมธนารักษ์เองมองว่า งบประมาณที่ใช้กับพิพิธบางลำพูนั้นมีจำนวนไม่มากเนื่องจากเป็นงานบริการสังคม และตัวพิพิธภัณฑไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ แต่ทั้งนี้งบประมาณนั้นสามารถปรับเพิ่มหรือลดตามความเหมาะสมของแต่ละปีได้ ในทางกลับกันทางบริษัท ไรท์แมนมองว่า การที่มีงบประมาณที่จำกัดนั้น ทางบริษัทก็สามารถดำเนินการให้ได้ตามความเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกัน หากมีงบประมาณเพียงพอก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริษัทเองก็จะมีคุณค่าในการรับจ้างบริหารต่อไป

### 2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

#### ปัญหาเกี่ยวกับระบบเทคนิคจัดแสดง

ในการดำเนินงานจัดแสดงนิทรรศการของพิพิธบางลำพู มีการใช้เทคนิคและอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ จำนวนมากเพื่อถ่ายทอดเนื้อหาของพิพิธภัณฑ ข้อดีของวิธีจัดแสดงแบบใช้เทคโนโลยี คือมีความน่าสนใจทันสมัย และดึงดูดใจให้ผู้ชมสนใจเข้าชมได้มากขึ้น แต่ข้อเสียคือ

พิพิธภัณฑสถานต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ในช่วงการบริหารของบริษัท ไรท์แมนจะมีช่างประจำอาคารที่เป็นคนของบริษัทเอง และสามารถดำเนินการซ่อมบำรุงจากการสนับสนุนช่างเทคนิค อะไหล่ หรืออุปกรณ์บางประเภทจากทางบริษัทที่อยู่เสมอ แต่ทั้งนี้อาจมีอุปกรณ์บางชิ้นที่ต้องรอผลิตหรือเลิกผลิตแล้วต้องห้อะไหล่แบบใหม่มาแทน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรรมนารักษ์ เจ้าของพิพิธภัณฑสถานที่ต้องการให้อุปกรณ์ต่างๆ พร้อมใช้งานตลอดเวลา เนื่องจากหากปิดส่วนใดส่วนหนึ่งของนิทรรศการไปก็จะกระทบต่อภาพลักษณ์ในการให้บริการ ซึ่งในระหว่างการบริหารของบริษัท ไรท์แมน ต้องมีการแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้กรรมนารักษ์รับรู้ ในระหว่างเดือนและปีงบประมาณของพิพิธภัณฑสถานบ้างจึงต้องมีการวางแผนซ่อมบำรุงระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ทราบว่าช่วงเวลาใดจะมีการซ่อมแซมส่วนใดบ้างของพิพิธภัณฑสถาน นอกเหนือจากการชำรุดของอุปกรณ์ที่ต้องใช้งานอยู่เสมอ เช่น การซ่อมสี หรือปรับปรุงโครงสร้างที่ต้องใช้ระยะเวลานาน เพื่อทำความเข้าใจทั้งฝ่ายไรท์แมนที่ดำเนินการ และฝ่ายกรรมนารักษ์ที่เป็นเจ้าของพิพิธภัณฑสถาน

### 3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ

#### ปัญหาด้านที่จอดรถ

พื้นที่ภายในบริเวณพิพิธภัณฑสถานบ้างมีข้อจำกัดด้านที่จอดรถ เนื่องจากสามารถรองรับรถยนต์ได้ประมาณ 4-5 คัน จึงเป็นอุปสรรคในการเข้าชมพิพิธภัณฑสถาน แต่ทางพิพิธภัณฑสถานได้ทำการประสานกับโรงเรียนวัดสังเวชฯ ที่อยู่บริเวณด้านหลังอาคารในการอนุญาตให้รถจักรยานยนต์จอดได้จำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่สามารถรองรับรถขนาดใหญ่สำหรับหมู่คณะที่เดินทางเข้ามาชมพิพิธภัณฑสถานได้ โดยทางกรรมนารักษ์ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการให้รถขนาดใหญ่ส่งผู้เข้าชมหมู่คณะลงบริเวณใกล้เคียงพิพิธภัณฑสถานและให้นำไปจอดที่พิพิธภัณฑสถานเหรียญฯ ซึ่งสามารถรองรับรถได้จำนวนมากกว่าและขนาดใหญ่กว่าบริเวณพิพิธภัณฑสถานบ้าง จอดรถสำหรับรถบัสที่เข้ามาเข้าชมโซนวัดพระแก้วและพระบรมมหาราชวัง เช่น ลานพระบรมรูปทรงม้า สนามหลวง เป็นต้น

#### ปัญหาด้านการใช้พื้นที่จัดกิจกรรม

พิพิธภัณฑสถานบ้าง มีพื้นที่ในการจัดกิจกรรมบริเวณสนามหญ้าภายในพิพิธภัณฑสถาน โดยได้เปิดให้หน่วยงานหรือชุมชนต่าง ๆ เข้ามาขอใช้พื้นที่ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและเป็นทางหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์พื้นที่ของพิพิธภัณฑสถานให้คนภายนอกสนใจมากยิ่งขึ้น แต่จากมุมมองของผู้บริหารจากไรท์แมนนั้นเห็นว่า การใช้พื้นที่จากชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มเกสรลำพูที่ใช้พิพิธภัณฑสถานบ้างเป็นพื้นที่ในการเตรียมทุกกิจกรรมของชุมชน ทำให้มีการเข้ามาทำกิจกรรมค่อนข้างถี่ และส่วนหนึ่งไม่มีความเป็นระเบียบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑสถานต่อกรรมนารักษ์และบุคคลภายนอกได้ ซึ่งจากความเห็นของกรรมนารักษ์ก็มีความเห็นด้านการใช้งานพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้นว่า ในระยะยาวนั้นการเปิดพื้นที่ให้คนเข้าใช้ทำกิจกรรมมากเกินไปอาจส่งผลให้เกิดการเสื่อมสภาพจากการใช้งานและค่าเสื่อมที่เกิดขึ้นกรรมนารักษ์ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นจึงอาจมีแผนในการคิดค่าใช้จ่ายในการ

ใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมจากหน่วยงานภายนอกในอนาคต แต่การใช้พื้นที่จากชุมชนบางลำพูเอง หรือ กลุ่มเกสรลำพูที่เคยใช้ห้องสมุดเป็นพื้นที่รวมตัวและทำกิจกรรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการมาเป็นการดูแลของกรมธนารักษ์โดยตรง ก็ไม่สามารถใช้พื้นที่ภายในห้องสมุดเป็นพื้นที่รวมตัวเหมือนแต่ก่อนได้อีกแล้ว เนื่องจากทางกรมธนารักษ์มีการจัดระเบียบของพื้นที่และขอบเขตของการดำเนินการแบบหน่วยงานราชการ ชุมชนที่เคยมาใช้พื้นที่จึงมีจำนวนน้อยลงไป จากที่เคยใช้พิพิธบางลำพูเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการประชุมหรือเตรียมความพร้อมก่อนนำนักท่องเที่ยวชมในชุมชน ในปัจจุบันจึงเปลี่ยนมาใช้พื้นที่ภายนอกพิพิธภัณฑสถาน

#### 4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

##### ปัญหาด้านการขาดความร่วมมือของชุมชนกับการบริหารจัดการ

ปัญหาส่วนหนึ่งของการจัดการพิพิธบางลำพูมาจากการไม่มีการทำงานร่วมกันของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน เนื่องจากกรมธนารักษ์ในฐานะเจ้าของพื้นที่ก็จะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ ของพิพิธภัณฑสถานผ่านทางบริษัทเอกชน ก็คือ บริษัท ไรท์แมน ซึ่งในการดำเนินงานบริหารจัดการนั้นไม่ได้มีการพูดคุยระหว่างกันกรมธนารักษ์ บริษัทเอกชนและชุมชนบางลำพู ทำให้การดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานขาดความคิดเห็นของคนในชุมชนไป แต่ในส่วนด้านบริษัทไรท์แมนนั้นสามารถดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและพิพิธภัณฑสถานได้เป็นอย่างดี ผ่านทางผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน ซึ่งมีการทำงานร่วมกับประชาคมและกลุ่มเกสรลำพูมาเป็นเวลานาน แต่เป็นรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะบุคคล ไม่ได้เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือความเห็นของหน่วยงานแต่อย่างใด ทำให้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากการตกลงร่วมกันของทั้งสามฝ่ายแต่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือการพูดคุยร่วมกันเพียงสองฝ่ายเท่านั้น

ในการดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธบางลำพูนั้นได้แบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารจากกรมธนารักษ์ ซึ่งได้มอบหมายให้สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเป็นผู้ควบคุมดูแลบริษัท ไรท์แมน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานบริหาร ซึ่งจะมีโครงสร้างภายในบริษัท ไรท์แมนที่แบ่งเป็นฝ่ายบริหารจัดการพิพิธบางลำพูอย่างชัดเจน จุดแข็งของการว่าจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาบริหารคือ การคล่องตัวในการบริหารจัดการ ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดแสดง ความยืดหยุ่นของการทำงานในการบริหารบุคลากร และสามารถควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ โดยกรมธนารักษ์จะควบคุมผ่านการติดตามจากรายงานประจำเดือน และการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาประจำปี โดยในระหว่างการดำเนินงานบริษัท ไรท์แมน จะเป็นผู้ดูแลและควบคุมมาตรฐานการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นระบบตามที่บริษัทกำหนดและเป็นผู้จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาพิพิธภัณฑสถาน โดยพิพิธบางลำพูจะมีโครงสร้างภายในสำหรับดำเนินงานได้แก่ ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่นำชม เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และช่างเทคนิคที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานโดยรับคำสั่งโดยตรงจากบริษัท ไรท์แมนและกรมธนารักษ์

