

แนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ A Study of Management Guidelines for MAHA CHAKRI SIRINDHORN Natural History Museum, Walailak University

สายฝน จิตนุพงศ์^{1*} (Saifon Jitnupong)^{1*}

รุ่งรวี จิตภักดี² (Rungrawee Jitpakdee)²

พงศ์พันธุ์ คำพรณ³ (Pongpan Khampan)³

Received: May 31,2024; Revised: August 9,2024; Accepted: August 13,2024

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ประเภทใกล้เคียง เป็นที่รู้จักในระดับประเทศของไทย และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบเฉพาะเจาะจงกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ และรับรู้ถึง

¹ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, อุทยานพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช 80160, อีเมล: jsaifon@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาสังคมวิทยา คณะสหวิทยาการและการประกอบการ มหาวิทยาลัยทักษิณ พัทลุง 93110, อีเมล: rungrawee.wms@gmail.com

³ อาจารย์ ดร., สำนักวิชาครุศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อีเมล : pongpan.co@wu.ac.th

¹ General Administration, Walailak Botanic Park, Walailak University, Nakhon Si Thammarat, 80160, Thailand, Email: jsaifon@gmail.com

² Assoc. Prof. Dr., Sociology ,Faculty of Bachelor of Science Program in Interdisciplinary Studies, Thaksin University, Puttalong Campus, 93110, Thailand, Email: rungrawee.wms@gmail.com

³ Lecture, Dr., Liberal Arts, Faculty of School, Walailak University, Nakhon Si Thammarat, 80160, Thailand, Email: pongpan.co@wu.ac.th

* Corresponding author : E-mail address : jsaifon@gmail.com

ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ จำนวน 8 แห่ง จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์สามารถแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การบริหารจัดการโดยรัฐ ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายไม่มุ่งเน้นเก็บค่าบริการเข้าชม แต่รัฐต้องแบกรับค่าใช้จ่ายซึ่งมีความเสี่ยงในการไม่มีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารจัดการโดยเอกชน ประชาชนเข้าถึงได้โดยไม่ต้องเสียค่าบริการ มุ่งเน้นความบันเทิงและสนุกสนานมากกว่าการให้ความรู้ทางวิชาการ และ 3) การบริหารจัดการแบบกึ่ง (ตนเอง + Outsource) มีแนวทางจัดหารายได้สนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ด้วยการจัดสรรพื้นที่หรือเลือกเนื้องานบางส่วนให้เอกชนเช่าหรือรับดำเนินการเพื่อหารายได้และลดค่าใช้จ่าย โดยสามารถเสนอแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่เหมาะสม คือ การบริหารจัดการแบบกึ่ง เพราะมหาวิทยาลัยสามารถจัดหารายได้จากการบริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดรายได้ และกิจกรรมบริการวิชาการเพื่อเพิ่มรายได้ การลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เพื่อผู้ใช้บริการไม่ต้องแบกรับค่าบริการเข้าชมที่สูงจนเกินไป ส่งผลต่อการลดทอนโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้พิพิธภัณฑ์แห่งนี้

คำสำคัญ : การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์, การศึกษาความเป็นไปได้, ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์, พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Abstract

The study on management guidelines for MAHA CHAKRI SIRINDHORN Natural History Museum, Walailak University has the following objectives 1) to conduct a comparative study of the management of similar types of museums that are well-known at the national level of in Thailand and 2) to propose effective management guidelines for the MAHA CHAKRI SIRINDHORN Natural History Museum, Walailak University. Effective Walailak University. The research employed qualitative research methods using in-depth interviews with selected groups of executives and officials from eight

museum, who have authority, duties. and knowledge and understanding related to museum formats and management and be aware of various problems in managing museums well.

The study found that museum management can be categorized into 3 models: 1) state management, in which public access is easy with minimum entrance fees, but the state must bear the costs, risking a lack of continuous budget support, 2) private management: public access is granted through paid services, with a focus on entertainment and enjoyment rather than academic knowledge, 3) Semi-management (self+outsourced) involving generating income to support the museum's operations by allocating space or selecting certain works to be rented or received by the private sector to generate income and reduce costs. The recommended management approach for the MAHA CHAKRI SIRINDHORN Natural History Museum, Walailak University is the semi-managed model because the university can generate income by managing the area. Revenue and academic service activities to increase income as well as reducing utility costs, ensuring that visitors are not burdened with excessively high entrance fees, which could limit access to this valuable educational resource.

Keywords : Museum management, Feasibility Study, Economic Cost Benefit Analysis;, MAHA CHAKRI SIRINDHORN Natural History Museum, Walailak University

บทนำ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้เข้าร่วมสนองพระราชดำริโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ) ตั้งในปี พ.ศ.2557 เพื่อเกิดพระเกียรติสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในฐานะเจ้าฟ้านักอนุรักษ์

ที่มีพระอัจฉริยภาพและวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงสืบสานพระราชปณิธานในการอนุรักษ์ทรัพยากรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความตระหนักและหวงแหนทรัพยากรท้องถิ่น ทรัพยากรแผ่นดิน เป็นศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการนำทรัพยากรธรรมชาติ มาใช้ประโยชน์อย่างรู้คุณค่าและยั่งยืนจากชุมชนไปสู่สังคม ซึ่งจะนำไปสู่การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรในประเทศไทยต่อไป และได้มีการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา โดยได้รับพระราชทานนามจากสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ว่า “พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” (รุ่งรวี จิตภักดี, 2565) เพื่อให้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ อพ.สธ.กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาดังกล่าวให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิต และพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งสุจารย์ จรัสดั่ง (2552) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ทำให้พิพิธภัณฑ์ประสบความสำเร็จ คือ 1) การวางแผนงาน 2) โครงสร้างองค์กร 3) การบริหารการจัดการด้านบุคลากร ซึ่งการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในอดีตของไทยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เน้นการจัดแสดงวัตถุ และนิทรรศการที่เน้นตัวอักษรซึ่งไม่น่าสนใจ และไม่สอดคล้องกับวิถีของคนในยุคดิจิทัลที่ต้องการความแปลกใหม่ พิพิธภัณฑ์ในอนาคตต้องสร้างกระบวนการรับชมให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ในแง่ของการออกแบบการสัมผัสประสบการณ์ของผู้ชม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะสื่อสารสิ่งที่อยากนำเสนอไปยังผู้ชมได้ตรงไปตรงมาอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบการเข้าชม การจัดแสงทั้งหมดที่ต้องไม่ทำลายผลงาน ทุกอย่างล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ที่ยั่งยืน

