

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้สาขาทัศนศิลป์ : กรณีศึกษา คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้สาขาทัศนศิลป์ เพื่อศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน สภาวะสภาพปัญหา อุปสรรคที่แท้จริง และความต้องการในการใช้งานแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในคณะศิลปกรรมศาสตร์ ให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชนท้องถิ่น และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และเพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้สาขาทัศนศิลป์ ในคณะศิลปกรรมศาสตร์ให้เป็นรูปธรรมสอดคล้องกับความต้องการในการใช้งานและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง แบบลูกโซ่ และแบบบังเอิญ จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม จำนวน 75 คน ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารและผู้อำนวยการหอศิลป์ 2) กลุ่มศิลปิน และ 3) กลุ่มผู้เข้ามาใช้บริการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

##### 1.1 การบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านทัศนศิลป์

จากการศึกษาในด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่าศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา มีนโยบายและวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาและดำเนินการตามแผนที่วางไว้นั้นอยู่ในระดับที่ดี แต่ยังคงขาดในเรื่องของความพร้อมโดยเฉพาะตัวบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินงานบริหารจัดการ และในเรื่องของสถานที่ ครุภัณฑ์ รวมถึงงบประมาณ มีความคิดเห็นในเรื่องของโครงสร้างองค์กรและบุคลากรที่เข้ามาบริหารจัดการตรงกันว่า ผู้ที่จะเข้ามาบริหารจัดการควรเป็นบุคลากรภายใน แต่ต้องพิจารณาความพร้อมและความสามารถของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน ทั้งยังต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจและเสียสละในการดำเนินงาน และแม้ว่าความคิดเห็นส่วนใหญ่จะสนับสนุนให้บุคลากรภายในเข้ามาบริหารจัดการ แต่ก็เพิ่มเติมว่าควรมีที่ปรึกษาจาก

ภายนอก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำการดำเนินงานของคุณย์เพิ่มเติมได้ ทั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรพัฒนาบุคลากรของคุณย์โดยจัดฝึกอบรมทางด้านการบริหารให้กับบุคลากรโดยตรง โดยเชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมาบรรยายให้ความรู้ หรือนำบุคลากรไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ สำหรับประโยชน์ที่กลุ่มผู้ใช้จะได้รับ เมื่อคุณย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษามีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมแล้วนั้น จะช่วยส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านศิลปะ เป็นสถานที่ช่วยเสริมการเรียนรู้ ค้นหาข้อมูลทางด้านศิลปะโดยตรง รวมถึงคุณย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาจะศูนย์กลางในการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันทางด้านศิลปะ โรงเรียน และชุมชนในพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งยังไม่มีการจัดแหล่งเรียนรู้ในลักษณะนี้

ในส่วนรูปแบบในการนำเสนอกิจกรรมของคุณย์ศิลปกรรมศาสตร์ มีความคิดเห็นและคำแนะนำที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อคุณย์จะนำไปพัฒนารูปแบบในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง เช่น การนำศิลปะออกสู่ชุมชน โดยการนำผลงานไปจัดนิทรรศการ หรือ การไปจัดกิจกรรมในสถานที่ต่างๆ เช่น โรงเรียน หอสมุดชุมชน และนำศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ามาผสมผสานในกิจกรรม และค่อยๆ ปลุกฝัง ให้ความรู้ความเข้าใจทางด้านศิลปะ โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน

วิธีการสร้างเครือข่ายของคุณย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันนี้ทางคุณย์มีวิธีการเครือข่ายกับศิลปินท้องถิ่น โรงเรียนและสถาบันต่างๆ โดยใช้กิจกรรมในการสร้างเครือข่าย การจัดฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในเชิงทฤษฎี และปฏิบัติ โดยให้ความรู้ทางวิชาการและกระบวนการสร้างสรรค์ผลงานในสาขาวิชาต่างๆ เช่น การเข้าค่ายโรงเรียนในฝัน จัดการฝึกอบรมให้ครูสอนศิลปะ และยังมีวางแผนในการสร้างเครือข่ายเพิ่มไปยังผู้นำชุมชน ชุมชน หมู่บ้าน วัด มัสยิด โรงเรียน สถาบันการศึกษา รวมถึงกระทรวงวัฒนธรรม คุณย์วัฒนธรรมจังหวัด และสถานทูตประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น ทั้งนี้ทางคุณย์ยังต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย มหาวิทยาลัยต่างๆ รวมถึงธนาคาร บริษัทเอกชนและห้างร้านต่างๆ เป็นต้น

สำหรับช่องทางในการประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า คุณย์ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมภายใต้ชื่อคุณย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาที่ชัดเจน ยังคงดำเนินงานร่วมกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ ทั้งนี้การประชาสัมพันธ์กิจกรรมในปัจจุบัน ยังไม่ทั่วถึง กลุ่มผู้ใช้ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของคุณย์ ของคณะศิลปกรรมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวมถึงเว็บไซต์ภายนอก เช่น [www.pantip.com](http://www.pantip.com) เพื่อส่งข่าวสารความเคลื่อนไหว กิจกรรมของคุณย์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ ติดประกาศข่าวสารลงในสถานที่ที่มีนักศึกษา กลุ่มเยาวชน และ/หรือประชาชนอยู่กันเป็นจำนวนมาก

เช่น อาคารเรียนรวม โรงอาหารมหาวิทยาลัย ศูนย์การค้า และให้มีการส่งหนังสือเชิญไปยังโรงเรียน สถานบันต่างๆ ดิโอสเตอร์ แจกแผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น