ในปัจจุบันภายหลังจากการหมดสัญญาของบริษัท ไรท์แมน ทางกรมธนารักษ์ได้เข้ามาบริหารจัดการพิพิธบางลำพูโดยใช้หน่วยงานภายในของกรมเอง ที่เคยทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและดูแลพิพิธภัณฑสถานของกรมธนารักษ์ในพระบรมมหาราชวังมาเป็นผู้ดำเนินงานทั้งหมด โครงสร้างในการบริหารจัดการจึงขึ้นอยู่กับกรมธนารักษ์เพียงผู้เดียว

ผลจากการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูพบว่าการดำเนินงานบริหารจัดการต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งนี้ ได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารจากกรมธนารักษ์และสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ฝ่ายบริหารจากบริษัท ไรท์แมนจำกัด และผู้จัดการพิพิธบางลำพู ซึ่งทั้งสามกลุ่มเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่เมื่อศึกษาจากการดำเนินงานพบว่า หน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานอยู่ที่ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน ทั้งในการดำเนินงานภายในพิพิธภัณฑสถาน การประสานงานกับเครือข่ายชุมชนบางลำพู เครือข่ายภาคเอกชนอื่นๆ และไม่มีการหารือหรือระดมความคิดเห็นในด้านการพัฒนาด้านต่างๆ ของพิพิธภัณฑสถานอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน เช่น การวางแผนงานประจำปี แนวทางในการจัดกิจกรรมของพิพิธภัณฑสถาน รวมถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากผู้ทำแผนนำเสนอเพื่อของบประมาณประจำปีเป็นฝ่ายบริหารจากบริษัท ไรท์แมน ซึ่งไม่ได้มาประจำการอยู่ที่พิพิธภัณฑสถาน

จากการวางแผนดำเนินงานของพิพิธบางลำพู เนื่องจากเป็นพิพิธภัณฑสถานที่มีบริษัทเอกชนเข้ารับบริหารจัดการ ดังนั้นจึงมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานและรายงานประจำเดือนที่ต้องส่งให้ทางกรมธนารักษ์พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ นั่น ทำให้บริษัท ไรท์แมน ต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้ดัชนีชี้วัดผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และดัชนีที่สำคัญที่สุดคือจำนวนผู้เข้าชม เนื่องจากในการรับบริหารจัดการไม่ได้มีการกำหนดผู้เข้าชมต่อเดือนเป็นลายลักษณ์อักษรจากใน TOR แต่เป็นการประเมินและวางแผนรายปีอย่างคร่าวๆ เพื่อให้ยอดผู้ชมมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และสร้างการเป็นที่รู้จักของพิพิธบางลำพูให้ได้มากขึ้น จากกลุ่มผู้ชมที่สนใจท่องเที่ยวพิพิธภัณฑสถาน กลุ่มนักเรียน นักศึกษาที่เข้ามาดูงาน เมื่อทางพิพิธบางลำพูได้เข้าร่วม MOU กับทางมิวเซียมสยามกับบัตรท่องเที่ยวพิพิธภัณฑสถาน (Muse Pass) ทำให้มีคนที่รู้จักมากขึ้นและมีการเพิ่มของจำนวนผู้เข้าชมมากขึ้น จากการสัมภาษณ์คุณชลทิพย์ ไชยจันทร์ ได้ให้ข้อมูลว่าต้องการผู้เข้าชมที่มีคุณภาพโดยไม่ได้คำนึงถึงปริมาณ แต่อย่างน้อยต้องได้เดือนละ 2,000 คนขึ้นไป ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพิพิธบางลำพูมีศักยภาพในการรองรับผู้เข้าชมทั้งเป็นหมู่คณะและผู้ชมทั่วไปทั้งชาวไทยและต่างชาติ เนื่องจากอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับสถานที่ท่องเที่ยวและสถานที่ทางประวัติศาสตร์หลายแห่ง แต่ในการดำเนินงานยังขาดการวางแผนผู้เข้าชมอย่างละเอียด เช่น กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ จำนวนผู้ชมที่ต้องการ การแบ่งประเภทของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนด้านการประชาสัมพันธ์และนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 6

### อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และประเด็นปัญหาของงานวิจัยเพื่อวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย และปัญหา เพื่อเสนอแนะแนวทางและเป็นกรณีศึกษาให้กับหน่วยงานอื่นต่อไป โดยวิเคราะห์จากการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของพิพิธภัณฑ์ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ
2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร
3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ
4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

#### อภิปรายผล

##### 1. ด้านโครงสร้างการบริหารบุคลากรและงบประมาณ

พิพิธบางลำพู เป็นพิพิธภัณฑ์ที่ตั้งขึ้นในพื้นที่อาคารอนุรักษ์ที่ขึ้นทะเบียนโดยกรมศิลปากร จุดประสงค์ของพิพิธบางลำพูคือ เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์และเป็นสถานที่รวบรวมเรื่องราวทางประวัติศาสตร์และวิถีชีวิตของชาวบางลำพูและชุมชนใกล้เคียงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยมีภารกิจหลักคือการเผยแพร่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานก็คือ กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ภายใต้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่อยากให้พิพิธภัณฑ์มีความทันสมัยและไม่น่าเบื่อเหมือนพิพิธภัณฑ์ที่เป็นภาพจำในอดีต มีความเคลื่อนไหวและมีชีวิตตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของพิพิธบางลำพุนั้นมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีการวางแผนงานเพื่อให้การทำงานได้ประสิทธิภาพมากที่สุด ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการพิพิธบางลำพุนั้น ได้มีการวิเคราะห์ผลการศึกษาจากทุกฝ่ายได้แก่ ฝ่ายบริหารจากสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน กรมธนารักษ์ ฝ่ายบริหารจากบริษัท ไรท์แมน จำกัด ฝ่ายปฏิบัติการจากบริษัท ไรท์แมน จำกัด ตลอดจนประชาชนประชาคมบางลำพู ในการศึกษาพบว่า การดำเนินงานบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์แห่งนี้เฉพาะในส่วนของพิพิธบางลำพุนั้น มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ผู้จัดการพิพิธภัณฑ์มีสิทธิในการบริหารบุคลากร แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดการให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งมีผู้จัดการพิพิธภัณฑ์เป็นผู้บริหารงานเพียงคนเดียว ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ได้และทำให้การดำเนินงานของพิพิธบางลำพูมีความรวดเร็วขึ้นกว่าการอยู่ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐบาล

พิพิธบางลำพูนั้นในการบริหารจัดการงาน ผู้ศึกษาพบว่าพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติการมี ส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ถึงแม้ว่าจะมีการ ประชุมรายงาน การทำแผนเสนองบประมาณประจำปี และแผนการดำเนินงานจากฝ่ายบริหารพิพิธ บางลำพูโดยตรง ยังคงพบว่าความรับผิดชอบหลักของการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านของพิพิธภัณฑสถานอยู่ ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานเพียงผู้เดียว ไม่มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานใน ระหว่างทำงานอย่างเป็นทางการ หรือเสนอแนวความคิดในการจัดการพิพิธภัณฑสถานเพื่อการพัฒนาและ การให้บริการอย่างเป็นทางการ เช่น การวางแผนการดำเนินงานประจำปี การจัดกิจกรรมภายใน พิพิธภัณฑสถาน หรือแม้แต่แผนงานประจำปีสำหรับเบิกจ่ายงบประมาณก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารของ บริษัท ไรท์แมน ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาและจัดทำเอกสารสัญญาเพื่อของบประมาณในการดำเนินการใน แต่ละปี โดยที่ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและจัดการพิพิธภัณฑสถานในทุกๆ ด้าน ไม่มีส่วน เกี่ยวข้องในการวางแผนหรือนำเสนองบประมาณของพิพิธภัณฑสถานแต่อย่างใด แต่ดำเนินการภายใน พิพิธภัณฑสถานภายใต้งบประมาณที่ได้รับเพียงเท่านั้น

นอกจากนี้กลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารจากบริษัทเอกชน ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเป็น หัวหน้าของผู้จัดการพิพิธบางลำพู ตามโครงสร้างของบริษัท ไรท์แมน ยังขาดความสนใจและความ เข้าใจต่องานด้านพิพิธภัณฑสถาน ทั้งด้านการศึกษาภายในพิพิธภัณฑสถาน การบริหารจัดการให้พิพิธภัณฑ สถานสามารถนำเสนอข้อมูลและเรื่องราวและจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนตามภารกิจของ พิพิธภัณฑสถานมากกว่าการเป็นเพียงสถานที่ท่องเที่ยว เนื่องจากกระบวนการประชาสัมพันธ์ของพิพิธ บางลำพูที่จัดการโดยบริษัท ไรท์แมน ที่เน้นย้ำภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑสถานในด้านบริการ ด้านการ ต้อนรับและการนำชมที่มีการให้บริการในรูปแบบเดียวกับโรงแรมหรือสถานที่ท่องเที่ยวสำหรับ นักท่องเที่ยวและบุคคลทั่วไปที่สนใจท่องเที่ยวพิพิธภัณฑสถานและสถานที่ท่องเที่ยวในกรุงเทพฯซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจงานด้านพิพิธภัณฑสถานของบุคลากรในบริษัทเอกชนนั้นเปลี่ยนแปลงไป

