



รายงานการศึกษารายบุคคล
(Individual Study)

การบริหารจัดการมหกรรมศิลปร่วมสมัยนานาชาติ
เพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์
: กรณีศึกษามหกรรมศิลปร่วมสมัยนานาชาติ
Thailand Biennale

จัดทำโดย นางสาวสมลักษณ์ คล่องแคล่ว
รหัส 96106

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2565

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษารายบุคคล
(Individual Study)

การบริหารจัดการมหกรรมศิลปกรรมร่วมสมัยนานาชาติ
เพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์
: กรณีศึกษามหกรรมศิลปกรรมร่วมสมัยนานาชาติ
Thailand Biennale

จัดทำโดย นางสาวสมลักษณ์ คล่องแคล่ว
รหัส 96106

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2565

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นางปัทมา เขียววิศิษฏ์สกุล
ลงชื่อ.....

(นางปัทมา เขียววิศิษฏ์สกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

นางณัฏฐญา พัฒนะวาณิชนันท์
ลงชื่อ.....

(นางณัฏฐญา พัฒนะวาณิชนันท์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

นายอารักษ์ พรหมณี
ลงชื่อ.....

(นายอารักษ์ พรหมณี)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปผู้บริหาร

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ถือเป็นแก่นสำคัญในการสร้างเนื้อหาอันเป็นอัตลักษณ์พิเศษในภาคการผลิตสินค้าและบริการ หลายประเทศใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นนโยบายสำคัญในการสร้างมูลค่าให้แก่เศรษฐกิจ และพยายามผลักดันให้เศรษฐกิจสร้างสรรค์หรือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างการเติบโตให้กับประเทศ เป็นทางออกสำคัญในสภาวะความยากลำบากทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงเกิดปรากฏการณ์ Soft Power ที่แต่ละชาติรวมถึงประเทศไทยได้หยิบยก “ทุนวัฒนธรรม” ของประเทศมาเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลักดันการสร้าง “แบรนด์ประจำชาติ” จึงต้องเข้าใจและยอมรับร่วมกันว่าการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเกิดจากการพัฒนาทุนวัฒนธรรมของไทย ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ฝังตัวและให้คุณค่าทางวัฒนธรรมได้สะท้อนคุณค่าและตัวตนเกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ

ศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่น่ารายได้กลับสู่ประเทศ การต่อยอดศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นปรากฏชัดในแง่การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และกระตุ้นเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากภาคบริการในชุมชน ในระยะยาวเป็นการสร้างภาพลักษณ์ไทยในเวทีสากล และแผ่อิทธิพลทางความคิดไปยังสังคมอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยตามนโยบายและแผนงานพัฒนาและส่งเสริมทางวัฒนธรรมของรัฐบาล สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการผลักดันกิจกรรมด้านเทศกาลระดับโลกที่มีรากฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมของประเทศ ชื่อว่า “มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale”

มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นเทศกาลศิลปะร่วมสมัย ที่จัดขึ้นทุก 2 ปี ในรูปแบบของศิลปะจัดวางเฉพาะที่ (site specific instoration) ซึ่งการจัดมหกรรมทั้งสองครั้งที่ผ่านมามีสามารถนำเสนอทุนทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจนผ่านผลงานศิลปะที่มีความสวยงาม และผู้ชมทุกคนสามารถมีส่วนร่วมหรือมีประสบการณ์ร่วมโดยเชื่อมโยงกับประวัติศาสตร์ วิถีชีวิตของผู้คนและชุมชน สร้างคุณค่านวัตกรรมใหม่ ๆ จากผลทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในจังหวัดกระบี่และนครราชสีมา พบว่ามีรายได้จากการจัดเก็บภาษี ที่สูงถึง 323.3 ล้านบาท และ 30.5 ล้านบาท คิดเป็น GDP มูลค่าเพิ่ม 864 ล้านบาทและ 187.9 ล้านบาท เกิดการจ้างงานมากกว่า 3,300 อัตราและ 405 อัตรา ตามลำดับ มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงเป็นกิจกรรมปลายน้ำที่ผลักดันคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมหรือทุนวัฒนธรรมซึ่งเป็นต้นน้ำออกสู่สายตาประชาชน ทำให้งานศิลปะร่วมสมัยเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม และสร้างเศรษฐกิจจากมูลค่าเชิงพาณิชย์ของงานศิลปะร่วมสมัย มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงเปรียบเสมือนแบรนด์สินค้า ที่ลงทุนทางศิลปะและได้ผลคืนสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ แบรนด์ Thailand Biennale เป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น ก็จะต้องสร้างมูลค่าแก่เศรษฐกิจได้มากขึ้น

หัวใจสำคัญของมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงอยู่ที่การบริหารจัดการ ผู้ศึกษาจึงได้วางแนวทางสำหรับการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ โดยถอดบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ด้วยเล็งเห็นว่าแนวทางการบริหารจัดการที่ได้จะพัฒนาการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ให้มีความเข้มแข็ง และมีมาตรฐานในระดับสากล ขณะเดียวกัน

ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มคุณค่าเชิงพาณิชย์ของศิลปะร่วมสมัยในลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้คุณค่าและมูลค่าของงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จากการวิเคราะห์ประสบการณ์และการถอดบทเรียนของการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ทั้งของไทยและต่างประเทศ จึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายการและออกแบบแนวทางบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังนี้

1. การบูรณาการ หรือการสร้างความร่วมมือ เพื่อการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและไปในทิศทางเดียวกัน โดยสร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายตลอดถึงระดับการปฏิบัติ จัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการการขับเคลื่อนมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมเป็นประธาน มีองค์ประกอบหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ตลอดจนภาคประชาชนที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามประเมินผล ให้บรรลุเป้าหมายเกิดเป็นรูปธรรม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะเชิงศิลป์ ทักษะคิดที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และประสบการณ์ในการจัดงานของคนในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลประกาศให้การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นวาระแห่งชาติ และกระทรวงวัฒนธรรมนำเสนอให้มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale บรรจุเป็นเทศกาลสำคัญของประเทศ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เกิดการประสานพลังแบบเบญจภาคี อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ซึ่งเป็นกลไกที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2. โครงสร้างองค์กร กำหนดโครงสร้างและกรอบอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ลดอำนาจเบ็ดเสร็จของภัณฑารักษ์ ลดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม เป็นผู้แต่งตั้งและกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้าง

3. กระบวนการคัดเลือกภัณฑารักษ์ การวางมาตรฐานในระดับสากลของการจัดงานตามรูปแบบและของการจัดเป็ยนาเล่ การจัดงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการคัดเลือกภัณฑารักษ์โดยการเปิดรับสมัครภัณฑารักษ์ที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมจากทั่วโลก มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงควรใช้การคัดเลือกภัณฑารักษ์เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานให้กับการจัดงาน โดยสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กำหนดหลักเกณฑ์และแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกภัณฑารักษ์ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม

4. การกำหนดพื้นที่จัดงาน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานขับเคลื่อน มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการพื้นที่ เตรียมความพร้อมทั้งด้านพื้นที่และบุคลากรสำหรับการจัดงาน ประสานงาน และสื่อสารสร้างการรับรู้กับหน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนในพื้นที่จังหวัด เพื่อให้ได้จังหวัดที่สามารถขับเคลื่อนการจัดงานให้บรรลุเป้าหมายการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ควรแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วย ส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิลปิน และจังหวัดเสนอตัวเป็นเจ้าของภาพเพื่อคัดเลือกในลักษณะเช่นเดียวกับการคัดเลือกเจ้าภาพการจัดงาน EXPO เจ้าภาพการแข่งขันกีฬา เช่น โอลิมปิก และกำหนดในการพิจารณาเช่น กรอบ 3P และมีกระบวนการคัดเลือกล่วงหน้า และเลือกอย่างน้อย 2 – 3 จังหวัด เพื่อให้เกิดการเตรียมตัว และเตรียมความพร้อมของเมืองไว้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบรรจุโครงสร้างการบริหาร และการดำเนินงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ

Thailand Biennale ไว้ในแผนของจังหวัดในระยะยาว เพื่อลดช่องว่างของการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณที่มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและแยกย้ายอยู่กันคนละพื้นที่ทั้งจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และเพื่อให้การจัดมหรธรมร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale สอดคล้องตามแนวทางในระดับสากลที่มีการจัดงานในพื้นที่เดิม จะต้องมีการประเมินผลและทบทวนนโยบายเลือกจังหวัดเจ้าภาพเป็นระยะ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สามารถสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

5. การพัฒนานิเวศสร้างสรรค์ องค์ประกอบแวดล้อมในภาพรวมที่สนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ต้องรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ ทั้งจากโครงสร้างพื้นฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรม เช่น พิพิธภัณฑ์ หอศิลปะ ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ โรงละคร เป็นต้น ซึ่งจะช่วยกระตุ้นจินตนาการ เอื้ออำนวยต่อการคิดสิ่งใหม่ การจัดมหรธรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จะต้องนำไปสู่บริบทของการสร้างนิเวศสร้างสรรค์ของพื้นที่ด้วย

การจัดมหรธรมศิลปะร่วมสมัย Thailand Biennale ทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา ยังไม่สามารถจัดปัญหาเรื่องระบบขนส่งสาธารณะที่จะทำให้ผู้ชมเข้าถึงผลงานในแต่ละพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นควรวางแผนเรื่องระบบขนส่งสาธารณะเชื่อมโยงระหว่างจุดมารองรับผู้เข้าชมงาน สร้างจุดแวะพักระหว่างทาง เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนรอบ ๆ พื้นที่จัดงานได้มีส่วนร่วม สามารถนำเสนอทรัพยากรทางวัฒนธรรมในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในพื้นที่ ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของการเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้งานเบียนนาเล่ของประเทศไทยมีเอกลักษณ์ที่มีความน่าสนใจยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับองค์กรที่สามารถสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวในการเดินทางชมงานด้วยตนเอง เช่น ร่วมมือกับ Google เพื่อสร้างแผนที่แสดงเส้นทางและจุดจัดแสดงผลงานทั้งหมด หรือร่วมกับเนคเทคในการสร้างเมืองอัจฉริยะ

6. การสร้างสรรค์งาน มหรธรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ควรสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง โดยรูปแบบศิลปะเฉพาะพื้นที่ที่ได้ดำเนินการมา เป็นรูปแบบของการสร้างสรรค์งานศิลปะที่ทำให้ศิลปะได้สัมพันธ์กับผู้คนและพื้นที่ต้องอาศัยปัจจัยของทั้งมิติทางสังคม (วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง) และมิติทางกายภาพ (สิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ) สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในฐานะเจ้าภาพหลัก ควรสร้างความเข้มแข็งต่อแนวคิด เพื่อให้ผลงานศิลปะที่มีเนื้อหาและแนวความคิดเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบันได้สื่อสารออกไปในสังคม ศิลปะเฉพาะพื้นที่จะทำให้ผู้ชมได้เกิดการรับรู้ใหม่ ๆ ผ่านผลงานศิลปะบริบท และการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในชุมชน

การบริหารจัดการมหรธรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ คือการบริหารจัดการกิจกรรมปลายน้ำ ซึ่งพัฒนาและต่อยอดทุนวัฒนธรรมไปสู่การสร้างรายได้แก่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยสามารถถอดบทเรียนและเป็นต้นแบบนำไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มคุณค่าเชิงพาณิชย์ของศิลปะร่วมสมัยในลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้คุณค่าและมูลค่าของงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และที่สำคัญการลงทุนในมหรธรมศิลปะร่วมสมัย ซึ่งเป็นการลงทุนในภาคของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์นั้น มูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 1 บาท สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาพรวมของเศรษฐกิจทั้งประเทศได้ถึง 1.95 บาท ถือว่าเป็นการลงทุนที่สร้างมูลค่าคุ้มการลงทุนอย่างยิ่ง