ความต้องการให้แหล่งเรียนรู้มีการพัฒนาและปรับปรุง จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่เห็นว่า หากทางศูนย์มีการดำเนินงาน การบริการที่เป็นระบบ และพัฒนาจนเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะได้นั้น รู้สึกดีใจ ยินดีและเห็นด้วยกับที่ทางคณะศิลปกรรมศาสตร์แห่งนี้ขึ้น เพราะผู้ใช้จะได้รับประโยชน์ ในด้านของความต้องการให้แหล่งเรียนรู้มีการพัฒนาสิ่งต่างๆ เพิ่มเติม ส่วนใหญ่อยากให้มหาวิทยาลัยให้ความรู้ เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำในการเข้ามาใช้แหล่งเรียนรู้ และน่าจะมีภัณฑารักษ์ ในการจัดการทางด้านศิลปะโดยตรง ซึ่งน่าจะมีกล่องแสดงความคิดเห็น และให้มีการจัดทำป้ายชื่อศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา ป้ายทางเข้าหอศิลป์ รวมถึงการพัฒนาห้องค้นคว้าศิลปกรรม (ห้องสมุด) เพิ่มเติมด้วย ทั้งนี้ผู้ใช้ยังมีความต้องการให้ศูนย์พัฒนาและเพิ่มเติมสิ่งต่างๆ ในศูนย์ เช่น จัดทำเว็บไซต์ของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เพื่อสะดวกในการค้นคว้าข้อมูล จัดทำห้องแสดงผลงานของศิษย์เก่าที่สร้างชื่อเสียง ให้แก่สถาบัน ห้องเชิดชูเกียรติศิลปิน ห้องฝึกทดลองปฏิบัติงาน ห้องนิทรรศการถาวร รวมถึงสหกรณ์ร้านค้าขายอุปกรณ์ศิลปะ เป็นต้น เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะ และเชิดชูเกียรติศิลปิน รวมถึงศิษย์เก่าในสถาบันอีกด้วย และให้เปิดให้บริการ ในวันและเวลาราชการ 9.00 - 16.00 น. หรืออาจจะขยายเวลาไม่เกิน 18.00 น.

## 1.2 การจัดกิจกรรมและระบบสารสนเทศ

จากการศึกษากลุ่มเป้าหมายขององค์กร พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่ศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาคาดหวัง นอกเหนือจากกลุ่มนักศึกษาในคณะศิลปกรรมศาสตร์แล้วคือ กลุ่มนักศึกษาในมหาวิทยาลัย นักเรียนในระดับประถม มัธยม ซึ่งอาจเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 เพราะเป็นช่วงวัยที่จะเลือกศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย และรวมถึงครูสอนศิลปะทั้งในระดับประถม มัธยมศึกษา กลุ่มครูที่มีความจำเป็นต้องมาสอนศิลปะซึ่งไม่ได้จบทางด้านศิลปะมาโดยตรง และประชาชนทั่วไปโดยในช่วงแรกอาจเน้นหนักที่กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และในอนาคตจะขยายไปสู่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ตำบล สำนักงานศิลปวัฒนธรรมจังหวัด กรมศาสนา

ด้านกิจกรรม ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่ยังต้องการให้ศูนย์ดำเนินกิจกรรม เช่นเดิมคือ การจัดแสดงนิทรรศการ นำผลงานของศิลปินมาจัดแสดง พร้อมมีการบรรยายความรู้ เพราะสามารถเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางด้านศิลปะ รวมถึงผู้เข้าร่วมจะได้รับประสบการณ์ตรง ทั้งนี้ในกลุ่มโรงเรียนหรือวิทยาลัย สถาบันการศึกษาต่างๆ ที่ไม่สามารถจะจัด