การดำเนินงานของพิพิธบางลำพูจะประกอบด้วยกรมธนารักษ์ เป็นผู้กำหนด นโยบาย จัดสรรงบประมาณ และมอบหมายให้บริษัท ไรท์แมน ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของ พิพิธภัณฑสถาน โดยมีผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานเป็นผู้ดำเนินการหลักทั้งด้านบุคลากร จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการใช้ งาน การอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑสถานและกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของพิพิธภัณฑสถาน โดยผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานจะทำหน้าที่ดำเนินการจัดการพิพิธภัณฑสถานทั้งหมด โดยไม่มีตำแหน่งภัณฑารักษ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่นำชมและ เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง ทำให้ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการพิพิธภัณฑสถานใน ทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การนำชมและบรรยายทางวิชาการเพื่อการศึกษา งานบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน การเงินและงบประมาณ การประชาสัมพันธ์และการตลาด งานด้านเครือข่ายพิพิธภัณฑสถาน และการสร้าง เครือข่ายกับชุมชนและบุคคลภายนอกเพื่อให้พิพิธภัณฑสถานมีการพัฒนาและมีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา

นอกจากการดำเนินงานภายในพิพิธภัณฑ์ด้านการนำชมและการบรรยายแล้ว ยังมี การจัดกิจกรรมอันเกี่ยวเนื่องกับประวัติศาสตร์พื้นที่และการศึกษาจากข้อมูลเนื้อหาภายในพิพิธภัณฑ์ ได้แก่กิจกรรมของประชาคมบางลำพูเกี่ยวกับการจัดแสดงงานฝีมือในชุมชน นิทรรศการหมุนเวียน ภายในพิพิธภัณฑ์ กิจกรรมจากกลุ่มเกสรลำพูในนามโกด์เด็กบางลำพู ในการนำผู้ชมจากพิพิธภัณฑ์ไป เดินชมและให้ความรู้เกี่ยวกับชุมชนจากพื้นที่จริงและบุคคลที่เป็นผู้รู้ในชุมชนแต่ละบ้านโดยคัดเลือก จากบ้านที่มีประวัติความเป็นมาและมีความน่าสนใจทางวัฒนธรรม ซึ่งกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพื้นที่ ของพิพิธบางลำพูที่ผ่านมานั้นเป็นกิจกรรมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านเนื้อหา และรูปแบบของ กิจกรรมเนื่องจากการจัดกิจกรรมนั้นมาจากหลายองค์กรที่ขอเข้าใช้พื้นที่เพื่อทำกิจกรรม ทั้งกิจกรรม งานเสวนา กิจกรรมเดินท่องเที่ยว กิจกรรมถ่ายภาพ วาดรูป และกิจกรรมจัดแสดงงานทางวัฒนธรรม ต่างๆ เป็นต้น การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องของพิพิธบางลำพูเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พิพิธภัณฑ์มีความ เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาทั้งในพื้นที่จริง และพื้นที่ทางออนไลน์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความน่าสนใจและ ผู้ชมสามารถกลับมาเยี่ยมชมได้บ่อยครั้งเนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

เนื่องจากงบประมาณในการดำเนินการของพิพิธภัณฑ์เป็นงบประมาณที่ถูกจัดสรร จากกรมธนารักษ์ เพื่อจ่ายให้กับบริษัท ไรท์แมน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการนั้นได้มีการวางแผนการ ใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ทำให้การจัดการพิพิธภัณฑ์ในแต่ละด้านถูกจำกัดไว้ตั้งแต่การเสนอขอ งบประมาณในแต่ละปีโดยงบประมาณส่วนใหญ่จะเป็นส่วนของบุคลากร และการซ่อมบำรุงงานจัด แสดง และกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์ แต่เนื่องจากพิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑ์ขนาดเล็ก ทำให้ งบประมาณที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถพัฒนากิจการพิพิธภัณฑ์ได้อย่างเต็มที่ งบประมาณ ที่ได้รับส่วนใหญ่จึงเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับดูแลรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ให้คงสภาพพร้อมใช้ งาน แต่ไม่มีการนำเสนอสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆ หรือการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมจากที่จัดแสดงอยู่ และ เนื่องจากเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ยังไม่มีการเก็บค่าเข้าชมและเก็บค่าใช้จ่ายจากการให้หน่วยงานหรือองค์กร ต่าง ๆ เข้าใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ส่งผลให้ทางกรมธนารักษ์ไม่มีรายได้จากการบริหารพิพิธบางลำพู แต่อย่างใด การดำเนินงานทั้งหมดจึงมาจากเงินงบประมาณจากที่จัดสรรมาแล้วแทบทั้งสิ้น

จากการศึกษาผู้ศึกษาได้พบว่า ในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูในช่วงที่บริษัท ไรท์แมนรับบริหารยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ถึงแม้ว่าสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินของกรมธนารักษ์ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ พิพิธบางลำพูจะเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการพิพิธภัณฑ์ แต่ เนื่องจากในช่วงการบริหารจัดการโดยบริษัทไรท์แมนนั้น ทางสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินไม่มี เจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านงานพิพิธภัณฑ์มาเป็นพนักงานประจำที่พิพิธบางลำพู แต่จะเข้ามาที่พิพิธภัณฑ์ ในกรณีการขออนุมัติกิจกรรม หรือการจัดกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์เพียงเท่านั้น ทำให้บุคลากรบางส่วน ที่ทำงานในพิพิธภัณฑ์นั้นต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่ตรงกับหน้าที่ และ



ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในขณะนั้น ทำให้การดำเนินงานบางด้านของพิพิธภัณฑ์ไม่สัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของกรมธนารักษ์เท่าใดนัก

ด้านโครงสร้างของบุคลากรของพิพิธบางลำพู สามารถวิเคราะห์ได้ว่าแนวความคิดในการจัดการพิพิธภัณฑ์ที่เคยมีมาแต่เดิมที่ต้องอาศัยบุคลากรเฉพาะด้านหรือภัณฑารักษ์ที่มีความเชี่ยวชาญตามประเภทของพิพิธภัณฑ์นั้นได้เปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบัน โดยทางบริษัท ไรท์แมน ฝ่ายบริหารงานโครงการจะทำหน้าที่สร้างบุคลากรทางสายพิพิธภัณฑ์ภายใต้ความรู้ความเข้าใจของบริษัทขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องต่อรูปแบบพิพิธภัณฑ์ที่บริษัทเป็นผู้ออกแบบและสร้างขึ้น ตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งของการที่บริษัทมองว่าไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารจัดการหรือดำเนินงานในพิพิธภัณฑ์ เนื่องจากการดำเนินงานหลักๆ ของพิพิธบางลำพู ไม่ได้เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์จัดแสดง หรือต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน แต่เป็นพิพิธภัณฑ์ที่เล่าเรื่องขององค์กรและประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในพื้นที่ผ่านทางสื่อจัดแสดงที่เป็นของจำลองและมัลติมีเดีย ดังนั้นทางบริษัทไรท์แมนจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร แต่เน้นที่ความรู้ความเข้าใจในงานด้านการจัดการและการบริการเป็นสำคัญ ซึ่งอาจทำให้พิพิธภัณฑ์ที่บริษัทไรท์แมนดูแลอยู่นั้นขาดมิติทางการให้ความรู้และด้านงานวิชาการอันเป็นแนวคิดหลักของการทำพิพิธภัณฑ์เพื่อเป็นสถานที่บริการด้านความรู้ต่อประชาชน

## 2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

พิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑ์ขนาดเล็กที่เล่าเรื่องพันธกิจหลักของกรมธนารักษ์และประวัติศาสตร์ชุมชนและความสำคัญของย่านชุมชนบางลำพู ทำให้ในระหว่างการออกแบบผู้ออกแบบไม่ได้เน้นการใช้เทคโนโลยีมากเกิดไป แต่ออกแบบให้เป็น universal design ที่เหมาะสมและครอบคลุมกับความดั้งเดิมของอาคารเก่า ให้สามารถทำหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆ ส่วน ในส่วนของอาคารปูนนั้นจะเป็นนิทรรศการของกรมธนารักษ์ และอาคารไม้จะเป็นนิทรรศการเกี่ยวกับชุมชนบางลำพู ในการจัดแสดงนิทรรศการของพิพิธบางลำพู มีการใช้เทคนิคและอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ จำนวนมากเพื่อถ่ายทอดเรื่องของพิพิธภัณฑ์ ข้อดีของวิธีจัดแสดงแบบใช้เทคโนโลยี คือมีความน่าสนใจทันสมัย และดึงดูดใจให้ผู้ชมสนใจเข้าชมได้มากขึ้น แต่ข้อเสียคือ พิพิธภัณฑ์ต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เนื่องจากพิพิธบางลำพูออกแบบและสร้างโดยบริษัท ไรท์แมน ในแต่ละห้องนิทรรศการจะนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อใช้ในการจัดแสดง ดังนั้นอุปกรณ์ต่างๆ จึงต้องมีการซ่อมบำรุงเป็นประจำเพื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา ดังนั้นในแผนการบริหารงานด้านสื่อจัดแสดงจึงจำเป็นต้องมีแผนการบำรุงรักษารายเดือนและรายปี รวมถึงค่าใช้จ่ายในการซื้ออุปกรณ์สำรองในกรณีอุปกรณ์บางชนิดจำเป็นต้องเปลี่ยนในช่วงเวลาหนึ่งปี เจ้าหน้าที่ด้าน

เทคนิคและสื่อจัดแสดงของพิพิธภัณฑ์บางลำพูมีจำนวน 1 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการเปิด-ปิด อาคาร และดูแลอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในนิทรรศการและรายงานผลการซ่อมบำรุงต่อผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ เพื่อวางแผนในการเบิกจ่ายอุปกรณ์และทำแผนการซ่อมบำรุงประจำปีเดือนเพื่อเสนอต่อสำนักทรัพย์สินฯ กรมธนารักษ์ ทุกเดือน

ในการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบของการเน้นที่สื่อมัลติมีเดียและเนื้อหาเรื่องราวมากกว่าวัตถุจัดแสดง เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รูปแบบของการจัดการพิพิธภัณฑ์เปลี่ยนไป ซึ่งพิพิธภัณฑ์ประเภทนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการทำงานด้านทะเบียนวัตถุ งานอนุรักษ์วัตถุ หรือการจัดการและบุคลากรอันเกี่ยวเนื่องกับวัตถุจัดแสดงออกไป แต่พิพิธภัณฑ์ที่ใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการจัดแสดงนั้นต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์จัดแสดงและบุคลากรผู้ดูแลพิพิธภัณฑ์มากขึ้น เพื่อช่างที่มีในพิพิธภัณฑ์นั้นมีความเชี่ยวชาญในการดูแลรักษาและซ่อมบำรุงอุปกรณ์จัดแสดงเมื่อเกิดความเสียหายให้สามารถใช้งานได้อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อความต้องการและการบริการต่อผู้ชมพิพิธภัณฑ์

นิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์บางลำพูไม่มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา หรือหมุนเวียนนิทรรศการใด ๆ ตั้งแต่เปิดทำการเป็นเวลากว่า 4 ปี เนื่องจากเนื้อหาของนิทรรศการหลัก เป็นหัวใจหลักของพิพิธภัณฑ์ อาจมีการเปลี่ยนแปลงยากและต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่สำหรับนิทรรศการหมุนเวียน ซึ่งเป็นนิทรรศการที่เป็นส่วนสนับสนุนนิทรรศการหลักและเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความน่าสนใจให้กับพิพิธภัณฑ์ และเพื่อให้ผู้ชมที่เคยรับชมพิพิธภัณฑ์แล้ว สนใจอยากกลับมาชมอีกครั้ง แต่พิพิธภัณฑ์บางลำพูยังไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลงนิทรรศการหมุนเวียน ทำให้ข้อมูลและเนื้อหาของนิทรรศการที่จัดนั้นไม่มีความแปลกใหม่ และผู้ชมที่เคยมาชมแล้วก็ไม่ต้องการมาดูนิทรรศการที่ซ้ำเดิมอีก ดังนั้นหากทางกรมธนารักษ์ยังไม่มีแนวทางหรืองบประมาณสำหรับปรับเปลี่ยนนิทรรศการหลัก สามารถทำให้พิพิธภัณฑ์มีการนำเสนอใจได้ด้วยการทำนิทรรศการหมุนเวียนให้อาคารให้มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ

### 3. ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ

การให้บริการด้านการศึกษาของพิพิธภัณฑ์บางลำพูได้เปิดให้บริการแก่ผู้เข้าชมทุกเพศ ทุกวัยโดยไม่มีการเก็บค่าเข้าชม ทั้งนิทรรศการถาวร นิทรรศการหมุนเวียนและกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพื้นที่เพื่อส่งเสริมในด้านการให้บริการด้านการศึกษาทั้งรูปแบบนิทรรศการและกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกรมธนารักษ์และพื้นที่ชุมชนบางลำพูและชุมชนโดยรอบ แต่เนื่องจากทางพิพิธภัณฑ์บางลำพูมีการจัดการเดินชมและบรรยายนิทรรศการเป็นรูปแบบตายตัว ที่มีบทบรรยายที่ทางบริษัทไรท์แมนเป็นคนทำขึ้นจากเนื้อหา นิทรรศการที่ทางบริษัทเป็นผู้ออกแบบเอาไว้เท่านั้น เจ้าหน้าที่นำชมและเจ้าหน้าที่บรรยายห้องนิทรรศการที่มีความสนใจในเรื่องของประวัติศาสตร์พื้นที่และข้อมูลอันเกี่ยวเนื่องกับกรมธนารักษ์และ

ชุมชนบางลำพู จึงมีการทำกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชนอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งข้อมูลความรู้ดังกล่าวที่ได้จากชุมชนบางลำพูและชุมชนใกล้เคียง เจ้าหน้าที่นำบรรยายสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และทำกิจกรรมร่วมกันกับชุมชนมาใช้ในการบรรยายภายในพิพิธภัณฑ์ได้ และนำไปเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของไกด์เด็กบางลำพูที่ทำโครงการนำชมภายในชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ที่มีเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์พื้นที่และวัฒนธรรมของชุมชนควรต้องมีการตรวจสอบเนื้อหาให้มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ต้องบรรยายหรือจัดแสดงก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริงของชุมชนในขณะนั้น ซึ่งพิพิธบางลำพูไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนเนื้อหา หรือเพิ่มเติมนิทรรศการถาวรไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเนื่องจากจำเป็นต้องมีงบประมาณในการปรับเปลี่ยนนิทรรศการแต่ละครั้ง ดังนั้นผู้บรรยายเนื้อหาในพิพิธภัณฑ์จึงต้องเป็นคนดำเนินการด้านการบรรยายความรู้ เผยแพร่ข้อมูลให้ตรงกับปัจจุบันมากที่สุด และร่วมกับทางชุมชนในการจัดเก็บเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนต่อไป

เนื่องจากระบบการทำงานของบริษัทเอกชนที่เจ้าหน้าที่นำชมส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษาหรือยังมีประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนัก ซึ่งทำให้เกิดอัตราการเข้าออกของพนักงานบ่อยครั้ง ซึ่งเมื่อมีเจ้าหน้าที่ลาออกหรือขอย้ายไปประจำพิพิธภัณฑ์อื่นที่อยู่ภายใต้การดูแลของบริษัทก็ทำให้พิพิธภัณฑ์แห่งนั้นต้องมีการหาบุคลากรเข้ามาทำงานแทนในส่วนงานนั้นๆ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่นำชมที่ต้องมีการฝึกฝนด้านบุคลิกภาพ บทนิทรรศการและเนื้อหาข้อมูลความรู้ จากกรมธนารักษ์และชุมชนที่ต้องใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ถึงจะสามารถจดจำข้อมูลและสามารถนำชมได้ตามมาตรฐานของบริษัท ไรท์แมน ซึ่งทำให้พนักงานที่เข้าทำงานใหม่ไม่สามารถตอบคำถามผู้เข้าชมได้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการนำชมที่เจ้าหน้าที่ขาดข้อมูลความรู้ และโครงสร้างของบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการทดแทนพนักงานที่ลาออก ดังนั้นจึงควรมีการแก้ปัญหาด้านนี้โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการนำชมให้ใช้คนน้อยลง หรือการใช้ระบบอาสาสมัครจากไกด์เด็กบางลำพูหรือคนจากในชุมชนที่มีความสามารถและความสนใจงานในพิพิธภัณฑ์มาทดแทนได้

ด้านการอำนวยความสะดวก เนื่องจากพิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ตั้งขึ้นจากการปรับปรุงอาคารเก่าและพื้นที่โดยรอบอาคาร ทำให้ทางกรมธนารักษ์ได้มีการออกแบบและก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เพียงพอต่อการใช้บริการของผู้เข้าชม เช่น ห้องน้ำ จุดนั่งพักผ่อน น้ำดื่ม ลิฟท์และทางลาดสำหรับผู้พิการ และลานจอดรถ ซึ่งมีทั้งภายในบริเวณพิพิธภัณฑ์และฝั่งบริเวณโรงเรียนวัดสังเวชฯ และร้านค้าให้บริการในการจำหน่ายของที่ระลึกจากกรมธนารักษ์ ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าชมได้เป็นอย่างดี

การประชาสัมพันธ์ของพิพิธบางลำพูมีการทำการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายช่องทาง อาทิ แผ่นพับ แต่ส่วนใหญ่เป็นการใช้การประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์เป็นหลัก ได้แก่ เฟสบุ๊ก

ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม และแอปพลิเคชันไลน์ ทั้งการประชาสัมพันธ์ด้วยหน่วยงานจากกรมธนารักษ์เองและบริษัท ไรท์แมน และการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเครือข่ายและกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพิพิธภัณฑ์ รวมทั้งสื่อมวลชนทางโทรทัศน์ที่เข้ามาใช้พื้นที่และนำเสนอพิพิธบางลำพูผ่านทางสื่อต่างๆ จำนวนหนึ่ง แต่ปัญหาที่สำคัญของงานประชาสัมพันธ์คือ การขาดประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากพิพิธบางลำพูไม่มีงบประมาณด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง ทำให้หากต้องการนำเสนอ นิทรรศการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นในพิพิธภัณฑ์ผ่านตามสื่อขนาดใหญ่ เช่น รายการโทรทัศน์ นิตยสาร หรือเว็บไซต์ท่องเที่ยวที่มีผู้ติดตามจำนวนมากไม่สามารถทำได้ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ที่พิพิธภัณฑ์ได้ดำเนินการอยู่แล้วในช่องทางออนไลน์นั้นไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่เป็นการประชาสัมพันธ์ที่มีข้อจำกัดของการเข้าถึงข้อมูล พิพิธบางลำพูอยู่ภายใต้กรมธนารักษ์ที่มีโครงสร้างของการบริหารที่ชัดเจน และมีงบประมาณที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ แต่ด้วยข้อจำกัดในโครงสร้างการบริหารและงบประมาณบางประการทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพ และขาดแผนการดำเนินงานในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และพันธกิจของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของพิพิธภัณฑ์ที่ต้องการได้อย่างเต็มที่