ทั้งนี้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในบริบทของสถาบันการศึกษาต้องมีความครอบคลุมทั้งการเป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ทางวิชาการนอกห้องเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดชีวิตแล้ว ยังต้องคำนึงถึงแผนการดำเนินงาน

ที่สามารถสร้างให้เกิดรายได้หรือการคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเหมาะสม (Bedford, 2001) นำไปสู่การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีงบประมาณเพียงพอในการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเรียนรู้พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ให้มีชีวิต เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจและประสบการณ์การเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่โดดเด่นอีกแห่งหนึ่งของไทย

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์

ศาสตราจารย์ (2550) ได้แบ่งกระบวนการจัดการพิพิธภัณฑ์ออกเป็น 4 ประการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดตั้งองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุมองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ของไทยโดยทั่วไปเป็นรูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยหลัก และรองที่แยกส่วนกันตามความรับผิดชอบ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์นั้น ๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปรูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ได้ 4 รูปแบบ คือ 1) รัฐบาลกลางไม่ควบคุมพิพิธภัณฑ์ 2) พิพิธภัณฑ์ส่วนท้องถิ่น 3) พิพิธภัณฑ์กึ่งรัฐกึ่งองค์กร และ 4) พิพิธภัณฑ์ของเอกชน (อารียา บุญทวี, 2558) โดยปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการที่ทำให้พิพิธภัณฑ์ประสบความสำเร็จ คือ 1) การวางแผนงาน 2) โครงสร้างองค์กร 3) การบริหารการจัดการด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งพิพิธภัณฑ์ทั่วไปต้องมีบุคลากรที่จะสามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ครบถ้วนเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้โดยสมบูรณ์ โดยบุคลากรควรมีทักษะและองค์ความรู้ครอบคลุมวิชาการต่าง ๆ หลายหน่วยงาน ดังนี้ 1) ภัณฑารักษ์ 2) นักวิทยาศาสตร์ หรือนักอนุรักษ์ 3) เจ้าหน้าที่ฝ่ายนิทรรศการ 4) เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา 5) เจ้าหน้าที่ธุรการ และ 6) เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย (จิรา จงกล, 2557)

ดังนั้นการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ประการแรกที่ต้องคำนึงก่อนการเปิด คือระบบการบริหารของพิพิธภัณฑ์ขึ้นอยู่กับหน่วยงานใด ที่จะสามารถบริหารงานพิพิธภัณฑ์ได้อย่างคล่องตัว ซึ่งการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพิพิธภัณฑ์ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล หากไม่มีการวางระบบหรือจัดรูปแบบการบริหารที่ดี และเหมาะสม จะทำให้การดำเนินงานล้มเหลวหรือต้องใช้เวลาานานกว่าที่ควร จึงจะทำให้พิพิธภัณฑ์ส่อดคล่อง และตอบโจทย์กับความต้องการในปัจจุบันมากที่สุด

2. แนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study)

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้ การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ แบ่งการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและแนวคิดของการศึกษาความเป็นไปได้ และ 2) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยยศ สันติวังศ์ (2533) กล่าวถึง ความสำคัญของการศึกษาความเป็นไปได้ ไว้ว่า การตัดสินใจลงทุนในโครงการใดจะเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลเสมอไปนั้น สิ่งสำคัญ และจะต้องกระทำหรือให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ส่วนเงินทุนา จันทโร และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2540) กล่าวถึง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโครงการ นั้น โดยพิจารณาจากการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม และทางด้านการเงินของโครงการเป็นหลัก และชูชีพ พิพัฒนศิริ และคณะ (2540) กล่าวถึง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหมายถึง การประเมินค่าว่าโครงการจะก่อให้เกิดผล และผลกระทบอย่างไรบ้าง เมื่อนำไปปฏิบัติโดยแสดงออกในรูปของการวิเคราะห์ทางด้านเทคนิควิชาการ การเงิน เศรษฐกิจ สังคม สถาบัน และสิ่งแวดล้อม สิงขร แก้วมรกต และคณะ (2555) นิยามการศึกษาความเป็นไปได้ว่า เป็นการศึกษาข้อมูล แนวคิด วิธีการดำเนินโครงการการวางแผนธุรกิจ หรือโครงการ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแผนธุรกิจของโครงการ ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน เป็นการศึกษาด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติการ ด้านสังคม การเมือง และรวมทั้งด้านอื่น ๆ

วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือวิจัย และวิธีการศึกษา

การวิจัยในส่วนนี้ใช้แนวทางการดำเนินการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้กระบวนการสังเกต (Observation) และการทำความเข้าใจ (Empathy) ลงลึกถึงรายละเอียดการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ และปัญหาที่พบ ความเจ็บปวด สิ่งที่ไม่พอใจ ทั้งในแง่การรับรู้ ประสบการณ์ที่เคยพบเจอในอดีตจนถึงปัจจุบัน (Gain & Pain Point) และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ความต้องการและออกแบบการบริการ (Service Design) และวางแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ให้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ และมีผู้เข้าชมอย่างต่อเนื่อง โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วัสดุอุปกรณ์

การศึกษาคู่เทียบพิพิธภัณฑ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงและมีความโดดเด่นในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จำนวน 3 รูปแบบ จาก 8 พิพิธภัณฑ์ ได้แก่ 1. การบริหารจัดการโดยเอกชน ได้แก่ ศูนย์การเรียนรู้ป่าในกรุง ปตท. กรุงเทพมหานคร และสยามเซอร์เพนทาเรียม กรุงเทพมหานคร 2. บริหารจัดการโดยรัฐ ได้แก่ พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา อ.พ.สธ. - ม.ขอนแก่น พิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์ภูเวียง จังหวัดขอนแก่น สวนพฤกษศาสตร์ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จังหวัดเชียงใหม่ พิพิธภัณฑ์กลุ่มชาติพันธุ์ล้านนา สถาบันล้านนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเกาะและทะเลไทย พิพิธภัณฑ์พระรามเก้า กรุงเทพมหานคร และ 3. การบริหารจัดการแบบกึ่ง คือ บริหารจัดการด้วยตนเองบางส่วน และจ้างบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านพิพิธภัณฑ์ (Outsource) บริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดร่วมกัน โดยการจัดทำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้กระบวนการสังเกตเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในวัตถุประสงค์นี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือภัณฑารักษ์ ผู้ดูแลพิพิธภัณฑ์ จำนวน 1 ท่านต่อพิพิธภัณฑ์ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในพิพิธภัณฑ์ แห่งละ 3 - 5 ท่านต่อพิพิธภัณฑ์ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เนื่องจากบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ จากนั้นจึง