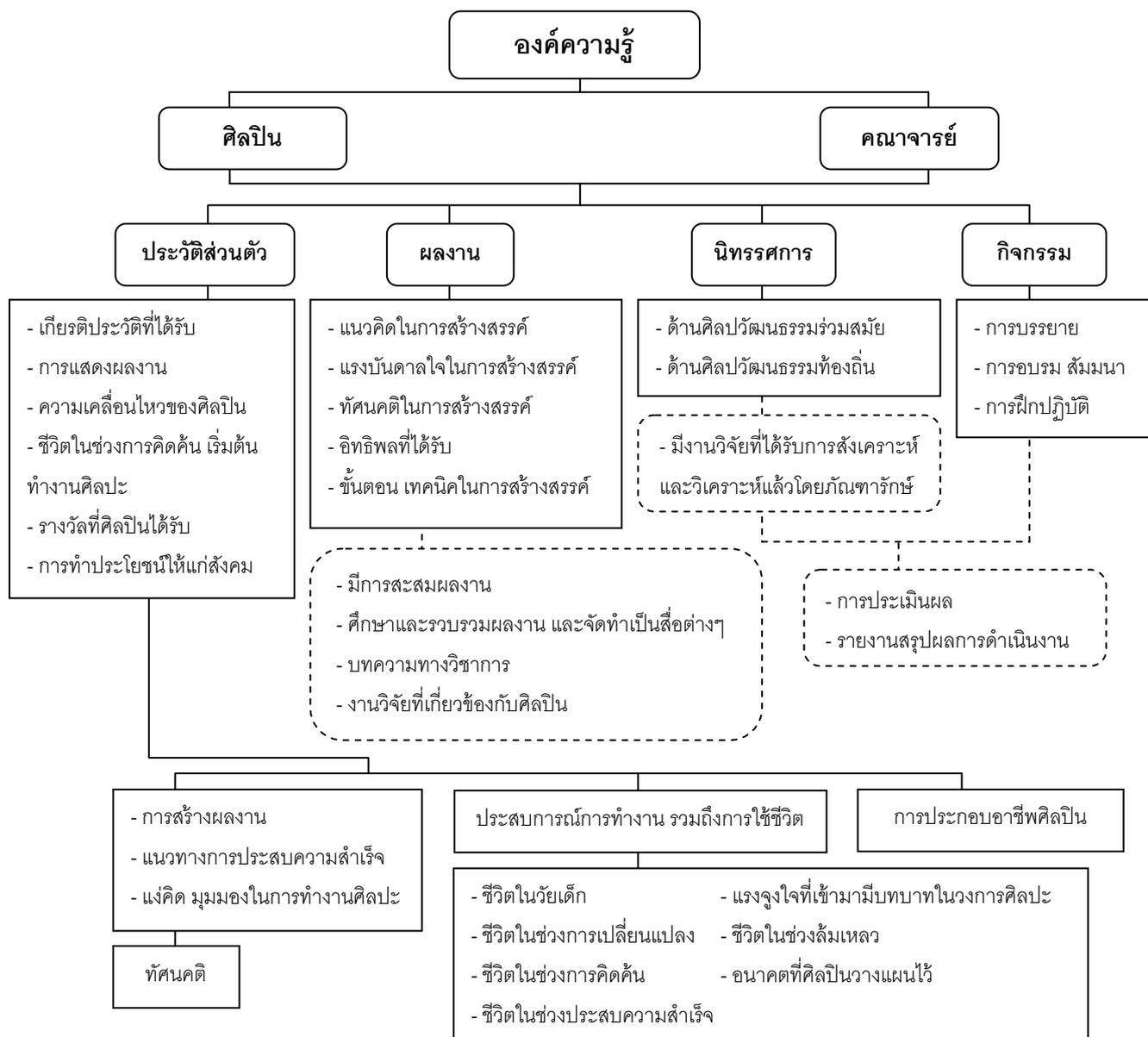
กิจกรรมต่างๆ เองได้ เนื่องจากไม่มีงบประมาณ หรือผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุน หรือส่วนใหญ่ถ้าต้องการชมนิทรรศการก็ต้องจ่ายเงิน เดินทางไปชมผลงานที่กรุงเทพฯ การจัดกิจกรรมลักษณะนี้จึงนับว่าเป็นคุณูปการเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงกิจกรรมการแสดงผลงานของนักศึกษา งานมอบ.วิชาการ การจัดแสดงนิทรรศการของคณาจารย์ กิจกรรมเข้าค่ายทางด้านศิลปะ การจัดฝึกอบรม จัดการประกวดวาดภาพ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน นักศึกษา ครูสอนศิลปะ บุคคลที่มีความสนใจทางด้านศิลปะ รวมถึงบุคคลทั่วไปได้เข้ามาร่วมกิจกรรม นอกจากกิจกรรมหลักที่เคยดำเนินการยังแนะนำให้มีการจัดกิจกรรมเพิ่มเติมเช่น การจัดกิจกรรมเชื่อมโยง กับวันสำคัญต่างๆ กิจกรรมศิษย์เก่า (รุ่นพี่) พบปะรุ่นน้องอีกด้วย

กิจกรรมที่จะส่งเสริมให้มีการเข้ามาใช้แหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้เข้ามาใช้บริการต้องการให้มีการจัดฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น พื้นฐานในการทำงานศิลปะ อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับศิลปะ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือเกี่ยวกับการประกอบอาชีพทัศนคติเกี่ยวกับศิลปะ การนำศิลปะไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นต้น ทั้งยังต้องการให้มีการจัดนิทรรศการ การประกวดผลงาน มีห้องฝึกปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ทดลองสร้างสรรค์ผลงาน เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นกิจกรรมที่สามารถส่งเสริมให้มีผู้มาใช้แหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ต้องการอย่างยิ่งที่จะให้ศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา เป็นศูนย์ตัวต่อตัวความรู้ ฝึกทักษะทางด้านศิลปะ สำหรับนักเรียนที่มีความประสงค์จะเข้าศึกษาต่อทางด้านศิลปกรรมอีกด้วย และศูนย์ต้องมีสื่อที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อีกแก่ผู้ใช้ ดังที่ได้ดำเนินการไปบางส่วน เช่น การรวบรวมหนังสือ สูจิบัตร นิทรรศการต่างๆ รวมถึงศิลปนิพนธ์ของนักศึกษา และควรการเพิ่มสื่อการเรียนรู้อีกและสื่อที่ผู้ใช้มีความต้องการ เช่น ทางศูนย์วางแผนที่จะจัดซื้อและจัดหาหนังสือสูจิบัตรนิทรรศการต่างๆ ทุกประเภทเพิ่มเติม ซึ่งกลุ่มผู้เข้ามาใช้บริการต้องการให้ศูนย์ปรับให้เป็นปัจจุบัน สูจิบัตรให้เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น และต้องการให้จัดหาภาพยนตร์เกี่ยวกับศิลปะ ทัศนกรรมกระบวนการทำงานของศิลปิน อาจมีการเปิดฉายในห้องจัดนิทรรศการ หนังสือ แผ่นพับ คู่มือแนะนำแหล่งเรียนรู้ แผ่นพับกิจกรรมประจำปี รวมถึง VCD ฝึกปฏิบัติ และผลงานวิจัย เป็นต้น

ความคิดเห็นในการจัดทำเว็บไซต์รวบรวมข้อมูลทางด้านศิลปะ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่ต้องการให้มีการรวบรวมข้อมูลของศิลปินที่มีชื่อเสียงทั้งของไทยและของต่างประเทศ ข้อมูลทางวิชาการ บทความทางด้านศิลปะ ข้อมูลข่าวสารการจัดการประกวด ข่าวสารการจัดนิทรรศการต่างๆ ผลงานของคณาจารย์ นักเรียน รวมถึงข้อมูลของศิลปินในพื้นที่ภาคใต้ เป็นต้น เพราะข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการศึกษาและยังง่ายต่อการค้นหาและศึกษาข้อมูล

### 1.3 การจัดการความรู้

จากการศึกษาการรวบรวมองค์ความรู้ของศิลปินพบว่า กลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์สาขาทัศนศิลป์ กลุ่มภัณฑารักษ์ และกลุ่มศิลปิน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นรูปแบบแผนที่ความรู้ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ และสร้างโมเดลเรือกและเพื่อความเข้าใจในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังภาพที่ 5.1- 5.2