#### 4. ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม

การจัดการที่ผ่านมาของพิพิธบางลำพูเป็นการจัดการร่วมกันของสำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินและบริษัท ไรท์แมน จำกัด โดยมีผู้จัดการพิพิธภัณฑ์เป็นตัวหลักในการจัดการพิพิธภัณฑ์และดำเนินการจัดการตามการมอบหมายของทั้งสองหน่วยงาน ภายในข้อจำกัดของพิพิธภัณฑ์ จากการทำหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ คือกรมธนารักษ์ที่มีข้อจำกัดทางการบริหารงานในระบบราชการ ที่ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการในการดำเนินงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ หรือการตัดสินใจบางประการที่บางครั้งเกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ หรือแม้กระทั่งงบประมาณในการจัดกิจกรรมที่ได้รับต่อปีนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเคลื่อนไหวในพิพิธภัณฑ์อย่างที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐและหน่วยงานจากภายนอกในการร่วมกันจัดกิจกรรมขึ้น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์หรือไม่ก็ตาม ดังนั้นจากศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากรของพิพิธภัณฑ์จึงมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์อย่างมาก เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์ที่ตั้งไว้ในตอนจัดตั้งพิพิธภัณฑ์

นอกจากที่พิพิธบางลำพูจะเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทางประวัติศาสตร์อย่างโรงเรียนช่างพิมพ์แห่งแรกแล้วนั้น อัตลักษณ์สำคัญของพิพิธบางลำพูคือ การเป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีความร่วมมือกันจากสามหน่วยงานในการดำเนินการ ได้แก่ กรมธนารักษ์ บริษัท ไรท์แมน จำกัด และประชาคมบางลำพู ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ ก่อสร้าง การบริหารจัดการ และการให้บริการภายในพิพิธภัณฑ์ ตลอดระยะเวลาที่ทางกรมธนารักษ์ให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการนั้น ต้องอาศัยการ

ร่วมมือกัน การปรับปรุงแบบของการทำงานจากงานแบบภาครัฐ ให้สอดคล้องกับการให้บริการของ พิพิธภัณฑท์ที่ไม่ได้อยู่ในช่วงเวลาราชการและการดำเนินการบางกรณีที่ต้องใช้ความยืดหยุ่นและความ รวดเร็วในการจัดการในลักษณะการบริหารแบบบริษัทเอกชน ซึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมาผู้จัดการ พิพิธภัณฑท์สามารถดำเนินการจัดการพิพิธภัณฑท์ได้เป็นอย่างดี ในการจัดการภายในพิพิธภัณฑท์ การ สร้างเครือข่ายกับพิพิธภัณฑท์และหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจและความเชื่อใจ ให้กับประชาชนบางลำพู กลุ่มเกษตรกรลำพูและคนในชุมชนจนได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมทุก กิจกรรมของชุมชน ทำให้พิพิธบางลำพูเป็นหนึ่งในพิพิธภัณฑท์ที่ได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยว บุคคลภายนอกและคนในชุมชน และเป็นที่ยอมรับของผู้คนที่สนใจชมพิพิธภัณฑท์มากขึ้น

พิพิธบางลำพูยังขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการบริหารจัดการ โดยทางกรมธนารักษ์ และบริษัท ไรท์แมนเองไม่ได้เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการพิพิธภัณฑท์แต่อย่างใด แต่ตัวพิพิธภัณฑท์ก็ไม่ได้ตัดขาดออกจากชุมชนเสียทีเดียว เนื่องจากกรมธนารักษ์ได้เปิดพื้นที่เพื่อให้นักในชุมชนและกลุ่มเกษตรกรลำพูเข้ามาใช้พื้นที่และสนับสนุน การนำเที่ยวในชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาภายในพิพิธภัณฑท์และสร้างเอกลักษณ์และจุดเด่น ให้กับพิพิธภัณฑท์และชุมชนได้เป็นอย่างดี แต่หากทางพิพิธภัณฑท์ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนกับงานด้านพิพิธภัณฑท์เพื่อให้ชุมชนได้รู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑท์ ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาพิพิธภัณฑท์ที่สอดคล้องไปกับความต้องการ ของชุมชนและทำให้พิพิธภัณฑท์มีชีวิตและยั่งยืนได้มากขึ้นจากการสนับสนุนจากชุมชนที่มีความเข้มแข็ง อย่างประชาคมบางลำพูต่อไป

### 1. ปัญหาที่พบจากการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยกรมธนารักษ์และ บริษัท ไรท์แมน

จากการศึกษาการจัดการที่ผ่านมาของพิพิธบางลำพูจากทั้งสองช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ภายใต้การดูแลของกรมธนารักษ์และช่วงที่ 2 ภายใต้การบริหารจัดการโดยบริษัท ไรท์แมน จำกัด ทำให้ สามารถนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์ปัญหาที่พบจากการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู และผู้ ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัญหาที่พบจากการศึกษาการบริหารจัดการพิพิธบางลำพู โดยกรมธนารักษ์และบริษัท ไรท์แมน

ปัญหา	วิธีแก้ไขปัญหา
<p><b>ด้านบุคลากรและงบประมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมธนารักษ์ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ให้พอเพียงต่อการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ที่อยู่ในความดูแล</li> <li>- บริษัท ไรท์แมน ขาดความรู้ ความสนใจ และความเข้าใจต่องานด้านพิพิธภัณฑ์</li> <li>- งบประมาณที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถพัฒนากิจการพิพิธภัณฑ์ได้อย่างเต็มที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมธนารักษ์ควรส่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านพิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ให้รอบด้าน เนื่องจากกรมธนารักษ์มีพิพิธภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้การดูแลจำนวนมาก จึงควรมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญให้เพียงพอต่อการทำงานด้านพิพิธภัณฑ์</li> <li>- บริษัท ไรท์แมน ควรให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานด้านพิพิธภัณฑ์ในฐานะการเป็นสถาบันที่ให้ความรู้ โดยอาจเพิ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านพิพิธภัณฑ์ หรือด้านความชำนาญเฉพาะด้านในพิพิธภัณฑ์เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับเนื้อหาในพิพิธภัณฑ์มากขึ้น</li> <li>- ควรพิจารณาเพื่อจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละด้านของพิพิธภัณฑ์ อาจลดงบประมาณส่วนที่จำเป็นน้อยกว่าลงเพื่อเพิ่มด้านมีค่าใช้จ่ายสูง หรือการสร้างนโยบายให้พิพิธบางลำพูเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ต้องคำนึงถึงรายได้ โดยการเก็บค่าเข้าชม ค่าขอใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม หรือหารายได้จาก การจองจำหน่ายสินค้าที่ระลึกเพื่อให้พิพิธภัณฑ์มีรายได้และสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอนงบประมาณจากทางกรมธนารักษ์เพียงอย่างเดียว</li> </ul>

ปัญหา	วิธีแก้ไขปัญหา
<p><b>ด้านทรัพยากรภายในพิพิธภัณฑ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์จำนวนมากในการจัดแสดงพิพิธภัณฑ์ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดูแลและซ่อมบำรุงมากขึ้น</li> <li>- หน่วยงานเจ้าของพิพิธภัณฑ์ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการใช้งานอุปกรณ์จัดแสดง เนื่องจากเมื่อบริษัทเอกชนหมดสัญญา ช่างเทคนิคที่ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสอนการใช้งานอุปกรณ์จัดแสดงอย่างละเอียดให้กับหน่วยงานเจ้าของพิพิธภัณฑ์</li> <li>- อุปกรณ์และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ชำรุดเสียหายจากการใช้งาน</li> <li>- สนามหญ้าส่วนจัดกิจกรรมเสื่อมสภาพเกิดเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพื้นที่</li> <li>- นิทรรศการไม่มีการปรับปรุง ทั้งนิทรรศการหลักและนิทรรศการหมุนเวียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิพิธภัณฑ์ต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยให้ต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่ด้านช่างเทคนิคประจำอาคารให้เพียงพอต่อการทำงาน ต้องหมั่นตรวจสอบอุปกรณ์และระบบจัดแสดงต่างๆ และเพิ่มทักษะในการซ่อมแซมระบบจัดแสดงที่มีความเฉพาะทาง เพื่อให้สามารถใช้งานได้ชั่วคราวก่อนทำการซ่อมแซม</li> <li>- ช่างเทคนิคของบริษัทเอกชนต้องมีเวลาสอนงานด้านระบบจัดแสดงและส่งมอบคู่มือการใช้งานอุปกรณ์จัดแสดงในพิพิธภัณฑ์อย่างละเอียด</li> <li>- เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพื้นที่อาจต้องดำเนินการคิดค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานหรือกลุ่มคนที่เข้ามาใช้พื้นที่เพื่อเป็นค่าเสื่อมสภาพของพื้นที่ โดยเฉพาะในกรณีไม่มีงบประมาณในปรับปรุงหรือซ่อมแซมพื้นที่ รายได้จากพิพิธภัณฑ์จะสามารถนำมาใช้เพื่อซ่อมแซมพื้นที่และสามารถเปิดให้หน่วยงานอื่นๆ เข้ามาขอใช้พื้นที่ได้ต่อไป</li> <li>- ปรับเปลี่ยนนิทรรศการหมุนเวียนอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นที่สนใจและทำให้ผู้ชมที่เคยมาชมแล้วกลับมาชมใหม่อีกครั้ง</li> </ul>
<p><b>ด้านการบริหารจัดการด้านการบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่นำชมขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหา นิทรรศการ เนื่องจากบทบรรยายที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นบทบรรยายที่เขียนเพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาและเส้นทางเดินชมในพิพิธภัณฑ์เพียงเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามในเนื้อหาที่นอกเหนือกว่าบทบรรยายได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท ไรท์แมนและกรมธนารักษ์จำเป็นต้องอบรมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาของนิทรรศการรวมทั้งเนื้อหาที่นอกเหนือการจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ เช่น พื้นที่ของชุมชนโดยรอบ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาที่มีในชุมชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำชมของเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น</li> </ul>

