



การจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม
กรณีศึกษา มูลนิธิดุริยประณีต

โดย

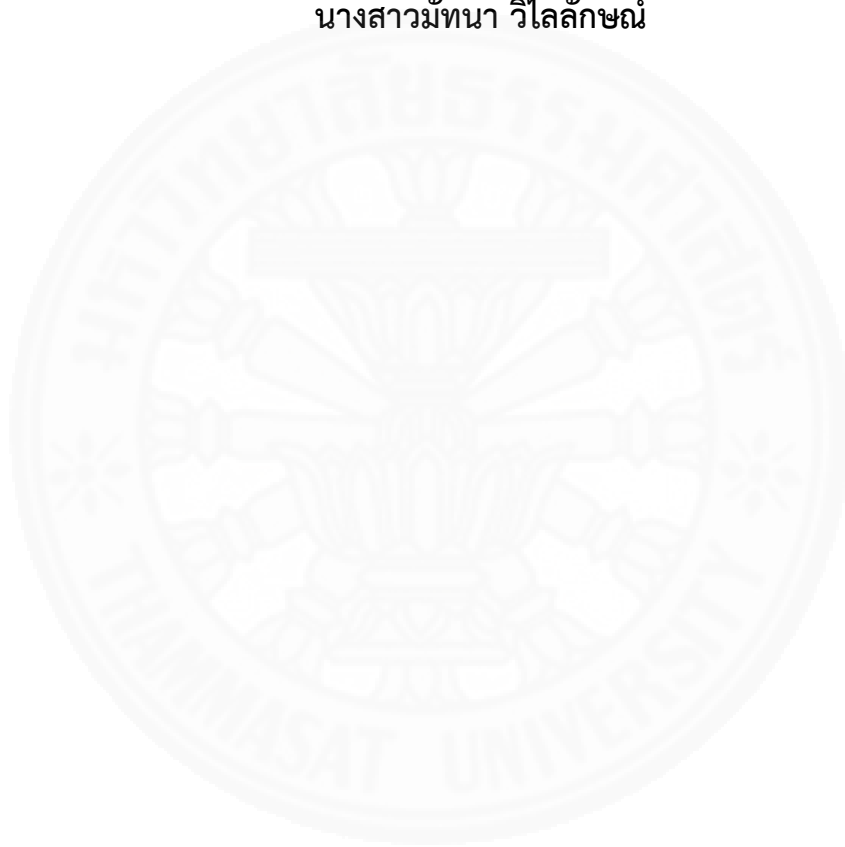
นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารงานวัฒนธรรม
วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม
กรณีศึกษา มูลนิธิศุริยประณีต

โดย

นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารงานวัฒนธรรม
วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PARTICULARLY IN ARTS
AND CULTURAL ORGANIZATION: A CASE STUDY OF
DURIYAPRANEAT FOUNDATION

BY

MISS MATTANA WILAILAK



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
CULTURAL MANAGEMENT
COLLEGE OF INNOVATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2017
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วิทยาลัยนวัตกรรม

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์

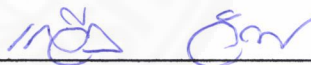
เรื่อง

การจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม
กรณีศึกษา มูลนิธิศุภนิมิต

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2561

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร วัฒนาสวัสดิ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



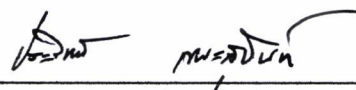
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนิกร แซ่หวัง)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ดร.ปรเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิทย์ เขมะสุนันท์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษา มูลนิธิ ดุริยประณีต
ชื่อผู้เขียน	นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการบริหารงานวัฒนธรรม วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนิกร แสงวัง
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

“การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษา มูลนิธิดุริยประณีต” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีต และ 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ผลการ ศึกษาพบว่า การจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีตมีวิธีการจัดการองค์กรด้วยส่วนสำคัญหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ทรัพยากรการบริหาร มีปัจจัยที่จำเป็นและเกื้อหนุนให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ปัจจัย คือ 1) บุคคล 2) วัสดุอุปกรณ์ 3) เงิน และ 4) การจัดการ ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการ มีการนำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม ส่วนที่ 3 เครือข่าย พบว่าปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จของมูลนิธิดุริยประณีต คือ การสร้างเครือข่ายองค์กร โดยมีเครือข่ายเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ต้องบริหารทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมนำสู่กระบวนการจัดการโดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายซึ่งจะช่วยเอื้อและสนับสนุนให้องค์กรดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างราบรื่น เพราะฉะนั้น การบริหารจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมต้องมีความพร้อมและเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ อย่างเหมาะสม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการองค์กร, องค์กรทางศิลปวัฒนธรรม, ประสิทธิภาพ

Thesis Title	ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PARTICULARLY IN ARTS AND CULTURAL ORGANIZATION: A CASE STUDY OF DURIYAPRANEAT FOUNDATION
Author	Miss Mattana Wilailak
Degree	Master of Arts
Department/Faculty/University	Cultural Management College of Innovation Thammasat University
Thesis Advisor	Asst. Prof. Ratchaneekorn Sae Wang, Ph.D.
Academic Years	2017

ABSTRACT

Organizational Management particularly in arts and cultural organizations: a case study of Duriyapraneat Foundation was a qualitative research with the aims 1) to study the pattern of the organizational management in arts and cultural organizations: a case study of Duriyapraneat Foundation, and 2) to propose the pattern of organizational management in arts and cultural organizations. The results showed that the Duriyapraneat Foundation applied 3 main methods into their management. Resources Management was the most effective method in supporting the organization's administration which consisted of 4 important elements: 1) Man 2) Material 3) Money, and 4) Management. Process Management consisted of 4 steps: 1) Planning 2) Organizational Management 3) Leading, and 4) Controlling. Networking including internal network and external network was the last effective factor that led to its success. The pattern of organizational management was suggested to help them manage the foundation which consisted of 3 elements: 1) Resources Management 2) Process Management, and 3) Networking. In order to achieve the goals, it is necessary to have these 3 elements work harmoniously.

Keywords: Organizational Management, Arts and Cultural Organizations, Efficiency

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาและการชี้แนะที่เป็นประโยชน์จากกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร วัฒนาสวัสดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ปรเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนิกร แซ่หวัง กรรมการและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และชี้แนะให้คำปรึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณชยันตี อนันตกุล ที่กรุณาให้ข้อมูล ความรู้ และให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูลภาคสนามแก่ผู้วิจัยด้วยความเต็มใจยิ่ง อีกทั้งยังให้การต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี

ขอขอบพระคุณครูสุற்று จันทรเฉลิม ครูอภิชัย เชื้อชาติ ผู้ให้ข้อมูล คีตศิลป์ประจำสำนักการสังคีต กรมศิลปากร เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ นายกสมาคมครุตนตรี (ประเทศไทย) อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำศูนย์สังคีต ธนาคารกรุงเทพ รวมถึงนักเรียนและผู้ปกครองที่สละเวลาในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ คุณแม่ และครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทุนการศึกษาและคอยให้กำลังใจตลอดมาจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้โอกาสได้ศึกษาค้นคว้าความรู้ และเกิดความสามารถออกมาปรับใช้สังคมและพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์

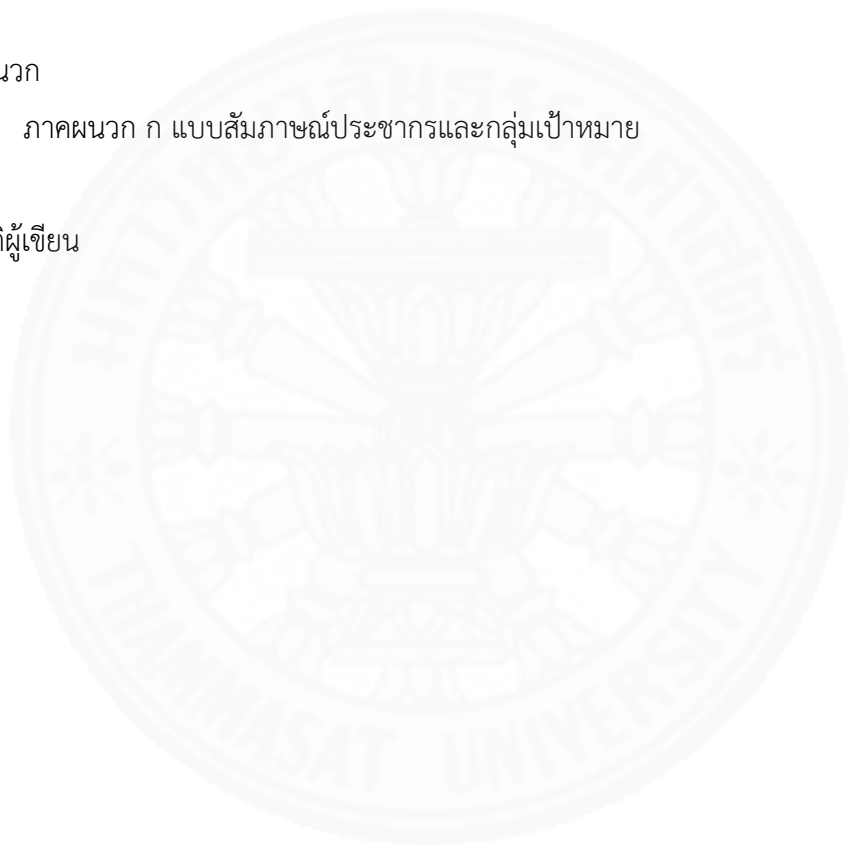
(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 ศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์กร	8
2.1.1 ความหมายของการจัดการ	8
2.1.2 ทรัพยากรการบริหาร	11
2.1.3 กระบวนการจัดการ	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่าย	18
2.2.1 ความหมายและการสร้างเครือข่าย	19
2.2.2 องค์ประกอบของเครือข่าย	20

	(5)
2.2.3 แนวคิดการจัดการเครือข่าย	22
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาตามอัธยาศัย	24
2.3.1 ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย	24
2.3.2 แนวคิดการศึกษาตามอัธยาศัย	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	38
3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย	38
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	39
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการศึกษา	41
4.1 บริบทของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	41
4.1.1 ประวัติมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	41
4.1.2 การเผยแพร่ผลงานทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	46
4.2 การจัดการองค์กรของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	52
4.2.1 ทรัพยากรการบริหาร	52
4.2.2 กระบวนการจัดการองค์กรของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	63
4.2.3 เครือข่าย	69
4.2.3.1 การทำงานร่วมกันในเครือข่าย	69
4.2.3.2 เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในเครือข่าย	71
4.2.3.3 โครงสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย	71
4.2.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	74
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	77
5.1 สรุปผลการวิจัย	77
5.1.1 การจัดการองค์กรของมูลนิธิการศึกษานานาชาติ	77

	(6)
5.1.2 แนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม	78
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	79
5.3 ข้อเสนอแนะ	82
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม	82
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	82
รายการอ้างอิง	83
ภาคผนวก	89
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย	90
ประวัติผู้เขียน	97



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	ทรัพยากรการบริหาร	12
2.2	กระบวนการจัดการ	17
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิดุริยประณีต	33
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การทางศิลปวัฒนธรรม	35
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม	36
4.1	นามสกุลพระราชทาน	43
4.2	ทรัพยากรการบริหารด้านบุคคลของมูลนิธิดุริยประณีตตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน	54
4.3	ทรัพยากรการบริหารด้านการเงินของมูลนิธิดุริยประณีต	56
4.4	กิจกรรมด้านการสอนของมูลนิธิดุริยประณีต	65
4.5	การทำงานร่วมกันในเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม	71
4.6	จุดแข็งและจุดอ่อนของมูลนิธิดุริยประณีต	76

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	15
2.2	18
4.1	42
4.2	42
4.3	45
4.4	49
4.5	52
4.6	53
4.7	58
4.8	59
4.9	60
4.10	61
4.11	62
4.12	64
4.13	66
4.14	66
4.15	67
4.16	69
4.17	73
4.18	73
4.19	74

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีศิลปวัฒนธรรมที่งดงามซึ่งถือเป็นมรดกทางวัฒนธรรมอันล้ำค่าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยเฉพาะศิลปวัฒนธรรมทางด้านดนตรีไทย จะเห็นได้ว่าดนตรีไทยมีความผูกพันกับคนไทยมาก ในการดำเนินชีวิตของคนไทยจะมีดนตรีไทยเข้ามาเกี่ยวข้องกับเสมอ ตั้งแต่การละเล่นพื้นบ้าน การแสดงในงานรื่นเริง การประกอบพิธีทางศาสนาหรืองานพิธีกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบวชนาค งานแต่งงาน งานศพ เป็นต้น หน้าที่ของดนตรีไทยไม่ใช่เพียงแต่ใช้ในการประกอบพิธีทางศาสนากับพิธีกรรมอย่างเดียวเท่านั้น แต่ดนตรีไทยยังมีหน้าที่สำคัญในการให้ความบันเทิง เช่น การแสดงโขน ละคร ฯลฯ อีกด้วย

การรำเรียนดนตรีไทยในสมัยก่อนนั้น ผู้ที่จะเรียนต้องไปฝากตัวเป็นศิษย์เพื่อฝึกฝนตามบ้านครูดนตรีเป็นส่วนใหญ่ การเรียนในอดีตจะเหมือนกับการไปรำเรียนวิชาความรู้แขนงอื่น ๆ คือ ต้องไปกินไปอยู่ในบ้านครู และรับใช้ครูเสมือนกับการขอแลกรวิชาความรู้ฝีมือทักษะทางด้านดนตรี ทั้งนี้ กระบวนการในการถ่ายทอดดนตรีของไทยในสมัยโบราณนั้นมีการถ่ายทอดและการสืบทอดแบบ “มุขปาฐะ” คือ การถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว หรือการบอกโน้ตปากเปล่า ไม่มีการบันทึกโน้ต ฉะนั้นผู้เรียนจึงต้องใช้ความจำเป็นหลัก อีกทั้งต้องทำความเข้าใจกลอนเพลงและทำนองเพลงเป็นสำคัญ ดังนั้น นักดนตรีไทยสมัยโบราณที่จะประสบผลสำเร็จและมีฝีมือทางดนตรีจึงต้องฝึกฝนอย่างถูกระเบียบและมีวินัย

ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ดนตรีไทยรุ่งเรืองเป็นที่นิยมสูงสุดในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ช่วงรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจนถึงรัชกาลพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว แหล่งผลิตศิลปินและครูดนตรีไทยที่สำคัญ คือ บ้าน วัด และวัง ครูดนตรีหลายท่านเริ่มฝึกหัดดนตรีเบื้องต้นจากบ้านแล้วไปฝึกฝนต่อที่วัด สุดท้ายไปจบลงที่วัง โดยเข้าไปเป็นนักดนตรีหลวง หรือบางท่านเริ่มต้นจากวัง จากวัดก่อนก็มี

ครูดนตรีไทยที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียง เช่น หลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) เรียนดนตรีที่บ้านจากครูสินผู้เป็นบิดา แล้วไปแสดงฝีมือที่วัดหลายแห่ง จากนั้นจึงเข้าสู่วังบูรพาภิรมย์ ในที่สุดได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นหลวง โดยเป็นหัวหน้าวงดนตรีหลวงในสมัยรัชกาลที่ 7 สุดท้ายออกจากวังสวนกุหลาบของสมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมหลวงนครราชสีมา ไปอยู่ที่บ้านตำบลบ้านบาตร เรื่องราวของท่านได้มีการนำมาสร้างเป็นสารคดี ละคร และภาพยนตร์ในชื่อ “โหมโรง” ลูกศิษย์ของ

หลวงประดิษฐไพเราะ เช่น ครูบุญยงค์ เกตุคง ครูประสิทธิ์ ถาวร ดร.อุทิศ นาคสวัสดิ์ ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีครูดนตรีไทยอีกท่านหนึ่ง คือ ครูจางวางทั่ว พาทยโกศล เรียนดนตรีที่บ้านจากบิดาและน้า ต่อมาใช้วัดเป็นที่แสดงฝีมือ แล้วจึงเข้าสู่วังบ้านหม้อและวังบางขุนพรหมตามลำดับ

ครูดนตรีที่มาจากเด็กวัดก็มีจำนวนไม่น้อย เช่น กลุ่มเด็กจากวัดน้อยทองอยู่ สมภารแสง จัดให้เรียนดนตรีไทยกับครูช้อย สุนทรวาที ในช่วงกลางรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ต่อมาได้เข้ารับราชการในวงดนตรีของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์ เช่น พระประดัดดุริยาง (แหยม วิณิน) ขุนเพลินเพลงประเสริฐ (บุตร วิณิน) ขุนเพลินเพลงประชัน (จี วิณิน) ฯลฯ

นอกจากนี้ ครูดนตรีไทยอีกหลายท่าน เช่น ครูสุข ดุริยประณีต ออกจากวังบ้านหม้อ ในช่วงปลายรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มาตั้งคณะตามนามสกุลพระราชทานว่า “คณะดุริยประณีต” ที่รู้จักกันในปัจจุบัน ส่วนอาจารย์เจริญใจ สุนทรวาที นักร้องวงมโหรีหลวง ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ย้ายไปอยู่กรมศิลปากรระยะหนึ่ง ปัจจุบันเป็นอาจารย์สอนการขับร้องให้แก่บัณฑิตคณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นศิลปินแห่งชาติ สำหรับครูเทียบ คงลายทอง และครูพริ้ง ดนตรีรส ออกจากวังหลังในรัชกาลเดียวกันไปสอนที่กรมศิลปากร และครูมนตรี ตราโมท นักดนตรีในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว และพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ไปเป็นอาจารย์สอนที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร และยังมีครูดนตรีอีกหลายท่านที่ไม่อาจกล่าวถึงได้หมด

ศิลปินและครูดนตรีไทยดังกล่าวล้วนเป็นปราชญ์ทางดนตรีอย่างแท้จริง เพราะท่านได้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ เป็นศิลปินที่เทียบพร้อมด้วยฝีมือการบรรเลง การประพันธ์เพลง และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์หลายรุ่น ทั้งยังเป็นผู้ปลุกจิตสำนึกให้คนรุ่นหลังไม่ละเลยและไม่ทอดทิ้งศิลปวัฒนธรรมของชาติ (พูนพิศ อมาตยกุล, 2534, น. 22 - 23)

ปัจจุบันนี้มีการเผยแพร่ สืบสาน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของไทย โดยเฉพาะด้านดนตรีไทยนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมาก กล่าวคือ จากที่ผู้เรียนเคยเดินหน้าเข้าหาศิลปวัฒนธรรม มุ่งแสวงหาความรู้ทางดนตรี กลายเป็นองค์กรหรือหน่วยงานเป็นตัวกลางในการรักษาศิลปวัฒนธรรมทางดนตรีไทยนี้ให้คงอยู่ เนื่องจากความสนใจด้านนี้ลดน้อยลงจึงทำให้เกิดองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมขึ้น โดยองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมทั้งของรัฐและเอกชนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน ทำให้เกิดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งกิจกรรมการแสดงและการประกวดแข่งขัน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างแรงสนับสนุน ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีไทยให้สืบทอดคงอยู่ต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมยังมีการจัดการเรียนการสอนเพื่อสืบทอดอย่างเป็นระบบต่อเนื่องยาวนานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป องค์กรที่เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการ

เรียนการสอนดนตรีไทยนี้มีจำนวนมาก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่เป็นที่เคารพและได้รับการยอมรับจากวงการดนตรีไทยด้วยกันที่คงอยู่สืบเนื่องยาวนานมากกว่า 100 ปีนั้น คงมีอยู่เพียงไม่กี่องค์กร หนึ่งในนั้น คือ “มูลนิธิดุริยประณีต” (ณรงค์ เขียนทองกุล, 2539, น. 38)

มูลนิธิดุริยประณีตเดิมเป็นบ้านบางลำภู เป็นสมณนามที่นักดนตรีไทยทั่วประเทศยอมรับให้เป็นกลุ่มศิลปินที่มีอิทธิพลสูงสุดแห่งหนึ่งในการบรรเลง ขับร้อง การประชันดนตรีไทย และใช้เรียกขานนักดนตรีไทยด้วย

บ้านบางลำภูมีศิลปินเพลงไทยหลายแขนง ทั้งนักแต่งเพลง เช่น ครูโชติ ครูชื่น และครูชื่น ฯลฯ นักดนตรีเอก เช่น สืบสุด ดุริยประณีต ฯลฯ นักร้องที่มีความสามารถโดดเด่น เช่น ครูสุตา เขียววิจิตร ครูแซมซ้อย ดุริยพันธ์ ครูทัศนีย์ ดุริยประณีต ครูชม รุ่งเรือง จนถึงครูสุดจิตต์ ดุริยประณีต ฯลฯ นอกจากนี้ ตระกูลดุริยประณีตยังมีผลงานทางการขับร้องและบรรเลงดนตรีอีกหลายประเภท โดยแบ่งเป็นเพลงประเภทขับร้องและบรรเลงเพื่อการฟัง เพลงประกอบการแสดง โขน ละคร ลิเก หุ่นกระบอก เป็นต้น ดังนั้นจึงมีนักร้องและนักดนตรีที่มีชื่อเสียงเข้าร่วมงาน เช่น อุษา สุคันธมาลัย, ประเวท กุมุท, นิกร จันทศร, สุชาติ คล้ายจินดา, ป๊อบ คงลายทอง ฯลฯ สำหรับประเภทงานที่รับ เช่น งานบรรเลงตามห้องอาหาร งานแต่งงาน งานบุญบ้าน งานวันเกิด งานศพ งานละคร งานทีวี ฯลฯ และรับสอนดนตรีทั้งในและนอกบ้าน เป็นต้น

ด้านการประพันธ์เพลงใหม่มีอยู่มากพอสมควร ได้แก่ เพลงโหมโรงศรีสังคีต เพลงโหมโรงเจียรระเริง เพลงโหมโรงเทพพนม เพลงกราวรำมอญ เพลงพม่ากำชับ เพลงสุริโยทัย เพลงสร้อยทะเล เพลงดาวกระจ่าง เพลงกระหริ่งเหนื่อ เพลงมอญบางนางเกร็ง เพลงหุ่นหอก เพลงเทพลีลา และเพลงพญาบุญชู เป็นต้น

ความสำเร็จของบ้านบางลำภูไม่ได้มีเพียงการให้กำเนิดนักดนตรี นักร้อง และผู้ชำนาญการดนตรีสาขาต่าง ๆ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นนักดนตรีเอกแห่งศิลปากรและศิลปินแห่งชาติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการประกวดขับร้อง การบรรเลง การประชันวงที่ได้รับชัยชนะมาตลอดทุกยุคทุกสมัย อีกทั้งผลการบันทึกเสียงที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในบริษัทค่าแผ่นเสียงหลายบริษัท ตลอดจนผลงานที่ได้รับใช้ประเทศชาติผ่านกรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย ฯลฯ ย่อมเป็นที่เชื่อถือได้ว่าผลงานของบ้านบางลำภูเป็นผลงานชั้นเอกระดับประเทศ

ปัจจุบันมูลนิธิดุริยประณีตเป็นองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนให้เป็นศูนย์กลางการให้ความรู้ด้านดนตรีไทย การดำเนินงานทั้งหมดไม่มีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ทั้งสิ้น และจะไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่มูลนิธิฯ โดยได้จัดตั้งขึ้นมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานกว่า 100 ปี และยังคงสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน มูลนิธิดุริยประณีตมีการจัดการภายในองค์กรแบบไม่เป็นทางการ หรือเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของครอบครัวดูแลจัดการกันเอง ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน

ณรงค์ เขียนทองกุล (2539, น. 109) กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีต ว่ามีการดำเนินการแบบครอบครัวไว้ดังนี้

โครงสร้างขององค์กรเป็นลักษณะของสถาบันครอบครัวดนตรีพื้นฐานอันประกอบด้วยสมาชิกภายในครอบครัวและเครือข่าย เมื่อครั้งสมัยก่อนมูลนิธิดุริยประณีตได้ก่อตั้งขึ้นโดยนายสุข ดุริยประณีต ซึ่งเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันดีในฝีมือการบรรเลงดนตรีไทย ซึ่งต่อมาได้ย้ายอยู่ในกรมเป็พาทย์หลวง กรมมหรสพ ในสมัยรัชกาลที่ 6 ครูสุขได้มีการจัดวงดนตรีไทย ประกอบไปด้วยบุคคลภายในบ้านเป็นแกนสำคัญ และหาบุคคลภายนอกมาช่วยเสริมให้วงมีความแน่นมากขึ้น ครูสุขเป็นผู้นำวงดนตรีเป็นหลักของบ้าน คอยจัดการดูแลเรื่องเกี่ยวกับดนตรีไทยทั่วไป สรรหาครูอาจารย์ที่จะมาสอนดนตรีให้แก่ลูก ๆ รวมทั้งนำลูก ๆ ไปเรียนดนตรีกับครูที่บ้านครูหลายท่าน ส่วนแม่แถม ผู้เป็นภรรยา เป็นผู้ดูแลจัดการในเรื่องทั่วไปหลายเรื่อง เช่น เรื่องสวัสดิการภายในบ้าน เป็นผู้ดูแลเรื่องการเงินในบ้าน การต้อนรับ อาหาร เรื่องจีปาละ เรื่องอุตสาหกรรมการทำเครื่องดนตรี รวมทั้งเรื่องจัดจำหน่ายและผู้ช่วยเหลือสนับสนุนครูสุขในเรื่องดนตรีทั่วไป

การจัดการของครูสุขสืบเนื่องมาจนถึงการจัดการของมูลนิธิดุริยประณีตในปัจจุบันยังคงจัดการในลักษณะครอบครัวที่จัดการภายในกันเอง มูลนิธิดุริยประณีตเป็นบ้านดนตรีที่ยังทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้เพลงไทยให้แก่เยาวชนและผู้สนใจโดยไม่จำกัดเพศและวัย ซึ่งในอดีตจนถึงปัจจุบันมูลนิธิดุริยประณีตมีปณิธานที่ตั้งไว้แน่วแน่และใช้เป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน คือ “ปณิธานและพันธะปฏิบัติของบรรพบุรุษในทางอนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และสนับสนุนการดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรของรัฐและเอกชนดำเนินกิจกรรมเพื่อสืบต่อมรดกทางวัฒนธรรมไทยให้คงไว้เป็นสมบัติของชาติสืบไป”