ภาพที่ 5.1 แผนที่สรุปองค์ความรู้ของศิลปินและคณาจารย์

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

จากแผนที่สรุปองค์ความรู้ของศิลปินและคณาจารย์ มีองค์ความรู้ที่สำคัญแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ประวัติส่วนตัว ผลงาน นิทรรศการ และกิจกรรม ที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทางศูนย์จึงต้องพิจารณาแผนที่ความรู้ดังกล่าว เพื่อนำมาจัดการและรวบรวมองค์ความรู้ไว้ในศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ รวมถึงความพร้อม ศักยภาพของศูนย์ในการดำเนินการ และจัดทำส่วนใดก่อนหรือหลัง ทั้งนี้จากการศึกษาทฤษฎีโมเดลปลาของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์ความรู้ของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา ในรูปแบบของโมเดลเรือกอลและ ดังนี้



ภาพที่ 5.2 โมเดลการจัดการองค์ความรู้ของศิลปินและคณาจารย์  
ที่มา: ผู้วิจัยประยุกต์จากทฤษฎีโมเดลปลาของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตต์

จากโมเดลข้างต้นเป็นการพัฒนาและประยุกต์มาจากโมเดลปลา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ขององค์กร และสร้างบรรยากาศให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษากับเรือกอลและ โดยมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

1) Knowledge Vision เปรียบได้กับหัวเรือกอลและ ซึ่งหมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา คือ การเป็นศูนย์กลางทาง

การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สร้างสรรค์ รวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้ ให้คำปรึกษาและบริการทางด้านศิลปกรรม ในรูปแบบต่าง ๆ และเป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ รวบรวม สะสม และจัดแสดงนิทรรศการทางด้านศิลปกรรม รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในการสร้างสรรค์ผลงาน ทั้งยังจะเป็นสถานที่รองรับกิจกรรมศิลปะอย่างหลากหลายและทั่วถึง ให้คนในท้องถิ่นสามารถได้รับประสบการณ์ และรับรู้คุณค่า ทางสุนทรียะทั้งแบบประเพณีและแบบร่วมสมัยได้อย่างกว้างขวาง

2) Knowledge Sharing เปรียบได้กับส่วนลำเรือ ซึ่งหมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาความรู้ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ศูนย์ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและจุดประกายให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ สร้างความเคลื่อนไหวทางด้านศิลปกรรม เพื่อให้คนในพื้นที่เกิดความรู้ความเข้าใจในศิลปะมากยิ่งขึ้น จัดกิจกรรมที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน คือ การจัดฝึกอบรม การจัดบรรยาย สัมมนาต่างๆ ทั้งเชิงศิลป์ในทั้งส่วนกลางและในท้องถิ่น บรรยายให้ความรู้ มีการซักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการในการสร้างสรรค์ผลงานร่วม เกิดเป็นองค์ความรู้ และการพัฒนาความรู้สำหรับผู้เข้ามาร่วมกิจกรรมเหล่านั้น

3) Knowledge Assets เปรียบได้กับท้ายเรือและท้องเรือ ซึ่งหมายถึง คลังความรู้ หรือขุมทรัพย์ความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งได้มาจากการสกัดความรู้จากกิจกรรมการบรรยาย การสัมมนาของศิลปิน การสัมภาษณ์กระบวนการทำงาน หรือกระบวนการสร้างสรรค์ผลงานของศิลปิน หรือการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศิลปิน พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลจากกิจกรรมในรูปแบบของรายงานสรุปเป็นหนังสือ และสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งศูนย์เปรียบกับการบรรจุทุกความรู้ไว้ท้องเรือ เพื่อให้คนที่สนใจเข้ามาค้นคว้า เรียนรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับตนเองจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีการนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ทำให้ความรู้ที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง กลายเป็นความรู้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น ความรู้ของศิลปินก็ไม่สูญหาย นับวันยิ่งเพิ่มขึ้นด้วย

4) Cultural Asset เปรียบได้กับลวดลายของเรือกอลและ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของเรือกอลและ ที่แสดงออกถึงศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ดังนั้นการจัดการความรู้ของศูนย์จะมีความชัดเจนในเรื่องของศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น รวมถึงเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ทางด้านศิลปกรรมในพื้นที่ได้อีกด้วย

การศึกษาด้านการรวบรวมองค์ความรู้ของศิลปิน จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ใช้ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ต้องการให้รวบรวมประวัติส่วนตัว รวบรวมผลงานของศิลปิน แง่คิดมุมมอง แร่

บัณฑิตใจในการสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงแนวทางในการประกอบอาชีพ เป็นต้น เพราะ สามารถนำบทเรียน และแนวทางที่ศิลปินประสบ ทั้งที่ประสบความสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรค เป็นตัวอย่างให้เรียนรู้ และเป็นแบบอย่างได้เป็นอย่างดี อีกทั้งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาหากไม่สามารถเชิญศิลปินมาบรรยายให้ความรู้ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ คือต้องการให้นำผลงานของศิลปินมาจัดแสดง หรือนำภาพผลงานมาจัดทำเป็นภาพเคลื่อนไหว พร้อมกับมีการถ่าย VCD การสัมภาษณ์ หรือให้อาจารย์ในคณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นผู้ให้ความรู้แทน หรืออาจเปลี่ยนเป็นท่านอื่น หรือเชิญท่านที่เคยมาแล้ว เป็นต้น เพราะเยาวชนในพื้นที่ ยังขาดโอกาสในการได้ใกล้ชิดกับศิลปิน ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญให้ทางศูนย์ได้คิดและพิจารณา