ปัญหา	วิธีแก้ไขปัญหา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมในพื้นที่ ไม่ส่งเสริมข้อมูลเนื้อหาของพิพิธภัณฑ์ภายในอาคาร</li> <li>- การขาดประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องทั้งจากกรมธนารักษ์ และบริษัท ไรท์แมน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในแต่ละปีควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมเนื้อหาของนิทรรศการใดนิทรรศการหนึ่งในพิพิธภัณฑ์ เพื่อให้ผู้ชมเกิดความสนใจและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้ชมเกี่ยวกับนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์ให้มากขึ้น เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับกำแพงหรือป้อมปราการรอบพระนคร เพื่อให้เชื่อมโยงกับนิทรรศการหมุนเวียนภายในพิพิธภัณฑ์ เป็นต้น</li> <li>- หากไม่มีงบประมาณในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ ต้องใช้การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แต่ต้องมีการวางแผนให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น การลงสื่อออนไลน์ต่อเนื่องเป็นเวลา 3 เดือนด้วยหัวข้อเดียวกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของเนื้อหาและอยู่ในการติดตามของผู้เข้าชม</li> </ul>
<p><b>ด้านการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ</li> <li>- ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านต่างๆ ของพิพิธภัณฑ์</li> <li>- ผู้บริหารขาดความเข้าใจในด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการประชุมเพื่อเสนอนโยบายและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานระหว่างหน่วยงานและเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน</li> <li>- ควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างพิพิธภัณฑ์และชุมชนโดยรอบให้เป็นประจำ เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพิพิธภัณฑ์และชุมชน และชุมชนจะสามารถเป็นกำลังสำคัญให้การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ต่อไปในอนาคตได้</li> <li>- เจ้าของพื้นที่ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการและวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพิพิธภัณฑ์ โดยภายในหน่วยงานเอกต้องสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของชุมชนและทำเป็นนโยบายเพื่อหาทางดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและชุมชนต่อไป</li> </ul>



จากการศึกษาถึงการจัดการพิพิธภัณฑ์บางลำพูโดยบริษัท ไรท์แมน ในช่วง 3 ปีที่ได้เข้าดำเนินงานบริหารจัดการ สามารถกล่าวได้ว่า บริษัท ไรท์แมนเป็นหนึ่งในบริษัทแรก ๆ ของประเทศไทยในการดำเนินงานด้านธุรกิจการรับจ้างบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จากหน่วยงานราชการ ซึ่งพิพิธภัณฑ์ที่บริษัท ไรท์แมนจะเข้าบริหารจัดการนั้นต้องเป็นพิพิธภัณฑ์ที่ไรท์แมนเป็นผู้ออกแบบและสร้างด้วยตนเอง มีรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ที่ไม่เน้นวัตถุสะสม วัตถุจัดแสดง แต่เน้นการเล่าเรื่องเป็นหลักและมีการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดแสดง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ที่พิพิธภัณฑ์เองได้เปลี่ยนแปลงลักษณะจากสถานที่เก็บรักษาวัตถุสะสม และความสำคัญพิพิธภัณฑ์ในการให้ความรู้ผ่านวัตถุที่จัดแสดงภายในพิพิธภัณฑ์ สู่อพิพิธภัณฑ์ที่มีความเคลื่อนไหวมากขึ้น ทั้งในด้านการเล่าเรื่อง การใช้เทคโนโลยีต่างๆ แทนวัตถุจริง รวมถึงแนวคิดของการที่พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวสำหรับให้คนมาท่องเที่ยว นั่นทำให้ความหมายของพิพิธภัณฑ์นั้นมีความกว้างมากยิ่งขึ้น คนที่มาชมพิพิธภัณฑ์จึงมีความหลากหลายมากขึ้น จากแนวคิดของการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ให้ความรู้และความเพลิดเพลินมากกว่าการเก็บรักษาและจัดแสดงสิ่งของจึงทำให้วิธีการนำเสนอในพิพิธภัณฑ์จึงถูกเปลี่ยนแปลงไป บริษัท ไรท์แมนเมื่อเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงทำให้มีการรับจ้างออกแบบและก่อสร้างพิพิธภัณฑ์ในลักษณะดังกล่าวออกมาจำนวนมาก ซึ่งรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ในลักษณะนี้ ก็เป็นรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ที่ผู้คนให้ความสนใจและเป็นที่จดจำของนักท่องเที่ยวและผู้เข้าชมที่ต้องการชมพิพิธภัณฑ์ที่สร้างประสบการณ์ในการชมพิพิธภัณฑ์ที่ไม่เหมือนแบบดั้งเดิม ในการออกแบบพิพิธภัณฑ์ของไรท์แมนจึงคำนึงถึงการจัดแสดง วิธีการเล่าเรื่อง การดำเนินเรื่องที่สอดคล้องไปกับระบบจัดแสดงและเส้นทางในการเดินชม ซึ่งส่งผลทำให้การจัดการพิพิธภัณฑ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

การจัดการพิพิธภัณฑ์ของบริษัท ไรท์แมน จะมีลักษณะคล้ายกันทุกพิพิธภัณฑ์ที่บริษัทดูแล คือการสร้างมาตรฐานของการบริการให้พิพิธภัณฑ์ให้มีมาตรฐานเดียวกัน สร้างภาพจดจำของพิพิธภัณฑ์ผ่านตราสัญลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ การมีบทบรรยายประจำพิพิธภัณฑ์และรูปแบบของเจ้าหน้าที่ในพิพิธภัณฑ์เพื่อให้เหมือนกับการใส่รูปแบบของพนักงานโรงแรมเพื่อให้ดูเป็นระเบียบและแสดงถึงความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่ โดยแต่ละพิพิธภัณฑ์จะถูกออกแบบรูปแบบให้ไม่เหมือนกัน ตามลักษณะและเนื้อหาของแต่ละพิพิธภัณฑ์ รูปแบบของเจ้าหน้าที่นำชมของพิพิธภัณฑ์บางลำพูจะเป็นชุดไทยในช่วงสมัยรัชกาลที่ 7 ซึ่งเป็นช่วงเดียวกับที่มีการสร้างอาคารอันเป็นที่ตั้งของพิพิธภัณฑ์บางลำพูและสอดคล้องกับเนื้อหาภายในนิทรรศการ ซึ่งทำให้ไรท์แมนสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่น่าจดจำได้ทั้งจากกรมธนารักษ์และผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์

รูปแบบในการจัดการพิพิธภัณฑ์ของบริษัท ไรท์แมน อีกประการหนึ่งคือการสร้างพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิต ไม่หยุดนิ่งเหมือนภาพลักษณ์พิพิธภัณฑ์ในอดีต จึงทำให้พิพิธภัณฑ์นั้นมีการจัด

กิจกรรมในพื้นที่เพื่อสร้างความเคลื่อนไหวตลอดเวลา พิพิธบางลำพูจะมีการจัดกิจกรรมของตนเอง และการเปิดให้หน่วยงานภายนอกขอใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมอยู่เป็นประจำ ข้อดีของการจัดกิจกรรมคือพิพิธภัณฑ์อยู่ในการรับรู้ของผู้คนตลอดเวลา ผ่านทางการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของพิพิธบางลำพูเอง ผ่านการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานผู้ใช้พื้นที่และผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ไม่เคยรู้จักพิพิธบางลำพูก็มีโอกาสเข้าชมพิพิธบางลำพูมากขึ้น เนื่องจากอยู่ในบริเวณที่จัดกิจกรรม แต่ความสำคัญของพิพิธภัณฑ์จะอยู่ที่เนื้อหาของพิพิธภัณฑ์เป็นหลัก กิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์ ดังนั้นเนื้อหาของกิจกรรมควรส่งเสริมและสร้างคุณค่าให้กับตัวพิพิธภัณฑ์ เพื่อให้คนมาชมพิพิธภัณฑ์ เกิดสำนึกต่อความสำคัญของพื้นที่ทางประวัติศาสตร์ ก็คืออาคารพิพิธบางลำพูเพื่อตอบสนองต่อการทำหน้าที่ของพิพิธภัณฑ์ในฐานะการเป็นแหล่งเรียนรู้มากกว่าการเป็นสถานที่จัดงาน

ทางด้านบุคลากรอื่นเป็นส่วนสำคัญของการจัดการพิพิธภัณฑ์ ทางบริษัท ไรท์แมน ควรให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานด้านพิพิธภัณฑ์ในฐานะการเป็นสถาบันที่ให้ความรู้ โดยอาจเพิ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านพิพิธภัณฑ์ หรือด้านความชำนาญเฉพาะด้านในพิพิธภัณฑ์เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับเนื้อหาในพิพิธภัณฑ์มากขึ้น และสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทของตนเองซึ่งอาจส่งผลต่อการทำงานด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้ที่จะทำในอนาคต