มูลนิธิดุริยประณีตมีบทบาทในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้วยการเรียนการสอนเป็นหลัก ทั้งการสอนภายในบ้านหรือภายในมูลนิธิฯ โดยมีลูกศิษย์เข้ามาศึกษาหาความรู้เอง และภายนอกมูลนิธิฯ โดยสอนในองค์กรและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น กรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โรงงานสุราบางยี่ขัน ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ กองดุริยางค์ทหารบก ฯลฯ ส่วนสถาบันการศึกษา เช่น คณะครุศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ และชมรมดนตรีไทย สโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (พระราชวังสนามจันทร์) วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงเรียนเทพศิรินทร์ โรงเรียนราชินี โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย โรงเรียนวัดสังเวชวิศยาราม โรงเรียนทวีธาภิเศก ฯลฯ

นอกจากนี้ มูลนิธิดุริยประณีตยังเข้าร่วมกิจกรรมและออกแสดงร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก จะเห็นได้ว่ามูลนิธิดุริยประณีตได้ทำหน้าที่ขององค์กรทางศิลปวัฒนธรรมอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ (ต่อเกียรติ เงินทอง, 2553, น. 110)

ประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษากล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นได้ว่ามูลนิธิดุริยประณีตยังคงทำหน้าที่สืบทอดและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอย่างเข้มแข็งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยอาศัยความร่วมมือของระบบเครือญาติ ทั้งนี้ มูลนิธิดุริยประณีตเป็นองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่มีประเด็นน่าสนใจและควรศึกษาถึงการจัดการภายในองค์กร เนื่องจากมูลนิธิดุริยประณีตเป็นบ้านดนตรีไทยที่ยังคงดำเนินกิจกรรมทางดนตรีต่าง ๆ ตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว สืบเนื่องยาวนานมากกว่า 100 ปี และเป็นที่ยอมรับนับถือของวงการดนตรีไทยจนถึงปัจจุบัน จึงทำให้เป็นแบบอย่างขององค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จากประเด็นดังกล่าวนี้ทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาหัวข้อ “การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษามูลนิธิดุริยประณีต” เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภายในองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีต เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีต
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การศึกษาเชิงวิเคราะห์พรรณนา (Descriptive Analysis) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิธีการจัดการองค์กรมูลนิธิดุริยประณีต โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้
 - 1) กลุ่มผู้บริหารมูลนิธิดุริยประณีต
 - นางสาวชยันตี อนันตกุล
ประธานกรรมการมูลนิธิดุริยประณีต
 - 2) กลุ่มครูผู้สอนของมูลนิธิดุริยประณีต
 - นายสหรัฐ จันทร์เฉลิม
 - นายอภิชัย เชื้อขำดี

3) หน่วยงานเครือข่ายที่มูลนิธิศุภนิเวศน์มีกิจกรรมทางดนตรีด้วย 5 หน่วยงาน รวมทั้งหมด 5 คน ได้แก่

- คีตศิลป์ ประจำสำนักการสังคีต กรมศิลปากร
- เจ้าหน้าที่สถานวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์
- นายกสมาคมครูดนตรี (ประเทศไทย)
- ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ประชาสัมพันธ์ศูนย์สังคีต ธนาคารกรุงเทพ

4) กลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครอง

- ผู้เรียนจำนวน 5 คน (ดนตรีไทย 3 คน และนาฏศิลป์ไทย 2 คน)
- ผู้ปกครองจำนวน 5 คน

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ต้องสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 18 คน

2. เนื้อหา

1) ศึกษารูปแบบวิธีการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของมูลนิธิศุภนิเวศน์

2) ศึกษาหลักการจัดการองค์กรเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม

1.4 ศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. การจัดการองค์กร หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้องค์กรดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. องค์กรทางศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลหรือกลุ่มคนจัดตั้งเป็นองค์กรเพื่อดำเนินงานอนุรักษ์ เผยแพร่ และสืบทอดศิลปวัฒนธรรม

3. กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การออกเผยแพร่ การออกแสดงฝีมือทางการบรรเลงดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทย และการจัดการประกวดแข่งขันทักษะ

4. มุขปาฐะ หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ดนตรีไทยแบบตัวต่อตัว ปากต่อปาก ไม่มีการบันทึกโน้ต ฉะนั้นผู้เรียนจึงต้องใช้ความจำเป็นหลัก อีกทั้งต้องทำความเข้าใจกลอนเพลงและทำนองเพลงเป็นสำคัญ

5. บ้านดนตรี หมายถึง แหล่งเรียนรู้ทางด้านดนตรีที่มีกิจกรรมการเรียนการสอนและเผยแพร่ให้แก่ผู้สนใจ โดยเป็นการเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน

1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบรูปแบบวิธีการจัดการองค์กรของมูลนิธิศุภนิเวศน์
2. สามารถนำเสนอแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้ดำรงเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษามูลนิธิศุริยประณีต” เป็นการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม โดยใช้หลักการจัดการองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ ทั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาอ้างอิงข้อมูล ทั้งยังใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่าย
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาตามอัธยาศัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “การจัดการ” ไว้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, น. 5 - 6) กล่าวว่า “การบริหาร” นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบายซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และคำว่าจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ ความหมายของการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

- 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล

- 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (Collective Mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8) การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- 9) การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของหลัก

การบริหาร

ในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องพึ่งการบริหาร ทั้งนี้ ในบรรดากิจกรรมของมนุษย์ไม่มีสิ่งใดสำคัญไปกว่าการบริหาร เพราะงานด้านการบริหารจะเป็นงานที่สำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าแต่ก่อน เราจะพบว่าองค์การเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนความพยายามของกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในวิชาชีพนั้น ๆ แล้วรวมตัวกันขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งบุคคลคนเดียวไม่สามารถทำได้สำเร็จโดยลำพัง และองค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำหน้าที่บริหารในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นสิ่งควรค่าและเกี่ยวข้องกับองค์การเสมอ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523, น. 27) ให้ความหมายว่าการบริหารเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์อย่างน้อย 2 คน และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532, น. 17) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรการบริหาร ทั้งทางวัตถุและคน มาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ติน ปรัชญพฤทธิ (2535, น. 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึงความเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2538, น. 18) กล่าวว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 1) กล่าวว่าการบริหารจัดการ คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

สมัยศ นาวีการ (2547, น. 10) กล่าวว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้เสมอ คำภาษาอังกฤษที่มักใช้เรียกในความหมายของการบริหารมี 2 คำ คือ Management และ Administration ส่วนมากคำว่า Management มักใช้ในทางธุรกิจซึ่งหมายถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยมีการกำหนดแบบงาน วิธีการทำงาน และการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่าการจัดการ ส่วนคำว่า Administration เน้นการบริหารเกี่ยวกับนโยบาย นิยมใช้ในทางราชการ เช่น Public Administration

สำหรับคำนิยามของคำว่า “การบริหาร” มีคำนิยามอยู่หลายคำ แต่ที่นิยมกันแพร่หลายในปัจจุบันมี 2 นิยาม คือ

1) การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ในความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขาโดยการเตรียมการให้กับบุคคลอื่นปฏิบัติงานอะไรก็ได้ที่มีความจำเป็น ผู้บริหารมิได้ปฏิบัติงานดังกล่าวด้วยตัวของพวกเขาเอง

2) การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ในความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ ซึ่งมีเงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสาร และคน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ

ธิภากรณ์ พูลเอี่ยม และคณะ (2549, น. 12) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าเป็นการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรหรือบุคคลร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ

สมภพ ระวังทุกข์ (2554, น. 2) กล่าวว่าจัดการ คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยองค์กรหรือบุคคลที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้นไม่ได้มาจากพรสวรรค์อย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนกันได้

ริวและไบอาร์ส (Rue and Byars, 2002 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 น. 25) กล่าวว่าจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความหมายของการจัดการที่ผู้วิจัยกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีกระบวนการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจำเป็นต้องมีทรัพยากรการบริหารอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการมาใช้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร

2.1.2 ทรัพยากรการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงทรัพยากรการบริหารว่าประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

จ๊กกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, น. 1 - 3) เสนอระบบการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารเพื่อนำนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและจัดทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วยการจัดการองค์กร (Mechanism) การเงิน (Money) บุคคล (Manpower) เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ (Material & Buildings) และองค์ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Methodology and Information)

สมคิด บางโม (2548, น. 61) กล่าวว่าทรัพยากรการบริหารสำหรับการจัดการโดยทั่วไปประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และความรู้ด้านการจัดการ (Management) ทั้งนี้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยข้างต้น

หวน พิณรุพันธ์ (2549, น. 15) กล่าวว่าทรัพยากรการบริหารเป็นตัวกลางที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, น. 47) กล่าวว่าในการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานทั่วไป การบริการประชาชน (Market) คุณธรรม (Morality) ข้อมูลข่าวสาร (Message) เวลา (Minute) และการวัดผล (Measurement)

รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552, น. 47) กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหาร หมายถึง การนำสิ่งที่เป็นทรัพยากรการบริหารมาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุสิ่งของ การจัดการ กระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Method) การตลาด และเวลา

ไซมอน (Simon, 1972, p. 28) กล่าวว่าปัจจัยการบริหารเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนในทีมงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ บุคลากร เงิน การบริหารทั่วไป การบริการประชาชน คุณธรรม ข้อมูลข่าวสาร และการวัดผล (Measurement)

คุนทซ์ และโอ ดีเนล (Koontz and O Denell, 1982, p. 151) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการ

นอกจากนี้ สุวณี ตีระละ (2545, น. 65) ยังให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเรื่องมนุษย วัสดุอุปกรณ์ และเงินที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้ว่าสถาบันควรจัดเงินทุน เงินอุดหนุน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน การจัดการศึกษาแต่ละระดับต้องมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารการศึกษาพึงสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ทรัพยากรการบริหารที่ผู้วิจัยกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1

ทรัพยากรการบริหาร

นักวิชาการ ทรัพยากรการบริหาร	จักกฤษณ์ นรมิตติดุฎการ (2541)	สุวณี ตีระละ (2545)	สมคิด บางโม (2548)	หวน พันธุ์พันธ์ (2549)	วิรัช วิรัชนิการรรณ (2550)	รังสรรค์ อินทน์เงินทน์ (2552)	ไซมอน (Simon, 1972)	คูนทซ์ และโอ ดีเนล (Koontz and O Denell, 1982)
บุคคล (Man)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เงิน (Money)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วัสดุอุปกรณ์ (Material)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การจัดการ (Management)			✓	✓	✓	✓	✓	
การตลาด (Market)					✓	✓		
ข้อมูลข่าวสาร (Message)	✓				✓		✓	
คุณธรรม กำลั้งใจ (Moral)					✓		✓	
เครื่องจักร (Machine)								
วิธีการปฏิบัติงาน (Method)						✓		

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทรัพยากรการบริหาร

นักวิชาการ	จักรกฤษณ์ นรนิติพัฒนาการ (2541)	สุวณี ตีระถะ (2545)	สมคิด บางโม (2548)	หวน พิณรุฬพันธ์ (2549)	วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550)	รังสรรค์ อินทพันธ์ (2552)	ไซมอน (Simon, 1972)	คุนทซ์ และโอ ดีเนล (Koontz and O Denell, 1982)
ทรัพยากรการบริหาร								
เวลา (Time)					✓	✓		
การวัดผล (Measurement)					✓		✓	
การจัดการองค์การ (Mechanism)	✓							

การทบทวนปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารในครั้งนี้นำสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กร 4 ปัจจัย เรียกว่า 4M ประกอบด้วยบุคคล (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) มีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคล

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น. 26) กล่าวถึงทรัพยากรการบริหารด้านบุคคลหรือคนว่าต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติภารกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุด

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, น. 9) กล่าวว่าคนเป็นทรัพยากรที่เป็นหัวใจหลักขององค์กรซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 7 - 8) และสมคิด บางโม (2545, น. 61 - 62) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จกับกิจการ

แนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าทรัพยากรบุคคลหรือคนเป็นหัวใจหลักขององค์กร ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การเงิน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น. 26) กล่าวถึงเงินหรืองบประมาณว่า คือ ทุนที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรหรือสนับสนุนการใช้ทรัพยากร ต้องมีอย่างเพียงพอ และก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานตลอดเวลา

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, น. 9) กล่าวว่าเงินหรืองบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 7 - 8) และสมคิด บางโม (2545, น. 61 - 62) กล่าวถึงปัจจัยด้านการเงินหรืองบประมาณว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด

แนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่างบประมาณเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินได้ต่อไป โดยต้องมีความเพียงพอ

3. วัสดุอุปกรณ์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น. 26) กล่าวว่าวัสดุ คือ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป

ไตรรัตน์ จงจิตร (2546, น. 127 - 135) และเสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550, น. 7 - 8) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอนและนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ดีจะนำไปสู่การบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่า

แนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าวัสดุอุปกรณ์ คือ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานและสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่ดีจะนำไปสู่การบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่า

4. การจัดการ

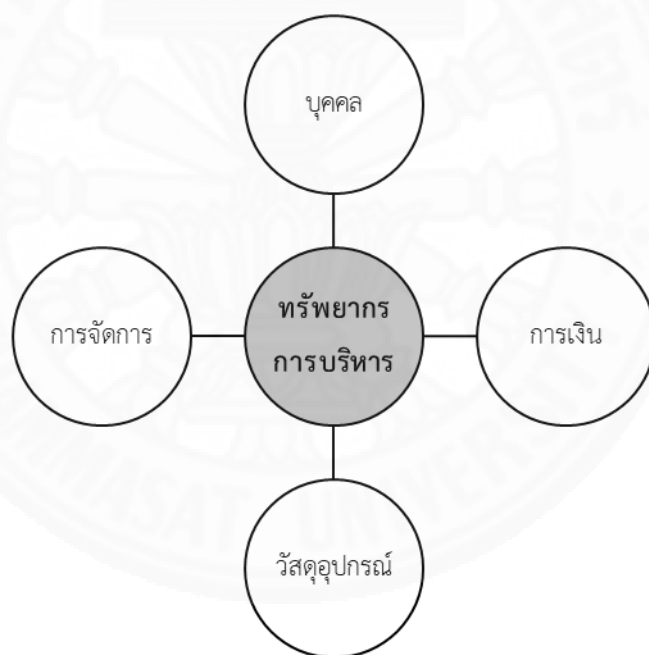
วิมลศรี อุปรมัย (2526, น. 218) และธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 65) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการ คือ การจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นระบบเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและการติดตามผล โดยอาจกำหนดรายละเอียดการทำงานทั้งหมดเป็นลายลักษณ์อักษร หรือกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานและป้องกันความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

ธิภาภรณ์ พูลเอี่ยม และคณะ (2549, น. 12) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าเป็นการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยองค์กรหรือบุคคลที่ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 1) กล่าวว่า การจัดการ คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

แนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการเป็นงานของผู้นำในการจัดกิจกรรมหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและการติดตามผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กร.

2.1.3 กระบวนการจัดการ

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการจัดการว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534, น. 40) กล่าวถึงกระบวนการบริหารของแคมป์เบล (Campbell) ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)

การจัดโปรแกรม การวางโครงการ หรือการวางแผน (Programming) การกระตุ้นการทำงานหรือการเสริมบำรุงกำลัง (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Appraising)

ในขณะที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 13) และพัชสิรี ชมพุดำ (2552, น. 5) กล่าวว่า การจัดการ คือ กิจกรรมที่นำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ฟาโยล (Fayol, 1925) นำประสบการณ์ของตนด้านวิธีปฏิบัติทางการจัดการ อย่างเป็นระบบมาเผยแพร่ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะบรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับหน้าที่ผู้บริหาร จึงเน้นกระบวนการบริหารขั้นพื้นฐานไว้ 5 ประการ มีชื่อย่อว่า POCCC (วิลารรณ รพีพิศาล, 2550, น. 34 - 35) ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัด องค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Co-ordinating) และการ ควบคุม (Controlling)

กูลิกและเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1937) กล่าวว่ากระบวนการจัดการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) Planning คือ การวางแผน กำหนดเป้าหมาย และ นโยบายในการปฏิบัติงาน 2) Organizing คือ การจัดองค์กรหรือการจัดโครงสร้างของงาน 3) Staffing คือ การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) Directing คือ การ อำนวยการหรือการชี้นำ ควบคุมบังคับบัญชา 5) Co-ordinating คือ การประสานงานให้เกิดความ ร่วมมือภายในองค์กร 6) Reporting คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบความก้าวหน้าเพื่อใช้ เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา และ 7) Budgeting คือ การจัดสรรงบประมาณ ขั้นตอนทั้ง 7 ข้างต้นใช้ ชื่อย่อว่า POSDCoRB

สตรับและแอทท์เนอร์ (Straub and Attner, 1985, pp. 86 - 91) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่ามี 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) และ 5) การ ควบคุม (Controlling)

เฮลริกอล, สโลคัม และแจ๊คสัน (Hellrigal, Slocum & Jackson, 2005, p. 7) กล่าวว่ากระบวนการทางการจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การ ชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กระบวนการจัดการที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2

กระบวนการจัดการ

นักวิชาการ กระบวนการจัดการ	นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549)	พัชรี ชมพู่คำ (2552)	ฟาโยล (Fayol, 1925)	กูลิคและเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1937)	สตรับและแอทเทอร์ (Straub and Attner, 1985)	เฮลริกอล, สโลคัม และแจ๊คสัน (Hellrigal, Slocum & Jackson, 2005)
การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดองค์กร (Organizing)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การชี้นำ (Leading)		✓	✓				✓
การควบคุม (Controlling)		✓	✓	✓		✓	✓
การอำนวยความสะดวก (Directing)					✓	✓	
การบังคับบัญชา (Commanding)				✓			
การประสานงาน (Co-ordinating)	✓			✓	✓		
การจัดสรรคน (Staffing)					✓	✓	
การรายงาน (Reporting)					✓		
การประเมินผล (Apprising)	✓						
การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)					✓		
การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)	✓						
การกระตุ้นการทำงานหรือการเสริมสร้างกำลังใจ (Stimulating)	✓						

การทบทวนกระบวนการจัดการข้างต้นสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาผสมผสานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มีรายละเอียดดังนี้ (พัชสิริ ชมพุกำ, 2552, น. 5 - 6)

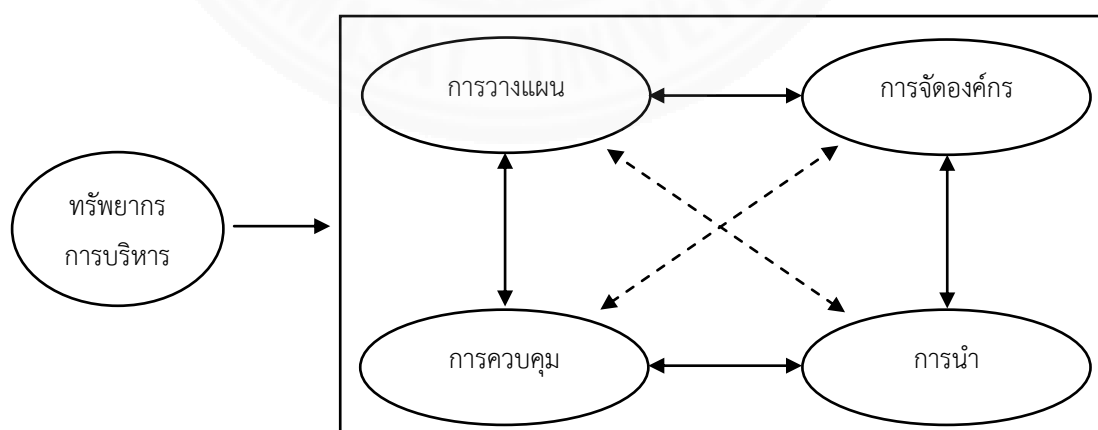
1. การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายในอนาคต ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ในอนาคต การกำหนดเป้าและวัตถุประสงค์ และวิธีการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ดำเนินการเพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การจัดองค์กร คือ การนำทรัพยากรการบริหารมาทำงานร่วมกันโดยครอบคลุมถึงโครงสร้างการทำงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มงาน ฯลฯ ทั้งนี้ การจัดการองค์กรมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านต่อองค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

3. การนำ คือ การกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ดำเนินงานได้เต็มความสามารถ เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและองค์กร การนำครอบคลุมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การแนะนำแนวทาง และการสร้างแรงจูงใจ

4. การควบคุม คือ การติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าดำเนินการได้ตามแผนการที่วางไว้หรือไม่ อีกทั้ง การควบคุมจะช่วยให้องค์กรทราบว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไร อย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น แผนบริหารความเสี่ยง งบประมาณ ฯลฯ

กระบวนการจัดการองค์กรข้างต้นแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการองค์กร. จาก *องค์การและการจัดการ* (น. 5) โดย พัทสิริ ชมพุกำ, 2552, กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเข้าใจองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม เห็นแนวทางในการจัดการองค์กร และนำมาประยุกต์ใช้กับมูลนิธิศุภนิยามได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่าย

2.2.1 ความหมายและการสร้างเครือข่าย

วิชัย แสงศรี (2552, น. 27) ให้ความหมายของเครือข่ายว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม และเครือข่ายต่อเครือข่าย ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยผ่านเข้ามาทางผู้นำกลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มที่ประกอบอาชีพเดียวกันและทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการถ่ายทอดที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ จะประสบความสำเร็จได้เพราะมีผู้นำที่ดีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงจะประสบความสำเร็จ

ต่วนเปาซี กูจี้ (2554, น. 17) กล่าวถึงเครือข่ายว่าเป็นการรวมตัวของกลุ่มที่มีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาอันพอสมควร มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน และหากบรรลุวัตถุประสงค์หนึ่งแล้วเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ใหม่ได้ และยังเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของปัจเจกบุคคล กลุ่มองค์กร ผ่านรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีเป้าหมายร่วมกัน

อัลเทอร์และเฮก (Alter and Hage, 1993 อ้างถึงใน นฤมล นิราทร, 2543, น. 6) กล่าวว่า เครือข่าย คือ รูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการร่วมกันทำงาน เครือข่ายประกอบด้วยองค์กรจำนวนหนึ่งซึ่งมีอาณาเขตที่แน่นอนหรือไม่ก็ได้ และองค์กรเหล่านี้มีฐานะเท่าเทียมกัน

เฟรดเดอริคสัน (Frederickson อ้างถึงใน วีรศักดิ์ เครือเทพ, 2550, น. 32) ให้ความหมายของเครือข่ายการทำงานว่าเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยที่องค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพ หรือมีอุดมการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน

สตาร์คีย์ (Starkey อ้างถึงใน จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์, 2553, น. 34) กล่าวถึงเครือข่ายว่าอาจจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการจากหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานพัฒนาเอกชน หรือ

อาจเกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการด้วยการวางแผนการทำงานกิจกรรมร่วมกันของบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจ โครงสร้างเครือข่ายมีได้หลายรูปแบบ แต่ก็มีความสำคัญน้อยกว่ากระบวนการติดต่อกันหลายทิศทางของสมาชิกภายในเครือข่าย ไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ช่องทางการแลกเปลี่ยนและร่วมมือภายในเครือข่ายสามารถจัดขึ้นได้ในลักษณะการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การเผยแพร่เอกสาร และการทำกิจกรรมร่วมกัน

ความหมายของเครือข่ายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เครือข่าย คือ การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนหรือองค์กร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในทิศทางเดียวกัน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน ส่งผลให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อันเป็นการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งระดับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้มูลนิธิศุภนิเวศน์มีโครงการสร้างเครือข่ายทางดนตรี นาฏศิลป์ และศิลปวัฒนธรรมมากมาย เช่น การสอนดนตรีให้กับหน่วยงานภายนอก การออกแสดงเผยแพร่ตามงานต่าง ๆ การเข้าร่วมประกวดแข่งขัน ประชันดนตรี ฯลฯ

2.2.2 องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, น. 36 - 43) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายว่ามีอยู่ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) ถือเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น เข้าใจปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาาร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ฯลฯ

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) เป็นการมองเห็นภาพจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในการก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมมือกระทำอย่างแข็งขัน

5. มีกระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. มีการพึ่งอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547, น. 48 - 49) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่ายประกอบด้วย

1. หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการสร้าง สานต่อ และหาแนวร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน และสร้างกระบวนการที่สืบเนื่องต่อไป

2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการรวมกลุ่มกันซึ่งต้องมีความมุ่งหมายหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย”

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การที่บุคคลหรือกลุ่มมารวมกัน สิ่งที่ยึดโยงให้เข้าอยู่ร่วมกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันและกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวมที่มาจากสำนึกภายในตน เพราะหากกระบวนการเป็นการจัดตั้งอย่างไร้จิตสำนึกก็จะเป็นเพียงการจัดตั้งเพื่อเรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้น การมีจิตสำนึกต่อส่วนรวมจึงเกิดขึ้นเมื่อมีการเห็นปัญหาหรือความต้องการพัฒนา และด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นของบุคคลจะเป็นแรงขับที่จะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์และค้นหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ดังนั้น ความเป็นเครือข่ายจะสามารถตอบสนองกระบวนการแก้ไขปัญหาได้มากกว่า

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในความเป็นเครือข่าย สิ่งสำคัญ คือ การมีส่วนร่วม การพึ่งพาอาศัย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยหนุนส่งเสริมให้เครือข่ายมีพลัง และอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อดำเนินภารกิจของเครือข่ายให้บรรลุเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทั้งแนวคิด กระบวนการ และวิธีการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง และเป็นกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร สิ่งที่มีความสำคัญของการเป็นเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และระหว่างเครือข่าย กระบวนการสื่อสารจะช่วยให้สมาชิกเกิดการรับรู้ การยอมรับในกระบวนการทำงาน และช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

ข้อความข้างต้นสามารถจำแนกองค์ประกอบของเครือข่ายได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. องค์กรประกอบเชิงรูปธรรม เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นหลักฐานชัดเจน ประกอบด้วยสมาชิกที่มาร่วมเป็นเครือข่าย จุดมุ่งหมายของเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่าย และการบริหารจัดการเครือข่าย

2. องค์กรประกอบเชิงกระบวนการ เป็นองค์ประกอบที่เป็นนามธรรม แสดงออก ภายใต้อารมณ์ ความคิด ประกอบด้วย การรับรู้ มุมมอง ร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีผลประโยชน์ และความ สนใจ ร่วมกัน การมีส่วนร่วม และปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความสัมพันธ์ และการสื่อสาร

2.2.3 แนวคิดการจัดการเครือข่าย

เวอร์เนอร์ (Verner อ้างถึงใน ปารีชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2546, น. 9) ให้แนวคิดสำคัญในการจัดการเครือข่ายโดยใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษ คือ LINK ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ (Learning) ทั้งในเรื่องความต้องการของตนเอง สมาชิกของ เครือข่าย และความต้องการของเครือข่าย การเรียนรู้ยังหมายถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งจะ นำไปสู่การสร้างแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย

2. การลงทุน (Investing) ในทรัพยากร ทั้งเวลา เงิน สิ่งของ เครื่องใช้ เพื่อให้ เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของเครือข่าย

3. การดูแล (Nursing) คือ การดูแลสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกเพื่อให้ เครือข่ายบรรลุเป้าหมายและสมาชิกบรรลุเป้าหมายด้วย

4. การรักษา (Keeping) คือ การรักษาทิศทางในการบรรลุเป้าหมาย การตอบ โจทย์ความต้องการของสมาชิก การทำนุบำรุงเครือข่ายเพื่อให้ดำรงอยู่ต่อเนื่อง

ในขณะที่พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547, น. 124 - 143) กล่าวถึงกระบวนการ จัดการเครือข่ายว่ามี 4 ขั้นตอน ตามวงจรชีวิตเครือข่าย ดังนี้

1. ขั้นตระหนักและการก่อตัวของเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นการใช้พลังกลุ่มและความเป็นเครือข่ายในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มี วิธีการดังนี้

1) การศึกษาข้อมูลและสภาพการณ์ เป็นการศึกษาข้อมูล สภาพการณ์ ความพร้อมภายในกลุ่มของตนเอง และข้อมูลของกลุ่มเครือข่ายอื่น รวมทั้งสภาพการณ์ทางสังคม ทำให้ทราบถึงกิจกรรมและบริบทที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมหรือจัดการเครือข่าย

2) การสร้างศรัทธาและหาแนวร่วม เป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับฝ่าย ต่าง ๆ เช่น ความเชื่อถือในเรื่องข้อมูล บุคคล ความสำคัญของปัญหา สร้างความคุ้นเคยกับบุคคลที่เป็นแกนนำ

3) การสร้างความตระหนักหรือการเสนอให้เห็นประเด็นปัญหา

4) การแสวงหาข้อมูลทางเลือก การค้นหาความต้องการ และการหาจุดร่วมในการพัฒนาเครือข่าย

5) การแสวงหาทางเลือกในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และการแสวงหาแกนนำเครือข่าย

6) การสร้างระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย

2. ขั้นการสร้างพันธมิตรและการบริหารเครือข่าย เป็นขั้นที่จะก่อเกิดความร่วมมือของความเป็นเครือข่าย และการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย มีวิธีการจัดการดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงร่วม

2) การกำหนดบทบาทหน้าที่และการวางผังเครือข่าย

3) การเสริมสร้างและพัฒนาผู้นำ

4) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

5) การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

7) การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

8) การส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์

3. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ เป็นการสรุปบทเรียนจากการทำงานด้านการบริหารจัดการเครือข่าย มีวิธีการดังนี้

1) การทบทวนและสรุปบทเรียน

2) การเสริมสร้างผู้นำและหน่วยนำของเครือข่าย

3) การเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้

4) การขยายกิจกรรมและมโนทัศน์

5) การสร้างความรู้ใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง

6) การเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง

7) การเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและระบบการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม

4. ขั้นการรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง ถือเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเครือข่าย มีแนวทางดังนี้

1) การจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

2) การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของเครือข่าย

3) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีและความรู้ใหม่

4) การกำหนดและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5) การบริหารจัดการข้อมูล ระบบสื่อสาร และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง

6) การให้ความช่วยเหลือและการแก้ไขปัญหาภายในเครือข่าย

7) การเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

เมื่อนำแนวคิดเครือข่ายข้างต้นมาเชื่อมโยงลักษณะเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม พบว่าเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม จากทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน มูลนิธิธุรกิจประณีตเป็นอีกหนึ่งองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ อาทิ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม หน่วยงานภายใต้กระทรวงวัฒนธรรม โดยตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของเครือข่าย มีการสร้างเครือข่าย และรวบรวมเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมนี้ไว้เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งยังมีการส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมอยู่เสมอ

แนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าเครือข่าย คือ การสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มองค์กร และแสดงถึงเหตุผลสำคัญของการสร้างเครือข่ายทางสังคม คือ การมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยลำพัง แต่ต้องอาศัยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรอันจะส่งผลให้สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ มูลนิธิธุรกิจประณีตได้สร้างเครือข่ายทางดนตรี นาฏศิลป์ และศิลปวัฒนธรรมมากมาย เช่น การสอนดนตรีให้กับหน่วยงานภายนอก การแสดงเผยแพร่ตามงานต่าง ๆ การเข้าร่วมประกวดแข่งขันประชันดนตรี ฯลฯ

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาตามอัธยาศัย

2.3.1 ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ให้คำจำกัดความของการศึกษาตามอัธยาศัยว่า “การศึกษาตามอัธยาศัย” หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับพุทธศักราช 2542 มาตรา 15 นิยามการศึกษาตามอัธยาศัยไว้ว่า “การศึกษาตามอัธยาศัย” เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2538, น. 83) ให้ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยว่าหมายถึง การศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตที่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำงาน จากบุคคล จากครอบครัว จากชุมชน จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิง

และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่มีหลักสูตร ไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการสอน ไม่มีการรับประกาศนียบัตร มีหรือไม่มีสถานที่แน่นอน เรียนที่ไหนก็ได้ ลักษณะการเรียนส่วนใหญ่เป็นการเรียนเพื่อความรู้และนันทนาการ อีกทั้งยังไม่จำกัดเวลาเรียน สามารถเรียนได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต

วิคนี ศิลตระกูล และอมรา ปฐภิญโญบุรณ์ (2544, น. 5) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) หมายถึง วิธีการที่หลากหลายที่นำไปสู่การเรียนรู้ อาจเกิดขึ้นโดยการถูกผลักดันให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสนทนา เกี่ยวข้องกับการสำรวจและขยายประสบการณ์โดยไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้ เป็นสิ่งที่บังเอิญเกิดขึ้น อุบัติขึ้น

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2551, น. 234) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง การเรียนรู้ตามวิถีชีวิตที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ และทุกช่วงวัยของชีวิต โดยเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม โอกาสและประสบการณ์ การทำงาน สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ ทักษะความบันเทิง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ทวีป อภิลิทธิ (2554, น. 9) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง การศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตที่ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากประสบการณ์ การทำงาน บุคคล ครอบครัว สื่อมวลชน ชุมชน แหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิงและการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่มีหลักสูตร ไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการสอบ ไม่มีการรับประกาศนียบัตร มีหรือไม่มีสถานศึกษาที่แน่นอน เรียนที่ไหนก็ได้ สามารถเรียนได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต

ชัยยศ อิ่มสุวรรณ และคณะ (2544, น. 33 - 34) ให้นิยามการศึกษาตามอัธยาศัยว่าเป็นการจัดสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจัยเกื้อหนุนสื่อ แหล่งความรู้ และบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม

ปฐม นิคมานนท์ (2532, น. 112) ให้ความหมายว่าการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นกระบวนการตลอดชีวิตซึ่งบุคคลได้เสริมสร้างเจตคติ ค่านิยม ทักษะ และความรู้ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น การเรียนรู้จากครอบครัว เพื่อนบ้าน การทำงาน การเล่น จากตลาด ร้านค้า ห้องสมุด ตลอดจนเรียนรู้จากสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น เด็กเรียนรู้ภาษาและคำศัพท์ต่าง ๆ จากบ้าน เด็กหญิงเรียนรู้วิธีทำกับข้าว การเลี้ยงน้อง การจัดบ้านเรือน การอบรมสั่งสอน และการสังเกตจากมารดา เด็กผู้ชายเรียนรู้อาชีพจากบิดา การเฝ้าดูและสังเกตธรรมชาติ หรือแม้แต่การค้นพบสิ่งต่าง ๆ โดยบังเอิญหรือเรียนรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ ฯลฯ

ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยโดยสรุป คือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถเลือกเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความสนใจ โอกาส และศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ต่าง ๆ ซึ่งการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.3.2 แนวคิดการศึกษาตามอัธยาศัย

วิศนี ศิลตระกูล และอมรา ปฐภิญโญบุรณ (2544, น. 5) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัยหรือการศึกษาที่ไม่เป็นทางการมีการพัฒนามาตั้งแต่อดีตก่อนการจัดการศึกษาอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นการดำเนินการโดยผู้รู้ และต่อมาเป็นสถาบันที่เรียกว่าโรงเรียนซึ่งเป็นการศึกษาในระบบ แล้วจึงมีการเรียนการศึกษาที่เกิดขึ้นในนัยยะของการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อเพิ่มพูนและสั่งสมประสบการณ์

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2551, น. 234) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาตามวิถีชีวิตของมนุษย์ การศึกษาตามอัธยาศัยเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่ว่าอยู่ที่ใด เวลาใด และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ ผู้เรียนที่ดีจะต้องมี สู่ คือ ฟังเป็น จิ คือ คิดเป็น บุ คือ ถามเป็น ลิ คือ จดบันทึก เป็น สิ่งสำคัญ คือ ทำให้การเรียนรู้เป็นนิสัยและเป็นวัฒนธรรมที่ติดตัวไปตลอดเวลา ผู้เรียนรู้ คือ ผู้ที่มีความเจริญงอกงาม

อุดม เขยกิจวงศ์ (2551, น. 83 - 85) กล่าวว่า การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยไม่ใช่ของใหม่หรือเป็นการศึกษารูปแบบใหม่ แต่เป็นการศึกษาที่มีมาแต่อดีตตั้งแต่มนุษย์เกิดขึ้นมาในโลก ตั้งแต่มนุษย์อยู่ในถ้ำ ใช้ชีวิตตามเผ่าพันธุ์ เป็นการเรียนรู้จากธรรมชาติ การรู้จักหนีภัยธรรมชาติและศัตรู การศึกษาในโรงเรียนยังไม่เจริญและทั่วถึง องค์กรและสถาบันสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามอัธยาศัยของแต่ละคนจากสังคมที่ใกล้ตัวจนถึงสังคมภายนอก ได้แก่

1. สถาบันครอบครัว
2. สถาบันสื่อมวลชน
3. แหล่งชุมชน
4. แหล่งนันทนาการ
5. สถาบันการศึกษา
6. หน่วยงานบริการของรัฐ
7. องค์กรเอกชน
8. แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ
9. ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ชัยยศ อิ่มสุวรรณ (2544) กล่าวว่า การทำความเข้าใจการศึกษาตามอัธยาศัยควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. การศึกษาตามอัธยาศัยเกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่งตามแต่สถานการณ์จะพาไป สถานการณ์แห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ไม่จำกัดสถานที่ อายุ กลุ่ม รูปแบบ หรือวิธีการเรียนรู้

2. การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นบุคคล วัตถุสิ่งของ สถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม จะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เช่น เรียนจากพ่อแม่ เรียนจากการทดลองทำ เรียนจากสัมผัสวัสดุ สิ่งของ สื่อ ฯลฯ การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งภายในใจของบุคคล เป็นจุด “รุจิ” ที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการภายใน

3. ลักษณะของการเรียนรู้ที่เกิดจากการศึกษาตามอัธยาศัยโดยทั่วไปมีลักษณะเฉพาะที่ คือ

1) การเรียนรู้ตั้งอยู่บนรากฐานของการสนทนา (Conversation Base)
2) ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นับแต่เลือกที่จะเรียนรู้หรือไม่เรียน จะเรียนเรื่องใด และพอเพียงแล้วหรือยัง

3) การเรียนรู้คาดหมายล่วงหน้าไม่ได้ (Unpredictable) บางสถานการณ์เกิดการเรียนรู้ แต่บางสถานการณ์ไม่เกิดการเรียนรู้ บางคนเกิดการเรียนรู้ แต่ในสถานการณ์เดียวกันบางคนไม่เกิดการเรียนรู้

4) การประเมินผลอยู่ที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่บางกรณีขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยที่จะยอมรับความรู้ที่เกิดขึ้น แต่ไม่มีรูปแบบการประเมินที่ชัดเจนแน่นอน

4. ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาตามอัธยาศัยนั้นมิได้อยู่โดยไม่รู้ตัว เพราะเป็นการสั่งสมทีละเล็กทีละน้อย ไม่อาจคาดหวังได้ว่าผลการเรียนรู้เป็นอย่างไรจนกว่าจะนำมาใช้ในชีวิตจริง การประเมินจึงทำได้ไม่ง่าย เพราะคุณค่าของผลการเรียนรู้ตามอัธยาศัยไม่ใช่สิ่งที่จะนำไปสู่การเรียนต่อได้มากเท่ากับการนำไปใช้ในชีวิตจริง

5. การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นเพียงการจัดการให้บุคคลเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการในรูปแบบที่หลากหลาย โดยจัดสภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุนบรรยากาศ สถานการณ์ให้บุคคลได้เรียนรู้

กล่าวโดยสรุป การศึกษาตามอัธยาศัยอาจพิจารณาได้จาก 2 มุมมอง ได้แก่

1) มุมมองของผู้เรียน การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตที่เกิดขึ้นจากตัวผู้เรียนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และผลของการเรียนรู้นั้นเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และ 2) มุมมองของผู้จัดการศึกษา การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ใช้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม และสื่อต่าง ๆ เป็นแหล่งเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเป็นฐานกระบวนการเรียนรู้ และมีประสบการณ์การทำงาน การดำรงชีวิตประจำวัน สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วีรฉัตร สุบัญญัติ (2548) สรุปลักษณะสำคัญของการศึกษาตามอัธยาศัยว่าตั้งอยู่บนฐานคติ 4 ด้าน ต่อไปนี้

1. ฐานคติด้านความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา
- 2) ความรู้เกิดจากกิจกรรมและความสนใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 3) ความรู้เกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ
- 4) ความรู้ไม่จำเป็นต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเสมอไป
- 5) ความรู้ไม่จำเป็นต้องจัดเป็นรายวิชา อาจอยู่ในรูปแบบกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ

หลายรูปแบบ

6) ความรู้อาจตั้งขึ้นแบบมีแผนกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยผู้จัด หรืออาจเกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองโดยไม่ตั้งใจก็ได้

2. ฐานคติด้านจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) จุดมุ่งหมายของการศึกษาตามอรรถศาสตร์อาจเกิดขึ้นจากผู้จัด ตัวบุคคล หรือจากกลุ่มบุคคลก็ได้

2) จุดมุ่งหมายของการศึกษาตามอรรถศาสตร์อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการศึกษา การทำงาน หรือการดำรงชีวิตก็ได้

3. ฐานคติด้านการจัดการ ประกอบด้วย

1) การจัดการศึกษาตามอรรถศาสตร์มุ่งเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ตามความสนใจและที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2) การจัดการศึกษาตามอรรถศาสตร์มุ่งที่การสร้างปัจจัยหรือแหล่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งที่เป็นบุคคลและสิ่งไม่มีชีวิตต่าง ๆ

4. ฐานคติด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) บุคคลมีแบบและวิธีการเรียนรู้เป็นของตนเอง

2) บุคคลมีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้เป็นของตนเอง

แนวคิดการศึกษาตามอรรถศาสตร์ข้างต้นสรุปได้ว่าการศึกษาตามอรรถศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของมนุษย์ที่มีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ประสบการณ์ และการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเพศ วัย สถานที่ เวลา ระดับการศึกษา โดยผู้เรียนเป็นผู้เลือกเรียนตามความสนใจของตนเอง ซึ่งมูลนิธิศุริยประณีตมีพื้นฐานจากอดีต คือ บ้านดนตรีที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษาหาความรู้ ถือได้ว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่รองรับผู้เรียนที่มีความสนใจเฉพาะด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ แนวคิดการศึกษาตามอรรถศาสตร์นี้มีความเชื่อมโยงที่จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจบริบทของมูลนิธิศุริยประณีตมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษามูลนิธิดุริยประณีต ได้ศึกษางานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับประเด็นในงานวิจัย ดังนี้

ณรงค์ เขียนทองกุล (2539) ศึกษาเรื่อง “มานุษยวิทยาการดนตรี: กรณีศึกษาบ้านบางลำพู” ศึกษาประวัติความเป็นมาของบ้านบางลำพูเรื่องกระบวนการดำเนินงานวิชาชีพ พร้อมกับวิเคราะห์ผลงานการประพันธ์เพลงของนักดนตรีในตระกูล วิทยานิพนธ์ประกอบด้วยเนื้อหา 5 บท กล่าวถึงลักษณะภูมิศาสตร์ทั่วไป แหล่งที่ตั้งสำนักดนตรี และแหล่งธุรกิจการบันเทิงตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ประวัติความเป็นมาของบ้านบางลำพู ชีวิตประวัตินักดนตรีในบ้านบางลำพู เครื่องมือและบุคคลภายนอก ลักษณะกิจการและงานดนตรีซึ่งประกอบไปด้วยการบรรเลงและขับร้องอันมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองอย่างชัดเจน การบันทึกผลงานเพลง และอุตสาหกรรมการสร้างเครื่องดนตรี รวมทั้งเป็นผู้จัดทำหน่วยอีกด้วย ตลอดจนการกระจายตัวของนักดนตรีในตระกูลและบรรดาศิษย์ที่ออกไปรับใช้สังคม

ความสำเร็จของบ้านบางลำพูไม่ได้มีเพียงการให้กำเนิดนักดนตรี นักร้อง และผู้ชำนาญการดนตรีสาขาต่าง ๆ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นนักดนตรีเอกแห่งกรมศิลปากร และศิลปินแห่งชาติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการประกวดขับร้อง การบรรเลง การบรรเลงประชันวงที่ได้รับชัยชนะตลอดทุกยุคทุกสมัย ผลการบันทึกแผ่นเสียงมีจำนวนมากในหลายบริษัทค้าแผ่นเสียง เริ่มตั้งแต่สมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 มาจนถึงรัชกาลปัจจุบัน เป็นเวลากว่า 60 ปี อีกทั้ง ผลงานที่ได้รับใช้ประเทศชาติ ผ่านกรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย ฯลฯ รวมทั้งมีบทบาททางด้านดนตรีและละครอันเป็นของหลวงในราชสำนักรัชกาลปัจจุบัน ย่อมเป็นที่เชื่อถือได้ว่าผลงานของบ้านบางลำพูเป็นผลงานชั้นเอกระดับประเทศ สมควรได้รับการบันทึกไว้เป็นวิทยานิพนธ์ดังที่ปรากฏอยู่ในงานฉบับนี้

ต่อเกียรติ เงินทอง (2553) ศึกษาเรื่อง “ดุริยประณีต: ประณีตศิลป์แห่งสยาม” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภูมิหลังและเอกลักษณ์ทางเพลงของวงดนตรีไทยบ้านดุริยประณีต 2) ศึกษาบทบาทและผลงานทางวัฒนธรรมของศิลปินวงดุริยประณีต และ 3) รวบรวมผลงานการบันทึกเสียงขับร้องเพลงเถาของนักร้องวงดุริยประณีต และเปรียบเทียบคำร้องในหนังสือสารานุกรมศัพท์ดนตรีไทย ภาคประวัติและบทร้องเพลงเถา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ในด้านการตัดคำ การเพิ่มคำ และการแปลงคำ โดยเสนอผลการวิจัยด้วยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่าวงดนตรีไทยดุริยประณีตเป็นสำนักดนตรีที่มีบทบาทและความสำคัญต่อวงการดนตรีไทย มีประวัติศาสตร์การสืบทอดที่ยาวนาน รวมไปถึงเป็นแหล่งสรรพวิทยาองค์ความรู้ทางด้านคีตศิลป์และดนตรีไทย ผลงานทางวัฒนธรรมของวงดุริยประณีตเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้ง

ภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ กระทรวงวัฒนธรรม กรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ และสถานศึกษา รวมถึงสถานวิทยุโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ ผลงานมีหลายลักษณะ อาทิ การประชันวง การประกวดขับร้องเพลงไทย การบรรเลงและขับร้องประกอบการแสดงโขนและละคร ประเภทต่าง ๆ เช่น ละครร้อง ละครตีกดาบร่ำพร ละครพันทาง ลิเก และหุ่นกระบอก ฯลฯ

วงดุริยางค์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการขับร้องเพลงไทยเดิมที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษและพระยาเสนาะดุริยางค์ (แจ่ม สุนทรวาที) คือ ขับร้องโดยไม่หลบเสียง และความประณีตในการออกเสียงคำให้เข้ากับอารมณ์ของเพลงนั้น ๆ การเปรียบเทียบคำร้องเพลงเถาที่ใช้บันทึกเสียงกับคำร้องในหนังสือสารานุกรมศัพท์ดนตรีไทย ภาคประวัติและบทร้องเพลงเถา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน จำนวน 11 เพลง จากเพลงเถาทั้งหมดที่รวบรวมได้จำนวน 61 เพลง พบว่ามีการตัดคำ 5 เพลง การเพิ่มคำ 10 เพลง และการแปลงคำ 10 เพลง ดุริยางค์ยังเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม โดยเปิดสอนดนตรีไทยและนาฏศิลป์และสืบทอดพิธีกรรมการไหว้ครู-ครอบครูดนตรีไทยและนาฏศิลป์ ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

วิมาลา ศิริพงษ์ (2534) ศึกษาเรื่อง “การสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทยในสังคมปัจจุบัน: กรณีศึกษาสกุลพาทย์โกศลและสกุลศิลปบรรเลง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการดำรงอยู่ในสังคมของดนตรีไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคมในเชิงเปรียบเทียบวัฒนธรรมดนตรีไทย 2 สกุล คือ สกุลพาทย์โกศลและสกุลศิลปบรรเลงใน 3 ประเด็น คือ การจัดองค์กร ลักษณะทางดนตรีและพิธีกรรม และโลกทัศน์ทางดนตรี การศึกษาค้นคว้าเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้ข้อมูลเอกสาร

ผลการวิจัยโดยสรุป ทั้ง 2 สกุลมีความแตกต่างกันทั้ง 3 ประเด็น คือ สกุลพาทย์โกศลยังคงสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีโดยยึดแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิมทั้งการจัดองค์กร การถ่ายทอดวิชาจะใช้เพลงประเภทที่มีความหมายหรือมีความเกี่ยวข้องกับพิธีกรรม เป็นลักษณะที่ยังคงอยู่กับรูปแบบดั้งเดิมโดยไม่พยายามปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามเงื่อนไขของบริบทสังคม ทำให้วัฒนธรรมดนตรีของสกุลพาทย์โกศลอยู่เฉพาะแค่ภายในเครือญาติและความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ค่อนข้างใกล้ชิด ขณะที่สกุลศิลปบรรเลงตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อตอบรับเงื่อนไขทางสังคม ทั้งการจัดองค์กรของสกุลศิลปบรรเลงอยู่ในรูปของมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) เปิดสอนดนตรีไทยให้แก่บุคคลทั่วไป เป็นการขยายขอบเขตกิจกรรมสกุลศิลปบรรเลงให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเพลงที่ใช้ในการถ่ายทอดไม่มีข้อกำหนด แต่จะเลือกเพลงให้เหมาะสมกับผู้เรียน

นันทิภา ชันบุญ (2553) ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ทางดนตรีไทย: กรณีศึกษามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง)” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบกิจกรรมจัดการความรู้ อันเป็นหนึ่งในกระบวนการอนุรักษ์ สืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทย โดยคัดเลือกกิจกรรมภายใต้

วัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมของมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะฯ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทางดนตรีไทย และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา รูปแบบกิจกรรมจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะฯ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เก็บข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลภาพ เสียง การสังเกต และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะฯ กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม สมาชิกชมรมดนตรีไทย และนักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

ผลการศึกษาพบว่ามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะฯ มีรูปแบบกิจกรรมที่ยืดหยุ่นในการพัฒนา มีรูปแบบกิจกรรมที่ปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมและยุคสมัย แสดงให้เห็นถึงพลวัตทางดนตรีสำหรับรูปแบบกิจกรรมจัดการความรู้ที่คัดเลือกมาศึกษามีการพัฒนา รูปแบบกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์และสืบทอดดนตรีไทย พบว่าแนวคิดทรัพยากรคนและความหลากหลายด้านอาชีพของคนที่ทำเนิกรกิจกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ทางดนตรีไทย และมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยรองหรือเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านทุนทรัพย์เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้บางรูปแบบกิจกรรมไม่สามารถดำเนินไปตามที่คาดการณ์ไว้

การจัดการความรู้ทางดนตรีไทยของมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) เป็นการจัดการที่คำนึงถึงความสามารถในการบริหารงานและความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับวาระและโอกาส ถือเป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการความรู้เพื่อเผยแพร่ดนตรีไทยออกสู่สาธารณะให้กับองค์กรอื่นที่ดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมต่อไป

เรวดี สุกุลพานิชย์ (2544) ศึกษาเรื่อง “การจัดโครงสร้างองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมภายใต้กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมศิลปากร”

การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป้าหมายที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ คุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการในกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาโดยตลอด ซึ่งเป็นผลสะท้อนให้เห็นว่างานหรือภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจเสริมหรือพ่วงกับภารกิจด้านการศึกษา ภารกิจของกรมศิลปากรเป็นงานด้านวิชาการหรือการปฏิบัติเชิงวิชาการที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมทั้งเป็นเรื่องของความมั่นคงของชาติ รับผิดชอบต่อมรดกทรัพย์สินทางศิลปวัฒนธรรม ตั้งแต่การอนุรักษ์ฟื้นฟู ปกป้อง คุ้มครอง บำรุงรักษา ส่งเสริม สร้างสรรค์ ศึกษา ค้นคว้า วิจัย สืบทอด เผยแพร่วิทยาการด้านพิพิธภัณฑ์ โบราณคดี โบราณสถาน วรรณกรรม ประวัติศาสตร์ หอสมุดแห่งชาติ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ สถาปัตยกรรม นาฏศิลป์ และดุริยางคศิลป์ สืบทอดงานพระราชทาน ประเพณี งานพระราช

พิธี งานพระราชกุศลของราชสำนักและงานส่วนพระองค์ ภายใต้โครงสร้างของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาเสนอเป็นโครงสร้างที่ให้คงสภาพความเป็นนิติบุคคลในส่วนกลางน้อยที่สุด เน้นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม แต่ภารกิจของกรมศิลปากรเป็นงานด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติ ส่วนกลางต้องดูแลรับผิดชอบ โครงสร้างนี้ ภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งบริหารในรูปคณะบุคคล คือ คณะกรรมการการศึกษาและวัฒนธรรมนั้น ยังมีได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ข้างต้น กรอบแนวความคิดใหม่ กรมศิลปากรควรมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เป็นนิติบุคคลที่รับผิดชอบภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติแยกออกจากการศึกษา

อัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554) ศึกษาเรื่อง “การจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ” การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้านพฤติกรรมการจัดการเครือข่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ ตั้งแต่ความเป็นมา การบริหารจัดการเครือข่าย ปัญหาอุปสรรค รวมถึงเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการเครือข่าย