การบันทึกถ่ายทำกระบวนการทำงานของศิลปินเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ามาใช้บริการดังกล่าว การศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร ภัณฑารักษ์ และศิลปิน มองว่ากลุ่มผู้ชมจะเห็นกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ได้เห็นรูปแบบในการดำเนินชีวิต ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีสนใจสามารถชมและอาจทดลองปฏิบัติได้ และควรนำไปเผยแพร่ด้วยการนำไปบันทึกไว้ในอินเทอร์เน็ต เช่น [www.youtube.com](http://www.youtube.com) กลุ่มผู้ชมส่วนใหญ่มองว่า ได้เรียนรู้กระบวนการสร้างสรรค์ผลงาน ได้เห็นวิธีการทำงานของศิลปิน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกับการเรียน และนำไปประยุกต์ใช้กับตนเอง อีกทั้งเยาวชนสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย เพราะสถานที่และวิธีการหาความรู้ทางด้านศิลปะของผู้ใช้ ส่วนใหญ่หาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะ [www.google.com](http://www.google.com) และหาข้อมูลจากห้องสมุดมหาวิทยาลัย ห้องสมุดโรงเรียน ร้านหนังสือ เป็นต้น ดังนั้นศูนย์จึงต้องคิดหาวิธีการที่จะรวบรวมความรู้ไว้ในที่ใดบ้าง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์กับผู้ใช้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมองว่า หากศูนย์มีการรวบรวมข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ของศูนย์เอง จะเป็นทางเลือกหนึ่งให้ผู้ใช้ได้ค้นคว้าเพิ่มเติม รวมถึงการรวบรวมข้อมูลไว้ในห้องค้นคว้าศิลปกรรม (ห้องสมุดของศูนย์) อีกด้วย

## 1.5 แบบจำลองการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้สาขาทัศนศิลป์ ในคณะศิลปกรรมศาสตร์

### 1.5.1 แผนการดำเนินงานศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา<sup>60</sup>

แผนการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการประจำคณะศิลปกรรมศาสตร์ โดยพิจารณาจากบุคลากรภายใน เข้ามาบริหารจัดการ เช่น อาจแต่งตั้งเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ หรือแต่งตั้งเป็นประธาน หรือ

<sup>60</sup> ผู้วิจัยยังคงยึดรายละเอียดวิธีทัศน์ พันธกิจ หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ ตามแผนงานของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ที่วางแผนไว้ เนื่องจาก มีมติจากคณะกรรมการประจำคณะที่พิจารณาไว้แล้ว ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการสร้างแบบจำลอง จากการวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นต้นไป

หัวหน้าศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์โดยเฉพาะ ซึ่งควรมีการมอบหมายภาระงานและกำหนดในโครงสร้างงานให้มีความชัดเจน อาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทุก ๆ 2 ปี หรือทุก ๆ 4 ปี

สำหรับบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ อาจจะมีการแต่งตั้งพร้อมกัน หรือให้ผู้อำนวยการดำเนินการจัดตั้งทีมงานขึ้นด้วยตนเอง แล้วยื่นต่อคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป ซึ่งในระยะแรกหากยังไม่มีความพร้อมในการจัดหาบุคลากรประจำ อาจใช้วิธีการมอบหมายภาระงานให้บุคลากรภายในทั้งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะเข้ามาดำเนินงาน และควรกำหนดภาระงานที่ชัดเจนเช่นกัน เนื่องจากคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีภาระงานของคณะที่ต้องดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งอาจมีการคิดภาระงานเทียบเท่ากับงานสอน 1-2 รายวิชา เพื่อให้เป็นไปตามหลักทฤษฎีการบริหารจัดการ เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีระบบในการจัดการ ทั้งนี้เมื่อมีความพร้อมควรจัดหาเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่ง เช่น ภัณฑารักษ์ เจ้าหน้าที่ดูแลหอศิลป์ และบรรณารักษ์ เป็นต้น หรืออาจมีฝึกอบรมนักศึกษาภายในคณะให้เข้ามาช่วยดำเนินการ เช่น เป็นผู้ช่วยในการจัดกิจกรรม เป็นผู้ช่วยในการนำชม เป็นผู้ช่วยในการติดต่อประสานงานและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อเป็นช่องทางให้นักศึกษาได้เรียนรู้ฝึกงานอีกด้วย และเมื่อวางแผนโครงสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ควรจัดหาที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น ศิลปินแห่งชาติ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านต่างๆที่เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ทั้งจากส่วนกลางและจากท้องถิ่น สำหรับการพัฒนาบุคลากร ศูนย์ควรมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังนี้ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาคุณภาพของตัวบุคลากร ควรส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ผลงานและการวิจัยจัดการฝึกอบรม โดยเชิญบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากร การนำบุคลากรไปศึกษาดูงานในสถาบันต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และอาจจะเพิ่มประสบการณ์ตรงให้แก่บุคลากรด้วยการให้ฝึกปฏิบัติงาน เรียนรู้และแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์จริง ทั้งนี้การจัดการด้านงบประมาณ ซึ่งยังคงขึ้นตรงกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ แต่ทางศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา ต้องมีการวางแผนในการจัดกิจกรรม ปีต่อปีเพื่อยื่นขอขบประมาณต่อคณะศิลปกรรมศาสตร์ โดยเขียนโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับของแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน จัดทำแผนปฏิทินประจำปีเพื่อจะได้วางแผนในการใช้ขบประมาณ และจัดหางบประมาณจากภายนอก กล่าวคือ บุคลากรที่เข้ามาบริหารจัดการ ต้องมีหน้าที่หางบประมาณสนับสนุนให้กับศูนย์อีกทางหนึ่งด้วย เนื่องจากศูนย์ไม่ได้มีขบประมาณที่แน่นอน ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาบริหารในส่วนนี้ จะต้องหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมจากแหล่งอื่นๆด้วย ที่นอกเหนือจากการขอขบประมาณจากทางคณะเท่านั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย

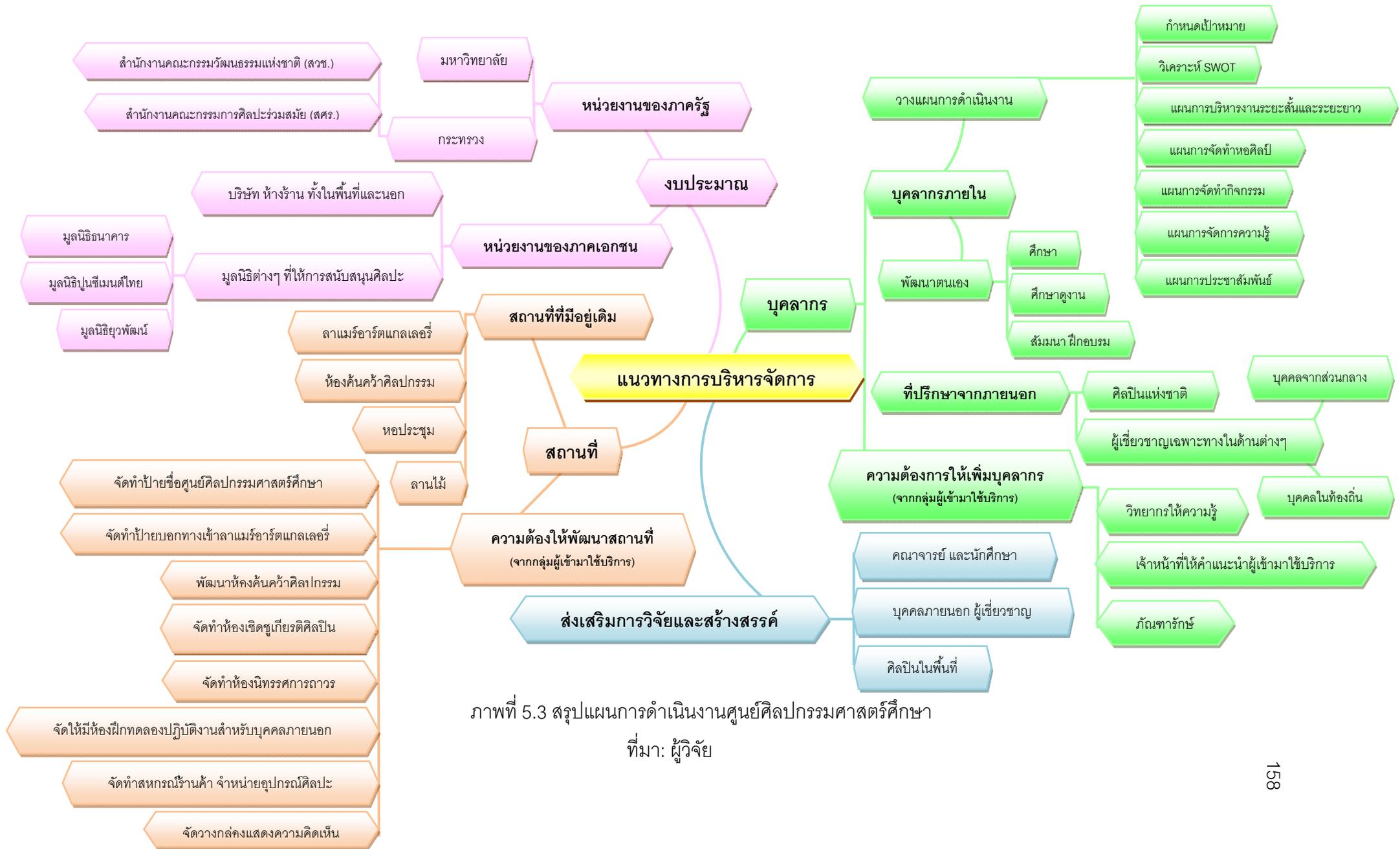
สามารถสรุปแนวทางในการบริหารจัดการของศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาได้ ดังภาพที่ 5.3 ซึ่งผู้วิจัยเรียกแผนการดำเนินงานดังกล่าวว่า “แผนปฏิบัติการวงผึ้ง”

1.5.2 แผนการจัดทำหอศิลป์ การวางแผนโครงสร้างการดำเนินงานของศูนย์หอศิลป์เป็นส่วนสำคัญขององค์กร ที่จะช่วยสร้างกิจกรรมเชื่อมโยงศูนย์กับบุคคล/หน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการวางแผนการดำเนินงานหอศิลป์ ควรวางแผนในระยะเวลา 10 ปี และ/หรือ 20 ปี ศูนย์จะต้องศึกษาโครงสร้างว่าหอศิลป์หรือองค์ประกอบของศูนย์ควรมีส่วนประกอบอะไรบ้าง ซึ่งสามารถแบ่งหอศิลป์ได้เป็น 2 แบบคือหอศิลป์แบบหมุนเวียน และหอศิลป์แบบถาวร