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการพิพิธภัณฑ์ทั้งของกรมธนารักษ์และบริษัท ไรท์แมนที่เข้ามาบริหารจะเป็นปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกันในแต่ละด้าน เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากรต่องานพิพิธภัณฑ์ ด้านงบประมาณในการจัดการพิพิธภัณฑ์ที่ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์เอง งบประมาณสำหรับการประชาสัมพันธ์และด้านความเข้าใจของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมกับชุมชน ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวได้มีการเสนอทางแก้ปัญหาในแต่ละด้านไว้เพื่อเสนอแนะแนวทางสำหรับการจัดการพิพิธบางลำพูให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและยั่งยืน และสามารถนำไปปรับใช้กับทั้งหน่วยงานเจ้าของพิพิธภัณฑ์และบริษัทเอกชนที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์อื่นๆ ต่อไป ในอนาคต ปัญหาที่เป็นข้อแตกต่างของการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของทั้งสองหน่วยงานคือ ระบบการทำงานของเอกชนที่มีอัตราการเข้าออกของพนักงานมากกว่าระบบราชการ ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่บ่อยครั้ง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานในแต่ละครั้ง ปัญหาด้านระบบการทำงานของราชการที่มีความไม่คล่องตัว ซึ่งการดำเนินการใดๆ ต้องผ่านความเห็นของคณะกรรมการและผู้บริหาร ทำให้การตัดสินใจเป็นไปได้ล่าช้ากว่า และตัวโครงสร้างของระบบราชการเอง ทำให้ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงรู้สึกได้ว่าเข้าถึงได้ยากกว่าการพูดคุยกับการทำงานแบบเอกชน ซึ่งปัญหาที่กรมธนารักษ์ต้องเจอในการเข้าบริหารจัดการพิพิธบางลำพูต่อไป

ในปัจจุบันทางกรมธนารักษ์ได้เข้ามารับหน้าที่ในการบริหารจัดการพิพิธบางลำพูด้วยตนเอง เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในกรมธนารักษ์ การย้ายสำนักงานและการปิดตัวของ

ศาลาเครื่องราชอิสริยยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญกษาปณ์ ทำให้กรมธนารักษ์ได้มอบหมายให้สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินเข้าบริหารจัดการพิพิธบางลำพูอย่างเต็มตัวแทนการจ้างบริษัท ไรท์แมน ที่หมดสัญญาลงไป โดยสามารถนำเอาระบบการทำงานแบบบริษัทเอกชนบางประการมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในช่วงที่กรมธนารักษ์เป็นผู้บริหารจัดการพิพิธบางลำพูเองในช่วงแรก เช่น โครงสร้างด้านบุคลากรที่ไม่ยืดหยุ่น ในด้านการวัดผลและประเมินการทำงานยาก ไม่มีความคล่องตัวก็สามารถนำรูปแบบการบริหารบุคลากรของเอกชนไปใช้ได้ เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่นำชม การวัดผลเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมต่องาน การปรับช่วงเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับเวลาเปิดปิดของพิพิธภัณฑน์ หรือใช้ข้อมูลจากบริษัท ไรท์แมนเกี่ยวกับสถิติการเข้าชมพิพิธภัณฑน์เพื่อประเมินวันเวลาเปิดปิดของพิพิธภัณฑน์ให้เหมาะสมได้ รูปแบบการนำชมที่เน้นด้านการบริการก็สามารถสร้างความประทับใจกับผู้ชมได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะหากเจ้าหน้าที่จากกรมธนารักษ์เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องข้อมูลของนิทรรศการ ก็จะยิ่งสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ชมได้มากยิ่งขึ้น ถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่และข้าราชการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านพิพิธภัณฑน์ แต่เนื่องจากหน่วยงานเองมีพิพิธภัณฑน์ในความดูแลจำนวนมากกว่าบุคลากรที่มี จึงต้องเร่งฝึกฝนบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานด้านการจัดการพิพิธภัณฑน์ในด้านต่าง ๆ ให้ได้เพียงพอต่อความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงานของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

นอกจากนี้บทบาทสำคัญอีกประการของพิพิธบางลำพูคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพิพิธภัณฑน์และชุมชนบางลำพู เนื่องจากชุมชนบางลำพูเป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง และมีส่วนร่วมในการจัดตั้งพิพิธบางลำพูตั้งแต่เริ่มก่อสร้าง ออกแบบและการจัดกิจกรรมภายในพิพิธภัณฑน์อยู่เสมอ นอกจากนี้คนในชุมชนยังรู้สึกว่าการพิพิธบางลำพูนั้นเปรียบเสมือนศูนย์กลางอีกแห่งหนึ่งของชุมชน ที่ชุมชนสามารถมีส่วนร่วมในการใช้พื้นที่เพื่อกิจกรรมภายในของชุมชนและช่วยสนับสนุนกิจกรรมจากหน่วยงานต่างๆ ภายนอกชุมชนที่เข้ามาใช้พื้นที่ได้ ในช่วงที่บริษัท ไรท์แมนได้ดำเนินงานบริหารพิพิธบางลำพูนั้น ผู้จัดการพิพิธภัณฑน์เป็นผู้มีบทบาทต่อการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนเป็นอย่างมาก เช่น การสนับสนุนการจัดกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรลำพู การอำนวยความสะดวกในการเข้าใช้พื้นที่เพื่อทำกิจกรรมของชุมชน สนับสนุนกลุ่มเกษตรกรลำพูในการดำเนินงานศึกษาข้อมูลประวัติศาสตร์ชุมชนเพื่อการท่องเที่ยวเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับนิทรรศการภายในพิพิธบางลำพูได้ เมื่อทางบริษัท ไรท์แมนหมดสัญญารับบริหารจัดการ ทางกรมธนารักษ์ที่เข้ามาบริหารต่อควรให้ความสำคัญกับชุมชนเพื่อให้การดำเนินงานและการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และชุมชนจะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑน์ต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาการจัดการพิพิธบางลำพูโดยบริษัทเอกชน ทำให้ผู้ศึกษาพบว่ากระบวนการออกแบบและจัดสร้างพิพิธภัณฑน์ในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาไปตามรูปแบบ

ของพิพิธภัณฑ์ ดังเช่น พิพิธภัณฑ์ที่ไม่เน้นวัตถุจัดแสดง พิพิธภัณฑ์ที่มีสื่อจัดแสดงด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย ซึ่งได้ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ใหม่ของพิพิธภัณฑ์ต่อมุมมองของผู้เข้าชม ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของพิพิธภัณฑ์ ต้องตระหนักและเข้าใจว่าพิพิธภัณฑ์ไม่ได้ประกอบด้วยวัตถุจัดแสดงและความรู้ที่ได้จากพิพิธภัณฑ์เพียงเท่านั้น แต่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งบุคลากร เนื้อหา นิทรรศการ การบริการทั้งทางด้านความรู้และด้านการอำนวยความสะดวก การประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยรอบพิพิธภัณฑ์ รวมถึงมิติทางการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการจัดการพิพิธภัณฑ์แทบทั้งสิ้น แต่ในการจัดการพิพิธภัณฑ์สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือแนวคิดในด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนและผู้สนใจ ถึงแม้ว่ามิติทางวิชาการของหลาย ๆ พิพิธภัณฑ์อาจไม่ได้เด่นชัดเท่ากับรูปแบบของสื่อที่ใช้ในการจัดแสดง แต่สิ่งที่ทำให้พิพิธภัณฑ์คงอยู่และมีผู้เข้าชมก็คือเนื้อหาความรู้หลักในการพิพิธภัณฑ์ที่ทำให้พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่ๆ แตกต่างจากสถานที่ท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการที่อาจปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบของพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งเพื่อความเหมาะสมและทำให้พิพิธภัณฑ์แต่ละแห่งนั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการพิพิธภัณฑ์ของพิพิธบางลำพู ทำให้พบปัญหาบางประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางในการจัดการพิพิธบางลำพูดังนี้

1. โครงสร้างในการจัดการพิพิธภัณฑ์ของพิพิธบางลำพูนั้น ในปัจจุบันอยู่ในความดูแลของกรมธนารักษ์โดยตรง ต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจนในด้านโครงสร้าง มีการกำหนดแผนงานระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวว่าในแต่ละปีจะมีการดำเนินการอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมีการจัดเตรียมโครงสร้างบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สามารถตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย โดยอาจนำเอาวิธีการบริหารจัดการแบบบริษัทเอกชน อย่างที่บริษัท ไรท์แมน เคยทำให้มาใช้เช่น ด้านการจัดการบุคลากร เนื่องจากมีความคล่องตัวมากกว่าและติดตามผลได้ชัดเจนกว่ากระบวนการทำงานแบบภาครัฐ ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อต่อยอดจากความสัมพันธ์เดิมที่ทางบริษัท ไรท์แมนได้ทำเอาไว้ก่อนหน้านี้

2. บุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานในพิพิธภัณฑ์ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานพิพิธภัณฑ์เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีและมีความสนใจในงานของตนเอง เนื่องจากพิพิธภัณฑ์มิใช่สถานที่ท่องเที่ยวที่ผู้เข้าใช้บริการต้องการเพียงแค่การบริการที่ประทับใจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความสำคัญในด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ทางของกรมธนารักษ์และเป็นภาพแทนของชุมชนบางลำพู และเนื่องจากรูปแบบของพิพิธภัณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไปที่เน้นด้านการเล่าเรื่องและเทคโนโลยีในการจัด

แสดงอาจปรับปรุงให้พิพิธภัณฑ์ใช้เจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการนำชมและบรรยายให้น้อยลงปรับเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีในการจัดแสดงและนำชมผ่านสื่อต่างๆ เช่น ระบบ QR AR การเดินชมด้วยตนเอง หรือการใช้ระบบอาสาสมัครจากในชุมชนเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการนำชมและบรรยายในพิพิธภัณฑ์ได้