ข้อเสนอเชิงนโยบายการและออกแบบแนวทางบริหารจัดการข้างต้น จะเป็นการสร้างมาตรฐานในการบริหารจัดการมหรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ให้มีความเข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และสามารถขับเคลื่อนทุนวัฒนธรรม สร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การบริหารจัดการมหรรรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหรรรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 96 ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำให้ผู้ศึกษาได้เรียนรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน รวมทั้งทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่อไป

การจัดทำรายงานส่วนบุคคลสำเร็จลุล่วงลงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ณัฐธญา พัฒนะวาณิชนันท์ อาจารย์อารักษ์ พรหมณี และอาจารย์ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนข้อสังเกตต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้ผู้ศึกษาได้พัฒนาแนวความคิดและไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น จนรายงานฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วย ความเรียบร้อย ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. วิทยาลัยบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและคณะผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและประสานงานในด้านต่างๆ ตลอดระยะเวลาการอบรม และขอขอบคุณผู้บริหารของสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย และกัลยาณมิตรของผู้ศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาตลอดมา สุดท้ายหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหรรรรมศิลปะร่วมสมัย เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจต่อไป

นางสาวสมลักษณ์ คล่องแคล่ว

17 สิงหาคม 2565

สารบัญ

| | |
|---|----|
| บทสรุปผู้บริหาร | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | ช |
| สารบัญ | ฅ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| สารบัญแผนภูมิ | ฎ |
| 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย | 1 |
| 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ | 1 |
| 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย | 7 |
| 1.3 วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย | 8 |
| 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ | 10 |
| 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา | 10 |
| 2.2 การกำหนดข้อเสนอแนะ | 17 |
| 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ | 29 |
| ภาคผนวก | 33 |
| บรรณานุกรม | 34 |
| ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล | 42 |

สารบัญภาพ

| | | |
|-----------|---|----|
| ภาพที่ 1 | ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี | 1 |
| ภาพที่ 2 | แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี | 2 |
| ภาพที่ 3 | ขอบข่ายศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย | 4 |
| ภาพที่ 4 | ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย | 6 |
| ภาพที่ 5 | ทิศทางการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย | 6 |
| ภาพที่ 6 | ภาพแสดงความหมายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ | 10 |
| ภาพที่ 7 | ห่วงโซ่คุณค่ามหรณมศิลป์ประร่วมสมัย Thailand Biennale | 17 |
| ภาพที่ 8 | กระบวนการจัดการนิทรรศการศิลป์ประร่วมสมัย | 19 |
| ภาพที่ 9 | กรอบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ | 24 |
| ภาพที่ 10 | โครงสร้างการบริหารจัดการมหรณมศิลป์ประร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale | 26 |
| ภาพที่ 11 | แนวทางการบริหารจัดการมหรณมศิลป์ประร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale | 29 |

สารบัญแผนภูมิ

| | | |
|--------------|--|----|
| แผนภูมิที่ 1 | การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับงานด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย | 5 |
| แผนภูมิที่ 2 | การเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ | 11 |

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

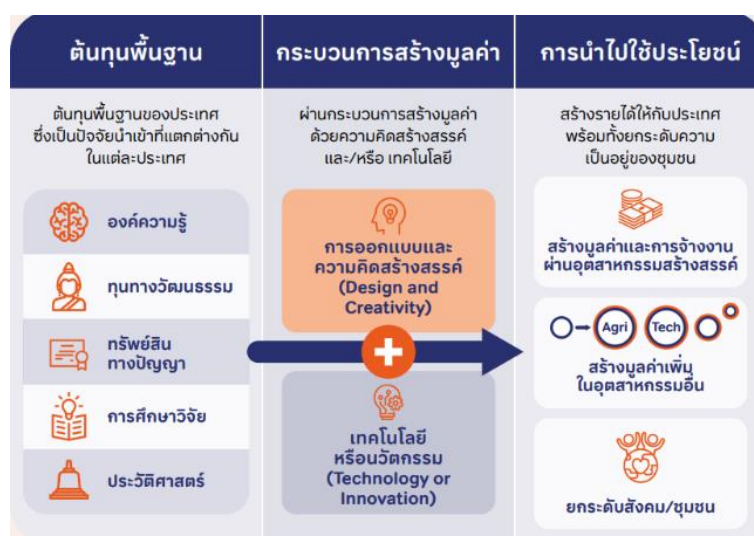
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

การบริหารจัดการมหรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย การพัฒนา

ปัญหาวิกฤติการณ์เศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการค้าโลกอย่างมากมาย ซึ่งผลกระทบที่เกิดกับประเทศไทยจากการหดตัวของเศรษฐกิจโลกที่ผ่านมา ได้สะท้อนโครงสร้างภาคเศรษฐกิจไทยว่ามีความเปราะบาง เนื่องจากต้องพึ่งพิงเศรษฐกิจภายนอกประเทศในสัดส่วนที่สูง ประเทศไทยจึงหันกลับมาปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ โดยการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่า/สร้างมูลค่าให้กับสินค้า/บริการที่ไทยมีความสามารถในการแข่งขันอยู่แล้ว รวมถึงการมุ่งส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันที่ไทยมีศักยภาพ/มีความสามารถหลัก (Core Competency) นำมาสร้างให้เกิดความแตกต่างจากการแข่งขันแบบเดิมๆ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” (Creative Economy) จึงกลายเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจใหม่ที่เน้นการพัฒนาด้วยการเจริญเติบโตแบบสมดุลและยั่งยืนบนพื้นฐานของความสามารถที่แท้จริงของประเทศได้ในที่สุด

ภาพที่ 6 ภาพแสดงความหมายเศรษฐกิจสร้างสรรค์

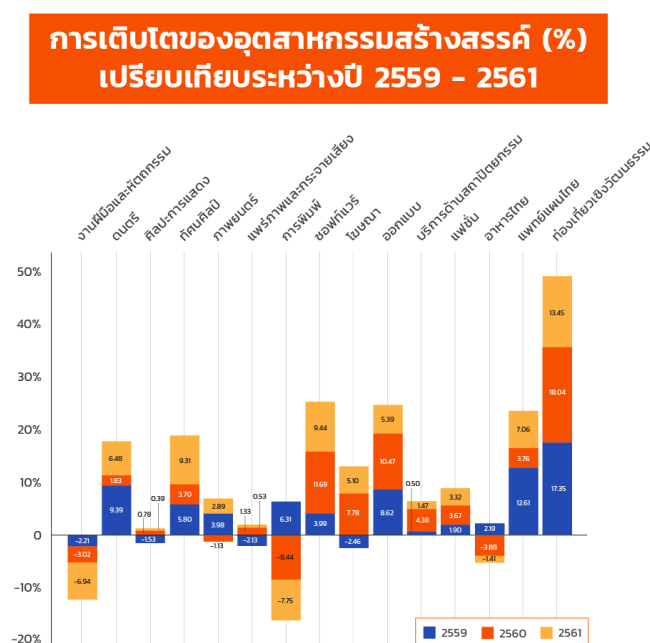


ที่มา : รายงานความเคลื่อนไหวเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้กำหนดขอบเขตเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทยเพื่อใช้ในการวัดขนาดทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และสะท้อนถึงความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยไว้เป็น 15 อุตสาหกรรม (12 อุตสาหกรรมในภาคการผลิต และ 3 อุตสาหกรรมในภาคบริการ) ได้แก่ ประเภทมรดกทางวัฒนธรรม (งานฝีมือและหัตถกรรม การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การแพทย์แผนไทย และอาหารไทย) ประเภทศิลปะ (ศิลปะการแสดง และทัศนศิลป์) ประเภทสื่อสมัยใหม่ (ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ การพิมพ์การกระจายเสียงและดนตรี) และประเภทการใช้งาน (การออกแบบแฟชั่น สถาปัตยกรรมการโฆษณา และซอฟต์แวร์) ซึ่งรายงานประมวผลผลมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จำแนกตามสาขา

การผลิตและข้อมูลจำนวนแรงงานที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์พบว่าปี 2561 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยมีมูลค่าอยู่ที่ 1.46 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้น 0.48 ล้านล้านบาทจากปี 2554 (0.98 ล้านล้านบาท) หรือมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.8 ต่อปี แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนมูลค่าของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เปรียบเทียบกับตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) พบว่าปี 2561 มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 8.93 ต่อ GDP โดยสัดส่วนสูงสุดอยู่ในปี 2558 ร้อยละ 9.1 และเมื่อทำการพิจารณาจำแนกรายอุตสาหกรรม 5 ปีย้อนหลัง (2557-2561) อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม มูลค่าเฉลี่ย 3.08 แสนล้านบาท รองลงมา คือ อุตสาหกรรมอาหาร 2.71 แสนล้านบาท และอุตสาหกรรมโฆษณา 1.95 แสนล้านบาท อ้างอิง <https://www.cea.or.th/th/single-statistic/creative-industry-gdp>

แผนภูมิที่ 2 การเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์



ที่มา : ศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2562)

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 สาขา โดยเปรียบเทียบระหว่างช่วงปี 2559 – 2561 จะพบว่า สัดส่วนการเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ปี 2561 เกือบทุกสาขามีแนวโน้มต่ำลงจากปี 2560 โดยมีอุตสาหกรรม ที่ต้องเร่งปรับตัวเพื่อเพิ่มอัตราเร่งในการเติบโตทางเศรษฐกิจให้สูงขึ้น ประกอบด้วย อุตสาหกรรมงานฝีมือและหัตถกรรม และ อุตสาหกรรมอาหารไทย และอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตสูงโดดเด่นอันดับ 1 ได้แก่ อุตสาหกรรมทัศนศิลป์ หรือ Visual Arts

ตามนิยามของ UNCTAD ซึ่งมีการกำหนดหมวดหลักไว้จำนวนทั้งสิ้น 7 หมวดหมู่ของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ พบว่า จากข้อมูลสถิติปี 2561 กลุ่มสาขาการออกแบบ (Design) มีมูลค่าการส่งออกสินค้าสูงที่สุดเป็นอันดับที่ 1 อยู่ที่ 1.94 แสนล้านบาท อันดับที่ 2 คือ กลุ่มสาขาทัศนศิลป์ (Visual arts) มูลค่า 3.552 หมื่นล้านบาท และอันดับที่ 3 ได้แก่ กลุ่มสาขางานฝีมือและหัตถกรรม (Art crafts) มูลค่า 3.083 หมื่นล้านบาท ตามลำดับ

นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อความเข้าใจผลกระทบของเศรษฐกิจสร้างสรรค์และ Multiplier Effect ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเบื้องต้นจากการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน) ศึกษาข้อมูลอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของประเทศไทย พบว่ามูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 1 บาท สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาพรวมของเศรษฐกิจทั้งประเทศถึง 1.95 บาท (ที่มา : Thailand's Creative Movement Report 2021) จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ ข้างต้น ล้วนแต่ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศเป็นพื้นฐานในการพัฒนา ทุนวัฒนธรรมจึงเปรียบเสมือนแก่นของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์จะประสบความสำเร็จไม่ได้ถ้าปราศจากการพัฒนาทุนวัฒนธรรม ทุนวัฒนธรรมเป็นสินทรัพย์ที่มีการฝังตัวและให้คุณค่าทางวัฒนธรรม ปัจจุบันรัฐบาลได้มีนโยบายและแผนงานพัฒนาและส่งเสริมทุนวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจและการเติมเต็มด้านจิตใจและวัฒนธรรมให้กับประชาชน และสังคมไทย สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย มีความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการผลักดันเทศกาลระดับโลกที่มีรากฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมของประเทศออกไปในเวทีโลกมากขึ้น ที่ผ่านมามีกิจกรรมที่บริหารจัดการให้ทุนทางวัฒนธรรม มีคุณค่าทางเศรษฐกิจปรากฏอยู่มากมาย อาทิ เทศกาลด้านการออกแบบ ตัวอย่างของเทศกาลงานออกแบบกรุงเทพฯ (Bangkok Design Week) เป็นเทศกาลที่มีผู้ร่วมจัดงานทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรระหว่างประเทศกว่า 60 หน่วยงาน รวมนักออกแบบและธุรกิจสร้างสรรค์มากกว่า 2,000 ราย และมียอดผู้เข้าชมงานทั้งไทยและต่างประเทศในแต่ละปีมากกว่า 800,000 คน สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ 463 ล้านบาท เทศกาลงานออกแบบเชียงใหม่ (Chiang Mai Design Week) เทศกาลด้านการออกแบบในส่วนภูมิภาคมีผู้เข้าร่วมงาน 105,411 คน สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจกว่า 493 ล้านบาท เทศกาลด้านอาหารอย่างโครงการไทยเทสเทอร์ราปี (Thai Taste Therapy) ซึ่งเป็นการส่งออกวัฒนธรรมอาหารไทยมิติใหม่ ชูอาหารไทยเป็นยาที่อร่อยที่สุดในโลก เป็นโครงการที่สร้างความน่าสนใจด้านอาหารที่ทำให้เมนูอาหารไทยเป็นเมนูยอดนิยม