ผลการศึกษาพบว่าเครือข่ายละครกรุงเทพเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2545 จากการรวมตัวของศิลปินในสาขาศิลปะการแสดง เช่น กลุ่มละครมะขามป้อม พระจันทร์เสี้ยวการละคร มรดกใหม่ ฯลฯ มีพันธกิจ คือ เพื่อเปิดพื้นที่วัฒนธรรม และมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในกลุ่มศิลปินด้วยกัน ทั้งยังผลักดันให้องค์กรอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีทุนมาจาก 2 ส่วน คือ ค่าสมาชิกจากกลุ่มละครต่าง ๆ และทุนที่องค์กรสนับสนุนกิจกรรมของเครือข่าย ภารกิจของเครือข่าย คือ การจัดให้มีกิจกรรม บทบาทหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางระหว่างสมาชิกในเครือข่ายและองค์กรภายนอกเครือข่าย โดยมีกลุ่มละครสามัญ (คณะกรรมการเครือข่าย) เป็นผู้บริหารจัดการเครือข่ายทั้งหมด รวมไปถึงการจัดเทศกาลละครกรุงเทพและกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย

ช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ติดตามตัว ฯลฯ ด้านการกำกับดูแล เครือข่ายละครกรุงเทพใช้วิธีการประชุมปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการทำงานของทีมงานที่จัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง และจากการตรวจสอบด้านบัญชีรายรับรายจ่าย ทั้งนี้ พบปัญหาของการจัดการเครือข่ายละครกรุงเทพ ได้แก่ ปัญหาการปรับเปลี่ยนคนงาน ปัญหาความเป็นเอกสิทธิ์ ปัญหาการแบ่งภาคการทำงาน ปัญหาการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ปัญหาการขาดคนบริหารจัดการ สังเกตได้ว่าปัญหาที่พบล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาด้านการจัดองค์กรทั้งสิ้น และเมื่อนำผลคะแนนการประเมินประสิทธิผลเครือข่ายมาพิจารณาจะพบว่าเครือข่ายมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร

สำหรับข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการเครือข่าย คือ ควรมีการตั้งเป็นองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยมีตำแหน่ง 4 ปี และเสนอให้มีละครเครือข่ายประจำปี ด้านการควบคุมการจัดการ

เสนอแนะให้มีการทำแบบสอบถามเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้เครือข่ายมีความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

การศึกษางานวิจัยทั้ง 6 เรื่อง พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 บริบททั่วไปและภูมิหลังของมูลนิธิศุภนิมิต จากงานวิจัยของณรงค์ เขียนทองกุล (2539) และต่อเกียรติ เงินทอง (2553) ทำให้ผู้วิจัยเห็นจุดเด่นขององค์กรที่ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ ประเด็นที่ 2 การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม จากงานของ วิมาลา ศิริพงษ์ (2534) และนันทิภา ชันบุญ (2553) ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้วิจัยสามารถนำมาเทียบเคียงและเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรแบบไม่เป็นทางการได้ และประเด็นที่ 3 เครือข่าย จากงานของเรวัตี สุกุลพาณิชย์ (2544) และอัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554) ทำให้ผู้วิจัยพบว่าการดำเนินงานขององค์กรนั้น ต้องมีการพึ่งพาอาศัยองค์กรอื่น ๆ ด้วย ซึ่งการจัดการเครือข่ายของทั้ง 2 เรื่อง สะท้อนให้เห็นว่าความเป็นทางการในการจัดการเครือข่ายทำให้การประสานงานและการทำงานเกิดปัญหาและอุปสรรคมากกว่าการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้สะดวก รวดเร็ว จากการประสานงานที่มีความคล่องตัว

ประเด็นการศึกษาทั้ง 3 ประเด็นนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการองค์กรของมูลนิธิศุภนิมิตได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อไปได้

งานวิจัย 6 เรื่องข้างต้น ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิมิต 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิมิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิมิตประกอบด้วยงานวิจัย 2 เรื่อง คือ มานุษยวิทยาการดนตรี: กรณีศึกษาบ้านบางลำพู ของณรงค์ เขียนทองกุล (2539) และดุริยประณีต: ประณีตศิลป์แห่งสยาม ของต่อเกียรติ เงินทอง (2553)

ตารางที่ 2.3

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิมิต

ผู้วิจัย	หัวข้อที่ศึกษา
ณรงค์ เขียนทองกุล (2539)	มานุษยวิทยาการดนตรี: กรณีศึกษาบ้านบางลำพู
ต่อเกียรติ เงินทอง (2553)	ดุริยประณีต: ประณีตศิลป์แห่งสยาม

ณรงค์ เขียนทองกุล (2539) ศึกษาเรื่อง “มานุษยวิทยาการดนตรี: กรณีศึกษาบ้านบางลำพู” ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของบ้านบางลำพูไม่ได้มีแต่เพียงการให้กำเนิดนักดนตรี นักร้อง และผู้ชำนาญการดนตรีสาขาต่าง ๆ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นนักดนตรีเอกแห่งกรมศิลปากร และศิลปินแห่งชาติเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผลการประกวดขับร้อง การบรรเลง การบรรเลงประชันวงที่ได้รับชัยชนะตลอดทุกยุคทุกสมัย ผลการบันทึกแผ่นเสียงจำนวนมากในบริษัทแผ่นเสียงหลายบริษัท อีกทั้งผลงานที่ได้รับใช้ประเทศชาติผ่านกรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย ฯลฯ รวมทั้งมีบทบาททางด้านดนตรีและละครอันเป็นของหลวงในราชสำนักรัชกาลพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ย่อมเป็นที่เชื่อถือได้ว่าผลงานของบ้านบางลำพูเป็นผลงานชั้นเอกระดับประเทศ

ต่อเกียรติ เงินทอง (2553) ศึกษาเรื่อง “ดุริยประณีต: ประณีตศิลป์แห่งสยาม” ผลการศึกษาพบว่าวงดนตรีไทยดุริยประณีตเป็นสำนักดนตรีที่มีบทบาทและความสำคัญต่อวงการดนตรีไทย มีประวัติศาสตร์การสืบทอดที่ยาวนาน รวมไปถึงเป็นแหล่งสรรพวิทยาองค์ความรู้ด้านคีตศิลป์และดนตรีไทย ผลงานทางวัฒนธรรมของวงดุริยประณีตเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน วงดุริยประณีตยังเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม โดยเปิดสอนดนตรีไทยและนาฏศิลป์ และสืบทอดพิธีกรรมการไหว้ครู ครอบครูดนตรีไทยและนาฏศิลป์ ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

งานวิจัยทั้งสองเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานอันทำให้ทราบประวัติความเป็นมา ภูมิหลัง กิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนบทบาทการสืบทอดวัฒนธรรมด้านดนตรีไทยของมูลนิธิดุริยประณีต อีกทั้งยังทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงจุดเด่นของความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีชื่อเสียงสั่งสมมาจากอดีต ส่งผลให้องค์กรได้รับการยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นจนถึงปัจจุบัน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การศิลปวัฒนธรรมประกอบด้วยงานวิจัย 2 เรื่อง คือ การสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทยในสังคมปัจจุบัน: กรณีศึกษาสกุลพาทยโกศลและสกุลศิลปบรรเลง ของวิมาลา ศิริพงษ์ (2534) และการจัดการความรู้ทางดนตรีไทย: กรณีศึกษามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) ของนันท์ทิภา ชั้นบุญ (2553)

ตารางที่ 2.4

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม

ผู้วิจัย	หัวข้อที่ศึกษา
วิมาลา ศิริพงษ์ (2534)	การสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทยในสังคมปัจจุบัน: กรณีศึกษาสกุลพาทย์โกสัลและสกุลศิลปบรรเลง
นันทิภา ชั้นบุญ (2553)	การจัดการความรู้ทางดนตรีไทย: กรณีศึกษามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ

วิมาลา ศิริพงษ์ (2534) ศึกษาเรื่อง “การสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทยในสังคมปัจจุบัน: กรณีศึกษาสกุลพาทย์โกสัลและสกุลศิลปบรรเลง” ผลการวิจัยพบว่าสกุลพาทย์โกสัลยังคงสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีโดยยึดแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิม ทั้งการจัดองค์กร การถ่ายทอดวิชาจะใช้เพลงประเภทที่มีความหมายหรือมีความเกี่ยวข้องกับพิธีกรรม เป็นลักษณะที่ยังคงอยู่กับรูปแบบดั้งเดิมโดยไม่พยายามปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามเงื่อนไขของบริบทสังคม ทำให้วัฒนธรรมดนตรีของสกุลพาทย์โกสัลอยู่เฉพาะแค่ภายในเครือญาติและความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ค่อนข้างใกล้ชิด ขณะที่สกุลศิลปบรรเลงตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อตอบรับเงื่อนไขทางสังคม ทั้งการจัดองค์กรของสกุลศิลปบรรเลงอยู่ในรูปของมูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) เปิดสอนดนตรีไทยให้แก่บุคคลทั่วไป เป็นการขยายขอบเขตกิจกรรมสกุลศิลปบรรเลงให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเพลงที่ใช้ในการถ่ายทอดไม่มีข้อกำหนด

นันทิภา ชั้นบุญ (2553) ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ทางดนตรีไทย: กรณีศึกษามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง)” ผลการศึกษาพบว่ามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะฯ มีรูปแบบกิจกรรมที่ยึดหยุ่นในการพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่ปรับเข้ากับสภาพแวดล้อม และยุคสมัย แสดงให้เห็นถึงพลวัตทางดนตรี สำหรับรูปแบบกิจกรรมจัดความรู้ที่คัดเลือกมาศึกษามีการพัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์และสืบทอดดนตรีไทย พบว่าแนวคิดทรัพยากรคนและความหลากหลายด้านอาชีพของคนที่ดำเนินกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ทางดนตรีไทย และมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยรองหรือเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นการจัดการที่คำนึงถึงความสามารถในการบริหารงานและความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับวาระและโอกาส ถือเป็นองค์การต้นแบบในการจัดการความรู้เพื่อเผยแพร่ดนตรีไทยออกสู่สาธารณะให้กับองค์กรอื่นที่ดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมต่อไป

งานวิจัยทั้ง 2 เรื่องนี้ ผู้วิจัยนำมาเทียบเคียงวิธีการจัดการองค์กรแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมดังกล่าวมีความใกล้เคียงกับมูลนิธิศุภนิพนธ์ ประณีต สามารถที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม

นอกจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิพนธ์ ประณีต และการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมแล้ว งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมก็เป็นอีกข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยงานวิจัย 2 เรื่อง คือ การจัดโครงสร้างองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมภายใต้กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ศึกษาเฉพาะกรณีกรมศิลปากร ของเรวดี สุกุลพานิชย์ (2544) และการจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ ของอัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554)

ตารางที่ 2.5

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม

ผู้วิจัย	หัวข้อที่ศึกษา
เรวดี สุกุลพานิชย์ (2544)	การจัดโครงสร้างองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมภายใต้กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมศิลปากร
อัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554)	การจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ

เรวดี สุกุลพานิชย์ (2544) ศึกษาเรื่อง “การจัดโครงสร้างองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมภายใต้กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ศึกษาเฉพาะกรณีกรมศิลปากร” ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่างานหรือภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจเสริมหรือพ่วงกับภารกิจด้านการศึกษา ภารกิจของกรมศิลปากรเป็นงานด้านวิชาการหรือการปฏิบัติเชิงวิชาการที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะทาง รวมทั้งเป็นเรื่องความมั่นคงของชาติ ความรับผิดชอบต่อมรดกทรัพย์สินทางศิลปวัฒนธรรม กรมศิลปากรควรมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นนิติบุคคลที่รับผิดชอบภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ โดยแยกออกจากการศึกษา

อัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554) ศึกษาเรื่อง “การจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ” ผลการวิจัยพบว่าการรวมตัวของศิลปินในสาขาศิลปะการแสดงในเครือข่าย

ละครกรุงเทพมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อเป็นศูนย์กลางพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในกลุ่มศิลปินด้วยกัน ทั้งยังผลักดันให้องค์กรอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีทุนสนับสนุน 2 ส่วน คือ ค่าสมาชิกจากกลุ่มละครต่าง ๆ และทุนจากองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมของเครือข่าย ภารกิจของเครือข่าย คือ การจัดให้มีกิจกรรม แต่ก็พบปัญหาของการจัดการเครือข่ายละครกรุงเทพ ได้แก่ ปัญหาการปรับเปลี่ยนคนงาน ปัญหาความเป็นเอกสิทธิ์ ปัญหาการแบ่งภาคการทำงาน ปัญหาการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ปัญหาการขาดคนบริหารจัดการ สังเกตได้ว่าปัญหาที่พบบ่อยแต่เป็นปัญหาด้านการจัดองค์ทั้งสิ้น และเมื่อนำผลคะแนนการประเมินประสิทธิภาพเครือข่ายมาพิจารณาจะพบว่าเครือข่ายมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร

งานวิจัยทั้งสองเรื่องนี้ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของเครือข่าย กล่าวคือ นอกจากภายในองค์กรจะต้องเข้มแข็งแล้ว การที่องค์กรจะอยู่รอดต่อไปได้อย่างมั่นคงนั้นต้องมีการพึ่งพาอาศัยองค์กรอื่น ๆ ด้วย การจัดการเครือข่ายจากกรณีศึกษาทั้งสองเรื่องนี้สะท้อนให้เห็นว่าความเป็นทางการในการจัดการเครือข่ายทำให้การประสานงานและการทำงานเกิดปัญหาและอุปสรรคมากกว่าการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการทำให้บรรลุมติวัตถุประสงค์ได้สะดวก รวดเร็ว เนื่องจากการประสานงานมีความคล่องตัว ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดจากผลการวิจัยดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางการจัดการเครือข่ายองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ในการจัดทำแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ศึกษากรณี มูลนิธิดุริยประณีต” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสังเกต และการใช้ข้อมูลเอกสาร การศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากบุคลากรภายในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่แท้จริง โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยแบ่งประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 18 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารมูลนิธิดุริยประณีต คัดเลือกจากบุคคลผู้มีส่วนตัดสินใจในการบริหารจัดการส่วนต่าง ๆ ของมูลนิธิดุริยประณีต จำนวน 1 คน ได้แก่
 - 1) นางสาวชยันตี อนันตกุล
ประธานกรรมการมูลนิธิดุริยประณีต
2. ครูผู้สอน คัดเลือกจากครูที่ได้รับการไว้วางใจจากผู้บริหารมูลนิธิฯ โดยร่วมดำเนินกิจกรรมทางดนตรีกับมูลนิธิดุริยประณีตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเคยเป็นลูกศิษย์บ้านดุริยประณีต และทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนให้แก่มูลนิธิดุริยประณีตเป็นเวลามากกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 1) นายสหรัฐ จันทร์เฉลิม
ครูสอนเครื่องสาย
 - 2) นายอภิชัย เชื้อชาติ
ครูสอนปี่พาทย์
3. หน่วยงานเครือข่าย 5 หน่วยงาน คัดเลือกจากหน่วยงานที่มูลนิธิดุริยประณีตมีโอกาสร่วมกิจกรรมทางดนตรี ทั้งในด้านการแสดงและการเรียนการสอน ได้แก่
 - 1) สำนักงานสังคีต กรมศิลปากร
ผู้ให้ข้อมูล คือ คีตศิลป์ประจำสำนักงานสังคีต กรมศิลปากร

- 2) กรมประสัมพันธ์
ผู้ให้ข้อมูล คือ เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประสัมพันธ์
- 3) สมาคมครูดนตรี (ประเทศไทย)
ผู้ให้ข้อมูล คือ นายกสมาคมครูดนตรี (ประเทศไทย)
- 4) สาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ให้ข้อมูล คือ อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5) ศูนย์สังคีต ธนาคารกรุงเทพ
ผู้ให้ข้อมูล คือ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ศูนย์สังคีต ธนาคารกรุงเทพ
4. ผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยผู้เรียนคัดเลือกจากนักเรียนที่เข้ารับการเรียนการสอนจากกิจกรรมที่มูลนิธิดุริยประณีตจัดไว้ โดยเลือกตัวแทนจากกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ ดนตรีไทย และนาฏศิลป์ไทย จำนวน 5 คน ได้แก่ กิจกรรมดนตรีไทย 3 คน และกิจกรรมนาฏศิลป์ไทย 2 คน ส่วนผู้ปกครองคัดเลือกจากผู้ที่มีรับ-ส่งบุตรหลานด้วยตนเองเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมกิจกรรมกับทางมูลนิธิฯ เป็นประจำ และอาจมีหรือไม่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับกลุ่มผู้เรียน จำนวน 5 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างมีจำนวน 4 ชุด (รายละเอียดในภาคผนวก ก) สำหรับเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มเป้าหมาย 4 กลุ่ม โดยแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 ใช้กับประชากรและกลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 1 คือ ผู้บริหารมูลนิธิดุริยประณีต ประกอบด้วยประเด็นการจัดการองค์กร แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 ใช้กับประชากรและกลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 2 ครูผู้สอนในมูลนิธิดุริยประณีต ประกอบด้วยประเด็นการจัดการ และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิดุริยประณีต ส่วนแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 ใช้กับประชากรและกลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 3 คือ หน่วยงานเครือข่าย ในประเด็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิดุริยประณีต และแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4 ใช้กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยสัมภาษณ์ในประเด็นการทำงานร่วมกันกับมูลนิธิดุริยประณีต

แบบสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิดที่กำหนดหัวข้อศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นหรือปรับคำถามได้ตลอดตามสถานการณ์การสัมภาษณ์ โดยนำวัตถุประสงค์หลัก

แบ่งเป็นประเด็นย่อย ทั้งนี้ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองเพื่อประโยชน์ในการซักถามให้ได้คำตอบในเชิงลึก

2. แบบสังเกตการณ์

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยสังเกตอยู่วงนอก ไม่เข้าไปร่วมกิจกรรมที่มูลนิธิศุภชัยประณีตกำลังดำเนินการอยู่ เนื่องจากผู้วิจัยเป็นบุคคลนอกองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยสังเกตการณ์ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2555 - เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559 โดยสังเกตพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะตามแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มเป้าหมายโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม รายงานการศึกษาทางวิชาการ เอกสารรายงาน สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยอธิบายข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาอย่างหลากหลาย ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้มาจะเป็นประโยชน์ในการพรรณนาเพื่อสรุปข้อมูลและข้อเสนอแนะการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา “การจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม กรณีศึกษา มูลนิธิศุภนิมิต” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวิธีการจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิศุภนิมิต และเสนอแนวทางการจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการใช้ข้อมูลเอกสาร ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยมีลำดับการนำเสนอผลการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

4.1 บริบทของมูลนิธิศุภนิมิต

4.1.1 ประวัติมูลนิธิศุภนิมิต

ณรงค์ เขียนทองกุล (2539, น. 83) กล่าวถึงภูมิหลังไว้ว่า “บ้านบางลำพู” หรือ “บ้านบางลำภู” เป็นสมญานามของบ้านที่มีชื่อเสียงในวงการดนตรีไทย ประกอบด้วยนักดนตรีไทยจำนวนมาก กลุ่มนักดนตรีในตระกูลที่มีชื่อเสียงด้านดนตรีไทย คือ “ศุภนิมิต” “ศุภพันธ์” “เชียวขจิต” “พิณพาทย์” “โตสง่า” และตระกูลอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยนักดนตรีที่มาจากภายนอกที่ไม่ได้เป็นเครือญาติกันอีกจำนวนมากมาร่วมกันผลิตงานดนตรีจนเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป บ้านบางลำพูนี้เป็นบ้านดนตรีที่มีลูกหลานในตระกูลที่กล่าวมาข้างต้นเป็นนักดนตรีไทยมากที่สุด

บ้านบางลำพูเป็นแหล่งประวัติศาสตร์ทางดนตรีไทยที่มีเรื่องราวของครูดนตรี ปี่พาทย์และนักร้องผู้มีฝีมือชื่อเสียงระดับแนวหน้ามากกว่าร้อยชีวิตที่โลดแล่นอยู่ระหว่างช่วงต้นร้อยปีที่สองของกรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา ได้สร้างตำนานฝากไว้ในความทรงจำของคนรุ่นหลัง และแต่ดั้งเดิมสืบความมีชีวิตชีวาให้วงการดนตรีไทยตามยุคสมัยไว้มากมายควรค่าแก่การศึกษา เป็นบ้านดนตรีปี่พาทย์ของเอกชนแห่งสุดท้ายที่หลงเหลืออยู่ ทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้เพลงไทยเดิมให้แก่เยาวชนและผู้สนใจ ไม่จำกัดเพศและวัย ต่อเนื่องยาวนานมาถึง 100 ปี

เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2546 ได้จดทะเบียนก่อตั้งเป็นมูลนิธิศุภนิมิต มีวัตถุประสงค์จัดตั้งคงตามปณิธานและพันธะปฏิบัติของบรรพบุรุษในทางอนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และสนับสนุนการดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรของรัฐและเอกชนดำเนินกิจกรรมเพื่อสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมไทยให้คงไว้เป็นสมบัติของชาติสืบไป



ภาพที่ 4.1 ทางเข้ามูลนิธิศุริยประณีต. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.



ภาพที่ 4.2 ที่ตั้งมูลนิธิศุริยประณีต. ดัดแปลงจาก Google Maps, 2018, <http://maps.google.com>

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม (2555) บันทึกประวัติมูลนิธิศุริยประณีตไว้ว่า

บ้านดนตรีไทยวงศุริยประณีต หรือบ้านบางลำพู ได้สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม ด้านการดนตรีไทยให้คงอยู่เป็นสมบัติของชาตินับจากปีพุทธศักราช 2441 เป็นต้น มาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลายาวนานถึง 114 ปี ด้วยปณิธานที่มั่นคงและพลังแห่ง ความร่วมแรงร่วมใจของผู้คนในสายสกุลสืบรุ่นสู่รุ่นตลอดมาไม่ขาดสาย

วงดนตรีของนายศุข บ้านบางลำพู มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีในเชิงคุณภาพฝีมือ นักดนตรีเป่าพาทย์จำนวนมากที่ผลัดเปลี่ยนเข้ามาประจำวงบรรเลงตามงานต่าง ๆ อันเป็นปัจจัยที่มา ของความนิยมของผู้คนที่เกิดพอใจว่าจ้างให้ไปบรรเลงในงานของตนอยู่มิได้ว่างเว้นตลอดมาหลายปี และเมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2457 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามสกุล “ศุริยประณีต” แก่นายศุข มหาตเล็ก กรมพิณพาทย์หลวง วงเป่าพาทย์ ของนายศุข บ้านบางลำพู จึงได้ชื่อว่าวงศุริยประณีตตามนามสกุลพระราชทานนับแต่นั้นมา (แต่ ปัจจุบันได้เพี้ยนกลายมาเป็นคำว่า “ศุริยะ”) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

นามสกุลพระราชทาน

อันดับเฉพาะ	นามสกุล (อักษรโรมัน)	พระราชทาน	วัน/เดือน/ปี: นามสกุล
49 ศุริยะชีวิน	(Turyajivin)	มหาตเล็กวิเศษ อุ่น กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายพะยอม ช่างทำเครื่องสาย	23 มี.ค. 2457: (2107)
50 ศุริยประกร	(Turyaprakara)	นายแท้ง กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายโต ทำพิณพาทย์	23 มี.ค. 2457: (2136)
51 ศุริยประกิจ	(Turyaprakick)	นายเหมื่อน กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายโตก ทำพิณพาทย์	23 มี.ค. 2457: (2138)
52 ศุริยประกฤต	(Turyaprakrita)	นายใส กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายแจ่ม	23 มี.ค. 2457: (2147)
53 ศุริยประณีต	(Turyapranita)	นายสุก กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายอิน	23 มี.ค. 2457: (2148)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

นามสกุลพระราชทาน

อันดับเฉพาะ	นามสกุล (อักษรโรมัน)	พระราชทาน	วัน/เดือน/ปี: นามสกุล
54 ดुरยประมา	(Turyaprama)	นายจง กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายรอด ทำพิณพาทย์	23 มี.ค. 2457: (2149)
55 ดुरยประสาธน์	(Turyaprasadhana)	นายสิน กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายแจ่ม ทำพิณพาทย์	23 มี.ค. 2457: (2146)
56 ดुरยาชีวะ	(Turyajiva)	นายส่าน กรมพิณพาทย์หลวง บุตรนายทรัพย์ ทำพิณพาทย์	23 มี.ค. 2457: (2133)

หมายเหตุ. จาก อักษรานุกรมนามสกุลพระราชทานในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (น. 85 - 86) โดย คณะกรรมการรวบรวมและค้นคว้าเกี่ยวกับพระราชนิพนธ์ ฯลฯ ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว, 2529, กรุงเทพฯ: มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว.

นายศุข ดุริยประณีต ผู้เป็นต้นสกุลและผู้ก่อตั้ง เกิดเมื่อวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2428 พื้นเพเป็นคนกบเจา อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่ออายุราว 10 ปี ได้เข้ามาเรียนปี่พาทย์กับครูดำ (พี่ชาย) และครูหงส์ ญาติข้างมารดาผู้เป็นครูปี่พาทย์ย่านวัดลุ่ม บางเขน นนทบุรี เพียงไม่กี่ปีก็มีฝีมือความรู้พอรับงานบรรเลงเพลงพิธีทางประเพณีนิยมของผู้คนในยุคนั้นได้ด้วยเหตุที่นายศุขมีฝีมือค่อนข้างเด่นในทางตีระนาดเอกและเป่าปี่ใน เจ้าพระยาเทเวศร์วงศ์วิวัฒน์จึงได้เรียกเข้ามาเป็นคนระนาดประจำวงบ้านหม้อ ต่อมาได้โอนย้ายเข้าไปรวมไว้ในกรมปี่พาทย์หลวง กรมมหรสพ ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว

นายศุขสมรสกับนางแถม เขยเกษ ตั้งเดิมเป็นคนตาคีล จังหวัดนครสวรรค์ ย้ายเข้ากรุงเทพฯ เข้าเป็นละครรำประจำในวังกรมหมื่นมเหศวรศิวลาค (วังเจ้าเจ๊ก) หลังตลาดนานา ทั้งสองร่วมกันลงหลักปักฐานแห่งแรกผูกเป็นเรือนแพอยู่ปากคลองบางลำพูใกล้ป้อมพระสุเมรุ จนเมื่อมีฐานะมั่นคงพอจึงได้ซื้อบ้านเลขที่ 83 ถนนลำพู (สามเสน 1) เป็นที่ตั้งสำนักดนตรีปี่พาทย์เรื่อยมาจนปัจจุบัน

นายศุข และนางแถม ดุริยประณีต มีบุตรธิดาจำนวน 12 คน แต่เสียชีวิตตั้งแต่เด็ก 2 คน คงเหลือที่มีชีวิตถึงวัยผู้ใหญ่จำนวน 10 คน คือ 1) นางซุบ ชุมชูศาสตร์ 2) นายโชติ ดุริยประณีต

- 3) นายซัน ดุริยประณีต 4) นายซัน ดุริยประณีต 5) นางสุดา เขียววิจิตร 6) นางแหม่มซ้อย ดุริยพันธุ์ 7) นางชม รุ่งเรือง 8) นางทัศนีย์ พิณพาทย์ 9) นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต และ 10) นายสืบสุด ดุริยประณีต
- ผังตระกูลดุริยประณีตแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.3 ผังตระกูลดุริยประณีต.

นายศุขถ่ายทอดวิชาความรู้ทางเพลงดนตรีให้แก่ทายาทที่เริ่มเติบโตพอ โดยเริ่มต้นจับมือสอนเพลงโหมโรงและเพลงสามัญตามลำดับด้วยตัวของท่านเอง จนกว่าฝีมือความรู้จะมีมากพอคุ้มตัวออกหากินได้ จากนั้นจึงสนับสนุนให้ไปเรียนเพิ่มเติมจากครูผู้แตกฉานเฉพาะด้านตามความถนัดแต่ละคน เช่น นำทายาทที่เป็นชายตั้งแต่ครูโชติ - ซัน - ซัน ผูกฝั่งพระยาเสนาะดุริยางค์ (แหม่ม สุนทรวาทิน) ได้ถ่ายทอดทางบรรเลง ส่วนที่เป็นหญิง เช่น เชื้อม (สุดา เขียววิจิตร) - แหม่ม (แหม่มซ้อย

ดุริยพันธุ์) - ชม (ชม รุ่งเรือง) - ช้อง (ทัศนีย์ พิณพาทย์) และสุตจิตต์ ดุริยประณีต อนันตกุล เข้าต่อเพลง และเมื่อดุริยประณีตใหม่ ๆ ในทางขับร้อง ซึ่งเจ้าคุณครูก็ได้เมตตาสาธิตให้ถึงที่บ้าน

4.1.2 การเผยแพร่ผลงานทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีต

ต่อเกียรติ เงินทอง (2553, น. 110 - 137) กล่าวถึงบทบาทการเผยแพร่ผลงานทางวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีต โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเรียนการสอน

แรกเริ่มกิจกรรมที่ดำเนินงานภายใต้ชื่อบ้านดุริยประณีต คือ การสร้างเครื่องดนตรีชายจนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ในระหว่างนั้นนายสุข ดุริยประณีต เป็นครูสอนดนตรีไทย โดยศิษย์รุ่นแรก คือ บุตรธิดาของท่านเอง เช่น นายสุข นายโชติ นายชื่น นายชั้น นางเชื่อม ฯลฯ และคนรุ่นนี้ได้กลายเป็นกำลังสำคัญในการสืบสายวิชาเพลงของบ้านดุริยประณีต ทั้งนี้ การเรียนการสอนของบ้านดุริยประณีตสามารถแบ่งหัวข้อได้ดังนี้

1) การเรียนการสอนสำหรับบุคคลในสายสกุลดุริยประณีต

คนกลุ่มนี้หมายถึงลูกหลานที่สืบเชื้อสายโดยตรงของตระกูล ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีมากกว่า 100 คน ลักษณะการเรียนการสอนแบ่งตามระยะของผู้คุมวง คือ ช่วงปี พ.ศ. 2461 - พ.ศ. 2526 ระยะเวลาที่นับจากรุ่นนายสุข นางแถม และนายโชติ ดุริยประณีต เป็นผู้นำวง ในยุคต้นของวงดนตรีดุริยประณีตใช้ระบบครอบครัว “สร้างเอง ใช้เอง เล่นเอง” โดยร่ำเรียนวิชาความรู้จากบุคคลในสายสกุล พ่อแม่สอนลูก พี่สอนน้อง และมีครูผู้ใหญ่จากภายนอก เช่น พระยาเสนาะดุริยางค์เป็นผู้ถ่ายทอดวิชาแบบแผนราชสำนัก ฯลฯ ต่อมาลูกของนายสุขและนางแถม ดุริยประณีต ได้เข้ารับราชการในกรมศิลปากรถึง 5 คน ได้เรียนรู้ทางเพลง ทางขับร้องจากผู้ทรงความรู้มากมาในกรมศิลปากร วงดนตรีดุริยประณีตจึงมีช่วงดนตรีทางชาวบ้านเพียงอย่างเดียว แต่ได้ผสมผสานทางชาววังด้วย ทำให้วงดนตรีไทยวงนี้มีชื่อเสียงโด่งดังมาก มีผู้คนมาฝากตัวเป็นศิษย์ทั่วฟ้าเมืองไทย

ช่วง พ.ศ. 2516 - พ.ศ. 2555 นางสุตจิตต์ ดุริยประณีต เป็นผู้นำวงระบบการเรียนการสอนยังคงเดิม คือ การถ่ายทอดในครอบครัวโดยญาติผู้ใหญ่ แต่เพิ่มบุคคลภายนอกชั้นลูกศิษย์ที่มีฝีมือดีมาสอนให้ หากลูกหลานคนใดจะเรียนดนตรีต้องเริ่มหัดจากเครื่องประกอบจังหวะก่อน แล้วจึงไปฝึกหัดเครื่องหลัก ๆ ต่อไปตามพรสวรรค์และพรแสวงของแต่ละคน การเรียนการสอนในยุคนี้ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนจากเดิมที่เรียนกันตัวต่อตัวหรือเป็นหมู่คณะ โดยครูบรรเลงนำและให้ศิษย์บรรเลงตาม เป็นฝึกฝนโดยการอ่านตัวโน้ตและครูจะทวนทำนองให้ ส่วนทางเพลงที่บรรเลงยังคงรักษารูปแบบตามที่สืบทอดกันมา มีการปรับปรุงบ้างตามสมัยนิยม แต่ไม่ถึงกับเสียเค้าทางเดิมซึ่งเป็นวิถีการดำรงวงให้อยู่รอด หากไม่ปรับเสียบ้างก็ไม่สามารถเข้าถึงคนฟังในยุคปัจจุบันได้ ทายาทในตระกูลจึงเป็นผู้มีความรู้ทั้งแบบโบราณและแบบสมัยใหม่ เวลาบรรเลงก็นำเพลง

ทั้ง 2 ทางมาประยุกต์เข้ากันได้อย่างพิถีพิถันลงตัว ก่อเกิดเป็นเอกลักษณ์ศิลป์ทางเพลงของวงดุริยางค์ประณีตในยุคปัจจุบัน

2) การเรียนการสอนสำหรับบุคคลนอกสายสกุลดุริยางค์ประณีต

คนกลุ่มนี้หมายถึงบุคคลนอกสายสกุลที่เข้ามาฝากตัวเป็นลูกศิษย์ ศึกษาคำความรู้จากบ้านดุริยางค์ประณีตซึ่งมีมากมายไม่สามารถนับจำนวนได้ ลักษณะการเรียนการสอนแบ่งตามระยะของผู้คุมวง คือ ช่วง พ.ศ. 2461 - พ.ศ. 2526 ระยะเวลาในช่วงนี้นับจากรุ่นนายศุข นางแถม และนายโชติ ดุริยางค์ประณีต เป็นผู้นำวง ด้วยรูปลักษณ์เครื่องดนตรีที่สวยงามและคุณภาพเสียงที่ดีเลิศ นักดนตรีจากทั่วสารทิศจึงมาส่งชื่อเครื่องดนตรีที่บ้านนี้ พร้อมทั้งฝากตัวเป็นศิษย์ร่ำเรียนวิชาดนตรีหรือไม่ก็ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน วงดนตรีดุริยางค์ประณีตจึงมีสายทางเพลงมากมายทั่วประเทศไม่แพ้สำนักดนตรีไทยอื่นที่มีชื่อเสียง เช่น วงบ้านบาตรของหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) วงพาทยโกศลของจางวางทั่ว พาทยโกศล ฯลฯ

การเรียนการสอนในยุคนี้เป็นไปเพื่ออาชีพ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและโอกาสแสดง จึงแตกต่างกับการเรียนในสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องเรียนตามหลักสูตรที่แน่นอน โดยเริ่มเรียนจากเพลงง่ายจนถึงเพลงยากจึงจะจบกระบวนการศึกษา แต่การเรียนแบบบ้านดนตรีนี้ไม่มีการจบ เพราะไม่มีหลักสูตรมาบังคับให้ต้องเรียนเพลงโน้नให้ได้ก่อนแล้วจึงมาเรียนเพลงนี้ แต่มีข้อยกเว้น เช่น เพลงหน้าพาทย์ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นสูง เหล่านี้ต้องเรียนเป็นลำดับขั้นไม่สามารถข้ามลำดับได้ บางเพลงมีการกำหนดอายุผู้ที่ต่อเพลง และต้องบวชเรียนเสียก่อนจึงจะต่อได้ หรือบางเพลงก็เชื่อว่าเป็นเพลงอาถรรพ์ ไม่สามารถบรรเลงได้ทั่วไป

ช่วง พ.ศ. 2516 - พ.ศ. 2555 การเรียนการสอนในสมัยนี้ คือ ยุคนางสุดจิตต์ ดุริยางค์ประณีต¹ (ศิลปินแห่งชาติ) เป็นผู้นำวง การเรียนการสอนสำหรับบุคคลภายนอกตระกูลก็เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้เรียนมาต่อเพลงแบบไปกลับเฉพาะวันเสาร์ วันอาทิตย์ทั้งวัน และวันธรรมดา ช่วงเย็น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับพื้นฐาน ผู้สอนจะเป็นลูกศิษย์ที่มีฝีมือดี 2) ระดับกลาง ผู้สอนจะเป็นทายาทของตระกูลรุ่นกลางถึงรุ่นใหญ่ และ 3) ระดับสูง ทายาทผู้ใหญ่และครูผู้ใหญ่จากข้างนอกเป็นผู้สอน โดยครูจากภายนอกนั้นต้องมีเชื้อสายทางดนตรีเดียวกับบ้านดุริยางค์ประณีต ผู้เรียนชำระค่าเรียนเดือนละ 500 บาท ค่าสอนของครูขึ้นอยู่กับความยากง่ายของเพลงที่ต่อให้ผู้เรียน

ด้านวิธีการสอนมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสมัยปัจจุบันที่เน้นให้นักเรียนท่องจำและเข้าใจทำนองเพลงผสมผสานกันไป ในระดับพื้นฐาน ครูจะสอนรูปแบบโน้ตเพลงเพื่อให้ง่ายต่อการบรรเลงและท่องจำ ส่วนในระดับสูง ครูใช้วิธีแบบโบราณที่สอนสืบต่อกันมา คือ บรรเลงนำและให้ลูกศิษย์บรรเลงตาม ซึ่งโดยธรรมชาติของเพลงไทย ทักษะและกลวิธีที่เป็นทางเฉพาะของแต่ละ

¹ เสียชีวิตเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

เครื่องดนตรีนั้นไม่สามารถเขียนเป็นตัวโน้ตได้ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีแห่งการนำเสนอดนตรีไทยในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการเรียนการสอนและการแสดง แต่ทว่าลวดลายสายศิลป์แห่งสำนักดนตรีที่เป็นหนึ่งในลุ่มเจ้าพระยาอย่างวงดุริยางค์ยังคงรักษาเอกลักษณ์ศิลป์ที่สืบทอดต่อกันมาได้อย่างสมบูรณ์ บ้านดุริยางค์ประณีตจึงเป็นศูนย์รวมแห่งการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่ผ่านการคิดค้น สร้างอัตลักษณ์ทางดุริยางค์ศิลป์ ซึ่งระยะเวลา 100 กว่าปีที่ผ่านมาได้ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพด้านดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และนาฏศิลป์ ออกมารับใช้สังคมเป็นที่ประจักษ์ของคนทั่วไป

3) การเรียนการสอนภายนอกบ้าน

บ้านดุริยางค์ประณีตมิใช่เพียงแต่ดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมด้านการเรียนการสอนเฉพาะในบ้านเท่านั้น ศิลปินในวงยังได้รับเชิญจากองค์กรและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้ไปเผยแพร่ความรู้ด้านดุริยางคศาสตร์ไทยอยู่เสมอ อาทิ กรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โรงงานสุราบางยี่ขัน ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ กองดุริยางค์ทหารบก และในสถาบันการศึกษา อาทิ คณะครุศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ และชมรมดนตรีไทย สโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (พระราชวังสนามจันทร์) วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงเรียนราชินี โรงเรียนเทพศิรินทร์ โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย โรงเรียนวัดสังเวชวิทยาราม โรงเรียนทวีธาภิเศก เป็นต้น

การรับเชิญไปสอนนี้มีทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ หรือเป็นรายชั่วโมง การสอนในสถาบันการศึกษาจะสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนองค์กรต่าง ๆ นั้นจะสอนตามที่ตกลงกัน

งานเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านการเรียนการสอนของวงดนตรีไทยบ้านดุริยางค์ประณีตเป็นกิจกรรมหลักของครอบครัวและประเทศชาติ เพราะเป็นการเผยแพร่เพื่อการดำรงอยู่ของวง และศิลปวิทยาการด้านดุริยางคศาสตร์ไทย อันเป็นเกณฑ์ของชาติที่มีอารยธรรม คือ มีผู้สร้างวัตถุ ทั้งรูปธรรมและนามธรรม มีผู้สืบทอด ผู้สืบทอด และมีผู้รักษาเพื่อให้ศาสตร์และศิลป์แห่งชนชาติได้คงอยู่ ผลจากการดำเนินกิจกรรมนี้ทำให้สายศิลป์แห่งบ้านดุริยางค์ประณีตมีอยู่ทุกพื้นที่ของประเทศไทย หรือแม้แต่ในต่างประเทศ นางสุดจิตต์และทายาทของตระกูลก็ได้รับเชิญให้ไปร่วมแสดงหรือเป็นวิทยากรอบรมให้ชาวไทยที่พำนักในประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ จึงถือได้ว่าวงดนตรีไทยชาวบ้านวงนี้ทำหน้าที่ศิลปินได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ คือ ผลิต สร้างสรรค์ เผยแพร่ เป็นที่ยอมรับ และเป็นอัตลักษณ์ศิลป์อันประณีต งดงาม



ภาพที่ 4.4 บรรยากาศในพิธีไหว้ครูประจำปี พ.ศ. 2552 ณ มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.

2. การเผยแพร่การแสดง

การเผยแพร่การแสดงทางวัฒนธรรมถือเป็นภารกิจหลักของสำนักดนตรีไทย ที่ต้องมีเวทีในการนำเสนอภาพสะท้อนในเงาร่างแห่งจิตใต้สำนึกที่ขับพลังแห่งภูมิปัญญาในการสร้างสรรค์งานศิลป์ผ่านกลวิธีต่าง ๆ ทั้งการรำ ร่ายรำ การบรรเลง หรือการปั้นคำในการเปล่งเสียงขับร้อง ออกมาให้เสนาะหูคนฟังจนเป็นที่ประทับใจจึงจะถือว่าประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์งานศิลป์ วงดุริยางค์ก็มีวิธีทางเช่นนี้ โดยระยะแรกเริ่มตั้งวง เวทีการแสดงส่วนใหญ่จะเป็นวัดในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

การบรรเลงและขับร้องของวงดุริยางค์เป็นการแสดงในวาระต่าง ๆ ทั้งที่เป็นงานจ้างหรืองานแสดงตามเวทีต่าง ๆ โดยไม่มีผู้ว่าจ้าง วงที่ใช้บรรเลงขึ้นอยู่กับประเภทของงาน ซึ่งแบ่งตามลักษณะงานและสถานที่ ดังนี้

1) การแสดงจากงานที่มีผู้ว่าจ้าง

การแสดงในงานประเภทนี้มีทั้งที่เป็นวาระแน่นอนและไม่แน่นอน รวมถึงงานที่มีผู้ว่าจ้างและไม่มีผู้ว่าจ้าง ทั้งงานบุญและงานศพ บางครั้งขึ้นอยู่กับช่วงเวลา เช่น ในฤดูหนาว มักจะมีพิธีมงคลสมรส วงดุริยางค์ก็จะออกแสดงในพิธีนี้บ่อยครั้ง หรือในช่วงเทศกาลสำคัญ ๆ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ ฯลฯ ก็มักจะมีผู้ว่าจ้างให้ไปแสดง สำนักดนตรีต่าง ๆ จะยึดถืองานแสดงประเภทนี้เป็นรายได้หลัก เจ้าของวงและลูกวงจึงพยายามสร้างความประทับใจแก่เจ้าภาพ ตั้งแต่

การตอบรับงาน การตกลงราคา และการแสดงที่ต้องผสมผสานศาสตร์ศิลป์ทุกอย่างเพื่อให้เป็นที่ติดตาม
ตรึงใจแก่ผู้ชม ซึ่งบ้านดุริยประณีตก็ปฏิบัติเรื่องนี้ได้อย่างดี

2) การแสดงที่เผยแพร่ทางสถานีวิทยุและโทรทัศน์

การแสดงผลงานทางสถานีวิทยุและโทรทัศน์ของวงดุริยประณีต สมาชิก
ของตระกูลนี้ล้วนเข้าไปอยู่ในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ผลิตสื่อออกสู่สายตาประชาชน จึงมิใช่เรื่อง
แปลกที่วงดุริยประณีตจะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และจัดว่าเป็นวงดนตรีไทยที่มีโอกาส
แสดงผลงานทั้งภาพและเสียงมากที่สุดวงหนึ่ง

รายการวิทยุที่สร้างชื่อเสียงให้สมาชิกของวงมากที่สุด คือ รายการรื่นรส
ดนตรีไทย ที่มีคนฟังทั่วประเทศ นอกจากการจัดรายการทางวิทยุแห่งประเทศไทยแล้ว วงดุริยประณีต
ยังผลิตผลงานออกอากาศทางสถานีวิทยุอื่นด้วย เช่น สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอ
ในรูปแบบการอัดเสียงเพลงประกอบละคร ทั้งจากวรรณคดี เช่น ขุนช้างขุนแผน อิเหนา ฯลฯ ละคร
อิงประวัติศาสตร์ เช่น พระนางจามเทวี สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ฯลฯ มีการบรรเลงและขับร้อง
ตามวโรกาสและโอกาสสำคัญ ๆ เช่น วโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
หรือโอกาสวันขึ้นปีใหม่ ฯลฯ ในระยะนี้ถือเป็นยุคเฟื่องฟูของวงดุริยประณีตภายใต้การควบคุมของ
นางครูสุดจิตต์ ดุริยประณีต

3) การประชันวงดนตรีไทย

การประชันวงเป็นกิจกรรมการแสดงที่สร้างชื่อเสียงให้บ้านดุริยประณีต
เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของคนในสายสกุลมาตลอดระยะเวลา 100 กว่าปี
ตั้งแต่ทายาทของผู้ก่อตั้งวงรุ่นที่ 1 จนถึงปัจจุบัน การประชันเกิดขึ้นเพราะต้องการชื่อเสียง เนื่องจาก
สมัยก่อนประเทศไทยมีวงดนตรีมากมายทั้งราชสำนักและชาวบ้าน วงไหนมีอะไรดีก็นำมาอวดกัน
โดยเฉพาะระดับชาวบ้านยังต้องแข่งขัน หากวงใดไม่มีฝีมือก็จะพากันอดตายเพราะไม่มีใครว่าจ้าง วง
ดุริยประณีตก็คงจะดำเนินวิถีแห่งปกติชนคนดนตรีโบราณ แต่การประชันนั้นมิใช่การเอาเพียงคนแพ่
คนชนะเพื่อความสะใจ เพราะมีกฎกติกา มารยาท และระเบียบแบบแผน ดังนั้น สมัยก่อนใครประชัน
ยังทำให้ดนตรีไทยมีการพัฒนา เพราะต้องฝึกซ้อมอย่างหนักและหาทางเพลงที่แปลกใหม่พิสดารมาแก้
ทางกัน ซึ่งต้องใช้เอกลักษณ์เฉพาะตัวของผู้ประชันและผู้บรรเลง

4) การบรรเลงและขับร้องประกอบการแสดงต่าง ๆ แบ่งเป็น 4 ประเภท
ดังนี้

(1) ละครตีกดาบร่ำ บ้านดุริยประณีตเป็นสำนักดนตรีไทยที่ได้เพลง
ละครเก่า ๆ ทั้งที่เป็นแบบราชสำนักและแบบชาวบ้านไว้มากที่สุด และมีการบันทึกไว้หลายชุด เช่น
แผ่นเสียงละครตีกดาบร่ำ บันทึกเสียงประมาณปี พ.ศ. 2501 เรื่องอิเหนา มี 4 ตอน ได้แก่ ชมดง ชม
ศาล ไหว้พระ และบวงสรวง ฯลฯ

(2) ละครร้อง นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต และชาวคณะดุริยประณีต ได้สืบสาน อนุรักษ์ และจัดกิจกรรมการแสดงละครร้องอยู่เป็นประจำตามโอกาส เช่น การบันทึกเสียงเป็นที่ระลึกและจัดแสดงบทละครร้องในชื่อชุด “รวมเพลงละครร้องหายาก ตำรับกรมพระนราฯ หม่อมต่วน แม่ขม้อย และแม่เยื่อนใหญ่” เมื่อคราวจัดงานมุทิตาจิตฉลองอายุครบ 6 รอบ ครูสุดจิตต์ ดุริยประณีต ในปี พ.ศ. 2543 ประกอบด้วยเรื่องตุ๊กตายอดรัก และสาวเครือฟ้า ในนามคณะแม่สุดจิตต์ บางลำพู และในปี พ.ศ. 2551 คณะละครนี้ได้รวมกลุ่มจัดแสดงอีกครั้งในโอกาสงานมุทิตาจิต ฉลองอายุครบ 80 ปีของครูสุดจิตต์ คราวนี้ได้บันทึกเสียงและแสดงละครร้องเรื่องขวดแก้วเจียรระโน และเรื่องเหมาะท่าคว่ำเหลว นับเป็นการจัดกิจกรรมการแสดงของบ้านดุริยประณีตที่ทรงคุณค่ายิ่ง เพราะปัจจุบันจะหาชมละครร้องที่ไหนไม่ได้อีกแล้วนอกจากคณะแม่สุดจิตต์

(3) ละครพันทาง วงดุริยประณีตนำบทละครเรื่องราชาธิราช ตอนลาวแก่นท้าวกัณฑ์ มาบรรจุมโหรีและสำเนียงพม่าใหม่ โดยนายชื้นและนางชื้น ดุริยประณีต บรรเลงด้วยวงปี่พาทย์มโหรี เมื่อแสดงครั้งใดก็จับใจผู้ชมทุกครั้ง

(4) หุ่นกระบอกบ้านดุริยประณีต นางสุดจิตต์ได้รับการถ่ายทอดวิธีการร้องหุ่นกระบอกจากครูละม่อม อิศรางกูร ณ อยุธยา ผู้เป็นต้นแบบการขับร้องหุ่นกระบอกไทย และบุตรสาวของนางสุดา เขียววิจิตร ยังได้สมรสกับบุตรชายของครูละม่อมและหม่อมหลวงเปลื้อง อิศรางกูร ยิ่งทำให้วิชาการขับร้องหุ่นกระบอกของบ้านดุริยประณีตมีความไพเราะถูกต้องตามแบบแผนทุกประการ จนปัจจุบันนี้ยังไม่มีใครสามารถร้องได้ดีเท่าศิลปินบ้านดุริยประณีต คือ นางสุดจิตต์ นางสุรางค์ และนางดวงเนตร เวลาแสดงผู้ชมจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะนอกจากจะได้ชมความงามของการชักหุ่นให้พลิ้วไหวตามบทแล้ว ยังได้สดับเสียงขับร้องอันหวานไพเราะ และเสียงซออยู่ที่บรรเลงออกอ่อนอ่อนหวานผสานเสียงกันไปจนครบบท



ภาพที่ 4.5 บรรยากาศการแสดงดนตรีไทยของลูกศิษย์บ้านดุริยประณีตในงานสืบสานดนตรีไทยสายสกุลดุริยประณีต เมื่อ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2555. จาก สืบสานดนตรีไทยสายสกุลบ้านดุริยประณีต ครูสุจิตต์ ดุริยประณีต (ศิลปินแห่งชาติ) โดย กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2555, http://www.culture.go.th/thai/images/stories/news/180655/dsc_6989.jpg

ความสามารถของนายสุข ดุริยประณีต ทำให้บ้านดุริยประณีตเป็นที่มั่นใจและได้รับการยอมรับในฝีมือ อีกทั้งได้มีการถ่ายทอดต่อให้กับทายาท รวมถึงสนับสนุนให้ทายาทไปเรียนเพิ่มเติมจากครูผู้แตกฉานเฉพาะด้านตามความถนัดของแต่ละคน ทำให้ทายาทของบ้านดุริยประณีตมีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การประกอบอาชีพดนตรีของครอบครัวดุริยประณีตมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าต่อไป

4.2 การจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีต

ผลการศึกษาข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปการจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีตได้ดังนี้

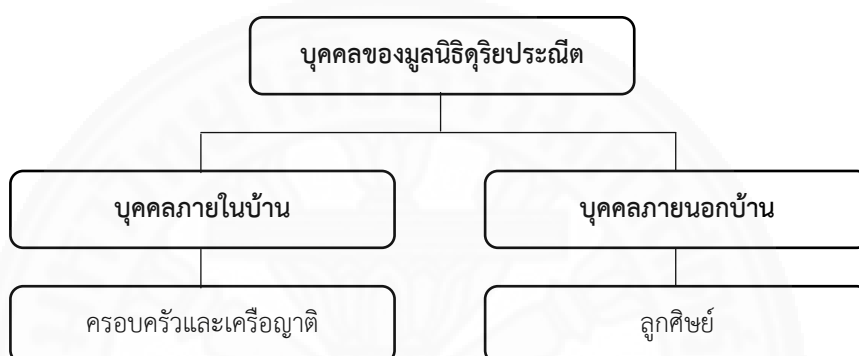
4.2.1 ทรัพยากรการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่ามูลนิธิดุริยประณีตใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน คือ ด้านบุคคล การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคคล

การดำเนินกิจการดนตรีไทยของมูลนิธิดุริยประณีตประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) บุคคลภายในบ้าน ได้แก่ ลูกหลาน เครื่องญาติ และ 2) บุคคลภายนอกบ้าน ได้แก่ ลูกศิษย์ของมูลนิธิดุริยประณีตจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็นที่ยอมรับเรื่องฝีมือจากวงการดนตรีไทย

บุคคลผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของมูลนิธิดุริยประณีตแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.6 บุคคลของมูลนิธิดุริยประณีต.

ปัจจุบันมูลนิธิดุริยประณีตยังมีทายาทสืบทอดทางเพลงและมีลูกศิษย์สืบทอดอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ก็ลดน้อยลงตามยุคสมัย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

มูลนิธิดุริยประณีตมีบุคลากรที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) บุคลากรภายในบ้านซึ่งประกอบไปด้วยลูกหลานเครือญาติที่ช่วยกันบริหารและสอนกันเอง 2) บุคลากรภายนอกบ้านซึ่งประกอบไปด้วยลูกศิษย์จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากบุคลากรมีประสบการณ์ความรู้ ความเชี่ยวชาญความสามารถ และสืบทอดทางเพลงโดยตรง เป็นที่ยอมรับในวงการดนตรีไทย และยังคงไม่ทอดทิ้งมูลนิธิฯ มีการช่วยเหลือกันมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน

(ชยันตี ดุริยประณีต, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

หากพิจารณากำลังคนตั้งแต่ครั้งยังเป็นบ้านดุริยประณีตจนกระทั่งจดทะเบียนเป็นมูลนิธิ บุคคลผู้เป็นกำลังสำคัญของมูลนิธิดุริยประณีตมีดังนี้

ตารางที่ 4.2

ทรัพยากรการบริหารด้านบุคคลของมูลนิธิดุริยประณีตตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

ช่วงเวลาการบริหาร	ประเภทบุคคล	
	บุคคลภายใน	บุคคลภายนอก
บ้านดุริยประณีต (นายศุข ดุริยประณีต)	นายศุข ดุริยประณีต นางแถม ดุริยประณีต	<u>นักดนตรีจากกองการสังคีต</u> <u>กรมศิลปากร</u> (ลูกศิษย์สายพระยาเสนาะดุริยางค์ (แหม่ม สุนทรวาทีน) เช่น ครูอุสา สุคันธมาลัย ครูพริ้ง ดนตรีรส ครูเที่ยง คงลายทอง ครูสอน วงฆ้อง ครูมิ ทรัพย์เย็น ฯลฯ)
บ้านดุริยประณีต (นายโชติ ดุริยประณีต)	นายสีบสุด ดุริยประณีต นางชม รุ่งเรือง นางทัศนีย์ พิณพาทย์ นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต นายสมชาย ดุริยประณีต นายสีบศักดิ์ ดุริยประณีต ครูสุรางค์ - ครูดวงเนตร ดุริยพันธ์ ครูนฤพนธ์ ดุริยพันธ์ คุณทัศนีย์ รุ่งเรือง คุณวาสนา รุ่งเรือง คุณพรพิบูลย์ รุ่งเรือง	<u>นักดนตรีจากแผนกดนตรีไทย</u> <u>กรมประชาสัมพันธ์</u> เช่น ครูบุญยงค์ ครูบุญยัง เกตุคง ครูจำเนียร ศรีไทยพันธุ์ ครูสมาน ทองสุโชติ ครูเมธา หมูเย็น ครูหลง มีป้อม ครูฉวย กิยะจันทร์ ครูระตรี วิเศษสุรการ <u>นักดนตรีจากกองดุริยางค์กองทัพบก</u> เช่น พ.ท. เสนาะ หลวงสุนทร ร.ต. ประมวล อรรถชีพ ครูสุชาติ คล้ายจินดา
มูลนิธิดุริยประณีต (นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต)	นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต นายสมชาย ดุริยประณีต ม.ร.ว. สุรภัส สวัสดิกุล นายสีบศักดิ์ ดุริยประณีต นางทัศนีย์ ดุริยประณีต นายพิพัฒน์ ดุริยประณีต	เพื่อนของหลานนางสุดจิตต์ จากวิทยาลัยนาฏศิลป์กรุงเทพฯ ลูกศิษย์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ทรัพยากรการบริหารด้านบุคคลของมูลนิธิศุภนิรมิตตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

ช่วงเวลาการบริหาร	ประเภทบุคคล	
	บุคคลภายใน	บุคคลภายนอก
มูลนิธิศุภนิรมิต (นางสุจิตต์ ศุภนิรมิต) (ต่อ)	น.ส. รัชดา รุ่งเรือง นายนภดล รุ่งเรือง นายทีฆายุ รุ่งเรือง	
มูลนิธิศุภนิรมิต (น.ส. ชยันตี อนันตกุล)		นายสหรัฐ จันทร์เฉลิม นายอภิชัย เชื้อชาติ

2. ด้านการเงิน

มูลนิธิศุภนิรมิตมีงบประมาณรายได้จากงานสอนและงานแสดง โดยมีอัตราค่าเรียนเดือนละ 500 บาท ส่วนงบประมาณรายได้จากการแสดงต่าง ๆ นั้นอัตราค่าจ้างการรับงานขึ้นอยู่กับงานแต่ละงานและผู้ว่าจ้าง เมื่อรับเงินมาก็จะแบ่งเงินเป็นส่วน ๆ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในมูลนิธิฯ เช่น ค่าใช้จ่ายนักดนตรี ค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกซ้อมนักดนตรี ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงเครื่องดนตรี ฯลฯ (ณรงค์ เขียนทองกุล, 2541, น. 149 - 150)

นอกจากนี้ เมื่อมีการนำนักเรียนออกแสดง ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ผู้ปกครองจะช่วยเหลือค่าชุดการแสดงให้ เมื่อมีงานภายในมูลนิธิฯ ลูกศิษย์จะช่วยรับผิดชอบค่าใช้จ่ายบ้าง อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีหน่วยงานใดสนับสนุนงบประมาณโดยตรง มีเพียงการบริจาคเครื่องดนตรีบ้างในบางโอกาส

ปัจจุบันมูลนิธิศุภนิรมิตกำลังดำเนินการของงบประมาณสนับสนุนจากกระทรวงวัฒนธรรมด้านการจัดสถานที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์ โดยจัดทำคู่มือหนังสือ ชั้นวางหนังสือ เทปคาสเซ็ท และแผ่นเสียงให้เป็นหมวดหมู่ รวมถึงการจัดเลขทะเบียนเพื่อให้ง่ายต่อการค้นคว้า เพราะเทปคาสเซ็ทและแผ่นเสียงจำนวนมากการจัดกระจาย ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านเพลงมาช่วยจัดหมวดหมู่เพลง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นมา

ตารางที่ 4.3

ทรัพยากรการบริหารด้านการเงินของมูลนิธิศุภนิเวศน์

รายละเอียดงบประมาณ	งบประมาณ โดยประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
<u>งบประมาณรายได้ที่รับจากการสอน</u> - รายได้จากการสอนภายในมูลนิธิฯ - รายได้จากการสอนภายนอกมูลนิธิฯ (หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา ฯลฯ)	รายละเอียด 500 บาท -	ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เรียน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เชิญ
<u>งบประมาณรายได้ที่รับจากการแสดงเผยแพร่</u> - การแสดงจากงานที่มีผู้ว่าจ้าง (ในประเทศ) - การแสดงเผยแพร่ในต่างประเทศ	-	ขึ้นอยู่กับผู้ว่าจ้าง ขึ้นอยู่กับผู้ว่าจ้าง
<u>งบประมาณสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ</u> - กระทรวงวัฒนธรรม	-	กำลังดำเนินการ ขอรับการสนับสนุน
<u>งบประมาณรายจ่าย</u> - ค่าใช้จ่ายนักดนตรี - ค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกซ้อมนักดนตรี - ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคภายในมูลนิธิฯ - ค่าบำรุงเครื่องดนตรี	- - - -	ขึ้นอยู่กับงาน และความสามารถ ในการบรรเลง ขึ้นอยู่กับระยะเวลา ขึ้นอยู่กับรายได้ที่ได้รับ ขึ้นอยู่กับรายได้ที่ได้รับ

รายละเอียดข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าทรัพยากรการบริหารด้านการเงินของมูลนิธิศุภนิเวศน์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วน คือ 1) ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วยเงินรายได้จากการสอนและการออกแสดง ซึ่งมีรายได้ที่ไม่แน่นอน และไม่เพียงพอต่อการจัดการเท่าที่ควร บางครั้งไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากมูลนิธิฯ มีรายจ่ายค่อนข้างมาก และ 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วยช่วยเหลือจากผู้ปกครองในการออกค่าใช้จ่ายการออกแสดงงานต่าง ๆ ของผู้เรียน และช่วยเหลือจากลูกศิษย์ในงานสำคัญ ๆ เช่น งานไหว้ครู ฯลฯ

3) วัสดุอุปกรณ์

ทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ของมูลนิธิศุภนิเวศน์ประกอบด้วยเครื่องดนตรี ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นเครื่องดนตรีรุ่นเก่าที่นายศุขและนางแถมเก็บรวบรวมจากการสร้างเครื่องดนตรีในบ้านบางลำพู (ณรงค์ เขียนทองกุล, 2541, น. 149)

บ้านดุริยประณีตเป็นสถานที่แรกของประเทศไทยที่ผลิตเครื่องดนตรีไทยขาย โดยสมาชิกของครอบครัว เนื่องจากนายศุขเป็นผู้มีฝีมือในการเทียบเสียงและประดิษฐ์เครื่องดนตรีได้อย่างดีเยี่ยม บ้านดุริยประณีตจึงเป็นโรงงานผลิตสินค้าที่มีนักดนตรีจากทั่วสารทิศ ทั้งในพระนครและต่างจังหวัด มาสั่งซื้อ สั่งผลิตกันทุกวัน ทำให้ผลิตสินค้าแทบไม่ทัน การสร้างเครื่องดนตรีของบ้านดุริยประณีตถือได้ว่าเป็นต้นแบบของการประดิษฐ์เครื่องดนตรีไทยให้แก่ร้านค้าชั้นนำที่ผลิตขายกันอยู่ในปัจจุบัน เช่น ร้านสมชัยการดนตรีของคุณสมชัย ชำพาลี แถวพรานนก ฯลฯ (ต่อเกียรติ เงินกอง, 2553, น. 100 - 101)

นอกจากนี้ยังมีสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น เอกสารข้อมูลความรู้ เทปคาสเซ็ท และแผ่นเสียง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของมูลนิธิดุริยประณีตในการเผยแพร่ความรู้ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ปัจจุบันมีนิสิตนักศึกษาเข้ามาขอความรู้ ข้อมูล วิดีโอ แผ่นเสียงเพลงไทยจำนวนมาก มูลนิธิฯ กำลังดำเนินการจัดทำซีดีเกี่ยวกับเพลงไทยไปตามห้องสมุดโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ให้ต่างจังหวัดได้นำไปเป็นแนวทางสอนเด็กต่อไป

(ชยันตี อนันตกุล, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

ทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ของมูลนิธิดุริยประณีตประกอบด้วยเครื่องดนตรีไทยมากกว่า 20 เครื่อง เอกสารความรู้เกี่ยวกับดนตรีไทยมากกว่า 100 เล่ม ตำราเกี่ยวกับดนตรีไทยมากกว่า 100 เล่ม เทปคาสเซ็ทเพลงไทยมากกว่า 100 ม้วน วิดีโอมากกว่า 100 ม้วน และแผ่นเสียงเพลงไทยมากกว่า 50 แผ่น

4) ด้านการจัดการ

โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีตมีลักษณะเป็น “บ้านดนตรี” คือเป็นสถาบันครอบครัวดนตรีพื้นฐานอันประกอบด้วยสมาชิกภายในครอบครัวและเครือข่าย มีบทบาทในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีไทย 2 ด้าน คือ การเรียนการสอน และการเผยแพร่การแสดง

มูลนิธิดุริยประณีตมีผู้สืบทอดทางเพลง และมีลูกศิษย์เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้การจัดการของมูลนิธิฯ ตั้งแต่ครั้งยังเป็นบ้านดุริยประณีตจนถึงปัจจุบันประกอบด้วยผู้นำช่วงต่าง ๆ 4 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 นายศุข ดุริยประณีต เป็นผู้นำบ้านดุริยประณีต ช่วงที่ 2 นายโชติ ดุริยประณีต รับช่วงต่อการเป็นผู้นำบ้านดุริยประณีต ช่วงที่ 3 นางสุดจิตต์ ดุริยประณีต เป็นผู้นำมูลนิธิดุริยประณีต

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2555 และช่วงที่ 4 นางสาวชยันตี อนันตกุล เป็นผู้นำมูลนิธิดุริยประณีตคนปัจจุบัน

ช่วงที่ 1 บ้านดุริยประณีต: นายศุข ดุริยประณีต

ผู้นำรุ่นแรกของบ้านนี้ คือ นายศุขและนางแถม ดุริยประณีต ด้วยการจัดวงดนตรีไทย ประกอบไปด้วยบุคคลภายในบ้านเป็นแกนสำคัญ และหาบุคคลภายนอกมาช่วยเสริมให้วงสมบูรณ์มากขึ้น

นายศุขเป็นผู้นำวงดนตรีและเป็นหลักของบ้าน คอยจัดการดูแลเรื่องดนตรีไทยทั่วไป สรรหาครูอาจารย์ที่จะมาสอนดนตรีให้แก่บุตร รวมทั้งนำบุตรไปเรียนดนตรีกับครูที่บ้านครู เช่น พระยาเสนาะดุริยางค์ (แช่ม สุนทรวาทีน) หลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) พระพาทย์บรรเลงมรณ (พิณ วาทีน) ฯลฯ เพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของวงการดนตรีอันมีผลต่อเนื่องถึงผู้สนใจดนตรีหรือผู้ชื่นชมดนตรี หากดนตรีบ้านบางลำพูไปบรรเลงในงานพิธีหรืองานฉลองต่าง ๆ ส่วนนางแถมเป็นผู้ดูแลจัดการเรื่องทั่วไปหลายเรื่อง เช่น สวัสดิการภายในบ้าน ดูแลการเงินในบ้าน การต้อนรับ อาหาร การทำและการจัดจำหน่ายเครื่องดนตรี และช่วยเหลือสนับสนุนนายศุขเรื่องดนตรีทั่วไป



ภาพที่ 4.7 นายศุขและนางแถม ดุริยประณีต. จาก พัง “พจนานุกรมดุริยประณีต” เล่าบ้านดนตรีดุริยประณีตแห่งบางลำพู โดย วลัยลักษณ์ ทรงศิริ, 2559, <http://lek-prapai.org/home/view.php?id=5240>

ช่วงที่ 2 บ้านดุริยประณีต: นายโชติ ดุริยประณีต

นายโชติ ดุริยประณีต เข้าดำเนินการโดยเป็นผู้นำในเรื่องดนตรี เพราะได้เป็นหัวหน้างานดุริยางค์ไทย กองการสังคีต กรมศิลปากร มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำของบ้านในระยะหนึ่ง จนกระทั่งย้ายบ้านออกจากบางลำพูไปอยู่แถบบ้านขมิ้น ฝั่งธนบุรี จนถึงแก่กรรม

นักร้องและนักดนตรีรุ่นต่อมาของบ้านบางลำพูมีความรู้เฉพาะเครื่องดนตรีบุคคลภายในที่สำคัญประจำบ้าน ได้แก่ นายสีบสูต ดุริยประณีต เป็นนักระนาดคนสำคัญที่มีเรื่องราวเกี่ยวกับการประชันวงที่น่าสนใจ เพราะได้ชื่อว่าเป็นนักระนาดที่มีความไวเป็นเลิศ มีพี่สาวเป็นนักร้องคือ นางชม รุ่งเรือง นางทัศนีย์ พิณพาทย์ และนางสุดจิตต์ ดุริยประณีต ส่วนบุคคลภายในบ้านที่เป็นนักดนตรีมีชื่อเสียง ได้แก่ นายสมชาย ดุริยประณีต นายสีบศักดิ์ ดุริยประณีต และนางทัศนีย์ พิณพาทย์ บุคคลภายในบ้านที่เป็นนักร้องมีชื่อเสียง ได้แก่ ครูสุรางค์ ครูดวงเนตร ดุริยพันธ์ ครูณฤพณ์ ดุริยพันธ์ รุ่นถัดลงมา ได้แก่ คุณทัศนีย์ รุ่งเรือง คุณวาสนา รุ่งเรือง และคุณพรพิบูลย์ รุ่งเรือง

บุคคลภายนอกที่เข้ามาร่วมงานดนตรีของบ้านนี้ส่วนใหญ่เป็นนักดนตรีที่มาจากแผนกดนตรีไทย กรมประชาสัมพันธ์ เช่น ครูบุญยงค์ ครูบุญยัง เกตุคง ครูจำเนียร ศรีไทยพันธุ์ ครูสมาน ทองสุโชติ พวกแรกลงมา ครูเมธา หมู่เย็น ครูหลง มีป้อม ด้านเครื่องสาย มีครูฉวย กิยะจันทร์ ครูระตรี วิเศษสุรการ นอกจากนี้ยังมีนักดนตรีจากแหล่งอื่นทั้งที่เป็นหน่วยราชการและเอกชน ได้แก่ กองดุริยางค์กองทัพบก เช่น พ.ท. เสนาะ หลวงสุนทร ร.ต. ประมวล อรรถสิทธิ์ ครู สุชาติ คล้ายจินดา ฯลฯ



ภาพที่ 4.8 นายโชติ ดุริยประณีต. จาก *โชติ ดุริยประณีต (พ.ศ. 2452 - 2516)* โดย หอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561, http://mulinet3.li.mahidol.ac.th/elib/music/chot_d.gif

ช่วงที่ 3 มุลนิธิศุริยประณีต (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2555): นางสาวสุจิตต์ ศุริยประณีต

นางสุจิตต์ ศุริยประณีต เป็นบุคคลสำคัญของบ้านบางลำพูที่ดูแลกิจการของบ้านศุริยประณีต เป็นผู้จัดการของบ้านบางลำพูหรือคณะศุริยประณีตโดยบทบาทและฐานะ เป็นผู้อาวุโสในบ้านบางลำพู ประกอบด้วยความรู้ในทางวิชาการด้านดนตรีไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับร้อง จึงได้รับตำแหน่งหน้าที่หัวหน้างานดนตรีไทย กรมประชาสัมพันธ์ และเป็นศิลปินแห่งชาติ ทำให้นางสุจิตต์เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป



ภาพที่ 4.9 นางสาวสุจิตต์ ศุริยประณีต. จาก *สวช. เปิดบ้านนางสุจิตต์ ศุริยประณีต เป็นแหล่งเรียนรู้ลำดับที่ 10* โดย Thai Live Music, 2553, <http://www.thailifemusic.com/2010/06/openhouse-khrusutchit/>

ด้านวิชาการดนตรีในช่วงที่ 3 มีนายสมชาย ศุริยประณีต ม.ร.ว. สุรัักษ์ สวัสดิกุล นายสืบศักดิ์ ศุริยประณีต และนางทัศนีย์ ศุริยประณีต เป็นผู้ดูแลควบคุมฝึกซ้อมและปรับวง มีการฝึกนักดนตรีเครื่องดนตรีในบ้านเพิ่มเติมขึ้น เช่น นายพิพัฒน์ ศุริยประณีต น.ส. รัชดา รุ่งเรือง นายนภดล รุ่งเรือง และนายชัชชา รุ่งเรือง ฯลฯ เพื่อเป็นนักดนตรีรุ่นต่อไป

นักดนตรีจากภายนอกมาจากเพื่อนของหลานนางสุจิตต์ที่เรียนอยู่วิทยาลัยนาฏศิลป์กรุงเทพ ฯ อีกทั้งลูกศิษย์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ อีกหลายแห่งที่มาร่วมงานในลักษณะงานจร มูลนิธิศุริยประณีตได้รับอนุญาตให้จดทะเบียนจัดตั้งเพื่อให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลจากนายทะเบียนเมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2546 โดยมีคณะกรรมการบริหารเริ่มแรกจำนวน 10 ท่าน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| 1. นางสาวจิตต์ ดุริยประณีต อนันตกุล | ประธานกรรมการ |
| 2. นางยุพา ว่องวัฒนะสิน | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายสมชาย ดุริยประณีต | กรรมการ |
| 4. นายณฤพณ์ ดุริพันธ์ | กรรมการ |
| 5. นายสืบศักดิ์ ดุริยประณีต | กรรมการ |
| 6. นางนวรรตน์ ศรีอักษรกุล | กรรมการ |
| 7. นายชำนาญ เกิดพิบูลย์ | กรรมการ |
| 8. นางสาวชยันตี อนันตกุล | เหรัญญิก |
| 9. นายพจนา ดุริยพันธ์ | เลขานุการ |
| 10. นายดุชฎี เค้ามูลคดี | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ช่วงที่ 4 มูลนิธิดุริยประณีต (พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน): นางสาวชยันตี อนันตกุล
หลังจากนางสาวจิตต์ ดุริยประณีต ประธานกรรมการมูลนิธิดุริยประณีต

เสียชีวิต มูลนิธิฯ ได้ประชุมคณะกรรมการบริหารพิจารณาให้นางสาวชยันตี อนันตกุล บุตรสาวของนางสาวจิตต์ ดุริยประณีต รับตำแหน่งประธานกรรมการมูลนิธิดุริยประณีต เมื่อปี พ.ศ. 2559 โดยในช่วงที่ 4 นี้ได้มีการดำเนินงานสืบทอดตามรูปแบบเดิมจากช่วงของนางสาวจิตต์ ดุริยประณีต สืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 4.10 นางสาวชยันตี อนันตกุล. จาก ประวัติและการทำงานของผู้นำในบ้านดุริยประณีต, 2561, https://a18thaistudies.blogspot.com/2018/04/blog-post_30.html

มูลนิธิศุภนิรมิตได้มีการปรับคณะกรรมการบริหารใหม่ ในปี พ.ศ. 2559 โดยมีคณะกรรมการบริหาร จำนวน 10 ท่าน ดังนี้

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. นางสาวชยันตี อนันตกุล | ประธานกรรมการ |
| 2. นายบัณฑิต ว่องวัฒนสิน | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายชิวัน เขียวขจิตร | กรรมการ |
| 4. นายนฤพนธ์ ดุริพันธ์ | กรรมการ |
| 5. นายสืบศักดิ์ ดุริประณีต | กรรมการ |
| 6. นางนวรรตน์ ศรีอักษรกุล | กรรมการ |
| 7. นายชำนาญ เกิดพิบูลย์ | กรรมการ |
| 8. นางสาวพจนีย์ รุ่งเรือง | เหรัญญิก |
| 9. นายดุชฎี เค้ามูลคดี | เลขานุการ |
| 10. นายพจนา ดุริพันธ์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ช่วงผู้นำบ้านศุภนิรมิตและมูลนิธิศุภนิรมิตแสดงตามลำดับได้ดังภาพ

ต่อไปนี้เป็น



ภาพที่ 4.11 ช่วงผู้นำบ้านศุภนิรมิตและมูลนิธิศุภนิรมิต.

ผลการศึกษาด้านการจัดการข้างต้นพบว่าตั้งแต่ครั้งยังเป็นบ้านดุริยประณีตจนก่อตั้งเป็นมูลนิธิดุริยประณีตนั้น องค์กรมมีโครงสร้างเป็นบ้านดนตรี ประกอบด้วยสมาชิกภายในครอบครัวและเครือญาติ มีการแบ่งหน้าที่โดยผู้นำองค์กร มอบหมายงานตามความสามารถและความสนใจของบุคลากรภายในองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน อีกทั้งยังให้บุคลากรภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมและช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

4.2.2 กระบวนการจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีต

มูลนิธิดุริยประณีตมีกระบวนการจัดการองค์กร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน

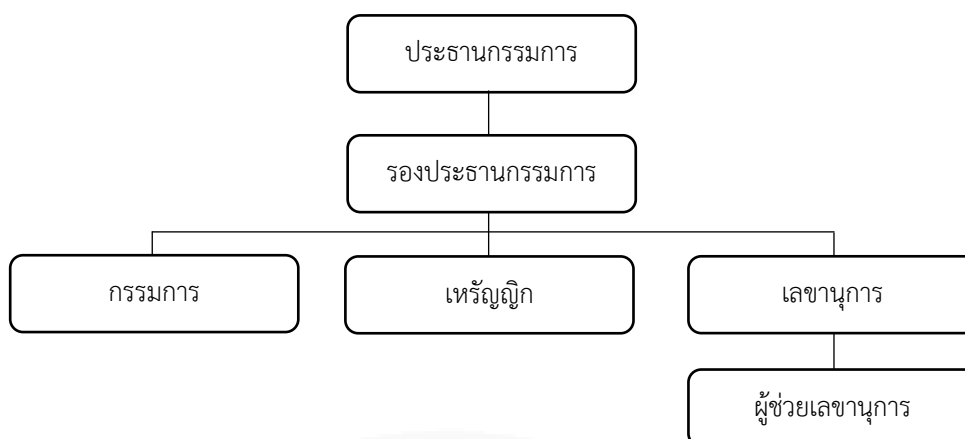
กระบวนการจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีตในขั้นตอนการวางแผนมีเพียงการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย และแผนการดำเนินงาน

มูลนิธิดุริยประณีตมีวิสัยทัศน์ขององค์กรในการ “อนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และสนับสนุนการดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรของรัฐและเอกชนดำเนินกิจกรรมเพื่อสืบต่อมรดกทางวัฒนธรรมไทยให้คงไว้เป็นสมบัติของชาติสืบไป” และมีจุดมุ่งหมายขององค์กรในการ “เป็นศูนย์กลางการให้ความรู้ทางด้านดนตรีไทย” ปัจจุบัน มูลนิธิดุริยประณีตมีบทบาทในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีไทย 2 ด้าน คือ การเรียนการสอน และการเผยแพร่การแสดง ส่วนแผนการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ผู้วิจัยพบว่าการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรเท่านั้น ไม่มีการกำหนดแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสาร

2. การจัดองค์กร

มูลนิธิดุริยประณีตเป็นองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมที่ไม่แสวงหาผลกำไร การดำเนินงานขององค์กรไม่มีจุดประสงค์เชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ การจัดการภายในองค์กรมีลักษณะการจัดแบบไม่เป็นทางการ กล่าวคือ การจัดการภายในเป็นแบบครอบครัว ไม่มีแบบแผนการจัดการองค์กรที่ชัดเจน

หลังจากมูลนิธิดุริยประณีตได้รับอนุญาตให้จดทะเบียนจัดตั้งเพื่อให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2546 นั้น มูลนิธิฯ มีการปรับโครงสร้างและบุคลากรทุกตำแหน่งเรื่อยมา ทั้งนี้ การบริหารองค์กรของมูลนิธิฯ ประกอบด้วยประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ เภรัญญิก เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ รวมทั้งสิ้น 10 คน ปัจจุบัน นางสาวชยันตี อนันตกุล เป็นประธานกรรมการมูลนิธิดุริยประณีต



ภาพที่ 4.12 ผังองค์กรมูลนิธิศุริยประณีต.

โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิศุริยประณีตประกอบไปด้วยเครือข่าย มีลักษณะเป็น “บ้านดนตรี” คือ เป็นการจัดการภายในครอบครัวอย่างง่าย และไม่เป็นทางการ โดยผู้นำองค์กร (ประธานกรรมการ) เป็นผู้แบ่งหน้าที่และมอบหมายงานภายในองค์กรโดยพิจารณาตามความสามารถและความสนใจของบุคลากรเป็นหลัก การดำเนินงาน การประสานงานต่าง ๆ ภายในมูลนิธิ มีการช่วยเหลือกันภายใน โดยมูลนิธิ เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลด้วยการประชุมหารือทุก 3 เดือน ทั้งนี้ สมาชิกมีสิทธิในการออกความคิดเห็นและชี้แนะ เช่น หากมีแผนงานที่จะแสดงประจำปี กรรมการมูลนิธิ จะช่วยออกความคิดเห็นว่าควรดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ อย่างไร อีกทั้งยังมีการประเมินโดยการประชุมสรุปงานร่วมกัน และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียอีกด้วย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

จากการที่มูลนิธิ ได้มีการประชุมกัน เราได้มีการกำหนดขอบเขตเนื้อหา การปฏิบัติงาน หรือมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่ไม่ได้เป็นทางการ เน้นให้ทุกคนได้รับทราบเข้าใจในเนื้องานและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อีกทั้ง หลังจากการปฏิบัติงาน ทุกครั้งเมื่อมีการดำเนินเสร็จสิ้น คณะกรรมการมูลนิธิ จะมีการประชุมสรุปงานและรายงานเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบ และในการประชุม สมาชิกทุกคนจะร่วมกันแสดงความคิดเห็น ชี้แนะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานในครั้งต่อไป

(ชยันตี อนันตกุล, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

มูลนิธิดุริยประณีตมีบทบาทในการเผยแพร่ความรู้ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการสอน และด้านการแสดง ดังนี้

1) ด้านการสอน

ผู้วิจัยพบว่ากรรมการมูลนิธิดุริยประณีตเป็นผู้กำหนดหลักสูตรการสอนร่วมกันอย่างชัดเจนว่าเพลงระดับใดควรเล่นอย่างไร ได้แก่ ผู้เรียนที่หัดเรียนใหม่ควรใช้เพลงอะไร ผู้เรียนที่มีพื้นฐานแล้วควรเรียนเพลงอะไรตามหลักสูตรที่มูลนิธิฯ กำหนด ถ้าผู้เรียนพร้อมที่จะต่อยอดเพลงเดี่ยวก็จะเปิดสอนให้เป็นกลุ่ม 2 - 3 คน หรือตัวต่อตัวแต่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ เป็นการพูดคุยเพื่อให้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ กรรมการมูลนิธิฯ จะช่วยกันเสนอและลงมติว่าจะเล่นเพลงอะไร ใช้วงหรือเครื่องมืออะไรในการเล่น

มูลนิธิดุริยประณีตเปิดสอนให้ความรู้แก่ผู้สนใจดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยจัดการเรียนการสอนที่บ้านดุริยประณีตทุกวันเสาร์ - อาทิตย์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.4

กิจกรรมด้านการสอนของมูลนิธิดุริยประณีต

วัน	ชั้นเรียน	เวลาเรียน		
		รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3
เสาร์	ดนตรีไทย	10.30 - 12.30 น.	14.00 - 16.00 น.	-
อาทิตย์	ดนตรีไทย	10.30 - 12.30 น.	14.00 - 16.00 น.	17.00 - 19.00 น.
	นาฏศิลป์ไทย	09.00 - 10.30 น.	-	-

หมายเหตุ: การสอนดนตรีไทยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเครื่องสาย และกลุ่มเครื่องตี มีครูสอนรอบละ 2 คน



ภาพที่ 4.13 บรรยากาศการเรียนการสอนดนตรีไทย กลุ่มเครื่องตี ภายในมูลนิธิศุภนิเวศน์. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.



ภาพที่ 4.14 บรรยากาศการเรียนการสอนดนตรีไทย กลุ่มเครื่องสาย ภายในมูลนิธิศุภนิเวศน์. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.



ภาพที่ 4.15 บรรยากาศการเรียนการสอนนาฏศิลป์ไทยภายในมูลนิธิศุภจริยประณีต. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.

2) ด้านการแสดง

มูลนิธิศุภจริยประณีตมีการเผยแพร่ความรู้ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ดังนี้ (ชยันตี อนันตกุล, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

(1) จัดแสดงผลงานในงานมหกรรมดนตรีไทย และแสดงผลงานของมูลนิธิศุภจริยประณีตที่สังคีตศาลา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เป็นประจำทุกปี

(2) ออกแสดงในงานถนนคนเดินของกรุงเทพมหานคร ณ สวนสันติชัยปราการ

(3) ออกแสดงในงานเทศกาลประเพณีต่าง ๆ ที่สวนสันติชัยปราการ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

(4) จัดพิธีไหว้ครูประจำปีที่มูลนิธิศุภจริยประณีต

(5) ออกแสดงในต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อินเดีย ญี่ปุ่น ฯลฯ

(6) รับงานแสดงบรรเลงดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยตามงานต่าง ๆ ที่มีผู้ว่าจ้าง เช่น งานแต่งงาน งานศพ งานพิธีกรรมต่าง ๆ ฯลฯ

3. การนำ

ผู้บริหารมูลนิธิศุภนิรมิตมีการนำและชักจูงให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยการพูดคุยอย่างสนิสนม เป็นกันเอง ไม่มีการออกคำสั่ง ซึ่งเป็นการโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของบุคลากรภายในองค์กร ดังนี้

ในการทำงานร่วมกับมูลนิธิศุภนิรมิต ได้มีการปรึกษาร่วมกัน โทษุและแวงเวียนมาตลอด อีกทั้งยังได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งด้านหลักสูตรและกระบวนการสอน การออกแสดง และมีการพูดคุยปรับปรุงให้ดีขึ้นร่วมกัน

(สหรัฐ จันทรเฉลิม, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

การประสานงานกันภายในประสานกันแบบง่าย ๆ โทรศัพท์ส่วนตัว หรือนัดประชุมเป็นการรับทราบร่วมกันอยู่แล้ว เพราะได้ทำงานร่วมกันมานาน ไม่ได้มีการแจ้งเป็นหนังสือ เป็นธรรมเนียมการปฏิบัติสืบกันมา ในการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันออกความคิดเห็น

(อภิชัย เชื้อชาติ, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2556)

4. การควบคุม

มูลนิธิศุภนิรมิตมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยผู้บริหารเป็นผู้สังเกตการณ์การปฏิบัติงานด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรร่วมตรวจสอบการดำเนินงาน อีกทั้งยังได้นำผลการตรวจสอบมาแก้ไขร่วมกันอีกด้วย การควบคุมของมูลนิธิศุภนิรมิตควบคุมโดยรายงานประจำปีซึ่งเป็นการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตลอดปี การประชุมร่วมกันของคณะกรรมการมูลนิธิฯ โดยจัดประชุม 3 เดือนครั้ง และติดตามผลการดำเนินงานหลังจากดำเนินกิจกรรมทุกครั้งด้วยการพูดคุยและสอบถามผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ

ผลการศึกษาพบว่ามูลนิธิศุภนิรมิตมีกระบวนการในการจัดการองค์กรเป็นลำดับขั้นตอน เน้นการประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและการเข้าใจตรงกันของบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีสิทธิ์ในการเสนอแนะความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหาจากการจัดการแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่น เป็นกันเอง ถือเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความจริงใจ เกิดความสุข และทำงานได้เต็มตามศักยภาพของตนเอง ส่งผลให้การดำเนินงานนั้นสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.16 สัมภาษณ์นางสาวชยันตี อนันตกุล เภรณัฐิกมูลนิธิตุริยประณีต. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.

4.2.3 เครือข่าย

มูลนิธิตุริยประณีตมีการสร้างเครือข่ายทางดนตรี นาฏศิลป์ และศิลปวัฒนธรรมมากมาย เช่น การสอนดนตรีให้กับหน่วยงานภายนอก การออกแสดงเผยแพร่ตามงานต่าง ๆ การเข้าร่วมประกวดแข่งขันประชันดนตรี ฯลฯ โดยมูลนิธิตุริยประณีตมีเครือข่ายเป็นองค์กรประกอบเชิงกระบวนการที่เป็นนามธรรม แสดงออกภายใต้ความคิด ประกอบด้วยการรับรู้มุมมอง วิสัยทัศน์ การจัดสรรประโยชน์ การให้ความสนใจร่วมกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร มีรายละเอียดดังนี้

4.2.3.1 การทำงานร่วมกันในเครือข่าย

1) เครือข่ายภายในองค์กร

มูลนิธิตุริยประณีตมีเครือข่ายภายในองค์กรที่มีความเหนียวแน่น เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมภายในมูลนิธิฯ ให้การสนับสนุนและเคารพการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ตลอดจนมีความเป็นกันเองและดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี ดังนั้น บุคลากรทั้งหลายจึงตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ อันส่งผลให้กิจการของมูลนิธิฯ ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2) เครือข่ายภายนอกองค์กร

ผลการสัมภาษณ์หน่วยงานเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับมูลนิธิดุริยประณีต พบว่ามูลนิธิดุริยประณีตให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายมาก ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่มูลนิธิฯ ร่วมดำเนินการกับเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมตั้งแต่ก่อตั้งมูลนิธิฯ และหน่วยงานนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังที่เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ (สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2558) กล่าวว่า “หน่วยงานและมูลนิธิฯ มีกิจกรรมร่วมกันด้านการแสดงดนตรีตั้งแต่ก่อนก่อตั้งมูลนิธิฯ” เช่นเดียวกับที่นายกสมาคมครูดนตรี (ประเทศไทย) (สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2558) กล่าวว่า “ทางสมาคมเชิญมาให้ความรู้ และแสดงดนตรีในโอกาสต่าง ๆ โดยได้ร่วมกิจกรรมกันมาตั้งแต่ก่อตั้งสมาคม”

กิจกรรมที่มูลนิธิดุริยประณีตดำเนินการร่วมกับเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม คือ การแสดงดนตรี การสอนและการรับเชิญเป็นวิทยากร และกรรมการตัดสินการแข่งขัน ดังที่อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2558) กล่าวว่า “ทางสาขาได้เชิญครูสุดจิตต์เป็นอาจารย์พิเศษประจำสาขา และมีการแสดงดนตรีบ้างตามวาระพิเศษ” เช่นเดียวกับที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำศูนย์สังคีตธนาคาร กรุงเทพฯ (สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2558) กล่าวว่า “หน่วยงานและมูลนิธิฯ มีกิจกรรมร่วมกันด้านการแสดงดนตรี และเชิญเป็นกรรมการตัดสินในการประกวดแข่งขันกิจกรรมต่าง ๆ”

ตัวอย่างกิจกรรมที่มูลนิธิดุริยประณีตร่วมกันจัดขึ้นกับเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม เช่น กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ จัดโครงการเปิดบ้านศิลปินแห่งชาติ นางสุดจิตต์ อนันตกุล เป็นแหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์ทางดนตรี ซึ่งเป็นบ้านหลังที่ 10 ที่มีเรื่องราวของครูดนตรีปี่พาทย์และนักร้องผู้มีฝีมือชื่อเสียงระดับแนวหน้ามากมายนับจากสมัยกรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา บ้านดุริยประณีตยังคงทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยให้แก่เยาวชนและผู้สนใจอย่างต่อเนื่องยาวนานจนถึงปัจจุบัน (Thai Life Music, 2553)

นอกจากนี้ยังมีการประกวดแข่งขันวงดนตรีไทยต่าง ๆ โดยมูลนิธิดุริยประณีตและมูลนิธิเกศอัมรินทร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ จัดการประกวดศิลปะการแสดงและดนตรีไทย (ร้อง-รำ-ทำเพลง) “ตามหาเงาแม่สุดจิตต์ ดุริยประณีต ศิลปินแห่งชาติ” การประกวดนี้ ผู้ประกวดต้องมีความสามารถครบถ้วนทั้งการขับร้องเพลงไทย (คีตศิลป์) การแสดงรำไทย (นาฏศิลป์) และการแสดงดนตรีไทย (ดุริยางคศิลป์) ฯลฯ

สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครอง ผู้วิจัยพบว่าเป็นกลุ่มที่สนับสนุนมูลนิธิฯ อีกทางหนึ่ง ด้วยการสนับสนุนค่าใช้จ่ายและอำนวยความสะดวกในการออกแสดงให้แก่บุตรหลานของตน ซึ่งนับเป็นเครือข่ายอย่างหนึ่งที่ทำให้มูลนิธิฯ สามารถดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

ตารางที่ 4.5

การทำงานร่วมกันในเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม

เครือข่ายภายในองค์กร	เครือข่ายภายนอกองค์กร	
	หน่วยงานเครือข่าย	ผู้เรียนและผู้ปกครอง
ดำเนินกิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ มีความเป็นกันเองกับบุคลากร	ออกงานแสดงเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมร่วมกัน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายและอำนวยความสะดวกในการออกแสดง

4.2.3.2 เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในเครือข่าย

มูลนิธิศุภนิยามและหน่วยงานเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทย ดังจะเห็นได้จากปณิธานการก่อตั้งมูลนิธิศุภนิยาม ประณีต และการรับเชิญให้เข้าร่วมกิจกรรมด้านการสอน การออกแสดงเผยแพร่ทางศิลปวัฒนธรรมในนามเครือข่าย

ด้วยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในเครือข่าย ทำให้เครือข่ายผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของมูลนิธิศุภนิยาม ประณีต จึงส่งบุตรหลานให้มาเรียนรู้อาสาสมัครดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทย เพื่อนำไปใช้ต่อยอดทางการศึกษาและการประกอบอาชีพในอนาคต

4.2.3.3 โครงสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย

1) เครือข่ายภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ในระบบเครือข่ายภายในมูลนิธิศุภนิยาม ประณีตมีลักษณะไม่เป็นทางการ กล่าวคือ การดำเนินการใด ๆ ก็ตามให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคน เน้นการพูดคุยอย่างเป็นกันเองมากกว่าการออกคำสั่งหรือการนัดหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้โครงสร้างความสัมพันธ์ในระบบเครือข่ายภายในองค์กรเปรียบเหมือนครอบครัว ๆ หนึ่งที่บริหารจัดการด้วยความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล

2) เครือข่ายภายนอกองค์กร

ความสัมพันธ์ในระบบเครือข่ายภายนอกมูลนิธิศุภนิยาม ประณีตมีลักษณะไม่เป็นทางการเช่นเดียวกับเครือข่ายภายในมูลนิธิฯ ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานศิลปวัฒนธรรมระหว่างมูลนิธิฯ กับหน่วยงานเครือข่ายจึงเป็นไปในลักษณะของการเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือกัน ติดต่อประสานงานกันได้สะดวก

การสัมภาษณ์หน่วยงานเครือข่ายเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างมูลนิธิศุภนิยาม ประณีต พบว่าส่วนใหญ่ติดต่อประสานงานได้สะดวก สามารถติดต่อได้โดยตรง ดังที่เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2558) กล่าวว่า “มีการ

ติดต่อประสานงานได้สะดวก เพราะลูกหลานของบ้านดุริยประณีตเป็นข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์ เปรียบเสมือนว่าบ้านดุริยประณีตกับที่ทำงานเป็นเครือข่ายเดียวกัน จึงทำให้การประสานงานไม่มีปัญหา อุปสรรค” เช่นเดียวกับที่นายกสมาคมครุตนตรี (ประเทศไทย) (สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2558) กล่าวว่า “มีการติดต่อประสานงานได้สะดวก สามารถโทรศัพท์โดยตรงได้ ในการร่วมกิจกรรมไม่มีปัญหา อุปสรรค”

การติดต่อประสานงานกับมูลนิธิดุริยประณีตในบางครั้งก็พบอุปสรรคบ้าง เนื่องจากมีผู้ประสานงานหลายคน ดังที่อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2558) กล่าวว่า “มีการติดต่อประสานงานได้สะดวก สามารถติดต่อประสานงานได้โดยตรง แต่บางครั้งมีอุปสรรคบ้าง เนื่องจากมีผู้ประสานงานหลายคน ทำให้ซับซ้อนกว่าเดิม”

อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีตได้เสนอแนะแนวทางการประสานงานเครือข่ายไว้โดยให้จัดทำเอกสารแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้แน่ชัด มีระบบการจัดการที่แน่นอนและมีประสิทธิภาพ ดังที่คีตศิลปินประจำสำนักการสังคีตกรมศิลปากร (สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2558) กล่าวว่า “ควรมีการแจ้งหรือบอกกล่าวที่ชัดเจนเรื่องของวัน เวลาในการซ้อม หรือเพลงที่ใช้แสดง ควรมีการบอกให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร”



ภาพที่ 4.17 สัมภาษณ์นายสหรัฐ จันทร์เฉลิม ครูสอนเครื่องสาย. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.



ภาพที่ 4.18 สัมภาษณ์นายอภิชัย เชื้อขำดี ครูสอนปี่พาทย์. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.



ภาพที่ 4.19 บรรยากาศการสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง. ภาพถ่ายจากการสำรวจภาคสนามเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2556.

4.2.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของมูลนิธิศุภนิยาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลของมูลนิธิศุภนิยามทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ บริบทของมูลนิธิศุภนิยาม การจัดการองค์กร และเครือข่ายของมูลนิธิศุภนิยาม สรุปได้ดังนี้

1. บริบทของมูลนิธิศุภนิยาม พบว่าบ้านศุภนิยามเป็นสำนักดนตรีไทยมา กว่า 100 ปี ภายหลังได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิศุภนิยามเมื่อปี พ.ศ. 2546 มูลนิธิศุภนิยามมี โครงสร้างเป็นครอบครัว เครือญาติ และลูกศิษย์ เป็นหลักสำคัญของมูลนิธิฯ มีการแต่งตั้งหน้าที่การ บริหารตามลำดับอาวุโส บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของมูลนิธิศุภนิยาม คือ การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ทั้งด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทย การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิศุภนิยามถือเป็น การศึกษารูปแบบหนึ่ง que เรียนรู้ได้จากสภาพแวดล้อม ประสบการณ์ และการศึกษาค้นคว้าจากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ เป็นการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเพศ วัย สถานที่ เวลา ระดับการศึกษา โดยผู้เรียนเป็นผู้เลือก เรียนได้ตามความสนใจของตนเอง เรียกได้ว่าเป็นการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมูลนิธิศุภนิยามมี พื้นฐานจากอดีตเป็นบ้านดนตรีที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ ถือได้ว่าเป็นแหล่ง การเรียนรู้ที่รองรับผู้เรียนที่มีความสนใจเฉพาะทางด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยมาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน

2. การจัดการองค์กร วิเคราะห์จากส่วนสำคัญหลัก 2 ส่วน คือ

1) ทรัพยากรการบริหาร มูลนิธิศุริยประณีตมีจุดเด่นด้านทรัพยากรการบริหารด้านบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ กล่าวคือ มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ มีฝีมือเป็นที่ยอมรับของวงการดนตรี มีวัสดุอุปกรณ์ด้านสื่อประกอบการสอนที่ประกอบด้วยข้อมูลทางด้านดนตรีที่มีคุณค่าและหายาก เช่น เอกสาร เทปคาสเซ็ท แผ่นเสียง รวมถึงเครื่องดนตรีไทย ฯลฯ ถือได้ว่าบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์เป็นหัวใจสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนของมูลนิธิศุริยประณีต สำหรับด้านการเงิน มูลนิธิฯ ยังคงพึ่งพาตัวเอง เนื่องจากขาดเงินสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ และด้านการจัดการ มูลนิธิฯ มีวิธีการที่ไม่เป็นทางการ ดำเนินการแบบการพูดคุยภายในแต่มีขั้นตอน ทำให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

2) กระบวนการจัดการ มูลนิธิศุริยประณีตดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดการ จัดตั้งตามปณิธานและพันธะปฏิบัติของบรรพบุรุษ จากโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารหลักหรือประธานคือเชื้อสายของศุริยประณีต มูลนิธิศุริยประณีตมีกระบวนการจัดการในรูปแบบไม่เป็นทางการ ในแต่ละขั้นตอน การดำเนินการของมูลนิธิศุริยประณีตไม่ได้มีการจัดทำเอกสาร แต่เน้นการสื่อสาร และประสานงานภายในให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจร่วมกันในลักษณะการประชุมหารือภายในองค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยกันคิด ช่วยกันทำของบุคลากรภายในทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

3. เครือข่าย มูลนิธิศุริยประณีตไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมได้โดยลำพัง ต้องอาศัยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรอันจะส่งผลให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย และเป็นการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การสร้างเครือข่ายภายในนั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และจากการร่วมงานระหว่างเครือข่ายส่งผลให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเชื่อถือและเชื่อมั่นในชื่อเสียงของมูลนิธิศุริยประณีต กิจกรรมต่าง ๆ ที่มูลนิธิฯ จัดขึ้นจึงเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง แม้จะมีอุปสรรคบ้างในด้านสถานที่ แต่ก็ไม่เป็นปัญหาในเข้าร่วมกิจกรรมกับทางมูลนิธิฯ

การร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้มูลนิธิฯ ได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การสร้างเครือข่ายของมูลนิธิศุริยประณีตเป็นการสร้างเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ติดต่oprสานงานกันอย่างง่ายด้วยอาศัยความสัมพันธ์กลมเกลียวกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยผ่านทางบุคลากรที่เป็นเครือข่าย ลูกศิษย์ที่ทำงานตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือผู้ที่เคยร่วมกิจกรรมกับทางมูลนิธิฯ มาก่อน ส่งผลให้การดำเนินงานของมูลนิธิฯ เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว สามารถดำเนินงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างราบรื่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของมูลนิธิศุริยประณีตดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6

จุดแข็งและจุดอ่อนของมูลนิธิศุภนิเวศน์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
บริบทของมูลนิธิศุภนิเวศน์	
- แหล่งการเรียนรู้เฉพาะทางด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน	- สถานที่สำหรับจัดการเรียนการสอนภายในมูลนิธิฯ มีขนาดเล็ก
การจัดการองค์กร	
- มูลนิธิศุภนิเวศน์มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและได้รับการยอมรับจากคนในวงการดนตรี - มูลนิธิศุภนิเวศน์มีสื่อประกอบการสอนด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยจำนวนมาก อีกทั้งยังเป็นสื่อประกอบการสอนที่มีคุณค่าและหายาก - การจัดการภายในมูลนิธิฯ เป็นแบบครอบครัว ให้ความสำคัญกับบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทั้งด้านหลักสูตรการสอน การออกเผยแพร่การแสดง อีกทั้งยังมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	- มูลนิธิศุภนิเวศน์ยังคงพึ่งพาตนเอง เนื่องจากขาดการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานอื่น ๆ - การจัดการภายในมูลนิธิฯ ไม่มีการจดบันทึกหรือจัดเก็บเอกสาร
เครือข่าย	
- มูลนิธิศุภนิเวศน์มีเครือข่ายองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมหลากหลายสาขา	- การดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างเครือข่าย เนื่องจากมูลนิธิศุภนิเวศน์ไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ศึกษากรณี มูลนิธิดุริยประณีต” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีต และเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาข้อมูลเอกสาร โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการและแนวคิดเครือข่ายเป็นกรอบในการศึกษา

ผู้วิจัยสรุปและอภิปรายผลการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมของมูลนิธิดุริยประณีตได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การจัดการองค์กรของมูลนิธิดุริยประณีต

ความสามารถของนายศุข ดุริยประณีต ทำให้บ้านดุริยประณีตได้รับการยอมรับด้านฝีมือทางดนตรี อีกทั้งยังได้มีการถ่ายทอดให้กับทายาท รวมถึงสนับสนุนให้ทายาทไปเรียนเพิ่มเติมจากครูผู้แตกฉานเฉพาะด้านตามความถนัดของแต่ละคน ทำให้ทายาทของบ้านดุริยประณีตมีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การประกอบอาชีพดนตรีของครอบครัวดุริยประณีตมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า ภายหลังได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิดุริยประณีตเมื่อปี พ.ศ. 2546

มูลนิธิดุริยประณีตมีโครงสร้างแบบครอบครัว เครือญาติ และลูกศิษย์ อันเป็นหลักสำคัญของมูลนิธิฯ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของมูลนิธิดุริยประณีต คือ 1) ด้านการเรียนการสอน และ 2) ด้านการออกแสดงเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ทั้งดนตรีและนาฏศิลป์ไทย มูลนิธิดุริยประณีตมีวิธีการจัดการองค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญหลัก 3 ส่วน คือ

1. ทรัพยากรการบริหาร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) บุคคล มูลนิธิดุริยประณีตมีจุดเด่นด้านบุคคล คือ มีความพร้อมของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีฝีมือเป็นที่ยอมรับของวงการดนตรี 2) วัสดุอุปกรณ์ คือ สื่อการสอนที่ประกอบด้วยข้อมูลทางดนตรีที่มีคุณค่าและหายาก เช่น เอกสาร เทปคาสเซ็ท แผ่นเสียง รวมถึงเครื่องดนตรีไทยอันเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนของมูลนิธิดุริยประณีต 3) การเงิน มูลนิธิฯ ยังคงพึ่งพาตัวเอง เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และ 4) การจัดการ มูลนิธิดุริยประณีตมีวิธีการจัดการที่ไม่เป็นทางการ ดำเนินการแบบครอบครัว ไม่มีการจัดทำหรือจัดเก็บเอกสารลายลักษณ์ที่เป็นระบบ

2. กระบวนการจัดการ มูลนิธิศุภนิมิตฯ นำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผน มูลนิธิศุภนิมิตฯ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และจัดตั้งองค์กรตามปณิธานของบรรพบุรุษในทาง “อนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และสนับสนุน การดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรของรัฐและเอกชนดำเนินกิจกรรมเพื่อ สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมไทยให้คงไว้เป็นสมบัติของชาติสืบไป” ปัจจุบันมูลนิธิศุภนิมิตฯ มีบทบาทหลักในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม 2 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน และการเผยแพร่การแสดง โดยกำหนดแผนดำเนินงานภายในร่วมกันอย่างชัดเจนแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เน้นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

2) การจัดองค์กร มูลนิธิศุภนิมิตฯ มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดของบุคลากรภายในองค์กรอย่างชัดเจน โดยแบ่งหน้าที่หลักออกเป็น 2 ด้าน คือ การเรียนการสอน และการเผยแพร่การแสดง

3) การชี้แนะ ผู้บริหารของมูลนิธิศุภนิมิตฯ มีการชี้แนะและชักจูงให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน ด้วยการพูดคุยอย่างใกล้ชิดสนิทสนม สร้างความเข้าใจร่วมกัน และโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมงานกันด้วยความจริงใจ

4) การควบคุม มูลนิธิศุภนิมิตฯ มีการตรวจสอบการดำเนินงานโดยผู้บริหารสังเกตการณ์การปฏิบัติงานด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบร่วมกัน อีกทั้งยังได้นำผลการตรวจสอบการดำเนินงานนั้นมาร่วมกันแก้ไข

3. เครือข่าย มูลนิธิศุภนิมิตฯ ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม ได้โดยลำพัง ต้องอาศัยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร โดยมูลนิธิศุภนิมิตฯ มีการสร้างเครือข่าย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) เครือข่ายภายในองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร สมาชิกในองค์กร ครูผู้สอน และ 2) เครือข่ายภายนอกองค์กร ประกอบด้วยผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน และส่งผลให้การดำเนินการใด ๆ ก็ตามบรรลุเป้าหมาย

5.1.2 แนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม

แนวทางการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ต้องมีการจัดการทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมนำสู่กระบวนการจัดการโดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่าย การสร้างเครือข่ายภายในนั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และสร้างความเชื่อมั่นในชื่อเสียงขององค์กรได้ อีกทั้ง เมื่อมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดี การร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องจะทำให้องค์กรได้รับการ

ช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครือข่ายนี้จะเป็นส่วนที่ช่วยเอื้อและสนับสนุนให้องค์กรดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างราบรื่น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาายังแสดงให้เห็นว่ามูลนิธิศุภนิยามมีจุดแข็งของทรัพยากรการบริหารด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ แต่ในด้านการเงินยังคงมีอุปสรรคอยู่บ้าง เนื่องจากเป็นองค์กรที่เลี้ยงตัวเอง มีรายได้จากการสอนดนตรีและนาฏศิลป์ไทย รวมถึงการออกแสดงเผยแพร่ผลงานทางศิลปวัฒนธรรม ซึ่งรายได้จากการดำเนินงานในส่วนนี้ไม่มีความแน่นอน แต่ก็แสดงให้เห็นได้ว่ามูลนิธิฯ มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้คงอยู่ตามสภาพการณ์ปัจจุบันที่บริบทสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมต้องมีความพร้อมและเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้อย่างเหมาะสม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่ามูลนิธิศุภนิยามมีวิธีการจัดการองค์กรด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ทรัพยากรการบริหาร กระบวนการจัดการ และเครือข่าย ทั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. ทรัพยากรการบริหาร การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหาร อันสอดคล้องกับแนวคิดของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550, น. 18) ที่กล่าวถึงทรัพยากรการบริหารว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ มูลนิธิศุภนิยามมีทรัพยากรการบริหารที่นำเข้าสู่ระบบอันเป็นปัจจัยที่จำเป็นและเกื้อหนุนให้องค์กรดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทวน พิณรุฬันธ์ (2549, น. 15) ที่กล่าวว่าทรัพยากรการบริหารเป็นตัวกลางที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ คือ 4M ได้แก่ บุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ แนวคิดทรัพยากรการบริหารเป็นส่วนสำคัญในการจัดการองค์กร เมื่อองค์กรมีความเข้าใจและนำทรัพยากรภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงได้

ผลการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าทรัพยากรการบริหารที่เป็นจุดแข็งของมูลนิธิศุภนิยาม ประเด็น คือ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของณรงค์ เขียนทองกุล (2539) ที่พบว่าความสำเร็จของบ้านบางลำพูไม่ได้มีแต่เพียงการให้กำเนิดนักร้อง นักร้อง และผู้ชำนาญการดนตรีสาขาต่าง ๆ จนถึงได้รับการยกย่องว่าเป็นนักร้องเอกแห่งกรมศิลปากรและศิลปินแห่งชาติเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผลการประกวดขับร้อง การบรรเลง การบรรเลงประชันวงที่ได้รับชัยชนะตลอดทุกยุคทุกสมัย ผลการบันทึกแผ่นเสียงจำนวนมากในบริษัทค้าแผ่นเสียงหลาย

บริษัท อีกทั้งผลงานที่ได้รับใช้ประเทศไทยผ่านกรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย ฯลฯ รวมทั้งมีบทบาททางด้านดนตรีและละครอันเป็นของหลวงในราชสำนักรัชกาลพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ย่อมเป็นที่เชื่อถือได้ว่าผลงานของบ้านบางลำพูเป็นผลงานชั้นเอกระดับประเทศ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของต่อเกียรติ เงินทอง (2553) ที่พบว่าวงดนตรีไทยดุริยประณีตเป็นสำนักดนตรีที่มีบทบาทและความสำคัญต่อวงการดนตรีไทย มีประวัติศาสตร์การสืบทอดที่ยาวนาน รวมไปถึงเป็นแหล่งสรรพวิทยาองค์ความรู้ด้านคีตศิลป์และดนตรีไทย ผลงานทางวัฒนธรรมของวงดุริยประณีตจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ กระทรวงวัฒนธรรม กรมศิลปากร กรมประชาสัมพันธ์ และสถานศึกษา รวมถึงสถานีวิทยุโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ ผลงานมีหลายลักษณะ อาทิ การประชันวง การประกวดขับร้องเพลงไทย การบรรเลงและขับร้องประกอบการแสดงโขน และละครประเภทต่าง ๆ เช่น ละครร้อง ละครตีกดาบรรพ์ ละครพันทาง ลิเก และหุ่นกระบอก ฯลฯ วงดุริยประณีตมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการขับร้องเพลงไทยเดิมที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ วงดุริยประณีตยังเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม โดยเปิดสอนดนตรีไทยและนาฏศิลป์ และสืบทอดพิธีกรรมการไหว้ครู ครอบครูดนตรีไทยและนาฏศิลป์ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

2. กระบวนการจัดการ มุลนิธิดุริยประณีตนำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการในกระบวนการจัดการ 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับงานของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 13) ที่กล่าวว่า การจัดการ คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการแต่ละขั้นตอนของมูลนิธิดุริยประณีตนั้นไม่ซับซ้อน เน้นการประสานงานกันอย่างง่าย บุคลากรภายในองค์กรมีความพึงพอใจและเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ มูลนิธิดุริยประณีตยังเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีสิทธิ์ในการเสนอแนะความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหาด้วย

ผลการศึกษาด้านกระบวนการของมูลนิธิดุริยประณีตยังมีความสอดคล้องกับงานของวิมาลา ศิริพงษ์ (2534) ที่พบว่าสกุลพาทย์โกศलयังคงสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีโดยยึดแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิม ทั้งการจัดองค์กร การถ่ายทอดวิชาโดยคงลักษณะดั้งเดิม ไม่พยายามปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามเงื่อนไขของบริบทสังคม ทำให้วัฒนธรรมดนตรีของสกุลพาทย์โกศลอยู่เฉพาะแค่ภายในเครือญาติและความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ค่อนข้างใกล้ชิด ในขณะที่สกุลศิลปบรรเลงตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อตอบรับเงื่อนไขทางสังคม ทั้งการจัดองค์กรที่อยู่ในรูปแบบมูลนิธิหลวงประดิษฐ์ไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง)

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษารังนี้ยังสอดคล้องกับงานของนนทิภา ชั้นบุญ (2553) ที่พบว่ามูลนิธิหลวงประดิษฐ์ไพเราะฯ มีรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ยืดหยุ่น และพัฒนารูปแบบกิจกรรมให้

เข้ากับสภาพแวดล้อมและยุคสมัย อันแสดงให้เห็นถึงพลวัตทางดนตรี ทั้งนี้ รูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษานั้นมีการพัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์และสืบทอดดนตรีไทย พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลและความหลากหลายด้านอาชีพของคนที่ดำเนินกิจกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ทางดนตรีไทย อีกทั้งยังมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยรอง หรือเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นการจัดการที่คำนึงถึงความสามารถในการบริหารงานและความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับวาระและโอกาส ถือเป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการความรู้เพื่อเผยแพร่ดนตรีไทย ออกสู่สาธารณะให้กับองค์กรอื่นที่ดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมต่อไป

3. เครือข่าย มูลนิธิศุริยประณีตมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้มูลนิธิฯ ได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องและเชื่อมโยงกับงานของนฤมล นิราทร (2543) ที่กล่าวว่าการสร้างเครือข่ายเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มองค์กรหรือกลุ่มบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการแลกเปลี่ยน การจัดกิจกรรม หรือการผลิตระหว่างองค์กร ต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมาก่อนหน้าที่จะทำความตกลงเป็นองค์กรเครือข่าย เหตุผลในการสร้างเครือข่ายทางสังคมนั้น เนื่องจาก 1) ต้องการมีเพื่อนในการทำงาน 2) ต้องการทรัพยากรในการทำงาน 3) ต้องการรับภาระความเสี่ยงในกิจกรรมร่วมกัน 4) ต้องการความชำนาญเฉพาะด้านในการแก้ไขปัญหา 5) ต้องการประหยัด และ 6) ต้องการเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าความเป็นทางการในการจัดการเครือข่ายทำให้การประสานงานและการทำงานเกิดปัญหาและอุปสรรคมากกว่าการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากการจัดการเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้สะดวก รวดเร็ว เพราะมีความคล่องตัว ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานของเวรตี สุกุลพาณิชย์ (2544) ที่พบว่างานหรือภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจเสริมหรือพ่วงกับภารกิจด้านการศึกษา ทั้งนี้ ภารกิจของกรมศิลปากรเป็นงานด้านวิชาการหรือการปฏิบัติการเชิงวิชาการที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมทั้งเป็นเรื่องความมั่นคงของชาติ ความรับผิดชอบต่อมรดกทรัพย์สินทางศิลปวัฒนธรรม กรมศิลปากรจึงควรมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบนิติบุคคล รับผิดชอบภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติแยกออกจากการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานของอิฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554) ที่พบว่าการรวมตัวของศิลปินเครือข่ายละครกรุงเทพ สาขาศิลปะการแสดง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในกลุ่มศิลปินด้วยกัน ทั้งยังผลักดันให้องค์กรอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีทุนจาก 2 ส่วน คือ ค่าสมาชิกจากกลุ่มละครต่าง ๆ และทุนจากองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมของเครือข่าย ภารกิจของเครือข่าย คือ การจัดให้มีกิจกรรม ทั้งนี้ พบว่าปัญหาของการจัดการเครือข่ายละครกรุงเทพ ได้แก่ ปัญหาการปรับเปลี่ยนคนงาน ปัญหาความเป็นเอกสิทธิ์ ปัญหาการแบ่งภาคการทำงาน ปัญหาการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ปัญหาการขาดคนบริหารจัดการ

จะสังเกตได้ว่าปัญหาที่พบบ่อยแต่เป็นปัญหาด้านการจัดองค์กรทั้งสิ้น และเมื่อนำผลคะแนนการประเมินประสิทธิภาพผลเครือข่ายมาพิจารณาจะพบว่าเครือข่ายมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ 2 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะในการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม

1. หน่วยงานรัฐบาลควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์องค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ในลักษณะ “บ้านดนตรี” หรือแหล่งเรียนรู้ทางดนตรีไทยให้เป็นที่รู้จักผ่านช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย เช่น รายการโทรทัศน์ เว็บไซต์ วารสาร ฯลฯ

2. องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมควรปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ ประชาสัมพันธ์องค์กรของตนเองให้มากขึ้น รวมถึงใช้เผยแพร่องค์ความรู้ด้านดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยด้วย

3. องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมควรปรับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดหมวดหมู่เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่จัดระบบไว้แล้วไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาต่อในประเด็น “บทบาทของบุคลากรภายในองค์กรกับการจัดการองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม” เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2. ควรศึกษาต่อในประเด็น “การจัดการเครือข่ายองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม” เนื่องจากเครือข่ายเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วง และมีบทบาทสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความหนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (ม.ป.ป.). *มิติใหม่ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานปลัดกระทรวง. (2551). *พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- คินคิกี้ แองเจโล และแบรณ เค วิลเลียม. (2549). *หลักการจัดการ* (บุตรี จารุโรจน์, กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, โสภณ แยมกลีน, ธิภาภรณ์ พูลเอี่ยม และเบญจมาภรณ์ อิศรเดช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. (2541). *การจัดการด้านปัจจัยในการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชัยยศ อิมสุวรรณ์. (2544). *การศึกษาตามอัธยาศัยตามแนวคิดและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: การรับส่งสินค้าและพัสดุ.
- ณรงค์ เขียนทองกุล. (2539). *บ้านบางลำพู: ชุมชนดนตรีไทยชาวบ้านที่ยิ่งใหญ่และเก่าแก่ของกรุงเทพฯ*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2535). *ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ไตรรัตน์ จงจิตร. (2546). *การบริหาร-นักบริหาร*. กรุงเทพฯ: รัฐสภาสาร.
- ทวีป อภิสิตี. (2554). *การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาของโลกยุคใหม่ที่มาแรง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นฤมล นิราทร. (2543). *การสร้างเครือข่ายการทำงาน: ข้อควรพิจารณาบางประการ*. กรุงเทพฯ: โครงการสนับสนุนของโครงการระหว่างประเทศว่าด้วยการขจัดปัญหาการใช้แรงงานองค์การแรงงานระหว่างประเทศ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปฐม นิคมานนท์. (2532). *โครงสร้างระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2546). *สื่อสารกับสังคมเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.
- พระมหาสุทิตย์ อาภากร. (2547). *เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิสิฐ เจริญวงศ์. (2542). *พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ กับการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม*. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน). (เอกสารอัดสำเนา)
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- _____. (2551). *พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วิมลศรี อุปรมย์. (2544). *ดนตรีในระบบการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดรวมใจสหกิจ.
- _____. (2553). *นาฏกรรมและการละคร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550ก). *การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- _____. (2550ข). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- วิศนี ศิลตระกูล. (2544). *การศึกษาตามอัธยาศัยแนวความคิดและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ.
- วีระฉัตร สุปัญญ. (2548). *การรักษาสภาพองค์กรให้มีประสิทธิภาพ*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). *เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทวิเคราะห์ว่าด้วยการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแนวระนาบเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: ซีโน ดีไซน์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2551). *การศึกษาตามอัธยาศัย*. (เอกสารประกอบคำบรรยาย)
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมภพ ระวังทุกข์. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เกศินี.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- _____. (2545). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์ เซ็นเตอร์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จี พี
ไซเบอร์พริ้นท์.
- สุรพล สุวรรณ. (2549). *ดนตรีไทยในวัฒนธรรมไทย*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้น.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *เครือข่าย*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2549). *การบริหารการศึกษา: นักบริหารมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี:
พิณรุฬพันธ์การพิมพ์.
- อนันต์ เกตุวงศ์. *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดม เขยกิจวงศ์. (2551). *การส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามพระราช
บัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- เฮอร์เบิร์ต, ริด. (2530). *คู่มือศิลปศึกษาเรื่อง ความหมายของศิลปะ* (กิติมา อมรทัต, ผู้แปล).
กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.

วิทยานิพนธ์

- จำนงค์ แจ่มจันทร์วงษ์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา, สาขาการบริหารการศึกษา.
- ต่วนเปาซี กุจิ. (2554). *การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กร
ชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐศาสตร์.
- ต่อเกียรติ เงินทอง. (2553). *ดุริยประณีต: ประณีตศิลป์แห่งสยาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะมนุษยศาสตร์, สาขาไทยศึกษา.

- นันทิภา ชื่นบุญ. (2553). *การจัดการความรู้ทางดนตรีไทย: กรณีศึกษามูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารงานวัฒนธรรม.
- รังสรรค์ อินทน์จันทน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- เรวดี สุกุลพาณิชย์. (2544). *การจัดโครงสร้างองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมภายใต้กระทรวงศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมศิลปากร*. (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์.
- วิชัย แสงศรี. (2552). *การศึกษาวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิมาลา ศิริพงษ์. (2534). *การสืบทอดวัฒนธรรมดนตรีไทยในสังคมไทยปัจจุบัน: ศึกษากรณีสกุลพาทย์โกศและสกุลศิลปบรรเลง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, สาขามานุษยวิทยา.
- สุวณี ติรณะ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันราชภัฏนครปฐม, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาการบริหารการศึกษา.
- เสกสิฐ เล่ากิจเจริญ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี เขตเหนือ*. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาการบริหารการศึกษา.
- อัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ. (2554). *การจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารงานวัฒนธรรม.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2555). *บ้านบางลำพู*. สืบค้นจาก <http://www.culture.go.th/subculture3/images/stories/banglumpu.pdf>

- กุลระวี สุชีโมกษ์. (2555). *หวั่นดนตรีไทยสูญพันธุ์ “มูลนิธิดุริยประณีต” เปิดสอนฟรี*. สืบค้นจาก <http://www.tja.or.th/cyberreporter/detail.php?content=1227>
- ประวัติและการทำงานของผู้นำในบ้านดุริยประณีต*. (2561). สืบค้นจาก https://a18thaistudies.blogspot.com/2018/04/blog-post_30.html
- เปิดบ้านศิลปินแห่งชาติ ครูสุดจิตต์ ดุริยประณีต*. (2555). สืบค้นจาก <http://www.thaipost.net/node/23194>
- เมล์ดพันธุ์ไท ตอน 4 บางลำพู 3/4*. (2555). สืบค้นจาก <https://youtu.be/UqSziBGp05s>
- แหล่งการเรียนรู้วัดสังเวชวิทยาราม*. (2555). สืบค้นจาก <http://www.learners.in.th/blogs/posts/354052>
- Thai Life Music. (2553). *สวช. เปิดบ้านนางสุดจิตต์ อนันตกุล เป็นแหล่งเรียนรู้ ลำดับที่ 10*. สืบค้นจาก <http://www.thailifemusic.com/2010/06/openhouse-khrusutchit/>

การสัมภาษณ์

- คีตศิลปินประจำสำนักการสังคีต กรมศิลปากร. (18 เมษายน 2558). สัมภาษณ์.
- เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำศูนย์สังคีตศิลป์ ธนาคารกรุงเทพ. (22 เมษายน 2558). สัมภาษณ์.
- เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์. (18 เมษายน 2558). สัมภาษณ์.
- ชยันตี อนันตกุล. *เหรียญกมุขนิธิดุริยประณีต*. (19 ตุลาคม 2556). สัมภาษณ์.
- นายกสมาคมครูดนตรี (ประเทศไทย). (19 เมษายน 2558). สัมภาษณ์.
- สทรรฐ จันทร์เฉลิม. *ครูสอนเครื่องสาย มูลนิธิดุริยประณีต*. (19 ตุลาคม 2556). สัมภาษณ์.
- อภิชัย เข็้อขำดี. *ครูสอนปี่พาทย์ มูลนิธิดุริยประณีต*. (19 ตุลาคม 2556). สัมภาษณ์.
- อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (21 เมษายน 2558). สัมภาษณ์.

Books and Book Articles

- Fayol, Henri. (1925). *Industrial and general administration*. New Jersey: Clifton.
- Gulick, Luther, Lindon Urwick. (1937). *Paper on the science of administration*. Clifton: Augustus M. Kelley.

- Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Jackson, S.E. (2005). *Management: A competency-based approach* (10th ed.). Mason: OH: Thomson/South-Western.
- Hicks, Herbert G. and Gullett, C. Ray. (1976). *The management of organization*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Wehrich, Heinz. (1982). *Essentials of Management* (3rd ed.). New Delhi: TATA McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and Wehrich, Heinz. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lipe, William D. (1984). Value and meaning in cultural resources. In Henry Cleere (Ed), *Approaches to the archaeological heritages*. Great Britain.: n.p.
- Straub, J. T. & Attner, R. F. (1985). *Introduction to business* (2nd ed). Boston: Kent.

Articles

- Google Maps. (2018). Retrieved from <http://maps.google.com>
- Simon, Herbert A. (1972). "Sistemu sekkei to soshikiron (System planning and organization theory)", *Soshiki Kagaku (Organizational Science)*, (6), 27 - 34.



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

แบบสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มเป้าหมายแบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 4 ชุด สำหรับเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มเป้าหมาย 4 กลุ่ม แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารมูลนิธิดุริยประณีต ประกอบด้วยประเด็นการจัดการองค์กร แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 ใช้สัมภาษณ์ครูผู้สอนของมูลนิธิดุริยประณีต ประกอบด้วยประเด็นการจัดการ และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิดุริยประณีต แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 ใช้สัมภาษณ์หน่วยงานเครือข่าย ประกอบด้วยประเด็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิดุริยประณีต และแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4 ใช้สัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยสัมภาษณ์ในประเด็นการทำงานร่วมกันกับมูลนิธิดุริยประณีต



แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1

ผู้บริหารมูลนิธิศุภจริยประณีต

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง

ประเด็นการจัดการองค์กร

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กร
 - ท่านมีบทบาทหน้าที่หรือภาระหน้าที่หลักต้องดูแลรับผิดชอบในด้านใด อย่างไร
2. ความพร้อมด้านบุคลากร
 - ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภจริยประณีตมีบุคลากรในการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ อย่างไร และมีอุปสรรคต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไร
3. ความพร้อมด้านงบประมาณ
 - งบประมาณที่ใช้จ่ายในการพัฒนามูลนิธิฯ เป็นอย่างไรบ้าง เพียงพอต่อการใช้จ่ายหรือไม่
4. ความพร้อมด้านการใช้เทคโนโลยี
 - มูลนิธิศุภจริยประณีตนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ในมูลนิธิฯ มากน้อยเพียงใด นำมาใช้ในส่วนใดบ้าง และใครเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านเทคโนโลยีของมูลนิธิฯ
5. ความซับซ้อนขององค์กร
 - มูลนิธิศุภจริยประณีตมีขั้นตอนการดำเนินงานภายในอย่างไร มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด
6. ความเป็นทางการขององค์กร
 - มูลนิธิศุภจริยประณีตมีความชัดเจนในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีความชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร
7. การกระจายอำนาจขององค์กร
 - มูลนิธิศุภจริยประณีตเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือเลือกแนวทางการปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในองค์กรมากน้อยเพียงใด

8. การประชุมผู้บริหารและกรรมการ

- มุลนิธิศุริยประณีตมีการประสานงานภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรมี

วิธีการดำเนินการอย่างไร

9. ความชัดเจนของระเบียบปฏิบัติ

- มุลนิธิศุริยประณีตมีวิธีการในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาการปฏิบัติงาน หรือมีแผนปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ หรือมีวิธีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในลักษณะอื่นใด

10. มุลนิธิศุริยประณีตมีผลการปฏิบัติงานด้านการสอนและการออกแสดงอย่างไร
11. จากแผนการดำเนินงานของมุลนิธิศุริยประณีตมีผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง
12. มุลนิธิศุริยประณีตมีการเสริมสร้างเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมหรือไม่ อย่างไร
13. มุลนิธิศุริยประณีตมีการประชาสัมพันธ์โดยวิธีการใดบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
14. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ หรือไม่



แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2

ครูผู้สอนของมูลนิธิศุภนิเวศน์

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง

ประเด็นการจัดการ

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กร
 - ท่านมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิศุภนิเวศน์อย่างไร
2. ความพร้อมด้านบุคลากร
 - ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์มีบุคลากรในการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
3. ความพร้อมด้านงบประมาณ
 - ท่านคิดว่าค่าตอบแทนบุคลากรเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
4. ความพร้อมด้านการใช้เทคโนโลยี
 - ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์นำเทคโนโลยีมาใช้ได้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรมีการพัฒนาหรือไม่ อย่างไร
5. ความซับซ้อนขององค์กร
 - ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์แบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด
6. ความเป็นทางการขององค์กร
 - ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์มีการปฏิบัติงานในลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่
7. การกระจายอำนาจขององค์กร
 - ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือเลือกแนวทางการปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในองค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และด้านใดบ้าง
8. การประสานงานภายในองค์กร
 - มูลนิธิศุภนิเวศน์มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารกับท่านอย่างไร

ประเด็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิศุภนิเวศ

1. ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของมูลนิธิศุภนิเวศในส่วนใดบ้าง
2. การเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างท่านกับมูลนิธิศุภนิเวศมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรหรือไม่
อย่างไร
3. ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศมีความโดดเด่นในด้านใดบ้าง และมีด้านใดบ้างที่ควร
ปรับปรุง
4. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ หรือไม่



แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3

หน่วยงานเครือข่าย

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง

ประเด็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมูลนิธิศุภนิเวศน์

1. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมใดร่วมกับมูลนิธิศุภนิเวศน์
2. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมร่วมกับมูลนิธิศุภนิเวศน์เป็นระยะเวลาานานเท่าไร
3. ท่านมีวิธีติดต่อประสานงานกับมูลนิธิศุภนิเวศน์อย่างไรบ้าง
4. การเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างท่านกับมูลนิธิศุภนิเวศน์มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์มีความโดดเด่นในด้านใดบ้าง และมีด้านใดบ้างที่ควรปรับปรุง
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการจัดการทั่วไปของมูลนิธิศุภนิเวศน์
7. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ หรือไม่

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4

ผู้เรียนและผู้ปกครอง

ประเด็นการทำงานร่วมกันกับมูลนิธิศุภนิเวศน์

1. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านเลือกเข้ามาศึกษาหาความรู้จากมูลนิธิศุภนิเวศน์
2. ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์จัดกิจกรรมทางดนตรีที่มีความเหมาะสมหรือไม่
อย่างไร
3. ท่านมีส่วนร่วมกิจกรรมของมูลนิธิศุภนิเวศน์ในส่วนใดบ้าง
4. ท่านได้รับประโยชน์จากการจัดกิจกรรมทางดนตรีของมูลนิธิศุภนิเวศน์หรือไม่
อย่างไร
5. ท่านมีวิธีติดต่อประสานงานกับมูลนิธิศุภนิเวศน์อย่างไร
6. การเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างท่านกับมูลนิธิศุภนิเวศน์มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไร
หรือไม่ อย่างไร
7. ท่านคิดว่ามูลนิธิศุภนิเวศน์มีความโดดเด่นในด้านใดบ้าง และมีด้านใดบ้างที่ควร
ปรับปรุง
8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการจัดการทั่วไปของมูลนิธิศุภนิเวศน์
9. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ หรือไม่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวมัทนา วิไลลักษณ์
วันเดือนปีเกิด	10 พฤษภาคม 2528
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551: ครุศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประสบการณ์การทำงาน	ครูชำนาญการ โรงเรียนสตรีศึกษา