นำข้อมูลที่ได้ไปสรุป และยกวางแผนทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรตนาขสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เสนอให้บุคลากรอุทยานพฤกษศาสตร์ ที่รับผิดชอบงานพิพิธภัณฑ์และการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ คณะกรรมการ กรรมการบริหารประจำอุทยานพฤกษศาสตร์ และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ ให้ข้อเสนอแนะ และเห็นชอบตามลำดับ

2. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารการจัดการพิพิธภัณฑ์ ควบคู่กับการสังเกตข้อมูลทั่วไปของ พิพิธภัณฑ์ แผนการบริหารและจัดการพิพิธภัณฑ์ บุคลากร การใช้ประโยชน์พื้นที่ ของพิพิธภัณฑ์ การดูแลรักษาความปลอดภัย วัตถุที่จัดแสดง การวิจัย การดูแล และสงวนรักษาวัตถุ การประชาสัมพันธ์และการตลาด นิทรรศการและการจัดแสดง การให้การศึกษา การเผยแพร่และตีพิมพ์ความต้องการในการฝึกอบรม ความร่วมมือ และความต้องการขององค์กร

3. วิธีการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม เปรียบเทียบทั้ง 8 พิพิธภัณฑ์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ดังนี้ 1) ประวัติความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์ 2) เปรียบเทียบการบริหารจัดการของพิพิธภัณฑ์ 3) ความเสี่ยงในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ แล้วนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล และ ออกแบบเป็นแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรตนาขสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ 1) ด้านบุคลากรและอัตรากำลัง 2) ด้านการเงินและงบประมาณ 3) ด้านแผนการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ในการ บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรตนาขสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อนำไปทดลองใช้ในการเปิดให้บริการพิพิธภัณฑ์ดังกล่าวต่อไป

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษา

1.1 การศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ประเภท
ใกล้เคียงในประเทศไทย

จากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์
โดยคัดเลือกพิพิธภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นและเป็นที่รู้จัก จำนวน 8 แห่ง เป็นกรณีศึกษา
โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์
แต่ละแห่ง รวมทั้งการสร้างแบรนด์และกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถแบ่ง
รูปแบบตามการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารจัดการโดยเอกชน ได้แก่
ศูนย์การเรียนรู้ป่าในกรุง ปตท. กรุงเทพมหานคร และ พิพิธภัณฑ์ “สยามเซอร์เพนทาเรียม”
กรุงเทพมหานคร 2) บริหารจัดการโดยรัฐ ได้แก่ พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา
อพ.สธ. - ม.ขอนแก่น พิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์ภูเวียง จังหวัดขอนแก่น สวนพฤกษศาสตร์
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จังหวัดเชียงใหม่ พิพิธภัณฑ์กลุ่มชาติพันธุ์ล้านนา
สถาบันล้านนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเกาะ
และทะเลไทย พิพิธภัณฑ์พระรามเก้า กรุงเทพมหานคร และ 3) การบริหารจัดการ
แบบกึ่ง คือ บริหารจัดการด้วยตนเองบางส่วน และ จ้างบริษัทเอกชนที่มีความ
เชี่ยวชาญด้านพิพิธภัณฑ์ (Outsource) บริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดร่วม
กันพบว่า ด้านการบริหารจัดการทั่วไป รูปแบบการบริหารจัดการโดยเอกชนจะเน้น
การเก็บค่าเข้าชมเป็นหลักเพื่อสร้างรายได้ ในขณะที่รูปแบบการบริหารจัดการโดยรัฐ
จะไม่เน้นการเก็บค่าธรรมเนียมการเข้าชม เพราะมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน
จากภาครัฐ และการบริหารจัดการแบบกึ่งจะเน้นการเก็บค่าเข้าชมในราคาไม่สูงเท่า
เอกชน แต่จะเพิ่มรายได้สนับสนุนการดำเนินงานจากการบริหารจัดการให้เข้าพื้นที่
และการลดรายจ่ายด้วยการให้เอกชนมาประมูลการบริหารงานในบางงานแทนการ
จ้างบุคลากรประจำ เช่น งานรักษาความสะอาด และระบบรักษาความปลอดภัย
ตลอดจนระบบการบริการนำชมและการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้สู่กลุ่มเป้าหมาย
เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนทั่วไป ปรากฏผลดังภาพที่ 1

บริหารจัดการโดยเอกชน	บริหารจัดการโดยรัฐ	บริหารจัดการแบบกึ่ง (ตนเอง + Outsource)
<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นรายได้เป็นหลัก เก็บค่าธรรมเนียมการเข้าชมไม่ต่ำกว่า 100 บาท สำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทย 2. เวลาเปิดให้เข้าชม เปิดตั้งแต่เวลา 09.00 น. ถึง 18.00 น. โดยไม่เว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นเป็นแหล่งเรียนรู้เยาวชน และประชาชนทั่วไปมากกว่าการหารายได้ 2. ไม่เก็บค่าธรรมเนียมในการเข้าชม หรือหากมีการเก็บจะไม่เกิน 50 บาท 3. เปิดให้เข้าชม ตั้งแต่เวลา 09.00 น. ถึง 18.00 น. และปิดให้บริการทุกวันจันทร์ ไม่เว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถสร้างรายได้ ให้กับพิพิธภัณฑ์ 2. เก็บค่าธรรมเนียมในการเข้าชมสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทย ไม่เกิน 100 บาท 3. เวลาเปิดให้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ เปิดให้บริการเข้าชมตั้งแต่เวลา 09.00 น. ถึง 18.00 น. ทุกวัน หยุดทุกวันจันทร์ ไม่เว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์

ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป
ที่มา : รุ่งรวี และคณะ (2565: 95)

การบริหารจัดการด้านโครงสร้างบุคลากร ค่อนข้างที่จะมีความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ หากให้เอกชนบริการ บุคลากรจะมีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ในขณะที่รัฐนั้นจะต้องเอาบุคลากรในองค์กรของตนเองมาบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ซึ่งบุคลากรดังกล่าวอาจจะไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านนี้มาก่อน แต่หากมีการบริหารจัดการแบบกึ่ง จะพบว่าบุคลากรของรัฐจะสามารถเรียนรู้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จากหน่วยงานเอกชนในช่วงแรก และเมื่อสิ้นสัญญาหน่วยงานของรัฐจะสามารถบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ได้เทียบเท่ากับบุคลากรของเอกชน ปรากฏผลดังภาพที่ 2

บริหารจัดการโดยเอกชน

มีโครงสร้างคล้ายพีธภัณฑ์ทั่วไป เช่น ฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่ แม่บ้าน และรักษาความปลอดภัย



มุ่งเน้นจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ เน้นการอบรมด้านการให้บริการผู้เข้าชมและทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ

บริหารจัดการโดยรัฐ

ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานต้นสังกัด



มีโครงสร้างบุคลากรและการบริหารจัดการบุคลากรตามระเบียบราชการ เช่น งานบริหารทั่วไป งานแผนและประเมินผล งานบริหารพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติและสถานที่ เป็นต้น

****** บุคลากรเป็นพนักงานของรัฐอยู่ในรูปแบบของสายงานสนับสนุน ดังนั้นบุคลากรดังกล่าวขาดการพัฒนาให้รองรับกับสายงานบริการ

บริหารจัดการแบบกึ่ง (ตนเอง + Outsource)

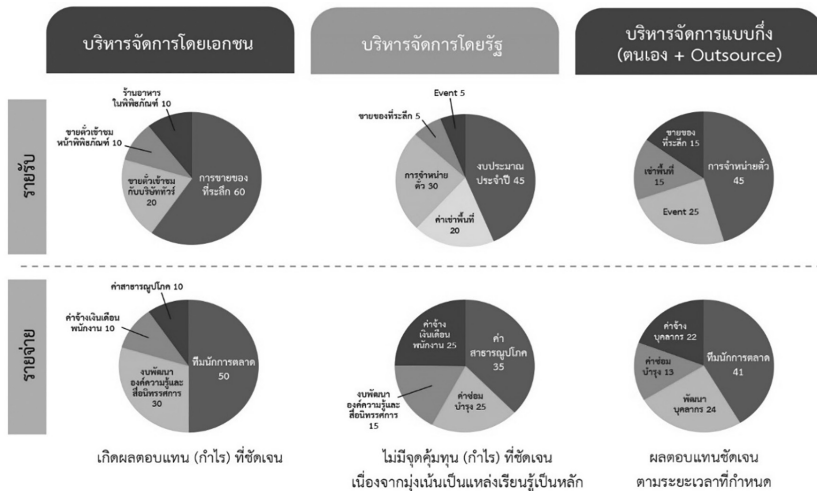
มีโครงสร้างบุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรของพิพิธภัณฑสถานและบุคลากรของ Outsource ซึ่งมีความคล่องตัว และมีความยืดหยุ่นสูง สามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตรงกับความต้องการพิพิธภัณฑ



บุคลากรในพิพิธภัณฑสถานผ่านการฝึกอบรมในการนำชมและถูกฝึกให้มีใจบริการ เป็นอันดับแรก

ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน ด้านบุคลากร
ที่มา : รุ่งรวี และคณะ (2565: 74)

การบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณแหล่งที่มาสำหรับด้านการเงินเป็นที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าเอกชนใช้เงินส่วนตัวในการลงทุนเพื่อจัดทำพิพิธภัณฑสถาน รายได้หลัก ๆ จะมาจากการขายของที่ระลึก และเน้นการทำตลาดเป็นหลัก สำหรับการบริหารจัดการโดยรัฐ รายรับและรายจ่ายทั้งหมดจะต้องอยู่ภายใต้การกำกับหน่วยงานต้นสังกัด และดำเนินการภายใต้กฎระเบียบราชการ ในขณะที่การบริหารจัดการแบบกึ่งนั้นจะดำเนินการภายใต้ข้อกำหนดสัญญาซึ่งรัฐสามารถออกกฎระเบียบได้เพื่อให้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานดำเนินการในรูปแบบที่ดีที่สุด ปรากฏผลดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ด้านการเงิน
ที่มา : รุ่งรวี และคณะ (2565: 70)

การบริหารจัดการพื้นที่จัดแสดงและการคัดเลือกสิ่งจัดแสดง สำหรับภาคเอกชนสิ่งจัดแสดงจะถูกจัดสรรอย่างเป็นระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เนื้อหาที่มีความถูกต้องและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยปรับเปลี่ยนตลอดเวลา แต่ในทางตรงกันข้ามของรัฐเนื้อหาที่แสดงจะถูกจัดตามวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์ที่เน้นไปทางด้านวิชาการ สื่อและเทคโนโลยีจะมีความทันสมัยเพียงแค่ช่วง 5 ปีแรกเท่านั้น หากมีความต้องการที่จะให้ข้อมูลมีความทันสมัย ถูกต้องและกระชับ ผ่านการสื่อสารโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารจัดการแบบกึ่งรัฐและเอกชน คงจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด ปรากฏผลดังภาพที่ 4

บริหารจัดการโดยเอกชน	บริหารจัดการโดยรัฐ	บริหารจัดการแบบกึ่ง (ตนเอง + Outsource)
<ol style="list-style-type: none"> พื้นที่ในพิพิธภัณฑ์ ถูกจัดสรรอย่างเป็นระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เนื้อหาและข้อมูลมีความกระชับ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จำลองเสมือนจริงและมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงข้อมูลตลอดเวลา เพื่อให้ผู้เข้าชมเกิดความตื่นตาตื่นใจ เกิดการพิพิธภัณฑ์ซ้ำ (Repurchasing) มีนิทรรศการหมุนเวียน และนิทรรศการเคลื่อนที่ไปตามที่ต่างๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า 	<ol style="list-style-type: none"> นิทรรศการถาวร (Permanent Exhibition) ถูกจัดตามวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์อันแน่นด้วยองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิชาการ วิจัย สามารถจัดทำโปรแกรม หรือค่ายการเรียนรู้ ได้หลากหลาย นิทรรศการหมุนเวียนชั่วคราว (Non Permanent Exhibition) เปลี่ยนแปลงทุก 6 เดือน ร่วมกับเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ เช่น องค์กรวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ข้อมูลจัดแสดงและสื่อจะมีความทันสมัย 5 ปี จากนั้นขาดการพัฒนาและซ่อมแซม 	<ol style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมหมุนเวียน (Non Permanent Exhibition) รูปแบบใหม่ๆ ตลอดเวลา จากเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ (Museum Network) ทั้งในประเทศและต่างประเทศของบริษัท Outsource เนื้อหาที่จัดแสดงถูกคัดกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้มีความกระชับ ถูกต้อง บริษัท Outsource มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการนำเสนอข้อมูลทั้งในรูปแบบของสื่อนิทรรศการที่ทันสมัย และทีมบุคลากรนำชมที่มีความเป็นมืออาชีพ สร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าชม เกิดการบอกปากต่อปาก และการมาใช้บริการซ้ำ

ภาพที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ด้านสิ่งจัดแสดง
ที่มา : รุ่งรวี และคณะ (2565: 72)

การบริหารจัดการด้านการตลาด การบริหารจัดการโดยเอกชนและแบบกึ่งจะมุ่งเน้นการจ้างทีมนักการตลาดมืออาชีพ มาดำเนินการวางแผนทำการตลาดที่มุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักของพิพิธภัณฑ์ ผ่านการใช้ตราสัญลักษณ์หรือโลโก้ (Brand) ที่สร้างการจดจำแก่ผู้เข้าชม แต่ในขณะเดียวกันการบริหารจัดการแบบรัฐยังคงใช้การทำการตลาดแบบสาธารณะที่ไม่มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์

นอกจากนี้ในด้านของการมีส่วนร่วม และการรับผิดชอบต่อสังคมก็ยังคงเป็นด้านที่ต้องให้ความสำคัญเช่นเดียวกันกับด้านอื่นๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น เนื่องจากการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์มุ่งเน้นการเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้เข้าชมเป็นหลัก ดังนั้นการมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อสังคมจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ และเปิดโอกาสให้กับคนรอบพิพิธภัณฑ์เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลรักษาพิพิธภัณฑ์ เช่น การเป็นมัคคุเทศก์อาสา เจ้าหน้าที่จัดเก็บหนังสือ เป็นต้น

1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างรายได้ และเป็นหน่วยงานพึ่งพาตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากข้อมูลผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบพิพิธภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มีรูปแบบใกล้เคียง กับพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และการนำข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์บุคลากรอุทยานพฤกษศาสตร์และผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษามาออกแบบยก ร่างเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยใช้หลักการบริหาร 3M ประกอบด้วย กำลังคน (Man) การจัดการ (Management) งบประมาณ (Money) เพื่อจัดการและบริหารองค์กรอย่าง เป็นประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การบริหารจัดการด้านบุคลากรและอัตราค่าจ้าง

พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารงานของอุทยานพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ มีฐานะเทียบเท่าฝ่ายงานหนึ่งสังกัดภายใต้อุทยานพฤกษศาสตร์ที่เป็น หน่วยงานระดับศูนย์ โดยปัจจุบันในฝ่ายพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา มีอัตราคนครอง ในการขับเคลื่อนงานพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา รวม 2 อัตรา คือ 1) นางสาวสายฝน จิตนุพงศ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาระบบ บริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาในภาพรวม จำนวน 1 อัตรา และนายศักดิ์ดา ไข่มิเด็น ตำแหน่งนักเทคโนโลยีการศึกษา รับผิดชอบงานออกแบบและพัฒนา ผลิตภัณฑ์นิทรรศการ จำนวน 1 อัตรา ซึ่งหากจะให้การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์บรรลุผลตามพันธกิจ และภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรสนับสนุน การดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ เพิ่มเติมอีก 13 อัตรา รวมอัตรากำลังสังกัดฝ่ายพิพิธภัณฑ์ ธรรมชาติวิทยา ในการเริ่มดำเนินงานปีงบประมาณ 2567 – 2570 รวมทั้งสิ้น 15 อัตรา และอัตราสนับสนุนจากส่วนบริการกลาง จำนวน 4 อัตรา (แม่บ้าน จำนวน 3 อัตรา และ พนักงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 1 อัตรา) รวมทั้งอัตราสนับสนุน จากงานภูมิสถาปัตย์และสิ่งแวดล้อม จำนวน 2 อัตรา

2. การบริหารจัดการด้านแผนการดำเนินงาน

จากการศึกษาสามารถกำหนดการดำเนินงานภายในพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ งานวิชาการและพัฒนาสื่อนิทรรศการ งานกลยุทธ์การตลาดและประชาสัมพันธ์ งานบริการนำชมและกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งกำหนดหน้าที่แต่ละฝ่ายงานดังนี้

2.1 งานบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ รับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดทำแผนงานและยุทธศาสตร์ การพัฒนาพิพิธภัณฑ์ การวางกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์และBrand งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และการจัดการด้านทรัพย์สิน (การเช่าพื้นที่ และค่าธรรมเนียมห้องประชุม) ระบบรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของพิพิธภัณฑ์

2.2 งานวิชาการและพัฒนาสื่อนิทรรศการ มีหน้าที่ ดำเนินการส่งเสริมและบูรณาการงานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อจัดกระบวนการคิด - เล่า - จัดแสดงสื่อนิทรรศการ (Exhibition) และการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านพิพิธภัณฑ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความน่าสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้และนิทรรศการหมุนเวียนในพิพิธภัณฑ์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิต สร้างสรรค์จินตนาการ และปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

2.3 งานการตลาดและประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มลูกค้า ดำเนินการวางแผนงานด้านการตลาด พัฒนาสินค้าและบริการของพิพิธภัณฑ์ฯ (Product Strategy) เพื่อกำหนดราคา (Price Strategy) และช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มลูกค้า ตลอดจนการดูแลคุณภาพการบริการและจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ

2.4 งานบริการนำชมและกิจกรรมการเรียนรู้ ทำหน้าที่ ต้อนรับและให้บริการนำชมห้องนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ทั้ง 8 ห้อง และบริการจัดกิจกรรม/หลักสูตรเสริมการเรียนรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมภูมิปัญญา คู่มือระบบการจัดจำหน่ายตั๋วเข้าชมและโปรแกรมกิจกรรม/หลักสูตรเสริมการเรียนรู้ และการจัดจำหน่ายของที่ระลึก

3. การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ

3.1 แผนประมาณการรายจ่าย

แผนประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรตนราชสุตาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในช่วงปี 2567 เริ่มต้นการดำเนินงานเปิดให้บริการจะมีค่าใช้จ่ายรวมเป็นเงิน 12,479,626.60 บาท โดยแบ่งเป็น ค่าสาธารณูปโภคคิดเป็นร้อยละ 48.08 รองลงมาคือค่าจ้างบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 35.68 ค่าบริหารงานในพิพิธภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 8.47 ค่าประชาสัมพันธ์ และการตลาด คิดเป็นร้อยละ 2.40 ค่าออกแบบและผลิตของที่ระลึก ร้อยละ 2.40 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสื่อนิทรรศการและกิจกรรมการเรียนรู้ ร้อยละ 0.40 และสร้างเครือข่ายด้านพิพิธภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 0.80 และงบรับรองและอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.16

ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการซ่อมบำรุงสถานที่และงานพัฒนาสื่อนิทรรศการจะมีมูลค่าการใช้จ่ายที่สูงขึ้นในช่วงปีที่ 3 - 4 (พ.ศ.2569 และ 2570) เพราะต้องถึงรอบลงทุนปรับปรุงและซ่อมแซมอาคาร และปรับเปลี่ยนสื่อนิทรรศการใหม่เพื่อให้ผู้ชมมีความสนใจ และเข้ามาใช้บริการพิพิธภัณฑ์แห่งนี้ซ้ำ และสามารถมีกิจกรรมใหม่ๆ ในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาชมพิพิธภัณฑ์มากยิ่งขึ้นตามลำดับ อีกทั้งมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการลดค่าใช้จ่ายในส่วน of ค่าสาธารณูปโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน of ค่าไฟฟ้าที่มีค่าใช้จ่ายสูง หากมีการจัดระบบพลังงานทางเลือกโดยนำระบบโซลาร์เซลล์มาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวก็จะลดภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี

3.2 แผนประมาณการรายรับ

แผนประมาณการรายรับในช่วงปี 2567 เริ่มต้นการดำเนินงานเปิดให้บริการของพิพิธภัณฑ์จะมีรายได้จากการดำเนินงานรวมเป็นเงิน 11,540,600.00 บาท โดยแบ่งเป็นรายได้จากการจำหน่ายตั๋วเข้าชมคิดเป็นร้อยละ 74.87 ค่าเช่าพื้นที่

ร้อยละ 6.43 ค่าธรรมเนียมห้องประชุมร้อยละ 7.56 ค่าบริการวิชาการและกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ร้อยละ 2.60 การจำหน่ายของที่ระลึกร้อยละ 5.51 ค่าสมาชิกรายปีร้อยละ 1.30 และเงินบริจาคร้อยละ 1.73 ตลอดจนมหาวิทยาลัยสามารถของบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานงบประมาณผ่านช่องทางของโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ (อพ.สธ.) เพราะถือเป็นกิจกรรมที่ 7 งานด้านพิพิธภัณฑสถาน โดยอุทยานพฤกษศาสตร์จะจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปยังสำนักงานงบประมาณ ผ่านมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นประจำทุกปีเพื่อบริหารจัดการงบประมาณดำเนินงานในอัตราร้อยละ 15 ของวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยที่ผ่านมามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้รับงบประมาณสนับสนุนภายใต้โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ อพ.สธ. เฉลี่ยประมาณ 13,000,000 บาทต่อปี ซึ่งจะมียกงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานผ่านช่องทางดังกล่าวประมาณปีละ 1,950,000 บาท ประกอบกับการประสานภาคเครือข่ายต่างๆ ในรูปแบบความร่วมมือ (MOU) เช่น องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (มิวเซียมสยาม) องค์การพิพิธภัณฑสถานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (อพวช.) และองค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและต่างประเทศในการร่วมสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรในการพัฒนางานพิพิธภัณฑสถานร่วมกันก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานแห่งนี้มีรายรับเพียงพอในการสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับรายรับกับรายจ่ายของพิพิธภัณฑสถานชาติวิทยาเทพรัตนราชสุตาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ตามแผนงานและแผนเงินที่เสนอดังกล่าว ในช่วงต้นปีแรกของการแรกเริ่มดำเนินงานจะมีรายจ่ายที่มากกว่ารายรับ เพราะจะต้องลงทุนในด้านครุภัณฑ์และการวางระบบงาน และในปี 2570 ก็จะมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสื่อนิทรรศการเพื่อสร้างความน่าสนใจและความแปลกใหม่ให้พิพิธภัณฑสถานให้ดึงดูดผู้ชมให้มาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง และเมื่อดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ก็จะเป็นไปได้อย่างดีที่จะสามารถบริหารจัดการแบบพึ่งพาตนเองได้ และมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานแห่งนี้ได้ในรูปแบบโครงการวิสาหกิจตามที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวังไว้ได้ในอนาคต

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์พบว่า การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในบริบทของความเป็นปัจจุบันมีแนวโน้มของการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ให้เป็นพื้นที่ที่มีความเชื่อมโยงกับการใช้ชีวิตในบริบทของเมือง (Museum as Civic Space) โดยนอกเหนือจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการชมนิทรรศการ พิพิธภัณฑ์ยังเป็นพื้นที่ที่ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าใช้บริการด้วยการจัดสรรพื้นที่ส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์ให้เป็นพื้นที่สาธารณะที่มีการผสมผสานการใช้งานเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้มาใช้บริการของพิพิธภัณฑ์ และสามารถใช้เวลาในพิพิธภัณฑ์ได้นานยิ่งขึ้น (ณัฐธิดา กาญจนารักษ์ และชนิดา ล้าทวีไพศาล, 2564 : 16) อีกทั้งการออกแบบพื้นที่ของพิพิธภัณฑ์ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (Universal Design) คือการออกแบบผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อม และการสื่อสารที่ทุกคนใช้งานได้โดยไม่ต้องปรับตัว หรือการออกแบบเป็นพิเศษ ถือเป็นการออกแบบที่ครอบคลุมการใช้งาน ทุกช่วงอายุ สามารถใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย เช่น การออกแบบป้ายข้อความ การออกแบบเส้นทางเดินชมนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์ให้กับผู้พิการและผู้สูงอายุสามารถใช้งานได้ อย่างปลอดภัย การออกแบบสื่อการเรียนรู้และแบบป้ายที่อาจะมีตัวอักษรเบรลล์ หรือเสียงเพื่อให้ผู้ที่ไม่สามารถอ่านสิ่งพิมพ์สามารถเข้าถึงได้ (ไตรรัตน์ จารุทัศน์, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการพื้นที่ของพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา เทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในการกำหนดการออกแบบสถานปัตยกรรมของอาคารให้รองรับการเข้าของกลุ่มคนทุกเพศทุกวัย รวมถึงผู้พิการและด้อยโอกาสต่าง ๆ การจัดพื้นที่อำนวยความสะดวกไว้บริการทั้งร้านค้า ร้านอาหาร ห้องประชุม ระบบอินเทอร์เน็ต และมุมพักผ่อนที่จะสามารถให้ผู้รับบริการได้ใช้เวลาในพิพิธภัณฑ์ได้นานยิ่งขึ้น

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ทั้ง 8 แห่งดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนารูปแบบแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการด้วยตนเอง

1.1 กรณีมหาวิทยาลัยต้องการหารายได้เพื่อการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ควบคู่ไปกับการเป็นแหล่งการเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวเชิงการศึกษา สามารถทำเป็นตั๋วเข้าชมให้เลือกได้หลายตัวเลือก เช่น Ticket A เข้าชมฟรีในห้องโถงโดมบ้าง Ticket B เข้าชมฟรีห้องโถงเรียกเก็บเพิ่มห้องใด Ticket VIP ตลอดจนการมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายเข้าชมพิพิธภัณฑ์แห่งนี้ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อยเฉลี่ยวันละ 600 ถึง 800 คน ในอัตราราคาจำหน่ายตั๋วราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 50 บาท เพื่อให้พิพิธภัณฑ์มีรายได้เพียงพอในการบริหารจัดการตนเองได้ อีกทั้งการจัดกิจกรรมเสริมในลักษณะ EVENT และหลักสูตรเสริมเพื่อดึงดูดผู้เข้าชม ตลอดจนการพิจารณาจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการในพื้นที่พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อันจะก่อให้เกิดการสร้างรายได้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์แห่งนี้ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

1.2 ต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายจ่ายและไม่สามารถทำให้พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีจุดคุ้มทุน มหาวิทยาลัยสามารถลดต้นทุนดังกล่าวด้วยการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติขึ้น เช่น การใช้พลังงานทดแทน การเปิดโอกาสให้นักศึกษาในมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานจิตอาสา (Staff) และการร่วมเป็นยุวมัคคุเทศก์นำชมพิพิธภัณฑ์

1.3 การสร้างพันธมิตรเครือข่ายระหว่างพิพิธภัณฑ์ เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ในแนวทางที่ถูกต้องและดีที่สุด

1.4 กำหนดแผนดำเนินการระยะยาว 5 ปี หรือ 10 ปี รวมไปถึงการศึกษาความพึงพอใจของผู้เข้ามาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในอนาคต

2. รูปแบบการบริหารจัดการด้วยตนเองควบคู่กับเอกชน (Outsource)

2.1 การเปิดประมูลให้บริษัทเอกชนเข้ามาบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ถือว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง

ที่สามารถช่วยให้พิพิธภัณฑสถานแห่งนี้เป็นที่รู้จักในช่วงแรก เนื่องจากบริษัทเอกชนมีประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพ และในระหว่างที่บริษัทเอกชนบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสามารถเรียนรู้รูปแบบการบริหารจัดการของเอกชน และสามารถนำมาฝึกอบรมแก่บุคลากรที่จะรับผิดชอบต่อไปในอนาคตเมื่อบริษัทเอกชนสิ้นสุดสัญญา

2.2 การกำหนดรายการคุณลักษณะงาน (TOR) ให้สอดคล้องกับระเบียบมหาวิทยาลัยและระเบียบราชการ รวมถึงการแบ่งความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนว่าฝ่ายงานใดบริษัทเอกชน (Outsource) ดูแลฝ่ายงานใดมหาวิทยาลัยรับผิดชอบ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดให้บริษัทเอกชน (Outsource) จัดหาทีมนักการตลาดที่เชี่ยวชาญในการสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกในช่วงระยะแรก แล้วให้บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำของมหาวิทยาลัยไปประกบคู่เพื่อเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน เพื่อในอนาคตจะได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารและพัฒนาการดำเนินงานพิพิธภัณฑสถานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวังไว้ และเพื่อเป็นการกำกับติดตามคุณภาพการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานโดยเอกชน (Outsource) ให้ดำเนินงานเป็นไปตามข้อสัญญาที่กำหนดไว้

3. รูปแบบจัดหาบริษัทเอกชนดำเนินการบริหารจัดการทั้งระบบ (Outsource)

กรณีการบริหารจัดการโดยคัดเลือกบริษัทเอกชน (Outsource) ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน จุดแข็งคือ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกรอบสัญญาจ้างเหมาบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานโดยการกำหนดยอดผู้เข้าชมต่อปีที่ชัดเจนในจำนวนเป้าหมายที่ทำทนาย และสามารถทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดคุ้มทุนที่น่าพึงพอใจ โดยมีกรอบงบประมาณในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานชัดเจนแน่นอนตามวงเงินที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ จุดอ่อนคือจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถาน 8 แห่งดังกล่าวได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่บริหารงานพิพิธภัณฑสถานที่ตรงกันคือ การเลือกวิธีการให้บริษัทเอกชน (Outsource) รับผิดชอบบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานมักจะพบปัญหาการขาดแคลนบริษัทที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญซึ่งไม่มีกับบริษัทที่รับบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานให้เป็นไปตามสัญญาที่กำหนดไว้ และมักจะละเลย

คุณภาพการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์จนเกิดความเสียหาย เกิดข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัทจึงมักจะลดอัตราค่าจ้างพนักงานการไม่บำรุงรักษาความสะอาดของอาคาร และการเสื่อมโทรมของสถานที่และวัสดุอุปกรณ์สื่อจัดแสดงต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องรับความเสี่ยงและแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษาสื่อนิทรรศการและการปรับปรุงตัวอาคารพิพิธภัณฑ์ซึ่งมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงนั่นเอง

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

การส่งเสริมให้เยาวชนและสังคมได้ให้ความสนใจเข้าใช้บริการของพิพิธภัณฑ์ นอกจากการจัดพื้นที่บริการภายในของพิพิธภัณฑ์ให้ทันสมัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สื่อนิทรรศการและกิจกรรมการเรียนรู้เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อพิพิธภัณฑ์ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และการศึกษาแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดแสดงเพื่อ “การศึกษาและความเพลิดเพลิน” (Education and enjoyment) มุ่งเน้นให้ผู้ชมมีความเพลิดเพลิน และให้ประโยชน์ทางการศึกษาด้วย (จิรา จงกล, 2557 : 185) หัวใจสำคัญในการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ให้เป็นเครื่องมือสำหรับงานด้านการศึกษาอย่างแท้จริง เป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถชี้นำความคิดทางสังคม สร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์จึงถือเป็นบทบาทสำคัญยิ่งของการดำเนินงานพิพิธภัณฑ์

การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุตาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการด้านแผนการดำเนินงาน แผนบุคลากรและอัตราค่าจ้าง และแผนการเงินและงบประมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่เป็นอยู่จริง เพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑ์ตามอุดมคติที่สังคมมุ่งหวังไว้ คำนี้ถึงหลักการบริหารจัดการที่มีความกะทัดรัด มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุจารีย์ จรัสด้วง (2552) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ทำให้พิพิธภัณฑ์ประสบความสำเร็จคือ 1) การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว

โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ องค์กร และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ 2) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยมีการแบ่งงานออกเป็นผลงานหรือฝ่ายต่าง ๆ และมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน ซึ่งมีการระบุขอบเขตและบทบาทของตำแหน่งงานที่ชัดเจน และ 3) ด้านบุคลากร ควรมีการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางในการดำเนินงาน รวมทั้งควรนำชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อใช้ชุมชนท้องถิ่นสามารถเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน นอกจากนี้ จิรา จงกล (2557) ได้ศึกษาพบว่า การบริการที่คำนึงถึงวิถีการดำเนินชีวิตในยุคสมัยใหม่ การเปิดปรับตัวด้านการให้บริการของพิพิธภัณฑ์จึงมีการเปิดให้บริการตลอดสัปดาห์ ไม่มีวันหยุด ยิ่งกว่านั้นบางแห่งยังจัดโปรแกรมพิเศษเปิดในเวลาค่ำ เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ทำงานในเวลากลางวันจะได้มีโอกาสเข้าชมพิพิธภัณฑ์ในเวลาค่ำ ซึ่งเอื้อให้มีผู้สนใจเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสนับสนุนให้พิพิธภัณฑ์มีรายได้ที่เพียงพอต่อการบริหารงานสามารถพึ่งพาตัวเองได้ อีกทั้งผู้บริหารจะต้องวางแผนด้านการเงินและงบประมาณที่สมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่าย มีกลยุทธ์ในการประสานแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก โดยอาจจะแต่งตั้งผู้ที่ทำหน้าที่หาเงินหรือคณะกรรมการพิเศษจัดหารายได้ (Board of Trustees) ในการจัดหาเงินด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งมีมูลนิธิ กองทุน และผู้มั่งคั่ง ที่สามารถบริจาคเงินอุดหนุนพิพิธภัณฑ์และมีทางหาความช่วยเหลือได้ไม่ยาก อีกทั้งการบริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดรายได้ เพื่อในที่สุดแล้วพิพิธภัณฑ์แห่งนี้จะสามารถบริหารจัดการโดยพึ่งพาตนเองได้ เป็นสถานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน เกิดความรัก และสร้างจิตสำนึกแก่สังคมด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมภูมิปัญญาที่จัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์แห่งนี้เป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะ

1. กลยุทธ์การบริหารงานด้านบุคลากรและอัตรากำลังสนับสนุนการดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยาเทพรัตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีดังนี้
 - 1) การสร้างเครือข่ายชมรมยุวมักคฤเทศก์/นักสื่อความหมายฯ เพื่อสนับสนุนงานนำชมและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยอาจจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน/รายครั้ง
 - 2) การสร้างเครือข่ายและทำเนียบวิทยากร โดยการประสานผู้ทรงคุณวุฒิ/ปราชญ์

ชาวบ้าน หรือข้าราชการเกษียณ ร่วมเป็นวิทยากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 3) การเกลี่ยอัตรากำลังภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนงานในอัตราที่กำลังที่ว่าง โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยอาจพิจารณาโอนย้ายอัตราที่กำลังที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนงานพิพิธภัณฑฯ 4) งานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์อาจใช้วิธีจ้างเหมาบริการผู้ประกอบการมืออาชีพจากภายนอก

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อให้มีผู้มาเยือนพิพิธภัณฑฯธรรมชาติวิทยาแห่งนี้เพิ่มมากยิ่งขึ้นและต้องมีผู้กลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งได้มีการวางกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการตลาดไว้เบื้องต้น ดังนี้ 1) ดำเนินการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา (OUTSOURCE) 2) จัดกิจกรรม Road Show 3) การประสานเครือข่ายธุรกิจท่องเที่ยวทั้งภาครัฐ และเอกชน บรรจุแหล่งท่องเที่ยวอุทยานพฤกษศาสตร์ และพิพิธภัณฑฯธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในแผนปฏิทินการดำเนินงานประจำปี หรือแผนธุรกิจท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มโอกาสให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมาเยือนพิพิธภัณฑฯแห่งนี้ให้มากยิ่งขึ้น 4) ประสานเครือข่ายพิพิธภัณฑฯ 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และ 6) จัดกิจกรรม EVENT เพื่อดึงดูดผู้เข้าชมพิพิธภัณฑฯ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยแนวทางการบริหารจัดการพิพิธภัณฑฯธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ผู้วิจัยขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภดิษฐ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้และขอขอบคุณคณะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่แหล่งเรียนรู้พิพิธภัณฑฯทั้ง 8 แห่ง ที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี อีกทั้งขอบคุณภาพกราฟฟิคสวยงามจาก นายศักดิ์ดา ไบมิเด็น ผู้สร้างสรรค์ภาพประกอบบทความนี้ได้อย่างสวยงาม ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้สนับสนุนและเป็นที่กำลังใจมา ณ โอกาสนี้

บรรณานุกรม

- จิรา จงกล. (2557). **พิพิธภัณฑสถานวิทยา**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม.
- จันทนา จันทโร และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2540). **การศึกษาความเป็นไปได้: โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชีพ พิพัฒน์ศิริ และคณะ. (2540). **คู่มือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ : กรณีศึกษาโครงการลงทุนเอกชนและโครงการอสังหาริมทรัพย์**. ปทุมธานี: พี พรินติ้งกรุ๊ป.
- ชัยยศ สันตวงศ์. (2533). **การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ไทรรัตน์ จารุทัศน์. (2565). **ศูนย์เรียนรู้เพื่อทุกคน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐริณี กาญจนามรณ และชนิดา ลำทิวไพศาล. (2564). **พิพิธภัณฑสถานในบทบาทพื้นที่ทางสังคม : ความสำคัญของการพัฒนาพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑ**, (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- รุ่งรวี จิตภักดี. (2565) . **พิพิธภัณฑธรรมชาติวิทยาเทพรตนราชสุดาฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**. กรุงเทพฯ : อะวา 2013.
- รุ่งรวี จิตภักดี และคณะ. (2564). **การศึกษาเชิงเปรียบเทียบเพื่อออกแบบโมเดลการบริหารจัดการพิพิธภัณฑธรรมชาติวิทยา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**. (รายงานผลการวิจัย). นครศรีธรรมราช : ศูนย์ประสานงาน โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ มหาวิทยาลัยวลัย (อพ.สธ.-มวล.).
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จี พี ไชเบอร์ พรินท์.

สิงขร แก้วมรกต และคณะ. (2555). **การศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนโครงการ SUP Plaza มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.

สุจริย์ จรัสด้วง. (2552). **การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นกรุงเทพมหานคร** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2558). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงอพวช.** กรุงเทพฯ : องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.

อารียา บุญทวี. (2556). **การพัฒนาการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์พื้นบ้านของตำบลเทพราช อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม.** (โครงการวิจัยขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพื้นที่). (รายงานผลการวิจัย). ฉะเชิงเทรา : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

Bedford, L. (2001). **Storytelling The Real Work of Museums.** Retrieved February 4, 2024, from <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2001.tb00027>.