3. พิพิธภัณฑ์บางลำพูเป็นส่วนหนึ่งของบัตรท่องเที่ยวพิพิธภัณฑ์ หรือ Muse Pass ร่วมกับมิวเซียมสยามและเครือข่ายพิพิธภัณฑ์หลายแห่ง อาจสร้างเครือข่ายพิพิธภัณฑ์หรือแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอื่นๆ เพื่อให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน จากที่เคยมีเส้นทางการเดินชมชุมชนย่านบางลำพู อาจมีการติดต่อกับโรงแรม หรือร้านในบริเวณถนนข้าวสาร ถนนพระอาทิตย์เพื่อเพิ่มพิพิธภัณฑ์บางลำพูเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวห้ามพลาดของการเดินทางมาบริเวณย่านนี้ หรือการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์โดยจักรยานหรือรถราง เป็นต้น เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มจำนวนผู้เยี่ยมชมให้มากยิ่งขึ้นและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น หรือการสร้างเส้นทางชมพิพิธภัณฑ์ที่กรมธนารักษ์เป็นผู้ดูแลเพื่อให้พิพิธภัณฑ์ของหน่วยงานเป็นที่รู้จักมากขึ้น

4. ควรมีการทำงานร่วมกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมหรือนิทรรศการหมุนเวียนภายในพิพิธภัณฑ์บางลำพู นอกจากนี้ที่กลุ่มเกสรลำพูจะมีโครงการอบรมไกด์เด็กเพื่อสร้างเสริมความสามารถในการนำชมและบรรยายด้านประวัติศาสตร์ท้องถิ่นแล้วนั้น กลุ่มเกสรลำพูและประชาคมบางลำพูยังมีการเก็บรวบรวมประวัติความเป็นมาและเรื่องราวทางประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่าของบุคคลสำคัญหลายๆ ท่านในพื้นที่ที่สามารถนำมาต่อยอดเป็นนิทรรศการหรือกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี และทำให้ชุมชนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์ มีบทบาทในการเป็นผู้จัดทำนิทรรศการและเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานรัฐและชุมชนได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะไม่มีบริษัทเอกชนเป็นคนกลางในการติดต่อประสานงานแล้วก็ตาม

5. ต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้ข้อมูลของพิพิธภัณฑ์อยู่กับสื่อที่มีหลายช่องทาง เช่น รายการโทรทัศน์ ข่าว หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ผ่านหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายและประชาสัมพันธ์กับผู้คนในบริเวณใกล้เคียงเพื่อให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น หรืออาจจัดกิจกรรมนอกสถานที่ โดยร่วมมือกับประชาคมบางลำพูในการจัดกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

## รายการอ้างอิง

- Eilean Hooper-Greenhill. (1999). "Education, communication and interpretation: towards a critical pedagogy in museum" *In The Educational Role of the museum*. London: Routledge.
- Gary Edson, W. (2004). "Museum Management" *in running a Museum: A practical Handbook*. France: ICOM.
- ICOM. (2010). *Key Concepts of Museology*. Paris:: Armand Colin.
- Jane R. Glaser with Artemis A. Zenetou. (1996). *Museums: a place to work: planning Museum*. London and New York:: Routledge.
- เทียมสุตร สิริศรีศักดิ์. (2559). "ข้อสังเกตเรื่องความแท้ในการเล่าประวัติศาสตร์ในงานพิพิธภัณฑ์" ในพิ (ศ) พิพิธภัณฑ์ บทความเลือกสรรจากการประชุมวิชาการ, . กรุงเทพฯ: สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ. แนน้อย คักดิ์ศรี, ม. ร. ว., ณพิศร กถตติกากุล, & ดร.ณิ แก้วม่วง. (2525). พระราชวังและวังในกรุงเทพฯ (พ.ศ. 2325-2525). กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยเรื่องศิลปะและวัฒนธรรมไทยในรอบ 200 ปี แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมศิลปากร. (2532). พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กองพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ.
- กรมศิลปากร. (2534). ประวัติและความเป็นมาของกิจการพิพิธภัณฑ์แห่งชาติ" ใน รายงานประจำปี 2534 กองพิพิธภัณฑ์แห่งชาติ. กรุงเทพฯ: กองพิพิธภัณฑ์แห่งชาติ กรมศิลปากร.
- กรมศิลปากร. (2556). ประวัติและบทบาทหน้าที่. Retrieved from [www.finearts.go.th/thailandmuseum/](http://www.finearts.go.th/thailandmuseum/)
- จิรา จงกล. (ม.ป.ป.). พิพิธภัณฑ์สถานวิทยา. กรุงเทพฯ: กรมศิลปากร.
- ชลทิพย์ ไชยจันทร์. (2560) ภัณฑารักษ์ชำนาญการ ผู้อำนวยการส่วนจัดแสดงทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ฝ่ายพิพิธภัณฑ์ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน. สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2560.
- ชัยวัฒน์ เทพทวี. (2560, 2561) ที่ปรึกษาโครงการพิพิธบางลำพู. สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2560 และ 25 มกราคม 2561.
- ตรงใจ หุตางกูร. (2559). ความหมายสากลของพิพิธภัณฑ์ และพัฒนาการของ "พิพิธภัณฑ์แห่งกรุงสยาม". เข้าถึงเมื่อ 22 กรกฎาคม 2559. Retrieved from [http://www.sac.or.th/databases/museumdatabase/article\\_inside.php?id=1266](http://www.sac.or.th/databases/museumdatabase/article_inside.php?id=1266)
- นิคม มูลสิกะคามะ และคณะ. (2521). วิชาการพิพิธภัณฑ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นุชจรี ศรีวิเชียร. (2557). แนวทางการพัฒนาพิพิธภัณฑ์เพื่อการศึกษาโรงเรียนเทพศิรินทร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม บัณฑิตวิทยาลัย.

- บัณฑิต จันทน์โรจน์กิจ. (2548). พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ: แนวทางการบริหารและจัดการพิพิธภัณฑสถาน และหอศิลป์ร่วมสมัย. (งานวิจัย), สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม.
- ปฐมพร สงวนแก้ว. (2557). การจัดการพิพิธภัณฑสถานบางกอก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม บัณฑิตวิทยาลัย.
- ประภัสสร โพธิ์ศรีทอง. (2554). กลไกที่เป็นปัญหาของพิพิธภัณฑสถานไทย. วารสารเมืองโบราณ, 37(1 มกราคม-มีนาคม 2554), 72-78.
- ปานทิพย์ ลิกะไชย. (2561) ผู้รับผิดชอบโครงการเส้นทางบางลำพูและกลุ่มเกสรลำพู. สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561.
- ปีแอร์ บัณฑิต. (2545). สัมมนาเชิงปฏิบัติการไทย-ฝรั่งเศส เรื่อง พิพิธภัณฑสถานใหม่ในประเทศฝรั่งเศส หัวข้อ “การใช้ประโยชน์และการปรับปรุง พิพิธภัณฑสถานศิลปะภาคพื้นเอเชีย : พิพิธภัณฑสถานกีเมต”.
- พอใจ อัครธนกุล. (2559). “พิพิธภัณฑสถาน สังคม และความขัดแย้ง” ใน พิ (ศ) พิพิธภัณฑสถาน บทความเลือกสรรจากการประชุมวิชาการ. กรุงเทพฯ: สถาบันพิพิธภัณฑสถานการเรียนรู้แห่งชาติ.
- พิเชษฐ สายพันธ์. (2542). จินตภาพบางลำพู : รายงานโครงการวิจัยชุมชนศึกษา = *The imaginary Banglamphu in social meaning : community study*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิพิธบางลำพู กรมธนารักษ์. (2557). เอกสารประกอบนิทรรศการ, 23.
- ศนิษา แก้วกำเหนิด. (2560) ผู้จัดการพิพิธภัณฑสถาน พิพิธบางลำพู. สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2560 และ 22 ตุลาคม 2560.
- ศิรินทร คุ่มโกคา. (2557). การจัดการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม บัณฑิตวิทยาลัย.
- ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน). (2547). โครงการวิจัยและพัฒนาพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น: ระยะที่ 1 สร้างเครือข่ายและสำรวจสภาพพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น. (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์), มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน).
- สำนักพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ. (2548). การบริหารพิพิธภัณฑสถานเชิงธุรกิจ. (รายงานการวิจัย), กรมศิลปากร.
- สุจารีย์ จรัสด้วง. (2552). การบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่นกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา.
- สุจิตต์ วงษ์เทศ. (2541). บ้านบางลำพู : ชุมชนดนตรีไทยชาวบ้านที่ยิ่งใหญ่และเก่าแก่ของกรุงเทพฯ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- สุจิตร์ มาถาวร. (2542). พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พริ้นท์.
- สุภาพรพรรณ ช่อแสงชัย. (2560) *Project Manager* บริษัท ไรท์แมน จำกัด. สัมภาษณ์, 11 พฤษภาคม 2560.
- สุรศักดิ์ ศรีสำอาง. (2553). พิพิธภัณฑสถาน รวบรวมบทความวิชาการด้านโบราณคดี ประวัติศาสตร์ศิลปะและพิพิธภัณฑสถานวิทยา. กรุงเทพฯ: สำนักพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ กรมศิลปากร.

อภิญา บัวสรวง, สมใจ ดำรงสกุล, & ณีฐวี ทศรฐ. (2544). “เอกลักษณะทางวัฒนธรรม: จุดขายพิพิธภัณฑใน  
ประเทศสิงคโปร์” เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง พิพิธภัณฑไทยในศตวรรษใหม่ 23-24 มีนาคม.  
กรุงเทพฯ: ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน).  
อรศรี ศิลปี. (2560) ประธานประชาคมบางลำพู,. สัมภาษณ์, 14 ธันวาคม 2560.





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นุชนาฏ แม่นทิม
วัน เดือน ปี เกิด	15 พฤศจิกายน 2530
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (มนุษยวิทยา) คณะ โบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	26/2 หมู่ 1 ต.บางแค อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม