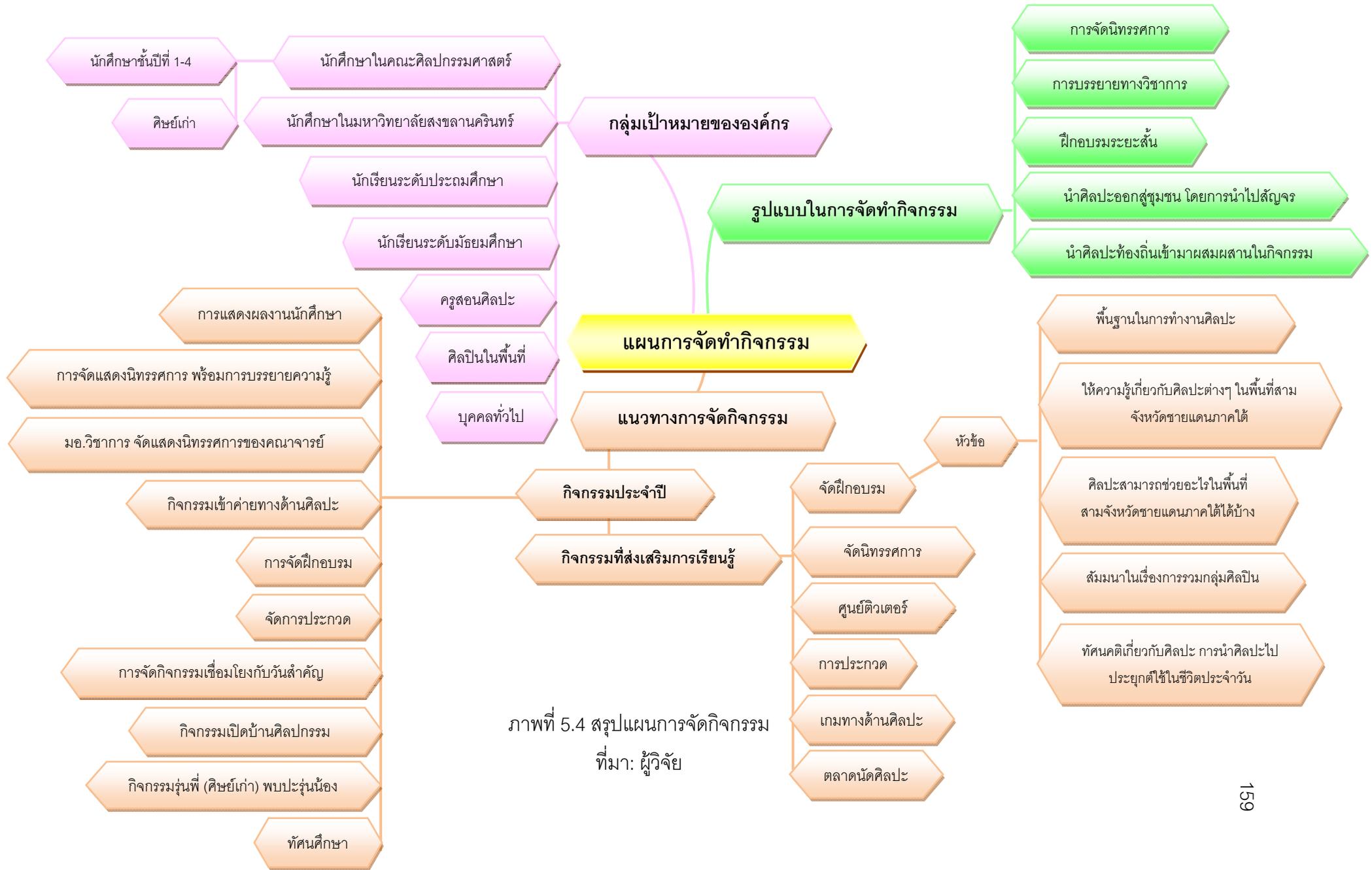
1.5.3 แผนการจัดกิจกรรม การเริ่มต้นในการจัดการทางด้านศิลปะ ศูนย์ต้องรู้ว่า จะจัดกิจกรรมอะไร จัดไปทำไม จัดเพื่อใคร และผลที่ได้คืออะไร ซึ่งการจัดกิจกรรมในระยะแรก ควรมีการประชาสัมพันธ์ศูนย์ให้บุคคลภายนอกได้รู้จักศูนย์ก่อน และควรดำเนินกิจกรรมในลักษณะของการจัดนิทรรศการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งไทยพุทธ ไทยมุสลิม ไทยคริสต์ และไทยจีน หรือการนำผลงานมาแยกประเภท จัดเป็น 4 มุมเมือง และให้ผู้ชมสามารถมีส่วนร่วมได้ เช่น มีการนำภาพผลงานมาจัดทำเป็นตัวต่อ จัดพื้นที่กิจกรรมนำผลงานเพื่อให้เยาวชนได้เกิดความรู้สึก ได้เกิดความคิด ใกล้เคียงกับผลงานรวมถึงเกิดการเรียนรู้ผลงานโดยไม่รู้ตัว ผู้วิจัยสรุปแผนในการจัดกิจกรรมได้ดังภาพที่ 5.4

1.5.4 แผนการจัดการความรู้ ศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษาควรมีการรวบรวมข้อมูล ในด้านประวัติส่วนตัว ผลงาน นิทรรศการและกิจกรรม โดยมีการสนับสนุนให้ทุนสำหรับคณาจารย์หรือบุคคลภายนอกในการทำผลงานสร้างสรรค์หรือผลงานวิจัย เพื่อจัดข้อมูลในรูปแบบของรายงานสรุปและฐานข้อมูลเพื่อจัดทำเว็บไซต์ของศูนย์ต่อไป

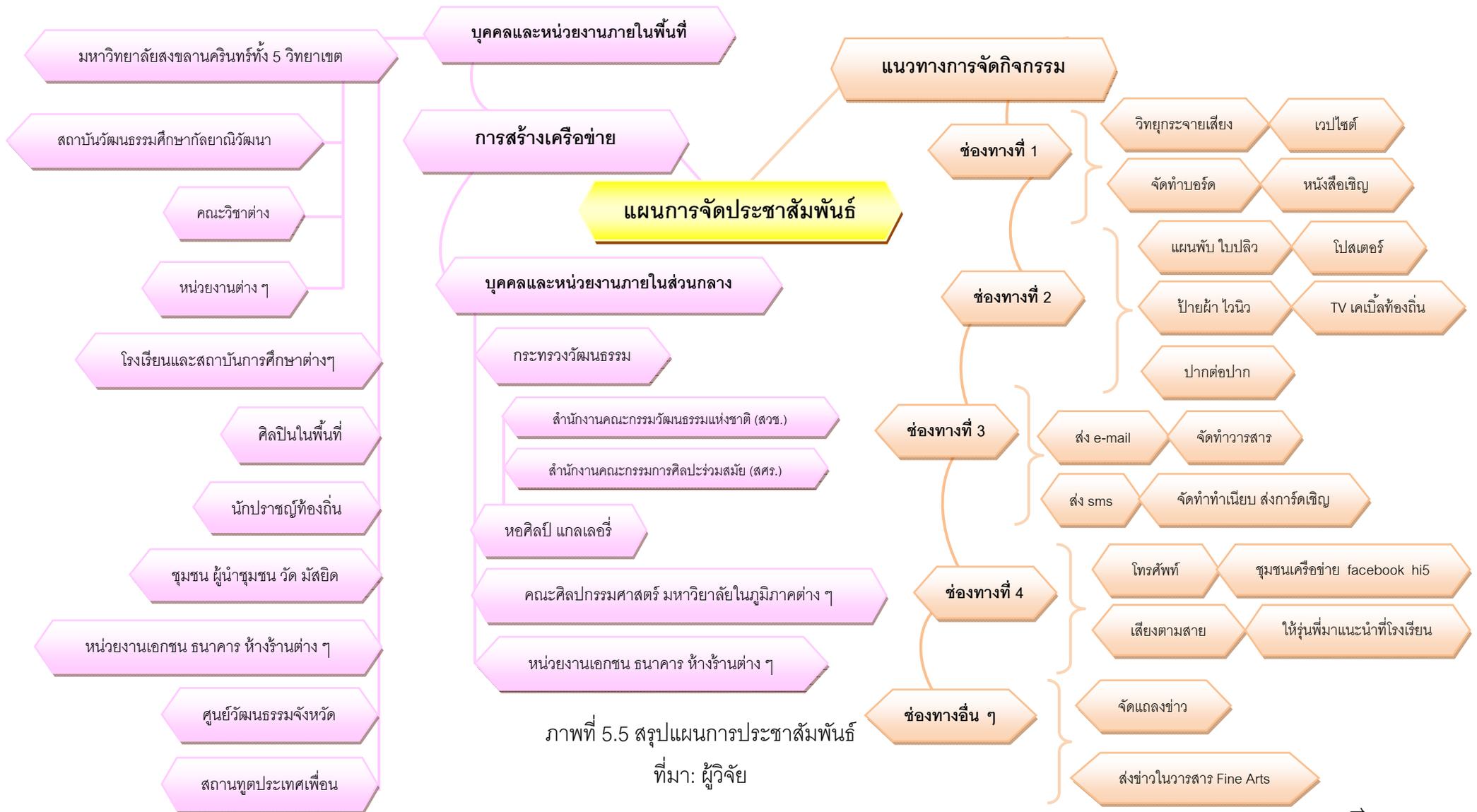
1.5.5 แผนการประชาสัมพันธ์ ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆแก่บุคคลภายนอก ช่องทางที่ประหยัดและรวดเร็วคือเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เว็บไซต์ของคณะศิลปกรรมศาสตร์ รวมถึงเว็บไซต์ของศูนย์ หรือการประชาสัมพันธ์ทางวิทยุกระจายเสียง จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ ติดประกาศล่วงหน้าในสถานที่ที่เป็นศูนย์รวมของนักศึกษาและเยาวชน เช่นอาคารเรียนรวม ศูนย์การค้า Big C และส่งข่าวไปยังสถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ หรืออาจสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่มีการดำเนินที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่หลากหลายและกว้างขึ้น อีกทั้งยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมสร้างกลุ่มเครือข่ายได้มากขึ้นอีกด้วย จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5.5



ภาพที่ 5.3 สรุปแผนการดำเนินงานศูนย์ศิลปกรรมศาสตร์ศึกษา  
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 5.4 สรุปแผนการจัดกิจกรรม  
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 5.5 สรุปแผนการประชาสัมพันธ์  
ที่มา: ผู้วิจัย

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะการวิจัย

ควรศึกษาแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะที่อยู่ภายใต้กำกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ในสถาบันอื่นๆเพิ่มเติม รวมถึงสถาบันที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการเทียบเท่าคณะ เป็นต้น เพื่อจะได้เปรียบเทียบวิธีการดำเนินงาน การบริหารจัดการ ปัญหา อุปสรรคของแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่มีความแตกต่างและหลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรศึกษาความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการจากจังหวัดต่างๆในพื้นที่ภาคใต้เพิ่มเติมอีกด้วย

### 2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ผลงาน และศึกษาระบบการทำงาน ของศิลปิน ทั้งศิลปินท้องถิ่นและศิลปินที่มีชื่อเสียงในประเทศไทย เช่นศิลปินแห่งชาติ ศิลปินชั้นเยี่ยม เป็นต้น เพื่อเป็นฐานข้อมูล เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับให้เยาวชนได้เรียนรู้ เป็นแบบอย่าง รวมถึงเป็นการเชิดชูเกียรติศิลปิน เผยแพร่ความรู้ในวงกว้าง และเปลี่ยนจากความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวศิลปิน กลายเป็นความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในรูปของหนังสือ และเว็บไซต์ ซึ่งส่งผลให้ความรู้ในส่วนนี้ไม่สูญหายไป

2.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทางด้านทัศนศิลป์ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงศึกษารูปแบบในการจัดกิจกรรมทางด้านศิลปะที่มีความน่าสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้เข้ามาใช้บริการโดยเฉพาะกลุ่มเยาวชน ซึ่งอาจแบ่งเป็นระดับประถม ระดับมัธยมและระดับอุดมศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงวิธีการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ และสามารถทำให้ทราบถึงวิธีการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อแหล่งเรียนรู้ในการวางแผนรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละวัย

2.2.3 ควรมีการศึกษารวบรวมข้อมูลหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะ รวมถึงกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามาส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปะมากยิ่งขึ้น และเป็นฐานข้อมูลสำหรับแหล่งเรียนรู้อื่นในการคิดรูปแบบกิจกรรมเพื่อของบประมาณกับหน่วยงานต่างๆ ได้ต่อไป