สำหรับเทศกาลด้านศิลปวัฒนธรรม หนึ่งในเทศกาลสำคัญที่สามารถสะท้อนถึงความเป็นไทยและการสร้างรายได้ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ชัดเจน ก็คือ มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นเทศกาลทางศิลปะร่วมสมัยที่จัดขึ้นทุก ๆ 2 ปี ที่สามารถนำเสนอทุนทางวัฒนธรรมไทยได้อย่างชัดเจนผ่านเป็นผลงานศิลปะที่นอกจากมีความสวยงาม ดึงดูด จับใจ มีความน่าสนใจ และน่าตื่นตื้นเต้นแล้ว ยังเป็นงานศิลปะที่ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม และมีประสบการณ์ร่วมได้ โดยเน้นการใช้ศักยภาพจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดผลลัพธ์อย่างเต็มที่ เชื่อมโยงกับประวัติศาสตร์ วิถีชีวิตของผู้คนและชุมชน สร้างคุณค่านวัตกรรมใหม่ ๆ มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงทำให้เกิดสร้างงานและอาชีพใหม่ ๆ ให้กับคนในพื้นที่ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม ส่งผ่านความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้แก่คนในพื้นที่ และนำมาสู่การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในพื้นที่ได้ในที่สุด

นอกจากนี้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นรูปธรรมตามนโยบายการต่อยอดวัฒนธรรมด้วยการนำคุณค่าของวัฒนธรรม สร้างสรรค์สินค้าและบริการ (Creative Culture) เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูงของกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งเริ่มจากสินค้า

และการบริการทางวัฒนธรรมที่มีศักยภาพ 5F ประกอบด้วย อาหาร (Food) ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ (Film) การออกแบบและแฟชั่น (Fashion) มวยไทย (Fighting) เทศกาล ประเพณีสู่ระดับโลก (Festival) **มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale** จึงเป็นการขับเคลื่อนเทศกาล ประเพณีของไทยสู่ระดับโลก ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและลูกค้า เชื่อมโยงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ผู้ศึกษาจึงได้เสนอเรื่อง การบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เพื่อเป็นการถอดบทเรียนของการจัดงานที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุง พัฒนารูปแบบในการบริหารการจัดการ แก่จุดอ่อน รักษาและเสริมจุดแข็งของมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เพื่อให้เกิดขยายผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่เป้าหมายการเป็นเทศกาลศิลปะร่วมสมัยที่สามารถสร้างรายได้แก่ประเทศจากเศรษฐกิจสร้างสรรค์

2.1.2 ระบุสภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ตามเป้าหมายการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ดึงดูดแข็งของประเทศที่สำคัญมาเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ ทูทางสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญามาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้น จากการดำเนินการที่ผ่านมายังคงมีปัญหาและผลกระทบ ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาในอนาคต สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ปัญหาจากภายใน ปัญหาจากภายนอก และปัญหาด้านเทคโนโลยี กล่าวโดยสรุปดังนี้

2.1.2.1 ปัญหาจากภายใน

1) รูปแบบการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ โดยทั่วไปการบริหารจัดการและองค์กรหลักการบริหารงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยส่วนใหญ่ดำเนินการโดยองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร เช่น มูลนิธิ ชมรม สมาคม หอศิลป์ แกลเลอรี เป็นหน่วยงานหลักที่บริหารจัดการนิทรรศการศิลปะได้ด้วยตนเอง และมีความร่วมมือหรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐบาล หน่วยงานเอกชน ชุมชน เพื่อให้การจัดนิทรรศการราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบการบริหารมักจะมีการแต่งตั้งประธานหรือผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ บริหารงานตามวาระ โดยอาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นหนึ่งในคณะกรรมการได้ตามความเหมาะสม แต่ที่ผ่านมา Thailand Biennaleบริหารงานโดยภาครัฐ และยังขาดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างการบริหารงานที่อิงกับรูปแบบการบริหารงานราชการ ขาดความยืดหยุ่น เมื่อเกิดประเด็นปัญหาเร่งด่วนเฉพาะหน้า จึงขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา ที่ต้องผ่านการพิจารณาเป็นลำดับขั้นของราชการ จึงอาจไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การขาดเป้าหมายที่ชัดเจน Thailand Biennale มีเป้าหมายในการจัดงานที่อิงตามนโยบายของภาครัฐ ส่งผลให้วัตถุประสงค์ของ Thailand Biennale ขาดความโดดเด่น ไม่มีความชัดเจนของเป้าหมายมากเพียงพอในระดับที่จะสามารถกำหนดรูปแบบและทิศทางสำหรับการจัดเทศกาลให้ประสบความสำเร็จอย่างเหมาะสมและยั่งยืนได้ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วตัวงานนิทรรศการนั้นมีองค์ความรู้และเนื้อหา (content) ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับวงการศิลปะร่วมสมัยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ในหลากหลายมิติ รวมทั้งการดึงมิติทางศิลปวัฒนธรรม และทุนวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบในการสร้างสรรค์ ส่งผลถึงรายได้ของประเทศจากเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ชัดเจน

3) งบประมาณ การได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานผู้จัดซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาล มีข้อจำกัดและประกอบกับทัศนคติและนโยบายของรัฐบาลที่ยังคงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุนเป็นลำดับแรกส่งผลให้การพัฒนาด้านศิลปะของไทยไม่เติบโตและเข้มแข็งเท่าที่ควร

2.1.2.2 ปัญหาจากภายนอก เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทภายนอกของการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ ประกอบด้วย

1) ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม คำว่าสภาพแวดล้อมในที่นี้ นอกจากเป็นบริบทของพื้นที่การจัดงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัฒนธรรม ประเพณี ความเป็นอยู่ หรือแม้แต่อาชีพของคนในพื้นที่ รวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ เป็นประเด็นเป้าหมายที่สามารถส่งผลกระทบต่อการจัดงาน อย่างกรณีการจัดงานที่กระบี่ มีการนำเสนอประเด็นเปราะบางทางด้านศาสนา ประเพณี หากไม่สร้างความเข้าใจระหว่างศิลปินและพื้นที่ในเข้าใจถึงชนบประเพณี ความเชื่อของท้องถิ่น จะนำมาซึ่งความขัดแย้งและต่อต้านการจัดงาน ขณะเดียวกันงาน Thailand Biennale หยิบยกปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและจัดแสดงในพื้นที่ทางธรรมชาติ มีแนวความคิดและเนื้อหาของผลงานที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสรรค์โดยเทคนิควิธีการที่หลากหลายแปลกใหม่ บางผลงานผสมผสานแนวคิดด้านปรัชญา บางผลงานมีเนื้อหาที่หยิบยืมองค์ความรู้จากสาขาอื่นมาผสมผสานและตีความ แสดงออกในเชิงนามธรรมและสัญลักษณ์มากกว่าการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา หากขาดการควบคุม จะสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และกระทบต่อภาพลักษณ์ของการจัดงานตามมาได้

2) ปัญหาด้านพื้นที่ ซึ่งการที่มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ในแต่ละครั้ง มีการเปลี่ยนพื้นที่การจัดงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาสำคัญและเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นก็คือแต่ละพื้นที่ที่มีความพร้อมไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของด้านกายภาพของพื้นที่ หรือด้านการบริหารจัดการพื้นที่ก็ตาม หรือการกระจายตัวของผลงานไปยังพื้นที่ต่าง ๆ จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การแสดงงานไม่ว่าจะเป็นการจัดแสดงภายในหรือภายนอกอาคาร ไม่สามารถทำให้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงและจับต้องได้ การกระจายตัวและระยะทางระหว่างพื้นที่จัดแสดงก็เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ชมไม่สามารถชมผลงานได้ครบทั้งหมด ประกอบกับการขาดการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าชมเช่น shuttle bus หรือรถสองแถวของชุมชนที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวสามารถเดินทางเข้าถึงผลงานได้โดยสะดวก ปัญหาเหล่านี้หากได้รับการวางแผนและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน มีการจัดการคมนาคมยอมทำให้ผู้เข้าชมสามารถเข้าถึงและชมผลงานศิลปะได้ครบถ้วน

3) ปัญหาด้านการส่งเสริมของภาครัฐและเสถียรภาพทางการเมือง พบว่าการตระหนักคุณค่าของศิลปะในประเทศไทย ที่ยังนับได้ว่ามีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศซึ่งมีการพัฒนาและให้ความสำคัญด้านศิลปะ ด้วยปัจจัยที่ว่ารัฐบาลไทยจะสร้างสำนึกรู้ต่อคุณค่าทางศิลปะเช่นไร ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดงานที่มุ่งหวังให้เป็นเทศกาลในระดับนานาชาติ ที่สร้างรายได้เข้าประเทศ แต่กลับไม่ใช้การดำเนินงานในระดับนโยบายหลักของกระทรวง หรือของรัฐบาล ย่อมส่งผลถึงการสนับสนุนการขับเคลื่อนงาน ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน รวมถึง

ความร่วมมือและการบูรณาการของระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาจึงขาดความเข้มแข็งในฐานะของโครงการระดับนโยบายของรัฐบาล แต่เป็นการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการเท่านั้น

4) ปัญหาความรู้ ความเข้าใจ การส่งเสริมความตระหนักรู้ และความเข้าใจในคุณค่าของงานศิลปะร่วมสมัยแก่กลุ่มเด็ก เยาวชน และประชาชน ซึ่งคำว่า “เบียนนาเล่” เป็นสิ่งใหม่สำหรับคนส่วนใหญ่ในสังคม ที่ผ่านมาการจัดงานมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือกิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงศิลปะและเบียนนาเล่เข้ากับชุมชนไม่ทั่วถึง รวมทั้งมีการเปิดเป็นสาธารณะให้คนทั่วไปเข้ามารับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ต่อเนื่อง เมื่อมีการจัดงานเกิดขึ้น ประชาชนในบางพื้นที่จึงมีความตื่นตัวและการเข้ามามีส่วนร่วมกับงานไม่มากเท่าที่ควร ประกอบกับ ประเด็นความแตกต่างของความสนใจในผู้ชมชาวไทยและต่างประเทศ ถือเป็นข้อมูลและจุดประาะบางที่สำคัญต่ออนาคตของการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัย

2.1.2.3 ปัญหาด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำเนินงาน ในแวดวงศิลปะร่วมสมัย เกิดแพลตฟอร์มของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างศิลปิน ผู้สร้างสรรค์ผลงาน และผู้ชมมีการย้ายไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์และดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ ตัวอย่างความเคลื่อนไหวที่น่าจับตามองเรื่องหนึ่ง คือ การเกิดขึ้นของ NFT (Non-Fungible Token) หรือสินทรัพย์ดิจิทัลรูปแบบใหม่ที่ไม่สามารถผลิตซ้ำหรือทดแทนได้ สะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่องานศิลปะ โดย NFT เป็น Cryptocurrency ประเภทหนึ่งที่ทำให้งานศิลปะดิจิทัลชิ้นหนึ่ง ถูกแปลงเป็นของสะสมที่มีเพียงชิ้นเดียวในโลกได้ ซึ่งนับเป็นโอกาสอันดีสำหรับศิลปินในการสร้างสรรค์ผลงานในรูปแบบดิจิทัล และมีช่องทางในการสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ ๆ แต่ในแง่มุมมองของมหกรรมศิลปะร่วมสมัยอาจจะส่งผลกระทบต่อภารกิจดึงดูดผู้ชม นักท่องเที่ยวให้เข้าร่วมกิจกรรมในพื้นที่ศิลปินและผู้จัดงานต้องมีทักษะและการเตรียมการในเรื่องนี้เพิ่มขึ้นด้วย

2.1.2.4 ขาดการบริหารความเสี่ยง

การที่มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นมหกรรมศิลปะที่แสดงในพื้นที่สาธารณะ อาจจะมีปัจจัยเสี่ยงที่นอกเหนือจากการควบคุมของการจัดงาน เช่น สภาพอากาศ ฤดูกาล สภาพพื้นที่ หรือโรคระบาด จำเป็นต้องเตรียมมาตรการบริหารความเสี่ยงร่วมด้วย ซึ่งตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดงานในครั้งต่อ ๆ ไปได้ เช่น กรณีการจัดงานที่กระบี่ ได้รับผลกระทบจากพายุปลาบึก ทำให้ผลงานหลายผลงานเกิดความเสียหาย บางชิ้นไม่สามารถแสดงงานต่อได้ ซึ่งเหล่านี้เกิดจากการศึกษาพื้นที่และการนำเสนอข้อมูลต่อศิลปินไม่ดีพอ การศึกษาพื้นที่ในแต่ละครั้งจึงต้องให้ข้อมูลอย่างรอบด้านในทุกมิติ หรือสถานการณ์การระบาดของโควิด - 19 ทำให้มีการปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย และนำเรื่องเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ทั้งในรูปแบบการสร้างสรรค์งานของศิลปิน และการเผยแพร่ เพื่อทลายกำแพงข้อจำกัดของการเดินทางในช่วงการแพร่ระบาด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด คือการวางโครงสร้างของการแก้สถานการณ์โดยกำหนดตัวบุคคลเฉพาะกิจ เป็นคนที่เข้าควบคุมและแก้สถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อทำหน้าที่จัดการและเข้าถึงปัญหาอย่างทันท่วงที เตรียมขั้นตอนจัดการเบื้องต้น เช่น ผู้ที่ได้รับมอบหมายรายงานสถานการณ์ตรงต่อผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องผ่านคณะกรรมการหรือสายงานบังคับบัญชา

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

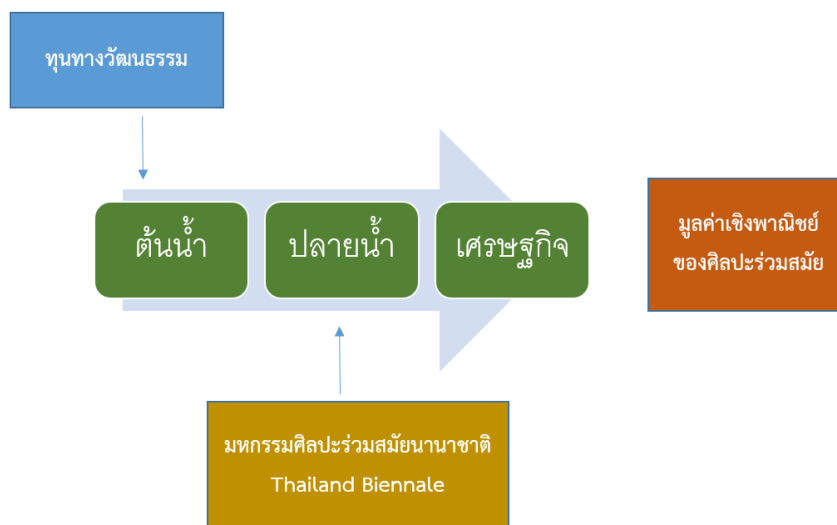
เบียนนาเล่ (Biennale) ในภาษาอิตาลี หรือในภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า ไบเอนเนียล (Biennial) แปลว่า ทุกสองปี เป็นคำที่มักใช้กับมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ ปัจจุบันได้กลายเป็นแบรนด์ของมหกรรมศิลปะร่วมสมัย และคำว่า เบียนนาเล่ ถูกนำไปต่อท้ายชื่อเมืองหรือชื่อประเทศ โดยมีต้นกำเนิดจากงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเวนิส เบียนนาเล่ ซึ่งถือเป็นมหกรรมศิลปะที่ยิ่งใหญ่และเก่าแก่ที่สุดในโลก

มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ เปรียบเสมือนห้องแสดงสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี วิถีชีวิตของผู้คนที่หลอมรวมอยู่ในเทศกาล สามารถสะท้อนความเคลื่อนไหวรวมถึงเรื่องราวจากอดีตส่งต่อมาปัจจุบัน และก้าวไปสู่อนาคต สร้างเศรษฐกิจและกิจกรรมสร้างสรรค์ดึงดูดผู้คนทั้งในและต่างประเทศให้เข้ามาใช้ชีวิตท่องเที่ยว เกิดการพัฒนา ซึ่งจะเป็นแพลตฟอร์มในการเชื่อมต่อทุนทางความคิด ทุนวัฒนธรรม บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมภาคบริการ ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ได้ผลักดันมิติทางศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าแก่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดยผ่านการสนับสนุนศิลปินไทยในฐานะตัวแทนประเทศไทยเข้าร่วมมหกรรมศิลปะร่วมสมัยในระดับนานาชาติอย่างมากมาย อาทิ Documenta (Germany), Setouchi Triennale, (Japan), Singapore Biennale (Singapore), Biennale of Sydney (Australia) และ International Art Exhibition, La Biennale di Venezia (Italy) เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ทั้งการพัฒนา ศิลปะร่วมสมัยและการพัฒนาประเทศ ดังนั้นหากประเทศไทยสามารถสร้างเวทีศิลปะร่วมสมัยระดับโลกในประเทศ ก็จะเป็นการเปิดโอกาสในการรายได้เข้าสู่ประเทศ เช่นตัวอย่างจากมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเวนิส เบียนนาเล่ ซึ่งเป็นมหกรรมทางศิลปะที่เก่าแก่ที่สุดและมีชื่อเสียงที่สุดในโลก เป็นจุดหมายของผู้ที่รักงานศิลปะที่ต้องเข้ามาชมทุก ๆ 2 ปี มีประเทศเข้าร่วมมากกว่า 80 ประเทศ มีผู้เข้าชมตลอดระยะเวลา 6 – 7 เดือน ไม่ต่ำกว่า 500,000 คน สร้างรายได้อย่างมหาศาลให้กับเมืองเวนิส จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะป็นธุรกิจโรงแรม ที่พัก ร้านอาหาร และสินค้าของที่ระลึก จากบทเรียนความสำเร็จเหล่านี้ ทำให้ปัจจุบันมีมหกรรมศิลปะร่วมสมัยเกิดขึ้นทั่วโลก

สำหรับประเทศไทย สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ได้จัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale มาแล้ว 2 ครั้ง ซึ่งผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดจากการจัดงานพบว่า Thailand Biennale, Krabi 2018 มีนักท่องเที่ยวเข้าร่วมงาน 2,600,000 คน มี GDP มูลค่าเพิ่ม 864 ล้านบาท รายได้จากการจัดเก็บภาษี 323.3 ล้านบาท และการจ้างงานมากถึง 3,300 อัตรา และ Thailand Biennale, Korat 2021 ซึ่งจัดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID – 19 สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าร่วมงาน 93,469 คน เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจจากงาน 200.7 ล้านบาท รายได้จากการจัดเก็บภาษี 30.5 ล้านบาท คิดเป็น GDP มูลค่าเพิ่ม 187.9 ล้านบาท และเกิดการจ้างงาน 405 อัตรา (ที่มา : ผลประเมินการจัดงาน โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน))

ภาพที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่ามหรกรรมศิลปะร่วมสมัย Thailand Biennale



ที่มา : ผู้ศึกษา

จากห่วงโซ่คุณค่าของมหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale อาจกล่าวได้ว่า

- มหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นกิจกรรมปลายน้ำที่ผลักดันคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยออกสู่สายตาประชาชนซึ่งเป็นผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ทำให้งานศิลปะร่วมสมัยเกิดประโยชน์และมูลค่าอย่างจริงจังต่อประเทศไทย เศรษฐกิจ และสังคมไทย

- มหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เปรียบเสมือนแบรนด์ของสินค้า ที่เป็นการลงทุนทางศิลปะและได้ผลคืนมาสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ยิ่งแบรนด์ Thailand Biennale เป็นที่ยอมรับมากเท่าไร ก็จะช่วยสร้างมูลค่าแก่เศรษฐกิจไทยได้มากเท่านั้น

มหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตามความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายเพื่อการพัฒนาต่อยอด สร้างรายได้จากต้นทุนและทรัพยากรทางวัฒนธรรม ตอบสนองต่อนโยบายการใช้มิติทางศิลปะสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยเผยแพร่และเชิดชูเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ วัฒนธรรมของไทย ตลอดจนหัวใจและความท้าทายของมหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติที่อาจยกระดับประเทศไทยไปสู่สถานะเมืองหลวงแห่งศิลปะแฉกเช่น ฮองกง สิงคโปร์ และเวนิส

การบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญ จำเป็นต้องมีรูปแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดำเนินการมาแล้วทั้ง 2 ครั้ง รวมถึงเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ประเทศไทยได้สังเกตการณ์จากการเข้าร่วมเทศกาลของประเทศอื่น ๆ และเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ การบริหารจัดการที่ดี ประสบการณ์ของการจัดมหรกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale สามารถถอดบทเรียนเป็นต้นแบบ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์ของศิลปะร่วมสมัยในลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้คุณค่าและมูลค่าของงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2 การกำหนดข้อเสนอนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

จากประสบการณ์จัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale พบว่ายังขาดแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น การพัฒนาการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ เป็นไปอย่างมีระบบ มีความต่อเนื่อง และยั่งยืนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยทำให้เห็นว่า Thailand Biennale เป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ที่สามารถสร้างเศรษฐกิจแก่ประเทศขึ้นอยู่กับการจัดระบบการบริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และสามารถช่วยขับเคลื่อนอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อาทิ อุตสาหกรรมทัศนศิลป์ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ทางเลือกที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ถูกบรรจุเป็นหนึ่งในวาระแห่งชาติ BCG Economy Model สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รัฐบาลจึงเร่งเดินหน้าส่งเสริมอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา การเพิ่มมูลค่าของความคิดสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ โดยผ่านห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ อุตสาหกรรมการผลิตหรือสนับสนุนการผลิต และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่าย โดยพบว่าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เข้าไปมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ของภาคการผลิตและภาคบริการอื่นๆ ซึ่งในปี 2561 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 กลุ่มอุตสาหกรรม สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจถึง 1,461 พันล้านบาท โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายสาขาอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุด 5 อันดับแรก พบว่า อันดับที่ 1 ได้แก่ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม มีสัดส่วนสูงสุดถึงร้อยละ 28.04 มูลค่ารวม 409 พันล้านบาท อันดับที่ 2 คือ อุตสาหกรรมอาหารไทย มีสัดส่วนร้อยละ 18.29 มูลค่ารวม 267 พันล้านบาท อันดับที่ 3 คือ อุตสาหกรรมการโฆษณา มีสัดส่วนร้อยละ 14.28 มูลค่ารวม 208 พันล้านบาท อันดับที่ 4 คือ อุตสาหกรรมแฟชั่น มีสัดส่วนร้อยละ 12.99 มูลค่ารวม 189 พันล้านบาท และอันดับที่ 5 อุตสาหกรรมการออกแบบ มีสัดส่วนร้อยละ 8.6 มูลค่ารวม 125 พันล้านบาท

ในขณะที่วิกฤตการณ์โควิด - 19 ส่งผลให้ทุกภาคอุตสาหกรรมชะลอตัว ในช่วงปี 2563 - 2564 จากประมาณการขององค์การยูเนสโก อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั่วโลกในปี 2563 มีมูลค่าลดลงกว่า 24.8 ล้านล้านบาท โดยอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ไทย 15 สาขา มีมูลค่าลดลงร้อยละ 23 มาอยู่ที่ 1.19 ล้านล้านบาท

2.2.1.2 แนวคิดเพื่อการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ

ในปี 2565 แม้ว่าเศรษฐกิจยังคงเผชิญความท้าทายจากโลกรระบาด ราคาน้ำมัน และสงครามรัสเซีย-ยูเครน แต่การดำเนินนโยบายเปิดประเทศฟื้นฟูเศรษฐกิจของรัฐบาล การผลักดันยุทธศาสตร์ Soft Power จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ไทยเริ่มฟื้นตัว ทั้งจากกิจกรรมภาคการท่องเที่ยว การบริโภคภายในประเทศ การนำทรัพยากรเชิงวัฒนธรรมที่มีศักยภาพของประเทศ 5F มาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่มีประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรมอันเก่าแก่ มีธรรมชาติงดงาม รวมถึงเป็นศูนย์กลางของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความจำเป็นที่รัฐบาลควรให้การส่งเสริมการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale อย่างต่อเนื่องต่อไป โดยมีแนวคิดเพื่อการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ดังนี้

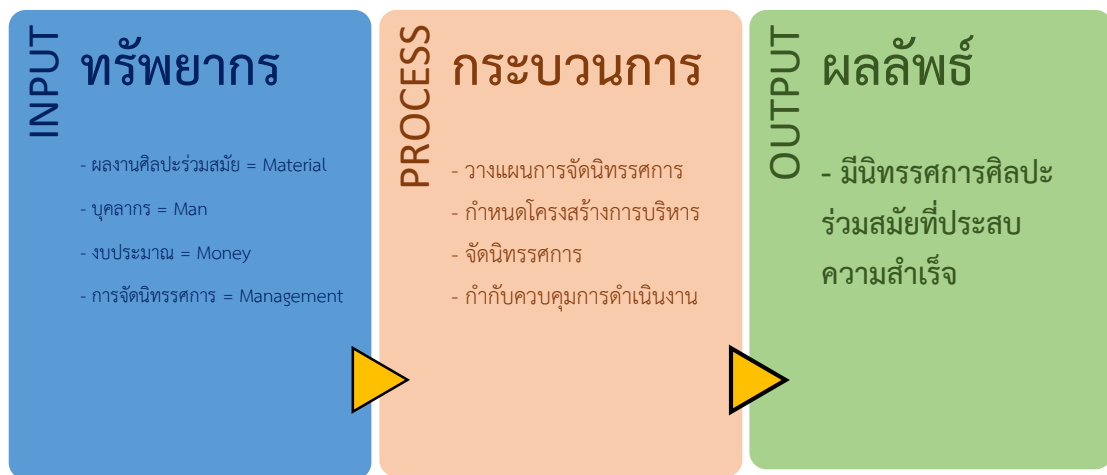
1) แนวคิดการบริหารจัดการ 4m's

การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในตัวเอง เพื่อนำไปสู่การแยกแยะปัญหาสาเหตุต่างๆ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ทั้งนี้ Nicholas Serota ผู้อำนวยการแห่งหอศิลป์ Tate กรุงลอนดอน สหราชอาณาจักร

อาณาจักร ได้ให้สัมภาษณ์ไว้กับ Adrian George ในหนังสือ The Curator's Handbook ว่าในการจัดนิทรรศการจำเป็นต้องใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ 20% และอีก 80% ที่เหลือเป็นเรื่องของการบริหารงาน การจัดการ และความร่วมมือ ผู้จัดต้องมองเห็นสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น การขาดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์อาจทำให้การจัดนิทรรศการไม่ประสบความสำเร็จ แต่การขาดการบริหารจัดการและความร่วมมือที่ี้อาจทำให้การจัดนิทรรศการนั้นไม่อาจเกิดขึ้น (ณุพิณ นันทเกียรติ, 2562) การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และที่ต้องการเพิ่มก็คือการบริหารจัดการทั้ง 4m's ประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหารจัดการ (Management) ที่มา <https://bsc.dip.go.th/>

ดังนั้น มหกรรมศิลปะร่วมสมัยที่จะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้จำเป็นต้องมี “การบริหารจัดการ” สามารถนำแผนผังกระบวนการจัดการโดยใช้หลัก 4m's มาอธิบายเกี่ยวกับการจัดการนิทรรศการศิลปะร่วมสมัยให้เห็นภาพชัดเจนได้ดังนี้

ภาพที่ 8 กระบวนการจัดการนิทรรศการศิลปะร่วมสมัย



ที่มา : ณุพิณ นันทเกียรติ , 2562

2) ทักษะของนักบริหาร (Management Skills) (ผศ.ดรสามมิติ สุบรรจง, 2560)

ทักษะสำคัญที่นักบริหารควรมีอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะด้านคน (Human skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดการประสานการทำงานที่เชื่อมโยงทัศนคติ การสื่อสารระหว่างการทำงานแต่ละคน และทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม อย่างไรก็ตามหากมองโดยสรุปของทักษะของนักบริหารทั้ง 3 ด้านนั้น ทักษะด้านความคิดจะยิ่งสำคัญมากขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงขึ้น ขณะที่ด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะเน้นไปที่การมองภาพรวมและทิศทางการพัฒนา ส่วนทักษะด้านคนยังคงมีความสำคัญในทุกๆระดับ

3) แนวคิด Design Thinking เป็นกระบวนการคิดเชิงออกแบบสำหรับพัฒนานวัตกรรมที่ผสมผสานการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และการคิดเชิงธุรกิจ (Business thinking) เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรมอย่างมีระบบ มีหลักการสำคัญ คือ การเข้าใจความต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า (Human-Centered) อย่างแท้จริง แล้วระดมความคิดเพื่อค้นหาทางแก้ไขเรียนรู้ และลงมือทำเพื่อสร้างคุณค่าและนวัตกรรม

4) **แนวคิดการนำศิลปะวัฒนธรรมร่วมสมัยนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์** การขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางศิลปะและวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ทางสังคม และนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการสร้างมูลค่าสินค้าหรือบริการที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ จากกลุ่มกิจกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เป็นการเพิ่มมูลค่าโดยผ่านห่วงโซ่มูลค่า 3 ส่วน ได้แก่ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ อุตสาหกรรมการผลิตหรือสนับสนุนการผลิต และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่าย

เมื่อประมวลหลักการ แนวคิด สถิติ กรณีตัวอย่างเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นโอกาสในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ สร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จะช่วยต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการของประเทศ จึงอยู่ที่การบริหารจัดการที่มีระบบ โดยใช้แนวทางที่เหมาะสมกับสังคมไทยผสมผสานระหว่างศิลปะที่แสดงอัตลักษณ์ไทย วัฒนธรรมท้องถิ่น และมีความเป็นนานาชาติ

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

2.2.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ

1) กรณีศึกษาการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเวนิส เบียนนาเล่

การจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ เป็นพฤติกรรมกรรมการบริโภคทางศิลปะวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับมิติทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเริ่มต้นครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1895 (2438) ในเวนิส ประเทศอิตาลี ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจและสังคมของเมืองเวนิสอยู่ในช่วงตกต่ำเสื่อมถอย ก่อนที่จะเริ่มมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น เริ่มมีศิลปินที่มีชื่อเสียงในระดับโลกเริ่มหมุนเวียนเข้ามาแสดงผลงาน โดยผลงานที่จัดแสดงประกอบด้วยงานจิตรกรรม ประติมากรรม และงานประยุกต์ศิลป์ และในปี 1914 เปิดให้นานาชาติเข้ามาร่วมจัดตั้งพาวิลเลียนหรือศาลาแสดงผลงานของตนเอง อย่างเบลเยียม ฮังการี เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส และรัสเซีย ก่อนจะถูกระงับไปในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 ในปี 1916 และ 1918 และกลับมาจัดขึ้นใหม่ในปี 1920 โดยหวังว่ามหกรรมนี้จะสร้างชื่อเสียงให้กับเมืองในระดับนานาชาติ นำพารายได้ และช่วยฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจและสังคมของเมือง (ที่มา : <https://themomentum.co/venice-biennale/>)

ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารจัดการ อยู่ภายใต้การบริหารของสถาบันมหกรรมศิลปะนานาชาติ Società di Cultura La Biennale di Venezia ซึ่งเป็นมูลนิธิที่ไม่หวังกำไร ขึ้นตรงต่อกระทรวงวัฒนธรรม มีโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยคณะกรรมการ 4 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบบัญชี และผู้สนับสนุนจากองค์กรเอกชน คณะกรรมการแต่ละชุดมีวาระการทำงาน 4 ปี เพื่อทำหน้าที่ดูแลการจัดงานเบียนนาเล่ โดยทำงานร่วมกับ ASAC (Historical Archives of Contemporary) และมีรัฐมนตรีกระทรวงวัฒนธรรมเป็นผู้เสนอชื่อประธานคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่คัดเลือกภัณฑารักษ์ร่วมกับนายกเทศมนตรีเมืองเวนิสและตัวแทนจาก 3 องค์กรสมาชิก คือ The Regione Veneto, The Consiglio Provinciale di Venezia และผู้สนับสนุนจากองค์กรเอกชน (หัสภาพ ตังมหาเมฆ , 2555) และภัณฑารักษ์หลัก จะทำหน้าที่ในเลือกภัณฑารักษ์ร่วม เพื่อคัดเลือกศิลปิน และผลงาน

จากนานาชาติ รวมถึงการจัดนิทรรศการเสริมควบคู่ไปกับเทศกาล เพื่อดึงดูดผู้ชมใหม่ๆ เชื่อมโยงกับมวลชน ด้วยความบันเทิงกระแสหลักและวัฒนธรรมแห่งชาติ อย่างเช่น ภาพยนตร์ดนตรีป๊อป มัณฑนศิลป์ (Decorative arts) และศิลปะสาธารณะ (Public art) อย่างประติมากรรมกลางแจ้ง อนุสาวรีย์ อนุสรณ์สถาน และงานสถาปัตยกรรม ซึ่งถือเป็นจุดเด่นประการหนึ่งของการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเวนิส เบียนนาเล่ จำนวนผู้เข้าชมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของเวนิส เบียนนาเล่ แสดงถึงความความสำเร็จในการบริหาร และยังสะท้อนให้เกิดการจัดกิจกรรมใหม่ ๆ อย่างดนตรี การละคร และเทศกาลภาพยนตร์ โดยความสำเร็จของเวนิส เบียนนาเล่ เกิดจากการใช้กลยุทธ์ทางศิลปวัฒนธรรมขับเคลื่อนสังคมอิตาลีอย่างทรงพลัง ด้วยการกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว และการประชาสัมพันธ์ที่ทรงประสิทธิภาพ การจัดโปรมอชัน เช่น การลดค่าตั๋วรถไฟ รวมถึงการจัดให้มีรางวัล Golden Lion และ Silver Lion ซึ่งเป็นรางวัลอันทรงเกียรติแก่ผลงานหรือศิลปินที่มีความโดดเด่นและน่าสนใจในการจัดแต่ละครั้ง และถือเป็นรางวัลที่เป็นที่จับตามองของสื่อมวลชน ศิลปิน และนักท่องเที่ยวที่เข้าชมงานอีกด้วย

2) กรณีศึกษามหกรรมศิลปะร่วมสมัยร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale, Krabi 2018

มหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale เป็นมหกรรมทางศิลปะที่ใช้นโยบายการใช้ศิลปะนำมิติทางศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ทุนทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยจัดเป็นครั้งแรกในจังหวัดกระบี่ จากการนำประสบการณ์จากเข้าร่วมเทศกาลศิลปะร่วมสมัยในเวนิส เบียนนาเล่ มาพัฒนาเป็นรูปแบบการการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยของตนเอง โดยสรุปรูปแบบการจัดดังนี้

(1) ลักษณะการจัดงานและรูปแบบของผลงาน จัดขึ้นตามลักษณะของการจัดเบียนนาเล่ ที่จัดขึ้นทุก 2 ปี โดยต่างจากนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์ศิลปะทั่วไป คือการจัดขึ้นในพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ธรรมชาติกลางแจ้ง ในรูปแบบของผลงานศิลปะจัดวางเฉพาะที่ (Site Specific Installation) ซึ่งถือเป็นจุดเด่นและเอกลักษณ์ของการจัดมหกรรม

(2) เจ้าภาพหลักของการจัดงานคือสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ดำเนินร่วมกับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกระบี่ เป็นหน่วยงานการขับเคลื่อนในพื้นที่ ซึ่งวางเป้าหมายจะเคลื่อนการจัดงานแต่ละไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยยังไม่มีกำหนดกรอบเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน

(3) ด้านรูปแบบการดำเนินงานและการแสดงงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale, Krabi 2018 มีรูปแบบการดำเนินงานภายใต้ระบบราชการ ที่บริหารจากบนลงล่าง ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย รวมทั้งมีการตั้งคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านศิลปะร่วมสมัย ทำหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะด้านการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม มีการตั้งคณะกรรมการนานาชาติ เป็นที่ปรึกษาในระดับนานาชาติ เพิ่มเติม 1 คณะ และเชิญศาสตราจารย์ ดร. เจียง เจียง (Jiehong Jiang) เป็นภัณฑารักษ์หลัก ทำหน้าที่ในการคัดเลือกศิลปิน และควบคุมการสร้างสรรคผลงานของศิลปิน โดยศิลปินจะนำเอาบริบททางวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์ผลงาน จึงเกิดผลงานศิลปะเฉพาะพื้นที่ในสถานที่ธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นชายหาด น้ำตก ถ้ำ ภูเขา พื้นที่ป่าดิบชื้น เกิดเป็นประสบการณ์ที่มีความแปลกใหม่ น่าจดจำต่อผู้ชม รวมทั้งช่วยเติมเต็มวิสัยทัศน์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดกระบี่

(4) มีกิจกรรมคู่ขนานหลากหลาย อาทิ โครงการนประดิมากรรม ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ ประติมากรรมจัดแสดงตลอดเส้นทางจากสนามบินสู่ตัวเมือง นิทรรศการ Falling in Wonderland การจัด เสนวนา เพื่อให้กิจกรรมเหล่านี้ เป็นช่องทางที่สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่คนในพื้นที่ และเป็นกิจกรรม ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ของมทรรวม รวมทั้งกิจกรรม open call เพื่อคัดเลือกศิลปิน รุ่นใหม่ร่วมแสดงผลงาน

(5) การประชาสัมพันธ์ เน้นการเผยแพร่เพื่อเชิญชวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ ต่างประเทศเข้าชมงาน ทั้งการเผยแพร่ผ่านสื่อภายในและนานาชาติ ในรูปแบบของสื่อหลักและสื่อออนไลน์ ทางเว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม และทวิตเตอร์ รวมถึงการจัด Road Show ในเวทีศิลปะนานาชาติ

(6) ด้านงบประมาณ งบประมาณในการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน คืองบประมาณของ สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย ซึ่งเป็นงบประมาณที่ใช้ในหมวดของการสร้างสรรค์ผลงาน การสำรวจพื้นที่ และการเดินทางของศิลปิน และงบประมาณของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นงบประมาณที่ใช้ใน การจัดกิจกรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจของคนในพื้นที่

กล่าวโดยสรุป มทรรวมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale, Krabi 2018 ไม่ได้ กระทำบนพื้นฐานของการจัดมทรรวมศิลปะในแบบดั้งเดิม แต่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สำหรับการ สร้างศิลปะเฉพาะที่ภายนอกพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ จึงถือเป็นการบุกเบิกการสร้างสรรค์ด้านทัศนศิลป์ที่ใช้ แนวทางการเข้าถึงและขยายขอบเขตแห่งความเป็นจริงนำไปสู่การสร้างวิถีคิดแบบใหม่

3) กรณีศึกษามทรรวมศิลปะร่วมสมัยร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale, Korat 2021

(1) เป็นการจัดงานครั้งที่ 2 ของประเทศไทย ยังคงยึดเอกลักษณ์ของเทศกาลรูปแบบการ แสดงผลงานศิลปะการจัดวางเฉพาะพื้นที่ (Site Specific Installation) ซึ่งผลงานที่จัดแสดงจะมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับบริบททางศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิตของผู้คนในพื้นที่ เน้นการรักษา สิ่งแวดล้อม สภาพธรรมชาติ ชุมชน และจะใช้ต้นทุนวัฒนธรรม วัสดุต่าง ๆ ที่มีอยู่ในจังหวัดนครราชสีมาสำหรับการ สร้างสรรค์ผลงานของศิลปินเป็นหลัก ในครั้งนี้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีมาตรฐานมากขึ้น โดยนำหลักเกณฑ์การคัดเลือกเมืองศิลปะมาใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวมี 3 ด้าน หรือ เรียกว่า 3P ประกอบด้วย

- **Place (พื้นที่)** มีการจัดสรรพื้นที่สาธารณะของเมืองเพื่อเป็นเวทีแสดงความคิด สร้างสรรค์ของประชาชนและการจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมร่วมกัน มีพื้นที่จัดแสดงหรือเผยแพร่ งาน ศิลปวัฒนธรรม มีศูนย์กลางการสร้างสรรค์และอัตลักษณ์ของเมือง

- **People (ผู้คน)** มีการร่วมมือกันระหว่างศิลปิน คนในชุมชน และเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลงาน และการบริหารจัดการงานศิลปวัฒนธรรม

- **Process (พลวัต)** มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมหรืองานเทศกาล ด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อเผยแพร่และขับเคลื่อนงานด้านศิลปวัฒนธรรมในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักทั้งในระดับประเทศ และหรือต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง มีการนำประวัติศาสตร์หรืออัตลักษณ์ของเมืองมาเชื่อมโยงกับการ สร้างสรรค์งานศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้สามารถสะท้อนและสร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมให้แก่เมือง (Cultural

Identity) มีการสืบทอดงานศิลปวัฒนธรรมโดยการนำทุนทางวัฒนธรรมมาต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ที่มา : ตะวันตกสู่ตะวันออก จากเวนิสสู่ไทยแลนด์เบียนนาเล่, สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย)

(2) ด้านรูปแบบการดำเนินงานและการแสดงงาน ยังคงเป็นการดำเนินภายใต้การบริหารงานราชการ ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเป็นผู้กำกับดูแล แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ 1 คณะ และยังคงใช้การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะจากต่างประเทศเป็นภัณฑารักษ์เช่นเดียวกับการจัดงานครั้งแรก ในครั้งนี้ได้เชิญยูโกะ ฮาเซกาว่า (Yuko Hasegawa) เป็นผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (Artistic Director) พร้อมทั้งตั้งคณะทำงานด้านภัณฑารักษ์ (Curatorial Team) จำนวน 4 คน เพื่อรวมในเสนอและคัดเลือกผลงานและศิลปินเข้าร่วมมหกรรม

(3) ด้านงบประมาณ ยังเป็นการจัดสรรงบประมาณจาก 2 ส่วนราชการ คือ งบประมาณจากสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย เป็นงบประมาณสำหรับการสร้างสรรค์ผลงาน การเดินทาง การสำรวจพื้นที่ และค่าตอบแทนของผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์และภัณฑารักษ์ ส่วนที่ 2 เป็นงบประมาณจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ และการจัดพิธีเปิด รวมถึงงบประมาณในการสร้างผลงานถาวร ซึ่งเป็นส่วนที่จังหวัดมีความต้องการ เพื่อให้เป็น Land Mark แห่งใหม่ของจังหวัด

(4) ด้านกิจกรรมคู่ขนาน จังหวัดนครราชสีมาอย่างยิ่งยัดการจัดกิจกรรมคู่ขนานหลายกิจกรรม เช่นเดียวกับจังหวัดกระบี่ โดยยกเลิกกิจกรรม opencall สำหรับศิลปินรุ่นใหม่

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัด Thailand Biennale, Korat 2021 ดำเนินไปท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้ศิลปินส่วนใหญ่ไม่สามารถเดินทางมาศึกษาพื้นที่ได้ตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1) การบริหารจัดการ

(1) กรอบระยะเวลาดำเนินการ มีการขยายระยะเวลาจากกำหนดเวลาเดิมในปี 2020 เป็นปี 2021 โดยกำหนดเปิดในช่วงเดือนเมษายน ซึ่งเป็นช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดนครราชสีมา แต่เนื่องจากการสร้างสรรค์ผลงานของศิลปินตรงกับช่วงฤดูฝน ซึ่งพื้นที่การแสดงงานหลายพื้นที่ของจังหวัดนครราชสีมาได้รับผลกระทบจากภาวะน้ำท่วม จึงขยายเวลาการเปิดงานไปในช่วงเดือนธันวาคม 2021 และจัดแสดงถึงเดือนมีนาคม 2022

(2) การสร้างสรรค์ผลงานของศิลปิน เนื่องจากสถานการณ์ของโรคระบาดทำให้ศิลปิน รวมถึงผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ และภัณฑารักษ์ ซึ่งเป็นชาวต่างชาติ ไม่สามารถเดินทางมาประเทศไทย เพื่อการศึกษาพื้นที่และการพัฒนาผลงาน จึงปรับรูปแบบการดำเนินงานทางออนไลน์ จัดทีมผู้ประสานงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาพื้นที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนทีมสร้างสรรค์ผลงานแทนศิลปิน โดยสื่อสาร ติดตาม และความก้าวหน้าในการดำเนินงานผ่านทางระบบการประชุมทางไกล

(3) รูปแบบของผลงานยังคงเอกลักษณ์การเป็นนิทรรศการศิลปะการจัดวางเฉพาะพื้นที่ (Site Specific Installation) แต่โควิด - 19 ทำให้เกิดผลกระทบด้านการขนส่ง ซึ่งใช้เวลาในการขนส่งจากต่างประเทศนานขึ้น และใช้งบประมาณสูงขึ้น รูปแบบของผลงานจึงปรับเป็นการแสดงงานในอาคารควบคู่กับ

การแสดงงานในพื้นที่สาธารณะ โดยผสมผสานรูปแบบงานในลักษณะของดิจิทัลอาร์ตมากขึ้น รวมทั้งการยืมผลงานจากศิลปินหรือนักสะสมในระดับนานาชาติมาร่วมแสดง เพื่อลดต้นทุนการสร้างสรรค์ผลงาน

2) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ วางรูปแบบในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ จึงมุ่งเน้นการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อยู่ในประเทศ นักท่องเที่ยวชาวไทย และนักเรียน นิสิต นักศึกษา ในการเดินทางเข้ามาชมในพื้นที่ และเพิ่มรูปแบบของการจัดนิทรรศการออนไลน์ เพื่อให้ชาวต่างชาติที่สนใจสามารถชมผ่านนิทรรศการออนไลน์ได้

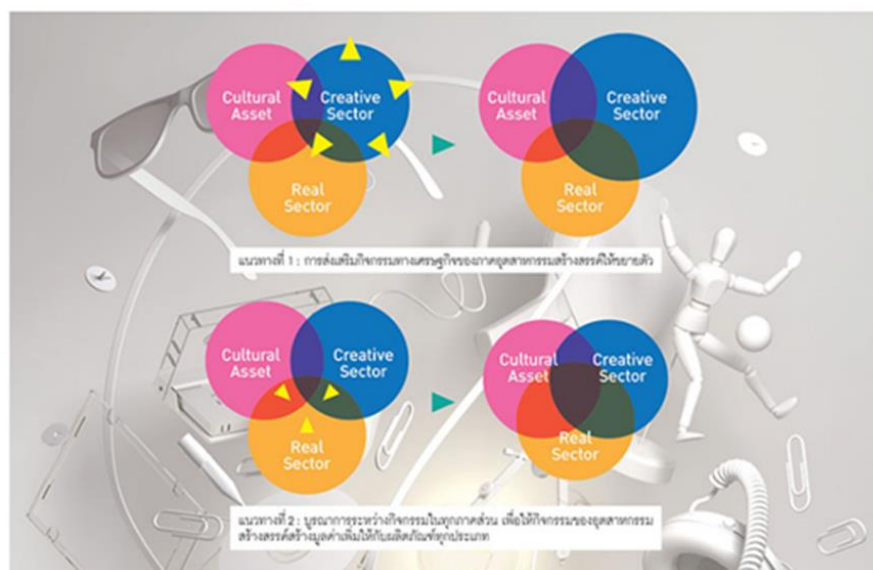
2.2.2.2 เจ้าภาพการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ต้องเป็นเมืองที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมอันหลากหลาย มีรากฐานจากความมั่นคงและมั่งคั่งทางวัฒนธรรม การประยุกต์ใช้ต้นทุนทางศิลปวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อกระตุ้นการสร้างคุณค่า มูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ และสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศจากการท่องเที่ยว กล่าวโดยสรุปคือคนสร้างสรรค์ต้องถูกดึงดูดด้วยความเหมาะสมของพื้นที่หรือเมือง และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรคหรือที่เรียกว่านิเวศสร้างสรรค์ (Creative Ecology) โดยการคัดเลือกจังหวัดเจ้าภาพ ใช้หลักเกณฑ์เดียวกับการเลือกเมืองศิลปะ หรือการใช้หลักเกณฑ์ 3P ได้แก่ พื้นที่ (Place) ผู้คน (People) และพลวัต (Process)

2.2.2.3 กรอบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม (Cultural Assets) ภาคอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industries Sector) และภาคเศรษฐกิจจริง (Real Sector) โดยมีแนวทางหลัก 2 ประการ

แนวทางแรก คือการส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ให้ขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยจะใช้สินทรัพย์ทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงผลิตภัณฑ์ของภาคเศรษฐกิจอื่น

แนวทางที่ 2 คือการพัฒนาแบบบูรณาการระหว่างกิจกรรมในทุกภาคส่วนให้ซ้อนทับกัน เพื่อให้กิจกรรมของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ทุกประเภท ทั้งในส่วนของวัฒนธรรมและภาคเศรษฐกิจจริงด้วย

ภาพที่ 9 กรอบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์



ที่มา : creativethailand.org

2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากการศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสังคมไทยสำหรับใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการออกแบบการบริหารจัดการมหรรมศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ Thailand Biennale อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาให้สามารถขับเคลื่อนการจัดมหรรมได้บรรลุตามเป้าหมาย และสุดท้ายสามารถสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์แก่พื้นที่อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางดังนี้

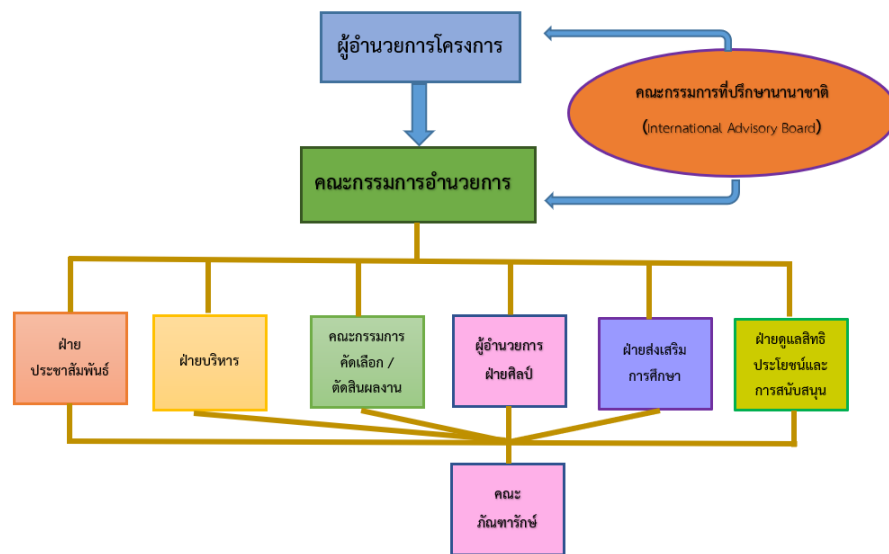
1) การบูรณาการ เป็นการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและไปในทิศทางเดียวกัน สร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับการปฏิบัติ โดยดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบและรูปแบบของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละภาคส่วน เริ่มต้นการวางนโยบายและแผนการจัดงานฯ จากการตั้งแต่บุคคลระดับรัฐมนตรี เช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมผลักดันให้เป็นนโยบายระดับรัฐบาล จัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการการขับเคลื่อนมหรรมศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ โดยมีรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมเป็นประธาน มีองค์ประกอบกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หอการค้า และสมาคมการท่องเที่ยวจังหวัด พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดเป็นรูปธรรม

ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และประสบการณ์ในการจัดงานของคนในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง โดยนักศึกษา ผู้ช่วยศิลปิน ทีมงาน ผู้ประสานงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติ ควรได้รับการฝึกฝนให้มีความชำนาญ และพร้อมที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดมหรรมศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ Thailand Biennale

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ รัฐบาลประกาศให้การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นวาระแห่งชาติ และกระทรวงวัฒนธรรมนำเสนอให้มหรรมศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ Thailand Biennale บรรจุเป็นเทศกาลสำคัญของประเทศ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เกิดการประสานพลังแบบเบญจภาคี อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน

2) โครงสร้างองค์กร นอกจากฝ่ายบริหารแล้ว ภัณฑารักษ์ คือบุคคลที่มีผลกับการจัดงาน ทั้งด้านการบริหาร และด้านการจัดนิทรรศการ การดำเนินงานในระดับสากล อาจจะมีข้อปฏิบัติบางประการที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามระเบียบปฏิบัติของราชการ จึงส่งผลกระทบต่อภาพโดยรวมของงานมหรรม และการที่ ประสบการณ์ในการจัดมหรรมศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทยยังมีไม่มากพอ ทำให้ขาดอำนาจในการต่อรอง ทำให้ภัณฑารักษ์มักมีอำนาจเบ็ดเสร็จหลายด้าน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียในหลายด้าน เช่น การรับรู้ทางศิลปะของประชาชน และสิทธิของศิลปินที่จะเข้าร่วมแสดงผลงานในงานมหรรมศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ ผู้ศึกษา จึงเห็นว่าการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ลดอำนาจเบ็ดเสร็จของภัณฑารักษ์ ให้ทำงานร่วมกันภายใต้คณะกรรมการบริหาร กำหนดโครงสร้างและกรอบอำนาจหน้าที่ชัดเจน แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยมีโครงสร้างตามแผนภูมิดังนี้

ภาพที่ 10 โครงสร้างการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale



ที่มา : ผู้ศึกษา

3) กระบวนการคัดเลือกภัณฑารักษ์ การวางมาตรฐานในระดับสากลของการจัดงานตามรูปแบบและของการจัดเป็ยขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ใช้การคัดเลือกภัณฑารักษ์โดยการเปิดรับสมัครภัณฑารักษ์ที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมจากทั่วโลก

การจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ซึ่งจัดขึ้นเพียง 2 ครั้ง จึงใช้การเชิญภัณฑารักษ์ชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงเป็นภัณฑารักษ์หลักของงาน เพื่อให้มีความหลากหลายของผลงาน เกิดการเรียนรู้หารปฏิบัติปฏิบัติที่ศิลปะร่วมสมัย เช่น การติดตั้ง การตรวจสอบผลงาน และการสร้างเครือข่ายศิลปินชั้นนำระดับโลกแก่ประเทศไทย แต่เปิดกว้างและให้โอกาสกับภัณฑารักษ์รุ่นใหม่ได้มีโอกาสเข้าร่วมสมัครอย่างแท้จริง จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในวงการศิลปะร่วมสมัยตื่นตัวและพัฒนาตนเอง พัฒนามุมมองและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นพลวัตรของวงการศิลปะร่วมสมัยไทยที่มีพลังและมีอิทธิพลในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ต่อไป ดังนั้นในอนาคตเมื่อจัดงานอย่างต่อเนื่องระยะหนึ่งแล้ว ควรทบทวน หรือใช้การคัดเลือกภัณฑารักษ์เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานให้กับการจัดงาน โดยสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กำหนดหลักเกณฑ์และแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกภัณฑารักษ์ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม เป็นประธาน หรือแต่งตั้งประธานการคัดเลือก

4) การกำหนดพื้นที่จัดงาน การวางเป้าหมายในการเปลี่ยนจังหวัดเจ้าภาพทุกครั้ง ซึ่งศักยภาพและความพร้อมของแต่ละจังหวัดมีความแตกต่างกัน มีจุดแข็งจุดด้อยแตกต่างกัน สิ่งสำคัญจึงอยู่ที่การจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกจังหวัดเจ้าภาพ โดยสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วยส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิลปิน และจังหวัดเสนอตัวเป็นเจ้าภาพเพื่อคัดเลือกในลักษณะเช่นเดียวกับการคัดเลือกเจ้าภาพงาน EXPO หรือเจ้าภาพการแข่งขันกีฬา เช่น โอลิมปิก และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น กรอบ 3P ดำเนินการคัดเลือกล่วงหน้า โดยคัดเลือกอย่างน้อย 2 – 3 จังหวัดสำหรับการจัดงานในครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดการเตรียมตัว และเตรียมความพร้อมของเมืองไว้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบรรจุโครงสร้างการบริหาร และการดำเนินงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ไว้ในแผนของจังหวัดใน

ระยะยาว เพื่อลดช่องว่างของการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณที่มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและแยกย้าย อยู่กันคนละพื้นที่ทั้งจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ข้อสังเกตเพิ่มเติม โดยทั่วไปงานมหรหรรรมศิลปะร่วมสมัยที่มีชื่อเสียงจะจัดขึ้นในพื้นที่เดิมอย่างต่อเนื่อง และสามารถประสบความสำเร็จได้เพราะเกิดกระบวนการการเรียนรู้การจัดการ โดยผู้จัดสามารถนำเอาปัญหา และอุปสรรคมาวิเคราะห์เพื่อปรับแก้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เมื่องานนิทรรศการ เกิดขึ้นในพื้นที่เดิมซ้ำ ๆ จะเป็นการส่งเสริมให้ศิลปะร่วมสมัยสามารถเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของผู้คนและชุมชน ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดมหรหรรรมจะต้องมีการประเมินผลและทบทวนนโยบายเลือกจังหวัดเจ้าภาพเป็น ระยะ เพราะให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สามารถสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

5) การพัฒนานิเวศสร้างสรรค์ ไม่ใช่แค่การสร้างกฎระเบียบและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ แต่ต้อง รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ ทั้งจากโครงสร้างพื้นฐานด้านศิลปะและ วัฒนธรรม เช่น พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ โรงละคร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นจินตนาการ เอื้ออำนวยต่อการคิดสิ่งใหม่

นอกจากนี้ในเรื่องระบบการขนส่งสาธารณะที่จะทำให้ผู้ชมเข้าถึงผลงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งที่ผ่านมา ยังไม่สามารถจัดปัญหาดังกล่าวได้ จึงควรวางแผนเรื่องระบบขนส่งสาธารณะเชื่อมโยงระหว่างจุดมารองรับผู้เข้าชมงาน คำนึงถึงการสร้างจุดแวะพักระหว่างทาง การส่งเสริมให้ชุมชนรอบๆ พื้นที่จัดงานได้มีส่วนร่วม สามารถ นำเสนอทรัพยากรทางวัฒนธรรมในชุมชน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในพื้นที่ ทำให้เกิดความรู้สึก ของการเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้งานเบียนนาเล่ของประเทศไทยมีเอกลักษณ์ที่มีความ น่าสนใจยิ่งขึ้น อีกทั้งอาจจะสร้างความร่วมมือกับองค์กรที่สามารถสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวในการเดินทางชมงานด้วยตนเอง เช่น ร่วมมือกับ Google เพื่อสร้างแผนที่แสดงเส้นทางและจุดจัดแสดงผลงานทั้งหมด หรือร่วมกับเนคเทคในการสร้างเมืองอัจฉริยะ

6) การสร้างสรรค์งาน เป็นการวางนโยบายและแนวทางเรื่องรูปแบบของงานมหรหรรรมศิลปะ ร่วมสมัยนานาชาติ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า รูปแบบของงานเป็นส่วนสำคัญ หากจะให้ Thailand Biennale มีความ ยั่งยืน การบริหารจัดการควรมีการสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง เช่น รูปแบบศิลปะเฉพาะพื้นที่ เป็นรูปแบบของ การสร้างสรรค์งานศิลปะที่ทำให้ศิลปะได้สัมพันธ์กับผู้คนและพื้นที่ที่ต้องอาศัยปัจจัยของทั้งมิติทางสังคม (วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง) และมิติทางกายภาพ (สิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ) เป็นจุดดึงดูดความ สนใจของผู้ชม และท้าทายความคิดสร้างสรรค์ของศิลปิน สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในฐานะเจ้าภาพ หลัก ควรสร้างความเข้มแข็งต่อแนวคิด เพื่อคงความโดดเด่นไว้ แม้บางสถานการณ์อาจจะต้องมีการปรับ รูปแบบไปบ้าง แต่ก็เพื่อให้สามารถบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ

แม้ว่าการบริหารจัดการจะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการขับเคลื่อนการจัดมหรหรรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ไปสู่เป้าหมายการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของพื้นที่ และนำมาซึ่งเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ของประเทศ แต่อาจมีปัจจัยเกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการมหรหรรรมศิลปะ ร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ดังนี้

1) **ด้านการบริหารงบประมาณ** ซึ่งเกิดจากการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ แนวทางการบริหารจัดการงบประมาณในการจัดมหกรรม ควรมาจาก 2 ส่วน คืองบประมาณแผ่นดินและการสนับสนุนจากพันธมิตรของการจัดงาน โดยงบประมาณแผ่นดิน มาจาก 2 ส่วนคือสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยและงบประมาณจังหวัด สำหรับงบสนับสนุน เกิดจากการระดมทุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรต่างๆ ซึ่งมีกรมต้องจัดตั้งโครงสร้างการบริหารให้มีฝ่ายสิทธิประโยชน์สำหรับการดูแลเป็นการเฉพาะ เพื่อการวางกลยุทธ์ในการระดมทุน และทรัพยากร รวมทั้งความร่วมมือ โดยเป็นการระดมทุนทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นได้ทั้งในรูปแบบงบประมาณ และความร่วมมืออื่น เช่น การขอทุนจากสถานทูตหรือมูลนิธิที่มีศิลปินเข้าร่วมเทศกาล อย่างเจแปนฟาวเดชั่น การลดราคาตั๋วเครื่องบินสำหรับการเดินทางของการบินไทย การอำนวยความสะดวกด้านการศุลกากร เป็นต้น และมาตรการในระยะยาว เพื่อให้เกิดการสนับสนุนที่มีความยั่งยืน อาจจะใช้ขับเคลื่อนผ่านมาตรการภาษี เช่น การบริจาคเงินเพื่อการจัดงาน จะได้รับการลดหย่อนภาษี 2 เท่า ซึ่งต้องแก้ไข พ.ร.บ. ส่งเสริมศิลปะร่วมสมัยให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2) **ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้** เนื่องจากเบี่ยนนาเล่ ยังเป็นคำที่คนไทยไม่คุ้นเคย การสื่อสารประชาสัมพันธ์ นอกจากเน้นการเชิญชวนการชมผลงานแล้ว ต้องเน้นการสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับเบี่ยนนาเล่ควบคู่กันไป หากมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale มีเป้าหมายที่จะพัฒนาพื้นที่ด้วยการใช้ศิลปะเป็นสื่อกลาง กลุ่มเป้าหมายหลักของงานมีแนวโน้มว่าจะเป็นนักท่องเที่ยวจากไทยและต่างประเทศเพราะการท่องเที่ยวสามารถกระตุ้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นความหลากหลายของช่องทาง ให้ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวสามารถตัดสินใจเดินทางมาเที่ยวชมงานเพิ่มมากขึ้น ขณะที่เนื้อหาการสื่อสารต้องสอดแทรกเนื้อหาที่โปรโมตการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตควบคู่กันไปด้วย

ขณะเดียวกัน พฤติกรรมความสนใจ ยังคงเป็นความท้าทายของการวางรูปแบบการจัดงาน เนื่องจากผู้ชมชาวไทยมักให้ความสนใจกับผลงานที่เป็นรูปธรรม ไม่คุ้นเคยกับงานนามธรรม หรือเรื่องราวที่แฝงในผลงาน ในระยะเริ่มต้นผู้จัดจะต้องสร้างสรรค์ที่มีความสมดุลทางรสนิยมระหว่างผู้ชมชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีกระบวนการที่ทำให้การรับรู้เกี่ยวกับศิลปะร่วมสมัยของคนทั่วไปเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และระยะยาวต้องสร้างบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาสุนทรียศาสตร์ของผู้ชมชาวไทยตั้งแต่ในระดับเยาวชนต่อไป และควรสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมท่องเที่ยว ตลอดจนผู้ประกอบการที่สามารถสนับสนุนและกระตุ้นการท่องเที่ยวได้อย่างแท้จริง และเสริมการบริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยการวางแผนการตลาด จัดเป็นแพ็คเกจบัตรโดยสารเครื่องบินหรือขนส่งมวลชนอื่นๆ พร้อมทั้งพักและทริปชมผลงานในราคาที่เหมาะสม เพื่อให้การท่องเที่ยวที่มีความพิเศษเฉพาะตัวมากกว่าการท่องเที่ยวในเทศกาลอื่น ๆ

3) **คุณภาพและมาตรฐาน** ปัจจุบันมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale ยังไม่เป็นแบรนด์ชั้นนำในเวทีมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ เนื่องจากอยู่ในระยะเริ่มต้นและยังมีบางประเด็นที่ไม่ไปตามมาตรฐานของเบี่ยนนาเล่ จึงต้องปรับและพัฒนาการดำเนินงานให้มีมาตรฐาน โดยยึดมาตรฐานในระบบการจัดงานเช่นเดียวกับนานาชาติ เช่น การบวนการคัดเลือกภัณฑารักษ์ การขนส่ง การประกันผลงาน โดยในเรื่องนี้ไม่หมายรวมถึงรูปแบบของการจัดงาน ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ความดึงดูดและน่าสนใจของมหกรรม

ทบทวนปรับปรุงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับวิธีการทำงาน การสร้างการมีส่วนร่วม และการเพิ่มความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อลดข้อจำกัด

ภาพที่ 11 แนวทางการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale



ที่มา : ผู้ศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ คือการบริหารจัดการกิจกรรมปลายน้ำ ซึ่งพัฒนาและต่อยอดทุนวัฒนธรรมไปสู่การสร้างรายได้แก่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยสามารถถอดบทเรียนและเป็นต้นแบบนำไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มคุณค่าเชิงพาณิชย์ของศิลปะร่วมสมัยในลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้คุณค่าและมูลค่าของงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และที่สำคัญการลงทุนในมหกรรมศิลปะร่วมสมัย ซึ่งเป็นการลงทุนในภาคของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์นั้น มูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 1 บาทสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาพรวมของเศรษฐกิจทั้งประเทศได้ถึง 1.95 บาท ถือว่าเป็นการลงทุนที่สร้างมูลค่าคุ้มการลงทุนอย่างยิ่ง

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติเพื่อสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีศึกษามหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ Thailand Biennale มีความต่อเนื่อง และให้เป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับการจัดงานให้มีมาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่ประเทศอย่างยั่งยืน จึงขอเสนอลักษณะของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อน โดยใช้แนวทางกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวม 8 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Demonstration Personal Competency) หมายถึงความสามารถในการควบคุมและจัดการตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาใช้ในการ

ปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม และรวมถึงการมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ และซื่อสัตย์สุจริต

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดภาพอนาคตขององค์กรและเป้าหมายย่อยที่สนับสนุนภาพอนาคตดังกล่าว โดยสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถแปลงเป้าหมายเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการสู่เป้าหมายซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยที่เป็นเป้าหมาย

3. การสื่อสาร (Communicating as an Executive) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ และสถานที่ รวมถึงความสามารถในการเจรจาต่อรองและโน้มน้าว

4. การพัฒนาผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Developing and Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน รวมถึงความสามารถในการมองคนด้านศักยภาพและรักษาบุคคลเหล่านั้นไว้ในหน่วยงาน

5. การทำงานและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ (Facilitation hyper-collaboration) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานแบบบูรณาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

6. การสร้างความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Driving Innovation and Change) หมายถึง ความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพงานให้ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการพัฒนาประเทศ

7. การนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) หมายถึง ความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงาน ทรัพยากร และการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

8. ความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capabilities) หมายถึง ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ยังรวมถึงลักษณะของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อน ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การมีศิลปะในการครองใจ สร้างแรงบันดาลใจ ชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ สามารถบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

ภาคผนวก

บรรณานุกรม

ยุทธศาสตร์ชาติ. เอกสารออนไลน์

http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/02/PPT-nov_Full.pdf

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. เอกสารออนไลน์

www.ocpb.go.th

ทิศทางการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. เอกสารออนไลน์

<https://www.ocac.go.th/wp-content/uploads/2021/09/แผนยุทธศาสตร์60-64.pdf>

นโยบายและยุทธศาสตร์ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย (พ.ศ. 2560-2564). เอกสารออนไลน์

<https://www.ocac.go.th> > about_us > นโยบายและยุทธศาสตร์

Thailand's Creative Movement Report 2021. เอกสารออนไลน์

<http://resource.tcdc.or.th/ebook/Thailand.Creative.Movement.Report.2021.pdf>

การเติบโตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์. เอกสารออนไลน์

<https://www.cea.or.th/th/single-statistic/creative-industry-gdp>

ศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2562

มูลค่าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์รายสาขาของประเทศไทย ปี 2560 เอกสารออนไลน์

<https://www.cea.or.th/th/single-statistic/creative-industry-value>

การจัดการนิทรรศการศิลปะร่วมสมัย Thailand Biennale, Krabi 2018

<http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/2561>

ย้อนดู 'เวนิสเบียนนาเล่' ยุคฟาสซิสต์ ความบันเทิงเชิงพาณิชย์สุดป๊อป

<https://themomentum.co/venice-biennale/>

ศิลปะร่วมสมัยไทยในมหกรรมศิลปะนานาชาติ เวนิส เบียนนาเล่, ทัศนศึกษา , 2555 เอกสารออนไลน์

<http://www.sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/13280/fulltext.pdf>

กรอบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์. เอกสารออนไลน์

<http://www.creativethailand.org>

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล
นางสาวสมลักษณ์ คล่องแคล่ว

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่จบการศึกษา 2535
ปริญญาโท นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโฆษณา มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีที่จบการศึกษา 2539

ประสบการณ์การรับราชการ

ปี พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมงานวิจิตรศิลป์ (ทัศนศิลป์) สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

ปี พ.ศ. 2555 – 2559

นักวิชาวัฒนธรรมชำนาญการพิเศษ สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

ปี พ.ศ. 2551 - 2555

นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

รางวัล / ทูนาการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2555

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมงานวิจิตรศิลป์ (ทัศนศิลป์) สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย