



การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ"

ของ กรรณ เกตุเวช

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... (ศาสตราจารย์ ดร.ศุภกรณ์ ดิษฐพันธุ์)	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตติยา เทพพิทักษ์)	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ไชยรัตน์)	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยศักดิ์เสรี)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีร์ศมี พรหมรัตน์)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ
ผู้วิจัย	กรรณ เกตุเวช
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตติยา เทพพิทักษ์
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ไชยรัตน์
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ศป.ด. ศิลปะและการออกแบบ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
คำสำคัญ	เทศกาลภาพถ่าย, รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย, นิทรรศการ, การถ่ายภาพ

บทคัดย่อ

ดุษฎีนิพนธ์นี้มุ่งศึกษาและพัฒนาเครื่องมือสำหรับบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในรูปแบบแผนภาพความคิด (Canvas Template Model) โดยประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) มาปรับปรุงให้มีองค์ประกอบและศักยภาพในการทำงานครอบคลุมบริบทและขอบเขตของงานเทศกาลถ่ายภาพระดับนานาชาติ โดยการพัฒนาแบบดำเนินการภายใต้กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 วงรอบ ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาจนสมบูรณ์ได้ถูกนำไปทดสอบเพื่อออกแบบและบริหารจัดการ “เทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ : CMPF 2020” ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ประกอบด้วย “รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ” พร้อม “คู่มือการใช้งานรูปแบบฯ” เพื่อส่งมอบองค์ความรู้และใช้เป็นเครื่องมือแก่ผู้จัดเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ รวมถึงนักจัดกิจกรรมศิลปะรุ่นใหม่ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับมหกรรมศิลปะแขนงอื่นต่อไปได้

Title	THE DEVELOPMENT OF AN INTERNATIONAL PHOTOGRAPHY FESTIVAL MANAGEMENT MODEL
Author	Gun Ketwech
Advisor	Tatiya Theppituck
Co-Advisor	Rattapol Chaiyarat
Academic Paper	D.F.A. Dissertation in Art and Design, Naresuan University, 2022
Keywords	Chiang Mai Photography Festival, International Photography Festival Model, Photography, Exhibition

ABSTRACT

This dissertation aims to develop an International Photography Festival Model (IPFM) based on the Business Model Canvas. The IPFM was developed in action research framework, then successfully tested two large-scale photography exhibitions then successfully run an international photography festival in full scale, as achieving its predefined objectives.

The International Photography Festival Model (IPFM) formed in multi-level in three collaborated canvases, along with a manual script for dissemination and guidance. This IPFM will incubate and enabling practical adaptation and application for new festival practitioners in photography festivals or other art events.

ประกาศคุณูปการ

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ตติยา เทพพิทักษ์ และ ดร.รัฐพล ไชยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ช่วยเหลือและสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึงขอแสดงความขอบคุณไปยังคณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ช่วยตรวจทานรูปแบบและคู่มือการใช้งานอันเป็นผลลัพธ์ของงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

กรรณ เกตุเวช

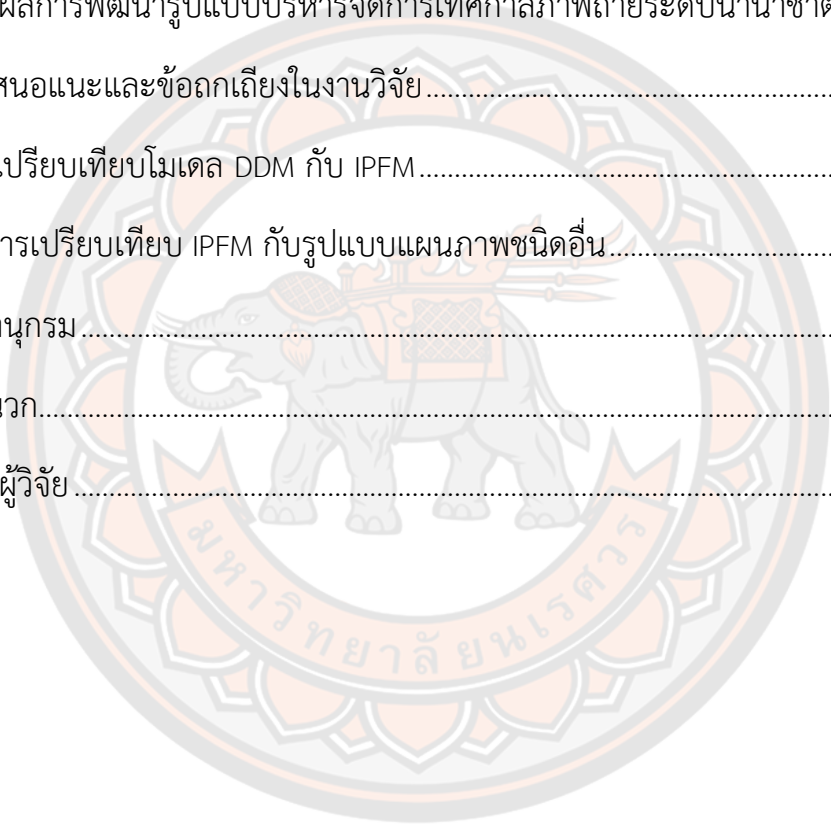


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุุณุปการ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	2
ที่มาและความสำคัญ.....	2
วัตถุประสงค์.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	14
ประเภทของรูปแบบ	18
หลักการพัฒนารูปแบบ.....	21
เครื่องมือ ระบบ และกลไก.....	23
โครงสร้างองค์กรทางศิลปะ.....	28

ทรัพยากรและผลผลิตในบริบทขององค์กรศิลปะ	32
กรอบการบริหารจัดการโครงการ.....	36
เครื่องมือในการบริหารจัดการ.....	41
การสังเคราะห์องค์ประกอบเทศกาลภาพถ่าย.....	51
สถานการณ์เทศกาลศิลปะในประเทศไทยผ่านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
บทที่ 3 กระบวนการศึกษาวิจัย.....	89
การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	89
การวิจัยระยะที่ 2 สังเคราะห์องค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ.....	90
การวิจัยระยะที่ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบฯ.....	91
การวิจัยระยะที่ 4 การสร้างและประเมินคู่มือรูปแบบฯ	93
บทที่ 4 กระบวนการพัฒนารูปแบบ.....	97
ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ.....	97
ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ.....	102
กระบวนการปรับปรุงองค์ประกอบ Business Model Canvas.....	106
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ IPFM.....	116
การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 1 (FMC).....	118
การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 (MMC).....	122
แผนผังรูปแบบ Level 2 Mission Model Canvas	129
การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 3 (WAC)	130
แผนผังรูปแบบ Level 3 Work Alignment Model Canvas	133
บทที่ 5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ Action Research	134
AR 1 ทดสอบรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ	134

AR 2 ทดสอบเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายแบบหลายระดับชั้น.....	139
AR 3 ทดสอบการใช้งานรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ.....	149
ผลสัมฤทธิ์การใช้งาน IPFM	155
ผลการประเมินกิจกรรมจากผู้เข้าร่วม	162
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย	171
สรุปผลการพัฒนารูปแบบบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ.....	171
ข้อเสนอแนะและข้อถกเถียงในงานวิจัย	177
การเปรียบเทียบโมเดล DDM กับ IPFM.....	179
ผลการเปรียบเทียบ IPFM กับรูปแบบแผนภาพชนิดอื่น	181
บรรณานุกรม	183
ภาคผนวก.....	186
ประวัติผู้วิจัย	228



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์ความสอดคล้องคุณลักษณะของรูปแบบ	18
ตาราง 2 ตารางประกอบการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการ	38
ตาราง 3 ตารางสรุปรายละเอียด SIFP	57
ตาราง 4 ตารางสรุปรายละเอียด Obscura Festival.....	63
ตาราง 5 ตารางสรุปรายละเอียด Angkor Photo Festival	68
ตาราง 6 ตารางสรุปรายละเอียดเทศกาล KYOTOGRAPHIE	74
ตาราง 7 ตารางสรุปรายละเอียดเทศกาล DAEGU PHOTO BIENNALE.....	80
ตาราง 8 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	96
ตาราง 9 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ	98
ตาราง 11 สรุปผลการวิเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย.....	102
ตาราง 12 ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างแผนผังรูปแบบ BMC กับ IPFM (ขั้นที่ 1).....	117
ตาราง 12 ผลการประเมินกิจกรรม 01 STREET OBSERVATION.....	162
ตาราง 13 ผลการประเมินกิจกรรม 02 PRODUCT PHOTOGRAPHY	164
ตาราง 14 ผลการประเมินกิจกรรม 03 CREATIVE PHOTOGRAPHY.....	166
ตาราง 15 ผลการประเมินกิจกรรม 04 YOUNG EYES	168
ตาราง 16 ตารางเปรียบเทียบเครื่องมือรูปแบบพื้นฐานกับ IPFM	182

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 โครงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	13
ภาพ 2 ตัวอย่างส่วนประกอบของระบบตามทัศนคติของสวัสดี กาญจนสุวรรณ.....	24
ภาพ 3 ตัวอย่างแผนภาพองค์ประกอบระบบ ตามทัศนคติของ ปีเตอร์ ซโคเตอร์เบ็ค.....	26
ภาพ 4 ตัวอย่าง Feedback Loop ในคุณลักษณะขององค์กรในระบบเปิด	27
ภาพ 5 แผนภูมิลำดับขั้นโครงสร้างองค์กรเทศบาลศิลปะ	28
ภาพ 6 รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการงานศิลปะร่วมสมัย	39
ภาพ 7 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart).....	42
ภาพ 8 ตัวอย่างรูปแบบเครือข่ายลอจิก.....	44
ภาพ 9 ตัวอย่าง Projects In Controlled Environments	45
ภาพ 10 แผนผัง Business Model Canvas	46
ภาพ 11 ระดับที่ 1 เศรษฐศาสตร์ (Economic Layer)	49
ภาพ 12 ระดับที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environmental Layer)	50
ภาพ 13 ระดับที่ 3 สังคม (Social Layer).....	50
ภาพ 14 องค์ประกอบการบริหารจัดการเทศบาลภาพถ่าย	99
ภาพ 15 ตารางสังเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบกรณีศึกษา	101
ภาพ 16 ตัวอย่างแผนภาพองค์ประกอบระบบบริหารจัดการ	104
ภาพ 17 องค์ประกอบหลักของแผนผังรูปแบบ 4 ส่วนสำคัญ.....	107
ภาพ 18 [WHAT] ระบุคุณค่าของธุรกิจ” (Value Propositions).....	108
ภาพ 19 กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment).....	109

ภาพ 20 ช่องทางการเข้าถึง (Channels).....	110
ภาพ 21 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships).....	110
ภาพ 22 การวิเคราะห์การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคเป็นสำคัญ	111
ภาพ 23 การวิเคราะห์แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)	112
ภาพ 24 วิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)	113
ภาพ 25 องค์ประกอบการออกแบบกิจกรรมหลัก (Key Activities)	114
ภาพ 26 องค์ประกอบด้านหุ้นส่วนหลัก (Key Partners).....	114
ภาพ 27 ขั้นตอนที่ 5 กำหนดโครงสร้างทุน (Cost Structure).....	115
ภาพ 28 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 1	118
ภาพ 29 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 2.....	119
ภาพ 30 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 3.....	119
ภาพ 31 เนื้อหาส่วนงบประมาณใน FMC.....	120
ภาพ 32 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 4.....	121
ภาพ 33 แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 1 The Festival Model Canvas (FMC).....	122
ภาพ 34 องค์ประกอบที่ 1 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC).....	123
ภาพ 35 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 2 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC).....	125
ภาพ 36 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 3 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC).....	126
ภาพ 37 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 4 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC).....	128
ภาพ 38 แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 MISSION CANVAS – MMC	129
ภาพ 39 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 1 (TEAM MANAGEMENT & SUPPORTS)	130
ภาพ 40 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 2 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3.....	131
ภาพ 41 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3 WORK ALIGNMENT CANVAS.....	133

ภาพ 42 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ AR 1 ประเมินรูปแบบ BAC / FMC.....	135
ภาพ 43 BMC และร่าง FMC (V1) ที่ใช้ทดสอบใน AR 1	135
ภาพ 44 การอบรมเชิงปฏิบัติการ “The International Photography Model Canvas” ..	136
ภาพ 45 บรรยายการอบรมเชิงปฏิบัติการ Southeast Museum of Photography.....	136
ภาพ 46 Southeast Museum of Photography	137
ภาพ 47 กลุ่มผู้เข้าร่วมอบรมทดลองใช้งานเครื่องมือ	138
ภาพ 48 BMC FMC และ WMC V1 ที่ทดลองใช้งาน.....	139
ภาพ 49 FMC ที่ถูกใช้งานโดยกลุ่มผู้จัดนิทรรศการ.....	140
ภาพ 50 กลุ่มผู้ทดลองใช้งาน FESTIVAL MODEL CANVAS.....	141
ภาพ 51 แผนผังอาคารหอศิลป์กลางเวียง โซน A	142
ภาพ 52 แผนผังอาคารหอศิลป์กลางเวียง โซน B.....	143
ภาพ 53 แผนผังอาคารหอศิลป์ถ่ายภาพ ห้องนิทรรศการชั้น 2.....	144
ภาพ 54 แผนภาพลำดับขั้นที่ 2 (MMC) ที่พัฒนาจาก AR 2.....	145
ภาพ 55 แผนภาพลำดับขั้นที่ 2 (WAC) ที่พัฒนาจาก AR 2	145
ภาพ 56 โปสเตอร์นิทรรศการศิลปนิพนธ์ DEV	147
ภาพ 57 ภาพพิธีเปิดนิทรรศการ ลานวัฒนธรรมหอศิลป์กลางเวียง	148
ภาพ 58 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ AR 3 ในเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ (CMPF 2020).....	150
ภาพ 59 IPFM แบบ 3 ลำดับขั้นเวอร์ชันสมบูรณ์.....	151
ภาพ 60 กลุ่มอาสาสมัครและผู้ร่วมโครงการใช้งาน IPFM.....	152
ภาพ 61 รายละเอียดของเทศกาลบนแผนภาพ FMC.....	152
ภาพ 62 รายละเอียดของเทศกาลบนแผนภาพ MMC.....	153
ภาพ 63 รายละเอียดการดำเนินงานของเทศกาลบนแผนภาพ WAC	154

ภาพ 64 นิทรรศการที่ประชาชนมีส่วนร่วม “THE PLAIN PORTRAITURE”	157
ภาพ 65 STREET OBSERVATION นิทรรศการภาพถ่ายแนวสตรีท	157
ภาพ 66 นิทรรศการภาพถ่ายร่วมสมัย “THE CHIANG MAI REFORM”	158
ภาพ 67 นิทรรศการ “จินตนาการป่าการ โรงแรมแซงกรีร่า เชียงใหม่.....	159
ภาพ 68 นิทรรศการย่อย “ศักดิ์สิทธิ์” โครงการวันนิมมาน	159
ภาพ 69 นิทรรศการภาพถ่ายความร่วมมือ (UN)NATURAL BODIES	160
ภาพ 70 THE CHINESE PUZZEL นิทรรศการความร่วมมือระหว่างประเทศไทย – จีน ...	161
ภาพ 71 ผลการจัดกิจกรรมที่สร้างให้เกิดนิทรรศการย่อยในเทศกาลภาพถ่ายฯ.....	161
ภาพ 72 ผลการจัดกิจกรรมเทศกาลภาพถ่ายฯ อบรมถ่ายภาพสินค้า	165
ภาพ 73 กิจกรรมอบรมถ่ายภาพอาหาร	167
ภาพ 74 ผู้เข้าร่วมอบรมเบสิกการถ่ายภาพ Young Eyes	169
ภาพ 75 ผลการรายงานข่าวโดย The Momentum [Thailand]	169
ภาพ 76 ผลการรายงานข่าวโดย The Cloud [Thailand].....	170
ภาพ 77 ผลการรายงานข่าวโดย Chiang Mai News เชียงใหม่นิวส์.....	170
ภาพ 78 ผลการรายงานข่าวโดย HDK สวิสเซอร์แลนด์	170
ภาพ 79 ผลการพัฒนารูปแบบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 1	172
ภาพ 80 ผลการพัฒนารูปแบบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 2.....	173
ภาพ 81 ผลการพัฒนารูปแบบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 3.....	174
ภาพ 82 ผลการสังเคราะห์ระบบการดำเนินงานเทศกาลภาพถ่าย	174
ภาพ 83 คุณลักษณะของเครื่องมือรูปแบบที่ต้องการพัฒนา.....	175
ภาพ 84 Downloadable The Festival Model Canvas QR Code	177
ภาพ 85 Double Diamond Model.....	179

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ปลายทางของงานศิลปะทุกแขนงคือการนำเสนอสู่สาธารณะอย่างมีวัตถุประสงค์ การนำเสนอผลงานบนเวทีสาธารณะในรูปแบบเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะระดับนานาชาติซึ่งมีคณะกรรมการและภัณฑารักษ์คัดสรรถือได้ว่าเป็นเกียรติประวัติและความภูมิใจของผู้สร้างสรรค์แสดงถึงการเป็นที่ยอมรับว่าผลงานมีคุณค่าและความโดดเด่น การจัดตั้งโครงการศิลปะขนาดใหญ่อย่างเทศกาลศิลปะ (Art Festival) หนึ่งเป้าหมายสำคัญคือสร้างบรรยากาศและขับเคลื่อนผู้คนบนพื้นที่ให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ผ่านการทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ นอกจากการเป็นเวทีการนำเสนอของเหล่าศิลปินเทศกาลยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจ สังคม ที่รัฐสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย Mehmet และ Yavuz Çetinkaya (2011) กล่าวว่าเทศกาลและงานรื่นเริงระดับนานาชาติสามารถพบได้ในทุกประเทศมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างผู้คนแบบข้ามชาติ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้นโดยการสร้างจุดขายให้เมืองหรือประเทศเป็นที่รู้จัก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Andersson, Tommy D., Donald Getz และ Reidar J. Mykletun (2012) ที่ศึกษาบทบาทของเทศกาลและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดต่อเศรษฐกิจที่สร้างให้เกิดกำไรมหาศาล รวมถึงยังสร้างให้เกิดการจ้างงานซึ่งส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว เทศกาลเป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ประโยชน์ทั้งจากองค์กรภาคธุรกิจและหน่วยงานของรัฐเพื่อจัดการกับปัญหาของชุมชนตามบริบทของแต่ละพื้นที่

มีหลักฐานที่แสดงถึงข้อมูลเชิงเศรษฐกิจสำคัญ ปรากฏในรายงานการศึกษาผลกระทบของเทศกาล BOP Consulting ในปี 2011 (Todd, J., 2011) แสดงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจของเทศกาล Edinburgh Festivals และเทศกาล Fringe International Festival ในสกอตแลนด์ สามารถสร้างรายได้ให้กับเมืองและประเทศกว่า 261 ล้านปอนด์ (11,000 ล้านบาท) อีกทั้งยังทำให้เกิดการจัดจ้างแรงงานแบบเต็มเวลามากกว่า 5,242 ตำแหน่ง (Edinburgh Festivals, 2011) การสร้างเทศกาลศิลปะแขนงต่าง ๆ ของประเทศไทยจึงไม่ควรละเลยหรือมองข้าม ควรเร่งสร้างให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างแพร่หลาย การมีอยู่ของเทศกาลและมหกรรมศิลปะระดับนานาชาติยังเป็นการนำเสนอภาพลักษณ์ แสดงถึงความก้าวหน้า มั่งคั่งและมั่งมีของชาติ เป็นตัวชี้วัดความเพียบพร้อมและ

ความมั่งมีทางศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เมื่อกล่าวถึงเทศกาลที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยกลุ่มนักท่องเที่ยวและผู้คนที่เดินทางไปต่างนิกถึงแคว้นจีนเริงเชิงวัฒนธรรม ซึ่งประเทศไทยมีเทศกาลสำคัญอันเป็นที่รู้จักไปทั่วโลกอย่างเช่นเทศกาลสงกรานต์ หรือ เทศกาลลอยกระทง ทว่าหากเอ่ยถึงเทศกาลภาพถ่าย (Photography Festival) ในประเทศไทยอาจยังไม่เป็นที่รู้จัก เพราะประเทศไทยไม่เคยมีเทศกาลภาพถ่ายมาก่อนจนกระทั่งปี พ.ศ. 2557

เทศกาลภาพถ่ายไทยอยู่จุดไหนของกระแสโลก หากเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้งกัมพูชา มาเลเซีย สิงคโปร์และเมียนมา ยังไม่รวมประเทศผู้นำในภูมิภาคเอเชียอย่าง ญี่ปุ่น จีน เกาหลี หรือ ไต้หวัน ซึ่งทุกประเทศข้างต้นล้วนมีเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปีทั้งสิ้น แม้ว่าแวดวงภาพถ่ายไทยมีทั้งองค์กรและสถาบันที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อน ทั้งสมาคมถ่ายภาพแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (RPST) ในภาคประชาชนมีการรวมตัวของกลุ่มศิลปินที่มีศักยภาพสูงอย่าง Hub Of Photography (HOP) ที่ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มศิลปินไทย เพื่อสร้างพื้นที่ใหม่สำหรับกิจกรรมและการนำเสนอผลงานร่วมสมัยของศิลปินไทยและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นหมุดหมายใหม่ของวงการถ่ายภาพแนวร่วมสมัยของไทย รวมถึงสถาบันการศึกษาด้านศิลปะของไทยซึ่งมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์หรือโครงการความร่วมมือขนาดใหญ่ขึ้นได้ ตัวอย่างสำคัญเช่นโครงการประกวดงานศิลปกรรม “รางวัลยุวศิลปินไทย Young Thai Award” ที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี รวมถึงงานประกวดในสายงานอื่นในระดับใกล้เคียงกัน เหล่านี้เป็นหนึ่งในความพยายามที่จะสร้างแรงขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาวงการถ่ายภาพร่วมสมัยและงานภาพถ่ายเชิงวิพากษ์ ดังที่กล่าวไปข้างต้นผู้วิจัยเชื่อว่าบุคลากรของสถาบันการศึกษาและองค์กรที่ศิลปะของประเทศไทยต่างมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนากิจกรรมของตนให้เกิดเป็นโครงการระดับเทศกาลได้หากมีเครื่องมือที่จำเป็น รวมถึงหากได้รับแรงสนับสนุนและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการโครงการ ทว่าการผลิตสร้างบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะดานการบริหารจัดการเทศกาลศิลปะอาจต้องใช้เวลาหลายปี

ตลอดหลายปีที่ผ่านมาผู้วิจัยพบเจอนักวิชาการ ศิลปิน และภัณฑารักษ์ด้านการถ่ายภาพชาวไทย ทุกคนต่างล้วนพยายามสร้างแรงขับเคลื่อนแวดวงภาพถ่าย ทว่าปัญหาและอุปสรรคที่ทุกคนพบซ้ำ ๆ คือการขาดการเพิ่มและส่งเสริมให้เกิดบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้และประสบการณ์ แม้ประเทศไทยจะไม่ใช่ศูนย์กลางศิลปะของโลกทว่าเรามีต้นทุนทางศิลปวัฒนธรรมที่โดดเด่น ผลงานสร้างสรรค์ประเภทภาพถ่ายก็เป็นที่นิยมในประเทศไทย การทำลายกำแพงระยะห่างระหว่างศิลปะกับผู้คนในสังคมไทยนั้นสามารถทำได้ไม่ยาก ด้วยรูปแบบการนำเสนอแบบเทศกาลและมหกรรมศิลปะที่นำพาศิลปะไปหาผู้คนบนพื้นที่สาธารณะจะช่วยสร้างการรับรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ศิลปะและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เข้าไปตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือพื้นที่เป้าหมาย (Site Specific) จะช่วยลดระยะห่างและทำ

ให้ศิลปะเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต ซึ่งถูกพิสูจน์ให้เห็นแล้วผ่านตัวอย่างมากมายทั่วโลก อาทิ Echigo-Tsumari Art Triennale จังหวัด นิงะตะ (Niigata) ประเทศญี่ปุ่น เป็นหนึ่งในเทศกาลศิลปะกลางแจ้งนานาชาติที่ใหญ่ที่สุดในโลกจัดขึ้นในเขตชนบท อิชิโก-ซุมาริ (Echigo-Tsumari) ซึ่งผสมผสานศิลปะกับภูมิทัศน์ธรรมชาติบนพื้นที่รกร้างเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่ในเขตชนบทและฟื้นฟูเศรษฐกิจในท้องถิ่นด้วยการดึงดูดการท่องเที่ยวและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน (Lynne Breslin, 2015) อีกตัวอย่างคือ George Town Festival เมืองปีนัง ประเทศมาเลเซียที่เฉลิมฉลองการเป็นเมืองมรดกโลกที่มีประวัติศาสตร์ความหลากหลายของวัฒนธรรมการนำเอากิจกรรมศิลปะสอดแทรกเข้าสู่พื้นที่การใช้ชีวิตประจำวันทำให้จอร์จทาวน์กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม กระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่นและส่งเสริมความภาคภูมิใจของชุมชน (Pan Yi Chieh, 2020)

ปัจจุบันมหรหกรรมศิลปะและเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในประเทศไทยต่างล้วนอยู่ในช่วงการริเริ่ม โดยเฉพาะเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่ทั้งหมดต่างเป็นเริ่มต้นดำเนินงานจากประสบการณ์การเรียนรู้และการลองผิดลองถูก แต่ด้วยข้อจำกัดด้านพื้นที่และโอกาส ข้อจำกัดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ท้าทายและกลายเป็นแรงผลักดันให้ศิลปินชาวไทยที่มีประสบการณ์บนเวทีระดับโลกหลายท่านเริ่มบุกเบิกทำงานในบทบาทภัณฑารักษ์เพื่อริเริ่มหากความเป็นไปได้ในการนำเสนอผลงานสร้างสรรค์อย่างเต็มรูปแบบภายใต้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองและตามความเชี่ยวชาญ (พรณี วิรุณานนท์, 2552) เราเห็นกิจกรรมทางศิลปะที่แตกต่างไปจากขนบเดิมซึ่งการเคลื่อนไหวของวงการศิลปะของประเทศไทยตลอด 20 ปี (พ.ศ. 2540 - 2560) ที่ผ่านมามีความคืบหน้าที่ชัดเจนแต่การสนับสนุนภาคงบประมาณของเทศกาลและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ในไทย เห็นได้ชัดว่ามาจากภาคเอกชน หรือเป็นการระดมทุนด้วยตนเองเป็นหลัก จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศกาลภาพถ่ายของไทย พบว่านักจัดการกิจกรรมทางศิลปะไทยต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญไม่ว่าจะเป็น การขาดบุคลากร การขาดองค์ความรู้ที่เป็นสาธารณะ ขาดเครื่องมือในการบริหารจัดการ เทศกาลศิลปะ โดยเฉพาะแรงสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐ ทว่าปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่การตลาดและแนวคิดเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ซึ่งเป็นกระแสเศรษฐกิจใหม่ของโลก ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีภาครัฐรวมถึงเอกชนไทยต่างเร่งแผนพัฒนาแผนเพื่อตอบรับเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ที่มุ่งใช้ต้นทุนทางศิลปวัฒนธรรมเป็นตัวขับเคลื่อน จึงเริ่มปรากฏให้เห็นถึงแผนการปรับนโยบายเพื่อตอบรับและสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวซึ่งจะอันเป็นนิมิตหมายอันดีของเหล่านักจัดการโครงการศิลปะในประเทศไทยต่อไปในอนาคต

เพื่อที่จะสร้างนิเวศวิทยาของการสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์ขึ้นในประเทศไทย อนาคตของแวดวงศิลปะมีองค์ประกอบสำคัญหลายส่วนมิใช่เพียงตัวศิลปินหรือผลงานเท่านั้น โดยทุกองค์ประกอบล้วนมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเช่น สถาบันการศึกษาหรือองค์กรศิลปะของรัฐ มีหน้าที่ผลิตสร้างองค์ความรู้สร้างบุคลากรทางศิลปะให้มีความเชี่ยวชาญ พื้นที่ทางศิลปะอย่าง

พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ต่างมีหน้าที่เพื่อนำเสนอและเป็นสะพานเชื่อมศิลปะสู่สายตาสาธารณะ แกลเลอรีเอกชนที่เป็นแหล่งรายได้ในรูปแบบของธุรกิจที่จะหล่อเลี้ยงศิลปินให้เกิดการซื้อขายและสะสมผลงานซึ่งในการนำเสนอผลงานให้แหลมคมก็จำเป็นต้องมีภัณฑารักษ์ผู้เรียบเรียงการนำเสนออย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างมาตรฐานและบทสนทนาทางศิลปะจำเป็นต้องมีนักวิจารณ์และสื่อมวลชนด้านศิลปะวัฒนธรรมและกระตุ้นความสนใจแก่คนในสังคม เหนือสิ่งอื่นใดคือการสนับสนุนทั้งจากนโยบายของรัฐที่จะช่วยส่งเสริมหรือใช้ประโยชน์จากศิลปะเพื่อผลิตสร้างมูลค่าและขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาต้นทุนทางวัฒนธรรมและผลักดันผลงานของศิลปินไทยสู่เวทีโลก เมื่อผลงานศิลปะเกิดการเพิ่มมูลค่าก็จะเป็นที่ต้องการในกลุ่มนักสะสม (Collector) ทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยตระหนักและเชื่อมั่นถึงคุณประโยชน์ของเทศกาลศิลปะโดยเฉพาะในทางเศรษฐกิจและสังคม เทศกาลและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ทางศิลปะสามารถออกแบบให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวหรือใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาพื้นที่ ด้วยองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้จากการมีส่วนร่วมในเทศกาลภาพถ่ายในภูมิภาคเอเชียและประสบการณ์ที่จากการจัดโครงการศิลปะขนาดใหญ่ “เชียงใหม่เดือนแห่งการถ่ายภาพ Chiang Mai Month of Photography” (C.N.X.M.O.P) ผู้วิจัยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ออกแบบและควบคุมดูแลรายละเอียดทั้งหมด ผลลัพธ์ที่ได้คือนิทรรศการและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้เชียงใหม่เกิดการเคลื่อนไหว เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา กลุ่มศิลปินทั้งในประเทศและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โครงการดังกล่าวจัดดำเนินการทั้งสิ้น 2 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2556 และ 2557 ซึ่งเป็นการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดเกือบทุกด้าน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2558 สาขาวิชาการถ่ายภาพสร้างสรรค์ คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สนับสนุนให้ผู้วิจัยจัดตั้งเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติขึ้นในชื่อ “เทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ - Chiang Mai Photo Festival” แม้ว่าจะมีองค์ความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลในการทำการบริหารและบริหารจัดการโครงการ แต่ในภาพรวมการขาดแคลนองค์ความรู้และบุคลากรคือปัญหาและข้อจำกัดที่แท้จริงในการจัดตั้งโครงการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ นี่จึงกลายเป็นโจทย์สำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติโดยก้าวข้ามข้อจำกัดเหล่านั้นได้ จึงพยายามสร้างคู่มือการทำงานจะช่วยวางฐานรากของความรู้ในการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายที่จะแสดงให้เห็นภาพรวมของโครงสร้าง หน้าที่และกรอบการทำงานของแต่ละส่วนไว้จะสามารถยกระดับการดำเนินงานให้มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และมีเอกลักษณ์ขึ้นได้ จึงเกิดการถอดบทเรียน (Knowledge Management) การดำเนินงานเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ครั้งแรกขึ้น ซึ่งนำส่วนที่ผิดพลาดมาเรียนรู้และถอดเป็นแนวทางการจัดการแบบเป็นขั้นเป็นตอนในรูปแบบ “คู่มือปฏิบัติการเทศกาลภาพถ่าย” (กรรณ เกตุเวช, 2560) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการได้ทำความเข้าใจกับขั้นตอนและกระบวนการในโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ ทว่าคู่มือดังกล่าวเป็นเพียงขั้นตอนการดำเนินงานและแนวปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานในโครงการเท่านั้น ยัง

ไม่สามารถเติมเต็มความต้องการในการบริหารจัดการ ทั้งการบริหารและจัดการออกแบบเนื้อหา ที่จะช่วยให้สามารถสร้างแผนการดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจนได้ อีกปัจจัยสำคัญหนึ่งในเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่คือการใช้บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ นักศึกษาและคณาจารย์ของสาขาวิชาการถ่ายภาพสร้างสรรค์กว่าร้อยละ 80 ซึ่งในทุกรอบการดำเนินงาน (2 ปี) จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อสอนและมอบหมายแนวการดำเนินงานให้กับกลุ่มอาสาสมัคร (นักศึกษา) ที่เข้าร่วมโครงการทุกครั้ง ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลาและต้องการเครื่องมือที่สะดวกและเหมาะสมยิ่งกว่า

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเป้าหมายของงานวิจัยชิ้นนี้คือการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ โดยมุ่งพัฒนารูปแบบแผนภาพ (Canvas Template Model) เพื่อสร้างรูปแบบที่มีศักยภาพสามารถใช้งานเพื่อออกแบบและบริหารจัดการ แสดงภาพรวมขององค์ประกอบและทรัพยากร ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความยืดหยุ่น เหมาะสำหรับผู้ปฏิบัติงานเทศกาลภาพถ่ายรุ่นใหม่ หรืออาจนำไปประยุกต์ใช้กับเทศกาลและมหกรรมศิลปะรูปแบบอื่นได้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานวิจัยชิ้นนี้จะสร้างองค์ความรู้และเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ที่ใช้ขับเคลื่อนเทศกาลศิลปะในประเทศไทยที่มีอยู่ไม่มากนัก อย่างน้อยผลงานวิจัยนี้จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดการจัดตั้งเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติได้อย่างเป็นระบบ สามารถส่งมอบแผนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผลลัพธ์จากงานวิจัยที่ผลิตขึ้นนี้จะถูกใช้ทดลองจัดดำเนินเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ ครั้งที่ 3 ประจำปี 2562 โดยหวังว่ารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาตินี้จะประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ อันจะเป็นให้เป็นที่ชื่อเสียงแก่สาขาศิลปะการออกแบบ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ มหาวิทยาลัยนเรศวร รวมถึงสาขาวิชาการถ่ายภาพสร้างสรรค์ คณะจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้นสังกัดของผู้วิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงศิลปะและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
3. สร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการ (Management) ในเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ

บริบทของสังคมไทย มีความยืดหยุ่น เข้าใจได้ง่าย โดยมีกรอบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติทำมาทดสอบผ่านการทดลองใช้งานตามกรอบกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงรูปแบบฯ (Model Updating) จากนั้นสรุปองค์ความรู้จากกระบวนการวิจัย เป็น “คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ” เพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ โดย ผู้วิจัยแบ่งกรอบการศึกษาออกเป็น 4 ระยะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจคำนิยาม หน้าที่ และประเภทของรูปแบบ รวมถึงกระบวนการจัดการ โครงสร้างองค์กร หน้าที่และวัตถุประสงค์ของ เทศกาลศิลปะระดับนานาชาติในรูปแบบข้อมูลปฐมภูมิ อาทิ หนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1. ประเภทของรูปแบบความหมายและคุณลักษณะ
2. ระบบและกลไกการบริหารจัดการ องค์กร หรือ ธุรกิจ
3. ความหมายและบทบาทหน้าที่ของเทศกาลศิลปะระดับนานาชาติ
4. โครงสร้างและองค์ประกอบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
5. ประวัติและสภาวะการณ์ปัจจุบันของมหรรมศิลปะระดับนานาชาติในประเทศไทย
6. บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยระยะที่ 2 สัมภาษณ์องค์ประกอบเพื่อสร้างแบบร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาล ภาพถ่ายนานาชาติ โดยศึกษาจากการวิเคราะห์โครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการเทศกาล ภาพถ่ายระดับนานาชาติจำนวน 5 กรณีศึกษาในภูมิภาคเอเชีย เพื่อกำหนดประเภทและแนวทางการ พัฒนารูปแบบหรือชุดเครื่องมือสำหรับบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายในลำดับต่อไป

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1 ศึกษาข้อมูลขั้นต้นจากรายงาน สื่อบัตร และสิ่งพิมพ์ประกอบเทศกาล ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์และลงพื้นที่จริงเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มา คัดกรองและวิเคราะห์เปรียบเทียบหาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อกำหนดแนวทางการ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลฯ
2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดกรอบการคัดเลือกเทศกาลภาพถ่ายเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

- 2.1 เป็นเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
- 2.2 เป็นเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่จัดขึ้นในภูมิภาคเอเชีย
- 2.3 มีระยะเวลาการจัดดำเนินโครงการต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง หรือไม่น้อยกว่า 8 ปี
- 2.4 ผู้วิจัยสามารถลงเก็บข้อมูลภาคสนาม หรือ สามารถเข้าถึงรายงาน หรือแผนการดำเนินโครงการซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึก

โดยปรากฏเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในภูมิภาคเอเชียตามเงื่อนไขดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 5 เทศกาลฯ ประกอบด้วย

- เทศกาล Singapore International Photographic Festival ประเทศสิงคโปร์
- เทศกาล Obscura International Photo Festival ประเทศมาเลเซีย
- เทศกาล Angkor Photo Festival ประเทศกัมพูชา
- เทศกาล Kyotographie ประเทศญี่ปุ่น
- เทศกาล Daegu Photo Biennale ประเทศเกาหลีใต้

การวิจัยระยะที่ 3 ทดลองใช้และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ โดยมีขอบเขตการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1. กำหนดตัวแปรและวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย
 - 1.1.1. สร้างรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติแบบแผนภาพความคิดที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
 - 1.1.2. สร้างเครื่องมือรูปแบบที่สามารถใช้ออกแบบและบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติหรือในระดับที่เล็กกว่าได้
 - 1.2. กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยลูป (Loop) หรือ วงรอบการปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่
 - 1.2.1. การวางแผน (planning)
 - 1.2.2. การปฏิบัติ (action)
 - 1.2.3. การสังเกต (observing)
 - 1.2.4. การสะท้อนกลับ (reflecting)

- 1.3. ศึกษาข้อมูลการสะท้อนกลับผ่านการสังเกตผู้ใช้งานรูปแบบๆ ในแต่ละรูปการทดลองว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค โดยประเมินผลการปฏิบัติการว่าเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กรณีที่สามารถแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้วิจัยสามารถสรุปผลและยุติการวิจัยได้ หากกรณีที่แผนงานในลูปนั้นยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือค้นพบประเด็นปัญหาใหม่ที่ต้องการพัฒนาต่อ ให้กำหนดเป็นแผนและวางไว้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติการในลูปต่อไป จนกว่าจะบรรลุผล
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1. บุคคลทั่วไปที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารจัดการเทศกาลศิลปะ
 - 2.2. บุคคลทั่วไปที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารจัดการเทศกาลศิลปะ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยได้แก่
 - 3.1. กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดสอบและพัฒนาเครื่องมือรูปแบบๆ ประกอบด้วย การสังเกต การสัมภาษณ์ การถ่ายภาพเพื่อบันทึกเหตุการณ์ ฯลฯ
 - 3.2. การประเมินผลหลังการใช้งานรูปแบบๆ (After Action Review)

การวิจัยระยะที่ 4 สร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ประเมินคู่มือการใช้งานรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติผ่านการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ในเทศกาลภาพถ่ายประกอบด้วย ภัณฑารักษ์ ผู้อำนวยการหอศิลป์ ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเทศกาลศิลปะ ศิลปินช่างภาพ และนักวิชาการที่สอนด้านการจัดการนิทรรศการและกิจกรรมทางศิลปะ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

 - 1.1 ภัณฑารักษ์ ต้องมีประสบการณ์การจัดนิทรรศการในเทศกาลศิลปะร่วมสมัยระดับชาติหรือนานาชาติไม่น้อยกว่า 10 ปี

- 1.2 ผู้อำนวยการหอศิลป์ ต้องมีประสบการณ์การจัดกิจกรรมและนิทรรศการศิลปะระดับชาติ หรือนานาชาติรวมไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - 1.3 ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเทศกาลศิลปะ ต้องมีประสบการณ์การจัดโครงการศิลปะระดับชาติหรือนานาชาติในไทยหรือในต่างประเทศมาก่อน
 - 1.4 ศิลปินช่างภาพ ต้องมีประสบการณ์การทำงานสร้างสรรค์ และเคยร่วมการเผยแพร่ผลงานในเทศกาลศิลปะนานาชาติรวมไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - 1.5 อาจารย์หรือนักวิชาการ เป็นผู้สอนหรือรับผิดชอบกระบวนการวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายภาพ การจัดการนิทรรศการโดยตรง มีประสบการณ์สอนหรือตรวจศิลปะนิพนธ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 2.1 ผลิตคู่มือการใช้งานรูปแบบและความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ
 - 2.2 สรุปผลสัมฤทธิ์การพัฒนาเครื่องมือรูปแบบฯ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการฯ
 3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
 - 3.1 แบบประเมินเชิงคุณภาพต่อเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการฯ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

นิทรรศการ (Exhibition) ตามความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานคือ “การแสดงผลงาน สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือกิจกรรม ให้คนทั่วไปได้ชม” พจนานุกรมฉบับ อ.เปลื้อง ณ นคร ให้ความหมายว่า “การตั้งแสดงวัตถุสิ่งของต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการให้คนทั่วไปเข้าชม”

นิทรรศการภาพถ่าย (Photography Exhibition) ในงานวิจัยชิ้นนี้ หมายถึงการจัดแสดงผลงานภาพถ่าย (Photography) สู่อารมณ์ชน โดยมีวัตถุประสงค์เช่น เพื่อให้ความรู้ เพื่อนำเสนอแนวคิด สารและประเด็นสำคัญของชุดผลงาน อาจจัดแสดงในแบบนิทรรศการเดี่ยว (Solo Exhibition) หรือนำเสนอผลงานของเป็นกลุ่มศิลปิน (Group Exhibition) การจัดแสดงอาจทำได้โดยการแขวนภาพถ่าย ตั้งแสดง หรือการนำเสนอในรูปแบบดิจิทัลผ่านระบบจอแสดงผล เครื่องฉายภาพ หรือนิทรรศการเสมือนจริง (Virtual Reality)

เทศกาลภาพถ่าย ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง การจัดแสดงผลงานภาพถ่ายแก่สาธารณชนในรูปแบบชุดนิทรรศการขนาดใหญ่ โดยมีกลุ่มคณะกรรมการ (Peer) หรือภัณฑารักษ์ (Curator) คัดสรรผลงานเพื่อนำเสนออย่างมีวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดรูปแบบการจัดแสดงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัด เทศกาลภาพถ่ายอาจประกอบด้วยชุดนิทรรศการหลักและย่อย กิจกรรมความร่วมมือ การบริการวิชาการและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์รูปแบบอื่น ๆ อาทิเช่น อบรมเชิงปฏิบัติการ เวทีเสวนา การบรรยายและสัมมนา มีกรอบระยะเวลาการจัดแสดงตามแต่คณะผู้จัดดำเนินการเห็นสมควร

ระดับนานาชาติ ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึงเทศกาลภาพถ่ายที่มีผู้เข้าร่วมหรือมีความเกี่ยวข้องในโครงการในลักษณะความร่วมมือระหว่างประเทศ อันประกอบด้วย ศิลปิน หรือ ตัวแทนสถาบัน หรือ ตัวแทนองค์กร ซึ่งมาจากประเทศในภูมิภาคอื่น หรือ ทวีปอื่น เข้าร่วมในโครงการมากกว่า 2 ประเทศขึ้นไปโดยไม่นับรวมประเทศเพื่อนบ้าน

รูปแบบ ในงานวิจัยนี้หมายถึงระบบสัญลักษณ์ในรูปแบบของภาพแทน (Representation) ความเป็นจริงที่ถูกจัดโครงสร้างและกำหนดลำดับขั้นตอนไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อย่อยส่วนข้อมูลที่ซับซ้อนให้เรียบง่ายเพื่อสามารถอธิบายลำดับการใช้งานหรือทำความเข้าใจภาพรวม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ กระบวนการ แนวคิด สภาพการณ์สำคัญในระบบโครงสร้าง โดยลดทอนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องออก รูปแบบสามารถเขียนด้วยภาพและอักษร เพื่อนำเสนอและติดตามลำดับขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบย่อยในโครงการ

ระบบและกลไกการจัดการ ในงานวิจัยนี้หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กร หรืองานในโครงการ ซึ่ง ช่วยให้เห็นภาพรวมของส่วนประกอบทั้งหมด ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยภายในองค์กร และอิทธิพลจากภายนอก เครื่องมือเพื่อบริหารจัดการโครงการเพื่อวิเคราะห์ แก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงานของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้จะเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์โดยตรงแก่วิชาการเช่นกระบวนวิชาการจัดนิทรรศการหรือการจัดการศิลปะ รวมถึงนักจัดการโครงการและมหกรรมศิลปะในสายอื่น ๆ รูปแบบ (Model) ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้บ่มเพาะและถ่ายทอดความรู้แก่นักบริหารจัดการกิจกรรมศิลปะรุ่นใหม่เพื่อสร้างให้เกิดกิจกรรมทางศิลปะขนาดใหญ่บนพื้นที่อื่น ๆ แก่ประเทศไทยในอนาคต งานวิจัยนี้จะสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงกรณีศึกษาให้ผู้สนใจได้เรียนรู้ในกระบวนการจัดการ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยโดยตรง

รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและสังคม รวมไปถึงประโยชน์ต่อนักวิชาการ และผู้สนใจศึกษาด้านการสร้างรูปแบบ และการจัดกิจกรรมทางศิลปะ ได้ต่อยอดความคิด อันจะเป็นคุณประโยชน์เชิงวิชาการได้โดยตรง

2. ประโยชน์จากการประยุกต์ใช้

รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะรูปแบบอื่นได้ ทั้งการออกแบบเพื่อจัดตั้งโครงการ การกำหนดเอกลักษณ์ รวมถึงการวิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบองค์กร การออกแบบเนื้อหาในทรรศการ ที่จะช่วยสร้างความชัดเจนและนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์จากงานวิจัยนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการจัดตั้งเทศกาลภาพถ่ายหรือศิลปะแขนงอื่น ๆ ของประเทศไทยให้มีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติเพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการจัดตั้ง วางแผน และออกแบบเนื้อหาในเทศกาล โดยเป็นรูปแบบเชิงแผนภาพที่เข้าใจง่ายอีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเทศกาลศิลปะแขนงอื่น ๆ ได้ ผู้วิจัยกำหนดได้ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ หลักคิดพื้นฐานในการจัดการเทศกาลศิลปะ กระบวนการสร้างและพัฒนาารูปแบบ ระบบและกลไก รวมถึงเครื่องมืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการเทศกาลฯ ความหมาย บริบท และหน้าที่ของเทศกาลศิลปะ รวมถึงสภาวะการณ์เทศกาลศิลปะในประเทศไทยผ่านหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในภาษาไทยและต่างประเทศ

จากกรอบแนวคิดกำหนดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปขอบเขตเนื้อหาในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อมุ่งทำความเข้าใจและหาแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนต่อการสร้างและพัฒนาารูปแบบ รวมถึงชุดเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการฯ โดยสรุปกรอบแนวคิดและลำดับในการวิจัยไว้เป็นผังแผนภาพ ดังนี้



ภาพ 1 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้และพัฒนาเป็นเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ โดยตัวคุณลักษณะของเครื่องมือรูปแบบที่ต้องการควรสามารถใช้เพื่อออกแบบและแผนการดำเนินงาน ที่จะแสดงถึงภาพรวม รายละเอียด องค์ประกอบ ลำดับและการจัดการเทศกาลภาพถ่าย รวมถึงการประยุกต์ใช้ในโครงการศิลปะระดับนานาชาติอื่นได้

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเป็นลำดับ ดังนี้

- ประเภทและคุณลักษณะของรูปแบบ
- ศึกษาเครื่องมือ ระบบและกลไก
- รูปแบบที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการโครงการ
- แนวทางการสร้างและพัฒนารูปแบบ
- โครงสร้างของเทศกาลภาพถ่าย
- กรณีศึกษาเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในภูมิภาคเอเชีย
- สภาวะการณ์เทศกาลศิลปะในประเทศไทย
- งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

งานวิจัยชิ้นนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบที่มีคุณลักษณะสำคัญประกอบด้วย มีระบบและกระบวนการในแบบแผนภาพความคิดที่เข้าใจง่าย ชัดเจนครบถ้วนเป็นขั้นเป็นตอน แสดงให้เห็นภาพรวมโดยจัดแสดงรายละเอียดเป็นลำดับตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปสู่จุดสิ้นสุด อันประกอบด้วยส่วนการออกแบบและวางแผน ส่วนแฉกงานหรือแสงหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนติดตามความคืบหน้าและควบคุมคุณภาพ ส่วนจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ รูปแบบมีหลายประเภท ซึ่งแต่ละแบบก็มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการใช้งานแตกต่างกัน อีกทั้งรูปแบบยังสามารถออกแบบให้มีความเฉพาะเจาะจงและเหมาะสมกับบริบท รวมถึงเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ

โดยเน้นศึกษารูปแบบการจัดการที่มีอยู่ โดยมุ่งหารูปแบบการจัดการที่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย รูปแบบดังกล่าวจะสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาไปสู่เครื่องมือรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบริหารจัดการเทศกาลศิลปะนานาชาติที่เหมาะสมต่อไป อีกทั้งผู้วิจัยมุ่งให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาและสร้างรูปแบบฯ เพื่อใช้บริหารจัดการเทศกาลระดับนานาชาติเป็นสำคัญ แต่ยังสามารถลดทอนรายละเอียดและสเกล (Scale) ลงสำหรับบริหารจัดการโครงการที่มีขนาดย่อยเช่นนิทรรศการได้

ความหมายของรูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสังเคราะห์หารูปแบบที่มีคุณลักษณะตามที่ที่เหมาะสม จากนั้นพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบตามลำดับต่อไป โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมายของรูปแบบดังนี้

โทซี และ แครร์โรลล์ (Tosi and Carroll, 1982 หน้า 163) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปถึงแบบจำลองที่ซับซ้อนมาก ๆ ไม่ว่าจะเป็นแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่แสดงโครงสร้างอาคาร และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ทาดาโอะ มียากาวะ (Tadao Miyakawa 1986, หน้า 15) ให้เหตุผลสอดคล้องในส่วนของแนวคิดพื้นฐานว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบไม่จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่ควรมุ่งให้ความสำคัญที่ความเฉพาะเจาะจงของรูปแบบ (Specifications) ด้วยรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงความต้องการ (requirements) ของแต่ละรูปแบบนั้นแตกต่างกัน รายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เรียกได้ว่าเหมาะสม จึงขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษารวมถึงวัตถุประสงค์ที่ประกอบการสร้างรูปแบบนั้น ๆ โดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นรูปแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะการใช้งานและวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบเป็นสำคัญ

เช่นเดียวกับ สมาน อัครภูมิ (2537, หน้า 13) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึงแบบจำลองอย่างง่าย หรือ การย่อส่วน (simplified form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เรียบเรียงขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

การนิยามของสมาน สอดคล้องกับ ดิเรก วรรณเศียร (2545 หน้า 45) กล่าวไว้ว่า แบบจำลองหมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

คล้ายคลึงกับแนวคิดของ สมิท และ โลแกน (Smith & Rogan, 2005 หน้า 23) ที่ให้นิยาม ความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ในเชิงทฤษฎีไว้ว่า รูปแบบหรือแบบจำลอง หมายถึงชุดความคิดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งต้องการจะนำเสนอหรืออธิบาย หรือทำนายเหตุการณ์ ขณะที่ ความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลองในทางปฏิบัติสามารถระบุประเภทโดยแยกย่อยตามลักษณะ ได้มากกว่า

ขณะที่ รุ่งนภา จิตรจรรย์ (2548, หน้า 14) อธิบายถึงความหมายของรูปแบบที่ละเอียด ย่อยกว่านิยามของสมานและดิเรก ซึ่งรุ่งนภาจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. สิ่งที่มีสภาพทางกายภาพที่เหมือนจริง แต่มีสัดส่วนย่อลงมา เพื่อสามารถนำไปใช้เป็น ต้นแบบประกอบการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป
2. สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย เพื่อใช้ทำความเข้าใจ ถึงข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ที่นำเสนอ
3. สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงแบบอย่างหรือแนวทางในกิจกรรมหรือการดำเนินงานซึ่งนำเสนอให้ เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสำคัญระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. สิ่ง que สามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ อาจประกอบด้วยรูปแบบหรือ องค์ประกอบที่ไม่ได้กำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์และ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดของนักวิชาการที่ให้คำนิยามความหมายของรูปแบบตามคุณลักษณะปรากฏอยู่ในงาน ของ ทิศนา ขมมณี (2540, หน้า 220) โดยกล่าวถึงรูปแบบว่าประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. รูปแบบนำไปสู่การทำนาย (Prediction) สามารถทดสอบและพิสูจน์ผลที่จะเกิดขึ้น ตามมาได้
2. รูปแบบมีโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) สามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้

3. รูปแบบสามารถสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) เพื่อขยายขอบเขตความรู้
4. รูปแบบที่ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relations)

นอกจากนี้ มีนักวิชาการไทยท่านอื่น ๆ กล่าวโดยสรุปถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ดังนี้ รุ่งนภา (2548, หน้า 14) และ อัญญา โปราณานนท์ (2557, หน้า 27) สังเคราะห์คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามทัศนะของทาดาโอะ มียากาวะ (Tadao Miyakawa, 1986) และ คีฟส์ พีเจ (Keeves P. J. 1988) โดยทั้งหมดกล่าวสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร
2. มีความสามารถในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน
4. นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา
5. มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องที่ยำนำรูปแบบไปใช้อธิบาย

จากข้อมูลที่ศึกษามาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบได้ว่า รูปแบบ (Model) หรือแบบจำลอง คือระบบสัญลักษณ์ในรูปแบบของภาพแทน (Representation) ความเป็นจริงที่ถูกจัดโครงสร้างและกำหนดลำดับขั้นตอนไว้อย่างเป็นระบบ ย่อส่วนข้อมูลที่ซับซ้อนให้เรียบง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพื่ออธิบายกระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นแบบอย่างหรือแนวทางการดำเนินการ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีจากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น โดยสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางสังเคราะห์ความสอดคล้อง คุณลักษณะ ของรูปแบบ

คุณสมบัติของรูปแบบ	รุ่งนภา	อัษฎา	พาดิโอะ	ศิพลี
มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร	✓	✓	✓	✓
สามารถทำนายและสามารถตรวจสอบผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓	✓
อธิบายถึงโครงสร้าง กลไกของปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผล	✓	✓	✓	✓
ทฤษฎีของเรื่องสอดคล้องกับรูปแบบ	✓	✓	✓	✓
รูปแบบความสอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่ใช้อธิบาย	✓	✓	✓	✓

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์ความสอดคล้องคุณลักษณะของรูปแบบ

จากข้อสรุปข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ได้ไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติครั้งนี้ คำนี้ถึงปัจจัยในข้อที่ 5 ของ รุ่งนภา และ อัษฎา เป็นแกนหลัก กล่าวอย่างง่ายคือรูปแบบต้องสามารถประยุกต์ใช้กับเนื้อหาหรือรายละเอียดของเทศกาลภาพถ่ายได้ อย่างสอดคล้องเหมาะสม ซึ่งรูปแบบที่ต้องการพัฒนาขึ้นควรสามารถเพิ่มหรือลดทอนเนื้อหาในงานได้ โดยอิสระ อาจทำได้โดยการประกอบส่วนย่อยเข้าด้วยกันให้กลายเป็นชุดของรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น ให้สามารถตอบสนองเนื้อหาและกระบวนการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติไปจนถึงระดับย่อยสุดได้โดยครบถ้วน

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกได้หลายประเภทและหลายกลุ่มย่อย มีทั้งรูปแบบที่เรียบง่ายไปจนถึงรูปแบบที่ซับซ้อนสูง เกณฑ์ในการจำแนกประเภทรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยค้นพบในบทความและตำราส่วนใหญ่ไม่พบความเกี่ยวข้องกับรูปแบบทางการจัดการศิลปะมากนัก ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์รูปแบบให้เข้ากับประเด็นที่นักวิชาการในสายนั้น ๆ ให้ความสนใจ นักวิชาการแต่ละกลุ่มก็มีวัตถุประสงค์ในการใช้รูปแบบต่างกัน โดยแนวคิดเรื่องรูปแบบที่ถูกอ้างอิงบ่อยที่สุดคือแนวคิดโดย แฮร์รี (Harre, 1960 อ้างโดย Rita C. Richey, James D. Klein และ Monica W. Tracey, 2011 หน้า 8) ซึ่งจำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

1. การจำลองรูปแบบเชิงกายภาพ (Micromorphs) การจำลองรูปแบบด้วยคอมพิวเตอร์ หรือรูปจำลองของวัตถุขนาดใหญ่
2. รูปแบบการจำลองเชิงสัญลักษณ์ (Paramorphs) ใช้สื่อสารในระบบภาษา

โดย แอร์รี่ ได้จำแนกรูปแบบเชิงสัญลักษณ์แบ่งย่อย ดังต่อไปนี้

- **รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Models)** รูปแบบเชิงแนวคิดคือรูปแบบที่อธิบายถึงมุมมองต่อความจริง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบนี้จะไม่ได้เป็นการอธิบายอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำเสนอองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีอธิบายไว้อย่างละเอียดและในบางกรณีรูปแบบนี้อาจมีลักษณะของการบรรยายเพียงอย่างเดียวก็ได้ ซึ่งแบบนี้อาจถูกเรียกว่า “โครงสร้างหรือกรอบแนวคิด” เมื่อรูปแบบทำหน้าที่สนับสนุนการวิจัย และสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาทฤษฎี รูปแบบเชิงแนวคิดเป็นผลผลิตของการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับการสนับสนุนจากประสบการณ์หรือข้อมูลที่มีอยู่จำกัดก็ได้
- **รูปแบบเชิงกระบวนการ (Procedural Models)** คือ รูปแบบที่ทำหน้าที่ในการอธิบายถึงกระบวนการทำงานรูปแบบเชิงกระบวนการนี้ มักใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง และสามารถเป็นได้ทั้งการบรรยายด้วยคำพูดและการใช้ภาพอธิบายร่วมกัน รูปแบบเชิงกระบวนการนี้จะมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีที่ได้รับการรับรองแล้ว หรือวางอยู่บนข้อมูลที่ถูกประเมินผลแล้ว
- **รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models)** คือ รูปแบบที่ทำหน้าที่ในการอธิบายถึงกระบวนการทำงานรูปแบบเชิงกระบวนการนี้ มักใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง และสามารถเป็นได้ทั้งการบรรยายด้วยคำพูดและการใช้ภาพอธิบายร่วมกัน รูปแบบเชิงกระบวนการนี้จะมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีที่ได้รับการรับรองแล้ว หรือวางอยู่บนข้อมูลที่ถูกประเมินผลแล้ว

นอกจากกรอบการจำแนกรูปแบบเชิงกายภาพและเชิงสัญลักษณ์ข้างต้น ปรากฏความสอดคล้องในการนิยามความหมายของรูปแบบตามแนวคิดของ มอร์ตัน คาแพลน (Morton A. Kaplan, 1975) อ้างถึงและประยุกต์ใช้โดยศิสนา แคมณี (2554, หน้า 220 – 221) ที่นำเสนอการจำแนกประเภทของรูปแบบตาม 5 คุณลักษณะ ได้แก่

- **รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model)** เป็นรูปแบบที่มีการเปรียบเทียบเชิงกายภาพกับปรากฏการณ์หรือวัตถุอย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบชนิดนี้มักใช้ในการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ทั่วไปได้
- **รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model)** เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการอธิบายปรากฏการณ์ ซึ่งอาจจะใช้ภาษาเขียน รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและองค์ประกอบของปรากฏการณ์ที่ต้องการอธิบาย
- **รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)** เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์หรือสมการทางคณิตศาสตร์ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้มักพัฒนาขึ้นมาหลังจากมีการสร้างรูปแบบเชิงข้อความแล้ว
- **รูปแบบเชิงผัง (Schematic Model)** เป็นรูปแบบที่มีการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในอย่างเป็นลำดับขั้น ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับแผนที่ รูปแบบประเภทนี้จึงเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
- **รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model)** ในรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยมีโครงสร้างการอธิบายเป็นรูปสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรของเหตุและผล

เมื่อเปรียบเทียบการจำแนกรูปแบบย่อยของ เมสคอน, อัลเบิร์ต และ คีย์ดูรี (Mescon and Albert and Khedoury, 1988 หน้า 226-228) โดยกำหนดรูปแบบย่อยไว้เพียง 3 รูปแบบ แต่มีความคล้ายคลึงกับ 5 รูปแบบของ มอร์ดัน ซึ่ง 3 รูปแบบที่คล้ายกันประกอบด้วย

1. **รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model)** เป็นรูปแบบที่นำเสนอวัตถุที่ถูกต้องศึกษา อันได้แก่ วัตถุหรือระบบด้วยการย่อหรือขยายสัดส่วน ลักษณะของรูปแบบเชิงกายภาพนี้จะมีรูปร่างหน้าตาคล้ายคลึงกับสิ่งที่ถูกจำลองรูปแบบขึ้นมา
2. **รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)** เป็นรูปแบบที่นำเสนอวัตถุที่ถูกต้องศึกษาโดยการแทนที่ด้วยคุณลักษณะเดียวกับวัตถุจริง แต่มีรูปร่างหน้าตาที่แตกต่างไปจากวัตถุนั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์เพื่ออธิบายคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของวัตถุ หรือสภาพการณ์

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่ารูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Paramorphism) มีความเหมาะสมกับในคุณลักษณะตามผลลัพธ์ของกระบวนการวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ประกอบด้วยรูปแบบย่อยสามรูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบเชิงกระบวนการ (Procedural Model) ตามแนวทางการแบ่งประเภทของ แฮร์รี่ ซึ่งสามารถใช้ทางภาพและภาษาพูดอธิบายร่วมกันเพื่อนำเสนอลำดับขั้นตอนตามกระบวนการ และรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามแนวคิดของ คาแพลน ที่ใช้ภาษาเขียน รูปภาพหรือแผนภูมิ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเหมาะกับการอธิบาย กระบวนการทำงานและขั้นตอนการจัดการเทศกาลภาพถ่าย หรือมหรหรรรมศิลปะอื่น ๆ

หลักการพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการพัฒนาและประยุกต์ใช้รูปแบบ เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยค้นพบและกำหนดขั้นตอนในการสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ได้โดยอ้างอิงจากทฤษฎีและแนวคิดดังต่อไปนี้

Willer (1986 หน้า 83) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบจำลองนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

เมสคอน, อัลเบิร์ต และคีย์ดูรี่ (Mescon, Albert and Khedoury, 1988 หน้า 226-228) เสนอขั้นตอนพื้นฐานในการสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- ขั้นที่ 1 การรวบรวมปัญหา (Problem Formulation)
- ขั้นที่ 2 การพัฒนารูปแบบ (Construction)
- ขั้นที่ 3 การทดสอบรูปแบบ (Validation)
- ขั้นที่ 4 การทำให้เกิดผล (Implementation)
- ขั้นที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัย (Updating)

ในส่วนของนักวิชาการไทย อัมภู (2557, หน้า 19-20) กำหนดแนวทางการกำหนดขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบโดยเทียบเคียงแนวทางการสร้างและพัฒนารูปแบบกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในผลงานวิชาการทั้งในสายการศึกษา พยาบาล และสาธารณสุข ด้วยรูปแบบและวัตถุประสงค์ในแต่ละโครงการที่แตกต่างไปตามหัวข้อวิจัย

ทว่าเมื่อเทียบเคียงกรอบการพัฒนาแบบ พบว่าขั้นตอนการดำเนินการส่วนมากสอดคล้องกันเกือบทุกขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนพื้นฐานทั้ง 5 ในงานของ เมสคอน, อัลเบิร์ต และคีย์คูรี ซึ่งผลการเทียบเคียงแสดงให้เห็นความแตกต่างของขั้นตอนเพียงเล็กน้อย ความแตกต่างที่ชัดเจนที่สุดมีปัจจัยสำคัญอยู่ที่ รายละเอียดของเนื้อหาในการวิจัย และการนำไปใช้ของผู้วิจัยแต่ละคน ที่กำหนดคุณลักษณะรูปแบบที่ต้องการพัฒนาแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น

กระบวนการพัฒนาแบบของ อัชฎา ได้สรุปการสร้างและพัฒนาแบบว่า สามารถดำเนินการตามขั้นตอนพื้นฐานทั้ง 5 โดยประยุกต์ลำดับขั้นตอนการสร้างรูปแบบใหม่ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาและสังเคราะห์ร่างต้นแบบรูปแบบ
- 1.1 ศึกษาข้อมูลการสร้างรูปแบบ
 - 1.2 ศึกษาองค์ความรู้ภายใต้หัวข้อโครงการเฉพาะ
 - 1.3 สังเคราะห์ร่างต้นแบบรูปแบบ
- ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนาแบบ
- 1.1 ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.2 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ
- ขั้นตอนที่ 3** การประเมินผลรูปแบบ
- 3.1 ทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.2 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ
 - 3.3 นำเสนอรูปแบบ

ทั้งนี้สามารถสรุปกระบวนการพัฒนาแบบจำลองจากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ดังนี้

1. ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างหรือต้องการจะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน
2. กำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา
3. ออกแบบและสร้างแบบร่างจำลอง
4. ตรวจสอบหรือทดลองใช้รูปแบบเฉพาะสำหรับการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

เครื่องมือ ระบบ และกลไก

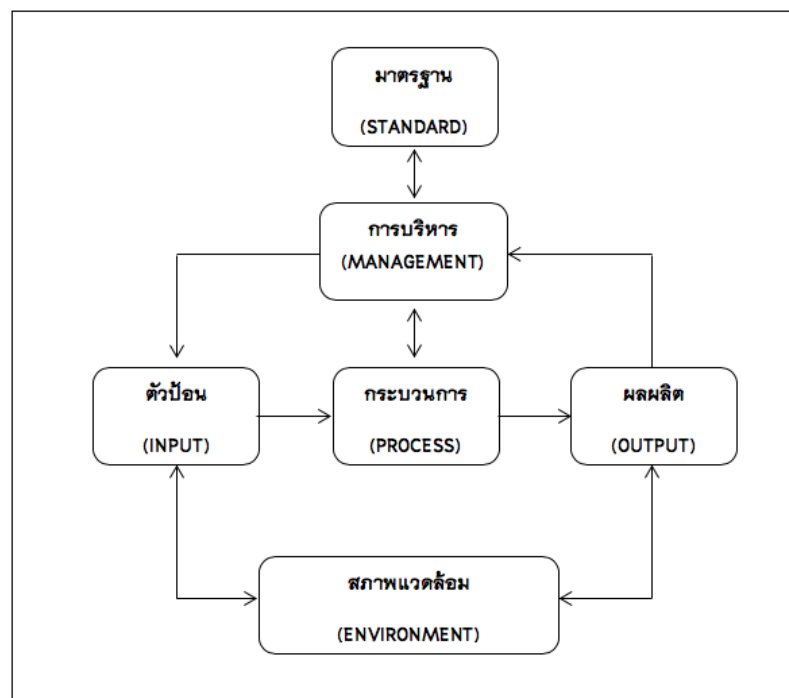
เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการจัดการงานในโครงการจำเป็นต้องศึกษาระบบ (System) ซึ่งประกอบด้วยลำดับการจัดการ โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงศึกษาหาเครื่องมือสำเร็จรูปที่นักบริหารนิยมใช้จัดการองค์กรหรือโครงการที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเห็นภาพรวมและกำหนดแบบร่างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ของรูปแบบซึ่งสะท้อนองค์ประกอบของกิจกรรมภายในองค์กรรวมไปถึงปัจจัยสำคัญอันเป็นอิทธิพลจากภายนอก ซึ่งงานระบบถูกให้ความสำคัญโดยนักวิชาการด้าน การบริหารจัดการ นักจัดการศึกษาและนักพัฒนาระบบอุตสาหกรรม ซึ่งส่วนใหญ่สรุปความหมายไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544 หน้า 49) กล่าวว่าระบบ (System) คือกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน มีความสัมพันธ์ในเชิงวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยส่วนต่าง ๆ ของระบบอยู่ในสถานะเคลื่อนไหวได้ ระบบหนึ่ง ๆ อาจประกอบไปด้วยส่วนย่อย (Subsystems) ซึ่งภายในส่วนย่อยยังประกอบด้วยระบบย่อยที่เล็กลงไปอีก การเปลี่ยนแปลง ณ ส่วนใดส่วนหนึ่งจะกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของระบบในแบบลูกโซ่

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542 หน้า 48) เสนอส่วนประกอบของระบบ 5 ส่วนโดยมีส่วนย่อยขององค์ประกอบดังนี้

1. ตัวป้อน (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. ผลผลิต (Output) ซึ่งแบ่งย่อยเป็น
 - 3.1. โดยตั้งใจ (Intended)
 - 3.2. โดยไม่ตั้งใจ (Unintended)
4. การบริหาร (Management)
5. มาตรฐาน (Standard) มีส่วนย่อยประกอบด้วย
 - 5.1. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
 - 5.2. สิ่งชี้แนะ (Initiator) และ
 - 5.3. สภาพแวดล้อม (Environment)

ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพไว้ดังนี้



ภาพ 2 ตัวอย่างส่วนประกอบของระบบตามทัศนะของส่วสตี กัญจนสุวรรณ

ที่มา: ส่วสตี กัญจนสุวรรณ (2542)

ศิริ อีอาสนา (2549 หน้า 9) กล่าวว่า ระบบคือ องค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ทำงานประสานสัมพันธ์กัน ตามหลักเหตุผล มีหน้าที่ดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ทิตินา แซ่มมณี (2553, หน้า 198) กล่าวว่าระบบ (System) ประกอบไปด้วยอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ อันประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของระบบ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ
3. เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของระบบนั้น

นักวิชาการข้างต้นให้ความหมายสอดคล้องกับทฤษฎีระบบของนักวิชาการด้านระบบและรูปแบบการจัดการ ปีเตอร์ ซโคเดอร์เบ็ค และคณะ (Peter Schoderbek et al, 1990 หน้า 22) กล่าวถึงระบบควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

1. **ปัจจัยนำเข้า (Input)** คือทรัพยากร หรือสิ่งที่จำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการกระบวนการทำงาน ทรัพยากรจะอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในระบบอุตสาหกรรม ปัจจัยนำเข้าคือ

เครื่องจักรกล วัสดุดิบ คนงาน โรงงาน ฯลฯ ซึ่งในเทศกาลภาพถ่าย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ศิลปิน ช่างงาน ภัณฑารักษ์ และสถานที่จัดแสดง เป็นต้น

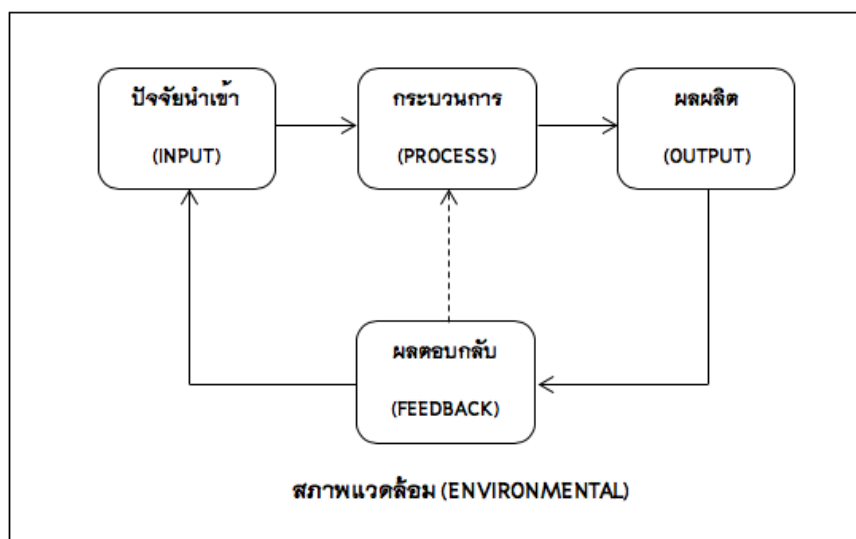
2. กระบวนการ (Process) คือการแปลงทรัพยากรให้เป็นผลผลิต กระบวนการ หรืองาน เช่นในระบบอุตสาหกรรม กระบวนการคือกรรมวิธีการสร้างผลผลิต เทศกาลภาพถ่าย กระบวนการ ได้แก่การวางแผน การติดตั้งและรีออนผลงาน พิธีการ การประชาสัมพันธ์ และการจัดแผนกิจกรรมอบรมและเสวนา เป็นต้น

3. ผลผลิต (Output) เป็นผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ของระบบ ผลผลิตที่ต้องการอาจเป็นตัวสินค้า กำไร คุณภาพ ความพึงพอใจ ซึ่งในเทศกาลภาพถ่าย หมายถึงตัวเทศกาลซึ่งประกอบด้วยจำนวนนิทรรศการ ผลงานที่จัดแสดง สินค้าเพื่อสร้างรายได้ และบริการในรูปแบบของกิจกรรม รวมถึงจำนวนผู้ร่วมชมนิทรรศการและกิจกรรม เป็นต้น

4. ผลตอบกลับ (Feedback) เป็นส่วนควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบ ซึ่งผลตอบกลับจะแสดงข้อดีและข้อด้อยของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมถึงผลผลิต เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขคุณภาพตามที่เหมาะสม ในเทศกาลภาพถ่าย ผลตอบกลับคือข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ความพึงพอใจ ทั้งจากผู้ดำเนินงาน ผู้สนับสนุน รวมถึงผู้เข้าชมต่อกระบวนการ หรือผลลัพธ์อย่างกิจกรรมและนิทรรศการ

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพทั่วไปของสิ่งแวดล้อมและสถานที่ตั้งของระบบ หรือองค์กรนั้น ๆ ในเทศกาลภาพถ่าย สิ่งแวดล้อมอาจได้แก่ ตำแหน่งที่ตั้ง ฤดูกาล ช่วงเวลา ความชื้น และแสงสว่างในพื้นที่จัดแสดง รวมถึงบรรยากาศของ หอศิลป์ แกลเลอรี ชุมชน ศิลปะ และวัฒนธรรมองค์กรที่จัดดำเนินโครงการ

โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพองค์ประกอบระบบตามทัศนะของ ปีเตอร์ ซโคเดอร์เบ็ค ได้
ดังนี้



ภาพ 3 ตัวอย่างแผนภาพองค์ประกอบระบบ ตามทัศนะของ ปีเตอร์ ซโคเดอร์เบ็ค

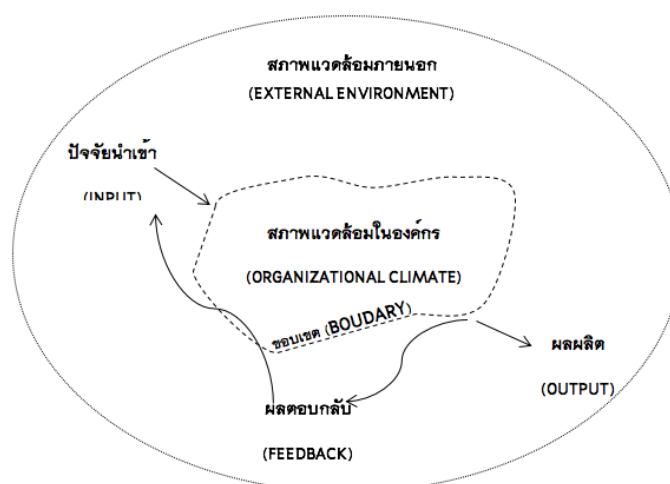
ที่มา: Peter Schoderbek et al (1990)

โดยทั่วไป ระบบสามารถแบ่งออกได้เป็นสองรูปแบบ ได้แก่ ระบบเปิด และ ระบบปิด ซึ่งความแตกต่างของทั้งสองระบบสามารถสรุปตามทัศนะของ คาสท์ และ โรเซนทริก ดังนี้

1. ระบบปิด (Close System) คือระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่ต้องพึ่งพาหรือผูกพันกับระบบอื่นใด เป็นเอกเทศจากสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากภายนอก
2. ระบบเปิด (Open System) คือระบบที่อาศัยการติดต่อ แลกเปลี่ยน สัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก เช่น บุคคล องค์กร และระบบอื่น ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมและสภาวะการณ์ทางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานของตัวระบบ

ทั้งนี้ แมสซี และดักลาส (Massie and Douglas, 1981) กล่าวไม่มีระบบใดในความเป็นจริงที่จะสามารถปิดโดยสมบูรณ์ ในทุกระบบจะมีการเปิดอยู่ในส่วนต่าง ๆ มากน้อยหรือน้อยขึ้นอยู่กับการออกแบบตัวระบบเอง ดังนั้นความเป็นระบบเปิดและระบบปิดไม่ได้แยกออกจากกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งหากระบบใด ๆ มีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมาก เท่ากับว่ามีความเป็นระบบเปิดมาก ในทางตรงข้ามหากมีปฏิสัมพันธ์น้อยก็จะเป็นระบบเปิดน้อยลง

ตั้งแต่ภาพที่ 4 ซึ่งแสดงคุณลักษณะขององค์กรในระบบเปิด จะเห็นได้ถึงเส้นแนวขอบเขตของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแสดงให้เห็นเป็นเส้นประหมายถึงการเปิดรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมจากภายนอก ดังนั้นระบบเปิดจึงเป็นระบบที่เต็มไปด้วยพลวัตและนักจัดการจำเป็นต้องมีทักษะและเครื่องมือเพื่อช่วยในการจัดการ



ภาพ 4 ตัวอย่าง Feedback Loop ในคุณลักษณะขององค์กรในระบบเปิด

ที่มา: Kast and Rosenzweig (1988)

หากวิเคราะห์ตามทัศนะของ คาสท์ และโรเซนทวิค (Kast and Rosenzweig, 1988 หน้า 112) กล่าวถึงองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเปิด องค์กรสามารถเป็นผู้เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า ที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของระบบ ส่วนของผลผลิต (Output) ไม่จำเป็นต้องวนเป็นวัฏจักรย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า (Input) ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 ส่วนของกระบวนการ (Process) สามารถรับผลตอบรับ (Feedback) โดยอิสระ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามความเหมาะสมช่วยให้เกิดความยืดหยุ่น แต่ยังคงได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

สรุประบบการจัดการ (Management System) ประกอบไปด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ
3. ผลผลิต
4. ผลตอบกลับ
5. สภาพแวดล้อม

ดังนั้นการจัดการเทศกาลระดับนานาชาติซึ่งมีความซับซ้อนสูงและมีส่วนย่อยของระบบที่รับอิทธิพลและมีปัจจัยจากความเปลี่ยนแปลงของส่วนต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการโดยเห็นภาพรวมของส่วนประกอบทั้งหมด ตามหน้าที่และความสัมพันธ์ ก่อให้เกิดการวิเคราะห์แก้ไขและพัฒนาปัญหาหรือประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเฉพาะอิทธิพลภายนอกจากความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ของแต่ละองค์กร รวมถึงการจัดการผลประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ในการจัดการเทศกาลระดับนานาชาติ ระบบการจัดการแบบเปิด (Open System) จึงจำเป็นและเหมาะสมกว่า เนื่องจาก ระบบต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ได้รับอิทธิพลและผลกระทบโดยตรงต่อสภาพแวดล้อม และเชื่อในหลักการมีเหตุ มีผลของสิ่งต่าง ๆ โดยจะมองทุกส่วนของระบบแบบภาพรวมมากกว่าที่จะมุ่งให้ความสำคัญไปที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ อีกทั้งยังคำนึงถึงผลผลิต (Output) ของระบบมากกว่ากระบวนการ (Process) ซึ่งผลลัพธ์นั้นจะกลายเป็นผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในภายหลัง



ภาพ 5 แผนภูมิลำดับชั้นโครงสร้างองค์กรเทศกาลศิลปะ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2560)

โครงสร้างองค์กรทางศิลปะ

โดยทั่วไปองค์กร (Organization) สามารถใช้เกณฑ์การจำแนกได้หลากหลายไม่ว่าการจำแนกตามรูปแบบ ขนาด หน้าที่ ภารกิจ หรือกระบวนการทำงานขององค์กรนั้น ๆ แต่ในส่วนขององค์กรทางศิลปะวัฒนธรรมปรากฏเกณฑ์ในการจำแนกประเภทต่างออกไปอย่างเห็นได้ชัด การจำแนกตามทัศนะของนักวิชาการด้านการจัดการศิลปะ ลินเดีย วาร์บานอวา (Lindia Varbanova, 2013 p.20-22) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศิลปะ ซึ่งทำหน้าที่ตามพันธกิจต่อ

ศิลปวัฒนธรรมโดยตรงสามารถระบุประเภทขององค์กรโดยจำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Nonprofit Organizations / NPOs) ผู้จัดการด้านศิลปะในรูปแบบองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เป็นองค์กรที่ไม่มุ่งเน้นประกอบกิจการเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางพาณิชย์ (Non-commercial) มีเป้าหมายเพื่อให้บริการและสร้างประโยชน์ต่อสังคม องค์กรลักษณะดังกล่าวมักมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นด้านศิลปะ การศึกษา สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และเยาวชนตามความสนใจเฉพาะโครงสร้างทางการเงินจึงแตกต่างไปจากองค์กรเพื่อธุรกิจ

เนื่องจากไม่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม NPOs สามารถมี ส่วนเกินทางการเงิน (Financial surplus) หลังจากปิดโครงการหรือสิ้นปีงบประมาณ トラบไต่ที่องค์กรดังกล่าวยังนำเงินส่วนที่เหลืออยู่ไปใช้บริหารจัดการกิจกรรมในอนาคตขององค์กร โดยไม่ใช่เพื่อประโยชน์เชิงบุคคลของผู้บริหารหรือผู้ก่อตั้ง องค์กรเหล่านี้อาจได้รับสถานะยกเว้นภาษี หรือได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีตามกฎหมายในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย และองค์กรนั้น ๆ ต้องเป็นอิสระโดยแยกจากสถาบันรัฐบาล และภาคธุรกิจ NPOs มักมีขนาดเล็ก รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นมักใช้อาสาสมัครเพื่อทำกิจกรรมการระดมทุนส่วนใหญ่มาจากการสนับสนุนจากภายนอก รวมถึงทุนของรัฐบาลหรือจากผู้บริจาครายบุคคลและผู้สนับสนุนเชิงพาณิชย์ มักถูกเรียกว่าองค์กรอิสระ (Nongovernmental Organizations - NGOs)

ความแตกต่างระหว่าง NPOs และ NGOs คือกระบวนการทำงานนั้นต้องเป็นอิสระ ถูกต้องตามกฎหมาย โดยปราศจากอิทธิพลหรือการแทรกแซงจากภาครัฐ องค์กรประเภทนี้อยู่ในรูปแบบ มูลนิธิ สหภาพ สมาคมและเครือข่ายชุมชน อย่างโรงละคร หอศิลป์ คณะผู้จัดการกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม คณะผู้จัดเทศกาล และองค์กรด้านการศึกษาที่ไม่มุ่งหมายเพื่อสร้างผลกำไรสามารถจดทะเบียนเป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรได้เช่นกัน

องค์กรธุรกิจ (Business Organizations) โดยทั่วไปองค์กรเหล่านี้มักจดทะเบียนตามกฎหมายการค้า หรือทะเบียนพาณิชย์ ในทางศิลปะมักเรียกกันว่าธุรกิจบนฐานทางศิลปะ (Art-based Business) นอกเหนือไปจากการค้าขายผลงานศิลปะ ยังรวมถึงผู้ให้ความบันเทิง และสันตนาการ องค์กรประเภทนี้พึ่งพารายได้จากการขายสินค้าและบริการเช่น ตัวเข้าชมการแสดง เสื้อ หนังสือ ภาพวาด ภาพถ่าย หรือวัตถุศิลปะอื่น ๆ การขายสินค้าประเภทของที่ระลึก อาหาร เครื่องดื่มในกิจกรรมที่จัดขึ้น รวมถึงบริการออนไลน์ ลิขสิทธิ์ และค่าลิขสิทธิ์อื่น ๆ องค์กรประเภทธุรกิจปั่นผลกำไรระหว่างเจ้าของ ผู้ถือหุ้น โครงสร้างทางการ

เงินเป็นแบบผสม ทั้งการจำหน่ายผลผลิตโดยตรง รวมถึงการได้ทุนสนับสนุน รูปแบบกิจการ ถูกขับเคลื่อนตามความต้องการของผู้บริโภค รสนิยม และความพึงพอใจของผู้ชม องค์กรเหล่านี้สามารถมีรูปแบบและรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกฎหมายของประเทศนั้น ๆ ซึ่งธุรกิจทางศิลปะและวัฒนธรรมซึ่งดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ขึ้นอยู่กับการผลิตและการจัดจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ ถือเป็นกิจการระดับอุตสาหกรรมที่มีผลต่อสังคมและวัฒนธรรม

องค์กรในกำกับของรัฐ (State-subsidized Organizations) องค์กรในกำกับของรัฐ อาจเรียกได้อีกอย่างได้ว่า องค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งนี้สามารถแบ่งย่อยตามระดับและขอบเขตการดำเนินงาน รวมทั้งขนาดโครงสร้างองค์กร ตามหลักแล้วงบประมาณการดำเนินการทั้งหมดต้องมาจากรัฐบาล ผ่านการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน โดยทั่วไป องค์กรศิลปะประเภทนี้เป็นองค์กรระดับชาติ หรือระดับภูมิภาค รวมถึงหน่วยย่อยระดับท้องถิ่นประกอบด้วย 3 ระดับดังนี้

- **ระดับชาติ (National)** องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งส่วนใหญ่ได้งบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณของประเทศ อาทิเช่น กระทรวงวัฒนธรรม สภาศิลปกรรม หรือ ศูนย์วิจัย ซึ่งจัดตั้งขึ้นปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการของรัฐ เป้าหมายหลักขององค์กรเหล่านี้คือการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม การพัฒนาองค์ความรู้ทางศิลปะ ทั้งแบบดั้งเดิมและศิลปะร่วมสมัย เพื่อดำรงรักษาและพัฒนาคุณภาพของผลงานศิลปะ รวมถึงการออกนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนศิลปะแก่องค์กรขนาดย่อยต่าง ๆ องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมแห่งชาติต้องมียุทธศาสตร์อย่างน้อยหนึ่งแห่งหรือมากกว่า ในแต่ละประเภทศิลปะ เช่น โรงละครแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ สภาศิลปกรรม ในที่นี้อาจรวมถึงมหาวิทยาลัย และสถาบันที่เป็นตัวแทนของประเทศ
- **ระดับภูมิภาค (Regional)** เป็นองค์กรขนาดใหญ่ส่วนจังหวัด หรืออาจเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับองค์กรระดับชาติ เช่นเดียวกัน องค์กรศิลปะเหล่านี้ได้รับการอุดหนุนส่วนใหญ่จากงบประมาณของหน่วยงานรัฐบาล เพื่อปฏิบัติงานในระดับภูมิภาค หรือดำเนินโครงการระดับภูมิภาค การจัดตั้งองค์กรระดับนี้มักตอบสนองนโยบายเฉพาะกิจเพื่อพื้นที่นั้น ๆ โดยเฉพาะ หรือนโยบายทางวัฒนธรรมแบบกระจายความเจริญและการกระจายอำนาจสู่เขตภูมิภาค มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการระดมทุนและการจัด

โครงการเชิงสร้างสรรค์ขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาควัฒนธรรมตามความเหมาะสม

- **ระดับท้องถิ่น (Local and Municipal)** องค์กรทางศิลปะขนาดย่อมสุดในกลุ่มนี้ ซึ่งได้รับเงินทุนจากส่วนกลาง หรือในบางกรณีอาจมีการอุปถัมภ์จากองค์กรของรัฐบาลระดับภูมิภาค รวมถึงการให้สนับสนุนจากภาครัฐในรูปแบบอื่น ๆ จากเทศบาล หรือ สภาเมือง

องค์กรความร่วมมือ (Mixed / Public-Private Partnership) อีกหนึ่งประเภทขององค์กรที่เพิ่มจำนวนขึ้น โดยเฉพาะในสายศิลปวัฒนธรรม รูปแบบองค์กรแบบผสมนั้น หมายถึงการสนับสนุนจากหลากหลายแหล่งทุน รวมถึงความเป็นเจ้าของต่อองค์กรนั้น ๆ เกิดบนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างองค์กร สามารถเป็นได้แบบรัฐ-รัฐ และ รัฐ-เอกชน หรือ แม้แต่ เอกชน-เอกชน ในหลายกรณีที่มีผู้บริจาคจากภาคเอกชนสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ สร้างความร่วมมือเพื่อจัดตั้งองค์กรหรือโครงการระยะยาวที่อาจไม่สามารถพัฒนาได้หากปราศจากความร่วมมือหรือการเห็นพ้องในวัตถุประสงค์ นั้นหมายความว่า การสนับสนุนอาจไม่ได้มาจากรัฐหรือการลงทุนภาคเอกชนฝั่งใดฝั่งหนึ่งเพียงอย่างเดียว องค์กรเหล่านี้มักมีสถานะทางกฎหมายที่ไม่หวังผลกำไร อาจมีรูปแบบการระดมทุน ซึ่งเงื่อนไขจะถูกกำหนดโดยองค์กรความร่วมมือนั้นไว้อย่างชัดเจน เกิดเป็นแผนความร่วมมือ มีโครงสร้างการกำกับดูแล แสดงให้เห็นการจัดการการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน จากการศึกษาเพิ่มเติม ยังพบเกณฑ์การจำแนกแบบอื่น ๆ โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบัน เริ่มปรากฏองค์กรรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากชนบเดิม

ลินเดียได้เสนอรูปแบบองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามรูปแบบการดำเนินการและคุณลักษณะจำเพาะขององค์กร จากมุมมองดังกล่าวสามารถแบ่งประเภทขององค์กรได้ดังนี้

- **องค์กรอิสระ (Independent Organizations)** องค์กรอิสระเหล่านี้ได้รับการจดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคล ซึ่งเป็นอิสระต่อรัฐและสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นอิสระต่อการออกแบบและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของตน
- **ส่วนของหน่วยงานอื่น (Part of Another Entities)** องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจการอื่น องค์กรขนาดย่อมเหล่านี้เชื่อมต่อกับสถาบัน มหาวิทยาลัย ศูนย์วิจัย มูลนิธิ หรือแม้แต่นิติบุคคลหนึ่ง

- **หน่วยงานร่วม (Collaborative Entities)** ในบางประเทศอาจใช้คำว่า (Artist's Collectives) อาจเป็นกลุ่มศิลปินที่มีจุดมุ่งหมายร่วม มาร่วมกลุ่มเป็นองค์กรเพื่อเป้าหมายร่วมเช่นแบ่งปันอุปกรณ์ วัสดุศิลปะ หรือช่วยเติมช่องว่างทรัพยากร ขยายขีดความสามารถอย่างการจัดแคมเปญการตลาดร่วมกัน การชุมนุมร่วมกันของเหล่าศิลปินนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรที่ดำเนินการโดยศิลปิน เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิ่งเต้น และเพิ่มแรงสนับสนุน จุดมุ่งหมายคือเพิ่มทางเลือกและโอกาสในการจัดนิทรรศการ โดยเฉพาะกลุ่มศิลปินรุ่นใหม่ ๆ และศิลปินร่วมสมัยที่อยู่นอกขอบของหอศิลป์ทั่วไป

นอกจากนั้นยังสามารถแบ่งประเภทองค์กรนอกเหนือไปจากที่มาของแหล่งทุน ขนาดองค์กร หรือวัตถุประสงค์ แต่ยังสามารถแบ่งได้ตามคุณลักษณะเฉพาะอื่น ๆ เช่นรูปแบบองค์กรเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวหรือองค์กรเคลื่อนที่เร็ว ซึ่งไม่มีฐานปฏิบัติการตายตัวสามารถเคลื่อนย้ายไปยังแหล่งอื่น ๆ ได้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ อย่างเช่นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นแบบนามธรรม โครงการในรูปแบบองค์กรออนไลน์บนระบบเครือข่าย ซึ่งสามารถพบเห็นได้ในรูปแบบของกลุ่มศิลปินรุ่นใหม่ ที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง ไม่ต้องการตึกหรืออาคารถาวรเพื่อดำเนินการโครงการ การเข้าใช้พื้นที่สาธารณะหรือเช่าพื้นที่แบบใช้พื้นที่ร่วมกัน (Sharing Space) ซึ่งกลุ่มหรือองค์กรลักษณะดังกล่าวเรียกกันในชื่อ “โนแมด” (Nomadic) ที่แปลว่าเร่ร่อนหรือไร้หลักแหล่ง เป็นกระแสการทำงานในโลกยุคดิจิทัลที่สามารถทำงานได้จากทุกที่และไม่ต้องกำหนดเวลาเข้าออกงานที่ชัดเจนแต่เน้นทำงานอิสระบนพื้นที่ความจริงเสมือนที่พึ่งพาระบบการสื่อสารที่รวดเร็วซึ่งประเภทองค์กรดังกล่าวอาจอยู่นอกเหนือเกณฑ์การจัดประเภทองค์กรตามปกติ (Festival Academy, 2017)

ทรัพยากรและผลผลิตในบริบทขององค์กรศิลปะ

การจัดการและการวางแผนกิจกรรมในองค์กรศิลปะนั้นต้องการทักษะและองค์ความรู้แบบข้ามศาสตร์ การศึกษาด้านการจัดการและเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีความซับซ้อนในองค์ประกอบ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านกระบวนการจัดการ (Process) เพื่อสร้างให้เกิดผลผลิต (Output) ดังนั้นองค์ความรู้ต่อการจัดการภายในองค์กรและความเข้าใจในกระบวนการจัดการถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนผ่านกลยุทธ์การจัดการและแผนดำเนินโครงการ การทำความเข้าใจต่อชุดความคิดดังกล่าว ต้องทราบถึงองค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กรศิลปะ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักดังนี้

ทรัพยากร (Resources) การจำแนกประเภทและทราบถึงปริมาณ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์และกระบวนการจัดการ ทรัพยากรที่มีจำกัดเป็นหนึ่งในอุปสรรคของการการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรขึ้นมาใหม่ หรือทดแทนข้อจำกัดเดิมอาจเป็นแรงผลักดันให้สามารถบรรลุผลได้เช่นกัน ทรัพยากรในองค์กรศิลปะสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทหลักคือ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม ที่อาจเป็นเงินหรือลักษณะทางกายภาพที่จัดต้องได้ ทรัพยากรนามธรรม ตัวอย่างเช่นระยะเวลา ทรัพย์สินทางปัญญา ชื่อเสียง หรือความไว้วางใจ ฯลฯ

ในทัศนะของ ลินเดย์ เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นแก่นแกนหลักของทุกองค์กรศิลปะ ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์เพื่ออะไร หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์อื่นมากแค่ไหนก็ตาม ด้วยจุดเริ่มต้นของกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมล้วนเกิดขึ้นจากมุมมองของมนุษย์ ความคิดสร้างสรรค์ องค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถของบุคคลในองค์กรยังเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จไม่ว่าในองค์กรใด ๆ ตามที่กล่าวไปข้างต้น

บิล ไรอัน (Bill Ryan 2002, หน้า 10) กล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ลินเดย์ ว่าคณะดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่สร้างสรรค์และดำเนินการ รวมถึงแก้ไขและจัดการปัญหาในองค์กร บุคลากรในองค์กรศิลปะมีมากมายตัวอย่างเช่น ศิลปิน ภัณฑารักษ์ ช่างศิลป์ นักออกแบบ คนขับรถ หรือแม้แต่คนทำความสะอาด ความสำเร็จของการผลิตทางวัฒนธรรมหรือผลงานศิลปะใด ๆ ที่ให้ผลลัพธ์ออกมาในระดับที่ดีเกิดขึ้นได้จากความใส่ใจและความเป็นมืออาชีพของบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ใช่แค่ระดับผู้บริหารองค์กร ศิลปิน หรือภัณฑารักษ์ การคัดสรรและให้คุณค่าของคณะดำเนินงานเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ทีมงานหรือคณะดำเนินงาน อาจมีจำนวนและขนาดต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานศิลปะ รวมถึงประเภทขององค์กร

หมายเหตุ ตามทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าความสัมพันธ์ภายในองค์กร รวมถึงแรงจูงใจต่อความสำเร็จเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ ทักษะอย่างการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง รวมถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อกระบวนการผลิต การเชื่อมโยงทีมงานแต่ละส่วนเข้าไว้ด้วยกัน มีแนวทางที่ประนีประนอม รวมถึงมีอำนาจการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้ประสานงาน ที่จะสร้างความไหลลื่นในกระบวนการ ลดปัญหาที่อาจเกิด รวมถึงประหยัดเวลา ซึ่งอาจกลายเป็นข้อจำกัดของทุก ๆ โครงการ

กระบวนการ (Processes) กระบวนการโดยทั่วไปจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์เมื่อได้ผลผลิต ทว่าในองค์กรศิลปะอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการสร้างสรรค์เมื่อได้ผลลัพธ์สุดท้าย กระบวนการนั้นยังจะไม่เสร็จสมบูรณ์หากปราศจากผู้ชม ไม่ว่าจะในศิลปะแขนงใดการนำเสนอเป็นทั้งผลลัพธ์และส่วนหนึ่งของกระบวนการด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้การตีความผลผลิตทางศิลปะและการนำเสนอต่อผู้ชมเป็นส่วน

สำคัญของกระบวนการขององค์กรโดยรวม องค์กรได้แก่พิพิธภัณฑน์ และแกลเลอรีเอกชนซึ่งมีเป้าหมายหลักคือเพื่อมอบความรู้และการสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชนในวงกว้าง

ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในกระบวนการจัดการ รวมถึงลำดับการทำงาน ต้องถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์เป็นแบบแผนการดำเนินงานหลัก (master plan) หรือแผนดำเนินธุรกิจ (business plan) เพื่อนำเสนอภาพรวมแก่คณะผู้ดำเนินงาน ซึ่งช่วยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ รวมถึงกระจายความเสี่ยง กระบวนการสร้างสรรค์หลักและย่อยภายในองค์กรศิลปะ มีหลากหลายวิธีในการกำกับขั้นตอน และออกแบบแผนงาน การทำความเข้าใจกระบวนการจัดการช่วยให้การจัดการระบบและองค์ประกอบหน้าที่ต่าง ๆ ในโครงการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลลัพธ์ (Result) ผลลัพธ์ของกระบวนการและความพยายามขององค์กรศิลปะ ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อ “กระบวนการ” ผลลัพธ์ของกระบวนการทางศิลปะนั้นต้องรวมขึ้นการนำเสนอสู่สาธารณะ ผู้ชม หรือผู้ซื้อ ซึ่งผลลัพธ์หรือผลผลิตในที่นี้เป็นได้ทั้งรูปแบบของผลผลิตที่จับต้องได้อย่าง “สินค้า” หรือที่จับต้องไม่ได้ อย่าง “บริการ” ไม่ว่าจะเป็นองค์กรศิลปะที่มุ่งประกอบกิจการเพื่อแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรในกำกับของรัฐ ต่างล้วนต้องสร้างผลผลิตโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ชม (ผู้ใช้บริการ) ซึ่งในที่นี้ต้องใช้กลยุทธ์การตลาด การศึกษาวิจัย การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เข้ามาเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการเปิดตลาดสู่ลูกค้าใหม่ ซึ่งในทางศิลปะคือการ สร้างชุดการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อสุนทรียศาสตร์และบริบทของศิลปะแก่ผู้ชม โดยผลลัพธ์ของโครงการศิลปะสามารถแยกย่อยให้เห็นเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นได้ ดังนี้

- **ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (Tangible)** หมายถึงผลิตภัณฑ์ทางศิลปะที่จับต้องได้ อยู่ในรูปแบบสินค้าที่สามารถซื้อขายหรือทำธุรกรรมได้ในตลาด
- **ผลลัพธ์นามธรรม (Intangible)** ตามความหมายคือ สิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีตัวตน ซึ่งในที่นี้คือคุณภาพบริการ ความรู้ที่ได้รับ ความอึดอึ้งใจ ความสุขความบันเทิง หรือคุณค่าทางสุนทรียภาพที่เกิดทั้งทางตรงและทางอ้อมจากโครงการศิลปะ

นอกจากนั้น ผลลัพธ์ยังสามารถแบ่งออกได้ในรูปแบบ ดังต่อไปนี้

- **ผลลัพธ์เชิงปริมาณ (Quantitative)** กล่าวคือ ผลที่สามารถตรวจวัดได้ อาจเป็นจำนวนตัวเลข ข้อมูลสถิติ ร้อยละและอัตราส่วน เช่นจำนวนผู้เข้าชม อัตราการจำหน่ายสินค้าประเภทต่าง ๆ ร้อยละความพึงพอใจต่อกิจกรรม ฯลฯ

- **ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ (Qualitative)** กล่าวคือ ผลลัพธ์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายเหตุและผลของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาพรวมของผลผลิตในโครงการนั้น ๆ โดยพิจารณาจากหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ ที่สำรวจและบันทึกได้ระหว่างกระบวนการ ยกตัวอย่างเช่น ประเมินการตลาดหรือผลการสร้างสรรค์ของโครงการ ประสิทธิภาพของแผนการจัดหางบประมาณ ฯลฯ

เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า (ผู้ชม) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ / กิจกรรมทางศิลปะ ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรหลากหลายเพื่อร่วมสร้างแรงขับเคลื่อนสังคมพร้อมกับพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพ ในที่นี้อาจหมายถึงแคมเปญ (Campaigns) หรือกลยุทธ์การตลาด (Marketing Plan) เพื่อสร้างศิลปะที่ผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มักเกิดภาวะที่กลิ่นไม่เข้าคายไม่ออก เมื่อจัดเทศกาลหรือนิทรรศการศิลปะสู่ประชาชนแม้ในนิทรรศการขนาดย่อม มักถูกตั้งคำถามถึงความคุ้มค่าคุ้มทุน ซึ่งสะท้อนจากจำนวนผู้เข้าชม ความสนใจศิลปะของประชาชนทั่วไปในสังคมไทย อาจเกิดได้จากหลายเหตุปัจจัยซึ่งมีงานวิจัยโดยองค์กรศิลปะร่วมสมัย เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติประเด็นของการศึกษาในประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป ผลลัพธ์ของกระบวนการสร้างสรรค์จะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ คาดการณ์ได้จากความสมบูรณ์ของแผนปฏิบัติงาน กระบวนการและกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ผ่านการประเมินความเสี่ยง เช่นความมุ่งหวังของผู้ชม รสนิยม จำนวนผู้คน ความพึงพอใจส่วนบุคคล รวมถึงกำแพงและอุปสรรคในพื้นที่นั้น ๆ ยกตัวอย่างอุปสรรคสำคัญในประเทศไทยคือการมีส่วนร่วมของผู้ชม เป็นต้น

การทำให้ผู้คนเข้าสู่พื้นที่ศิลปะอาจทำได้ยากกว่า การนำพาศิลปะเข้าสู่พื้นที่การใช้ชีวิตของประชาชน ทั้งสองวิธีนี้มีตัวอย่างรวมถึงกรณีศึกษาให้เห็นเป็นปรากฏการณ์ที่ชุมชนศิลปะพยายามสร้างความเคลื่อนไหวในวงกว้าง แม้แต่ในประเทศที่รุ่งเรืองและร่ำรวยทางศิลปวัฒนธรรมทั้งในยุโรปและอเมริกา ต่างเคยประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน แม้จะไม่ใช่เรื่องง่ายแต่เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างทัศนคติต่อศิลปะแก่ประชาชนทั่วไป ให้เข้าถึงและอยู่ร่วมกับศิลปะได้อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่เคอะเขิน ซึ่งนั่นอาจเป็นอีกหนึ่งในผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ

จากข้อมูลข้างต้น ผลลัพธ์ของโครงการศิลปะอย่าง เทศกาลภาพถ่าย คือภาพรวมของนิทรรศการ กิจกรรม บริการวิชาการ องค์ความรู้ ประสบการณ์ หรือความรื่นรมย์ที่ผู้ชมได้รับซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงนามธรรม รวมไปถึงการได้พบเจอศิลปิน ผลผลิตในแบบรูปธรรมอย่าง สิ้นค้าร่วมโครงการ อาทิ เสื้อ กระเป๋า สติ๊กเกอร์ ของที่ระลึก ซึ่งหลังจากที่โครงการผ่านกระบวนการสร้างผลผลิตแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการทั้งหมด คือการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์คุณภาพของผลผลิต ประเมินและ

เสนอแนะ ส่งมอบข้อมูลในรูปแบบรายงานเชิงคุณภาพและปริมาณชี้วัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างวิสัยทัศน์แผนงานในโครงการต่อไปให้เริ่มต้นโครงการใหม่ต่อไป โดยจำกัดโอกาสที่จะพบปัญหาให้น้อยลง

แผนการดำเนินการใหม่ที่เกิดจากองค์ความรู้ในการจัดการเดิมควรจะดีขึ้นกว่าโครงการก่อนหน้าหากเกิดการส่งมอบและนำชุดความรู้ที่สรุปไว้ไปปรับใช้ การวัดผลต้องเกิดขึ้นภายใน เช่น การประเมินกระบวนการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ทั้งระดับกรรมการบริหาร และคณะดำเนินงาน การประเมินจากภายนอก ข้อเสนอของผู้ชม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ รวมถึงผู้สนับสนุนทางการเงิน ทั้งหมดนั้นต้องผ่านการวิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมเพื่อใช้กำหนดแนวทางการสร้างแผนดำเนินงานและออกแบบการดำเนินงานในลำดับต่อไป

กรอบการบริหารจัดการโครงการ

ผู้จัดการโครงการควรทราบว่าหลักการจัดการใดเหมาะสมกับโครงการนั้น ๆ รวมถึงต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ความสามารถในการจัดการย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่กระบวนการจัดการ (Management Process) ซึ่งกระบวนการจัดการตามความหมายที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ อย่างเช่น ประเสริฐ ภูเงิน (2546, 32) อ้างถึงทฤษฎีของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1930)

ซึ่งแบ่งฐานการจัดการออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย

- ระดับที่ 1 วางแผน (Planning)
- ระดับที่ 2 จัดสายงาน (Organizing)
- ระดับที่ 3 ออกคำสั่ง (Commanding)
- ระดับที่ 4 ประสานงาน (Coordinating)
- ระดับที่ 5 ควบคุม (Controlling)

แนวคิดข้างต้นยังสอดคล้องกับ บิตเทล (Bittel, 1990) อธิบายหน้าที่ของผู้จัดการโครงการต้องประกอบไปด้วยทักษะ 4 ประการ คือ

การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วน

การสั่งการ (Leading) เป็นการดำเนินการที่จะทำให้องค์กรมีผลงานออกมา

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงทุกหน้าที่ของการกำกับดูแลการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลงาน

แนวคิดของฟาโยล และบิตเทิล ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ คูนซ์และเวน์ริช (Koontz and Wehrich, 1993) กล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละส่วนของการจัดการทั้ง 5 ประการไว้ดังนี้

การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการ

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดและจำแนกกิจกรรมที่ต้องการ รวมทั้งการจัดกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายการประสานงานกับส่วนต่าง ๆ

การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นการจำแนกบุคคลออกเป็นคณะทำงานเพื่อรักษาและควบคุมแต่ละส่วนขององค์กรโดยการจัดหาหัวหน้าและสมาชิกที่มีความสามารถ รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามประเภทงานที่ได้รับมอบหมาย

การชี้นำ (Leading) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจ การมีภาวะผู้นำ รวมถึงการสื่อสาร การชี้นำอาจเกิดขึ้นโดยอิทธิพลของบุคคลหรือวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน

การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดการตามที่คณะของนักวิชาการสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการของผู้ดำเนินโครงการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบตารางสรุปผลการสังเคราะห์ที่คณะของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน ได้ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารจัดการ	ประเสริฐ ภูเงิน	พายุไต้	คูนซ์ และ เวนริช	บิตเทิล
การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓
การจัดองค์กร (Organizing)	✓	✓	✓	✓
การจัดบุคลากร (Staffing)	-	✓	✓	✓
การสั่งการ (Leading) / (Commanding)	✓	✓	-	✓
การประสานงาน (Coordinating)	✓	✓	-	-
การชี้นำ (Leading)	-	✓	✓	-
การควบคุม (Controlling)	✓	✓	✓	✓

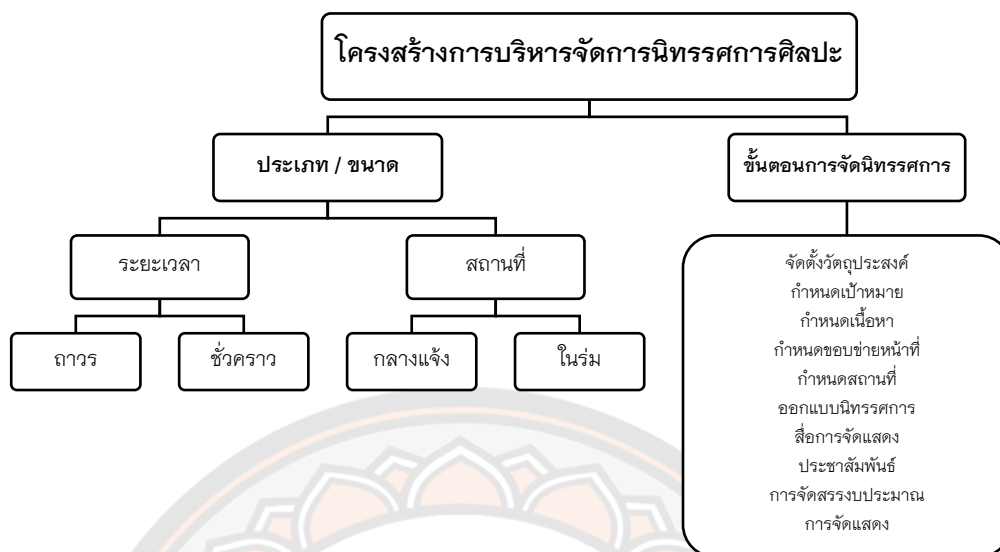
ตาราง 2 ตารางประกอบการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

จากผลสรุปผลการสังเคราะห์ตามทัศนะของนักวิชาการ พบว่ากระบวนการจัดการไม่ว่าจะในองค์กร (Organization) หรือโครงการ ทั้งขนาดใหญ่หรือเล็กต้องประกอบด้วยระบบการจัดการพื้นฐานเพื่อให้เกิดงานและผลลัพธ์ตามที่คาดการณ์ไว้ อันประกอบด้วยผู้นำโครงการที่มีทักษะการจัดการแบบภาพรวม การคัดสรรหัวหน้าทีมงานและสมาชิกที่มีประสบการณ์ มีการเตรียมพร้อมและพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญต่อหน้าที่ รวมถึงการประสานงานระหว่างกลุ่ม รวมถึงต้องมีกลไกการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ

โครงสร้างและองค์ประกอบของเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะ

องค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ที่จะประกอบขึ้นเป็นเทศกาลศิลปะทั่วไปมักประกอบด้วยสองส่วนหลักคือ นิทรรศการและกิจกรรม ซึ่งส่วนของกิจกรรมในเทศกาลภาพถ่ายจะแตกต่างไปจากเทศกาลศิลปะอื่น ๆ อาทิเช่น กิจกรรมการจัดฉายผลงานในรูปแบบสไลด์โชว์ การวิจารณ์รูปเล่มผลงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมไปถึงเวทีเสวนา



ภาพ 6 รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการงานศิลปะร่วมสมัย

ที่มา: อ้อมแก้ว กัลป์ยาณพงศ์ (2553)

องค์ประกอบของเทศกาลปรากฏในงานวิจัยของ อ้อมแก้ว กัลป์ยาณพงศ์ (2553, 26) ว่าการจัดการศิลปะการจัดนิทรรศการให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งประเภทและขนาดของนิทรรศการไปจนถึงขั้นตอนการวางแผน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายโดยเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นการบริหารนิทรรศการศิลปะสามารถแบ่งประเภทของนิทรรศการศิลปะได้หลายแนวทาง โดยทั่วไปการจัดประเภทนิทรรศการตามกรอบระยะเวลา สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- **นิทรรศการถาวร (Permanent Exhibition)** หมายถึงการใช้เวลาในการจัดแสดง แต่ครั้งเป็นเวลานานหรือตลอดไปการเตรียมงานต้องใช้ความประณีตและละเอียด ผลงานที่นำมาแสดงมีความสอดคล้องกับเรื่องราวหรือเนื้อหาหลักที่กำหนดไว้
- **นิทรรศการชั่วคราว (Temporary Exhibition)** หมายถึงนิทรรศการที่จัดอยู่ในที่ใดที่หนึ่งเป็นระยะเวลาสั้น ๆ นิยมใช้การประชาสัมพันธ์ที่มีความถี่และตั้งกลุ่มเป้าหมายไว้หลากหลายเพื่อดึงดูดความสนใจ ต่างจากการประชาสัมพันธ์แบบนิทรรศการถาวรซึ่งมีความนิ่งมากกว่า

อีกทั้งยังสามารถการจัดประเภทการจัดนิทรรศการตามลักษณะสถานที่โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- **นิทรรศการในร่ม (Indoor Exhibition)** คือนิทรรศการที่จัดขึ้นภายในอาคาร โดยอาจใช้สถานที่ภายในห้องโถง ห้องประชุม บริเวณต่าง ๆ ของอาคาร หรืออาคารจัดนิทรรศการโดยเฉพาะ การจัดนิทรรศการประเภทนี้ ผู้จัดมีความสะดวกในการเตรียมงานมากกว่าจัดภายนอกอาคาร เพราะไม่มีปัญหาในเรื่องของสภาพอากาศ ฝุ่น ลม และสามารถดูแลในเรื่องความสะอาดได้ดีกว่านิทรรศการภายนอกอาคาร
- **นิทรรศการกลางแจ้ง (Outdoor Exhibition)** หมายถึงนิทรรศการที่จัดภายนอกอาคาร เป็นการจัดนิทรรศการขนาดใหญ่ มีผู้ร่วมจัดงานจำนวนมาก การแสดงมีความหลากหลาย สามารถรองรับผู้ชมได้จำนวนมาก ผู้จัดต้องเตรียมสิ่งปลูกสร้าง หรือโครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจัดแสดง ซึ่งต้องใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างสูง
- **นิทรรศการเคลื่อนที่ (Mobile Exhibition)** หมายถึงพื้นที่สำหรับจัดแสดงผลงานทางศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยชั่วคราว หรือเฉพาะกิจ เช่น จัดขึ้นในการจัดงานนิทรรศการหรืองานมหกรรมศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ แล้วเคลื่อนย้ายไปจัดในที่อื่น ๆ อีกหลายแห่งและหลายครั้ง

การจัดประเภทนิทรรศการตามขนาด สามารถแบ่งเป็น 2 แบบย่อยประกอบด้วย

- **การจัดแสดงขนาดเล็ก (Solo / Mini Exhibition)** เป็นการนำเอาผลงานมาแสดงในพื้นที่จำกัด อาจจัดแสดงเพียงหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือสองสามหัวข้อโดยมีแนวคิดเดียวกัน
- **นิทรรศการกลุ่ม (Group Exhibitions)** เป็นการแสดงที่มีจุดมุ่งหมายเดียวหรือหลายจุดมุ่งหมายมาจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ภายใต้ชื่องานเดียวกัน งานออกฐานศิลปะคือหนึ่งในรูปแบบการจัดแสดงขนาดใหญ่ซึ่งรวมเอาส่วนย่อยที่มีความหลากหลายไว้ในบริเวณเดียวกัน การแสดงผลงานหรือกิจกรรมในระดับชาติ นานาชาติ หรือระดับโลก ที่รวบรวมงานแสดงลักษณะต่าง ๆ ซึ่งมีความหลากหลายไว้ในงานหรือพื้นที่เดียวกัน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปแนวคิดเชิงโครงสร้างและกระบวนการจัดการนิทรรศการตามทัศนคติของอ้อมแก้ว สามารถเขียนเป็นแผนภูมิภาพเพื่ออธิบายไว้ดังแผนผังที่ 6 เมื่อพิจารณากระบวนการจัดนิทรรศการโดยอ้อมแก้วกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดเป้าหมาย
3. กำหนดเนื้อหา
4. กำหนดขอบข่ายหน้าที่
5. กำหนดสถานที่
6. ออกแบบนิทรรศการ
7. สื่อการจัดแสดง
8. ประชาสัมพันธ์
9. การจัดสรรงบประมาณ
10. การจัดแสดง

เครื่องมือในการบริหารจัดการ

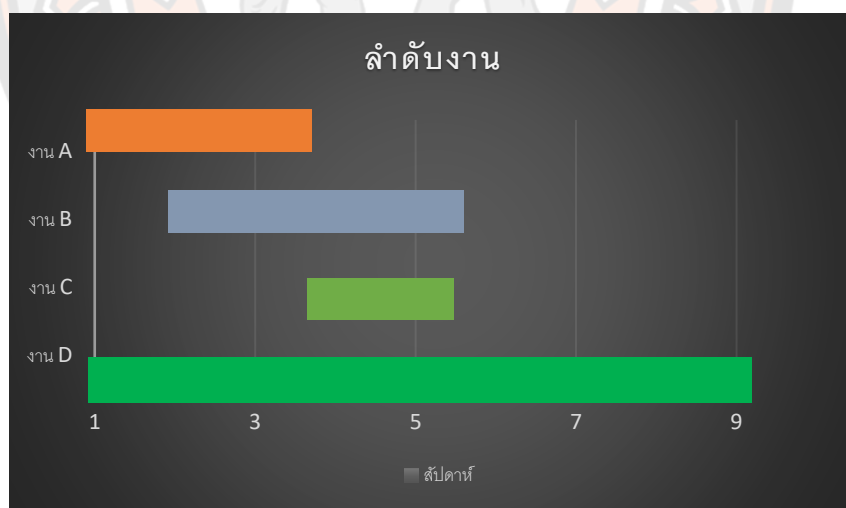
เพื่อสร้างเทศกาลศิลปะให้สำคัญที่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึงในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด การบริหารจัดการเทศกาลระดับนานาชาติถือเป็นโครงการที่มีสเกลใหญ่ มีความซับซ้อนของเนื้อหาและองค์ประกอบปลีกย่อยในแต่ละส่วนค่อนข้างสูง โดยทั่วไปการดำเนินโครงการหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะพบเจอกับอุปสรรคแต่ด้วยรูปแบบที่มีระบบซึ่งสามารถทำนายความเสี่ยง แจ้งเตือนข้อผิดพลาด เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถนำเสนอผลผลิตได้ในท้ายที่สุด ดังนั้นการสร้างและพัฒนาในรูปแบบจึงขาดไม่ได้ที่จะต้องคำนึงถึงระบบและเครื่องมือของนักจัดการมาช่วยจัดการปัญหา โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาจัดเป็นเครื่องมือประเภทแผนภูมิ (Chart) รูปแบบเชิงกระบวนการ (Procedural Models) และ รูปแบบโครงสร้าง (Structural Model) โดยชุดเครื่องมือที่ศึกษาประกอบด้วย

1. แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)
2. รูปแบบเครือข่ายลอจิก (Network Logic)
3. รูปแบบการวิเคราะห์โครงการ (PRINCE2)
4. แผนผังรูปแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)

ผู้วิจัยศึกษาเครื่องมือสำหรับบริหารงานและจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักในการออกแบบและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล โดยเนื้อหาในส่วนนี้มุ่งเน้นศึกษาจุดเด่นและจุดด้อยของเครื่องมือแต่ละชิ้น โดยวิเคราะห์หาความสอดคล้องว่าเครื่องมือใดที่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นฐานการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลภาพถายนานาชาติต่อไป ทั้งนี้เครื่องมือการบริหารโครงการเหล่านี้อาจสามารถทำงานแยกส่วน เป็นหน่วยย่อยภายในรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลภาพถาย โดยมีความหมายและวิธีการใช้งานที่แตกต่างกันไปในแต่ละเครื่องมือ

รูปแบบแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการโครงการพื้นฐานที่ได้รับความนิยม เนื่องจากเป็นวิธีวางแผนเพื่อกำหนดเวลาางานอย่างง่ายโดยจะมีการกำหนดเส้นที่ใช้แทนระยะเวลาของงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ แผนภูมิชนิดแสดงองค์ประกอบและลำดับของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างงานในแต่ละส่วนเฉพาะลำดับงานเท่านั้น โดยจะมีการกำหนดรายละเอียดและเงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละชุดและมีการติดตามความคืบหน้าทุกขั้นตอน จุดเด่นคือการจัดการโครงการที่ต้องการแสดงขั้นตอนงานและทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละงาน



ภาพ 7 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

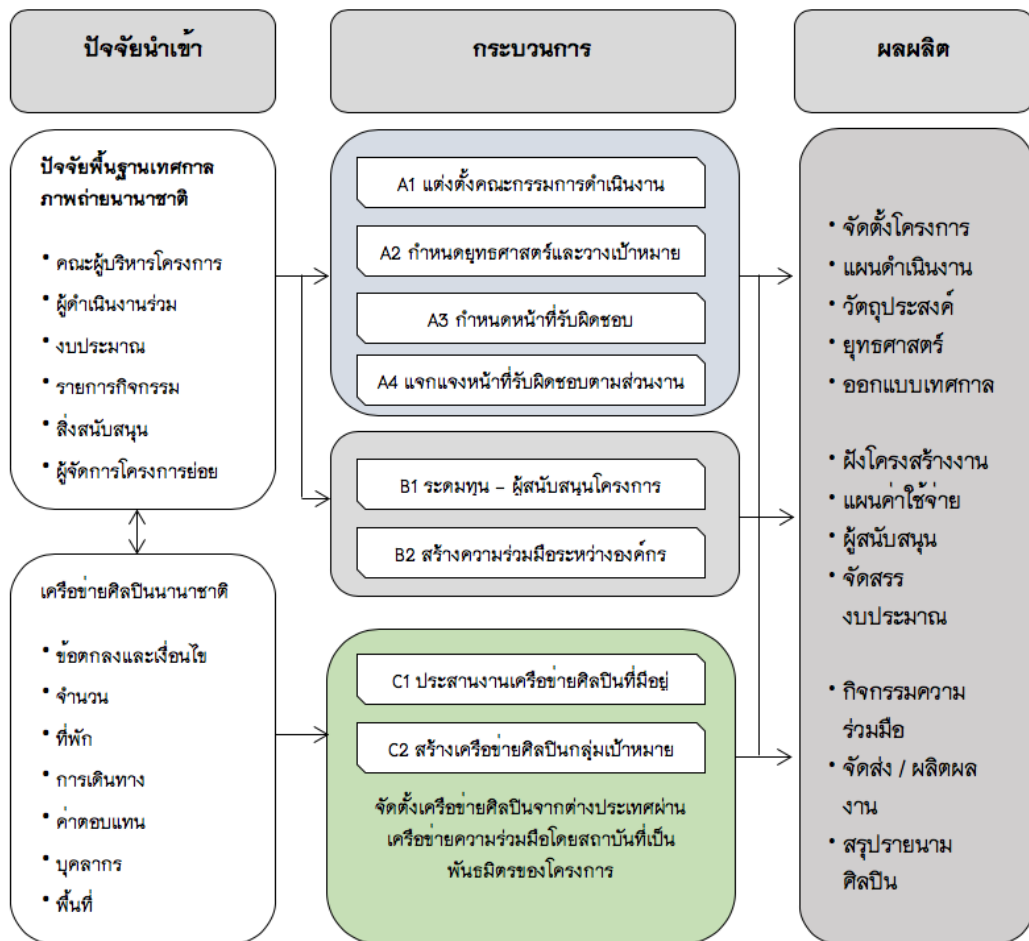
แผนภูมิของแกนต์ได้กลายเป็นมาตรฐานการดำเนินงานในระดับอุตสาหกรรม การกำหนดลำดับงานในรูปแบบของตารางการดำเนินงานของระบบหนึ่ง ๆ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินงาน โดยมักเรียงลำดับกิจกรรมตามความสำคัญจากสูงไปต่ำ จากบนเรียงลำดับลงมาถึงกิจกรรมสุดท้ายที่ต้องทำในระบบ เช่น งาน A ถูกกำหนดไว้เป็นงานชิ้นแรกที่ต้องทำต่อไปคือ B, C และ D ตามลำดับ ในขณะที่บางงานต้องดำเนินงานควบคู่ไปกับงานอื่น หรือบางงานจะดำเนินการได้จากผลลัพธ์ของกิจกรรมก่อนหน้า เช่นงานในส่วน A และ B สามารถดำเนินการไปพร้อมกันเนื่องจากส่วนรับผิดชอบงานโดยกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ส่วนงาน C จะดำเนินการได้เมื่อกิจกรรม A ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น เป็นต้น

โดยเครื่องมือนี้ยังมีความเรียบง่าย สามารถสร้าง และใช้งานผ่านโปรแกรม Excel ทั้งในรูปแบบเทมเพลต (Templates) สำเร็จรูป หรือ สร้างขึ้นโดยอัตโนมัติผ่านโปรแกรม Smart Sheet ซึ่งช่วยลดเวลาในการสร้างลำดับงาน และแก้ไขกำหนดการรวมถึงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงานได้อย่างรวดเร็ว

รูปแบบเครือข่ายลอจิก (Network Logic Model)

เครือข่ายลอจิก เป็นแผนภูมิรูปแบบแสดงลำดับกิจกรรมในโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นกิจกรรมและเหตุผลที่จะต้องทำ กิจกรรมเป็นลำดับขั้นที่กำหนดไว้เพื่อผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดลำดับและระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมของโครงการที่มีหลากหลายตามลำดับความสำคัญ และกำหนดเส้นทางการเคลื่อนย้ายทรัพยากรที่สำคัญของโครงการได้อย่างเป็นระบบ

รูปแบบเครือข่ายลอจิกจะช่วยให้เข้าใจลำดับเวลา (Timescale) และ ขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ในโครงการ ข้ออีกประการคือเครื่องมือนี้สามารถแสดงข้อมูลที่สำคัญในแต่ละลำดับเวลา ที่อาจจะถูกมองข้ามไประหว่างการวางแผนงานโครงการมักใช้งานควบคู่กับโครงสร้างการผลิตดังที่แสดงให้เห็นในแผนภาพตัวอย่างดังนี้



ภาพ 8 ตัวอย่างรูปแบบเครือข่ายลोजิก

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

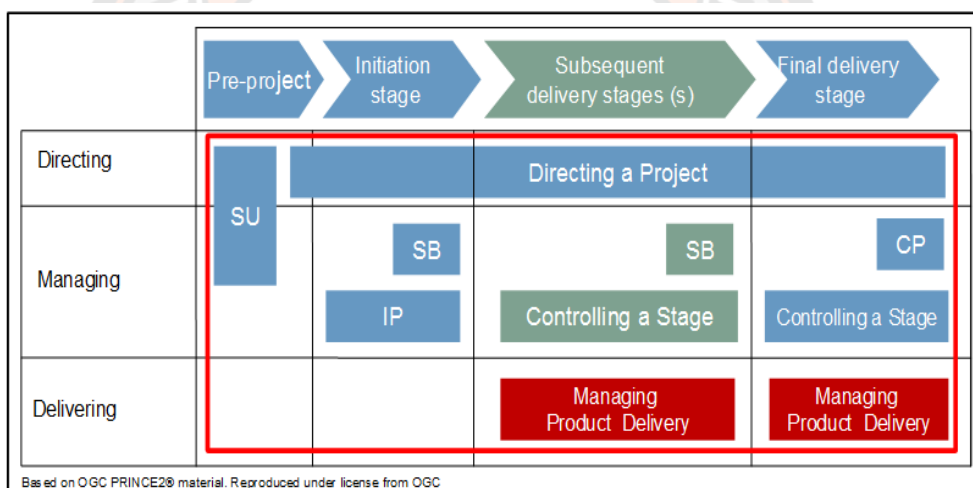
รูปแบบการวิเคราะห์โครงการแบบ PRINCE2

PRINCE2 ย่อมาจาก Projects In Controlled Environments เป็นเครื่องมือที่ใช้กันในระดับสากล ได้รับความนิยมด้วยแผนงานแบบตารางลำดับซ้ายไปขวาและบนลงล่าง มีคำอธิบายซึ่งเข้าใจได้ง่ายสามารถประยุกต์ใช้กับโครงการเกือบทุกชนิด หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์รูปแบบโครงการแบบ PRINCE2 คือเห็นลำดับงานและกระบวนการในโครงการที่ออกแบบต้องบรรลุผลตามลำดับภายใต้งบประมาณและเวลาที่กำหนด ซึ่งรูปแบบโครงสร้างหลักภายใต้รูปแบบการวิเคราะห์โครงการแบบ PRINCE2 ได้แบ่งย่อยเนื้อหาในแต่ละลำดับขั้น (Stage) ตามกลุ่มงานและหน้าที่ โดย PRINCE2 กำหนดกระบวนการทำงานในโครงการออกเป็น 4 ลำดับขั้นตอนหลัก คือ

1. กระบวนการก่อนโครงการ (Pre-project)
2. ขั้นตอนแรกเริ่ม (Initiation stage)
3. ขั้นตอนย่อยที่ตามมา (Subsequent Delivery stages)
4. ขั้นตอนสุดท้าย หรือการปิดโครงการ (Final Delivery stage or Closing Project)

โดยแต่ละลำดับขั้นจะมีส่วนงานย่อยที่ต้องแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น 3 กลุ่มงานหลัก คือ

1. อำนาจการ (Direction)
2. บริหารจัดการ (Management)
3. ปฏิบัติและส่งมอบ (Delivery)



ภาพ 9 ตัวอย่าง Projects In Controlled Environments

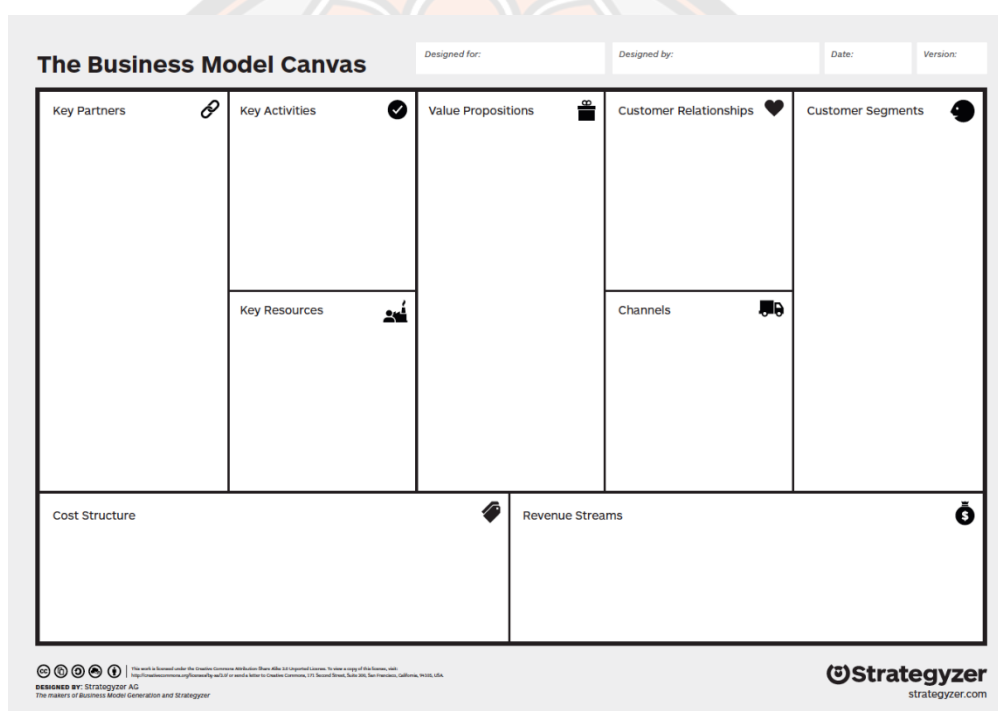
ที่มา: PRINCE2 (ออนไลน์)

รูปแบบ Business Model Canvas (BMC)

รูปแบบแผนภาพความคิดเป็นเครื่องมือใหม่ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในปัจจุบัน “รูปแบบการจัดการธุรกิจ” หรือ Business Model Canvas (BMC) สร้างและพัฒนาขึ้นโดย อเล็กซานเดอร์ ออสเตอร์วอลเดอร์ (Alexander Osterwalder) เป็นผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกภายใต้การดูแลของ ยีฟ เพนยอร์ (Yves Pigneur) ผู้เป็นต้นคิดการพัฒนาเครื่องมือธุรกิจทั่วไปให้กลายเป็นรูปแบบแผนภาพ (Canvas Template) ที่ง่ายต่อการเห็นภาพรวม (Visualization) ของปัจจัยสำคัญ

ในธุรกิจ นับเป็นจุดเปลี่ยนของแวดวงการตลาด และนักกลยุทธ์ นับตั้งแต่ปีค.ศ. 2010 หลังจากตีพิมพ์ผลงานของเขา ปรากฏผู้งานจาก 45 ประเทศทั่วโลก

เครื่องมือดังกล่าวถูกวิพากษ์วิจารณ์ทั้งหลักการทำงานและแนวคิดในหมู่นักวิชาการ รวมถึงกลุ่มผู้ใช้งาน Business Model Canvas (BMC) ได้ถูกดาวน์โหลดใช้งานไปกว่า 5 ล้านครั้งในปลายปี ค.ศ. 2014 ในขณะที่หนังสือ Business Model Canvas (BMC) ถูกแปลเป็น 30 ภาษา ได้รับการยอมรับและใช้สอนใน มหาวิทยาลัยทั่วโลกแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของเครื่องมือสำหรับออกแบบและบริหารจัดการ ช่วยวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจผ่านปัจจัยหลักที่ครอบคลุมทุกส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจและโครงการทุกประเภทที่มีผลผลิตเป็นสินค้าและบริการ



ภาพ 10 แผนผัง Business Model Canvas

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจอยู่ในรูปแบบแผนผังภาพความคิด (Virtual Mapping) ที่เรียบง่ายเหมาะสำหรับผู้ประกอบการทั้งมือใหม่รวมถึงในหมู่นักการตลาดหรือผู้ประกอบการที่ต้องการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ใช้ร่วมกันอย่างแพร่หลาย เพราะง่ายต่อการระบุและประเมินความเสี่ยง ซึ่งตอบโจทย์ผู้ใช้งานที่ต้องการเริ่มต้นประกอบกิจการ ให้ทราบถึงความเป็นไปได้ที่สร้าง “กำไร” หรือ “ผลผลิต” ได้จากทรัพยากรที่มีโอกาสแข่งขันหรือคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานซึ่งต้องการประสบการณ์หรือทักษะของผู้ใช้น้อยกว่าหากเทียบกับโมเดลธุรกิจ (Business Model)

แบบดั้งเดิม ที่เน้นสร้างแผนการตลาด (Master Plan) ซึ่งยากในการทำความเข้าใจสำหรับผู้เริ่มต้นประกอบการ

การใช้แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจดังกล่าวจะช่วยสร้างภาพสรุปของสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ของธุรกิจและโครงการของตัวเองมากขึ้น สามารถทำความเข้าใจหลักการและส่วนประกอบได้ในเวลาอันสั้น โดยรูปแบบการจัดการธุรกิจ หรือ Business Model Canvas มีปัจจัยควบคุม 9 ประการได้แก่

1. คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions)
2. กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)
3. สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)
4. ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
5. กิจกรรม (Key Activities)
6. พาร์ทเนอร์ (Key Partners)
7. ทรัพยากร (Key Resource)
8. โครงสร้างทุน (Cost Structure)
9. การสร้างรายได้ (Revenue Streams)

ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดจากการใช้งานเครื่องมือแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ คือความเข้าใจธุรกิจโดยรวม ผ่านการสร้างแผนภาพความคิด (Visual Mapping) ที่ลดทอนความซับซ้อนของลำดับและเนื้อหา การแสดงรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ ที่แบ่งออกเป็นส่วนตามลำดับที่สอดคล้องกันทำให้ผู้ใช้งานทราบได้ว่ากำลังทำอะไร มองเห็นองค์ประกอบผ่านปัจจัยควบคุม 9 ประการได้อย่างรอบด้าน โดยแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องและส่งต่อผลกระทบถึงกันเสมอ ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ใช้งานใหม่มากกว่าหากเทียบกับรูปแบบแผนธุรกิจทั่วไป

ทั้งนี้รูปแบบการจัดการธุรกิจ (BMC) เป็นเทมเพลต (Template) อยู่ภายใต้สัญญาอนุญาตแบบ ครีเอทีฟคอมมอนส์ (Creative Commons: CC) ซึ่งสัญญาครีเอทีฟคอมมอนส์ มีหลากหลายระดับ เริ่มจากเอื้อให้มีการใช้ แจกจ่าย รวมไปถึงการทำซ้ำและดัดแปลงโดยอ้างอิงถึงต้นฉบับ ซึ่งเจ้าของลิขสิทธิ์สามารถกำหนดเงื่อนไขการเผยแพร่ว่าจะให้สิทธิบางส่วนหรือทั้งหมดแก่สาธารณะผ่านการใช้สัญญาอนุญาตหลากหลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงการยกให้เป็นสาธารณะสมบัติ หรือ สัญญาอนุญาตแบบเปิดทั้งหลาย โดยมีจุดประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงละเมิดลิขสิทธิ์

การแบ่งปัน (Distributing) ครีเอทีฟคอมมอนส์ มีอยู่ 6 ประเภท ประกอบด้วย

1. อ้างอิงแหล่งที่มา (CC-BY)
2. อ้างอิงแหล่งที่มา ให้อนุญาตต่อไปแบบเดียวกัน (CC-BY-SA)
3. อ้างอิงแหล่งที่มา ห้ามดัดแปลง (CC-BY-ND)
4. อ้างอิงแหล่งที่มา ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า (CC-BY-NC)
5. อ้างอิงแหล่งที่มา ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้าและให้อนุญาตต่อไปแบบเดียวกัน (CC-BY-NC-SA)
6. อ้างอิงแหล่งที่มา ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า และห้ามดัดแปลง (CC-BY-NC-ND) ซึ่งมีเงื่อนไขในการให้อนุญาต 4 ประเภท ประกอบด้วย
 - อ้างอิงแหล่งที่มา (BY) หมายถึงการนำไปใช้จะต้องอ้างอิงกลับมาถึงผู้เขียน
 - ให้อนุญาตต่อไปแบบเดียวกัน (SA) คือยินยอมให้มีการดัดแปลงงานได้โดยไม่ต้องมอบความยินยอมต่อไปด้วย
 - ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า (NC)
 - ห้ามดัดแปลง (ND) คือให้ใช้งานต้นฉบับเท่านั้น โดยไม่มีการดัดแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น

เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการจัดการธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างมาก เพราะตัวรูปแบบเผยแพร่ภายใต้สัญญาอนุญาตครีเอทีฟ คอมมอนส์ (Creative Commons: CC-BY) กล่าวคือเจ้าของลิขสิทธิ์ยินยอมให้ใช้เนื้อหาโดยไม่จำกัด สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขเนื้อหา ให้มีความเฉพาะเจาะจง นั้นหมายรวมถึงการพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้นหรือสร้างส่วนเสริมต่อเติมส่วนประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของธุรกิจหรือโครงการรูปแบบต่าง ๆ เงื่อนไขสำคัญประการเดียวคือต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของต้นฉบับ

นอกจากการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถใช้และพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจได้โดยถูกต้องตามเงื่อนไขการแบ่งปัน อีกเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจเป็นต้นแบบในการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ อีกประการหนึ่งคือมีความเรียบง่าย (Simply) และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (User Friendly)

กล่าวได้ว่า BMC เป็นทั้งเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนการดำเนินงานว่าจะมีกลยุทธ์ในการแจกจ่ายสินค้าและบริการในธุรกิจหรือโครงการเหล่านั้น “ต้องทำอะไร” “ทำอะไร” “ทำให้ใคร” และ “มีต้นทุนหรือคุ้มค่าแค่ไหน” ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานและองค์ประกอบสำคัญทั้งในภาคธุรกิจ กิจกรรมหรือโครงการที่มีการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง

รูปแบบการจัดการธุรกิจแบบ 3 ลำดับชั้น (3 Levels - Business Model Canvas)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ ของออสเตอร์วอลเดอร์ (Osterwalder) ถูกนำไปพัฒนาต่อยอดมากมาย เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินโครงการหรือธุรกิจที่มีสินค้าและบริการเฉพาะทาง ให้สามารถตอบโจทย์ผู้ประกอบการและนักจัดกิจกรรมให้ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เพื่อความชัดเจนในการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจเพื่อใช้บริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย ผู้วิจัยได้สืบค้นเพิ่มเติมเพื่อหาว่ามีผลงานเชิงวิชาการอื่นใดหรือไม่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบฯ ดังกล่าว ทั้งนี้ปรากฏผลงานวิจัยที่พัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจ โดยเพิ่มมิติในการใช้งานให้ครอบคลุมยิ่งขึ้นไปอีกลำดับ

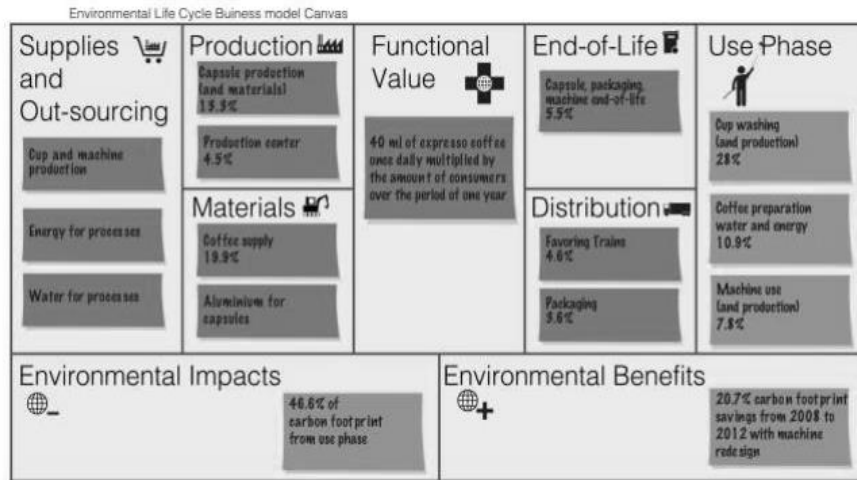
งานวิจัยของ อเล็กซานเดอร์ จอยซ์ (Alexandre Joyce, 2015 หน้า 18) ซึ่งพัฒนาแผนผังรูปแบบธุรกิจ บนหลักคิดการบริหารจัดการธุรกิจ 3 องค์ประกอบ (Tripod / Three Elements) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึง 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย เศรษฐศาสตร์ สภาพแวดล้อม และสภาวะทางสังคม) โดยแผนผังการจัดการธุรกิจแบบ 3 ระดับ (3 Levels Business Model Canvas) ของจอยซ์ ประกอบด้วย

1. แผนผังรูปแบบฯ ระดับเศรษฐศาสตร์ (Economic Layer)
2. แผนผังรูปแบบฯ ระดับสภาพแวดล้อม (Environmental Layer)
3. แผนผังรูปแบบฯ ระดับสังคม (Social Layer)



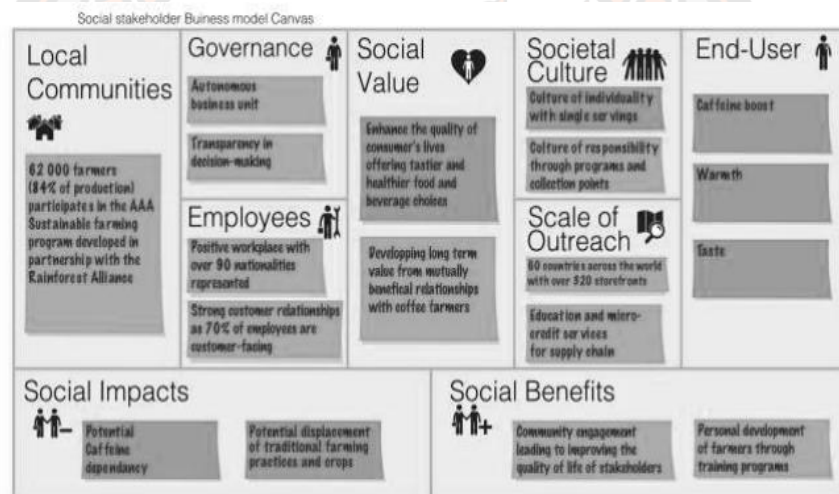
ภาพ 11 ระดับที่ 1 เศรษฐศาสตร์ (Economic Layer)

ที่มา: Alexandre Joyce (2015)



ภาพ 12 ระดับที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environmental Layer)

ที่มา: Alexandre Joyce (2015)



ภาพ 13 ระดับที่ 3 สังคม (Social Layer)

ที่มา: Alexandre Joyce (2015)

แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ (BMC) แบบมาตรฐานนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจในแง่ของความคุ้มค่าคุ้มทุนทางเศรษฐศาสตร์เป็นสำคัญ ทว่าการประกอบการธุรกิจปัจจุบันมีความต้องการแผนดำเนินงานที่ครอบคลุมในแง่ของกฎหมายรวมถึงระเบียบข้อบังคับทางสังคมมากกว่าในอดีต ในแง่ของโครงการหรือธุรกิจบางประเภทที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านอื่น ๆ เช่นผลต่อสิ่งแวดล้อม และผลกระทบต่อสังคมซึ่งมีบทบาทสำคัญในการประกอบกิจการหรือโครงการในปัจจุบันที่ต้องคำนึงถึง (จอยซ์, 2015 หน้า 2-3)

การใช้งานแผนผังรูปแบบฯ BMC มาตรฐาน ด้วยความต้องการที่มากขึ้นในการสร้างแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ จอยซ์จึงพัฒนาต่อยอดแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจมาตรฐานซึ่งผู้ใช้งานเป็นอยู่แล้ว โดยกำหนดชื่อใหม่เป็นแผนผังธุรกิจระดับเศรษฐศาสตร์ (Economic Layer) แล้วพัฒนาแผนผังรูปแบบธุรกิจเพิ่มเติมขึ้นอีก 2 ระดับเพื่อโฟกัสปัจจัยควบคุมในมิติอื่นของธุรกิจนั้น ๆ โดยยังยึดโครงสร้างและลำดับความสัมพันธ์ 9 ส่วนของแผนผังรูปแบบฯ มาตรฐานไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

จากแนวทางการพัฒนาของจอยซ์ ที่เพิ่มระดับของแผนรูปแบบธุรกิจเพื่อโฟกัสเฉพาะประเด็น ช่วยให้แผนงานให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะได้อย่างมีนัยยะสำคัญ ครอบคลุมปัจจัยซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ แนวทางการพัฒนาจาก ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์และพัฒนาให้เหมาะกับบริบทและคุณลักษณะของการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอไว้ละเอียดในบทที่ 4

การสังเคราะห์องค์ประกอบเทศกาลภาพถ่าย

ผู้วิจัยได้ศึกษารายโครงสร้างและละเอียดเนื้อหาของกิจกรรมภายในโครงการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติที่ประสบความสำเร็จโดยจัดดำเนินโครงการต่อเนื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง มีระยะเวลาดำเนินโครงการมานานกว่า 6 ปี โดยปรากฏเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติที่เข้าเงื่อนไขทั้งสิ้น 5 กรณีศึกษา ประกอบด้วย

1. เทศกาล Singapore International Photographic Festival ประเทศสิงคโปร์
2. เทศกาล Obscura International Photo Festival ประเทศมาเลเซีย
3. เทศกาล Angkor Photo Festival ประเทศกัมพูชา
4. เทศกาล Kyotographie ประเทศญี่ปุ่น
5. เทศกาล Daegu Photo Biennale ประเทศเกาหลีใต้

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูลเชิงลึกผ่านการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเชิงกายภาพด้วยตนเอง โดยปรากฏเอกสารสรุปโครงการ ข้อมูลที่เผยแพร่ในรูปแบบหนังสือ สื่อบัตร ภาพถ่าย หรือวีดิทัศน์ สามารถสัมภาษณ์หรือสอบถามข้อมูลจากคณะผู้ดำเนินงาน ศิลปิน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการนั้น ๆ ได้ โดยผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลโครงสร้างและองค์ประกอบของแต่ละเทศกาลภาพถ่ายฯ โดนปรากฏส่วนเหมือนและส่วนแตกต่าง เป็นข้อค้นพบสำคัญของแต่ละเทศกาล โดยสรุปข้อมูลในรูปแบบของตาราง ไว้ดังนี้

Singapore International Photographic Festival


เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
เทศกาล	Singapore International Photography Festival - SIPF			
ประเทศ	สิงคโปร์			
ตราสัญลักษณ์				
แนวคิดของเทศกาล	<p>เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติสิงคโปร์ (SIPF) เป็นเทศกาลภาพถ่ายแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จัดขึ้นครั้งแรกในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2551 เป็นงานเทศกาลศิลปะที่มีโครงสร้างองค์กรแบบไม่แสวงหาผลกำไร จัดดำเนินงานเป็นประจำทุก 2 ปี จุดหมายคือความมุ่งมั่นที่จะเป็นเวทีให้กับศิลปินในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กับศิลปินจากนานาชาติ ด้วยพื้นที่หลากหลายรูปแบบทั่วสิงคโปร์ องค์กรประกอบหลักของเทศกาล คือนิทรรศการภาพถ่าย อบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในระดับมืออาชีพโครงการส่งเสริมความรู้ SIPF เลือกใช้ทั้งห้องแสดงผลงาน พื้นที่ทางศิลปะรูปแบบอื่น ๆ และสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมความรู้ด้านการถ่ายภาพแก่ชาวสิงคโปร์ SIPF ผู้สนับสนุนหลักจาก National Arts Council's Major Grant กรอบระยะเวลาการสนับสนุนคือ 1</p>			

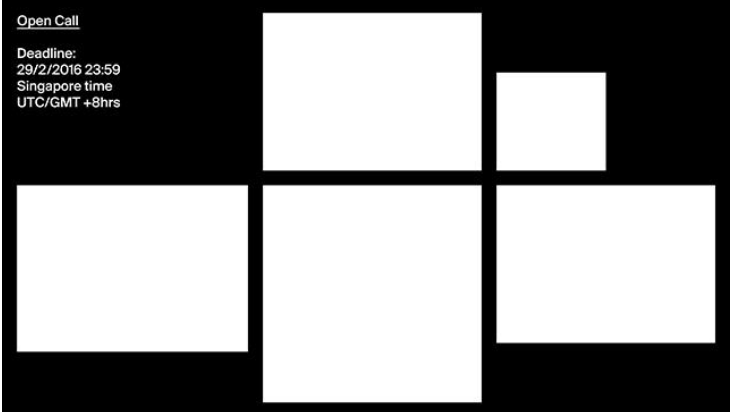
เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
	เมษายน พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2562			
องค์กร	THE DECK			
ประเภทองค์กร	NPO / Non-Profit Organization			
องค์กรร่วม	NACS – National Art Council Singapore			
จำนวนครั้งที่จัดแสดง	6 th 2017 / ครั้งที่ 6 ในพ.ศ.2561			
ผู้อำนวยการ	Miss Gwen Lee			
ประเภท / ขนาด	นานาชาติ / ใหญ่			
ลักษณะโครงการ	รายสองปี (Biennial)			
กำหนดการจัดแสดง	สิงหาคม – พฤศจิกายน			
ค่าธรรมเนียมเข้าชม	Fest Pass ราคา 1,500 บาท เขาร่วมได้ทุกกิจกรรม หรือ ค่าเข้าชม 350 บาท / นิทรรศการ / กิจกรรม มีนิทรรศการและกิจกรรมบางส่วนเปิดให้เข้าชมฟรี			
ระยะเวลาจัดแสดง	10-15 สัปดาห์ / 3-4 เดือน			
ภัณฑารักษ์	Gwen Lee / รับเชิญ			
ภัณฑารักษ์	(2008) Ark Fongsmut, Chow Chee Young, Terence Yeung และ Wang Xi (2010) Ark Fongsmut, Bridget Tracy Tan, Chow Chee Yong, Yasufumi Nakamori (2012) Alejandro Castellote, Patricia Levasseur de la Motte และ Zeng Han (2014) Alexander Supartono, Dr. Adele Tan, Dr. Charles Merewether และ Tay Kay Chin			
ประเด็นหลัก (Theme)	2008 2010 - Human : Nature 2012 - 2014 – Infinity / An Ocean of Possibilities 2016 - 2018 – ยังไม่ประกาศ		/	
จำนวนนิทรรศการ	นิทรรศการหลัก 2 – 4 นิทรรศการ			

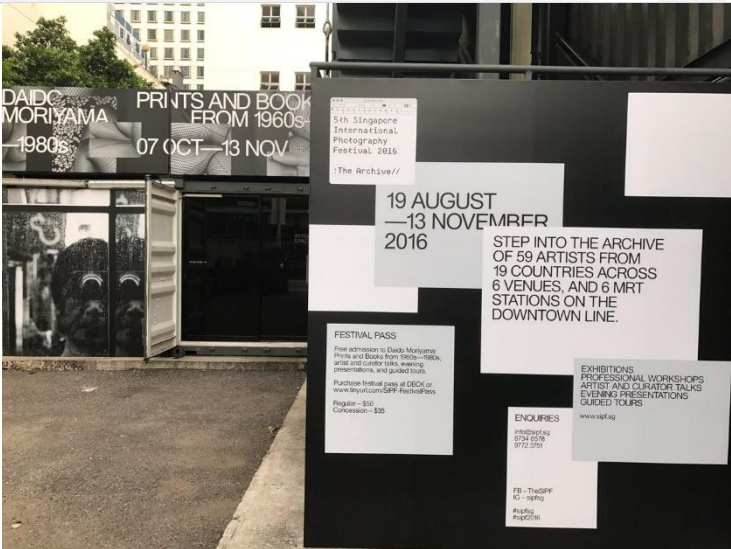
เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
	นิทรรศการย่อย 4 - 10 นิทรรศการ			
ประเภทพื้นที่จัดแสดง	แกลเลอรี	/		
	หอศิลป์	/		
	ศาลาแสดงงาน	/		
	กลางแจ้ง	/		
	พื้นที่สาธารณะ	/		
การนำเสนอ	กรอบกระจก	/		
	กรอบลอย	/		
	ไร้กรอบ	/		
	ไต่เซต	/		
	การจัดวาง Installation	/		
เทคนิคการติดตั้ง	แขวนหลังภาพ	/		
	ยึดกาว	/		
	แม่เหล็ก	/		
	เชือกแขวน	/		
	หนีบ / หมุด บนภาพ	/		
รูปแบบการการพิมพ์ภาพ	C-Print	/		
	Pigment	/		
	Silver Print	/		

ตัวอย่างการจัดแสดง



เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
				
จำนวนประเทศ	15-23 ประเทศ			
จำนวนศิลปิน	47 คน ต่างชาติ 45 ท้องถิ่น 3			
ระบบการคัดเลือกผลงาน	Open Call – เปิดรับผลงานอิสระ Commission – สรรหาโดยกรรมการ Curatorial – สรรหาโดยภัณฑารักษ์	/ / /		
โปรแกรมกิจกรรม	Student Education Programme Professional Workshops Basic Workshops HOP - Open House Portfolio Review Artists & Curator Talks Evening Presentation Film Screening สัมมนา Seminars / Talks	/ / / / / / / / /		

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
กิจกรรมเสริม	กิจกรรมร่วม โดยภาคีผู้ร่วมโครงการ	/		
Satellite Events	กิจกรรมร่วม โดยผู้สนับสนุนโครงการ	/		
	กิจกรรมร่วม โดยศิลปินในท้องถิ่น	/		
สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการประชาสัมพันธ์	Catalog / สูจิบัตร	/		
	แผนที่	/		
	แผ่นพับ	/		
	โปสเตอร์	/		
	PIC Book	/		
	บิลบอร์ด โฆษณา	/		
	ป้ายธง	/		
	Way Finding	/		
	เสื่อยึด	/		
	กระเป๋า	/		
สื่อ ออนไลน์	เว็บไซต์ – www.sipf.sg	/		
	เฟสบุ๊ก - @TheSIPF	/		
	อินสตราแกรม	/		
	Digital Signage	/		
ตัวอย่างสิ่งพิมพ์				

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
<p>ที่มาของแหล่งทุน</p> <p>ระบบอาสาสมัคร</p>	 <p>PRINTS AND BOOKS FROM 1960s-1980s 07 OCT - 13 NOV</p> <p>5th Singapore International Photography Festival 2016 The Archive</p> <p>19 AUGUST - 13 NOVEMBER 2016</p> <p>STEP INTO THE ARCHIVE OF 59 ARTISTS FROM 19 COUNTRIES ACROSS 6 VENUES, AND 6 MRT STATIONS ON THE DOWNTOWN LINE.</p> <p>FESTIVAL PASS Free admission to Daido Moriyama Prints and Books from 1960s-1980s. Free and guided talks, evening presentations, and guided tours. Purchase festival pass at DEC or www.sifp.com.sg/festivalpass Regular - \$10 Concession - \$5</p> <p>EXHIBITIONS PROFESSIONAL WORKSHOPS ARTIST AND CURATOR TALKS EVENING PRESENTATIONS GUIDED TOURS</p> <p>ENQUIRIES info@sifp.sg 6244 6278 9772 3351</p> <p>#SIFP16 K1 - 19th #sifp16</p>	/	/	
	<p>ภาครัฐ</p> <p>ภาพเอกชน</p> <p>ภาคชุมชน - ระดมทุนโดยบริจาค</p> <p>โครงการหารายได้</p>	/	/	
	<p>บุคคลทั่วไป</p> <p>นักเรียนนักศึกษา</p>	/	/	


ตาราง 3 ตารางสรุปรายละเอียด SIFP

Obscura International Photo Festival

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
เทศกาล	Obscura International Photo Festival			
ประเทศ	มาเลเซีย			
ตราสัญลักษณ์				
แนวคิดของเทศกาล	<p>เทศกาล OBSCURA เป็นงานเทศกาลถ่ายภาพชั้นนำของประเทศมาเลเซีย เพื่อเชิดชูผลงานภาพถ่ายจากเอเชียและทั่วโลก ในแต่ละปีเทศกาลจัดแสดงผลงานในรูปแบบนิทรรศการ การบรรยาย อบรม วิจารณ์ผลงาน รวมถึงการฉายสไลด์ เทศกาลนี้ยังจัดกิจกรรมทางเลือกจากกลุ่มศิลปินอิสระรวมถึงโครงการวิชาการสำหรับเด็กในแต่ละปีช่างภาพ ภัณฑารักษ์และนักเรียนนักศึกษา ต่างมุ่งเดินทางสู่เมืองจอร์จทาวน์เพื่อร่วมเฉลิมฉลองเทศกาลที่เป็นเอกลักษณ์ของเมือง จุดมุ่งหมายของงานเทศกาลนี้มีรากฐานจากการศึกษาความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านกิจกรรมสำคัญที่จัดขึ้นตลอดเทศกาล</p> <p>เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ OBSCURA Festival เป็นส่วนหนึ่งของเทศกาล George Town Festival งานเทศกาลศิลปะและวัฒนธรรมนานาชาติที่สำคัญแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</p>			

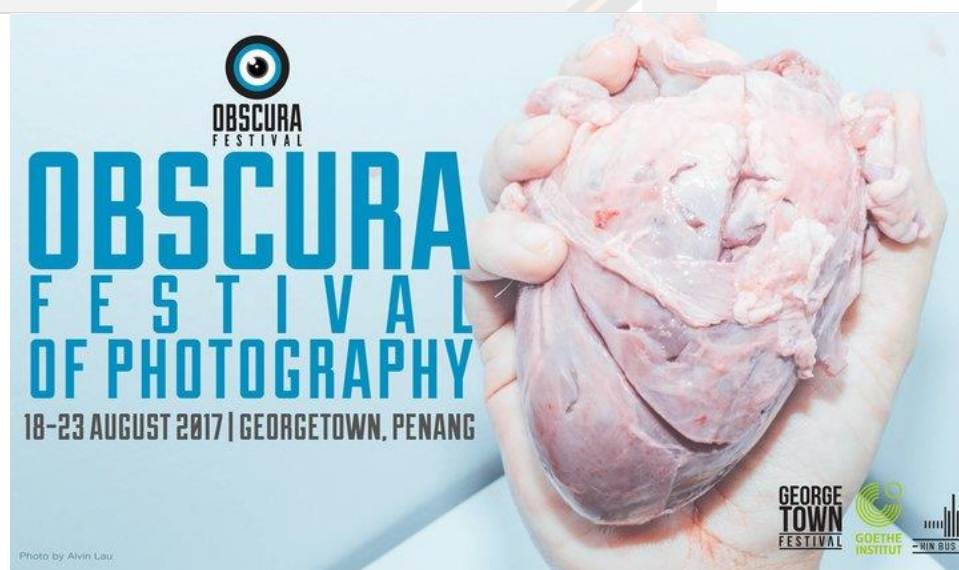
เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
องค์กร ดำเนินการ	Obscura			
ประเภท องค์กร	Organization Committee			
องค์กรร่วม	-	/		
จำนวนครั้งที่ จัดแสดง	ครั้งที่ 5 ในปี 2018			
ผู้อำนวยการ	Vig Nachname			
ประเภท / ขนาด	นานาชาติ			
ลักษณะ โครงการ	รายปี (Annual)			
กำหนดการ จัดแสดง	กลางเดือน สิงหาคม - ตุลาคม			
ค่าธรรมเนียม เข้าชม	ไม่มีค่าธรรมเนียมเข้าชม		/	กิจกรรมบางส่วน มี ค่าธรรมเนียม
ระยะเวลาจัด แสดง	1 - 2 สัปดาห์			
ภัณฑารักษ์	Umi Koto Ian Teh Matt Grace Tasneem Aslultan Ekkarat Punyatara			2017
ประเด็นหลัก (Theme)	2014 2015 2016 2017 2018		/	
จำนวน นิทรรศการ	6 – 15 นิทรรศการ นิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย	/	/	

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
	นิทรรศการร่วม	/		
ประเภทพื้นที่ จัดแสดง	แกลเลอรี	/		
	หอศิลป์		/	
	ศาลาแสดงงาน		/	
	กลางแจ้ง		/	
	พื้นที่สาธารณะ		/	
การนำเสนอ	กรอบกระจก	/		
	กรอบลอย	/		
	ไร้กรอบ	/		
	ไต่เซ็ด		/	
	การจัดวาง Installation	/		
เทคนิคการ ติดตั้ง	แขวนหลังภาพ	/		
	ยึดกาว	/		
	แม่เหล็ก		/	
	เชือกแขวน	/		
	หนีบ / หมุด บนภาพ		/	
รูปแบบการ การพิมพ์ภาพ	C-Print	/		
	Pigment	/		
	Silver Print	/		
ตัวอย่างการ จัดแสดง				

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
				
จำนวนประเทศที่เข้าร่วม	10-15 ประเทศ			
จำนวนศิลปิน	10 - 15 คน			
ระบบการคัดเลือกผลงาน	Open Call - เปิดรับผลงานอิสระ Commission – สรรหาโดยกรรมการ Curatorial – สรรหาโดยภัณฑารักษ์	/	/	
โปรแกรมกิจกรรม	กิจกรรมอบรมทักษะการถ่ายภาพ ขั้นสูง - Master Class ชั้นกลาง – Intermediate Class ขั้นต้น – Beginner Class วิจารณ์ผลงาน - International Portfolio Review กิจกรรมเพื่อเยาวชน KIDS Program กิจกรรมฉายภาพ Slide Presentation	/	/	

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
	สัมมนา Seminars อบรม Workshops	/		
กิจกรรมเสริม	กิจกรรมร่วม โดยภาคีผู้ร่วมโครงการ	/		
Satellite	กิจกรรมร่วม โดยผู้สนับสนุนโครงการ	/		
Events	กิจกรรมร่วม โดยศิลปินในท้องถิ่น	/		
สื่อสิ่งพิมพ์	Catalog / สูจิบัตร	/		
เพื่อการ	แผนที่	/		
ประชาสัมพันธ์	แผ่นพับ	/		
์	โปสเตอร์	/		
	PIC Book	/		
	บิลบอร์ด โฆษณา	/		
	ป้ายธง	/		
	Way Finding	/		
	เสื่อยึด	/		
	กระเป่า	/		
สื่อ ออนไลน์	เว็บไซต์ – www.obscurafestival.com	/		
	เฟสบุ๊ก - @obscurafestival	/		
	อินสตราแกรม	/		
	Digital Signage	/		

ตัวอย่าง
สิ่งพิมพ์



เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
ที่มาของ แหล่งทุน	ภาครัฐ	/		
	ภาพเอกชน	/		
	ภาคชุมชน – ระดมทุนโดยบริจาค		/	
	โครงการหารายได้	/		
ระบบ อาสาสมัคร	บุคคลทั่วไป	/		
	นักเรียน / นักศึกษา		/	

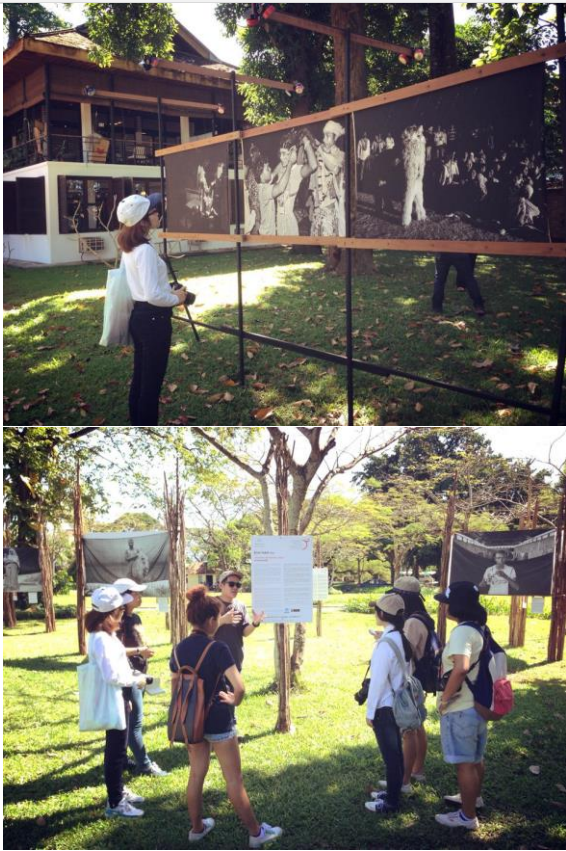
ตาราง 4 ตารางสรุปรายละเอียด Obscura Festival



Angkor Photo Festival

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
เทศกาล	Angkor Photo Festival & Workshops			
ประเทศ	กัมพูชา			
ตราสัญลักษณ์				
แนวคิดของเทศกาล	<p>งานเทศกาลภาพถ่ายเชิงสารคดีที่มีประวัติยาวนานที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภารกิจของ Angkor Photo Festival & Workshops คือการสนับสนุนชุมชนการถ่ายภาพในเอเชียโดยการจัดแพลตฟอร์มที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ และการศึกษาที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยราคาที่ไม่แพง</p> <p>เพื่อเติมเต็มช่องว่างผลักดันให้ชุมชนการถ่ายภาพเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีชีวิตชีวาในภูมิภาคเอเชียเรายังมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการพัฒนามุมมองต่อสื่อและภาษาในการถ่ายภาพอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการของเราคือการมุ่งเน้นพัฒนาวิชาชีพและการศึกษาสำหรับช่างภาพชาวเอเชีย ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้เป้าหมายระยะยาวที่สำคัญของเราคือการสร้างรูปแบบที่ยั่งยืน ซึ่งนำโดยสมาชิกของชุมชนการถ่ายภาพในเอเชีย</p>			
องค์กรดำเนินการ	Angkor Photo Festival Committee			
ประเภทองค์กร	NPO - ไม่แสวงผลกำไร			

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
องค์กรร่วม	-			
จำนวนครั้งที่จัดแสดง	13 ครั้งในปี 2017			
ผู้อำนวยการ	Françoise Callier : 2005-2016 Jessica Lim : 2017 - 2018			
ประเภท / ขนาด	นานาชาติ			
ลักษณะโครงการ	รายปี (Annual)			2005 - 2020
กำหนดการจัดแสดง	ธันวาคม			
ค่าธรรมเนียมเข้าชม	ไม่มี			
ระยะเวลาจัดแสดง	4 - 6 สัปดาห์			
ภัณฑารักษ์	Françoise Callier Antoine D'Agata Andrea Fernandes			
ประเด็นหลัก (Theme)	ไม่มี		/	
จำนวนนิทรรศการ	นิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย นิทรรศการร่วม	/	/	
ประเภทพื้นที่จัดแสดง	แกลเลอรี หอศิลป์ ศาลาแสดงงาน กลางแจ้ง พื้นที่สาธารณะ	/	/	
การนำเสนอ	กรอบกระจก กรอบลอย ไร้กรอบ	/	/	

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
	ไต่เซ็ต		/	
	การจัดวาง Installation		/	
เทคนิคการติดตั้ง	แขวนหลังภาพ	/		
	ยึดกาว	/		
	แม่เหล็ก		/	
	เชือกแขวน	/		
	หนีบ / หมุด บนภาพ	/		
รูปแบบการกรรพิมพ์ภาพ	C-Print	/		
	Pigment	/		
	Silver Print	/		
ตัวอย่างการจัดแสดง				
จำนวนประเทศที่เข้าร่วม	มากกว่า 20 ประเทศ			
จำนวนศิลปิน	20 - 40 คน			
ระบบการ	Open Call - เปิดรับผลงานอิสระ	/		

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
คัดเลือกผลงาน	Commission – สรรหาโดยกรรมการ	/		
	Curatorial – สรรหาโดยภัณฑารักษ์	/		
โปรแกรมกิจกรรม	กิจกรรมอบรมทักษะการถ่ายภาพ	/		
	ชั้นสูง - Master Class	/		
	ชั้นกลาง – Intermediate Class	/		
	ชั้นต้น – Beginner Class	/		
	วิจารณ์ผลงาน - International Portfolio Review	/		
	กิจกรรมเพื่อเยาวชน KIDS Program	/		
	กิจกรรมฉายภาพ Slide Presentation	/		
สัมมนา Seminars	/			
กิจกรรมเสริม Satellite Events	กิจกรรมร่วม โดยภาคีผู้ร่วมโครงการ	/		
	กิจกรรมร่วม โดยผู้สนับสนุนโครงการ	/		
	กิจกรรมร่วม โดยศิลปะในท้องถิ่น	/		
สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อ การ ประชาสัมพันธ์	Catalog / สูจิบัตร	/		
	แผนที่ - แผ่นพับ	/		
	โปสเตอร์	/		
	Camera Book	/		
	บิลบอร์ด		/	
	โฆษณาออนไลน์	/		
	ป้ายธง	/		
Way Finding	/			
สื่อ ออนไลน์	เว็บไซต์ – angkor-photo.com	/		
	เฟซบุ๊ก - @AngkorPhotoFestival	/		
	อินสตราแกรม	/		
	Digital Signage	/		

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
ตัวอย่างสิ่งพิมพ์				
ที่มาของแหล่งทุน	ภาครัฐ ภาพเอกชน ภาคชุมชน – ระดมทุนโดยบริจาค โครงการหารายได้	/	/	
ระบบอาสาสมัคร	บุคคลทั่วไป นักเรียน / นักศึกษา	/	/	

เทศกาลภาพถ่าย KYOTOGRAPHIE

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่ มี	จำนวน / หมายเหตุ
เทศกาล	KYOTOGRAPHIE	/		
ประเทศ	ญี่ปุ่น			
ตราสัญลักษณ์				
แนวคิดของ เทศกาล	<p>KYOTOGRAPHIE เป็นกิจกรรมศิลปะระดับนานาชาติแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น จัดขึ้นทุกฤดูใบไม้ผลิบนพื้นที่แห่งเดียวโตเกียวโบราณที่มีชื่อเสียง</p> <p>เริ่มครั้งแรกใน พ.ศ.2556 ระลึกถึงสหัสวรรษของประวัติศาสตร์และประเพณีอันยาวนานของเมืองเกียวโต ขณะเดียวกันเราพร้อมที่จะนำเสนอเกียวโตในฐานะ ผู้นำด้านวัฒนธรรมร่วมสมัย และกิจกรรมระดับนานาชาติ</p> <p>การจัดแสดงนิทรรศการร่วมสมัยในรูปแบบบ้านโบราณแบบดั้งเดิม ทำได้อย่างกลมกลืนกับช่องว่างของยุคสมัย</p> <p>เอกลักษณ์ของเราคือความกลมกลืนระหว่างของดั้งเดิมและความเป็นปัจจุบัน</p> <p>ในขณะที่คนอื่น ๆ มุ่งเน้นที่จะไปโลกแห่งสื่อกัน เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยเพียงอย่างเดียว ชื่อเสียงของเทศกาลภาพถ่ายเกียวโตได้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีผู้เข้าร่วมชมจากทั่วโลกกว่า 379,000 ราย</p>	/		
องค์กรดำเนินการ	KYOTOGRAPHIE Organization Committee			
ประเภทองค์กร	องค์กรแสวงหาผลกำไร			







เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
องค์กรร่วม	Kyoto City			
จำนวนครั้งที่จัด แสดง	ครั้งที่ 6 ในปี 2018			
ผู้อำนวยการ	Lucille Reyboz และ Yusuke Nakanishi			
ประเภท / ขนาด	นานาชาติ			11 ประเทศ
ลักษณะโครงการ	รายปี (Annual)			
กำหนดการจัด แสดง	กลางเดือน เมษายน			
ค่าธรรมเนียมเข้า ชม	Exhibition Pass ตัวบุคคลทั่วไป ตัวนักเรียนนักศึกษา	/	/	2,000 เยน 1,200 บาท 500 เยน / 300 บาท
ระยะเวลาจัด แสดง	ระยะเวลาเฉลี่ย 3 สัปดาห์ 20 - 30 วัน			
ภัณฑารักษ์	ผู้อำนวยการเป็นภัณฑารักษ์เอง		/	Lucille Reyboz และ Yusuke Nakanishi
ประเด็นหลัก (Theme)	2019 : NA 2018 : UP 2017 : LOVE 2016 : CIRCLE OF LIFE 2015 : TRIBE – What’s your story? 2014 : OUR ENVIRONMENT 2013 : –	/	/	
จำนวน นิทรรศการ	16 นิทรรศการ นิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย นิทรรศการร่วม	/	/	1 10 – 15 30 – 54
ประเภทพื้นที่จัด	แกลเลอรี	/		

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
แสดง	หอศิลป์	/		
	ศาลาแสดงงาน	/		
	กลางแจ้ง		/	
	พื้นที่สาธารณะ		/	
การนำเสนอ	กรอบกระจก		/	
	กรอบลอย	/		
	ไร้กรอบ	/		
	ไต่เซ็ด	/		
	การจัดวาง Installation	/		
เทคนิคการติดตั้ง	แขวนหลังภาพ	/		
	ยึดกาว	/		
	แม่เหล็ก	/		
	เชือกแขวน	/		
	หนีบ / หมุด บนภาพ	/		
รูปแบบการกรกร พิมพ์ภาพ	C-Print	/		
	Pigment	/		
	Silver Print	/		

ตัวอย่างการจัด

แสดง



เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
	     			

จำนวนประเทศที่เข้าร่วม	10 - 16 ประเทศ			ผู้เข้าร่วม > 3,000 คน
จำนวนศิลปิน	เฉลี่ย 40 คน			
ระบบการคัดเลือกผลงาน	Open Call - เปิดรับผลงานอิสระ Commission - สรรหาโดยกรรมการ Curatorial - สรรหาโดยภัณฑารักษ์	/	/	
โปรแกรมกิจกรรม	กิจกรรมอบรมทักษะการถ่ายภาพ ขั้นสูง - Master Class ขั้นกลาง - Intermediate Class ขั้นต้น - Beginner Class	/	/	16 กิจกรรม 2 11 2

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
	วิจารณ์ผลงาน International Portfolio Review	/		1
	กิจกรรมเพื่อเยาวชน KIDS Program	/		11
	กิจกรรมฉายภาพ Slide Presentation	/		1
	สัมมนา Seminars	/		2
	อบรม Workshops	/		62
กิจกรรมเสริม	กิจกรรมร่วม โดยภาคีผู้ร่วมโครงการ	/		รวมทั้งสิ้น 43 กิจกรรม
Satellite Events	กิจกรรมร่วม โดยผู้สนับสนุนโครงการ	/		
	กิจกรรมร่วม โดยศิลปะในท้องถิ่น	/		
สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อ	Catalog / สูจิบัตร	/		3,000 ฉบับ
การ	แผนที่ / แผ่นพับ	/		27,000 ฉบับ
ประชาสัมพันธ์	โปสเตอร์	/		110,000 ฉบับ
	Camera Book	/		2,891 ฉบับ
	บิลบอร์ด โฆษณา	/		33,000 ฉบับ
	ป้ายธง	/		3 แห่ง
	Way Finding	/		576 แผ่น
		/		56 จุด
สื่อ ออนไลน์	เว็บไซต์ – www.kyotographie.jp/en	/		เข้าชม 209,322
	เฟสบุ๊ก - @KYOTOGRAPHIE	/		ครั้ง
	อินสตราแกรม	/		11,288 Likes
	Digital Signage	/		-
				54 จุด
ตัวอย่างสิ่งพิมพ์				


เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่ มี	จำนวน / หมายเหตุ
				
ที่มาของแหล่งทุน	ภาครัฐ ภาพเอกชน ภาคชุมชน - ระดมทุนโดยบริจาค โครงการหารายได้	/	/	16 บริษัท 24 สถาน ประกอบการ


ตาราง 6 ตารางสรุปรายละเอียดเทศกาล KYOTOGRAPHIE


เทศกาล DAEGU PHOTO BIENNALE


เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
เทศกาล	DAEGU PHOTO BIENNALE			
ประเทศ	เกาหลีใต้			
ตรา สัญลักษณ์				
แนวคิดของ เทศกาล	<p>Daegu เป็นผู้นำวัฒนธรรมการถ่ายภาพของเกาหลีมาเนิ่นนาน จากประวัติศาสตร์วัฒนธรรมและทรัพยากรมนุษย์เมือง Daegu เป็นเจ้าภาพในมหกรรมภาพถ่ายนานาชาติ Daegu Photo Biennale เพื่อรักษาตำแหน่งผู้นำด้านศิลปะการถ่ายภาพ ปัจจุบันของเมือง Daegu ก้าวสู่การเป็นผู้นำหลักของศิลปะการถ่ายภาพในประเทศเกาหลีใต้ เทศกาลนี้มุ่งสู่ทิศทางใหม่ของการถ่ายภาพร่วมสมัย เพื่อรับมือกับการขยายและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในภาพถ่ายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของศิลปะการถ่ายภาพในสภาพแวดล้อมระบบเทคโนโลยีดิจิทัล</p>			
องค์กร ดำเนินการ	The Daegu Photo Biennale organizing committee			
ประเภท องค์กร	องค์กรในกำกับของรัฐ Government-funded			
องค์กรร่วม				

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
จำนวนครั้งที่ จัดแสดง	ครั้งที่ 8 ในปี 2020			2020 . . . 2008 2006
ผู้อำนวยการ	1 st Edition by Prof. Yong Hwan Lee			
ประเภท / ขนาด	นานาชาติ			
ลักษณะ โครงการ	รายปี (Annual)			
กำหนดการ จัดแสดง	กันยายน – พฤศจิกายน 2018			
ค่าธรรมเนียม เข้าชม	-		/	
ระยะเวลาจัด แสดง	10 - 14 สัปดาห์			
ภัณฑารักษ์	Alejandro Castellote Elio Grazioli Seok Jae Hyun Lee Il Woo Karen Irvine Nathalie Herschdorfer Fumihiko Sumitomo Lee Young Joon Sohn Young Sil			
ประเด็นหลัก (Theme)	-		/	
จำนวน นิทรรศการ	6 – 10 นิทรรศการ นิทรรศการย่อย นิทรรศการร่วม	/		10 – 15 2 - 5
ประเภทพื้นที่	แกลเลอรี	/		

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
จัดแสดง	หอศิลป์	/		
	ศาลาแสดงงาน		/	
	กลางแจ้ง		/	
	พื้นที่สาธารณะ		/	
การนำเสนอ	กรอบกระจก	/		
	กรอบลอย	/		
	ไร้กรอบ	/		
	ไต่เซต	/		
	การจัดวาง Installation	/		
เทคนิคการติดตั้ง	แขวนหลังภาพ	/		
	ยึดกาว	/		
	แม่เหล็ก	/		
	เชือกแขวน	/		
	หนีบ / หมุด บนภาพ	/		
รูปแบบการ การพิมพ์ภาพ	C-Print	/		
	Pigment	/		
	Silver Print	/		
ตัวอย่างการ จัดแสดง				

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
				
จำนวนประเทศที่เข้าร่วม	มากกว่า 16 ประเทศ			
จำนวนศิลปิน	มากกว่า 30 คน			
ระบบการคัดเลือกผลงาน	Open Call - เปิดรับผลงานอิสระ Commission – สรรหาโดยกรรมการ Curatorial – สรรหาโดยภัณฑารักษ์	/	/	/
โปรแกรมกิจกรรม	กิจกรรมอบรมทักษะการถ่ายภาพ ขั้นสูง - Master Class ชั้นกลาง – Intermediate Class ขั้นต้น – Beginner Class วิจารณ์ผลงาน - Portfolio Review กิจกรรมเพื่อเยาวชน KIDS Program กิจกรรมฉายภาพ Slide Presentation สัมมนา Seminars บรรยาย Talks	/	/	/
กิจกรรมเสริม Satellite Events	กิจกรรมร่วม โดยภาคีผู้ร่วมโครงการ กิจกรรมร่วม โดยผู้สนับสนุนโครงการ กิจกรรมร่วม โดยศิลปะในท้องถิ่น	/	/	/
สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการประชาสัมพันธ์	Catalog / สูจิบัตร แผนที่	/	/	/

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
ธ	แผ่นพับ	/		
	โปสเตอร์	/		
	Camera Book	/		
	บิลบอร์ด โฆษณา	/		
	ป้ายธง	/		
	Way Finding			
สื่อ ออนไลน์	เว็บไซต์ – daeguphoto.com	/		
	เฟสบุ๊ก - @daeguphoto	/		
	อินสตราแกรม - @dgphotob	/		
	Digital Signage	/		
ตัวอย่าง สิ่งพิมพ์	 <p>2014대구사진비엔날레 9.12-10.19</p> <p>대구문화재단 대구예술발전소 풍산문화재단 직</p>			

เนื้อหาหลัก	รายละเอียด	มี	ไม่มี	จำนวน / หมายเหตุ
				
ที่มาของแหล่งทุน	ภาครัฐ ภาพเอกชน ภาคชุมชน – ระดมทุนโดยบริจาค โครงการหารายได้	/	/	Ministry of Culture

ตาราง 7 ตารางสรุปรายละเอียดเทศกาล DAEGU PHOTO BIENNALE

สภาวะการณ์เทศกาลศิลปะในประเทศไทยผ่านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาด้านศิลปะที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงในเกือบทุกภูมิภาค ทว่าเทศกาลศิลปะในประเทศไทยไม่เคยปรากฏ หรือจัดดำเนินโครงการในสเกลขนาดใหญ่ มีเพียงกระแสความเคลื่อนไหวเพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการมหรหรรรมและเทศกาลศิลปะระดับนานาชาติในประเทศไทยมาโดยตลอดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี หากนับตั้งแต่ที่ประเทศไทยรับความเจริญในแบบตะวันตกเข้ามา จนกระทั่งศิลปินไทยเริ่มเป็นที่รู้จักในแวดวงศิลปะโลกช่วง พ.ศ. 2450 ถือเป็นช่วงเวลาไม่น้อยกว่า 150 ปี ประเทศไทยเริ่มขยับตัวเพื่อจัดมหรหรรรมและเทศกาลศิลปะระดับนานาชาติขนาดใหญ่ให้เห็นเป็นรูปร่างชัดเจนขึ้นในช่วงเวลาไม่เกิน 10 ปี (2553 - 2562) ช่วงเวลาที่ประเทศไทยเริ่มมีบทบาทสำคัญต่อแวดวงศิลปะโลก คือการเข้าร่วมมหรหรรรมศิลปะ เวนิส เบียนนาเล่ อย่างเป็นทางการ ช่วง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 นับเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญ (บัณฑิต จันทร์โรจน์กิจ, 2560)

ขณะเดียวกันก็เริ่มปรากฏศิลปินชาวไทยหลายท่านที่มีความสามารถหันตัวมาเป็นภัณฑารักษ์ เพื่อต้องการจัดการนำเสนอผลงานสร้างสรรค์เต็มรูปแบบ รวมถึงแสวงหาเส้นทางใหม่ของคนทำงาน

สร้างสรรค์เฉพาะทาง ไม่ว่าจะเป็นศิลปะการถ่ายภาพ ดนตรีและการแสดง ซึ่งภายใต้สภาวะการของศิลปะร่วมสมัยศิลปินไม่สามารถถูกจำกัดอยู่ภายใต้บรรยากาศแบบเดิม ๆ แต่ทว่าขาดพื้นที่และเวทีที่จะการนำเสนอ รวมถึงกิจกรรมทางศิลปะที่ประสบความสำเร็จในช่วงนั้นเป็นเพียงกิจกรรมระดับนิทรรศการ หรือมหกรรมในรูปแบบของอาร์ตแฟร์ขนาดย่อมเท่านั้น เทศกาลศิลปะระดับนานาชาติยังไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้

อังกฤษ อัจฉริยโสภณ (มปค) กล่าวถึงจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงของการจัดโครงการศิลปะร่วมสมัยขนาดใหญ่ จุดเริ่มต้นของกระแสความเปลี่ยนแปลงครั้งแรกเกิดขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ในช่วง พ.ศ.2536-2539 ด้วยความพยายามของกลุ่มศิลปินหัวก้าวหน้าในช่วงเวลานั้น โดย อุทิศ อติมานะ ที่ริเริ่มแนวทางใหม่ ด้วยความต้องการที่จะแสวงหาวิธีการแสดงออกทางศิลปะ นอกเหนือข้อจำกัดต่าง ๆ ของชนบทศิลปะในประเทศไทยเป็นอยู่ในตอนนั้น ทั้งในด้านสถานจัดแสดงงาน รวมถึงตัวรูปแบบผลงานศิลปะเอง โครงการดังกล่าวพยายาม เชื่อมต่อช่องว่างระหว่างผู้คนในสังคมกับผลงานศิลปะ เป็นความพยายามนำศิลปะไปปฏิบัติการในพื้นที่สาธารณะเป็นครั้งแรก โครงการศิลปะสาธารณะ เชียงใหม่จัดวางสังคม (1st Chiang Mai Social Installation 1993) นับเป็นปรากฏการณ์ทางศิลปะครั้งแรกของไทยในรูปแบบศิลปินจัดดำเนินการเอง (Artist runs Festival) กลุ่มศิลปินนำเสนอผลงานผ่านการแปลงบริบทของพื้นที่ อาทิเช่น วัด สุสาน ถนน สะพาน บ้าน ตลาด ร้านค้า ฯลฯ ให้กลายเป็นพื้นที่ทางกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรม แนวคิดการทำงานของโครงการเชียงใหม่จัดวางสังคมสะท้อนคำวิพากษ์ต่อแนวคิดปัจเจกนิยมของอาชีพศิลปินและแวดวงศิลปะในช่วงนั้นอย่างกว้างขวาง เป็นบทเรียนสำคัญทั้งในแง่ของการนำเสนอผลงานและเป็นตัวอย่างแนวคิดการใช้งานศิลปะเป็นเครื่องมือทางสังคม

อุทิศ อติมานะ ผู้อยู่เบื้องหลังโครงการเชียงใหม่จัดวางสังคม กล่าวไว้ว่า โครงการนี้ดำเนินภายใต้ “แนวคิดวัฒนธรรมนิยม” (Culturalism) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมที่หลากหลายของคนในกลุ่มต่าง ๆ ในโครงสร้าง ซึ่งยึดหยุ่นและพร้อมปรับตัวได้ จากความหลากหลายของความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นศิลปะจึงจะมีสาระต่อสังคม โครงการศิลปะสาธารณะเชียงใหม่จัดวางสังคมจัดการแสดงงานศิลปะตามพื้นที่สาธารณะในเชียงใหม่ นอกจากนี้กิจกรรมทางศิลปะอย่างหลากหลาย โครงการนี้แสดงถึงความพยายามของกลุ่มศิลปินในการขยายพื้นที่และกิจกรรมทางศิลปะ ไม่ให้จำกัดอยู่ในวงแคบและเป็นสัญลักษณ์ของความก้าวหน้า โครงการศิลปะสาธารณะเชียงใหม่จัดวางสังคมทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพื้นที่ทางความคิดเพื่อนิยามความหมายใหม่ทางศิลปะ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในสังคมสู่ศิลปะโดยไม่แบ่งแยก การเกิดขึ้นของโครงการ “เชียงใหม่จัดวางสังคม” ได้กลายเป็นจุดสำคัญจุดหนึ่งที่ส่งอิทธิพลต่อความคิดของศิลปินและนักวัฒนธรรมในช่วงเวลาที่ผ่านมา เมืองเชียงใหม่จึงมีปัจจัยทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมและสังคม ที่มีความสลบซับซ้อน เหมาะกับการเป็นฐานของกลุ่มองค์กรอิสระ ศิลปิน และนักวัฒนธรรม

ทั้งที่เป็นทั้งคนท้องถิ่นหรือย้ายถิ่นฐานมาจากที่อื่น เชียงใหม่จึงมักเป็นพื้นที่แรก ๆ ที่เกิดการทดลองสำรวจ วิจัยและกิจกรรมอันหลากหลายจนกลายเป็นเอกลักษณ์ว่าอะไรใหม่ ๆ อยู่ที่เชียงใหม่เสมอ

เช่นเดียวกับเทศกาลศิลปะในสายการถ่ายภาพร่วมสมัยของไทย แม้จะมีศิลปินแห่งชาติสาขาการถ่ายภาพ (ทัศนศิลป์) แต่ทว่าพื้นที่การนำเสนอ อีกทั้งประเภทของภาพถ่ายขาดความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานภาพถ่ายเชิงแนวคิด และงานภาพถ่ายแนวร่วมสมัย นิทรรศการภาพถ่ายที่พบเห็นส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบซาลอนบนพื้นที่แกลเลอรีเอกชนโดยกลุ่มช่างภาพเฉพาะกลุ่ม หรือนิทรรศการขนาดใหญ่ในอดีตที่ผ่านมาเป็นการนำเข้าศิลปินที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ ส่วนกิจกรรมที่พบเห็นได้มากคืองานประกวดภาพถ่าย โดยสมาคมถ่ายภาพแห่งประเทศไทยรวมถึงองค์กรอิสระอื่น ๆ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะพัฒนาแวดวงศิลปะการถ่ายภาพ และลดทอนข้อจำกัดเรื่องพื้นที่ ด้วยปริมาณการจัดกิจกรรมทางศิลปะน้อย แต่มีความต้องการของผู้ชมจึงเริ่มมีความพยายามในการนำเข้าเทศกาลภาพถ่ายจากต่างประเทศ ในรูปแบบเดือนแห่งการถ่ายภาพ (P2 Month of Photography) ที่กรุงเทพมหานครในปี พ.ศ.2548 แต่ด้วยปัญหาบางประการจึงต้องหยุดดำเนินการจัดครั้งถัดไป นอกจากพื้นที่ของเมืองหลวงก็ปรากฏความพยายามที่จะผลักดันกระแสเทศกาลภาพถ่ายขึ้นเกิดขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะเมืองขนาดใหญ่อย่างจังหวัดเชียงใหม่ใน พ.ศ.2557 ปรากฏโครงการ “เชียงใหม่เดือนแห่งการถ่ายภาพ” (Chiang Mai Month of Photography หรือ C.N.X.M.O.P 2014) โดยสาขาศิลปะการถ่ายภาพ คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกับองค์กรอิสระในจังหวัด ก่อตั้งโครงการกรณีศึกษาเพื่อทดลองดำเนินโครงการ เพื่อออกแบบกระบวนการจัดการเทศกาลภาพถ่ายขนาดใหญ่ เป็นการเตรียมความพร้อมแก่องค์กรและบุคลากรให้มีประสบการณ์และเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่จัดดำเนินการขึ้นจริง โดยได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มผู้ประกอบการเอกชน และชุมชนศิลปะในจังหวัดเชียงใหม่ จุดเริ่มต้นดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนาโครงการ “เชียงใหม่เดือนแห่งการถ่ายภาพ” เพื่อยกระดับขึ้นเป็น เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติเชียงใหม่ (Chiang Mai Photo Festival 2015) ครั้งที่ 1 ในปี พ.ศ.2558 และ ครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2560 ตามเป้าหมายที่จะจัดดำเนินโครงการต่อเนื่องทุก 2 ปี (Biennale)

ปลายปี พ.ศ. 2558 เกิดเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติอีกแห่งที่กรุงเทพมหานครฯ ในชื่อ “เทศกาลโฟโต้ บางกอก” ซึ่งมี ปิยทัต เหมทัต ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการ โดยหน้าที่ภัณฑารักษ์หลักของโครงการประกอบด้วย มานิต ศรีวานิชภูมิ และ อรรถม พองสมุทร รับหน้าที่ภัณฑารักษ์ เทศกาลโฟโต้บางกอกมีวัตถุประสงค์หลักคือยกระดับร่วมกันของอุตสาหกรรมภาพถ่ายและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในประเทศไทย สร้างการเติบโตของเครือข่ายและเตรียมความพร้อมของบุคลากรในวงการภาพถ่ายไปสู่ระดับสากล (ปิยทัต เหมทัต, 2558) วัตถุประสงค์ของโครงการคือการมุ่งสร้างพื้นที่ให้ศิลปินภาพถ่ายก้าวไปสู่ระดับสากล สร้างการรวมตัว เกิดเป็นกลุ่มเครือข่ายที่ยั่งยืนของวงการภาพถ่ายไทยและนานาชาติ สร้างโอกาสในการนำเสนอผลงาน และยกระดับแวดวง

ถ่ายภาพของประเทศไทย เทศกาลไฟโด้บางกอกใช้พื้นที่ทั้งภายใน พื้นที่กลางแจ้งของหอศิลป์วัฒนธรรมกรุงเทพมหานคร จัดแสดงผลงาน ในช่วงเดือนกรกฎาคม ถึง ตุลาคมอีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนโดยกรุงเทพมหานคร องค์กรวัฒนธรรมระหว่างประเทศ แกลเลอรีเอกชน และภาคเอกชน

เทศกาลไฟโด้บางกอกประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ส่วน คือ นิทรรศการหลัก นิทรรศการร่วม และกิจกรรมส่งเสริมความรู้และการศึกษา นิทรรศการหลัก นิทรรศการ พอส (Pause) โดย อรรถชัย พงษ์สมุทร เนื้อหาในนิทรรศการนำเสนอคือการ หยุด และ เรียนรู้ ของเหล่าศิลปินก่อนที่จะบันทึกภาพ ผลงานภาพถ่ายโดยศิลปินในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แสดงมุมมองด้านศิลปะร่วมกับวัฒนธรรมของประเทศแถบอาเซียน จัดแสดงภายในหอศิลป์วัฒนธรรมกรุงเทพมหานคร มีนิทรรศการ ช่างภาพไทยที่โลกลืม (Rediscovering Forgotten Thai Masters of Photography) ภัณฑารักษ์โดยมานิต ศรีวานิชภูมิ ซึ่งศึกษาผลงานช่างภาพชั้นครูของไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 นิทรรศการรวบรวมผลงานอันหลากหลายทั้งเนื้อหาและรูปแบบจำนวน 7 ผลงาน ประกอบด้วย พระพุทธทาสภิกขุ ม.ล.ต้อย ชุมสาย เลี้ยวอ้าว รงค์ วงษ์สวรรค์ เอส.เอส.ลิม พรศักดิ์ ศักดิ์แดนไพโร และ แสงจันทร์ ลิมโทะทะกุล ผลงานของ 7 ช่างภาพนำเสนอเนื้อหาเชิงประวัติศาสตร์

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยปรากฏเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะโดยกลุ่มศิลปะสายก้าวหน้าตั้งแต่ปี พ.ศ.2530-2538 ปรากฏเทศกาลภาพถ่ายในช่วงพ.ศ.2557 เป็นต้นมา แสดงถึงความล่าช้าในการเกิดขึ้นของเทศกาลศิลปะ และเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในประเทศไทยล้วนเกิดจากปัจจัยตั้งต้นคล้ายกัน การขาดความพร้อมขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดดำเนินการ การขาดแคลนองค์ความรู้ในการจัดการเทศกาลศิลปะขนาดใหญ่ รวมถึงโอกาสในการนำเสนอวิสัยทัศน์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งนี้สามารถสรุปได้จากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องโดยสรุปเป็นเนื้อหาและข้อสังเกตของผู้วิจัยเป็นลำดับถัดไป

งานวิจัยของ พรรณี วิรุณานนท์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยเพื่อพัฒนาแนวความคิด ในรายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ ในพื้นที่สาธารณะของประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนจัดดำเนินโครงการมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติในประเทศไทยโดยสำรวจประเด็นศึกษาอันประกอบด้วย 2 ส่วนหลักได้แก่ 1. พัฒนาการ (Development) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ การเกิดขึ้นของเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะนานาชาติ วัตถุประสงค์ของงาน กลุ่มเป้าหมาย พื้นที่หรือภูมิภาคประเทศ กรอบระยะเวลา ลักษณะของงานศิลปะที่จัดแสดง และจำนวนผู้เข้าชม 2. การจัดการ (Organization) ประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ การบริหารและอำนวยการโครงการ และ การจัดการและการปฏิบัติงาน

โดยสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อความพร้อมของผู้ชมศิลปะคือ พฤติกรรมการชมงานศิลปะร่วมสมัยของคนไทยถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการจัดงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติ

ในประเทศไทย เพราะคนไทยส่วนใหญ่ไม่มีวัฒนธรรมการชมงานศิลปะ นิยมการชมมหรสพ โดยเลือกการเสพสื่อที่เข้าใจอย่างโทรทัศน์ สาเหตุของปัญหาดังกล่าวสรุปได้ 2 ประการ คือ

1. คนไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถชื่นชมหรือหาเหตุผลได้ว่างานศิลปะเหล่านั้นกำลังสะท้อนอะไร ไม่ได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมการชื่นชมงานศิลปะ (Art Appreciation)

2. คนไทยไม่มีวัฒนธรรมการชมงานศิลปะการคิดว่าศิลปะเป็นเรื่องไกลตัวด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่าศิลปะและการเข้าชมงานศิลปะเป็นเรื่องไม่จำเป็น ไกลตัว ไม่เข้าใจ และไม่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน หรือสร้างให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

ในทัศนะของผู้วิจัย การที่คนไทยไม่รู้วิธีการชมงานศิลปะเกิดจากการขาดประสบการณ์ การขาดเทศกาลศิลปะขนาดใหญ่ซึ่งถือเป็นต้นทุนในการปลูกฝังคนรุ่นใหม่ให้มีประสบการณ์การเสพศิลปะ ตั้งคำถาม และคิดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งจำเป็น แม้ว่าในช่วงแรกอาจประสบปัญหา จากการไร้ประสบการณ์ของผู้ชมชาวไทย มีโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อชิ้นงานที่จัดแสดง ไม่ว่าจะโดยอุบัติเหตุหรือตั้งใจ แต่นั่นก็เป็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้กับทุกเทศกาลบนโลก การจัดการนิทรรศการให้มีความปลอดภัย รวมถึงการประกันชิ้นงานเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นมาตรฐานการจัดดำเนินการระดับนานาชาติอยู่แล้ว

พรรณี ยังให้ข้อเสนอแนะในการจัดดำเนินโครงการว่าเพราะประเทศไทยไม่เคยจัดงานมหรสพศิลปะร่วมสมัยนานาชาติมาก่อน การให้ความรู้ในการชมงานแก่ประชาชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการเตรียมความพร้อมทางด้านสถานที่ สร้างทีมงานเพื่อกระจายความรู้แก่อาสาสมัคร นักเรียน และนักศึกษา เพื่อสร้างผู้ช่วยศิลปิน ผู้ช่วยภัณฑารักษ์ ทีมงานติดตั้งผู้จัดงาน และการประสานงาน ควรได้รับการฝึกฝนให้มีความชำนาญและพร้อมที่จะเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ส่วนสำคัญอีกประการคือ การได้มาและแหล่งทุนสนับสนุน ความร่วมมือจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นการจัดการควรเริ่มจากการมองหาทรัพยากรในประเทศ หาเอกลักษณ์และความแตกต่างจากเทศกาลหรือมหรสพศิลปะในประเทศอื่น เพื่อใช้เป็นจุดสนใจของผู้ชมและศิลปิน ร่วมมือกับศิลปินและคนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนางานศิลปะแบบยั่งยืน (พรรณี วิรุณานนท์, 2552 หน้า 13)

ปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ แต่ส่งผลรวมถึงมหรสพศิลปะนานาชาติแขนงอื่น ๆ ซึ่งเทศกาลระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อน ต้องการทั้งทรัพยากร บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน รวมถึงวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยยังอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาและบ่มเพาะ ในทัศนะของผู้วิจัยเพื่อสร้างเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติหรือมหรสพศิลปะนานาชาติแขนงอื่น ๆ ไม่ใช่เพียงแค่มีความพร้อมในด้านทรัพยากร บุคลากร และแหล่งทุน ก็จะสามารถจัดตั้งโครงการได้ ทว่าองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของเทศกาลให้ชัดเจน มีจุดยืนที่แข็งแกร่งพอที่จะแข่งขันกับเทศกาลอื่น ๆ

ในภูมิภาคเดียวกัน ให้เทศกาลหรือมหกรรมศิลปะที่จัดตั้งขึ้นมาขึ้นได้ทำหน้าที่ต่อสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

เอกลักษณ์ของเทศกาลศิลปะนั้น พรธณี กล่าวถึงเอกลักษณ์ของมหกรรมศิลปะไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างงานมหกรรมศิลปะร่วมสมัยนานาชาติแต่ละแห่งมีความโดดเด่นด้วยรูปแบบการจัดแสดง เช่นในทวีปยุโรปซึ่งมีการประวัตินการจัดมหกรรมศิลปะนานาชาติมาช้านานอย่าง เวนิสเบียนนาเล่ ในประเทศอิตาลี ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง มีความหลากหลายของศิลปินที่เข้าร่วม ใช้การจัดแสดงแบบกลางแจ้งในรูปแบบของศาลา (Pavilion) ซึ่งออกแบบตามแนวคิดของภัณฑารักษ์และศิลปินของแต่ละประเทศ ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การที่เลือกใช้พื้นที่กลางแจ้งเหตุผลหนึ่งคือการเข้าถึงได้ง่ายของผู้ชมและความเหมาะสมของช่วงฤดูกาลที่ผู้คนมักออกมาทำกิจกรรมกลางแจ้ง หากลองเทียบกับมหกรรมศิลปะนานาชาติในเอเชีย อาทิเช่น มหกรรมศิลปะนานาชาติในประเทศเกาหลีใต้เลือกใช้พื้นที่ภายในอาคารพิพิธภัณฑสถานเป็นพื้นที่จัดแสดงผลงาน แตกต่างไปจากแนวคิดการเลือกใช้พื้นที่ในมหกรรมศิลปะนานาชาติสิงคโปร์เบียนนาเล่ ซึ่งมีแนวคิดการใช้รูปแบบที่ผสมผสานการจัดแสดงทั้งพื้นที่กลางแจ้งอย่างพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ในร่มภายในอาคารที่ไม่ได้ถูกใช้งาน

ในมุมมองของผู้วิจัยต่อแนวคิดในการเลือกใช้พื้นที่ สรุปได้ว่าการจัดแสดงผลงานควรถูกออกแบบให้เหมาะสมกับรูปแบบผลงาน สภาพแวดล้อม บริบทและข้อจำกัดของพื้นที่ ซึ่งเป็นหลักการเบื้องต้นที่นักจัดการเทศกาลต้องคำนึงถึงภาพรวมของเทศกาลไว้เสมอ รวมถึงรายละเอียดปลีกย่อยในส่วนอื่น ๆ วิธีการจัดการสื่อประชาสัมพันธ์ การออกแบบกิจกรรม การเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศ รูปแบบการจัดแสง เทคนิคในงานติดตั้ง เทคนิคและวิธีการนำเสนอ ภาษาท้องถิ่นและภาษาต่างประเทศที่ใช้บรรยาย การออกแบบป้ายบอกทาง ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและลักษณะทางธรรมชาติของพื้นที่นั้น ๆ เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาภายใต้บริบทของพื้นที่ ตลอดจนคุณลักษณะของเทศกาลตามวัตถุประสงค์ แม้ว่าแนวทางการสร้างคุณลักษณะของเทศกาลจะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งแต่ละแห่งได้ถูกออกแบบ ปรับปรุงและพัฒนาเทคนิคการจัดแสดงอยู่เสมอ แต่เอกลักษณ์ของวัฒนธรรมบนพื้นที่เป็นต้นทุนสำคัญที่ควรถูกใช้และจัดการอย่างมีเหตุผลให้เกิดความหมายในการนำเสนอและสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่ไม่สามารถลอกเลียนได้

จากต้นทุนที่มีความแตกต่างกัน สารสำคัญคือการที่แต่ละเทศกาลหรือมหกรรมสามารถนำเสนอสู่กลุ่มเป้าหมายได้ตามที่คาดหวัง อรรถรสของการชมเทศกาลแต่ละแห่งที่แตกต่างกันเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การดึงดูดผู้ชม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดยืน แนวคิด วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย และหน้าที่ของเทศกาลศิลปะให้ตอบสนองต่อพื้นที่และต้นทุนทางวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร ทว่าการดึงดูดผู้ชมที่เป็นนักท่องเที่ยวให้สนใจเดินทางมาชมเทศกาลเกิดใหม่นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย การเข้าถึงผลงานของศิลปินที่มีชื่อเสียงก็เช่นกัน มีปัจจัยเรื่องความไว้วางใจ มาตรฐานและความเป็นมืออาชีพของผู้จัดเทศกาลศิลปะเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจของศิลปินอยู่เสมอ ดังนั้นการสร้างชื่อเสียงเป็นภารกิจที่

ต้องใช้เวลาให้ได้มาซึ่งการยอมรับ ซึ่งสำหรับเทศกาลศิลปะที่จริงจังนั้นกว่าจะถูกจัดขึ้นแต่ละครั้งต้องใช้เวลารวบรวมทรัพยากรไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อจะรักษามาตรฐานและความสดใหม่ของแนวคิดอยู่เสมอจึงไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ดังนั้นบททดสอบของเทศกาลศิลปะหน้าใหม่นอกจากการค้นหาเอกลักษณ์เพื่อสร้างจุดเด่นแก่ผู้ชมที่ตั้งใจเดินทางมาชมศิลปะไม่ให้อรรถรสจำเจ ยังต้องสร้างความเชื่อมั่นในด้านมาตรฐานการจัดการ มีความยั่งยืน และพัฒนาอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

การปรากฏขึ้นของกิจกรรมทางศิลปะขนาดใหญ่อย่างเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ เทศกาลโฟโต้บางกอก รวมถึงโครงการศิลปะนานาชาติที่จะเกิดขึ้นถึง 3 โครงการในเวลาใกล้เคียงกันอย่าง (นวกู แซ่ตั้ง, 2558) เทศกาลศิลปะบางกอก (Bangkok Art Biennale) กำหนดจัดขึ้นในปี พ.ศ.2561 เทศกาลบางกอกเบียนนาเล่ (Bangkok Biennale) และ ไทยแลนด์เบียนนาเล่ (Thailand Biennale) ซึ่งถูกจัดดำเนินงานโดยองค์กรของรัฐ (เทศกาลศิลปะบางกอก และ ไทยแลนด์เบียนนาเล่) ส่วนบางกอกเบียนนาเล่ ดำเนินการโดยกลุ่มศิลปินอิสระ ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นกระแสการตื่นตัวที่เกิดขึ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน เทศกาลและมหกรรมศิลปะเป็นเครื่องมือทางสังคม ควรถูกเพื่อผลักดันให้เกิดกระแสการพัฒนาและแสดงให้เห็นถึงศักยภาพไม่ว่าจะโดยองค์กรของรัฐ หรือ สถาบันทางศิลปกรรม แม้แต่องค์กรเอกชน และนักจัดการศิลปะอิสระ สิ่งสำคัญอีกประการคือมาตรฐานการจัดการที่จะทำให้เห็นการยอมรับในระดับสากล รวมถึงความยั่งยืนในการจัดต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการจัดตั้งเพื่อสนองความต้องการเฉพาะกาลหรือเฉพาะบุคคล หากเป็นองค์กรของรัฐก็ควรจะมีใจได้ว่า เทศกาลหรือมหกรรมเหล่านี้จะคงอยู่ถาวรในแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติ

เทศกาลและมหกรรมศิลปะที่เกิดขึ้นและยั่งยืนเหล่านั้นเป็นกรณีศึกษาที่ดีทั้งในแง่ของการจัดตั้งและรูปแบบการจัดการ รวมถึงการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะสร้างความยั่งยืนของเทศกาลและมหกรรมศิลปะในประเทศไทยได้อย่างไร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในลำดับต่อไป การนำหลักบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้กับองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมมาทำงาน เพราะต้องจัดการกับประเด็นการนำเสนอที่ละเอียดอ่อน ความรู้ความเข้าใจนั้นสำคัญกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เนื่องจากเป็นการทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งบางครั้งการบริหารนิทรรศการอาจไร้ซึ่งกรอบใด ๆ ในการจัดการหรือควบคุม กล่าวคือ การบริหารนิทรรศการศิลปะมีความยืดหยุ่นสูง การดำเนินการในด้านต่าง ๆ อาจไม่เป็นไปตามระบบ หรือขั้นตอนที่ถูกกำหนดมาเหมือนการบริหารจัดการประเภทอื่น ๆ เพราะมีปัจจัยที่เหนือการควบคุมหลายประการ ดังนั้นหากผู้ที่เข้าไปบริหารจัดการมีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการเพียงอย่างเดียวโดยขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม ก็อาจส่งผลทำให้ระบบการทำงานมีปัญหาเกิดความไม่เข้าใจหรือความผิดพลาดทางการสื่อสาร รวมถึงอาจประสบความล่าช้าหรือไม่เป็นผลสำเร็จได้ (อ้อมแก้ว กัลป์นาณพงศ์, 2553 หน้า 26)

ในทัศนะของผู้วิจัยมีข้อโต้แย้งต่อแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการ ของอ้อมแก้ว ในประเด็นเรื่องหัวหน้าโครงการ อาจจำเป็นต้องมีความรู้หรือศึกษาจนเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจต่อศิลปะและวัฒนธรรมแขนงที่โครงการนั้นระบุ
2. ทักษะและความสามารถในการจัดการ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการบริหารจัดการโครงการศิลปะซึ่งเต็มไปด้วยพลวัต ความยืดหยุ่นสูงในกระบวนการ นั้นหมายถึงมีวิธีการจัดการได้มากกว่าหนึ่งวิธี ซึ่งจะมีวิธีที่คุ้มค่าต่อทรัพยากรมากหรือน้อยต่างกัน หากหัวหน้าผู้ควบคุมโครงการขาดทักษะในการบริหารจัดการ โดยมักอ้างว่าเพื่อความยืดหยุ่นจึงสามารถออกนอกแผนได้ ทว่าการบริหารจัดการที่ดี แผนการที่ถูกล่วงไว้คือการคัดเลือกหนทางที่เหมาะสมที่สุด รวมถึงการกำหนดทางเลือกดำเนินการเป็นเงื่อนไขไว้ (แผนสำรอง) กรณีที่เกิดปฏิบัติการนอกแผนที่วางไว้ นั่นถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ผิดพลาด อีกประเด็นหนึ่งคือทางการสื่อสารกับศิลปินถือเป็นทักษะของการบริหารจัดการเช่นกัน และต้องเกิดขึ้นก่อนที่จะตกลงเงื่อนไขและเจรจารายละเอียดการจัดการให้ชัดเจนร่วมกัน รวมถึงการประชุมร่วมกับคณะผู้ดำเนินงานให้รับรู้บนข้อตกลงเดียวกัน การที่ผู้อำนวยการโครงการมีเฉพาะความเข้าใจด้านศิลปะหรือทักษะในการบริหารจัดการเพียงอย่างเดียวแม้อาจทำให้โครงการสำเร็จลุล่วงได้ แต่ความสับสนเปลืองหรือความผิดพลาดในการดำเนินงานอาจส่งผลกระทบต่อประมาณ ความไว้วางใจ รวมถึงความเสี่ยงที่จะเสียโอกาสดำเนินโครงการต่อไปในอนาคต ด้วยเหตุนี้ผู้อำนวยการโครงการ รวมถึงคณะดำเนินงานต้องประกอบด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญทางศิลปะ ควบคู่กับทักษะการจัดการ บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญในรูปแบบการจัดการและระบบองค์กรจะสร้างประสิทธิภาพสามารถลดความผิดพลาดในการทำนอกเหนือจากแผนและทางเลือกที่วางไว้

อีกหนึ่งปัญหาที่มักพบได้ในประเทศไทย คือการบริหารจัดการพื้นที่ศิลปะที่อยู่ภายใต้การดูแลของรัฐ บทความของ ปรัชญา คัมภีรานนท์ (2560) เสนอปัญหาของพื้นที่ศิลปะ รวมถึงเสนอทางออกผ่านกระบวนการออกแบบเชิงมานุษยวิทยาไว้ในงานเขียนชื่อ “มานุษยวิทยาการออกแบบ” เป้าหมายหลักคือเพื่อออกแบบและพัฒนาปัญหาและการดำเนินงานหอนิทรรศการ บนพื้นฐานแนวทางการออกแบบอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเสนอบทสรุปของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นที่หอนิทรรศการ ในที่มีหอศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษา โดยได้สรุปไว้ 3 ประเด็นสำคัญได้แก่

1. การขาดงบประมาณสนับสนุน โดยทางสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่ โดยมอบนโยบายการดำเนินการของหอศิลป์ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรในกำกับของรัฐฯ ให้ดำเนินการกิจโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่ต้องสามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงมอบหมายให้คณะจิตรศิลป์เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบโดยไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ทำให้รายได้หลักมาจากการให้เช่าพื้นที่จากผู้มาขอใช้พื้นที่นิทรรศการ เท่านั้น

2. การขาดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพใน พ.ศ.2549 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ออกระเบียบว่าด้วย สำนักบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยเนื้อหาในประกาศระบุว่า หากมีกิจกรรมใดที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก คณะวิจิตรศิลป์จะแต่งตั้งบุคลากรจากคณะ ร่วมเป็น กรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อช่วยปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยไม่มี ผู้รับผิดชอบการดำเนินการของหอศิลป์โดยตรง

3. ความชำรุดทรุดโทรมของตัวอาคาร เนื่องจากปัญหาการจัดสรรงบประมาณและการ บริหารจัดการ ส่งผลให้ตัวอาคารทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงระบบสาธารณูปโภค มีความชำรุด ทรุดโทรมเป็นอย่างมาก ไม่สามารถใช้งานพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงมีการตัดงบประมาณใน การก่อสร้างทำให้เกิดการจำกัดการเข้าถึงการใช้งานของตัวอาคารหลาย ๆ ส่วน

งานวิจัยสำคัญอีกชิ้นคือ นราวัลย์ ปฐมวัฒน์ และคณะ (2553) ศึกษายุทธศาสตร์การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ศิลปประร่วมสมัย เพื่อการสร้างแผนพัฒนาการประชาสัมพันธ์อย่างมี ประสิทธิภาพแก่ธุรกิจศิลป ปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคแห่งสังคมข่าวสาร หรือยุคสารสนเทศ การสร้างแผนยุทธศาสตร์เพื่อองค์การด้านศิลปประร่วมสมัย ต้องมีการพัฒนาเทคนิคการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และพัฒนาองค์การด้านศิลปะให้เข้มแข็ง ทั้งนี้การร่วมกันของศิลปประร่วมสมัยและ ประชาสัมพันธ์ในประเทศไทยยังไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าเป็นความพยายามเบื้องต้นในการ พัฒนาองค์การ โดยนำแผนยุทธศาสตร์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เข้ามาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวได้ว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในแวดวงศิลปประร่วมสมัย ที่มีการใช้ การโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและมีผลงานเป็นที่เชื่อถือของสังคมซึ่งยุทธศาสตร์ที่มี ประสิทธิภาพ รวมทั้งง่ายต่อการนำมาปรับใช้ดำเนินงานตามสัดส่วนงบประมาณที่มีอยู่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เช่น ประโยชน์จากสื่อออนไลน์ มุ่งเน้นด้านสังคมออนไลน์ (Social network) ซึ่งใช้ งบประมาณน้อยแต่ให้ประสิทธิภาพมาก รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยและ ต่างประเทศเพื่อร่วมกันประชาสัมพันธ์ อีกนัยหนึ่งคือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอีก รวมถึงกลยุทธ์ การทำ CSR ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่หวังผลกำไรและให้ประโยชน์ต่อสังคม ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมการ กุศล หรือกิจกรรมวิชาการ เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การอย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทที่ 3

กระบวนการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนการศึกษาค้นคว้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การศึกษาเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์ ประกอบด้วยการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2

ส่วนที่ 2 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ ประกอบด้วยการวิจัยในระยะที่ 3 และ 4 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการ รวมถึงคู่มือการใช้งาน เครื่องมือรูปแบบ

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตและเนื้อหาที่ศึกษาไว้ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจบริบทของรูปแบบกระบวนการจัดการเทศกาลศิลปะ หน้าที่และวัตถุประสงค์ของเทศกาลศิลปะ ในรูปแบบข้อมูลปฐมภูมิ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำแนวคิดและเนื้อหาสาระสำคัญที่สรุปได้มาเรียบเรียงเพื่อวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาแบ่งออก 3 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและเครื่องมือการจัดการเทศกาลศิลปะ

ส่วนที่ 2 ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องระบบการจัดการและโครงสร้างองค์กรศิลปะ

ส่วนที่ 3 ศึกษางานวิจัยและเอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยระยะที่ 2 สังเคราะห์องค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

เพื่อหาองค์ประกอบสำคัญและเรียนรู้โครงสร้างองค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่านการลงพื้นที่ และเอกสารสรุปการบริหารจัดการ โดยเลือกเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในภูมิภาคเอเชีย จากนั้นจึงสังเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญสำหรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบหรือชุดเครื่องมือสำหรับบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายในลำดับต่อไป

โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ศึกษาข้อมูลขั้นต้นจากรายงาน สื่อบัตร และสิ่งพิมพ์ประกอบเทศกาล ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์และลงพื้นที่จริงเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาคัดกรองและวิเคราะห์เปรียบเทียบหาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อกำหนดแนวทางการสร้างรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลฯ

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดกรอบการคัดเลือกเทศกาลภาพถ่ายเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

- 2.1 เป็นเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
- 2.2 เป็นเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่จัดขึ้นในภูมิภาคเอเชีย
- 2.3 มีระยะเวลาการจัดดำเนินโครงการต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง หรือไม่น้อยกว่า 6 ปี
- 2.4 ผู้วิจัยสามารถลงเก็บข้อมูลภาคสนาม หรือ สามารถเข้าถึงรายงาน หรือแผนการดำเนินโครงการซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกได้

ซึ่งปรากฏเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติในภูมิภาคเอเชียตามเงื่อนไขดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น

5 เทศกาลฯ ประกอบด้วย

1. เทศกาลภาพถ่าย Singapore International Photographic Festival ประเทศสิงคโปร์
2. เทศกาลภาพถ่าย Obscura International Photo Festival ประเทศมาเลเซีย
3. เทศกาลภาพถ่าย Angkor Photo Festival ประเทศกัมพูชา
4. เทศกาลภาพถ่าย Kyotographie ประเทศญี่ปุ่น
5. เทศกาลภาพถ่าย Daegu Photo Biennale ประเทศเกาหลีใต้

การวิจัยระยะที่ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบฯ

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการฯ โดยใช้เครื่องมือรูปแบบที่สรุปได้จากการสังเคราะห์จากกระบวนการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งนำผลสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการฯ ไปทดลองใช้และพัฒนาในกลุ่มทดลองด้วยรูปแบบกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองใช้เครื่องมือรูปแบบฯ โดยมุ่งปรับปรุงการใช้งาน (Updating Model) เพื่อตรวจสอบหาจุดบกพร่องผ่านการใช้งานจริง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลผ่านการสังเกต (observation) และ ผลสะท้อน (feed back) โดยสรุปเป็นองค์ความรู้เฉพาะจากการทดลองในแต่ละครั้งไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติการ (Participants / Practitioners) และในฐานะผู้สังเกตการเบื้องต้น ผู้วิจัยกำหนดจำนวนการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อทดลองและพัฒนาทั้งสิ้นจำนวนทั้งสิ้นจำนวน 3 ลูป (Loops) โดยเมื่อจบกระบวนการปฏิบัติการในแต่ละลูป (Loop) ให้สรุปผลลัพธ์ว่าประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ถูกแก้ไขหรือบรรลุผลหรือไม่ กรณีที่ผลลัพธ์เป็นลบ (Negative Result) หรือค้นพบประเด็นปัญหาอื่น ๆ ที่มีนัยยะสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบฯ ผู้วิจัยสามารถออกแบบปฏิบัติการเป็นลูป (Loop) เพิ่มเติมจนกว่าจะบรรลุผลหรือแก้ไขปัญหาที่ต้องการ

โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองใช้งานและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ มีแผนการปฏิบัติการดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้
 - 1.1.1. พัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจให้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ
 - 1.1.2. สร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ
- 1.2. กำหนดขอบเขตในการปฏิบัติการครั้งที่ 1 (Loop 1) “รูปแบบการจัดการธุรกิจ (Business Model Canvas) เหมาะสมหรือไม่ในการประยุกต์ใช้บริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ”
- 1.3. กำหนดขอบเขตในการปฏิบัติการครั้งต่อไป (Loop 2 - 3) ตามผลสรุปการวิจัยในขั้นตอนก่อนหน้า และดำเนินการวิจัยซ้ำจนกว่าจะบรรลุผล

2. **กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ** ประกอบด้วยวงรอบการปฏิบัติการ (Loop) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่
 - 2.1. การวางแผน (planning)
 - 2.2. การปฏิบัติ (action)
 - 2.3. การสังเกต (observing)
 - 2.4. การสะท้อนกลับ (reflecting)
 - 2.4.1. ศึกษาข้อมูลการสะท้อนกลับผ่านการสังเกตผู้ใช้งานรูปแบบๆ ในแต่ละลูป การทดลองว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค โดยประเมินผลการปฏิบัติการว่าเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
 - 2.4.2. กรณีที่สามารถแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้วิจัยสามารถสรุปผลและยุติการวิจัย
 - 2.4.3. กรณีที่แผนงานในลูปนั้นยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือค้นพบประเด็นปัญหาใหม่ที่ต้องการพัฒนาต่อ ให้กำหนดเป็นแผนและวางไว้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติการในลูปต่อไป จนกว่าจะบรรลุผล
3. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**
 - 3.1. บุคคลทั่วไปที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารจัดการเทศกาลศิลปะ
 - 3.2. นักเรียนนักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารจัดการเทศกาลหรือมหกรรมศิลปะ
4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยออกแบบเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่
 - 4.1. กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดสอบและพัฒนาเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการฯ โดยใช้การเก็บข้อมูลแบบหลากหลายวิธี เช่นการเฝ้าสังเกต การบันทึกภาพนิ่งหรือภาพเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ ฯลฯ
 - 4.2. การประเมินการหลังการใช้งานรูปแบบ (After Action Review) โดยใช้การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อเสนอแนะ ประเด็นปัญหา รวมถึงประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินการทดลอง

การวิจัยระยะที่ 4 การสร้างและประเมินคู่มือรูปแบบฯ

การวิจัยระยะสุดท้ายเพื่อสรุปผลลัพธ์ในงานวิจัยเพื่อจัดทำ “รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ : FESTIVAL MODEL TOOL KITS” เป็นการนำเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาจนเสร็จสมบูรณ์มาเรียบเรียงและออกแบบลำดับเนื้อหาเพื่อสร้างเป็นคู่มือคำแนะนำการใช้งาน เพื่อให้คู่มือดังกล่าวมีความความถูกต้องและครบถ้วนของรายละเอียด ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจทานและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเงื่อนไขคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในแวดวงศิลปะและเกี่ยวข้องกับเทศกาลภาพถ่ายหรือเทศกาลศิลปะแขนงอื่น ๆ อาทิ ภัณฑารักษ์ ผู้อำนวยการหอศิลป์ ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเทศกาลศิลปะ ศิลปินช่างภาพ อาจารย์หรือนักวิชาการด้านการจัดการศิลปะ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้
 - 1.1. **ภัณฑารักษ์** ต้องมีประสบการณ์การจัดนิทรรศการศิลปะร่วมสมัยระดับชาติหรือนานาชาติไม่น้อยกว่า 10 ปี
 - 1.2. **ผู้อำนวยการหอศิลป์** ต้องมีประสบการณ์การจัดกิจกรรมและนิทรรศการศิลปะระดับชาติ หรือนานาชาติรวมไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - 1.3. **ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเทศกาลศิลปะ** ต้องมีประสบการณ์การจัดโครงการศิลปะระดับชาติหรือนานาชาติในไทยหรือในต่างประเทศมาก่อน
 - 1.4. **ศิลปิน/ช่างภาพ** ต้องมีประสบการณ์การทำงานสร้างสรรค์และเผยแพร่ผลงานในเทศกาลศิลปะนานาชาติในไทยหรือต่างประเทศมาก่อน
 - 1.5. **นักวิชาการ** เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบกระบวนการวิชาที่ด้านการถ่ายภาพหรือการจัดการนิทรรศการ มีประสบการณ์สอนหรือตรวจศิลปะนิพนธ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา**
 - 2.1. สรุปผลการพัฒนาคู่มือฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการฯ
 - 2.2. ผลิตคู่มือการใช้งานรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.1. แบบประเมินเชิงคุณภาพ คู่มือการใช้งานเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการฯ

โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยมีแนวทางการออกแบบเครื่องมือดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดประสงค์ของแบบประเมิน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องโดยมุ่งประเมินความเหมาะสมและความถูกต้องของลำดับและเนื้อหา คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ขั้นที่ 2 ออกแบบ แบบประเมินเชิงคุณภาพคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ขั้นที่ 3 ส่งแบบประเมินคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ จากผลการประเมินแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 4 เก็บรวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ขั้นที่ 5 สร้างคู่มือ รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ เพื่อเผยแพร่

4. ขั้นตอนการดำเนินงาน

4.1. ส่งร่างหนังสือขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิและเครื่องมือ (แบบประเมิน) ให้อาจารย์ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจพิจารณา

4.2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สำหรับติดต่อผู้เชี่ยวชาญ

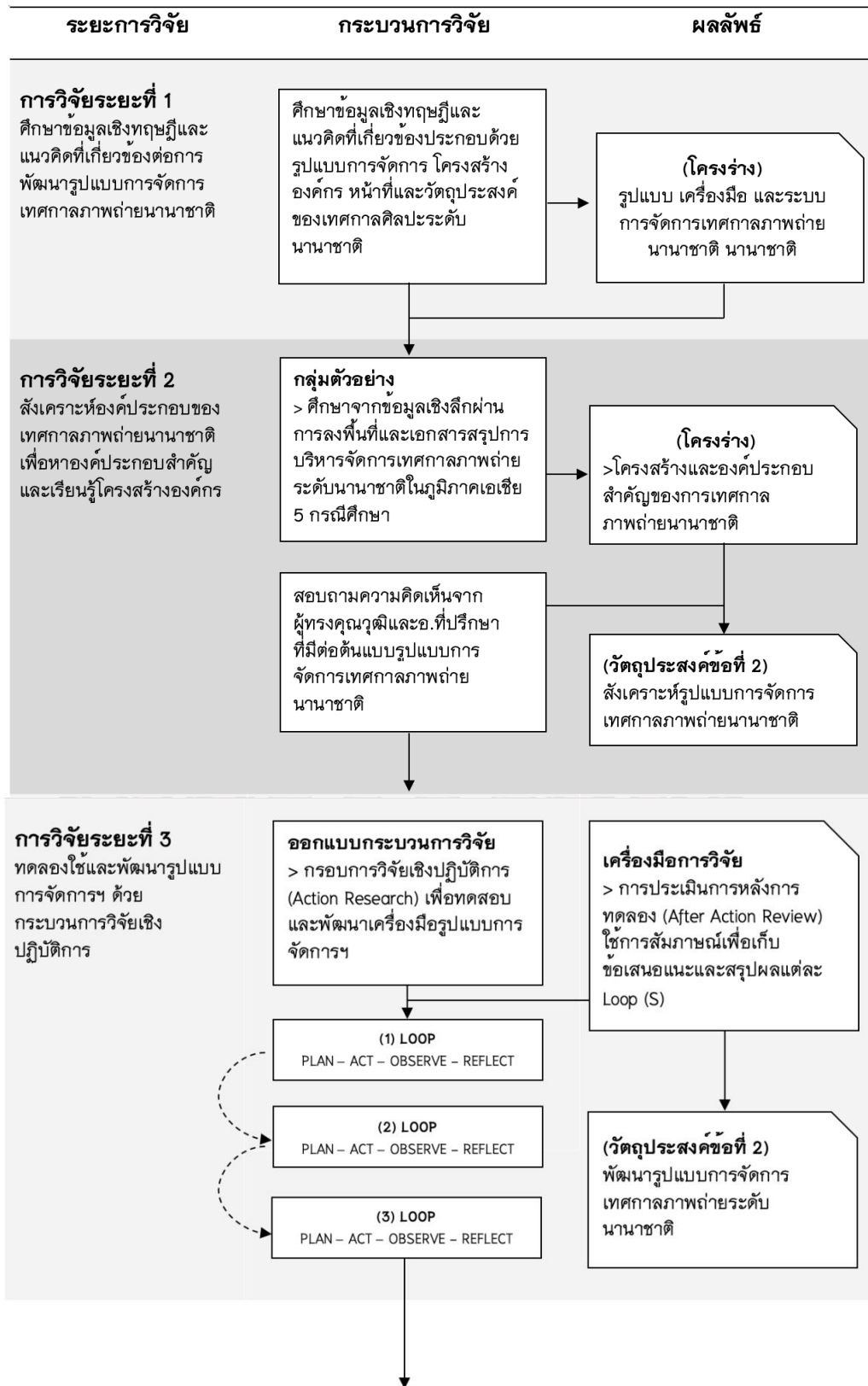
4.3. เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็น หรือ ส่งแบบเอกสารแบบประเมินฯ แก่ผู้เชี่ยวชาญในรูปแบบเอกสาร หรือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ตามความเหมาะสม

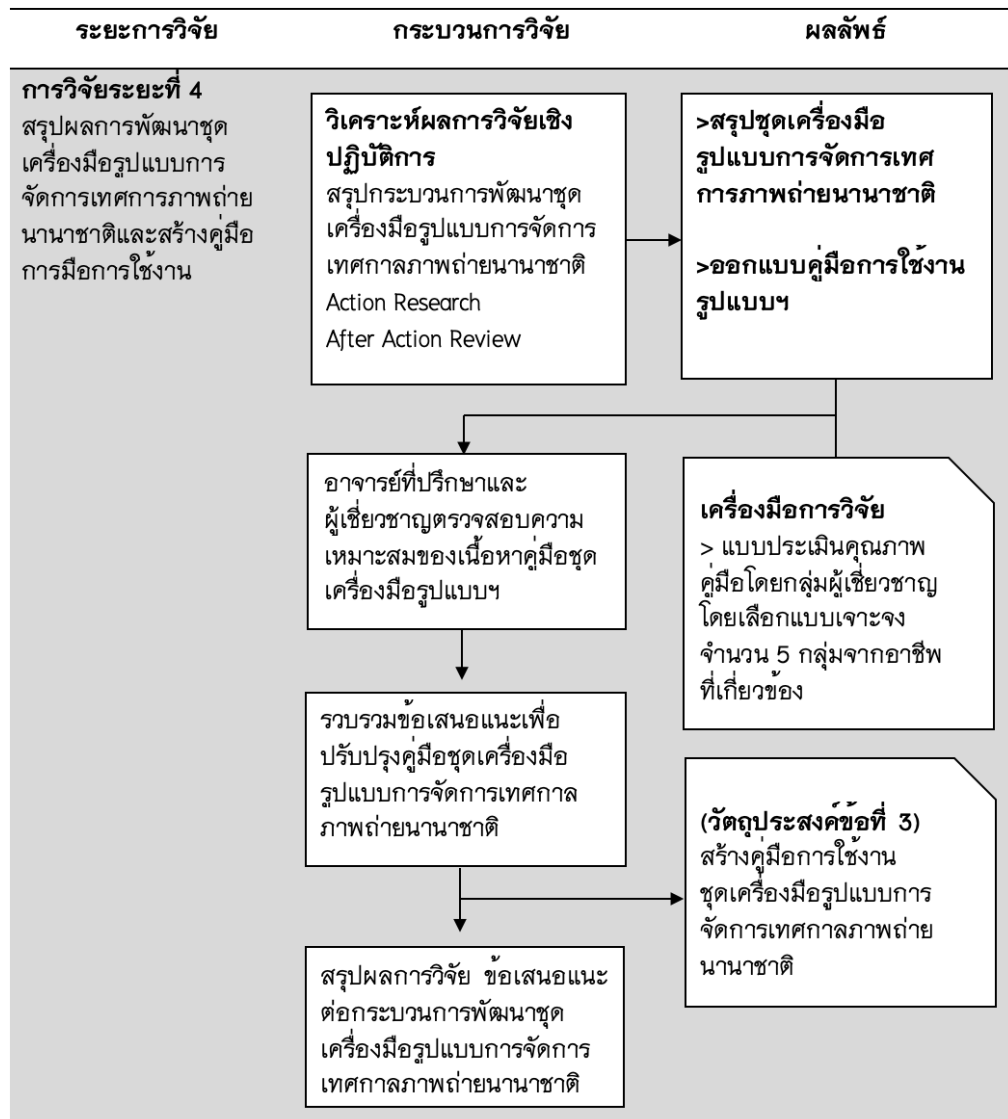
5. เนื้อหาและองค์ประกอบ แบบประเมินประกอบด้วย 3 องค์ประกอบในการประเมินประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ความเหมาะสมของ โครงสร้าง ลำดับเนื้อหา และภาษาที่ใช้

องค์ประกอบที่ 2 ความสมบูรณ์ของภาพรวม คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการฯ

องค์ประกอบที่ 3 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ





ตาราง 8 สรุปลขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

บทที่ 4

กระบวนการพัฒนารูปแบบ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ลำดับ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานโดยแสดงข้อมูลแต่ละลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

การวิจัยระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่าย ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการทำงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนย่อยได้แก่

1.1 การศึกษาโครงสร้างและองค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

1.2 การศึกษาเครื่องมือสำหรับบริหารจัดการเทศกาล

ส่วนที่ 2 การศึกษารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติกรณีศึกษา 5 ตัวอย่าง

โดยรายละเอียดการศึกษาของแต่ละส่วน สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

ผลการศึกษาโครงสร้างและองค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ จากการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมต่อรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ โดยสรุปผ่านแนวคิดของนักวิชาการด้านรูปแบบการจัดการ และนักการศึกษา ปรากฏผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการ โดยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ดังนี้

ตารางสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่าย

องค์ประกอบการบริหารจัดการ	ประเสริฐ ภูเงิน	พายุไต้	ตูนซ์ และ เวนริช	บิตเทิล
การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓
การจัดองค์กร (Organizing)	✓	✓	✓	✓
การจัดบุคลากร (Staffing)	-	✓	✓	✓
การสั่งการ (Leading) / (Commanding)	✓	✓	-	✓
การประสานงาน (Coordinating)	✓	✓	-	-
การชี้นำ (Leading)	-	✓	✓	-
การควบคุม (Controlling)	✓	✓	✓	✓

ตาราง 9 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่จะนำมาประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ 5 องค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย

1. การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์
2. การจัดองค์กร
3. การสั่งการและตรวจสอบ
4. การประสานงาน
5. การควบคุมคุณภาพ

ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบผู้วิจัยกำหนดแนวทางการอธิบายความหมาย ดังนี้

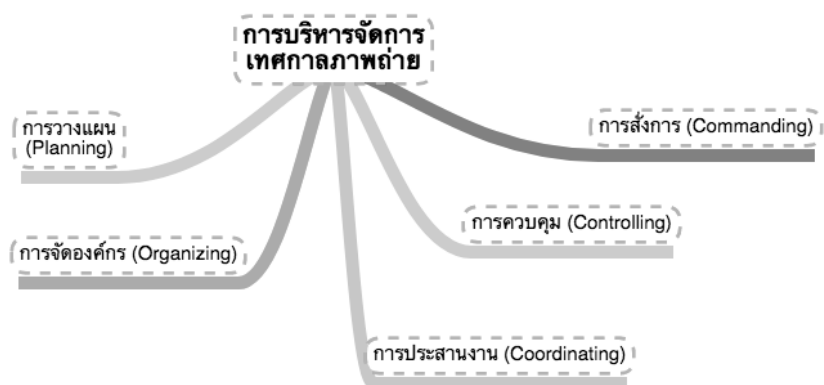
การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานคือหัวใจสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของเทศกาล เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ลักษณะกิจกรรม ต้นทุนค่าใช้จ่าย และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในโครงการ ให้เป็นไปตามรูปแบบ โดยอาศัยเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์หาต้นทุนทางสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจพื้นฐานอันมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงอิทธิพลอื่น ๆ มาใช้ออกแบบกลยุทธ์การดำเนินงาน

การจัดการองค์กร การจัดการองค์กร หรือ การจัดตำแหน่งคณะดำเนินงาน เป็นตัวกำหนดขนาดและประเภทขององค์กรดำเนินงาน ให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน นำไปสู่การกำหนดหัวหน้าฝ่าย กลุ่มผู้ดำเนินงาน ขอบเขตภาระหน้าที่ในแต่ละส่วน ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

การสั่งการและการตรวจสอบ การสั่งการและการตรวจสอบ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ซึ่งแจกจ่ายไปยังส่วนงานตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องทำควบคู่กับการตรวจสอบความเรียบร้อย เพื่อแสดงความคืบหน้าหรือแจ้งเตือนปัญหาที่พบในระหว่างกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การประสานงาน การประสานงานคือส่วนเชื่อมโยงข้อมูลการดำเนินงานผ่านการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การประสานงานภายในองค์กร และ การประสานงานระหว่างองค์กร

การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจพบระหว่างกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่การจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือ การปรับแผนโครงการดำเนินงาน และการประเมินผลเพื่อสรุปเป็นรายงานผลสัมฤทธิ์โครงการฯ ในลำดับสุดท้าย



ภาพ 14 องค์ประกอบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ส่วนที่ 2 การศึกษารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติกรณีศึกษา 5 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกรอบการคัดเลือกเทศกาลภาพถ่ายเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อสังเคราะห์ซึ่งปรากฏเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติในภูมิภาคเอเชียที่อยู่ในเงื่อนไขดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 5 เทศกาลประกอบด้วย

1. เทศกาล Singapore International Photographic Festival ประเทศสิงคโปร์
2. เทศกาล Obscura International Photo Festival ประเทศมาเลเซีย
3. เทศกาล Angkor Photo Festival ประเทศกัมพูชา
4. เทศกาล Kyotographie ประเทศญี่ปุ่น
5. เทศกาล Daegu Photo Biennale ประเทศเกาหลีใต้

เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาและเทียบเคียงความแตกต่าง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ เพื่อใช้เป็นฐานการออกแบบรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ผ่านรายงานการดำเนินงานและการเก็บข้อมูลภาคสนาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละเทศกาลฯ มาเทียบเคียงข้อมูลเพื่อหามาตรฐานของโครงสร้าง ประเภทกิจกรรมในเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ จากการศึกษารูปแบบองค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติจำนวน 5 กรณีศึกษาที่มีชื่อเสียงในภูมิภาคเอเชีย ปรากฏผลสรุปได้ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางสรุปองค์ประกอบของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติจำนวน 5 กรณีศึกษา

องค์ประกอบ	Singapore	Obscura	Angkor	Kyoto	Daegu
คณะกรรมการ	/	/	/	/	/
องค์กรไม่แสวงผลกำไร	/	-	/	-	/
องค์กรธุรกิจ	-	-	-	/	-
องค์กรในกำกับของรัฐ	-	/	-	-	-
องค์กรความร่วมมือ	/	/	/	-	/
องค์กรร่วมดำเนินงาน					
ภาครัฐ	/	/	*	-	/
ภาคเอกชน	/	/	/	/	/
ค่าธรรมเนียมเข้าชม	/	*	-	/	*
การนำเสนอผลงาน					
ประเด็นหลัก (Theme)	/	/	/	/	/
นิทรรศการหลัก	/	/	/	/	/
นิทรรศการย่อย	/	/	/	/	/
นิทรรศการเคลื่อนที่	/	-	/	-	/

องค์ประกอบ	Singapore	Obscura	Angkor	Kyoto	Daegu
กิจกรรมหลัก					
Satellite Events	/	/	/	/	/
Student Education Programme	/	/	/	/	/
Basic Workshops	/	/	/	/	/
Advance Workshop	/	/	/	/	/
Portfolio Review	/	/	/	/	/
Artists & Curator Talks	/	/	/	/	/
Night Gallery / Presentation	/	/	/	/	/
Seminars	/	/	/	/	/
Exchange Grant	/	/	/	/	/
พื้นที่จัดแสดง					
แกลเลอรี	/	/	/	/	/
หอศิลป์ / Museum	/	/	/	/	/
ศาลาแสดงงาน	/	/	/	/	/
กลางแจ้ง	/	/	/	/	/
พื้นที่สาธารณะ	/	/	/	/	/
ระบบการคัดเลือกผลงาน					
Open Call	/	/	/	/	/
Commission	/	/	/	/	/
Curatorial	/	/	/	/	/
Project Curatorial Submit	/	-	/	-	-
ทุนสนับสนุน					
ภาครัฐ	/	/	-	/	/
ภาคเอกชน	/	/	/	/	/
ระดมทุนโดยบริจาค	/	/	/	-	-
โครงการหารายได้	/	-	/	/	*
ระบบอาสาสมัคร					
บุคคลทั่วไป	/	/	/	*	/
นักเรียนนักศึกษา	/	-	-	-	/
การประชาสัมพันธ์					
สื่อสิ่งพิมพ์	/	/	/	/	/
สื่อออนไลน์	/	/	/	/	/
กิจกรรมส่งเสริมฯ	/	/	/	/	/
การจำหน่ายสินค้าและบริการ	/	/	/	/	/
หมายเหตุ * ไม่พบข้อมูล / ข้อมูลไม่ชัดเจน					

ภาพ 15 ตารางสังเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบกรณีศึกษา

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

จากการศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการฯ ผ่านแนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการระบบและกลไก เพื่อวิเคราะห์หาเครื่องมือที่เหมาะสมกับการใช้งานในรูปแบบจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ โดยให้สอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนก่อนหน้าผู้วิจัยให้คำอธิบายเครื่องมือและสรุปผลการศึกษาปรากฏผลดังนี้

ตารางสรุปเครื่องมือการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบ

เครื่องมือการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบ	วางแผนกลยุทธ์	จัดการองค์กร	ตั้งการและตรวจสอบ	ประสานงาน	ควบคุมคุณภาพ
เครื่องมือ PRINCE2	✓	✓	-	✓	-
เครื่องมือ NETWORK LOGIC MODEL	✓	✓	✓	-	-
เครื่องมือ BUSINESS MODEL CANVAS	✓	✓	✓	✓	-
เครื่องมือ WORK STRUCTURE BREAKDOWN	-	-	✓	✓	✓

ตาราง 10 สรุปผลการวิเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย

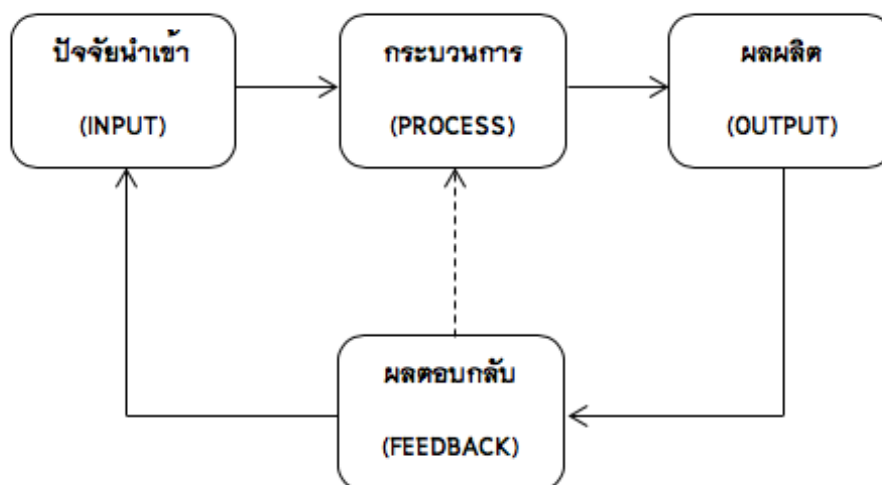
จากการศึกษาเพื่อสังเคราะห์หาเครื่องมือการบริหารจัดการฯ ที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือแผนผังรูปแบบธุรกิจ BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) เป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ โดยการรักษา 5 องค์ประกอบสำคัญซึ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการ ซึ่ง BMC ยังสามารถแสดงให้เห็นถึงภาพรวมและรายละเอียดปลีกย่อยที่ครอบคลุมกว่า เช่นการกำหนดรูปแบบ แนวคิด ต้นทุน และวัตถุประสงค์ของโครงการ ขาดเพียงแต่ส่วนการแจกแจงงานซึ่งสามารถพัฒนาเป็นส่วนเสริมเข้าไปในแผนภาพรูปแบบเพิ่มเติมได้

แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ หรือ Business Model Canvas (BMC) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการหรือนักกลยุทธ์ใช้สำหรับกำหนดและออกแบบกลยุทธ์ เครื่องมือนี้ช่วยวิเคราะห์

ภาพรวมของธุรกิจผ่าน 4 ปัจจัยหลัก 9 ขั้นตอนย่อย ซึ่งครอบคลุมทุกส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ และโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและบริการทุกประเภท เครื่องมือดังกล่าวอยู่ในรูปแบบแผนผังภาพที่เรียบง่ายแตกต่างจากโมเดลธุรกิจ (Business Model) ซึ่งเข้าใจได้ยากและมีความซับซ้อนในการใช้งาน แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจเกิดจากแนวคิดของอเล็กซ์ ออสเตอร์วอลเดอร์ (Alex Osterwalder) เครื่องมือในรูปแบบแผนภาพความคิด (Canvas Template) ตอบโจทย์ผู้ใช้งานที่ต้องการเริ่มต้นประกอบกิจการให้ทราบถึงความเป็นไปได้ที่สร้าง “กำไร” จาก “ผลผลิต” ได้จาก “ทรัพยากร” ที่มีอยู่ “อย่างไร”

จุดเด่นของ BMC คือการแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบที่แบ่งย่อยออกเป็นส่วน ๆ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงานว่าเกิดการส่งต่อการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน แผนภาพ เมื่อประกอบการบรรยายใหม่สามารถทำความเข้าใจกับธุรกิจผ่านการอ่าน Canvas Template ที่ทำความเข้าใจได้ง่าย สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงของโครงการได้ตั้งแต่ขั้นการวางแผน สามารถทราบถึงความเป็นไปได้ที่สร้างผลผลิตอย่างคุ้มค่าจากทรัพยากรที่มี

ดังนั้นกระบวนการออกแบบและควบคุมผ่านแผนภาพความคิดที่เรียบง่าย และมีความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย อีกทั้งยังสามารถออกแบบแคนวาสใหม่ให้เหมาะสมกับรายละเอียดหรือเอกลักษณ์ของโครงการนั้น ๆ ประโยชน์ของการใช้ แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ คือความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวม การสร้างแผนภาพความคิด (Visual Mapping) ที่ลดความซับซ้อนของรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ ทำให้ผู้ใช้งานทราบว่ากำลังทำอะไร มองเห็นองค์ประกอบได้รอบด้าน และในแต่ละปัจจัยควบคุมมีความเกี่ยวข้องกันและส่งต่อผลกระทบถึงกันเสมอ เครื่องมือดังกล่าวยังช่วยตรวจสอบขั้นต้น สำหรับป้องกันความผิดพลาดในแต่ละปัจจัยสำคัญของธุรกิจ จำแนกรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางการและเป้าหมายของธุรกิจหรือโครงการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ใช้งานใหม่กว่ามาก หากเทียบกับรูปแบบแผนธุรกิจทั่วไป



ภาพ 16 ตัวอย่างแผนภาพองค์ประกอบระบบบริหารจัดการ

ที่มา: Peter Schoderbek et al (1990)

ความแตกต่างจากแตกต่างจาก PRINCE2 ที่มุ่งแสดงลำดับ (Stage) การดำเนินงานและโครงสร้างเป็นสำคัญ ผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ ไม่มีการแสดงลำดับขั้นที่ชัดเจน แต่เน้นแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มุ่งให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างผ่านองค์ประกอบหลัก 9 ประการ เครื่องมื่อดังกล่าวนิยมใช้เพื่อวิเคราะห์เชิงธุรกิจ ซึ่งช่วยในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ดำเนินงาน เกิดความครอบคลุม เห็นภาพของโครงสร้างและปัจจัยต่าง ๆ อีกทั้งกระบวนการออกแบบทั้ง 9 ขั้นตอนยังสอดคล้องกับองค์ประกอบระบบการบริหารจัดการตามทัศนะของ ชโคเดอร์เบ็ค ดังนั้นในการดำเนินงานให้ชัดเจนมากขึ้น สามารถลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอนตามลำดับ

จุดเด่นของการใช้เครื่องมือแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ คือความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวม การสร้างแผนภาพความคิด (Visual Mapping) ที่ลดความซับซ้อนของรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ สร้างความเชื่อมโยงในแต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกันให้เกิดเป็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมิติ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ใช้งานทราบได้ว่ากำลังทำอะไร มองเห็นองค์ประกอบได้รอบด้าน และในแต่ละปัจจัยควบคุมมีความเกี่ยวข้องกันและส่งต่อผลกระทบถึงกันเสมอ กล่าวได้ว่า BMC เป็นทั้งแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์ว่าโครงการหรือกิจการนั้น “ต้องทำอะไร” “ทำอะไร” “ทำให้ใคร” และ “มีต้นทุนหรือคุ้มค่าแค่ไหน” ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานและองค์ประกอบสำคัญทั้งในภาคธุรกิจ กิจกรรมหรือโครงการที่มีการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง เครื่องมือนี้อย่างสามารถใช้วิเคราะห์รวมถึงปัจจัยสำคัญของธุรกิจ ทั้งส่วนของคุณค่า มูลค่า และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่ต้องทำให้ชัดเจน ดังนั้นการใช้งานเครื่องมือสร้างโมเดลธุรกิจเพื่อใช้ออกแบบ

เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จุดอ่อนประการเดียวของ BMC คือกระบวนการมอบหมายและสั่งงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในส่วนที่ 4 ยังขาดรายละเอียดและจำเป็นต้องได้รับการขยายรายละเอียด เพื่อให้ส่วนการแจงบ้งและควบคุมคุณภาพโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าการประยุกต์ใช้ Work Structure Breakdown ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงในด้านการแจงบ้งและกำหนดรายละเอียดงานรายกิจกรรม สามารถเติมเต็มปัญหาดังกล่าวได้

จากการทดลองใช้งานเครื่องมือผังรูปแบบธุรกิจ Business Model Canvas (BMC) เพื่อออกแบบโครงการเทศกาลภาพถ่ายเบื้องต้นพบว่าสามารถแจงบ้งรายละเอียดในภาพรวมได้ดี แสดงผลการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนสอดคล้องกับรูปแบบแผนธุรกิจทั่วไป แต่มีคุณลักษณะการใช้งานที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้งานได้กับธุรกิจหรือโครงการได้อย่างหลากหลาย แต่ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการที่กำหนดไว้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงออกแบบแผนการพัฒนาต่อยอดแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ (BMC) 3 ระดับขั้นที่พัฒนาโดยโดย อเล็กซ์ซานเดอร์ จอยซ์ ซึ่งช่วยให้เกิดแผนผังรูปแบบการจัดการ (Multi-levels Model Canvas) ที่มีมิติที่ครอบคลุมเนื้อหาทั้งภาพรวมและลักษณะเฉพาะ ให้สามารถตอบสนองบริบทของเทศกาลภาพถ่ายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในผลงานของจอยซ์ ขยายขอบเขตออกไปโดยสร้างแผนผังรูปแบบเพิ่มขึ้นอีกอีก 2 ระดับจากแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ (BMC) แบบดั้งเดิม โดยแผนผังการจัดการธุรกิจ 3 ระดับ Business Model Canvas ของจอยซ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญดังนี้

1. แผนผังรูปแบบฯ ระดับเศรษฐศาสตร์ (Economic Layer)
2. แผนผังรูปแบบฯ ระดับสภาพแวดล้อม (Environmental Layer)
3. แผนผังรูปแบบฯ ระดับสังคม (Social Layer)

ด้วยแนวทางเดียวกันนี้สามารถขยายข้อจำกัดเดิมที่แผนผังการจัดการธุรกิจ (Business Model Canvas) และแผนผังการจัดการเทศกาล (Festival Model Canvas) ที่พัฒนาขึ้นในระยะแรก เครื่องมือทั้งสองยังไม่สามารถครอบคลุมเนื้อหา รวมถึงองค์ประกอบสำคัญของเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติตามที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ไว้ทั้งหมดด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาแผนผังรูปแบบเสริมให้มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นเป้าหมายคือ International Photography Festival (IFMC) ซึ่งเป็นชุดแผนผังรูปแบบหลายลำดับขั้น (Multi-Level Model Canvas) ที่แยกลำดับขั้นตอนการดำเนินงานและแยกส่วนการจัดการลักษณะงานที่แตกต่างกัน

โดยพยายามพัฒนาให้มีคุณลักษณะสอดคล้องเป็นรูปแบบเดียวกัน เกิดเป็นชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่สมบูรณ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการเทียบเคียงและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการปรับปรุงองค์ประกอบ Business Model Canvas

การใช้งาน BMC เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามเพื่อสร้างแผนภาพโครงสร้างธุรกิจหรือโครงการที่มีอยู่ หัวใจสำคัญคือการขยายนิยามคำถามเพื่อใช้ในประกอบการออกแบบและวางแผนให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างธุรกิจนั้น ๆ เริ่มต้นจากจุดย่อยทั้ง 9 ส่วน โดยคำอธิบายองค์ประกอบหลักของแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)
3. ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)
4. คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions)
5. กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)
6. สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)
7. ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
8. โครงสร้างทุน (Cost Structure)
9. แหล่งรายได้ (Revenue Streams)

THE INTERNATIONAL PHOTO FESTIVAL MODEL CANVAS

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Exhibition / Programme	Curatorial	Artistic value	Collaboration	Participant / Audience
	Installation		User Experience	
Cost Breakdown		Venues		

Original IPFM by Strategist AG
Modified by IPFM by GC

IPFM - Production Level

HOW (ทำ) อย่างไร	WHAT (ทำ) อะไร	WHO (ทำ) เพื่อใคร
COST (ทำ) คุ้มค่าหรือไม่		

ภาพ 17 องค์ประกอบหลักของแผนผังรูปแบบ 4 ส่วนสำคัญ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจแคนवास แบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ เพื่อที่จะกำหนดแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการว่าจะไปในทิศทางใด จัดดำเนินการอย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมาย และผลตอบรับคุ้มค่าหรือไม่ เริ่มต้นโดยกำหนดคำถามสำคัญ 4 ข้อ เพื่อระบุรายละเอียดลงแคนवास 4 ส่วน ประกอบด้วยชุดคำถามดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1 สินค้าหรือบริการคืออะไร?

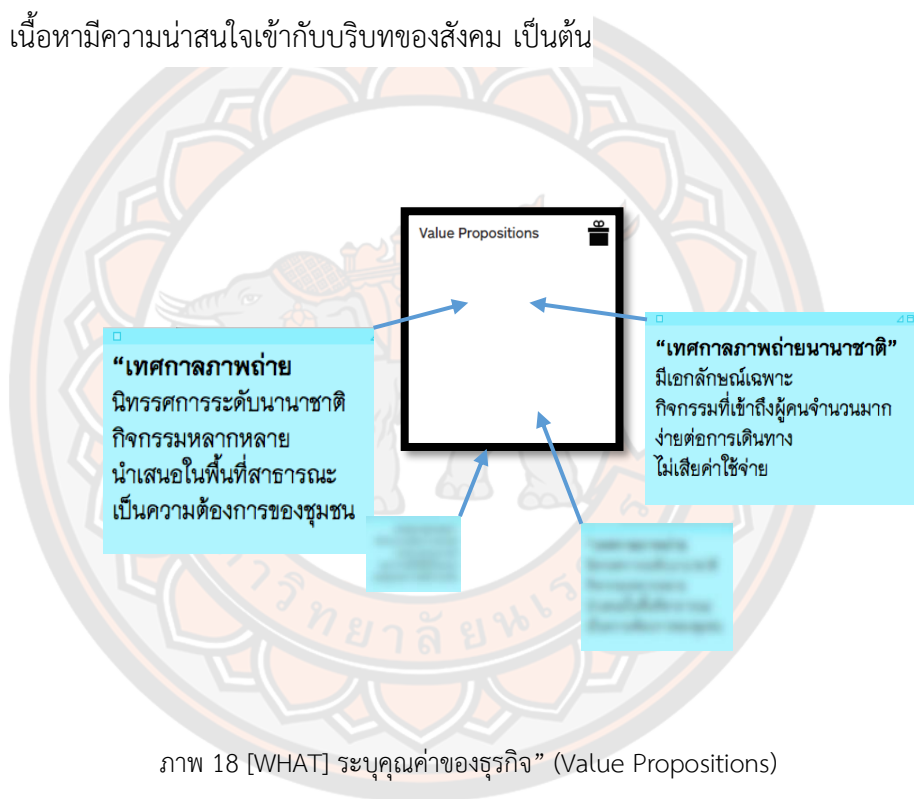
คำถามที่ 2 จะทำได้อย่างไร?

คำถามที่ 3 จะทำเพื่อใคร?

คำถามที่ 4 คุ้มค่าต่อทรัพยากรหรือไม่?

จากคำถามนำ 4 ข้อเบื้องต้น นำไปสู่การลงรายละเอียดบนแคนวาส (Canvas) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้ เริ่มต้นจาก ขั้นตอนที่ 1 ทำอะไร? [WHAT] หัวใจสำคัญของแคนวาสเพื่อขยายรายละเอียดไปยังส่วนอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1 คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions) เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวสินค้าและบริการมีจุดเด่นอย่างไร เหตุผลที่ทำให้คนเลือกหรือสนใจต่อตัวสินค้า เช่น ราคา ความคุ้มค่า ความง่ายต่อการใช้งาน ช่องทางการเข้าถึง เหล่านี้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าสินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดแค่ไหน ดังนั้นเทศกาลภาพถ่ายที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์ควรมีคุณลักษณะอย่างไร สามารถระบุภาพร่างในขั้นตอนดังกล่าวให้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น จุดเด่นของนิทรรศการระดับนานาชาติคือ ผลงานที่มีชื่อเสียง เนื้อหาที่มีความน่าสนใจเข้ากับบริบทของสังคม เป็นต้น



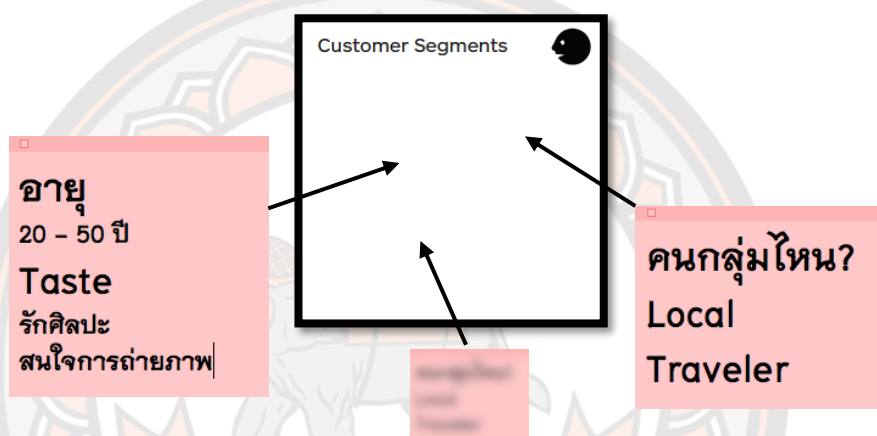
ภาพ 18 [WHAT] ระบุคุณค่าของธุรกิจ” (Value Propositions)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนนี้ เป็นการเติมรายละเอียดในฝั่งขวาของแคนวาส ว่าสินค้าคืออะไรมีจุดขายหรือจุดเด่นเหนือคู่แข่งตรงไหน เป็นการระบุตำแหน่งและมูลค่าโดยเทียบกับสินค้าและบริการของคู่แข่ง เพื่อที่จะการันตีได้ว่า สินค้าที่ผลิตขึ้นจะเป็นที่ต้องการและเหนือกว่าสินค้าและบริการอื่น ๆ ในท้องตลาด เมื่อข้อมูลพิสูจน์แล้วว่า จะเกิดการซื้อขาย ลำดับต่อไปคือการวางแผนเพื่อส่งมอบสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคได้อย่างไร

เมื่อกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการแล้วจึงเริ่มขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ส่วน [WHO] ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

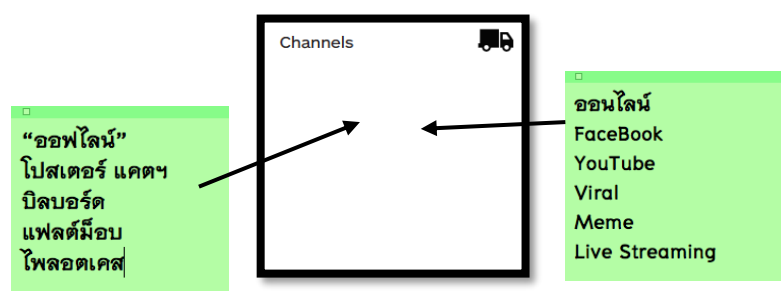
2.1 กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment) กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายหลักและรอง ขอบเขตหรือเงื่อนไขต่าง ๆ เช่นกลุ่มเป้าหมายแบบวงกว้าง กลุ่มเป้าหมายวงแคบ โดยกำหนดได้จาก ช่วงอายุ เพศ ความสนใจเฉพาะ รูปแบบไลฟ์สไตล์หรือวิถีชีวิตของผู้บริโภค เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ช่องทางการเข้าถึง (Channels)



ภาพ 19 กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

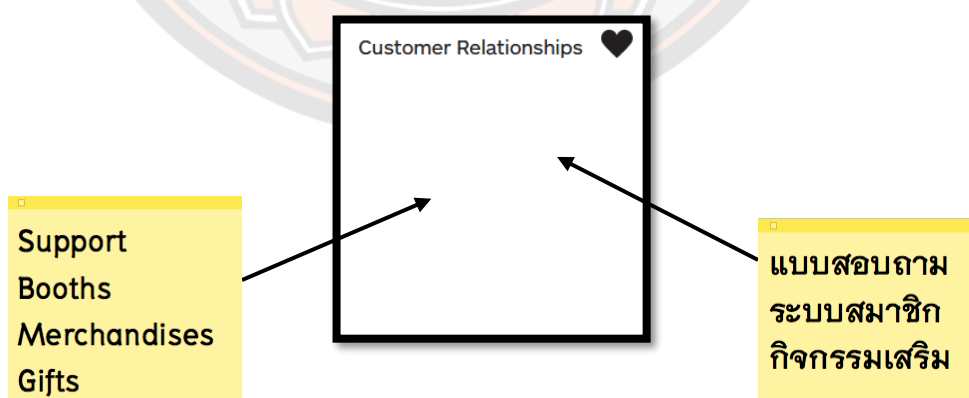
2.2 ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือวิธีการที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด หรือวิธีการใดบ้างที่จะส่งมอบสินค้าและบริการสู่กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงรูปแบบและวิธีในการส่งมอบสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายนั้นหมายถึงรูปแบบการจัดแสดง สื่อสิ่งพิมพ์และกิจกรรมในโรงการที่จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ ลำดับถัดไปคือ ความพึงพอใจ ผลตอบรับ และความคิดเห็นของผู้บริโภคสามารถตรวจสอบในส่วนของสายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)



ภาพ 20 ช่องทางการเข้าถึง (Channels)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

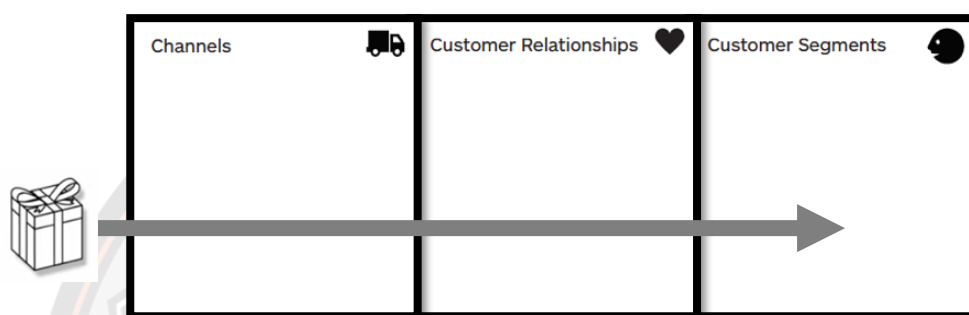
2.3 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships) หรือระบบลูกค้าสัมพันธ์ที่จะช่วยกำหนดคุณภาพและบริการ สร้างแรงดึงดูดผู้ใช้บริการให้กลับมาใช้ซ้ำนอกเหนือไปจากการสร้างสินค้าที่มีคุณภาพแต่ยังรวมถึงการสร้างบริการที่สามารถเพิ่มความประทับใจอย่างสินค้าร่วมรายการ กิจกรรมส่งเสริมการขาย การแจกรางวัล หรือจำหน่ายของที่ระลึกแบบจำกัดจำนวน ซึ่งสามารถเพิ่มความถี่ความต้องการ รวมไปถึงช่องทางการตอบคำถามและการรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้าและบริการ ซึ่งในกรณีของเทศกาลภาพถ่าย ซึ่งปกติจะมีการกลับมาใช้บริการซ้ำในกลุ่มผู้สนใจชุดเดิมตั้งนั้นเป้าหมายหลักจึงอยู่ที่การเพิ่มจำนวนผู้สนใจ



ภาพ 21 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

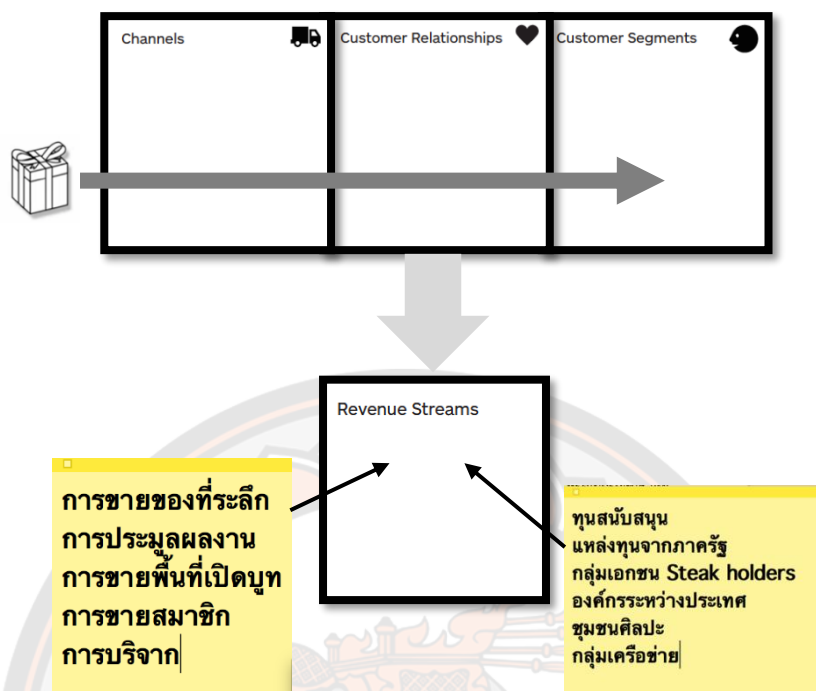
จากขั้นตอนที่ 2 คือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างการซื้อขายสินค้าและบริการในช่องทางที่ถูกต้องและเหมาะสม กับเงื่อนไขและบริบทแวดล้อม เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถนำเสนอและส่งมอบสู่ผู้คนที่มองกว้างได้อย่างคุ้มค่าจากทรัพยากรที่มี และนำไปสู่ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างรายได้จากสินค้าและบริการ



ภาพ 22 การวิเคราะห์การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคเป็นสำคัญ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อหาวิธีที่จะสามารถสร้างกระแสความสนใจและทำให้รู้จักได้ตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงการส่งมอบผ่านช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการ ให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนและเพื่อรักษาและขยายกลุ่มลูกค้าในเวลาเดียวกันจำก็จำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือผ่านระบบการบริการที่ดีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ ให้คุณค่ากับความคิดเห็นและข้อติชมเหล่านี้คือแรงจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ใช้บริการ



ภาพ 23 การวิเคราะห์แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)

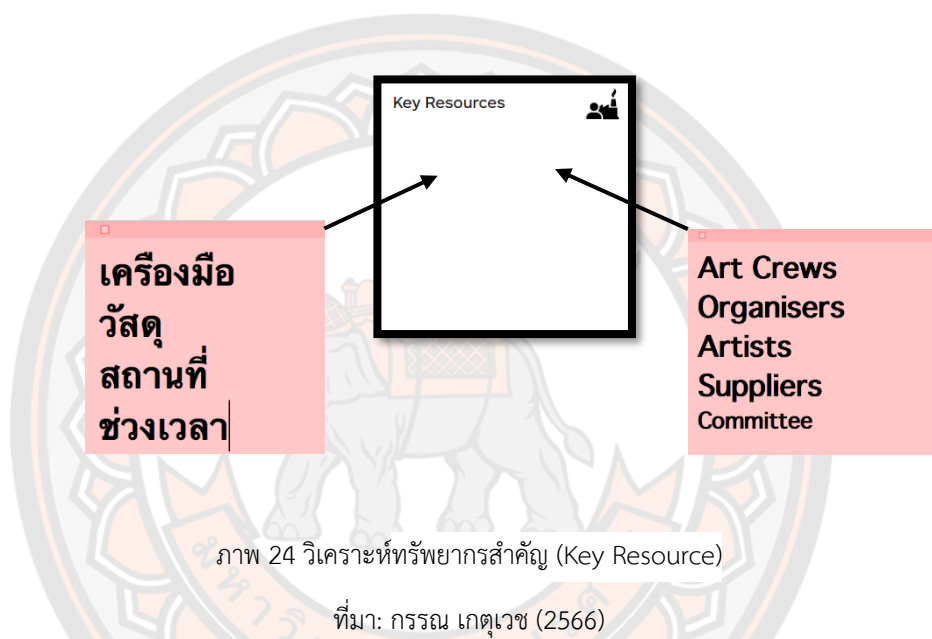
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ในขั้นตอนนี้เป็นการมุ่งตอบคำถามว่าผลิตให้ใคร ลำดับต่อไปคือการหาจุดคุ้มค่าคุ้มทุน ส่วนที่ 3 [COST] เป็นการวิเคราะห์แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) ซึ่งสามารถเกิดได้หลายช่องทางและควรประเมินให้ครอบคลุมเช่นการขายสินค้าหรือบริการโดยตรง หรือในกรณีที่ใช้ BMC เพื่อดำเนินโครงการในลักษณะไม่แสวงหารายได้ แหล่งที่มาของรายได้หมายถึงการระดมแหล่งทุน หรือแนวทางการระดมทุนเข้าโครงการ ในที่นี้อาจหมายถึงกระแสการสนับสนุนของผู้บริโภค หรือการสนับสนุนจากภาคส่วนอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกำหนดรายละเอียดเพื่อหาคำตอบว่าสินค้าและบริการจะถูกจัดการได้อย่างไร [HOW] การกำหนดปัจจัยทางด้านการผลิตว่าจะสามารถทำได้อย่างไรต้องใช้ใคร มีรูปแบบการจัดการอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นต้นทุนทั้งหมดของการผลิตสินค้าและบริการ ในส่วนที่ 4 ประกอบด้วย หุ้นส่วนหลัก (Key Partners) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันและตอบโจทย์การดำเนินโครงการหรือธุรกิจนั้น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างการใช้งบประมาณของหุ้นส่วนแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อ

โครงสร้างทุน (Cost Structure) ว่ามีค่าใช้จ่ายในการจัดดำเนินโครงการเท่าไร แต่ออกเป็นส่วนตัวบ้างตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงการส่งมอบ โดยขั้นตอนที่ 4 ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.1 ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) คือสิ่งที่เป็นต้นทุนทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่นหรือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะเป็ทรัพยากรบุคคลผู้บริหารจัดการโครงการ เครื่องมือที่ต้องใช้เพื่อผลิตในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายอาจรวมถึงการนำเสนอผลงานในรูปแบบต่างๆ ในส่วนของทรัพยากรนี้มีความสำคัญที่ต้องการกระบวนการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างการผลิตทั้งหมด



เพื่อสร้างธุรกิจหรือรูปแบบโรงการที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะพื้นฐานของพื้นที่นั้น ๆ ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายรวมถึงกิจกรรมเชิงศิลปะอื่น ๆ ซึ่งให้ความสำคัญกับเอกลักษณ์ของโครงการเพื่อหยิบยกเอาศิลปะวัฒนธรรมและรูปแบบวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

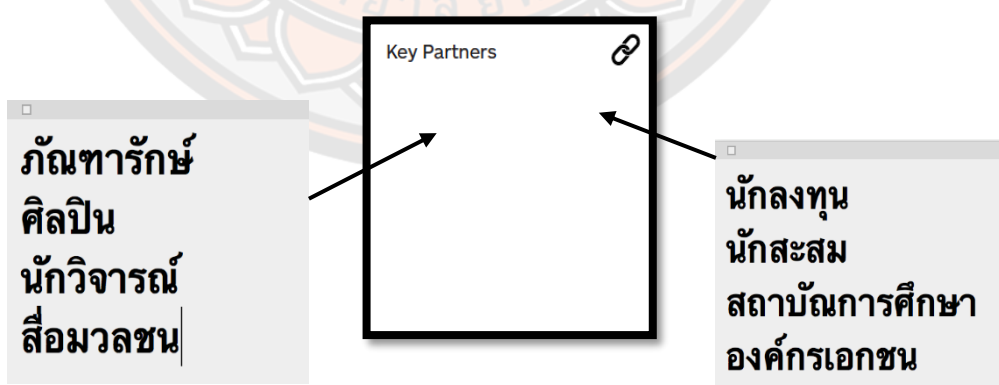
ขั้นตอนที่ 4.2 กิจกรรมหลัก (Key Activities) คืองานหรือกระบวนการทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นโดยเชื่อมโยงกับทรัพยากรหลักที่มีอยู่มาใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องและเกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมที่เกิดขึ้นหมายถึงตัวสินค้าหรือการบริการ ซึ่งในกรณีของเทศกาลภาพนั้นหมายถึง การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ในกรณีของเทศกาลภาพถ่าย สามารถแยกย่อยได้เป็น นิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย กิจกรรมส่งเสริมอื่น ๆ เช่น สัมมนา อบรม การจัดฉายผลงาน รวมถึงกิจกรรมเชิงประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเช่นพิธีการและงานแถลงข่าว เป็นต้น



ภาพ 25 องค์ประกอบการออกแบบกิจกรรมหลัก (Key Activities)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนที่ 4.3 กลุ่มหุ้นส่วนหลัก (Key Partners) ที่จะช่วยผลักดันโครงการให้สำเร็จลุล่วงนั้นรวมถึงกลุ่มนักลงทุน กลุ่มองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการในโครงการ ผู้ให้บริการด้านการขนส่ง ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายอาจรวมถึงภัณฑารักษ์ ศิลปิน ผู้ประกอบการที่สนับสนุนพื้นที่จัดแสดง นักสะสมผลงานศิลปะ นักวิจารณ์ คณะกรรมการบริหารโครงการ

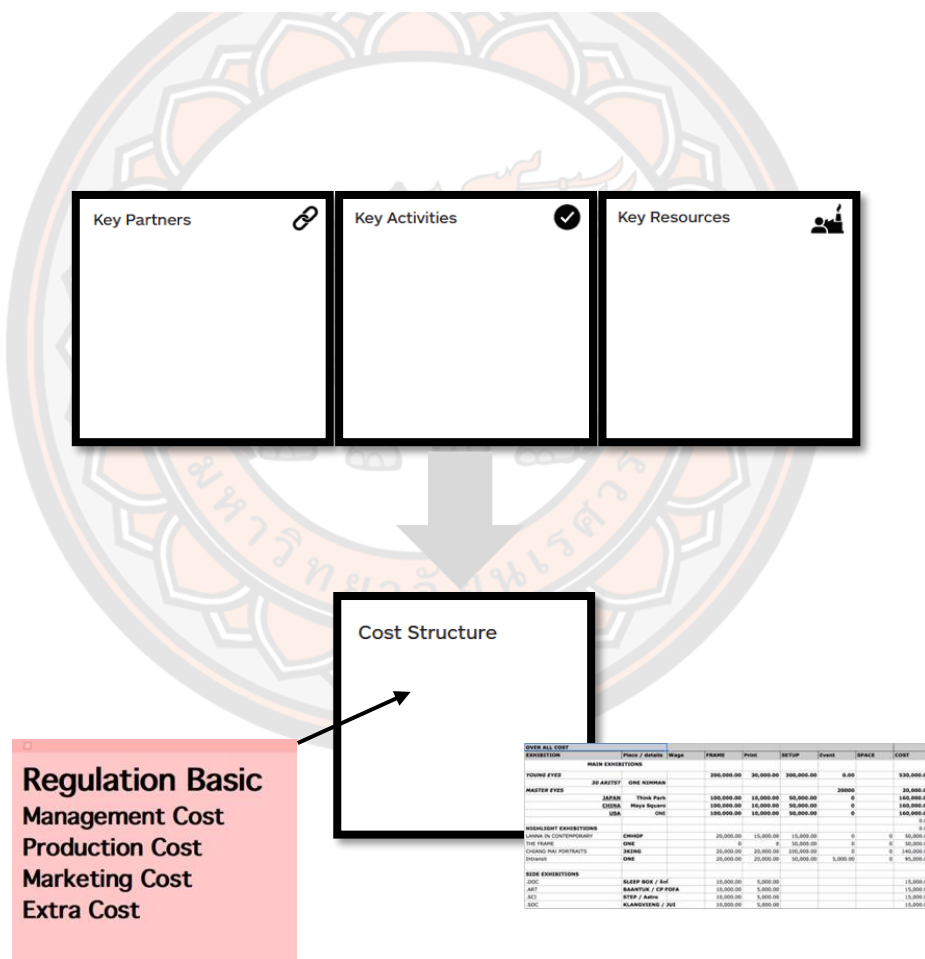


ภาพ 26 องค์ประกอบด้านหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนที่ 5 โครงสร้างทุน (Cost Structure) เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายในโครงการซึ่งประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายหลัก (Fix Cost) ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายพื้นฐานอย่างค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือค่าเช่าพื้นที่ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายคงที่สามารถคำนวณเห็นยอดรวมได้แน่นอน
- ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความผันผวนตามกลไกตลาดหรือช่วงฤดูการ หรือค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องประมาณการเบื้องต้น ด้วยปัจจัยที่สินค้าและบริการมีการปรับขึ้นลง เช่นค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค
- ค่าใช้จ่ายในการจัดการเช่นการประชาสัมพันธ์ โรงแรมที่พักและการขนส่ง เป็นต้น



ภาพ 27 ขั้นตอนที่ 5 กำหนดโครงสร้างทุน (Cost Structure)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

เมื่อสำรวจองค์ประกอบของแผนผังรูปแบบธุรกิจจะเห็นว่า ผู้ดำเนินการสามารถเข้าใจภาพรวมของโครงสร้างในกิจกรรมเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภค (ลูกค้า) ภาพรวมและรายละเอียดสำคัญในส่วนย่อยต่าง ๆ คือจุดเด่นของการใช้งาน BMC ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจต่อรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าและบริการ ครอบคลุมไปถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ออกแบบต้นทุนให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วยช่องทางที่เหมาะสม การใช้งานโมเดลธุรกิจจึงสามารถลดความเสี่ยงและปัญหาที่อาจพบในการดำเนินงาน รวมถึงเตรียมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ IPFM

เริ่มต้นจากการกำหนดรายละเอียดเฉพาะและองค์ประกอบสำคัญ โดยมุ่งเจาะจงไปที่การจัดการเนื้อหาในบริบทผลผลิตของเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติให้สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์และคุณลักษณะเฉพาะโดยเฉพาะในแง่ของการให้บริการแบบไม่แสวงหาผลกำไร แผนผังรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ยึดโครงสร้างหลักของแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจมาตรฐานอันประกอบด้วย 4 ส่วนหลักและ 9 ส่วนประกอบย่อย

ทั้งนี้แผนผังรูปแบบฯ ต้องมีเครื่องมือและองค์ประกอบที่จะสามารถใช้งานได้ใช้งานเพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวใจคือหัวใจสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของเทศกาล เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ลักษณะกิจกรรม ต้นทุนค่าใช้จ่าย และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในโครงการทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงอิทธิพลอื่น ๆ มาใช้ออกแบบกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยปรับเปลี่ยนรายละเอียดเพื่อตอบสนองการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นกำหนดรายละเอียดเพื่อออกแบบกิจกรรมและการนำเสนอผลงานในส่วนย่อย โดยสามารถแสดงกระบวนการออกแบบตามลำดับ ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างแผนผังรูปแบบ BMC กับ FMC

The Business Model Canvas	The Festival Model Canvas
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	> หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
กิจกรรมหลัก (Key Activities)	> ผู้เข้าร่วม (Key Participant)
ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)	> ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)
คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions)	> คุณค่าของเทศกาล (Festival Propositions)
สายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน (Customer Relationships)	> สายสัมพันธ์ผู้ชม (Audience Relationships)
กลุ่มผู้ให้บริการ (Customer Segment)	> กลุ่มผู้ชม (Audience Segment)
ช่องทางการเข้าถึง (Channels)	> ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
โครงสร้างทุน (Cost Structure)	> โครงสร้างทุน (Cost Structure)
แหล่งรายได้ (Revenue Streams)	> แหล่งทุน / ผู้สนับสนุน (Revenue / Sponsor)

ตาราง 11 ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างแผนผังรูปแบบ BMC กับ IPFM (ขั้นที่ 1)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

แนวทางการดำเนินงาน

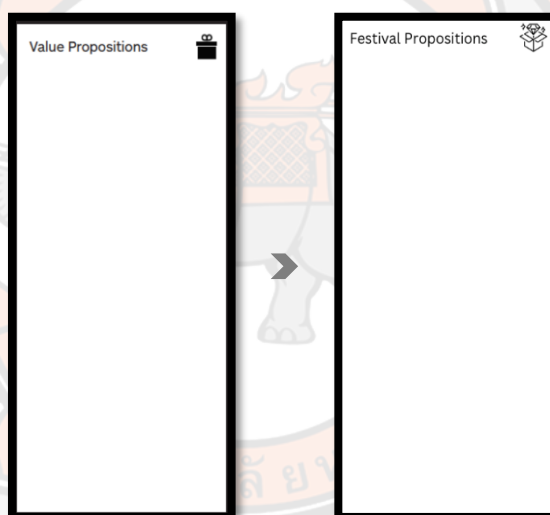
จุดเริ่มต้นของการใช้งานแผนผังคือ ส่วนคุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions) อันเป็นแกนกลางสำคัญ เพื่อปกป้องจุดเด่นหรือจุดแข็งของธุรกิจนั้น ๆ ขั้นตอนดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของ BMC ซึ่งจำเป็นต้องถูกกำหนดรายละเอียดให้ครบถ้วนชัดเจนก่อนไปกำหนดรายละเอียดในส่วนอื่น ๆ ของโมเดลต่อไป

การพัฒนาจาก BMC ที่มุ่งวิเคราะห์ส่วนประกอบแบบองค์รวมผู้วิจัยตั้งเป้าหมายว่า IPFM จะเป็นเครื่องมือในระดับที่ลึกกว่าและมีความเฉพาะเจาะจง โดยมุ่งโฟกัสไปที่กระบวนการดำเนินงานกิจกรรมภายในเทศกาลภาพถ่าย ดังนั้นส่วนหัวใจสำคัญดังกล่าวจึงปรับให้เป็น คุณค่าของเทศกาล (Festival Propositions) เพื่อให้ผู้ใช้งานกำหนดคุณลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ และจุดเด่นที่เทศกาลต้องการจะแสดงออกทางสุนทรียะ รวมถึงเนื้อหาสาระของตัวงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการออกแบบและจัดการกระบวนการนำเสนอในลำดับขั้นต่อไปได้

การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 1 (FMC)

การสร้างความแตกต่างระหว่าง Business Model Canvas กับ FMC ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างขององค์ประกอบทั้ง 9 ส่วนย่อยให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจดังตารางสรุปข้างต้น รวมถึงให้คำอธิบายการใช้งานรูปแบบๆ ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คุณค่าของเทศกาล (Festival Propositions) จึงเป็นหัวใจของ IPFM เช่นเดียวกับคุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions) ในโมเดล BMC อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการใช้งานรูปแบบ (Model Starting Point) กล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนำเสนอ เนื้อหาสาระ แนวคิดรวบยอด จะเป็นตัวกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของกระบวนการทั้งหมดโดยสร้างความสอดคล้องระหว่างคุณค่าของตัวเทศกาลที่ต้องการนำเสนอไปสู่การพัฒนาในส่วนที่ 2 ต่อไป



ภาพ 28 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 1

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนที่ 2

ส่วนที่ 2 เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค ผู้วิจัยพัฒนาส่วนที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยส่วนกลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment) ช่องทางการนำเสนอ (Channels) และสายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน (Customer Relationships) ซึ่งช่วยทำความเข้าใจว่าสินค้าและบริการจะถูกส่งมอบแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างไร ผ่านช่องทางใด และจะทำให้เกิดความประทับใจและมาใช้บริการซ้ำได้ด้วยวิธีการใดบ้าง



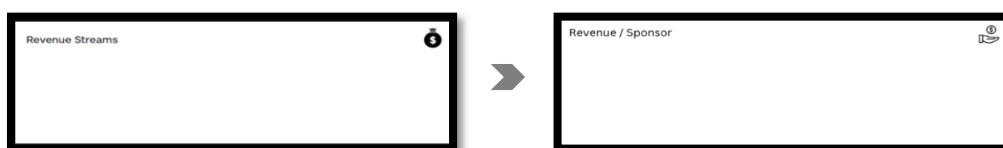
ภาพ 29 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 2

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

รายละเอียดของกลุ่มผู้ใช้บริการได้ถูกกำหนดขอบเขตไว้กว้าง ๆ ซึ่งเป็นร่วมใหญ่ของการให้บริการ “ภาพรวม” ในส่วนที่สองของ BMC ไว้แล้ว ดังนั้นใน IPFM ผู้วิจัยจึงเลือกพัฒนาส่วนดังกล่าวให้ตอบสนองต่อกรอบ “ผู้ใช้บริการ” ให้แคบและเฉพาะเจาะจงเป็นรายกิจกรรมมากขึ้น โดยปรับจาก “ผู้ใช้บริการ” ให้กลายเป็น “ผู้ชม” และ “สายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน” ปรับเปลี่ยนเป็น “สายสัมพันธ์ผู้เข้าชม” ให้สอดคล้องกับหลักการออกแบบฯ) ซึ่งในที่นี้ปฏิสัมพันธ์ของผู้ชมจะนำไปใช้เป็นฐานคิดในการออกแบบกิจกรรมและรูปแบบการนำเสนอในเครื่องมือขั้นต่อไป

ซึ่งรายละเอียดของส่วนย่อยทั้ง 3 ในขั้นตอนที่ 2 ทั้งหมดจะสัมพันธ์กับแกนแนวคิดเชิงคุณค่าในส่วนที่ 1 เมื่อกำหนดรายละเอียดเบื้องต้นสำเร็จแล้วจะสามารถคาดการณ์รายละเอียดในส่วนที่ 3 ต่อไปตามกระบวนการต้นฉบับ

ขั้นตอนที่ 3



ภาพ 30 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 3

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ส่วนที่ 3 มีไว้เพื่อจัดการรายรับและรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยส่วนวิเคราะห์ “แหล่งรายได้” (Revenue Streams) และการจัดการ “โครงสร้างทุน” (Cost Structure) ผู้วิจัยเห็นว่าโครงสร้างรายรับของเทศกาลภาพยนตร์นั้นค่อนข้างตายตัว ความสามารถในการกำหนดรายละเอียดของทุนและโครงสร้างการเงินใน BMC สามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและแหล่งที่มาของรายได้จากการจำหน่ายสินค้าและบริการ ทว่ากรณีของการจัดแสดงนิทรรศการ เทศกาลหรือทางกิจกรรมทางศิลปะรูปแบบอื่น ๆ รายได้จากสินค้าและบริการจะเป็นเป็นส่วนเสริม โดยโครงสร้างการเงิน (ทุน) มาจากการให้หรือลงทุนของผู้สนับสนุน (Sponsorship) อีกทั้งยังเกิดขึ้นก่อนการส่งมอบผลลัพธ์ กระแสรายได้ของเทศกาลอยู่รูปแบบของ “การได้รับงบประมาณสนับสนุน” เพื่อความชัดเจนของกรอบการเงิน ผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนเป็น ผู้สนับสนุน (Revenue / Sponsor) ให้สอดคล้องกับกระบวนการออกแบบในขั้นตอนที่ 1 และ 2 อีกทั้งยังสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure) ซึ่งสามารถคงไว้ได้ตามเดิม

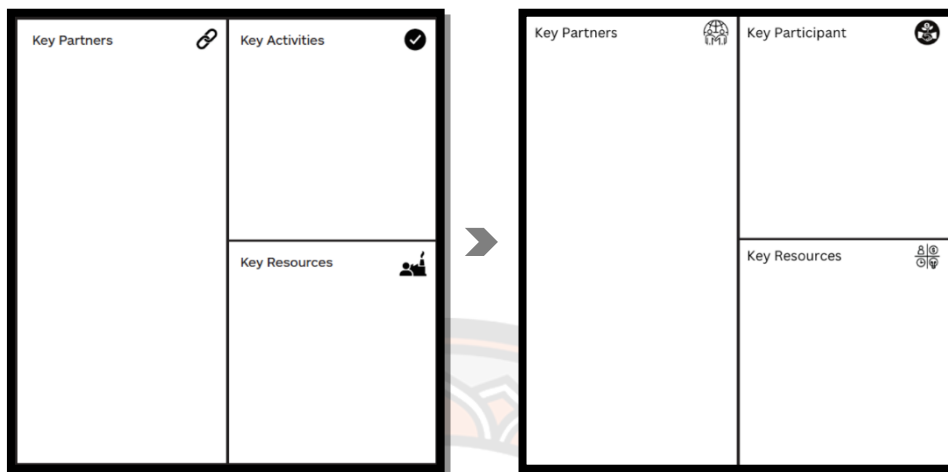


ภาพ 31 เนื้อหาส่วนงบประมาณใน FMC

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ในกรณีที่เกิดการขายชิ้นงานที่จัดแสดง โดยทั่วไปแล้วรายได้ที่เกิดขึ้นจะถูกส่งไปยังศิลปินโดยตรง หรืออาจมีการหักส่วนแบ่งแก่ผู้ดำเนินการ หรือ เจ้าของพื้นที่ แนวทางดังกล่าวถูกเรียกว่า “การการขายผลงานโดยหักค่าใช้จ่ายดำเนินการ” ซึ่งตามหลักการแล้วหากอัตราส่วนที่หักเพื่อการดำเนินการมีไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือจัดส่งแก่ผู้ซื้อ จะไม่ถือว่าเป็นรายได้ของผู้จัดงาน (Non-Profitable) ในกรณีที่ผู้จัดงานขายผลงานของศิลปินเพื่อหวังผลกำไร (Profitable) ก็สามารถกำหนดรายละเอียดอัตราคอมมิชชั่นเพิ่มเติมได้ จะเห็นได้ว่าส่วน “ค่าใช้จ่าย” ดังกล่าวในขั้นที่ 3 นั้น ยังเป็นการประเมินเบื้องต้นจากการออกแบบ ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยที่เหลือจะถูกกำหนดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมดได้ก็ต่อเมื่อ ผู้ใช้งานกลับมาทวนซ้ำอีกครั้งเพื่อกำหนดรายละเอียดในส่วนย่อยของขั้นตอนที่ 4 ครบถ้วนแล้ว

ขั้นตอนที่ 4



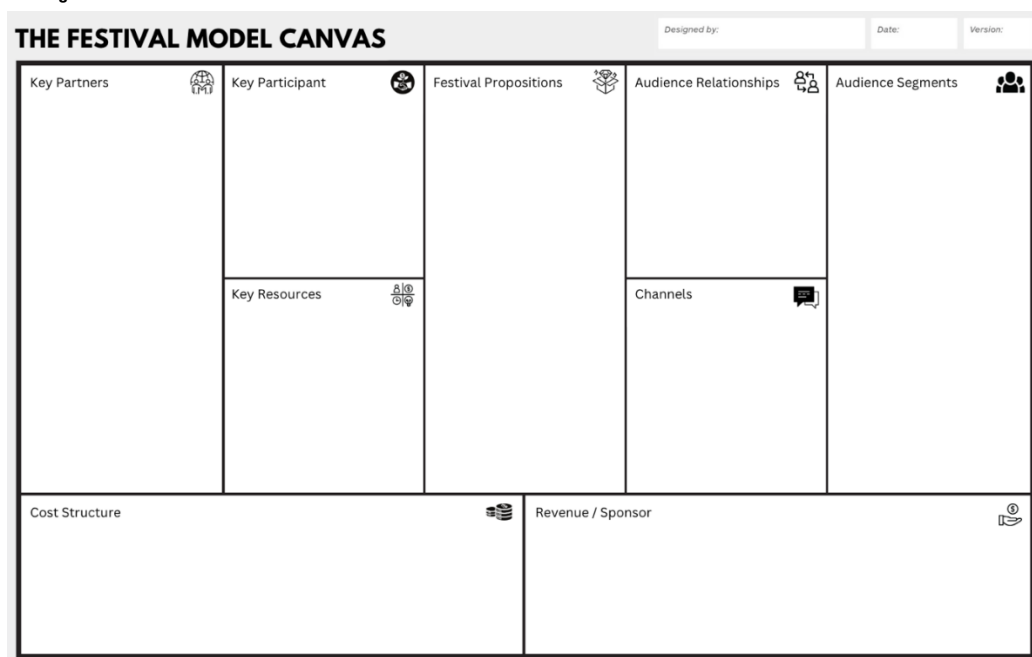
ภาพ 32 การปรับเนื้อหา FMC ในองค์ประกอบที่ 4

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ขั้นตอนการปรับปรุง องค์ประกอบสุดท้าย ซึ่งถูกพัฒนาจากส่วนที่กำหนดปัจจัยพื้นฐานว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิตและดำเนินการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ หนึ่งส่วนหลัก (Key Partners) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) เพื่อใช้อธิบายว่าสินค้าและบริการนั้นจะถูกผลิตหรือนำเสนอได้อย่างไร ทำโดยใคร ในทิศทางใด ในส่วนนี้ ผู้วิจัยพัฒนาให้สอดคล้องกับฐานแนวคิดเดิม โดยปรับเปลี่ยนเฉพาะส่วน เป็น เพื่อระบุกลุ่มผู้เข้าร่วมสำคัญ (ศิลปิน ผู้บรรยาย วิทยากร รวมถึงเครือข่ายภาคีหรือกลุ่มสถาบันศิลปะที่เป็นเป้าหมาย

ส่วน “กิจกรรมหลัก” ที่ถูกตัดออกไป จะถูกลงรายละเอียดที่ชัดเจนยิ่งกว่าเพราะเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบสำคัญที่จะถูกใส่ไว้ในแผนงานรูปแบบ (ลำดับที่ 2) เพื่อให้แผนงานรูปแบบในส่วนแรกนี้เป็นเพียงการวิเคราะห์ปัจจัยและภาคีความร่วมมือที่จะเป็นต้นทุนสำคัญในการจัดเทศกาลและออกแบบการนำเสนอผลงานเพื่อกำหนดคุณลักษณะของผลผลิตอันเป็น “กิจกรรม” และ “นิทรรศการ” ในเทศกาลศิลปะที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในลำดับต่อไป

แผนผังรูปแบบ Level 1 The Festival Model Canvas



ภาพ 33 แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 1 The Festival Model Canvas (FMC)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

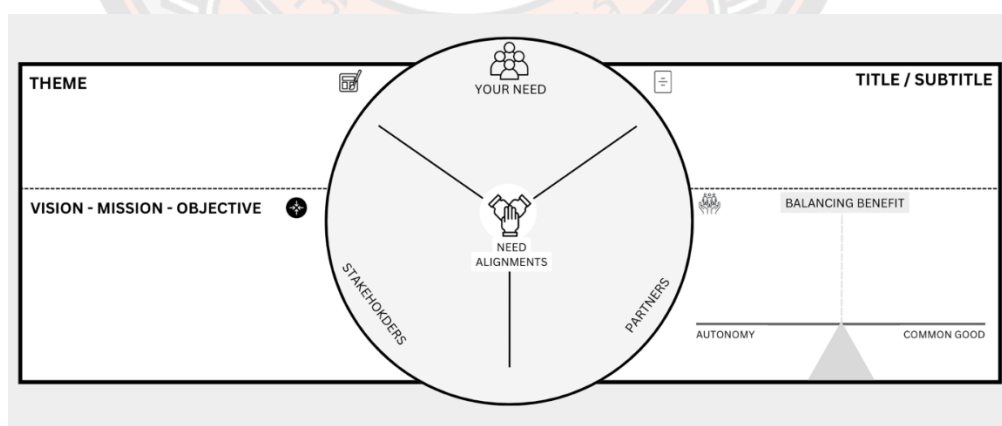
การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 (MMC)

หลังจากที่เครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติทั้ง 2 ชุด ประกอบด้วย BMC และ FMC ไปทดลองใช้อบรมนำร่องกับกลุ่มผู้ทดสอบ (Pilot Study) โดยจัดการบรรยายร่วมกับอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ “The International Photography Model Canvas ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและกลุ่มผู้สนใจที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานเทศกาลภาพถ่ายฯ มาก่อนนั้น เครื่องมือทั้งสองสามารถทำงานได้ดีในเนื้อหาที่ชุดเครื่องมือที่ออกแบบมา แต่จากการใช้งานสะท้อนให้เห็นจุดสำคัญที่เครื่องมือทั้งสองยังขาดไป นั่นคือความสามารถในการจัดการเนื้อหา การจัดการความต้องการที่เกิดจากภายนอก สอดคล้องกับหลักการออกแบบและเป้าหมายการสร้างแผนผังรูปแบบฯ ที่จำเป็นต้องประกอบด้วยเครื่องมือที่จะสามารถออกแบบและจัดการงานภายในองค์กร การจัดทำแผนงานดำเนินงาน กำหนดขนาด ขอบเขตและประเภทของภารกิจให้เหมาะสมกับทรัพยากร เพื่อให้เทศกาลมีเอกลักษณ์และลักษณะเด่นที่สอดคล้องกับความต้องการ รวมถึงสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพของพื้นที่นั้น ๆ

ด้วยการดำเนินเทศกาลศิลปะบริบทของเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติมักประกอบด้วย กลุ่มผู้ร่วมงาน (Partners) ที่หลากหลาย กลุ่มผู้สนับสนุน (Supporters) รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (Stakeholders) ซึ่งส่งผลต่อการออกแบบเนื้อหาและขอบเขตของเทศกาลโดยตรง นอกจากนี้ยังขาดกระบวนการและแนวทางการแจกแจงงานและการควบคุมผลผลิต เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นและหน้าที่รับผิดชอบรวมถึงกำหนดการส่งมอบผลผลิตและขอบเขตของเวลาที่ชัดเจน ซึ่งหากเครื่องมือไม่สามารถครอบคลุมหรือตกหล่นในส่วนนี้อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเทศกาลในขั้นตอนสำคัญอื่น ๆ ได้

องค์ประกอบสำคัญที่ต้องการใน TMC

ผู้วิจัยสรุปขอบเขตและเนื้อหาเพื่อเติมเต็มชุดเครื่องมือให้ครอบคลุมการออกแบบและบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติเพื่อให้สามารถแสดงจุดมุ่งหมายและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงตอบโจทย์ความต้องการและสร้างสมดุลจากความต้องการที่หลากหลายเหล่านั้น ได้การออกแบบแผนผังรูปแบบ ระดับขั้นที่ 2 (MC) นี้จึงมุ่งไปที่การสร้างสมดุลและกำหนดทิศทางการทำงานให้สามารถลงรายละเอียดที่ชัดเจน ก่อนจะเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผนการผลิตและส่งมอบ (การจัดแสดงผลงาน) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดแผนรูปแบบที่สามารถใช้งานด้วยตนเอง ประกอบด้วยเครื่องมือตามลำดับดังนี้ ผู้วิจัยสรุปเนื้อหาสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

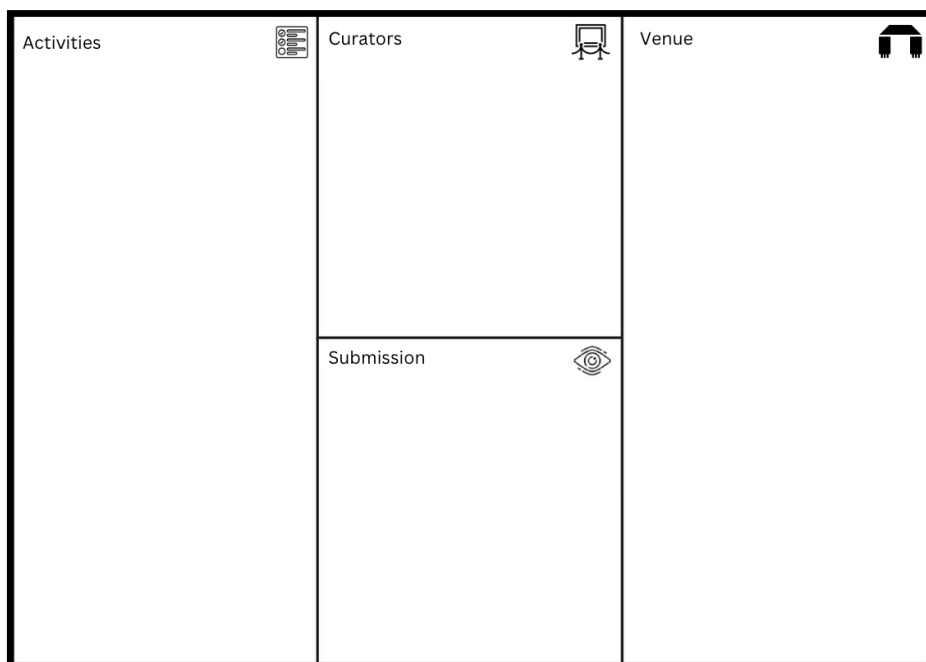


ภาพ 34 องค์ประกอบที่ 1 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

องค์ประกอบที่ 1

1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วม (Need Alignments) มีเป้าหมายเพื่อระบุและประสานความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามส่วนสำคัญ ประกอบด้วย
 - กลุ่มผู้ดำเนินงานเทศกาล
 - กลุ่มส่วนได้ส่วนเสียในเทศกาล
 - กลุ่มภาคีที่มีส่วนร่วมในเทศกาล
2. เนื้อหาและทิศทางของการนำเสนอ (Theme & Title) เพื่อระบุชื่อของเทศกาล (หากจัดขึ้นครั้งแรก) กำหนดทิศทางและขอบเขตการสื่อสารผ่านธีม (Theme) หรือแนวคิดรวบยอด (Concept) ของเทศกาลโดยสามารถออกแบบให้สะท้อนจากแผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 1
3. สมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit) มีเป้าหมายเพื่อสร้างสมดุลความต้องการสามารถใช้กำหนดข้อตกลงในประเด็นสำคัญ ๆ เช่นขอบเขตการนำเสนอ (Censorship) กำหนดเงื่อนไขหรือสร้างข้อตกลง (Term of Agreement) อาทิเช่นส่วนแบ่งหรือการจัดการลิขสิทธิ์
4. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของเทศกาล เพื่อกำหนดจุดยืน ที่มาและเป้าประสงค์ของเทศกาล ระบุจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาเทศกาลนั้น ๆ เพื่อใช้ทำแผนการงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



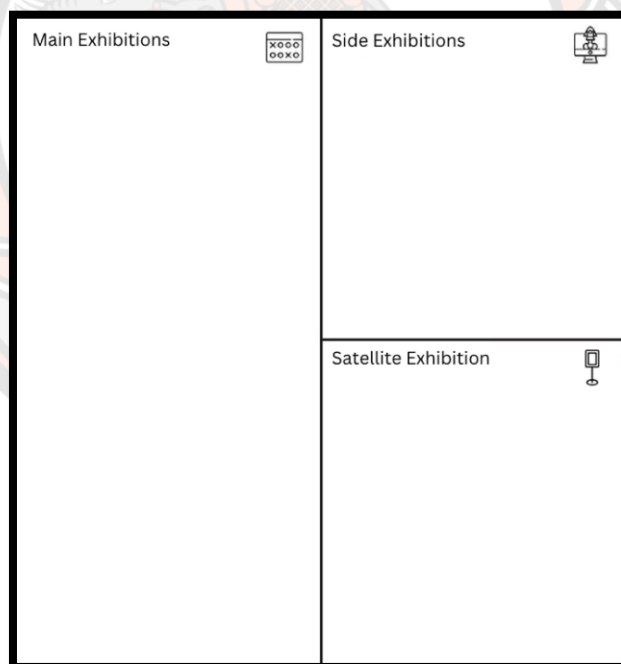
ภาพ 35 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 2 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

องค์ประกอบที่ 2

1. กิจกรรม (Activities) เพื่อระบุกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในเทศกาลให้สอดคล้องกลับทรัพยากรที่มีซึ่งสามารถออกแบบผ่านต้นทุนที่คณะผู้ดำเนินการมีรวมถึงกลุ่มภาคีและความร่วมมือของเทศกาลนั้น (Partners) กิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชมและสอดคล้องกับชุดนิทรรศการทั้งหลักและย่อย
2. ภัณฑารักษ์ (Curators) ผู้คัดสรรผลงาน ทั้งนี้หมายถึงรวมถึงการกำหนดแนวทางการคัดสรรผลงานว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากศิลปินกลุ่มไหน (Master / Promising / Emerging) รวมถึงการออกแบบบรรยากาศการนำเสนอ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำเสนอ ที่จะสะท้อนผ่านสื่อประกอบเทศกาล รูปแบบกิจกรรม เนื้อหาของแต่ละนิทรรศการในเทศกาล สามารถจำแนกได้ตามความหลากหลายหรือกำหนดระดับความยากง่ายของเนื้อหา ให้ตรงกับความสนใจ สร้างให้เกิดความประทับใจหรือความพึงพอใจแก่ผู้เข้าชม

3. การเปิดรับผลงาน (Submission) ที่ต้องสอดคล้องกับแนวทางการคัดสรรของภัณฑารักษ์ ว่าต้องการเห็นผลงานในวงกว้างหรือกลุ่มเฉพาะ ทั้งนี้สามารถระบุถึงแนวทางที่เหมาะสมได้เช่น การเปิดรับผลงานแบบอิสระ (Open Call) หรือการเชิญแบบระบุตัวตน (Invitation) นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดจำนวนศิลปินในแต่ละนิทรรศการให้สอดคล้องกับขนาดพื้นที่และรูปแบบการติดตั้ง โดยปริมาณที่เหมาะสมนั้นจะต้องสอดคล้องกับทรัพยากรพื้นที่บุคคลและงบประมาณที่มีอยู่
4. พื้นที่ (Venues) เพื่อกำหนดพื้นที่นิทรรศการหรือกิจกรรมทั้งหลักและย่อย สร้างภาพรวมของขอบเขตและเส้นทาง รวมไปถึงการวางแผนการเดินทางให้กับผู้ชม โดยการคัดเลือกพื้นที่ ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์และลักษณะทางกายภาพ ที่เทศกาลต้องการนำเสนอ โดยสังเคราะห์ผ่านรายละเอียดที่กำหนดไว้ในแผนผังรูปแบบขั้นที่ 1



ภาพ 36 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 3 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

องค์ประกอบที่ 3

1. นิทรรศการหลัก (Main Exhibition) คือจุดขายสำคัญของเทศกาลภาพถ่าย นิทรรศการหลักในเทศกาลภาพถ่าย จำเป็นต้องเป็นนิทรรศการกลุ่มขนาดใหญ่ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา (Theme) เพื่อสร้างทิศทาง การนำเสนอและประเด็นที่ต้องการสื่อสารได้อย่างชัดเจน โดยจะสอดคล้องกับแนวทางการคัดสรรผลงานจากกลุ่มศิลปิน เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดแสดงอย่างมีจุดมุ่งหมายได้
2. นิทรรศการย่อย (Side Exhibition) คือส่วนเสริมเนื้อหาของเทศกาล อาจประกอบด้วยนิทรรศการเดี่ยวหรือนิทรรศการกลุ่มที่สอดคล้องกับประเด็นหลักของเทศกาล ทั้งนี้ นิทรรศการย่อยสามารถอยู่นอกเหนือประเด็นหลักของเทศกาลได้ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ชม
3. นิทรรศการความร่วมมือ (Satellite Exhibition) คือนิทรรศการที่จัดแสดงโดยกลุ่มผู้ดำเนินงานจากภายนอก อาจเป็นนิทรรศการหรือเป็นกิจกรรมของกลุ่มองค์กร/สถาบันที่จัดดำเนินงานในขอบเขตพื้นที่และระยะเวลาของเทศกาล Satellite Exhibition นั้นแตกต่างจากนิทรรศการย่อย เนื่องจากเป็นนิทรรศการที่จัดขึ้นส่วนบุคคลโดยไม่ได้ใช้ทรัพยากรของเทศกาล หรืออาจเป็นการประสานผลประโยชน์ร่วมกันโดยการขอเสนองานเพื่อเข้าร่วมในฝั่งเทศกาล หรือการที่เทศกาลเชื้อเชิญให้เข้าร่วมเพื่อขยายขอบเขตเทศกาล



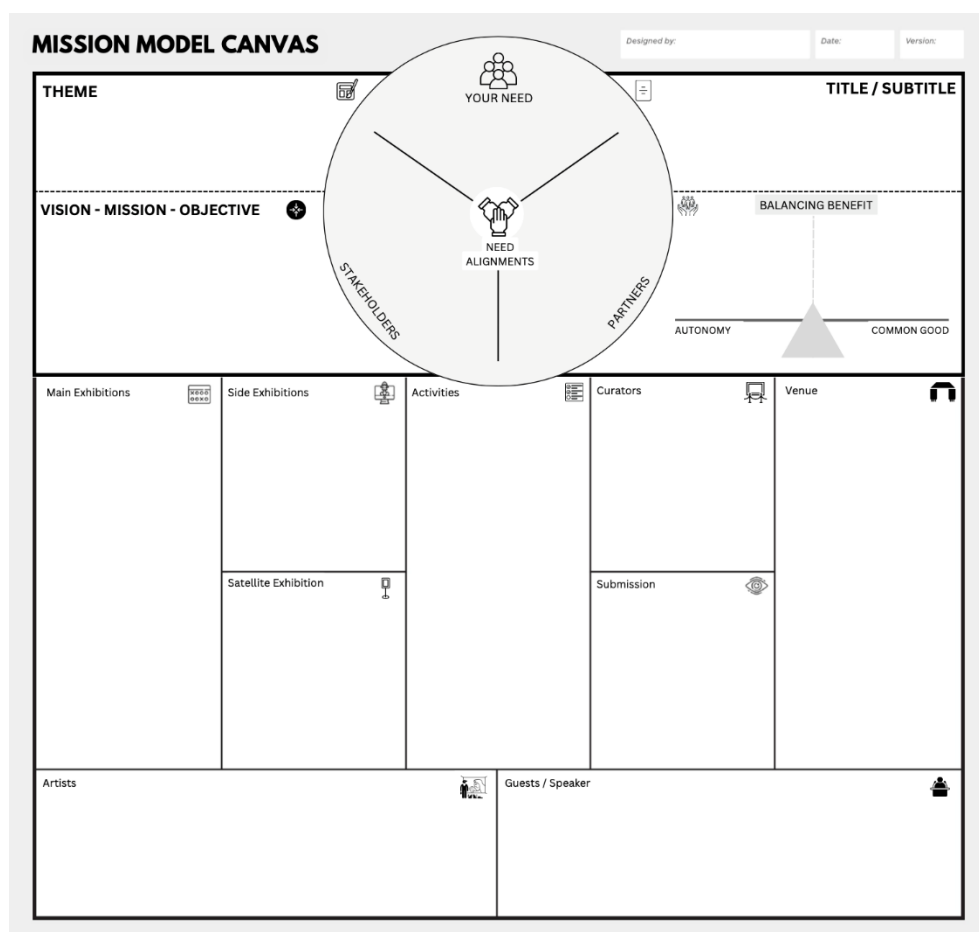
ภาพ 37 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 4 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MMC)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย

1. ศิลปิน (Artists) คือการระบุกลุ่มศิลปินที่ต้องการในเทศกาลศิลปะระดับนานาชาติอาจประกอบด้วยกลุ่มศิลปินที่หลากหลายโดยจะถูกเสนอชื่อ หรือผ่านการคัดสรรโดยภัณฑารักษ์ ซึ่งกลุ่มของศิลปินประกอบด้วย
 - ศิลปินที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก Master / Maestro
 - ศิลปินที่เริ่มมีชื่อเสียง ปรากฏตัวบนเวทีระดับนานาชาติ Promising Artist
 - ศิลปินที่ดาวรุ่ง และศิลปินรุ่นใหม่ Emerging Artist
2. ผู้บรรยาย วิทยากร และ ผู้เชี่ยวชาญ (Guest Speakers) เพื่อระบुकุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนอกเหนือไปจากศิลปิน เพื่อรับหน้าที่วิทยากรจัดอบรม หรือกิจกรรมส่งเสริมเนื้อหาของเทศกาลในรูปแบบต่าง ๆ โดยจะคำนึงถึงสอดคล้องกับทรัพยากรที่มี

แผนผังรูปแบบ Level 2 Mission Model Canvas



ภาพ 38 แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 MISSION CANVAS – MMC

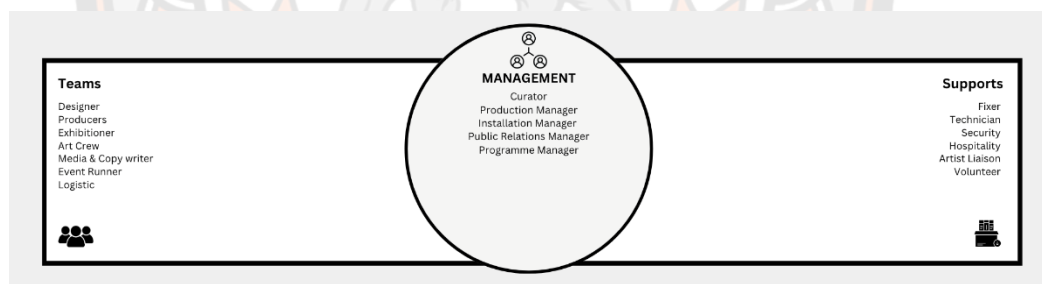
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

จากโจทย์ความต้องการที่สรุปได้จากการทดลองใช้งานเพื่อพัฒนาเครื่องมือในลำดับขั้นถัดไป เนื้อหาที่ต้องการในชุดเครื่องมือนี้จะสามารถสังเคราะห์เนื้อหาและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้เกิดเป็นทิศทางการออกแบบเนื้อหาของเทศกาลภาพถ่ายฯ ที่ชัดเจนและผสานผลประโยชน์จากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการออกแบบผลผลิตของเทศกาล (นิทรรศการ กิจกรรม และบริการ) ในการทดสอบการใช้งาน ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมทดสอบเห็นว่าจากการใช้งานเครื่องมือ BMC อาจไม่จำเป็นอีกต่อไป เนื่องจาก FMC มีศักยภาพที่เพียงพอ อีกทั้งยังมีแผนผังรูปแบบ Mission Canvas ที่ช่วยสังเคราะห์รายละเอียดของเนื้อหาในเทศกาลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุ่งขยายผลการวิเคราะห์ทรัพยากร เพื่อออกแบบเนื้อหาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ (ผู้ชมเทศกาล) รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก

เพื่อให้แผนผังรูปแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาตินี้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ชุดเครื่องมือจำเป็นอย่างยิ่งที่จะการออกแบบแผนผังรูปแบบ ระดับขั้นที่ 2 (MC) นี้จึงมุ่งไปที่การสร้างสมดุลและกำหนดทิศทางการทำงานในระดับสุดท้ายก่อนจะเริ่มขั้นตอนการผลิต (การจัดแสดงผลงาน) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดแผนรูปแบบที่สามารถใช้งานด้วยตนเอง ประกอบด้วยเครื่องมือตามลำดับดังนี้

การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 3 (WAC)

แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 3 มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ดำเนินงานเห็นภาพรวมของงานที่จะเกิดขึ้น รวมถึงสามารถติดตามและควบคุมผลการผลิตและส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแจกแจงงานและกำหนดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ พร้อมระบุวันเวลาและสถานที่ตั้งของกิจกรรมหรือนิทรรศการนั้น ๆ พร้อมกับกำหนดบุคคลหรือทีมงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบและรายงานความคืบหน้า คาดการปัญหาและบันทึกอุปสรรคที่เจอในระหว่างการทำงาน แผนงานขั้นสุดท้ายนี้ยังมีศักยภาพที่จะสามารถสรุปผลการดำเนินงานซึ่งจะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับใช้ประกอบการออกแบบและพัฒนาเนื้อหาการจัดแสดงในเทศกาลครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้



ภาพ 39 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 1 (TEAM MANAGEMENT & SUPPORTS)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

	LINE UP	PLACE	RESPONSIBLE	TIME DURATION	RISK / PROBLEM	MORNITOR
PRODUCTION						
SET UP						
EVENTS						

ภาพ 40 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 2 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ในแผนผังรูปแบบฯ ลำดับขั้นที่ 3 นี้ ถูกออกแบบมาเพื่อเติมเต็มส่วนสำคัญสุดท้ายของการบริหารจัดการเทศกาล ประกอบด้วยเครื่องมือที่สามารถแจกแจงงาน ประสานงาน ติดตามและควบคุมการผลิต จึงจำเป็นที่จะต้องแสดงรายละเอียดเป็นลำดับของงานที่จะเกิดขึ้น ยังต้องระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา พื้นที่ที่งานนั้นจะเกิดขึ้นให้ครบถ้วน การกำหนดหัวหน้าฝ่าย กลุ่มผู้ดำเนินงาน ขอบเขตภาระหน้าที่ในแต่ละส่วนให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

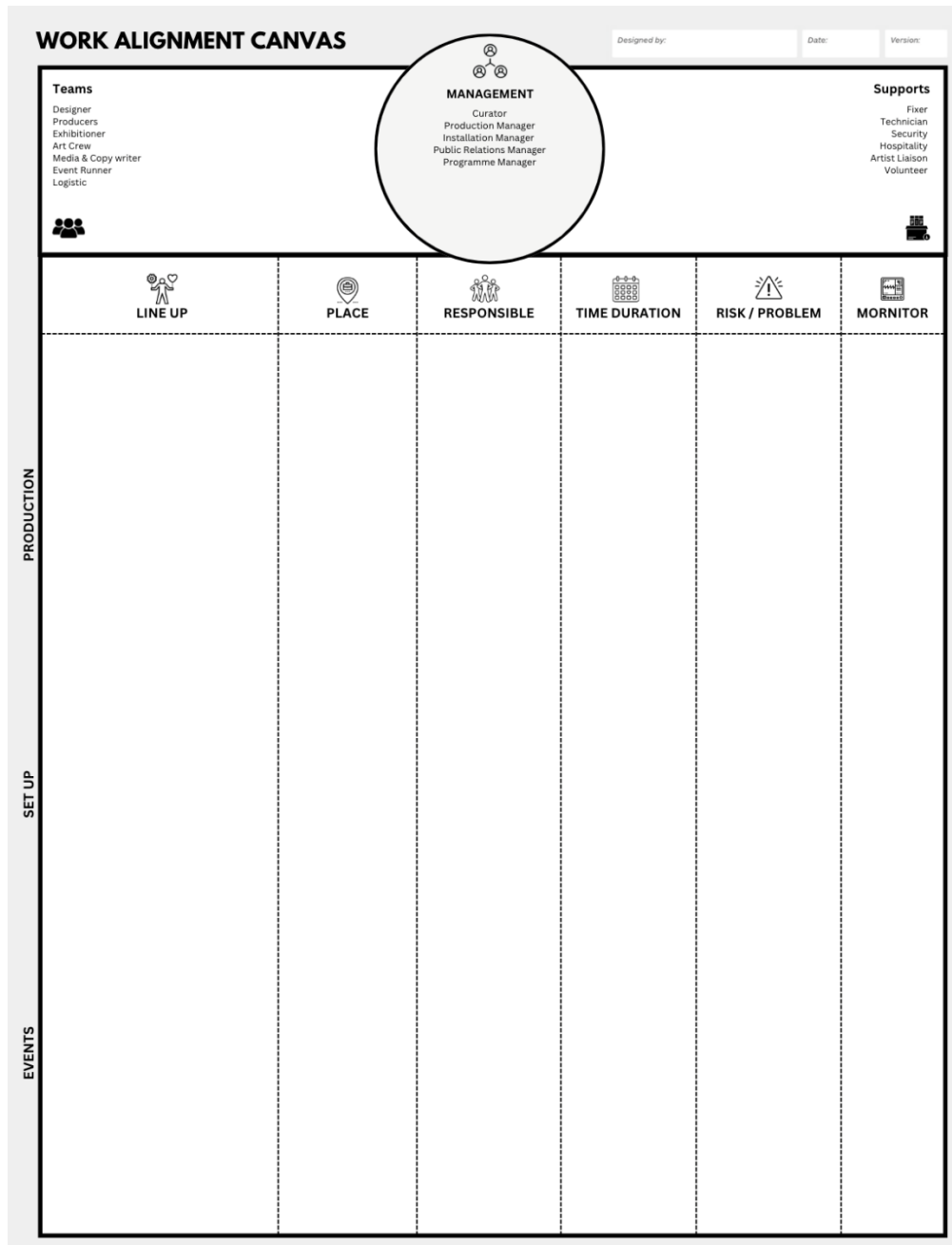
1. การตรวจเช็คความถูกต้องและมีความสามารถที่จะให้ทีมงานแต่ละส่วนประเมินความพร้อมและคาดการณ์ความเสี่ยงหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น ก่อนที่จะเริ่มดำเนินงาน

2. การสั่งการและการตรวจสอบจากแผนงานไปสู่ส่วนงานตามที่กำหนดไว้ได้ตามแผนการดำเนินงาน
3. การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน
4. คาดการณ์ปัญหาที่อาจพบ เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างกระบวนการก็สามารถแจ้งปัญหาที่พบพร้อมเสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งในส่วนนี้ปัญหาและอุปสรรคที่ถูกลบทิ้งไว้ จะไปสู่การประเมินผลเพื่อสรุปเป็นรายงานผลสัมฤทธิ์โครงการ ฯ และใช้เพื่อพัฒนาแผนงานโครงการครั้งต่อไป

องค์ประกอบสำคัญของแผนผังรูปแบบแจกแจงงานแต่ละหน้าที่รับผิดชอบ (ระดับชั้นที่ 3) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและคำอธิบายขอบเขตการใช้งานดังนี้

1. ส่วนงาน การจัดการ และ ส่วนสนับสนุน (Team Management & Supports)
2. ส่วนแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ (Teams Alignments) ประกอบด้วย ลำดับลำดับชั้นของการดำเนินงาน (Procedure) โดยมีรายละเอียดส่วนย่อยดังต่อไปนี้
 - รายงานงานตามลำดับขั้นตอน (Line Up)
 - ลำดับงานขั้นผลิต (Production)
 - ลำดับงานขั้นติดตั้ง (Set Up / Installation)
 - ลำดับงานขั้นนำเสนอ (Events / Delivering)
 - สถานที่ดำเนินงาน (Place)
 - ผู้รับผิดชอบ (Responsible)
 - กรอบระยะเวลา (Time Duration)
 - ความเสี่ยงที่อาจพบ หรือ ปัญหาที่พบ (Risk / Problem)
 - ส่วนติดตามการทำงาน (Monitor)

แผนผังรูปแบบ Level 3 Work Alignment Model Canvas



ภาพ 41 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3 WORK ALIGNMENT CANVAS

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

บทที่ 5

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ Action Research

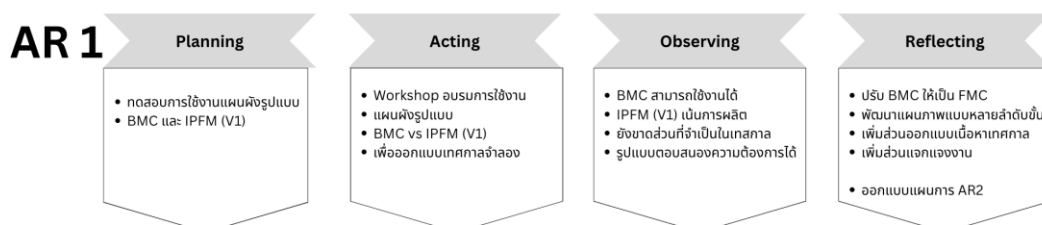
งานวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามที่ ซุสแมน และ อเวอ์เร็ด (Susman and Evered, 1978) โดยกำหนดวงรอบ (Loop) ของกระบวนการวิจัยไว้ 3 ครั้งเพื่อทดสอบและพัฒนา รูปแบบ โดยแต่ละวงรอบ (Loop) 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวินิจฉัย (Diagnosing) นักวิจัยร่วมกับบุคลากรในองค์กรระบุโจทย์ที่ต้องการศึกษา
2. แผนดำเนินการ (Action Planning) ออกแบบการแนวทาง ระบุเครื่องมือที่ต้องการทดสอบใช้งาน
3. ปฏิบัติการ (Action Taking) นักวิจัยและผู้ร่วมทดสอบผ่านการปฏิบัติงานจริงเพื่อทดลองรูปแบบและหาจุดบกพร่องในการใช้งาน
4. ประเมินผล (Evaluating) นักวิจัยและผู้ร่วมปฏิบัติการ ร่วมกันประเมินผลการทดลองใช้งาน โดยการประเมินนั้นสามารถวนกลับไปทบทวนวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขั้นตอนปฏิบัติการ (Action Taking) เพื่อนำไปสู่การออกแบบโจทย์ในวงรอบต่อไป
5. สรุปบทเรียนจำเพาะ (Specifying Learning) เมื่อได้ข้อสรุปและปิดกระบวนการทดลอง นักวิจัยจึงสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ

AR 1 ทดสอบรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

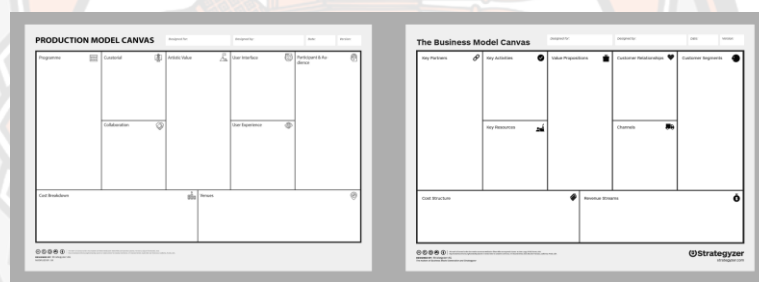
เพื่อทดสอบและพัฒนาชุดเครื่องมือตามกรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติแต่ละลำดับขั้นไปทดลองใช้อบรมนำร่องกับกลุ่มผู้ทดสอบ (Pilot Study) โดยจัดการบรรยายร่วมกับอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ “The International Photography Model Canvas - Methods and Management : รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ กระบวนการออกแบบและกำหนดแผนการจัดการ” จัดขึ้นที่พิพิธภัณฑ์ภาพถ่ายตะวันออกเฉียงใต้รัฐฟลอริดา ประเทศ สหรัฐอเมริกา (Southeast Museum of Photography) ในการอบรมเชิงปฏิบัติการนี้เปิดรับสมัครกลุ่มผู้สนใจให้เข้าร่วมอบรม โดยมีผู้ให้ความสนใจสมัครเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวน ประกอบด้วยนักศึกษา คณาจารย์ รวมถึงบุคคลทั่วไป มี

การลงทะเบียนทั้งสิ้น 16 คน ทั้งนี้ในกลุ่มผู้เข้าร่วมจำนวน 7 คน ไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารจัดการโครงการหรือการนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ทางศิลปะมาก่อน



ภาพ 42 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ AR 1 ประเมินรูปแบบ BAC / FMC

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)



ภาพ 43 BMC และร่าง FMC (V1) ที่ใช้ทดสอบใน AR 1

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

กระบวนการทดลองใช้งานรูปแบบการจัดการฯ โดยจำลองเงื่อนไขในการใช้งานรูปแบบเพื่อออกแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรบนพื้นที่เป้าหมาย (Daytona State) โดยให้ผู้ร่วมอบรมฯ สร้างแผนดำเนินโครงการและออกแบบส่วนประกอบของเทศกาลตามความเป็นจริง



ภาพ 44 การอบรมเชิงปฏิบัติการ “The International Photography Model Canvas”

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผู้เข้าร่วมแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อเสนอแนะแนวคิด และกำหนดวัตถุประสงค์ของเทศกาลภาพถ่ายโดยใช้ชุดคำถามนำ 4 ข้อ ของ BMC และ ชุดเครื่องมือ IPFM เพื่อทดสอบความยืดหยุ่นของการใช้งานรูปแบบการจัดการฯ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่ ผู้วิจัยบรรยายแนะแนวทางการใช้ชุดเครื่องมือรูปแบบการจัดการฯ ด้วยระยะเวลาประมาณ 45 นาที

หลังจากถามตอบจัดกลุ่มปฏิบัติการโดยมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ (โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะดำเนินโครงการ) แต่ละกลุ่มจะเลือกหัวหน้ากลุ่มและแจกจ่ายหน้าที่ตามความถนัด จากนั้นแต่ละกลุ่มจะใช้เวลา 25 – 30 นาทีเพื่อลงรายละเอียดชุดคำถามนำ 9 ลำดับขั้นตอนของรูปแบบ BMC และ อีก 15 นาทีสำหรับ IPFM ตามลำดับ



ภาพ 45 บรรยายการอบรมเชิงปฏิบัติการ Southeast Museum of Photography

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ในระหว่างการทดลองใช้งานเครื่องมือรูปแบบการจัดการฯ ผู้วิจัยทำหน้าที่ให้คำแนะนำเมื่อเกิดข้อสงสัย รวมถึงสำรวจกระบวนการทำงาน และสังเกตจุดบันทึกปัญหาและอุปสรรคระหว่างที่กลุ่มผู้เข้าร่วมทดลองใช้งานพบระหว่างการทดลองปฏิบัติการ



ภาพ 46 Southeast Museum of Photography

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ภายหลังการทดลองใช้งานรูปแบบแต่ละกลุ่มได้นำเสนอแผนการออกแบบเทศกาลและแนวทางการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนในเนื้อหา เทศกาลที่ออกแบบเป็นไปตามความเหมาะสมมีแนวโน้มสามารถดำเนินการได้จริง แนวทางปฏิบัติงานในบางจุดอาจยังไม่ชัดเจนเนื่องจากขาดประสบการณ์ ทว่ากิจกรรมและนิทรรศการที่ออกแบบมีความเฉพาะเจาะจงเพราะหยิบใช้เอาเฉพาะจุดเด่นจากสภาพแวดล้อม

ภาพรวมของการใช้งานรูปแบบ (After Action Review) BMC และ IPFM ไว้ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใช้งานแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ ว่าสามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจได้ง่าย แม้ว่าผู้ใช้งานจะไม่มีประสบการณ์เฉพาะในด้านการจัดการเทศกาลภาพถ่ายมาก่อน
2. ชุดคำถามตั้งต้นช่วยนำไปสู่กระบวนการออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก
3. ชุดเครื่องมือทั้งสองมุ่งไปที่ภาพรวมและออกแบบเนื้อหาสำหรับผู้ชมตามลำดับ ทว่าขาดการได้มาซึ่งความเห็นหรืออิทธิพลที่มาจากผู้สนับสนุนหรือกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ
4. ความพึงพอใจต่อการใช้งานรูปแบบฯ ของผู้เข้าร่วมอบรมอยู่ในระดับสูง
5. ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของเทศกาลรวมถึงกิจกรรมแต่ละส่วนได้



ภาพ 47 กลุ่มผู้เข้าร่วมอบรมทดลองใช้งานเครื่องมือ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

สรุปข้อเสนอแนะสำคัญจากผู้เข้าร่วมอบรมได้ดังต่อไปนี้

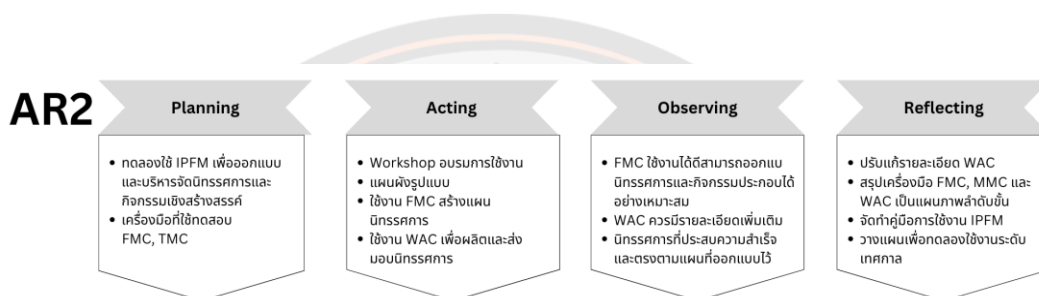
1. แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายควรมีชุดเครื่องมือที่ครอบคลุมกว่านี้
2. แผนผังรูปแบบ มุ่งเน้นแสดงต่อองค์กรวม อยากให้มีส่วนเสริมที่ทำให้เห็นไถด์ของเนื้องาน
3. ควรพัฒนารูปแบบฯ ให้ช่วยออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. แผนผังรูปแบบฯ ขาดการแสดงลำดับขั้นตอนการทำงาน
5. แผนผังรูปแบบฯ ควรสามารถเช็คความคืบหน้าหรือมีส่วนที่แจกแจงหน้าทำให้ชัดเจนกว่านี้ได้

สรุปแนวทางและเป้าหมายการพัฒนา

หลังจากผ่านการทดสอบ ผู้วิจัยปรับปรุงเครื่องมือรูปแบบการจัดการฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยพัฒนาส่วนเสริมและแก้ไขจากจุดที่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นชุดเครื่องมือ (Work Alignment Canvas – WAC) สำหรับใช้แจกแจงหน้าที เพื่อออกแบบและควบคุมการดำเนินโครงการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติโดยจะนำมาทดลองใช้ในลำดับต่อไป

AR 2 ทดสอบเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายแบบหลายระดับชั้น

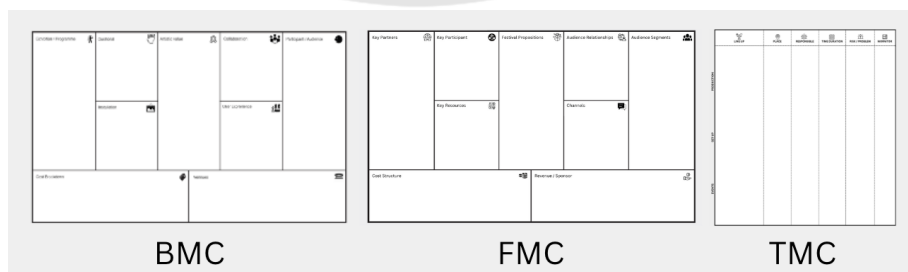
ผู้วิจัยนำเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายฯ ประกอบด้วยชุดเครื่องมือแผนภาพ (BMC, FMC, TMC) เพื่อทดลองใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบและบริหารจัดการนิทรรศการศิลปนิพนธ์ โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้งานเครื่องมือรูปแบบกับกลุ่มผู้ทดสอบ (Pilot Study) แก่กลุ่มตัวแทนคณะดำเนินงานนิทรรศการภาพถ่ายศิลปนิพนธ์ของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาการถ่ายภาพสร้างสรรค์ ประจำปี 2561 โดยมีเป้าหมายเพื่อทดลองใช้รูปแบบฯ เพื่อออกแบบและจัดดำเนินโครงการนิทรรศการ ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ วางแผน และการปฏิบัติการตั้งแต่ต้นจนจบ



แผนผังที่ 1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ AR 2 ทดสอบ FMC MMC / WAV-V1

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผู้วิจัยทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้เบื้องต้นประกอบการใช้งานรูปแบบฯ และการจัดทำแผนข้อเสนอโครงการโดยใช้เวลาในการอบรมเป็นเวลา 4 ชั่วโมง จากนั้นมอบเครื่องมือเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมทดลองใช้งานรูปแบบฯ จากนั้นเฝ้าสังเกตการณ์ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแนวว่ารูปแบบสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนการที่ออกแบบไว้จากเครื่องมือรูปแบบหรือไม่อย่างไร



ภาพ 48 BMC FMC และ WMC V1 ที่ทดลองใช้งาน

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

จากการสังเกตการเบื้องต้นในระยะแรก เครื่องมือรูปแบบๆ สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้กระบวนการทำงานและผู้ใช้งานสามารถเรียนรู้เพื่อใช้งานได้ในเวลาอันสั้น เครื่องมือรูปแบบทั้งสาม (FMC, MMC และ WAC-V1) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ ผู้ใช้งานสามารถออกแบบและกำหนดเนื้อหา องค์ประกอบสำคัญของนิทรรศการภาพถ่ายที่ต้องการจัดนำเสนอได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

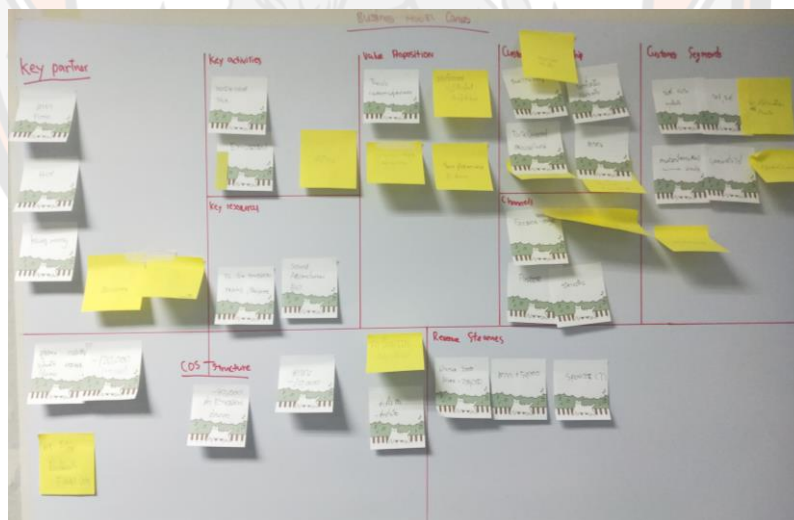
ชื่อนิทรรศการ : DEV (อยู่ระหว่างการพัฒนา...) นิทรรศการศิลปะนิพนธ์ภาพถ่ายของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาการถ่ายภาพสร้างสรรค์ คณะจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จำนวนกิจกรรม : 4 กิจกรรม 1 นิทรรศการหลัก 1. นิทรรศการย่อย

พื้นที่จัดแสดง : จำนวน 2 แห่งได้แก่

1. หอศิลป์วัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่
2. หอภาพถ่ายล้านนา

ระยะเวลา : วันที่ 17 พฤษภาคม ถึง 1 มิถุนายน พ.ศ. 2562



ภาพ 49 FMC ที่ถูกใช้งานโดยกลุ่มผู้จัดนิทรรศการ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ถอดองค์ประกอบและภาพรวมจาก PFM เป็นพื้นที่และรายละเอียด

พื้นที่และการออกแบบแผนผังการจัดแสดง สามารถทำได้อย่างเป็นระบบเพราะผู้ใช้งานเข้าใจถึงเป้าหมายและภาพรวม อีกทั้งยังสามารถจัดกลุ่มงานที่อยู่ในรูปแบบเดียวกัน พื้นที่จัดแสดงจึงถูกจัดสรรคตามรูปแบบนำเสนอ เพื่อให้เกิดบรรยากาศและใช้พื้นที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยส่วนจัดแสดงดังนี้



ภาพ 50 กลุ่มผู้ทดลองใช้งาน FESTIVAL MODEL CANVAS

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

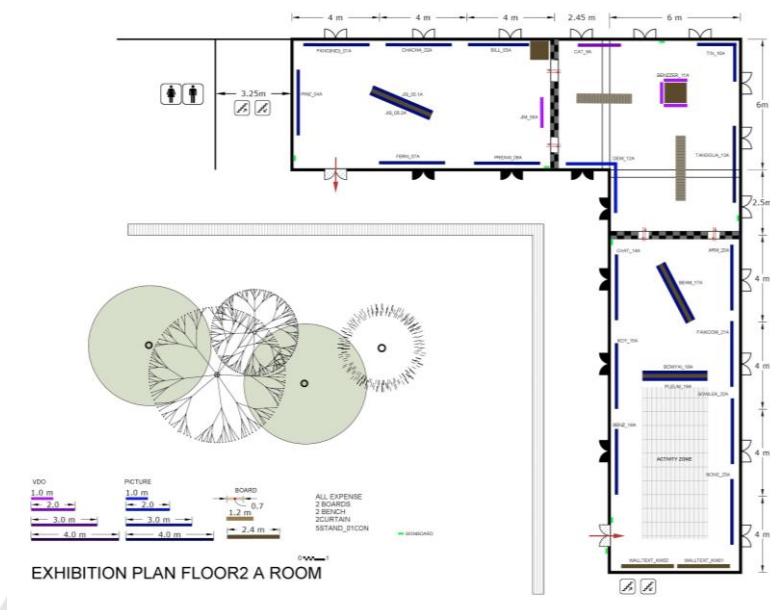
การจัดการพื้นที่นิทรรศการ

กำหนดให้พื้นที่ (Venue) อาหารหอศิลป์กลางเวียง ห้องที่ 1 (ห้อง A) เป็นห้องหลัก (Main Venue) ของนิทรรศการโดยจะแบ่งเป็น 3 โซน ได้แก่

1. โซน A1 : มีจำนวน 8 งาน ซึ่งเป็นงานแพชชั่น และผลงานภาพถ่ายบุคคลร่วมสมัย ประกอบด้วยผลงานภาพนิ่งจำนวน 7 ชุดงาน และผลงานแบบวีดิทัศน์ 1 ชุดงาน

2. โซน A2 : โซนแสงน้อย (Low Light) เปลี่ยนบรรยากาศห้องให้มีมืดลงโดยใช้ผ้าดำกั้นแสง ซึ่งเป็นโซนที่ต้องการความชัดเจนของแสงสีในภาพ ประกอบด้วยผลงานภาพถ่ายรวม 5 ชุด ประกอบด้วยผลงานภาพถ่ายจำนวน 3 ชุดงาน และผลงานวีดิทัศน์ 2 ชุดงานซึ่งจัดแสดงด้วยเครื่องฉายโปรเจคเตอร์

3. โซน A3 : ประกอบด้วยผลงานจำนวน 11 ชุดงาน ประกอบด้วยภาพถ่ายเชิงพาณิชย์และผลงานภาพถ่ายเชิงวิพากษ์



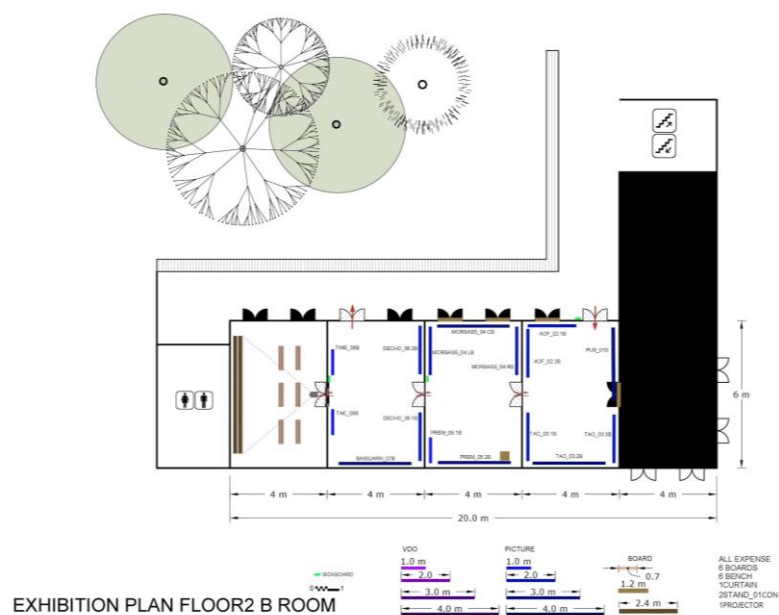
ภาพ 51 แผนผังอาคารหอศิลป์กลางเวียง โซน A

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ห้องที่ 2 (ห้อง B หรือ ห้องตัว I)

พื้นที่ของห้องนิทรรศการนี้ ถูกกำหนดให้เป็นห้องนิทรรศการในกลุ่มงานสร้างสรรค์เชิงแนวคิด โดยจะแบ่งเป็น 3 โซน ได้แก่

1. โซน B1 : มีจำนวน 2 งาน ซึ่งเป็นงานวิดิทัศน์สารคดี 2 งาน ฉายวน
2. โซน B2 : โซนห้องมืดโดนใช้ผ้าดำกั้นแสง ซึ่งเป็นโซนที่ต้องการความมืดของบรรยากาศ โดยมีทั้งหมด 4 งาน โดยเป็นภาพนิ่ง 3 งาน และวิดิทัศน์ 1 งาน
3. โซน B3 : มีจำนวน 3 งาน ซึ่งเป็นงานเชิงสารคดีทั้งหมด



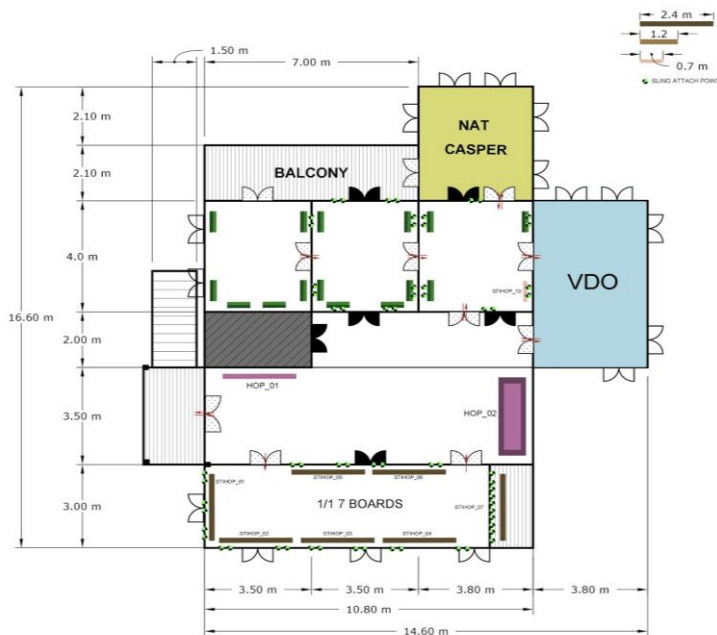
ภาพ 52 แผนผังอาคารหอศิลป์กลางเวียง โซน B

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

การกำหนดแผนผังการจัดนิทรรศการย่อย พื้นที่หอภาพถ่ายล้านนา

พื้นที่ของห้องนิทรรศการทั้งหมดจะเป็นนิทรรศการฉบับย่อ โดยออกแบบให้นิทรรศการนี้เป็น การเกริ่นนำเพื่อนำเสนอหลักสูตรการถ่ายภาพ สาขาวิชาการถ่ายภาพสร้างสรรค์ คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมุ่งนำเสนอในบริบทของงานวิชาการ ที่แสดงที่มาและความสำคัญของ นิทรรศการศิลปนิพนธ์รวมถึงเบื้องหลังในการจัดดำเนินโครงการสร้างสรรค์ของนักศึกษาแต่ละคน

ทั้งนี้จะมีผลงานชุดเต็มจำนวน 2 ชุดซึ่งถูกจัดแสดงไว้ที่ห้องนิทรรศการนี้แยกออกจากพื้นที่ นิทรรศการหลัก เนื่องด้วยเป็นผลงานภาพศิลปะแนวอิมเมจ ซึ่งตีตราเปรียบข้อบังคับของหอ ศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ ผู้ดำเนินงานจึงแก้ไขปัญหาโดยแยกชิ้นงานที่ติดเงื่อนไขฯ ออกมาจัด แสดงบนพื้นที่หอภาพถ่ายล้านนาแทน



ภาพ 53 แผนผังอาคารหอภาพถ่าย ห้องนิทรรศการชั้น 2

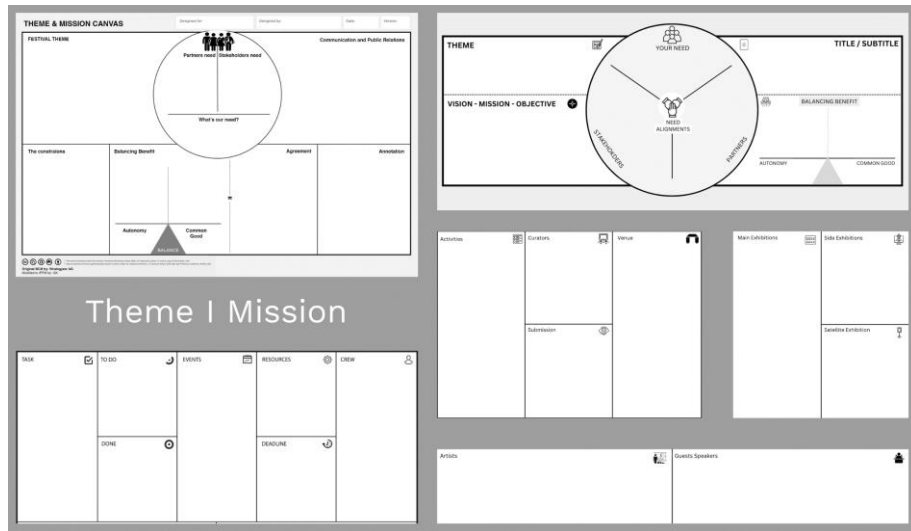
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

สรุปผลการทดลองและแนวทางการพัฒนารูปแบบ AR2

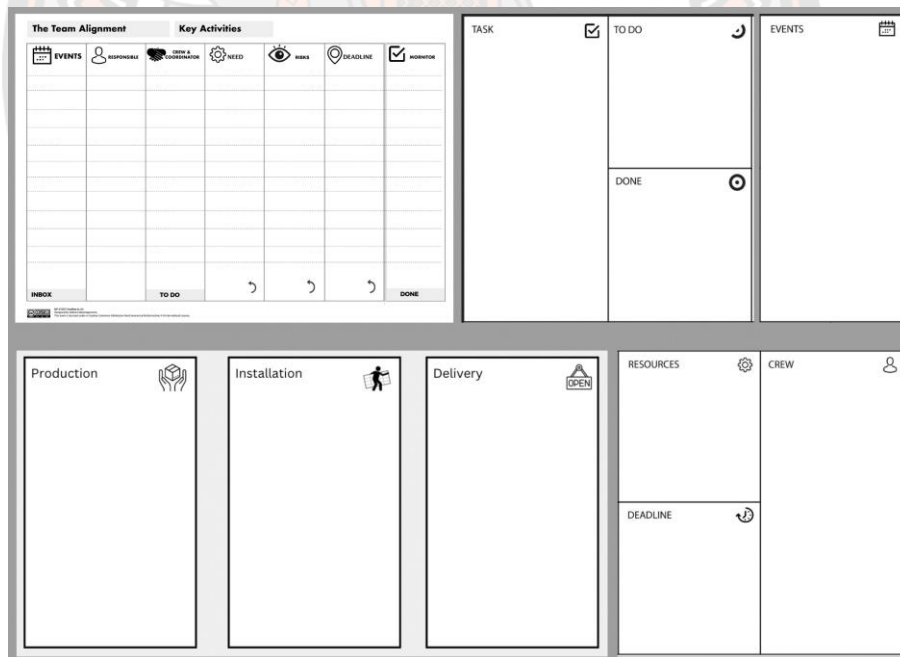
จากการสังเกตการณ์ใช้งานและปัญหาที่พบระหว่างการดำเนินงานวิจัยใน AR2 มีข้อค้นพบและจุดที่ต้องปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติมดังนี้

- เครื่องมือ FMC สามารถทดแทน BMC ได้โดยสมบูรณ์
- คณะผู้ดำเนินงานไม่พบปัญหาที่เกิดจากการใช้งานเครื่องมือรูปแบบๆ ในการออกแบบและบริหารจัดการนิทรรศการศิลปนิพนธ์ DEV
- แผนภาพ MMC ควรปรับปรุงเพื่อให้มีส่วนช่วยในการจัดการเนื้อหาและทิศทางการนำเสนอที่ชัดเจนขึ้น (THEME / TITLE)
- ปัญหาและอุปสรรคซึ่งถูกบันทึกไว้จากการใช้งานแผนผัง WAC-V1 ช่วยให้ติดตามการทำงานที่มีปัญหาได้
- เครื่องมือแผนภาพทั้งสามชุดช่วยให้เห็นภาพรวมและจัดการรายละเอียดต่าง ๆ ในนิทรรศการและกิจกรรมที่เกิดขึ้น

แบบร่างแผนภาพ MMC และ WAC ที่จะถูกพัฒนาให้สมบูรณ์



ภาพ 54 แผนภาพลำดับขั้นที่ 2 (MMC) ที่พัฒนาจาก AR 2
 ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)



ภาพ 55 แผนภาพลำดับขั้นที่ 2 (WAC) ที่พัฒนาจาก AR 2
 ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

สรุปปัญหาจาก After Action Review

โดยสรุป คณะผู้ดำเนินงานไม่พบปัญหาที่เกิดจากการใช้งานเครื่องมือรูปแบบฯ เพื่อออกแบบและบริหารจัดการนิทรรศการศิลปนิพนธ์ ทว่าปัญหาและอุปสรรคซึ่งถูกบันทึกไว้จากการใช้งานแผนผังเครื่องมือแจ้งงาน (Work Alignment Canvas) จึงทำให้แต่ละส่วนงานสามารถระบุและแก้ไขปัญหาที่อาจพบก่อนหน้า / ระหว่างการดำเนินงาน

โดยสามารถระบุข้อค้นพบต่างๆ ในการจัดนิทรรศการโดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สถานที่ซึ่งถูกเลือกใช้งาน ถือเป็นข้อจำกัด ด้วยเงื่อนไขการจัดแสดงบางประการ เช่น ห้ามติดผลงานบนพื้น ห้ามเจาะกำแพง ไม่อนุญาตให้แสดงงานเปลือย / อิโรติก
2. การจัดแสดงนิทรรศการย่อยเพิ่มขึ้น ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ รวมถึงกำลังคนที่ต้องบริหารจัดการพื้นที่
3. สถานที่ทั้งสองตั้งอยู่ใกล้กัน สร้างความสับสนแก่ผู้ชม ผู้ชมบางกลุ่มดูงานแค่บนพื้นที่เดียวเพราะเข้าใจผิดว่าผลงานมีเพียงแค่นี้
4. กระบวนการทำงาน เวลาคงประชุม การมีส่วนร่วมในการประชุมขาดความชัดเจน
5. การสรุปหลังการประชุมถูกเขียนข้อไว้เป็นข้อความเพื่อแจ้งให้คนที่ไม่เข้าประชุมได้ทราบ แต่ทว่าคนที่ไม่เข้าประชุมก็ไม่ตามรายละเอียดงาน
6. ช่วงต้นของการเริ่มประชุมมีการรีวิวกปัญหาและงานที่เร่งด่วนของนิทรรศการ แจ้งประเด็นความคืบหน้าทุกครั้ง แต่คนที่ตกหล่นข่าวสารคือคนที่ไม่ได้เข้าประชุม
7. การแจ้งงานให้แต่ละฝ่าย เกิดการทับซ้อนกัน (คนที่ต้องรับผิดชอบหลายงาน) กระบวนการทำงานจึงล่าช้าและตกหล่น
8. การแจ้งงานตามความว่างไม่ใช่การแจ้งงานตามความเหมาะสม จำเป็นต้องจัดสรรตามความสามารถ คนไหนทำอะไรเป็นบ้าง มีอุปกรณ์อะไรบ้าง
9. อยากให้ผู้ร่วมงานแสดงออกถึงความมีส่วนมากกว่านี้
10. หากไม่ไหว มักใช้เงินแก้ปัญหา
11. ขาดประสบการณ์ โดยเฉพาะการคาดการณ์งบและการทำเบิกจ่ายงบประมาณ
12. มีคนไม่ช่วยทำงานส่วนรวม ทำแต่งานตัวเอง
13. การติดตามงานผ่านแผนงานฯ ทำให้ทราบว่างานไหนล่าช้า ต้องตามทีใคร และควรค่าใคร
14. การแจ้งวันและกำหนดส่งงานที่ไม่ชัดเจน เกิดความล่าช้าในการทำงาน
15. จำนวนคนไม่พอ ที่จะดำเนินการกิจกรรมหลาย ๆ อย่างได้ในครั้งเดียว อาจารย์ก็เตือนแล้วแต่ไม่ยอมฟัง

16. วิธีการติดตั้งงาน เทคนิคการแขวน รูปแบบการนำเสนอ ที่คิดจากความเหมาะสมของพื้นที่ มีปัญหาน้อยที่สุด
17. ยังมีปัญหาด้านการสื่อสารทำให้หลาย ๆ ฝ่ายไม่เข้าใจกัน เป็นปัญหาใหญ่สุด



ภาพ 56 โปสเตอร์นิทรรศการศิลปนิพนธ์ DEV

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผลการดำเนินงานรายกิจกรรม

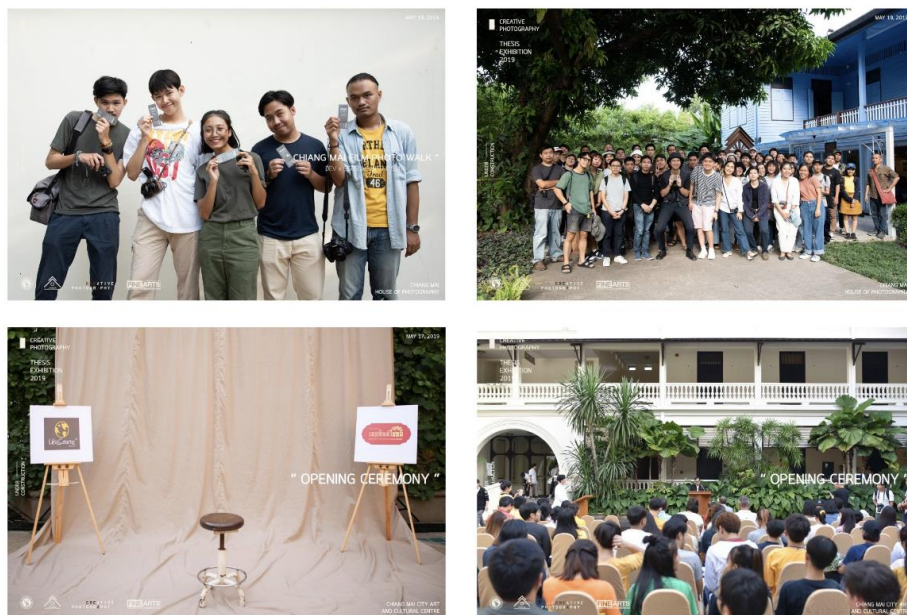
กิจกรรมที่ 1 Mini Talk

รายละเอียดกิจกรรม : Mini Talk คือเวทีเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยวิทยากรช่างภาพแนวร่วมสมัย ดำเนินกิจกรรมเพื่อตั้งผู้ชมเข้างานโดยจัดขึ้นก่อนพิธีเปิดประกอบด้วยคุณรินรดา พรสมบัติเสถียร และ คุณตะวันวาด วนวิทย์

กำหนดการดำเนินการในวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

ปัญหาที่พบ

1. จำนวนเก้าอี้ที่นั่งฟังสำหรับแขกที่ไม่เพียงพอสู่ร่วมกิจกรรม (จัดเตรียมไว้แค่ 50 ที่นั่ง)
2. ปัญหาสภาพอากาศก่อนเปิดงาน 2 ชั่วโมงเกิดฝนตกหนักกิจกรรมล่าช้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมเดินทางไม่สะดวก
3. ขาดช่างเทคนิค สายไฟในงานที่ติดตั้งไม่เรียบร้อยส่งผลให้เกิดภาพที่ไม่น่ามอง
4. เครื่องปรับอากาศโซน A3 จุดหลังห้องบรรยายไม่ทำงาน



ภาพ 57 ภาพพิธีเปิดนิทรรศการ ลานวัฒนธรรมหอศิลป์กลางเวียง

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

กิจกรรมที่ 2 พิธีเปิดนิทรรศการ

รายละเอียดกิจกรรม : พิธีเปิดได้รับเกียรติจากรองผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ คุณมนัส ชันใส มาเป็นประธานในพิธีเปิดงานนิทรรศการ โดยมีคนเข้าร่วมพิธีเปิดจำนวน 324 คน (จากเอกสารลงทะเบียน) แบ่งเป็นบุคคลทั่วไป 297 คน สื่อมวลชน 27 คน

ปัญหาที่พบ

1. ฝนตกอย่างหนักก่อนพิธีการทำให้เกิดปัญหาในการเตรียมการ
2. ปัญหาการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงสถานที่ไม่ชัดเจนผู้เข้าร่วมงานหาสถานที่จัดไม่เจอ
3. จำนวนทีมงานเพื่อรองรับแขกและบริการในพิธีเปิดมีไม่เพียงพอ

กิจกรรมที่ 3 Keynote Speaker บรรยายพิเศษ

รายละเอียดกิจกรรม : การบรรยายพิเศษจากวิทยากร คุณเล็ก เกียรติศิริขจร ในหัวข้อ ประสบการณ์การสร้างสรรค์ ภาพถ่ายเชิงพาณิชย์และงานสร้างสรรค์ส่วนตัว
 หมายเหตุ : กิจกรรมนี้ได้รับการสนับสนุนอาหารว่างจากผิงน้อยเบเกอรี่และบัตรเข้าชมพิพิธภัณฑ์ภาพ 3 มิติจากทาง Art in Paradise Chiang Mai เป็นของรางวัลแก่ผู้เข้าร่วมงาน

ปัญหาที่พบ

1. คนเข้าร่วมกิจกรรมน้อยกว่าจำนวนผู้ลงชื่อเข้าร่วมออนไลน์
2. มีเวลาเตรียมการค่อนข้างกระชั้นการประสานงานที่ล่าช้าระหว่างผู้จัดกิจกรรมกับวิทยากรส่งผลโดยตรงต่อการประชาสัมพันธ์
3. การประชาสัมพันธ์ที่น้อยจึงไม่ถึงกลุ่มเป้าหมายหรือออกออกสู่วงกว้าง

กิจกรรมที่ 4 Film Photo Walk & Challenge

รายละเอียดกิจกรรม : Film Photo Walk & Challenge เป็นอบรมบรรยายเชิงปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรช่างภาพสายสตรีทจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ คุณอาทิตย์ เลิศรักษ์มงคล และ คุณมาริษา รุ่งโรจน์ คุณเอกพล พันธุ์พัฒน์ หลังจากบรรยายเนื้อหาและรายละเอียดเช่นการถ่ายภาพด้วยฟิล์ม ยกตัวอย่างผลงานและประสบการณ์เป็นแนวทางให้สำหรับผู้สนใจในการถ่ายภาพ จากนั้นจึงออกเดินถ่ายภาพในตัวเมืองเชียงใหม่พร้อมกับทีมวิทยากรโดยใช้กล้องฟิล์มในการบันทึกภาพ

ปัญหาที่พบ

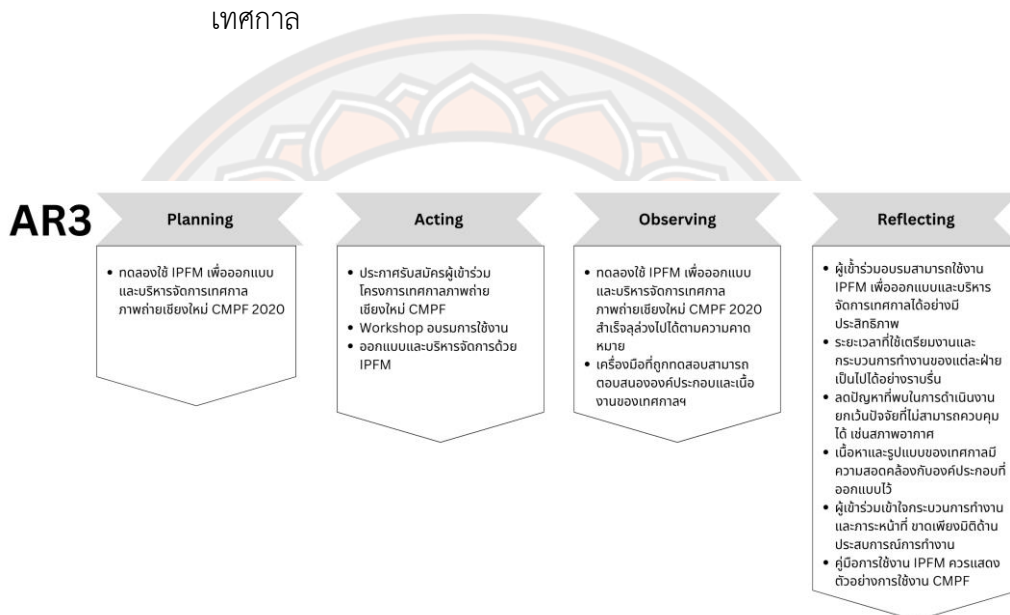
1. อากาศร้อนมากส่งผลต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. ผู้ลงทะเบียนเข้าร่วมเกินจำนวนที่เปิดรับสถานที่บรรยายจัดไว้จึงค่อนข้างอัดอัด
3. อาหารกลางวันที่สั่งไว้มาส่งล่าช้าเนื่องจากการสื่อสารและนัดหมายที่ผิดพลาด

AR 3 ทดสอบการใช้งานรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

วงรอบสุดท้ายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมายเพื่อทดสอบเครื่องมือแผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติที่ถูกพัฒนาขึ้นจนสมบูรณ์ตามกรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการวงรอบที่ AR 1-2 ในรูปแบบเครื่องมือแผนผังรูปแบบหลายลำดับขั้น (Multi-Level Canvas) โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

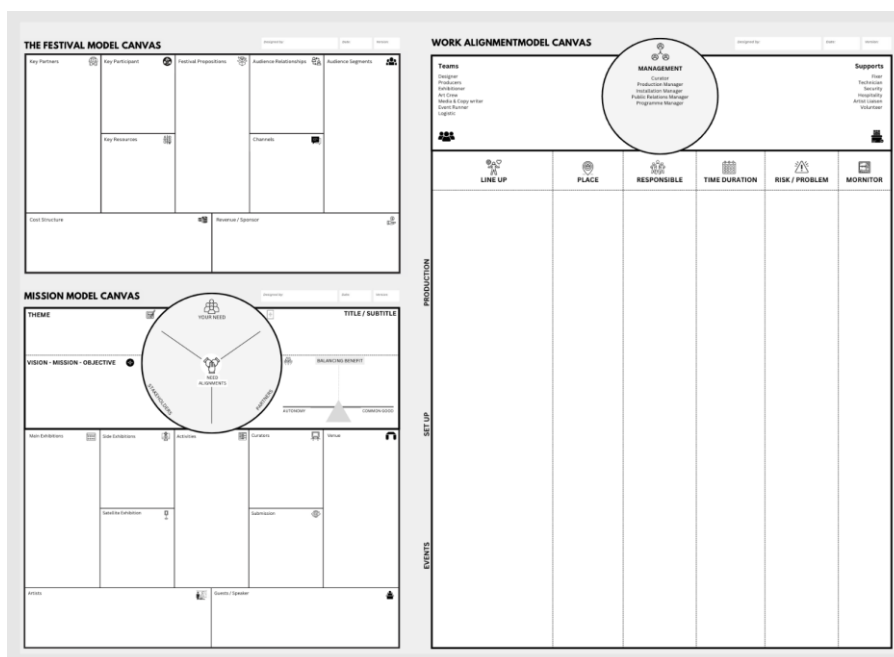
1. อบรมนำร่องกับกลุ่มผู้ทดสอบ (Pilot Study) โดยจัดการบรรยายร่วมกับอบรมเชิงปฏิบัติการ “The International Photography Model Canvas : Methods and Management”
2. เปิดรับอาสาสมัครผู้สนใจเข้าร่วมอบรมเพื่อปฏิบัติงานในเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ ครั้งที่ 3 ประจำปี พ.ศ. 2563
3. ทดลองใช้งานเครื่องมือ IPFM ที่ประกอบด้วย

- Festival Model Canvas (FMC)
เพื่อใช้วิเคราะห์องค์ต้นทุน โครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายและทรัพยากร
- Mission Model Canvas (MMC)
เพื่อใช้ออกแบบเป้าหมาย นิทรรศการ กิจกรรม และการจัดการความต้องการ
ของความร่วมมือในเทศกาล
- Work Alignment Canvas (WAC)
เพื่อใช้แจกแจงงาน และติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมและผลผลิตของ
เทศกาล



ภาพ 58 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ AR 3 ในเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ (CMPF 2020)

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)



ภาพ 59 IPFM แบบ 3 ลำดับชั้นเวอร์ชันสมบูรณ์

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

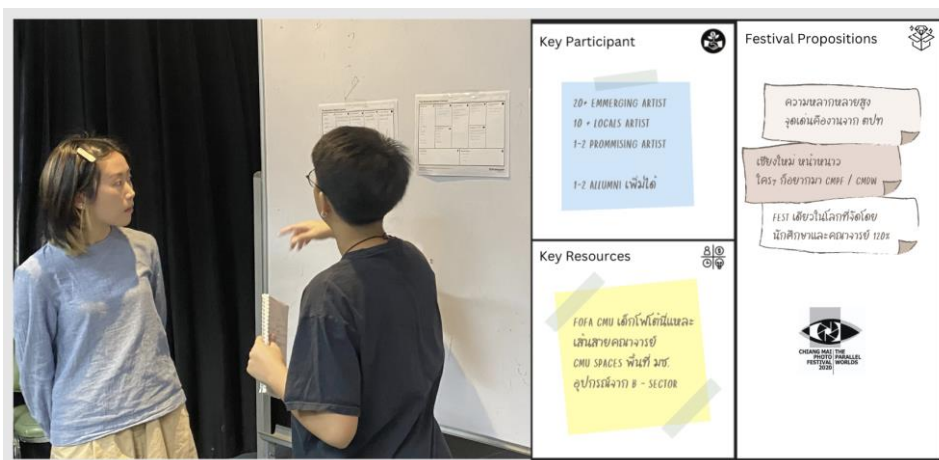
การใช้งานเครื่องมือรูปแบบ (IPFM) เพื่อบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ (CMPF 2020)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติประกอบด้วย (BMC, FMC, TMC และ MMC) ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้ทดสอบ (Pilot Study) โดยการเปิดรับคณะดำเนินงานจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้ดำเนินโครงการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติเชียงใหม่ครั้งที่ 3 ประจำปี 2563 ซึ่งเป็นการทดลองใช้งานจริงในการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ โดยใช้แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายเป็นเครื่องมือเพื่อปมเพราะความรู้ในการดำเนินงานแก่กลุ่มอาสาสมัครและคณะดำเนินงานประจำโครงการ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอาสาสมัครนักศึกษา เจ้าหน้าที่และคณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการฯ

เป้าหมายของเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติเชียงใหม่

- การเป็นเวทีแห่งโอกาสแก่กลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มีพื้นที่เพื่อนำเสนอผลงานเพื่อสะท้อนแนวคิดและความรู้สึกแห่งยุคสมัยของเหล่าคนรุ่นใหม่สื่อสารถึงประเด็นและความสนใจสู่สายตาสาธารณะ
- สร้างและส่งเสริมประสบการณ์แก่ชุมชนและนักท่องเที่ยวเห็นความหลากหลายของโลกการถ่ายภาพ

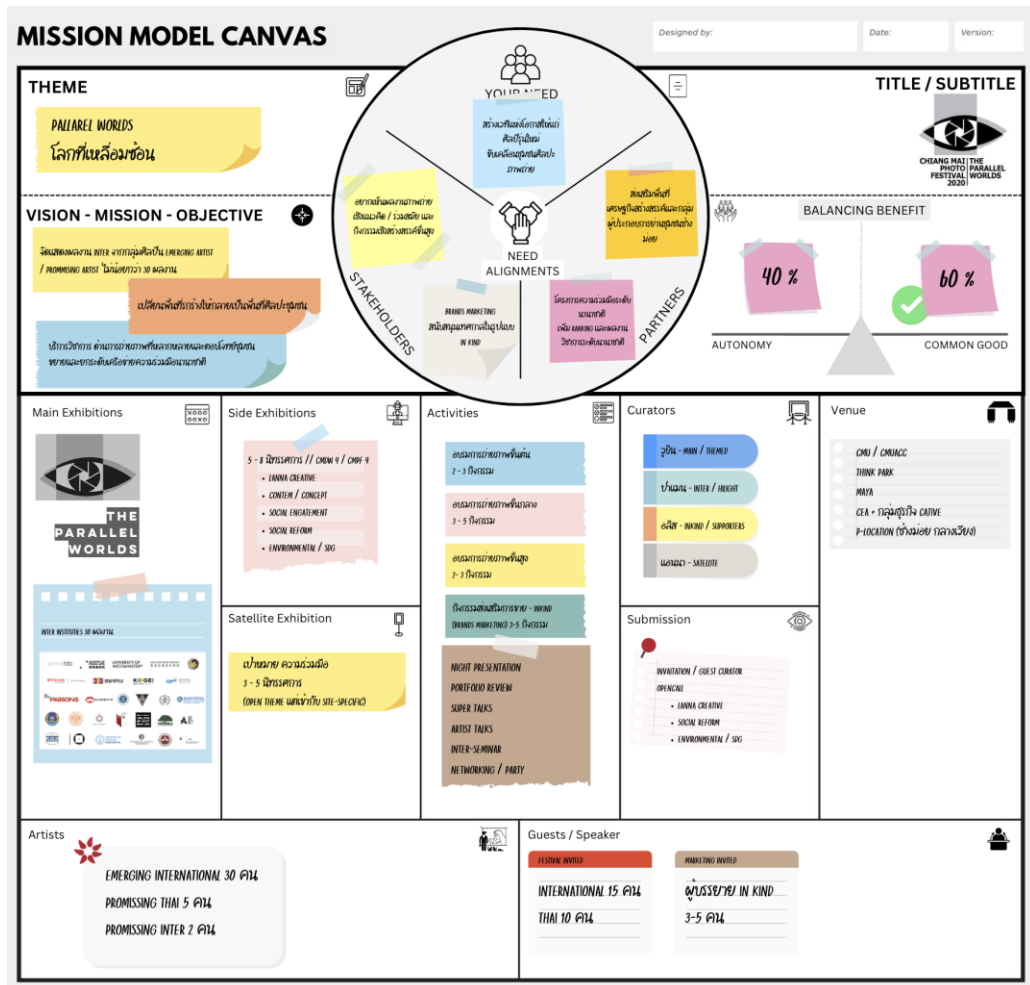
- ขับเคลื่อนแนวทางการถ่ายภาพของไทยและภูมิภาคเอเชียให้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ไปพร้อมกับกระแสการถ่ายภาพโลก
- สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมแห่งการสร้างสรรค์ มีชีวิตชีวาและหลากหลายที่จำเป็นต่อการกำเนิดกลุ่มศิลปินช่างภาพรุ่นใหม่ ๆ ของไทย
- บ่มเพาะศิลปินและนักจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์รุ่นใหม่ให้มีประสบการณ์บนเวทีเทศกาลระดับนานาชาติ



ภาพ 60 กลุ่มอาสาสมัครและผู้ร่วมโครงการใช้งาน IPFM
 ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)



ภาพ 61 รายละเอียดของเทศกาลบนแผนภาพ FMC
 ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

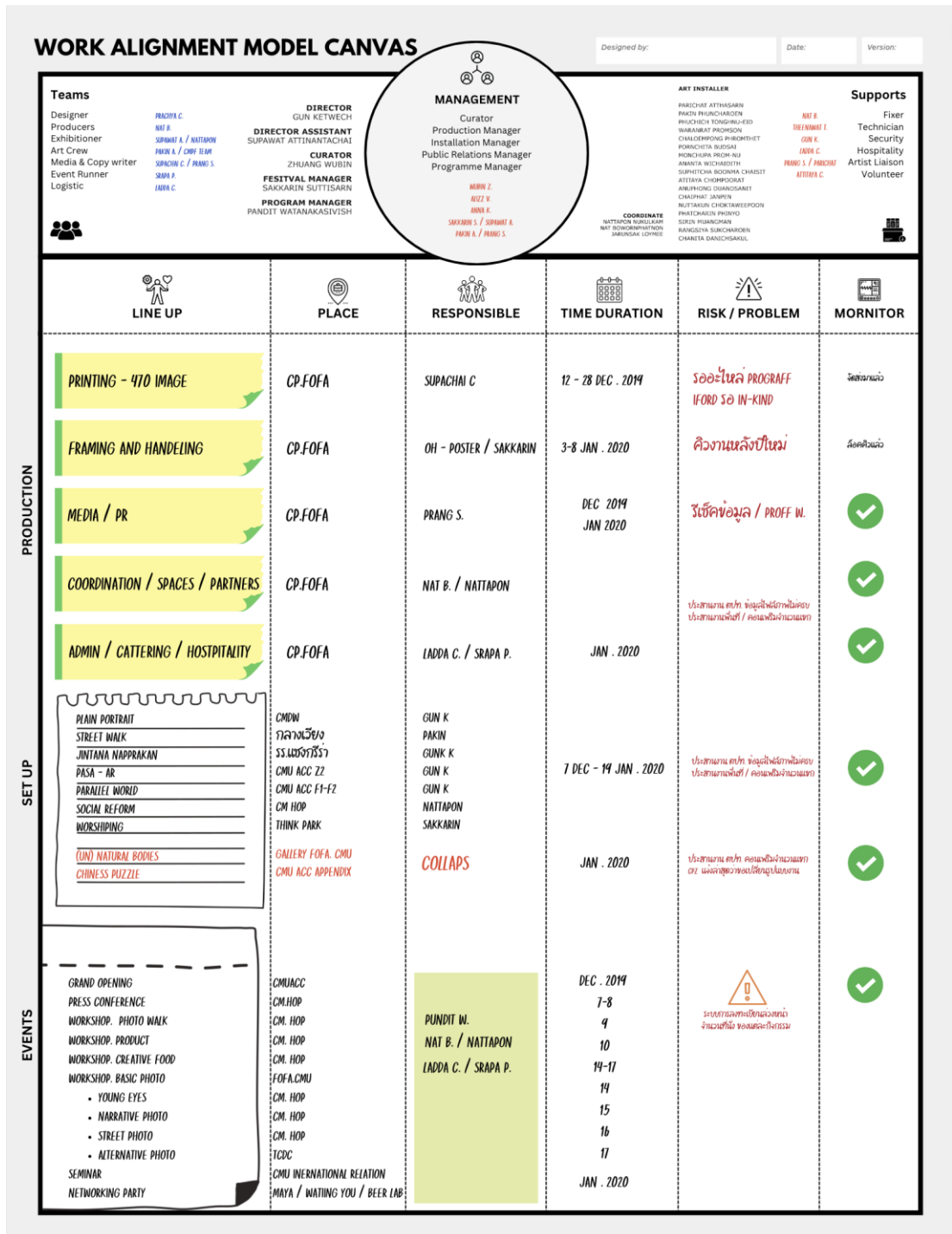


ภาพ 62 รายละเอียดของเทศกาลบนแผนภาพ MMC

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผลการดำเนินโครงการเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่

สามารถสรุปเพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ของเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้ เทศกาลภาพถ่ายนานาชาติเชียงใหม่ครั้งที่ 3 จัดดำเนินโครงการโดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นเวทีแห่งโอกาสแก่ศิลปินรุ่นใหม่ทั้งชาวไทยและต่างชาติ ประกอบด้วยนิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย และนิทรรศการความร่วมมือ กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อบริการวิชาการและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กร และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย การดำเนินโครงการในครั้งนี้ปรากฏผลตอบรับจากผู้เข้าร่วมและผลการประเมินกิจกรรมซึ่งรวบรวมรายละเอียดจากแบบสอบถามและข้อคิดเห็นเพื่อสรุปผลการดำเนินงานและบันทึกรายงานปัญหาที่พบไว้แสดงเป็นข้อเสนอแนะเพื่อใช้ปรับปรุงแนวทาง โครงสร้างและรูปแบบการดำเนินการในครั้งต่อไป



ภาพ 63 รายละเอียดการดำเนินงานของเทศกาลบนแผนภาพ WAC

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผลสัมฤทธิ์การใช้งาน IPFM

จากการใช้เครื่องมือถูกเพื่อบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ ครั้งที่ 3 ประจำปี 2563 วัตถุประสงค์หลักคือการใช้ชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลถ่ายนานาชาติกับกลุ่มอาสาสมัครและคณะผู้ดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุผลตรงตามความคาดหวัง

- เครื่องมือรูปแบบสามารถลดความยุ่งยากในการสอนและจัดการงาน ลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาที่เคยเกิดขึ้นช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สามารถลดปัญหาและกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- เทศกาลได้รับการยอมรับในคุณภาพจากสถาบันศิลปะชั้นนำของโลก
- เกิดความร่วมมือระหว่างเทศกาลศิลปะระดับสากล
- เติบโตและขยายเครือข่ายมีศักยภาพในการรวบรวมและนำเสนอผลงานภาพถ่ายจากศิลปินรุ่นใหม่ในสังกัดสถาบันศิลปะชั้นนำของโลกจำนวน 25 สถาบัน จาก 20 ประเทศทั่วโลก

เทศกาลถ่ายนานาชาติเชียงใหม่ แบ่งแผนการดำเนินงานออกเป็น 2 ช่วงระยะเวลา

กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ช่วงที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 – 15 ธันวาคม 2562 นำเสนอนิทรรศการภาพถ่ายร่วมสมัยและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ภายใต้ความร่วมมือกับเทศกาลการออกแบบเชียงใหม่ “CHIANG MAI DESIGN WEEK 2019” ภายใต้แนวคิด "เมืองที่ดีกว่า... ชีวิตที่ดีกว่า Better City, Better Living" กิจกรรมบริการวิชาการเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้รักในการถ่ายภาพ นักเรียน นักศึกษารวมถึงนักท่องเที่ยว นำเสนอผลงานภาพถ่ายร่วมสมัยจำนวน 4 นิทรรศการ 5

กิจกรรมเชิงวิชาการช่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 10 – 25 มกราคม 2563 ประกอบด้วยนิทรรศการหลัก ภายใต้แนวคิด “โลกที่เหลื่อมซ้อน : The Parallel Worlds” นิทรรศการ "โลกที่เหลื่อมซ้อน" จำนวน 30 ผลงานจากมหาวิทยาลัยและสถาบันศิลปะชั้นนำของโลก นิทรรศการความร่วมมือ 3 นิทรรศการ และนิทรรศการย่อยอีก 2 นิทรรศการ กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์อีก 6 กิจกรรม โดยทั้งสองระยะสามารถสรุปรายละเอียดทั้งหมดได้ดังนี้

1. นิทรรศการหลัก	1	นิทรรศการ
2. นิทรรศการความร่วมมือ	3	นิทรรศการ
3. นิทรรศการย่อย	5	นิทรรศการ
4. กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	11	กิจกรรม
5. การบรรยายและสัมมนา	2	กิจกรรม

MAIN EXHIBITION | THE PARALLEL WORLDS

The Parallel Worlds” นิทรรศการ “โลกที่เหลื่อมซ้อน” นำเสนอผลงานภาพถ่ายให้ผู้ชมรับรู้ถึงความซับซ้อนซึ่งมีอยู่จริงในประสบการณ์ของมนุษย์ผ่านมุมมองของศิลปินรุ่นใหม่ จำนวน 30 ชุด ผลงานเครื่องข่ายมหาวิทยาลัยจากทั่วโลกประกอบด้วยศิลปินและมหาวิทยาลัยตามรายนามดังนี้

1. Supawat Attinantachai Chiang Mai University, Thailand
2. Jirawat Tunprasert Chiang Mai University, Thailand
3. Kornthanat Pipat Ladkrabang, Thailand
4. Chatmongkol Rakraj Rangsit University, Thailand
5. Pongsak Pattamasaevi Parsons School of Design, USA
6. Joanna Berg University of Arts Poznan, Poland
7. Momoko Komatsu Tokyo Polytechnic University, Japan
8. Lisamar Barreiro-Marrero University of Central Florida, USA
9. Gregor Vogel Zurich University of Arts, Switzerland
10. Samantha Johnston University of Westminster, United Kingdom
11. Fong Hin Nam Hong Kong Baptist University, Hong Kong
12. Michael Perfecto Ateneo de Manila University, The Philippines
13. Rob Frogoso De La Salle-College of Saint Benildel, The Philippines
14. Nguyen Duy Tuan Hanoi University of Theatre and Cinema, Vietnam
15. Chan Kong Yi Polly Hong Kong Art School, Hong Kong
16. Kwok Ho Man Hong Kong Design Institute, Hong Kong
17. Ana Setyardyani Putri Indonesia Institute of the Arts, Indonesia
18. Rachmanisya Juwita Bandung Institute of Technology, West Java, Indonesia
19. Teguh Maranatha Christian University, Indonesia
20. Peng Yi-Hang National Taipei University of Education, Taipei
21. Kong Lee National Institute of Fine Arts (NIFA), Laos
22. Danysswara Panna Foto Institute, Indonesia
23. Wahed Mahmud Pathshala, South Asian Media Institute, Bangladesh
24. Huang Chien-Hua Tainan National University of the Arts, Taipei
25. Ong Wee Kiat Temasek Polytechnic, Singapore
26. Nguyen Hoang Oanh Vietnam University of Fine Arts, Hanoi, Vietnam
27. Park, Jung-Hoon Kyung-Il University, South Korea
28. Gihun Noh Chung-ang University, South Korea
29. NEY MILA Daytona State University, USA
30. HanYang Sichuan Academy of Fine Arts, China



ภาพ 64 นิทรรศการที่ประชาชนมีส่วนร่วม “THE PLAIN PORTRAITURE”

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

SIDE EXHIBITION นิทรรศการย่อย

1. THE PLAIN PORTRAITURE นิทรรศการ ภาพถ่ายบุคคลที่ประชาชนมีส่วนร่วม “THE PLAIN PORTRAITURE” โดยการใช้ภาพถ่ายบุคคลจากเรียงเพื่อสื่อสารแนวคิด “เมืองที่ดีกว่า ชีวิตที่ดีกว่า” เพื่อให้เชียงใหม่เป็นเมืองที่ดีกว่า ประชาชนผู้สนใจสามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของนิทรรศการ โดยมีส่วนร่วมเพื่อสื่อสารภาพถ่ายตัวท่านพร้อมเขียนความคิดเห็นของท่านได้ในพื้นที่นิทรรศการตลอดระยะเวลาการจัดแสดง มาช่วยกันส่งสะท้อนเสียงความเห็นของแต่ละบุคคลโดยใช้ภาพถ่ายเป็นสะพานเชื่อมโยงความคิดผ่านภาพถ่ายและตัวอักษร จัดแสดงผลงานกลางแจ้ง ณ ลานด้านข้างหอภาพถ่ายล้านนา จำนวน 180 ภาพ



ภาพ 65 STREET OBSERVATION นิทรรศการภาพถ่ายแนวสตรีท

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

2. **STREET OBSERVATION** นิทรรศการภาพถ่ายแนวสตรีท ผลงานการสร้างสรรค์ที่เกิดจากการเดินสำรวจเมืองเชียงใหม่ โดยเจษฎา อินเอก ศิลปินผู้นำเดินและประชาชนทั่วไปที่เข้าร่วมการอบรม “STREET PHOTOGRAPHY WORKSHOP” มุ่งสะท้อนมุมมองความสวยงามผ่านร่องรอยของชีวิตและวิถีทางของผู้คนบนท้องถนน บรรยากาศและสีสันของย่านศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ มุมมองจังหวัด และอารมณ์ขัน ที่เกิดขึ้น เป็นการบันทึกแบบฉับพลันอันเป็นเอกลักษณ์ของภาพถ่ายแนวสตรีท จัดแสดงในรูปแบบนิทรรศการกลุ่มจำนวน 25 ชุดผลงาน จัดแสดงผลงานกลางแจ้ง ณ ลานด้านหน้าหอภาพถ่ายล้านนา จำนวน 24 ภาพ



ภาพ 66 นิทรรศการภาพถ่ายร่วมสมัย “THE CHIANG MAI REFORM”

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

3. **THE REFORM** นิทรรศการ ภาพถ่ายร่วมสมัย “THE CHIANG MAI REFORM” นำเสนอมุมมองว่าด้วยสังคมเชียงใหม่ร่วมสมัย โดยกลุ่มศิลปินในจังหวัดเชียงใหม่ ผลงานภาพถ่ายหลากหลายรูปแบบที่สะท้อนความงามของภูมิทัศน์วัฒนธรรม สภาวะการณ์ ความเปลี่ยนแปลงทางความคิด ความเป็นอยู่ รวมถึงความเชื่อทางสังคม จัดแสดงในรูปแบบนิทรรศการกลุ่ม จัดแสดงผลงาน ณ ห้องนิทรรศการหมุนเวียน ชั้น 2 หอภาพถ่ายล้านนา จำนวน 90 ภาพผลงาน

4. **จินตนาการ** นิทรรศการ “จินตนาการ” จัดแสดง ณ โรงแรมแชงกรีล่า เชียงใหม่ โดยสมศักดิ์ พัฒนพิฑูรย์ นำเสนอภาพความงามในอีกรูปแบบหนึ่งของธรรมชาติแม้ละม้ายคล้ายกับสิ่งที่เคยเห็น แต่กลับต่างจากการรับรู้ของดวงตามนุษย์ตามปกติ การบันทึกด้วยกล้องดิจิทัลซึ่งดัดแปลงให้รับคลื่นแสงต่างสีปกติผนวกกับแสงอินฟราเรด ก่อให้เกิดภาพความงาม ความรู้สึก และอารมณ์ดูจ

ต่างภาพต่างมิติ ซึ่งกระตุ้นเตือนเรา ผู้มีกยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางแห่งความคิด จินตนาการ โดยกำหนดกฎเกณฑ์จำนวนมากแล้วเรียกขานสิ่งอื่นที่แตกต่างจากความคุ้นชินของตนว่าเป็นผิดปกติ



ภาพ 67 นิทรรศการ “จินตนาการ” โรงแรมแชนกรีล่า เชียงใหม่

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

5. THE WORSHIP นิทรรศการภาพถ่ายเชิงแนวคิด ผลงานโดย ศักดิ์สิทธิ์ สุทธิสาร ที่ตั้งคำถามโดยใช้สื่อศิลปะเป็นเครื่องมือนำเสนอประเด็นของความเชื่อและสังคม ผ่านเทคนิค Digital Photo retouch เพื่อแสดงถึงความผิดที่ผิดทางของเนื้อหาที่นำเสนอ จินตนาการต่อวัฒนธรรมความเชื่อแบบไทยที่เห็นจนชินตาพื้นที่ “ศักดิ์สิทธิ์” ภาวะทางความเชื่อที่ผสมผสานตัวเอง เข้ากับศาสนาในท้องถิ่น กลายเป็นหนึ่งในรูปแบบทางวัฒนธรรมในสังคม “หากแนวคิดทางวัฒนธรรมความเชื่อไม่ได้จำกัดอยู่แค่ที่พื้นที่ที่เขาคุ้นเคยจะเป็นเช่นไร” หากความเชื่อต่อการสักการะขอพรและบนบาน เดินทางไปสู่ วัฒนธรรมตะวันตกที่ห่างไกลนั้น มันจะมีหน้าตาอย่างไร



ภาพ 68 นิทรรศการย่อย “ศักดิ์สิทธิ์” โครงการวันนิมมาน

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

SATLELITE EXHIBITION

1. **CROSS** นิทรรศการความร่วมมือระหว่างเทศกาลศิลปะนานาชาติ PASA ประเทศเกาหลีใต้ คัดสรรโดย Jinhyung Park ภัณฑารักษ์ชาวเกาหลีใต้ นำเสนอผลงานภาพถ่ายของศิลปินเกาหลี ไทย และ สหรัฐอเมริกาจำนวน 13 ชุดผลงาน ภายใต้แนวคิด ผสานข้ามศาสตร์ “เมื่อวิทยาศาสตร์กับศิลปะเป็นหนึ่งเดียว” นำเสนอผลงานภาพถ่ายดิจิทัลความจริงเสมือน (Augmented Reality) นำเสนอรูปแบบใหม่ของการจัดแสดงผ่านจอมอนิเตอร์ความละเอียดสูง และดิจิทัลแพลตฟอร์ม

2. **(UN)NATURAL BODIES** นิทรรศการภาพถ่ายความร่วมมือระหว่าง Fotografia University of Art Poznan [UAP] มหาวิทยาลัยจากประเทศโปแลนด์ นำเสนอ 7 ผลงาน ในชื่อ (ไม่)เป็นธรรมชาติ - (UN)NATURAL BODIES II คัดสรรโดย Anna Kedziora กล่าวถึงมิติเวลาจากอดีต - ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อตั้งคำถามเกี่ยวกับความเป็นธรรมชาติและสภาวะอันดั้งเดิมของสรรพสิ่ง มนุษย์ สัตว์ สัตว์ สัตว์ป่า ไปจนถึงวัตถุและภูมิทัศน์ธรรมชาติ ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงและความหมายของสรีระผ่านช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ท่ามกลางบริบทของสังคมในประเทศโปแลนด์ และสังคมโลก



ภาพ 69 นิทรรศการภาพถ่ายความร่วมมือ (UN)NATURAL BODIES

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

3. **THE CHINESE PUZZEL** นิทรรศการความร่วมมือระหว่างประเทศผลงานศิลปินรุ่นใหม่ชาวจีน คัดสรรโดย Linjie Zhou (S.A.C. Subhashok the Arts Centre) ในรูปแบบ screening นำเสนอผลงานของ 8 ศิลปินคุณภาพจากประเทศจีน ภาพถ่ายนั้นคล้ายกับพัสเซล ด้วยชิ้นส่วนมากมายให้เราต้องปะติดปะต่อรวมรายละเอียดแต่ละส่วนเข้าด้วยกันจนกลายเป็นภาพขนาดใหญ่ ... ช่างภาพทั้ง 8 มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน ผลงานแต่ละชิ้นของพวกเขาเป็นเหมือนพัสเซลชิ้นเล็ก ๆ ที่นำเสนอฉากภาพของจีนปัจจุบัน"



ภาพ 70 THE CHINESE PUZZLE นิทรรศการความร่วมมือระหว่างประเทศไทย - จีน

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

อบรมเชิงปฏิบัติการ 11 กิจกรรมประกอบด้วย

1. WORKSHOP | PHOTO WALK - STREET OBSERVATION

วันที่ 7 - 8 ธันวาคม 2562 ณ หอภาพถ่ายล้านนา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กิจกรรมอบรมบรรยายและปฏิบัติการ เกี่ยวกับการถ่ายภาพ แนว Street Photography โดยมีคุณเจษฎา อินเอกช่างภาพแนว Street ที่มีชื่อเสียงในระดับสากล เป็นวิทยากร โดยเน้นการเรียนรู้ประวัติศาสตร์การถ่ายภาพ กระบวนการทำงาน วิธีคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ภาพถ่ายแนว Street Photography ซึ่งกำลังเป็นที่สนใจในปัจจุบัน อย่างแพร่หลายและสามารถนำเสนอมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับจังหวัดเชียงใหม่



ภาพ 71 ผลการจัดกิจกรรมที่สร้างให้เกิดนิทรรศการย่อยในเทศกาลภาพถ่ายฯ

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผลการประเมินกิจกรรมจากผู้เข้าร่วม

การประเมินกิจกรรมใช้แบบประเมิน จำนวน 3 หัวข้อ ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นจะอยู่ในรูปแบบของ Rating scale 5 scale ซึ่งมีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 20 คน ดังนี้

ระดับความพึงพอใจแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยคะแนนเฉลี่ยนนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความพึงพอใจ
1. ด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม			
1.1 ความเหมาะสมของหัวข้อของการจัดกิจกรรม	4.70	94.00	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดกิจกรรม	4.30	86.00	มาก
1.3 ความเหมาะสมของสถานที่จัดกิจกรรม	4.75	95.00	มากที่สุด
2. ด้านการบรรยาย			
2.1 ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร	4.75	95.00	มากที่สุด
2.2 การทำกิจกรรมเหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อของกิจกรรม	5.00	100	มากที่สุด
2.3 การใช้สื่อประกอบการบรรยาย	4.65	93.00	มากที่สุด
2.4 การตอบข้อซักถามหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.45	89.00	มาก
2.5 ได้รับความรู้ ประโยชน์ตรงตามที่ต้องการ	4.70	94.00	มากที่สุด
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก			
3.1 การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่	4.80	96.00	มากที่สุด
3.2 ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์	4.75	95.00	มากที่สุด
3.3 การบริการอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่ม	4.75	95.00	มากที่สุด
ภาพรวมของกิจกรรม	4.69	93.80	มากที่สุด

ตาราง 12 ผลการประเมินกิจกรรม 01 STREET OBSERVATION

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผู้เข้าร่วม WORKSHOP I PHOTO WALK > STREET OBSERVATION มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 คิดเป็นร้อยละ 93.80 และการประเมินในด้านรูปแบบการอบรม การบรรยาย และสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

- อยากให้เพิ่มวันในการจัดกิจกรรมให้มากกว่านี้
- เพิ่มเวลาในการเดินถ่ายภาพ, เวลาในการศึกษาเรียนรู้ผลงานของวิทยากร เป็นต้น
- อยากให้มีเวลาในการถ่ายภาพงานสักอาทิตย์แล้วค่อยให้วิทยากรคอมเม้น

2. WORKSHOP I PRODUCT PHOTOGRAPHY อบรมการถ่ายภาพเพื่อผู้ประกอบการ วันที่ 9 ธันวาคม 2562 เวลา 13.00 – 16.00 ณ หอภาพถ่ายล้านนา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กิจกรรมอบรมบรรยายและปฏิบัติการ เกี่ยวกับการถ่ายภาพสินค้าเบื้องต้น โดยมีคุณบัณฑิต วัฒนกลสิวิชัย เป็นวิทยากร ได้รับสนับสนุนไฟสตูดิโอคุณภาพสูงจาก Profoto โดยมุ่งให้ความรู้ทั่วไปในการถ่ายภาพสินค้าเพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มความงามตลอดจนมูลค่าของสินค้า แบ่งกิจกรรมออกเป็นจำนวน 3 ฐาน เพื่อจำลองการถ่ายภาพสินค้าในสภาพแวดล้อมและเงื่อนงำที่แตกต่างกัน

ผลการประเมินกิจกรรม

การประเมินกิจกรรมใช้แบบประเมิน จำนวน 3 หัวข้อ ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นจะอยู่ในรูปแบบของ Rating scale 5 scale ซึ่งมีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 7 คน โดยมีระดับความพึงพอใจแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย

- โดยคะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความพึงพอใจ
1. ด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม			
1.1 ความเหมาะสมของหัวข้อของการจัดกิจกรรม	4.29	85.80	มาก
1.2 ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดกิจกรรม	4.14	82.80	มาก
1.3 ความเหมาะสมของสถานที่จัดกิจกรรม	4.57	91.40	มากที่สุด
2. ด้านการบรรยาย			
2.1 ความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร	4.71	94.20	มากที่สุด
2.2 การทำกิจกรรมเหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อของกิจกรรม	4.14	82.80	มาก
2.3 การใช้สื่อประกอบการบรรยาย	4.43	88.60	มาก
2.4 การตอบข้อซักถามหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.57	91.40	มากที่สุด
2.5 ได้รับความรู้ ประโยชน์ตรงตามที่ต้องการ	4.29	85.80	มาก
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก			
3.1 การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ และ Staff	4.29	85.80	มาก
3.2 ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์	4.57	91.40	มากที่สุด
3.3 การบริการอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่ม	4.86	97.20	มากที่สุด
ภาพรวมของกิจกรรม	4.44	88.80	มาก

ตาราง 13 ผลการประเมินกิจกรรม 02 PRODUCT PHOTOGRAPHY

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม WORKSHOP | PHOTOGRAPHY | อบรมการถ่ายภาพเพื่อผู้ประกอบการ มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 คิดเป็นร้อยละ 88.80 และการประเมินในด้านรูปแบบการอบรม การบรรยาย และสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด



ภาพ 72 ผลการจัดกิจกรรมเทศกาลภาพถ่ายฯ อบรมถ่ายภาพสินค้า

4. WORKSHOP | CREATIVE PHOTOGRAPHY | อบรมการถ่ายภาพอาหาร วันที่ 9 ธันวาคม 2562 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ หอภาพถ่ายล้านนา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ฝึกสอนเทคนิค และความรู้เบื้องต้นการถ่ายภาพอาหาร Creative Food Photography และการออกแบบและประกอบจานเพื่อการถ่ายภาพ วิทยากรโดย อาจารย์ณัฐฐ์ บวรพัฒน์นนท์ และฟูตส์ไต้ลีส คุณพิมพ์ มาตา กรรณกุลสุนทร

ผลการประเมินกิจกรรม

การประเมินกิจกรรมใช้แบบประเมิน จำนวน 3 หัวข้อ ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นจะอยู่ในรูปแบบของ Rating scale 5 scale ซึ่งมีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 9 คน โดยมีระดับความพึงพอใจแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยคะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความพึงพอใจ
1. ด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม			
1.1 ความเหมาะสมของหัวข้อของการจัดกิจกรรม	4.56	91.20	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดกิจกรรม	4.33	86.60	มาก
1.3 ความเหมาะสมของสถานที่จัดกิจกรรม	4.22	84.40	มาก
2. ด้านการบรรยาย			
2.1 ความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร	4.67	93.40	มากที่สุด
2.2 การทำกิจกรรมเหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อของกิจกรรม	4.67	93.40	มากที่สุด
2.3 การใช้สื่อประกอบการบรรยาย	4.11	82.20	มาก
2.4 การตอบข้อซักถามหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.44	88.80	มาก
2.5 ได้รับความรู้ ประโยชน์ตรงตามที่ต้องการ	4.67	93.40	มากที่สุด
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก			
3.1 การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ และ Staff	4.67	93.40	มากที่สุด
3.2 ความพร้อมของอุปกรณ์วัสดุอุปกรณ์	4.56	91.20	มากที่สุด
3.3 การบริการอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่ม	4.56	91.20	มากที่สุด
ภาพรวมของกิจกรรม	4.49	89.80	มาก

ตาราง 14 ผลการประเมินกิจกรรม 03 CREATIVE PHOTOGRAPHY

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม WORKSHOP | PHOTOGRAPHY | อบรมการถ่ายภาพอาหาร มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 คิดเป็นร้อยละ 89.80 การประเมินในด้านรูปแบบการอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และมาก



ภาพ 73 กิจกรรมอบรมถ่ายภาพอาหาร

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

5. WORKSHOP I BASIC PHOTOGRAPHY : YOUNG EYES

วันที่ 14 - 15 ธันวาคม 2562 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ หอภาพถ่ายล้านนา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กิจกรรม “การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการถ่ายภาพระดับมัธยมศึกษา Young Eyes” เป็นการจัดการอบรมในรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการบริการวิชาการ นำองค์ความรู้ด้านการถ่ายภาพสู่เยาวชนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ใช้การถ่ายภาพเป็นสื่อกลางในการส่งเสริมด้านประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรมล้านนา

ผลตอบรับจากเยาวชนผู้เข้าร่วมกิจกรรมในระดับที่ดี โดยทุกคนมีความสนใจ ตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้จากทั้งคณาจารย์และนักศึกษาผู้บรรยาย สร้างความมีส่วนร่วมที่ดีในการดำเนินแต่ละกิจกรรม นักศึกษาผู้ดำเนินกิจกรรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เยาวชนผู้เข้าร่วมกิจกรรมสนใจและเกิดความสุขสนุกสนานในการเรียนรู้

อุปสรรคที่เกิดขึ้นบางประการคืออุปกรณ์กล้องถ่ายภาพที่ให้เยาวชนผู้เข้าร่วมกิจกรรมยืมใช้มีไม่เพียงพอสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนในวันที่ 14 โดยแก้ปัญหาโดยการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่วนหนึ่งยืมใช้กล้องถ่ายภาพร่วมกัน อีกส่วนหนึ่งจำเป็นต้องใช้กล้องถ่ายภาพบนโทรศัพท์มือถือ การนำเสนอแนวคิด พูดคุย และวิพากษ์วิจารณ์ผลงานภาพถ่ายจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างรวดเร็วและไม่ครบจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคที่พบจะสามารถนำไปใช้ในการจัดการกิจกรรมครั้งต่อไป

ผลการประเมินกิจกรรม

การประเมินกิจกรรมใช้แบบประเมิน จำนวน 3 หัวข้อ ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นจะอยู่ในรูปแบบของ Rating scale 5 scale ซึ่งมีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 71 คน โดยมี ระดับความพึงพอใจแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยคะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความพึงพอใจ
1. ด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม			
1.1 ความเหมาะสมของหัวข้อของการจัดกิจกรรม	4.68	93.60	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดกิจกรรม	4.51	90.20	มากที่สุด
1.3 ความเหมาะสมของสถานที่จัดกิจกรรม	4.63	92.60	มากที่สุด
2. ด้านการบรรยาย			
2.1 ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร	4.65	93.60	มากที่สุด
2.2 การทำกิจกรรมเหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อของกิจกรรม	4.69	93.80	มากที่สุด
2.3 การใช้สื่อประกอบการบรรยาย	4.54	90.80	มากที่สุด
2.4 การตอบข้อซักถามหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.55	91.00	มากที่สุด
2.5 ได้รับความรู้ ประโยชน์ตรงตามที่ต้องการ	4.58	91.60	มากที่สุด
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก			
3.1 การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่	4.65	93.00	มากที่สุด
3.2 ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์	4.73	94.60	มากที่สุด
3.3 การบริการอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่ม	4.76	95.20	มากที่สุด
ภาพรวมของกิจกรรม	4.63	92.60	มากที่สุด

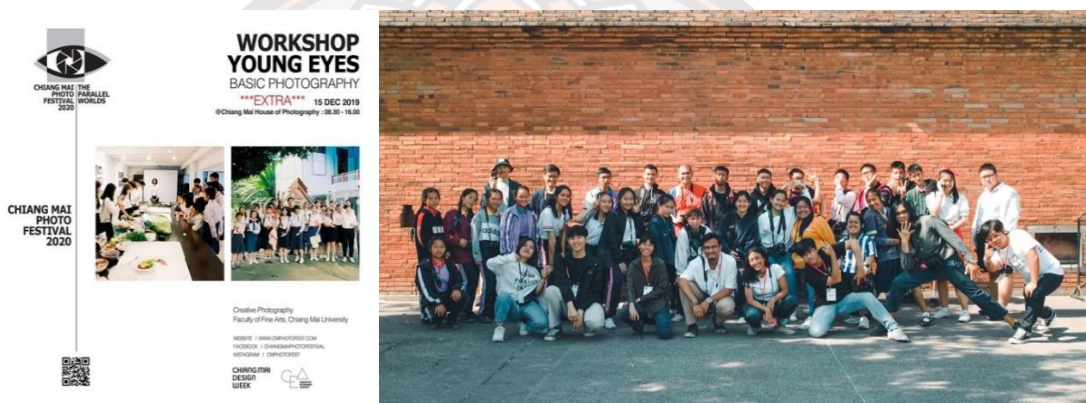
ตาราง 15 ผลการประเมินกิจกรรม 04 YOUNG EYES

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม WORKSHOP | PHOTOGRAPHY | YOUNG EYES มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 คิดเป็นร้อยละ 92.60 และการประเมินในด้านรูปแบบการอบรม การบรรยาย และสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดทุกหัวข้อ

6. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

- อยากให้มีแจกน้ำดื่มระหว่างออกเดินไปถ่ายภาพ
- อยากให้มีข่าวสารหรือช่องทางในการเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่านี้
- อยากให้รับจำนวนนักเรียนเพิ่ม



ภาพ 74 ผู้เข้าร่วมอบรมเบสิกการถ่ายภาพ Young Eyes

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2563)

ผลการประชาสัมพันธ์ (Media Covered)



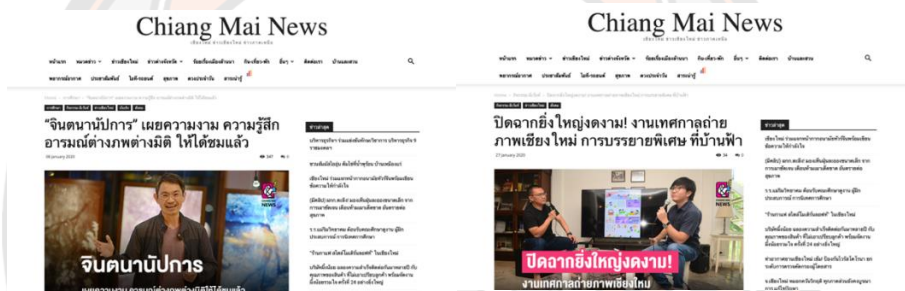
ภาพ 75 ผลการรายงานข่าวโดย The Momentum [Thailand]

ที่มา: THE MOMENTUM (ออนไลน์)



ภาพ 76 ผลการรายงานข่าวโดย The Cloud [Thailand]

ที่มา: THE CLOUD (ออนไลน์)



ภาพ 77 ผลการรายงานข่าวโดย Chiang Mai News เชียงใหม่นิวส์

ที่มา: Chiang Mai News (ออนไลน์)



ภาพ 78 ผลการรายงานข่าวโดย HDK สวิสเซอร์แลนด์

ที่มา: HDK (ออนไลน์)

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการวิจัยนี้ประกอบด้วย “ชุดเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ” และ “คู่มือการใช้งาน” เพื่อส่งมอบองค์ความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ หรือ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับมทสท. และอื่นต่อไปได้ โดยกระบวนการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีข้อเสนอแนะและข้อค้นพบในงานวิจัยประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วนดังต่อไปนี้

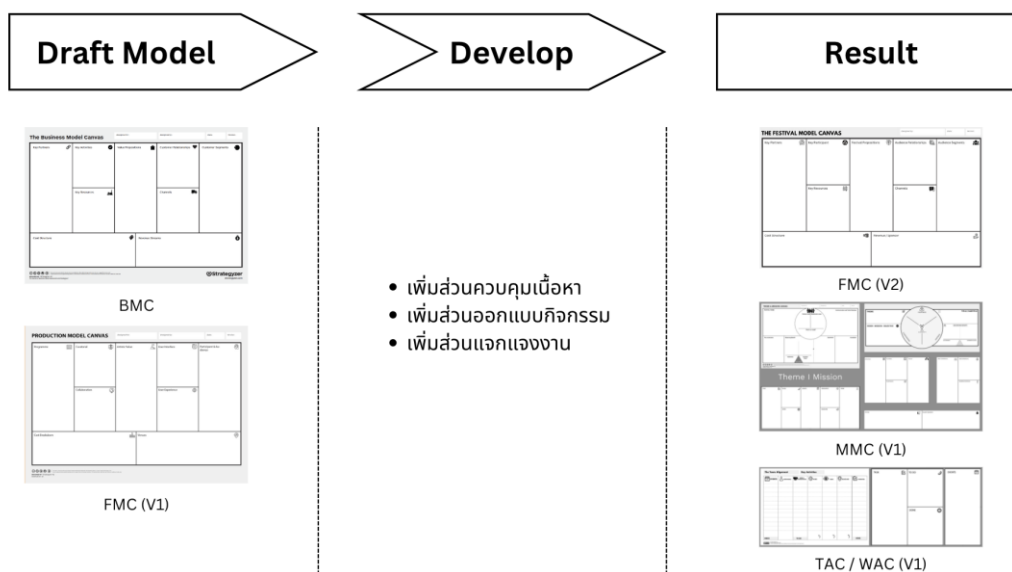
1. สรุปผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM)
2. ข้อเสนอแนะและข้อถกเถียงในงานวิจัย

สรุปผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ

เครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ The Photography Festival Model Canvas (IPFM) พัฒนาขึ้นจากแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ Business Model Canvas โดยยึดโครงสร้างหลักของ BMC ที่ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยพัฒนาส่วนเสริมและองค์ประกอบเฉพาะเพื่อขยายขอบเขตความสามารถของรูปแบบฯ ให้ตอบสนองต่อเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ ภายใต้กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 วนรอบ โดยแต่ละวงรอบมีโจทย์ที่ต้องการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือรูปแบบให้สมบูรณ์ โดยมีผลลัพธ์ของแต่ละวงรอบเกิดเป็นเครื่องมือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามลำดับดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 (AR1) วนรอบที่ 1

โจทย์การวิจัย	ทดสอบเครื่องมือรูปแบบ Business Model Canvas เพื่อเปรียบเทียบการใช้งานกับรูปแบบ Festival Model Canvas (FMC-V1)
รูปแบบการดำเนินการ	อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อออกแบบแผนงานเทศกาลภาพถ่าย ตามเงื่อนไขที่กำหนด (ไม่ได้ดำเนินโครงการจริง)
ผลลัพธ์	เครื่องมือรูปแบบ FMC (V2) / MMC (V1) / TAC / WAC (V1)



ภาพ 79 ผลการพัฒนารูปแบบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 1

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 (AR2) วงรอบที่ 2

โจทย์การวิจัย

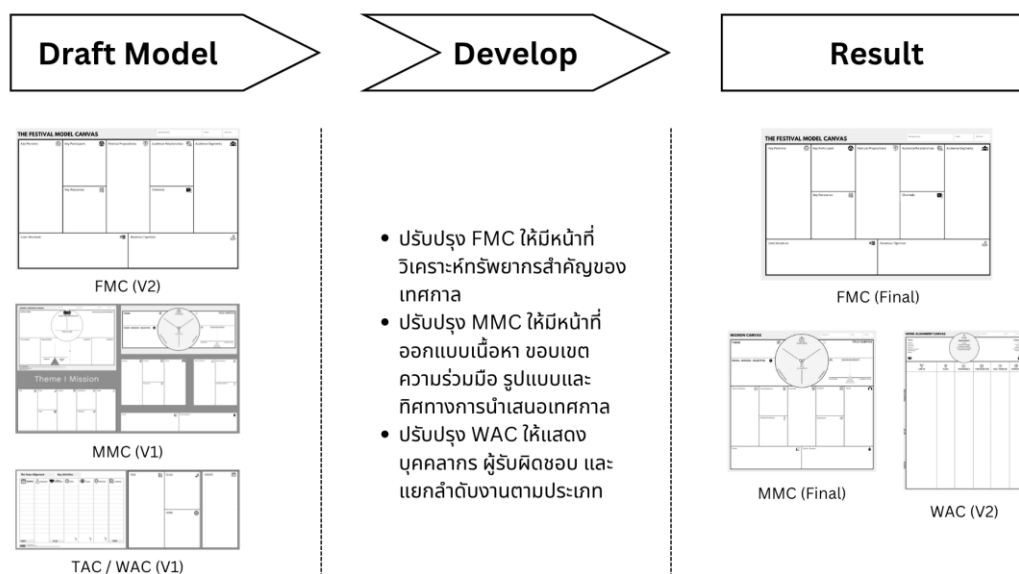
ทดสอบเครื่องมือรูปแบบ International Photography Festival Model Canvas ประกอบด้วย FMC (V2), MMC (V1) และ WAC (V1)

รูปแบบการดำเนินการ

อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อออกแบบแผนงานและทดลองบริหารจัดการนิทรรศการขนาดใหญ่ (DEV.THESIS EXHIBITION 2019)

ผลลัพธ์

เครื่องมือรูปแบบ FMC (Final) / MMC (Final) / WAC (V2)



ภาพ 80 ผลการพัฒนาแบบร่างจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 2
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 (AR3) วงรอบที่ 3

โจทย์การวิจัย

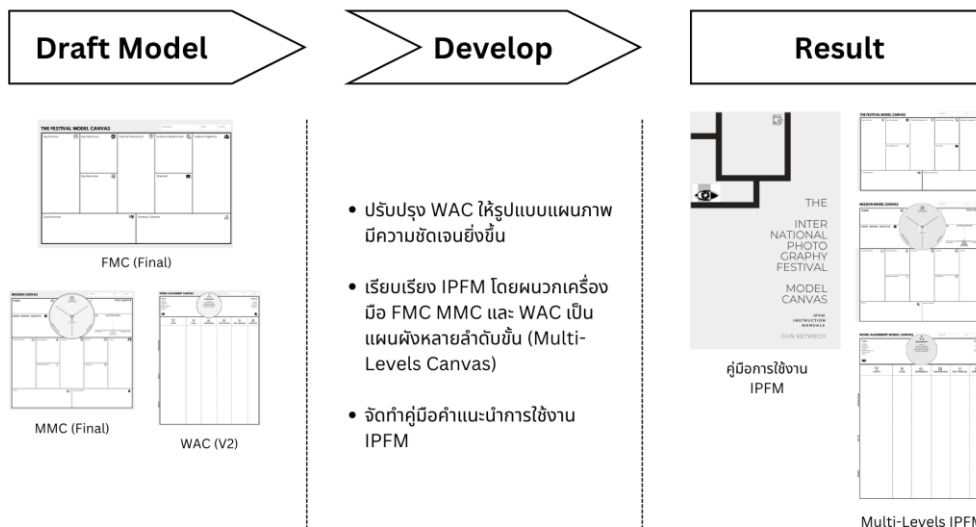
ทดลองใช้เครื่องมือรูปแบบ International Photography Festival Model Canvas แผนภาพ 3 ลำดับขั้น ประกอบด้วย FMC, MMC, และ WAC

รูปแบบการดำเนินการ

อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ (Chiang Mai Photography Festival 2020)

ผลลัพธ์

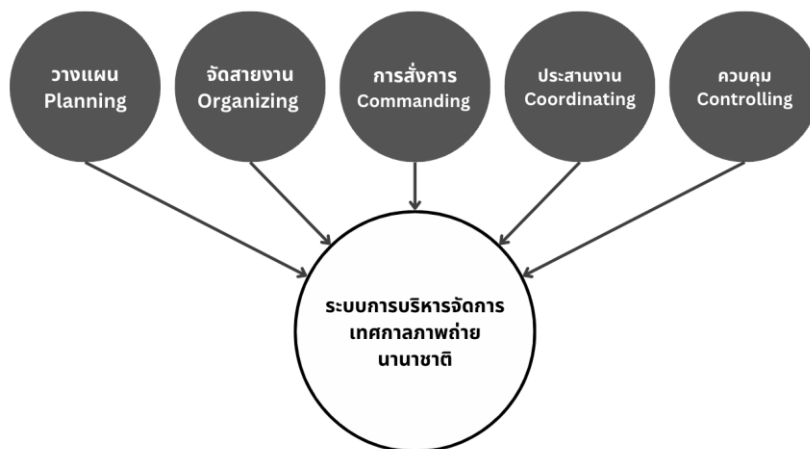
เครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ (IPFM)
คู่มือการใช้งานรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ (IPFM)



ภาพ 81 ผลการพัฒนาารูปแบบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วงรอบที่ 3

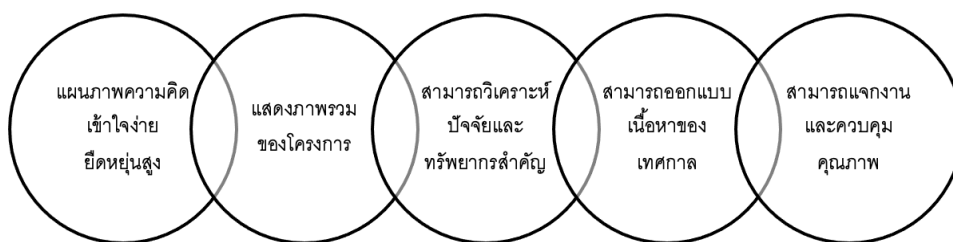
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ระบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดสายงาน (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และ การควบคุม (Controlling) ในส่วนของกรอบคุณลักษณะสำคัญของเครื่องมือรูปแบบฯ ที่ต้องการพัฒนาคือ รูปแบบควรเป็นแผนภาพความคิดที่เข้าใจง่าย มีความสามารถแสดงภาพรวมของโครงการ ต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยและทรัพยากรสำคัญที่จะนำไปใช้กำหนดรายละเอียดเนื้อหาของเทศกาล และสามารถแจกงานรวมถึงติดตามความคืบหน้าและควบคุมคุณภาพของงานเทศกาลภาพถ่ายได้



ภาพ 82 ผลการสังเคราะห์ระบบการดำเนินงานเทศกาลภาพถ่าย

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

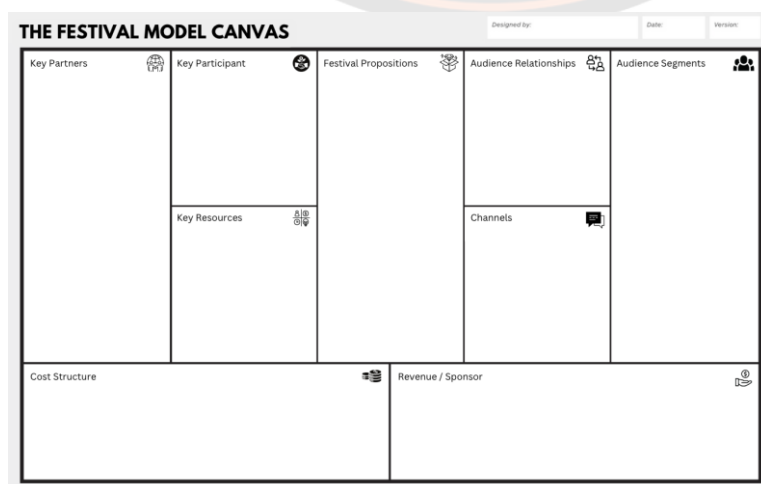


ภาพ 83 คุณลักษณะของเครื่องมือรูปแบบที่ต้องการพัฒนา

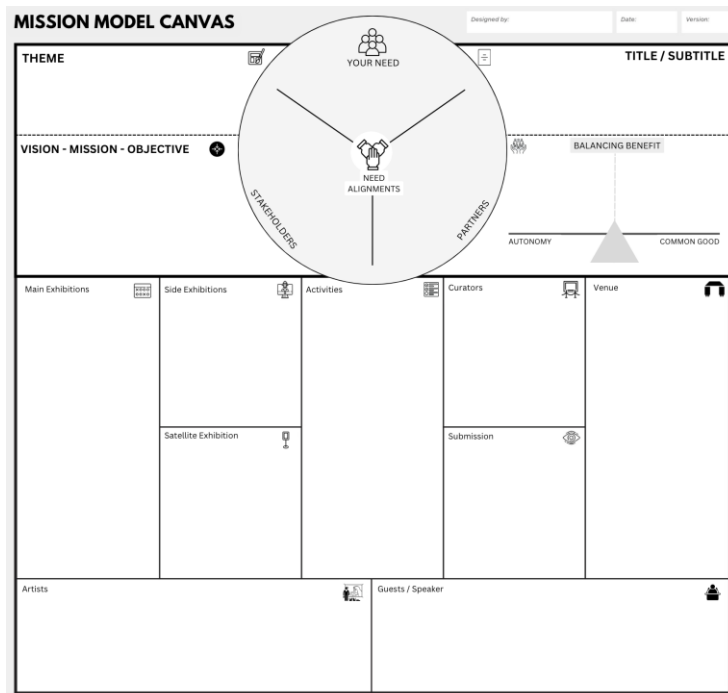
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

เครื่องมือรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM) เป็นแผนภาพแบบหลายลำดับชั้น (Multi-levels Canvas) จำนวน 3 ชุด จัดเรียงตามลำดับชั้นการใช้งานโดยแบ่งหน้าที่การใช้งานมีจุดเด่นคือความเรียบง่าย สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจได้รวดเร็ว มีคุณลักษณะสำคัญที่ตอบสนองความต้องการทั้งกลุ่มผู้ใช้งานที่มีและไม่มีประสบการณ์โดยเฉพาะผู้จัดเทศกาลรุ่นใหม่ โดยมีคู่มือคำแนะนำการใช้งานรูปแบบเพื่อสร้างแนวทางและตัวอย่างการใช้งานสำหรับนำรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM) ไปบริหารจัดการนิทรรศการ เทศกาล หรือโครงการศิลปะที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้

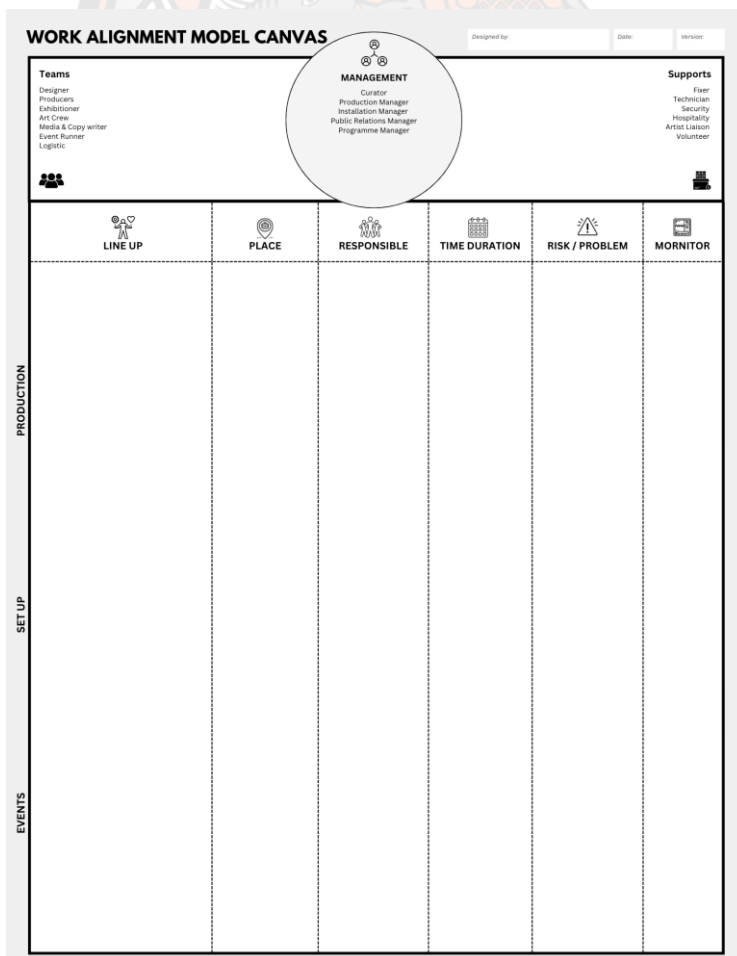
1. Festival Model Canvas ส่วนวิเคราะห์องค์ประกอบและทรัพยากรของเทศกาล
2. Mission Model Canvas ส่วนออกแบบเนื้อหาและกำหนดรูปแบบเทศกาล
3. Work Alignment Model Canvas ส่วนจัดทำงานและควบคุมคุณภาพของเทศกาล



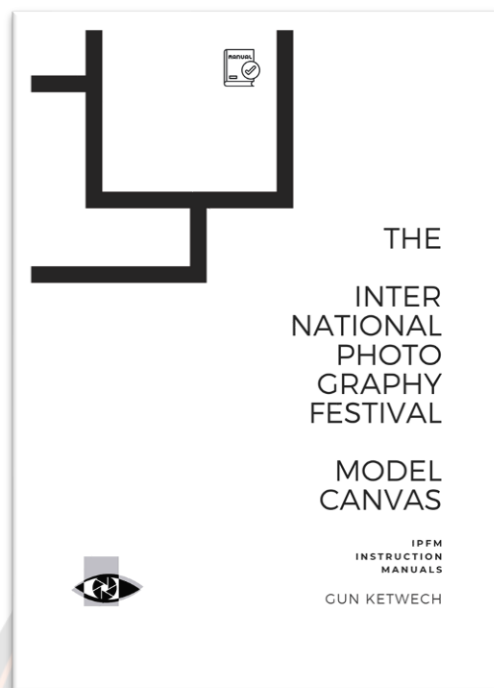
แผนผังรูปแบบ (Level 1)
The Festival Model
Canvas (FMC)
ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ
และทรัพยากรของ เทศกาล
ภาพถ่าย ฯ



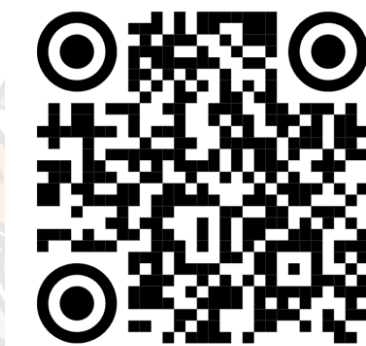
แผนผังรูปแบบ (Level 2)
Mission Model Canvas
(MMC)
ใช้ออกแบบเนื้อหา รูปแบบ
และทิศทางการนำเสนอของ
เทศกาลภาพถ่าย ฯ



แผนผังรูปแบบ (Level 3)
Work Alignment
Model Canvas (WAC)
แจกงาน ติดตามความ
คืบหน้าและควบคุมคุณภาพ
ผลผลิตของเทศกาล



คู่มือการใช้งาน
 คำแนะนำและตัวอย่างการ
 ใช้งานเครื่องมือรูปแบบการ
 บริหารจัดการเทศกาล
 ภาพถ่ายนานาชาติ



ภาพ 84 Downloadable The Festival Model Canvas QR Code

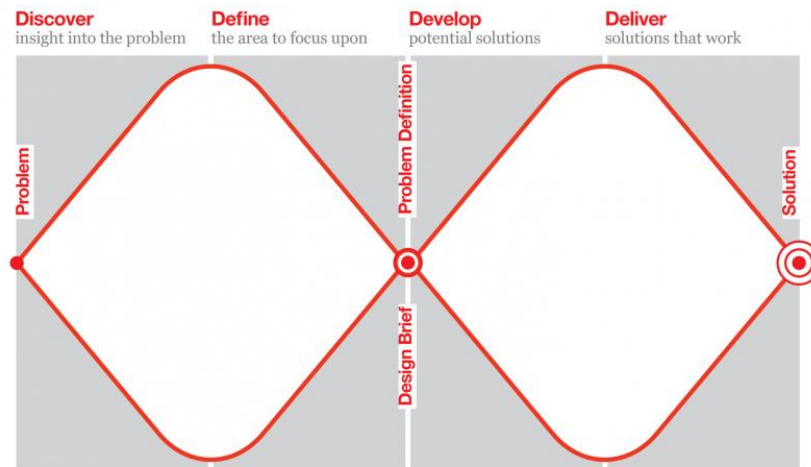
ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

ข้อเสนอแนะและข้อถกเถียงในงานวิจัย

- เครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ The Photography Festival Model Canvas (IPFM) พัฒนาขึ้นจากแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ Business Model Canvas โดยยึดโครงสร้างหลักของ BMC ที่ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ซึ่งการนำโมเดลธุรกิจโดยที่สร้างมาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ (กำไร) ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการเป็นสำคัญ การนำ BMC มาพัฒนาเพื่อบริหารจัดการ

เทศกาลที่เป้าหมายของการจัดไม่ใช่แค่ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว เหมาะกับผู้ใช้งานที่เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร (Non-Profit Organization) อย่างไรก็ตามในรูปแบบ IPFM ที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นในการจัดการงบประมาณและรายได้ (Revenue Stream) ของผู้ใช้งานในกลุ่มผู้ประกอบการศิลปะ (Art Entrepreneur) เช่นเดียวกัน

- ระหว่างการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติพบว่าในกลุ่มผู้จัดการเทศกาลและกิจกรรมสร้างสรรค์มีการใช้งานเครื่องมือรูปแบบอื่น ๆ เช่น Double Diamond Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในกระบวนการออกแบบและการแก้ปัญหาในงานที่มีความซับซ้อน ถูกพัฒนาโดย Design Council ประเทศ สหราชอาณาจักร ซึ่งกลายเป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในด้านการออกแบบ สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการออกแบบ Double Diamond Design Process นั้นใช้แบบจำลองรูปทรงเพชรคู่ ประกอบด้วยสี่ขั้นตอน (4D) ประกอบด้วย
 - ค้นพบ (Discover) ขั้นแรก คือการสำรวจพื้นที่ของปัญหา ทำความเข้าใจบริบท และรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด
 - บ่งชี้ / กำหนด (Define) ขั้นที่สอง นักออกแบบจะสังเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมในขั้นต่อนก่อนหน้าเพื่อระบุปัญหาที่พวกเขาตั้งใจจะแก้ไขอย่างชัดเจน เพื่อหาปัญหาที่แท้จริงเพียงหนึ่งเดียวให้สามารถแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น
 - พัฒนา (Develop) ขั้นที่สาม เป็นการระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา สร้างต้นแบบและทำซ้ำแนวคิดต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเลือกโซลูชันที่มีแนวโน้มมากที่สุดนำไปสู่การออกแบบหรือต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์หรือทางออก
 - ส่งมอบ (Deliver) ขั้นตอนที่สุดท้ายที่จะทราบว่าวิธีแก้ไขปัญหานั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ผ่านการรวบรวมคำติชมและทำซ้ำเพื่อปรับแต่งโซลูชันจนแน่ใจว่าตรงตามความต้องการของผู้ใช้และสามารถแก้ปัญหาที่ระบุได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพ 85 Double Diamond Model

ที่มา: British Design Council (2015)

การเปรียบเทียบโมเดล DDM กับ IPFM

รูปแบบ Double Diamond Model (DDM) ถูกออกแบบมาเป็นเครื่องมือ สำหรับช่วย กระบวนการคิดเชิงออกแบบและการแก้ปัญหา (ตัวอย่างเช่น เพื่อค้นพบถึงคำถามของการวิจัยนี้ว่า “อุปสรรคของการจัดตั้งเทศกาลภาพถ่ายในไทย” คือการขาดเครื่องมือและองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ) มากกว่านำมาใช้เพื่อบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายโดยตรง ซึ่งจากการทดลองเบื้องต้นผู้วิจัย พบข้อจำกัดบางประการเช่นเดียวกับที่พบในเครื่องมือรูปแบบอื่น ๆ ที่งานวิจัยชิ้นนี้หยิบยกมาศึกษา

ประเด็นสำคัญคือความเฉพาะเจาะจงและการลงรายละเอียดของเครื่องมือรูปแบบที่สามารถรองรับบริบทการทำงานเพื่อบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย ซึ่งต้องการความเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเหตุผลและวิเคราะห์เครื่องมือ DDM ดังนี้

- Double Diamond Model (DDM) มีลักษณะการทำงานบนโครงสร้างแบบเส้น เวลา (Linear Structure) ไม่ได้สะท้อนธรรมชาติการทำงานเพื่อบริหารจัดการ เทศกาลภาพถ่าย
หมายเหตุ * ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ IPFM จำเป็นต้องมีพัฒนาส่วนแจกแจงงาน (WAC) เพื่อแตกย่อยลำดับของงานทั้งกระบวนการผลิต ติดตั้งและส่งมอบ นิทรรศการหรือกิจกรรมที่ชัดเจน
- ข้อจำกัดด้านเวลาและความเป็นมิตรในการใช้งาน DDM ต้องการพลังของการ ค้นคว้าวิจัยเชิงลึก รวมถึงการทดลองทำซ้ำเพื่อทดสอบอย่างละเอียดซึ่งใช้เวลา

และใช้ทรัพยากร สำหรับองค์กรที่มีกำหนดเวลาหรือมีทรัพยากรจำกัดการนำโมเดลไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลอาจเป็นไปได้ยาก

- เพื่อใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพผู้ใช้งานจำเป็นต้องพึงพาประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ แต่ DDM ไม่ได้ให้คู่มือหรือคำแนะนำโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเทคนิคหรือเครื่องมือเฉพาะที่จะใช้ในแต่ละขั้นตอน
- DDM ขาดมิติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งตัวมันเองเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบในขณะที่มีเพียงบางแง่มุมของ DDM ที่มีฟังก์ชันสำหรับการบริหารจัดการ
- ส่วนประกอบสำคัญเช่น การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ หรือ การประสานงาน สามารถสะท้อนการใช้งานบริหารจัดการ แต่ DDM ไม่ได้ออกแบบมาเพื่อจัดการในประเด็นเหล่านี้โดยตรง
- การประยุกต์ใช้งาน DDM กับเทศกาลภาพถ่าย โครงการศิลปะหรือกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ในบริบทต่าง ๆ แม้ว่า DDM สามารถพัฒนา (Customize) ให้ตอบสนองความต้องการเฉพาะ แต่ด้วยความซับซ้อนของโครงสร้างจึงค่อนข้างยากสำหรับผู้ดำเนินงานมือใหม่
- DDM, BMC และ IPFM มีส่วนคล้ายกันคือให้ความสำคัญกับการทำงานบนความคิดที่หลากหลาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของคณะดำเนินงาน

สรุปการเปรียบเทียบ Double Diamond Model เป็นสุดยอดเครื่องมือสำหรับกระบวนการคิดเชิงออกแบบและผลิตนวัตกรรม สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนเพื่อหาทางแก้ที่เหมาะสม แม้ DDM จะมีความยืดหยุ่นในการใช้งาน แต่การปรับปรุงรูปแบบให้มีความเฉพาะเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย อาจไม่ใช่ตัวเลือกที่เหมาะสมนัก

ผลการเปรียบเทียบ IPFM กับรูปแบบแผนภาพชนิดอื่น

กลุ่มเครื่องมือรูปแบบที่ผู้วิจัยศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติโดยมุ่งเน้นที่รูปแบบแผนภาพความคิด (Conceptual Model) และรูปแบบโครงสร้าง (Structural Model) พบว่าชุดเครื่องมือรูปแบบที่มีศักยภาพใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วย

- รูปแบบเครือข่ายลอจิก (Network Logic)
- รูปแบบการวิเคราะห์โครงการ (PRINCE2)
- รูปแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)
- โมเดลเพชรคู่ (Double Diamond Model)

ซึ่งสองเครื่องมือสุดท้ายเป็นรูปแบบเพื่อกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ทั้งนี้รูปแบบแต่ละชนิดถูกออกแบบมาให้มีจุดเด่น คุณลักษณะและหน้าที่การใช้งานแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบขึ้นใหม่เพื่อให้ตรงกับบริบทและความต้องการสำหรับใช้บริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติได้โดยเฉพาะ

เครื่องมือรูปแบบทั้งหมดนั้นถูกนำมาสกัดเอาส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย โดยที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นหลักในการพัฒนาคือ โมเดลแผนภาพธุรกิจ (Business Model Canvas) ซึ่งเป็นรูปแบบแผนภาพเชิงความคิด (Canvas Template) ซึ่งมีคุณลักษณะและองค์ประกอบหลักตามที่ผู้วิจัยค้นหา จุดเด่นสำคัญของ BMC คือความสามารถในการปรับแต่งและเพิ่มองค์ประกอบที่ขาดไปเกิดเป็นรูปแบบแผนภาพแบบหลายลำดับขั้น (Multi-Levels Model Canvas) อีกทั้งยังง่ายต่อการทำความเข้าใจและเรียนรู้ใช้งานได้ในเวลาอันสั้น

ข้อได้เปรียบนี้ช่วยให้รูปแบบ IPFM ที่พัฒนาขึ้นให้มีคุณลักษณะและองค์ประกอบเฉพาะได้ตามที่ผู้วิจัยต้องการรวมถึงจัดทำคู่มือการใช้งานรูปแบบเพื่อรองรับผู้ใช้งานที่ขาดประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการโครงการให้สามารถทำความเข้าใจและเป็นตัวช่วยในการเรียนรู้ใช้งานรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อสรุปองค์ประกอบและฟังก์ชันของเครื่องมือรูปแบบแต่ละขั้นให้ชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงการเปรียบเทียบเครื่องมือรูปแบบแต่ละขั้นสรุปเป็นตารางดังนี้

ตารางสรุปการเปรียบเทียบรูปแบบ

องค์ประกอบและหน้าที่หลักของ รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย	Double Diamond Model	Business Model Canvas	PRINCE2	Network Logic	IPFM
การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดองค์กร (Organizing)	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดบุคลากร (Staffing)	-	-	-	-	✓
การสั่งการ (Leading) / (Commanding)	-	-	✓	-	✓
การประสานงาน (Coordinating)	-	✓	✓	✓	✓
การชี้นำ (Leading)	-	✓	✓	✓	✓
การควบคุม (Controlling)	-	✓	✓	-	✓
ความเรียบง่าย / เข้าใจง่าย (User Friendly)	-	✓	-	✓	✓
แสดงภาพรวมของโครงการ (Overview)	-	✓	-	-	✓
สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรและปัจจัยสำคัญ (Analysis)	✓	✓	✓	✓	✓
กำหนดรายละเอียดเนื้อหาของเทศกาล (Designing)	-	✓	-	-	✓
แสดงกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน (Proceeding)	✓	-	✓	✓	✓
ประเมินความเสี่ยงและการคาดการณ์ (Predicting)	✓	-	✓	✓	✓
ติดตามความคืบหน้า (Monitoring)	✓	-	✓	-	✓
ควบคุมคุณภาพของงาน (Controlling)	✓	-	-	✓	✓

ตาราง 16 ตารางเปรียบเทียบเครื่องมือรูปแบบพื้นฐานกับ IPFM

ที่มา: กรรณ เกตุเวช (2566)

บรรณานุกรม



- ศิริ ถีอาสนา. (2557). เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่: แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการ.
คุณภาพการศึกษา. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2535). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงธน.
พัฒนา
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. สงขลา : คณะครุศาสตร์ สถาบัน. ราชภัฏ
สงขลา
- ดิเรก วรรณเศียร (2545) การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุ
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- . (2548). ศาสตร์ การสอน: องค์ความรู้ เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). เศรษฐมิติเบื้องต้น. แปลโดยคงศักดิ์ สันติพิถกวงษ์. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์รู้แจ้ง
- ทิตินา แคมมณี. (2527). เอกสารคำสอนวิชา การพัฒนาและการใช้ระบบการสอน. คณะครุศาสตร์:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวกู แซ่ตั้ง (2558) บทความ ว่าด้วยเรื่องราวของ “เวนิส เบียนนาเล่” กับคำถามถึงหน่วยงานที่
รับผิดชอบ, สุขุขรรษาของใครในมหกรรมศิลปะกรุงเทพมหานคร เทศกาลการแสดง
ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีทั่วไทย, กระทรวงวัฒนธรรม
- บัณฑิต จันทร์โรจน์กิจ บางกอกเบียนนาเล่ สุขุขรรษาของใคร? ในโลกของเบียนนาเล่, 2560
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย,
วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา คัมภีรานนท์ มานุษยวิทยาการออกแบบ กรณีศึกษา หอศิลป์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2562
- พรรณี วิรุณานนท์ โครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวความคิดการจัดมหกรรมศิลปะร่วมสมัย
นานาชาติในพื้นที่สาธารณะของประเทศไทย, 2552
- รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำหรับประเทศไทย / จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- อ้อมแก้ว กัลป์ยามพงศ์ การบริหารและจัดการนิทรรศการศิลปะร่วมสมัยของประเทศไทย, 2553
- อัชฎา โปราณานนท์ การพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์ภาพถ่ายภูมิทัศน์วัฒนธรรมเชิงวิพากษ์, 2557
- Andersson, Tommy D., Donald Getz, and Reidar J. Mykletun, eds. 2012. Festival and
Event Management in Nordic Countries. London: Routledge.

- Çetinkaya, Mehmet Yavuz. 2013. "Festivals in Event Tourism: The Case of International Izmir Art Festival."
- Eventbrite - Project Management: Planning and Logistics What Are Events/Festivals?
- Festival Academy - New Trends Impacting Festival and Consumer Events, 2017
- Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig. 1972. "General Systems Theory: Applications for Organization and Management." *Academy of Management Journal* 15: 447-465.
- Lynne, Breslin, and Favell Adrian. "Art Place Japan The Echigo-Tsumari Art Triennale and the Vision to Reconnect Art and Nature," 2015.
- Massie, Joseph L., and Jack Douglas. 1981. *Management: A Contemporary Introduction*. 3rd ed. New Jersey.
- Mescon, T. S., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. New York: Harper & Row
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pan, Yi Chieh. 2020. "The Development Guidelines of Cultural Tourism Management in Songkhla Old Town." *Bo Yang*.
- Pigneur, Yves, Alexandre Joyce, and Raymond Paquin. 2015. "The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models."
- Richey, R. C., Klein, J. D., & Tracey, M. W. (2011). *The Instructional Design Knowledge Base: Theory, Research, and Practice*. New York, NY: Routledge.
- Schoderbek, Peter P., Richard A. Cosier, and John C. Aplin. 1990. "Managerial Pay-Allocations in a Not-for-Profit Organization: An Application of the Analytic Hierarchy Process." *Human Relations* 43 (9): 917-932.
- Todd, J. (2011). *Edinburgh Festivals Impact Study - Final Report*. BOP Consulting. https://www.edinburghfestivalcity.com/assets/0003/1988/Edinburgh_Festivals_Impact_Study_Final_Report_-_Summary
- Varbanova, Lidia. 2012. *Strategic Management in the Arts*. New York, NY: Routledge.
- Wehrich, Heinz, and Harold Koontz. 1993. *Management: A Global Perspective*. New York, NY: McGraw-Hill.



คู่มือการใช้งาน
รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ
INTERNATIONAL PHOTOGRAPHY FESTIVAL MODEL
(IPFM)

01 แผนผังรูปแบบ (Level 1)

The Festival Model Canvas (FMC)

ชั้นวิเคราะห์ห้องค์ประกอบและทรัพยากร

02 แผนผังรูปแบบ (Level 2)

Mission Canvas (MC)

ชั้นออกแบบเนื้อหาและกำหนดทิศทางเทศกาลภาพถ่าย ฯ

03 แผนผังรูปแบบ (Level 3)

Work Alignment Canvas (WAC)

ชั้นการแจกแจงงานและควบคุมการดำเนินงาน

การใช้งาน ชุดเครื่องมือนี้ออกแบบมาให้ทำงานร่วมกันแบบ (Brain Storming) เป็นการทำงานร่วมกันกับกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ใช้งานกำหนดรายละเอียดตามหัวข้อในแผนผังรูปแบบ (ขั้นที่ที่ 1 – 3) ตามลำดับ ด้วยวิธีการแปะติด (Post it) เพื่อระบุรายละเอียด ซึ่งการใช้แผ่นกระดาษแปะติดลงบนแผนผังแต่ละส่วนช่วยให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับรายละเอียด

วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของการใช้ชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบฯ เพื่อให้เห็นรายละเอียดภาพรวมของทรัพยากร ปัจจัยสำคัญและองค์ประกอบแวดล้อมซึ่งเกี่ยวข้องกับเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติที่ต้องการออกแบบ ชุดเครื่องมือนี้จะช่วยให้คุณเตรียมความพร้อม

กลุ่มผู้ใช้งาน ชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบฯ เหมาะสำหรับผู้ต้องการออกแบบและจัดการเทศกาลภาพถ่ายขึ้นใหม่ รวมถึงพัฒนาเทศกาลภาพถ่ายที่มีอยู่แล้วให้มีรายละเอียดและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น

ลำดับการใช้งานเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายฯ

The Festival Model Canvas

ขั้นตอน

แผนผังรูปแบบ (Level 1)

The Festival Model Canvas (FMC)

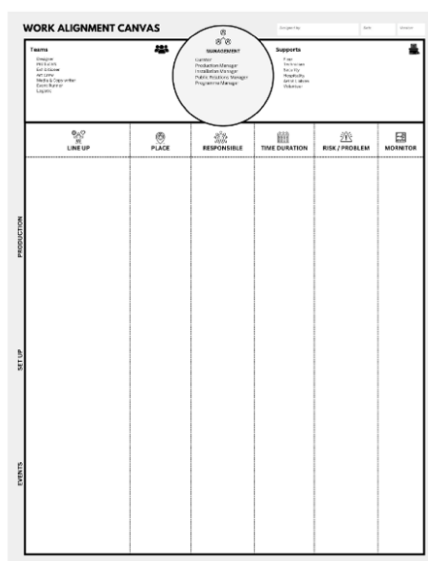
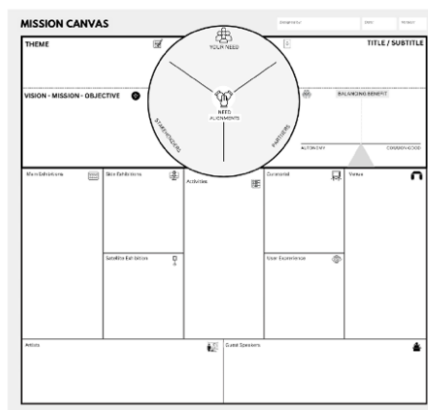
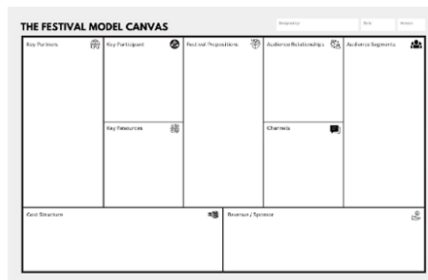
แผนผังรูปแบบ (Level 2)

Mission Model Canvas (MMC)

แผนผังรูปแบบ (Level 3)

Work Alignment Model Canvas (WAC)

แผนผัง

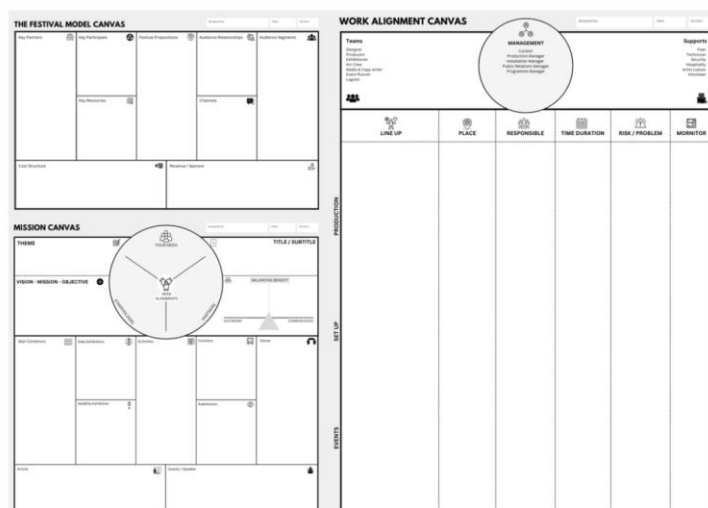




THE
INTERNATIONAL
PHOTOGRAPHY
FESTIVAL
MODEL
CANVAS

คำแนะนำก่อนเริ่มต้นใช้งาน IPFM

1. ทบทวนแนวคิดของ CMPF / EXHIBITION
2. ทำงานเป็นทีมซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนไอเดีย
3. อย่าข้ามขั้นตอน แต่ถ้านึกอะไรออกจตไว้ก่อนได้
4. ปรีนท์ IPFM ลงกระดาษ หรือ จะใช้งานผ่าน CANVA ก็ได้
5. หากทำงานบน IPFM แบบกระดาษ อย่าเขียนลงไปโดยตรงเพราะเวลาจะปรับเปลี่ยน เขียนผิด x มันแก้ยาก!!
6. ใช้ POST-IT เขียนแล้วแปะลงไปเพื่อความสะดวก
7. อย่างที่ POST IT เดิม แปะไอเดียใหม่ทับลงไป เผื่อว่าเปลี่ยนใจ!
8. คิดเยอะได้ แต่อย่าเขียนเยอะ สั้นๆ เฉพาะ KEYWORDS



เป้าหมายการใช้งาน

- แผนภาพที่สรุปรวมรายละเอียดเทศกาลที่คุณต้องการสร้าง
- ข้อสรุปของความคิดเห็นในการใช้ทรัพยากรกายภาพและบุคลากร
- ลำดับของงานที่จะเกิดขึ้นและภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

เงื่อนไขการใช้งาน

- ห้ามเขียนลงบนแคนวาสโดยตรง เพราะแก้ไขยาก
- เขียนเป็นคำ หรือ วาดเป็นภาพ หรือทั้งสองอย่างก็ได้
- การเขียนลง (Post-it) ช่วยให้คุณสามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาได้ง่ายและเป็นระบบ
- เขียนหรือวาดหนึ่งความคิดไม่จำเป็นต้องลงรายละเอียดปลีกย่อย
- หากมีไอเดียใหม่ ก็แค่แปะทับหรือแปะไว้ข้างกันเพื่อเปรียบเทียบ
- ใช้งานแคนวาสที่ละส่วนตามลำดับ อย่าเพิ่งกระโดดข้ามขั้นหรือข้ามแผนผัง
- แนวคิดดี ๆ และความหลากหลาย เกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สิ่งที่ต้องเตรียม

- ปากกาหรือเครื่องพิมพ์ (หรือวาด) แผนผังแคนวาสลงบนกระดาษขนาดใหญ่
- ติดลงบนกำแพง
- เตรียมแผ่นกระดาษโพสอิท (Post-it) หลากสี พร้อมปากกาเมจิก
- ทีมดำเนินงาน 3 - 5 คน อาจประกอบด้วยตัวแทนหลักของเทศกาลภาพถ่าย ประกอบด้วยผู้อำนวยการ ภัณฑารักษ์ ผู้จัดการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- ศึกษาข้อมูลแนวคิดและการศึกษาเบื้องต้นของทรัพยากรกายภาพและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ
- ผู้ใช้งานร่วมกันตอบคำถามสำคัญ 4 ข้อ
แนวทางการลงรายละเอียดบนแคนวาส ประกอบด้วย

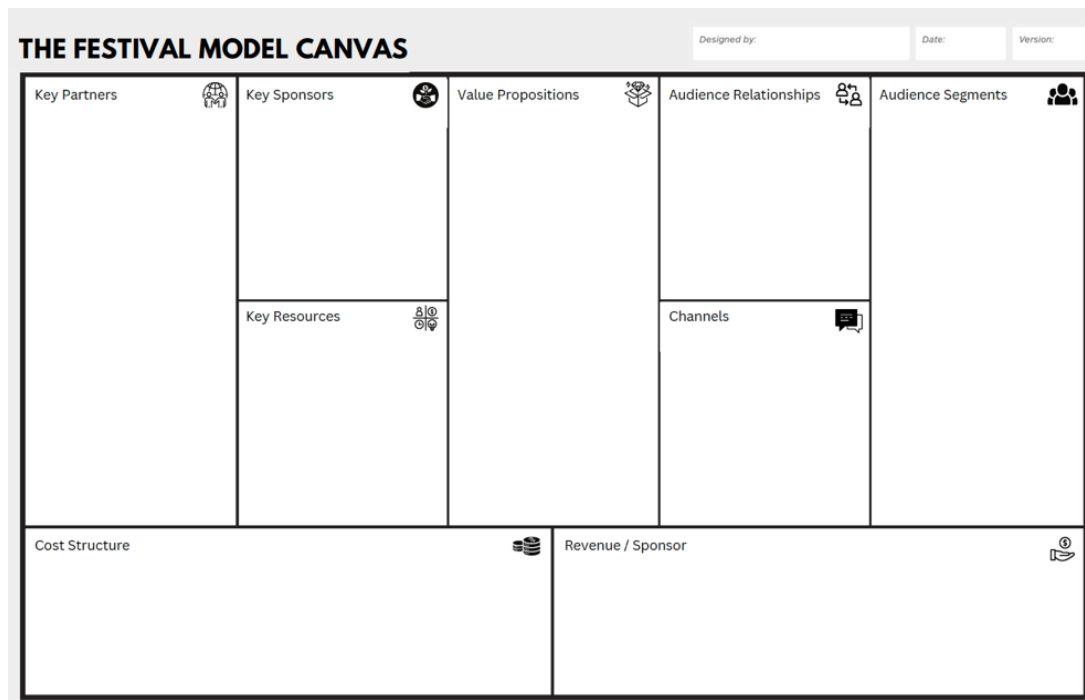
คำถามที่ 1 เป้าหมายและเนื้อหาของเทศกาลคืออะไร?

คำถามที่ 2 จะนำเสนอได้อย่างไร?

คำถามที่ 3 จะส่งมอบแก่ใคร?

คำถามที่ 4 คุ่มค่าต่อทรัพยากรหรือไม่?

แผนผังรูปแบบ (Level 1) The Festival Model Canvas (FMC)



เริ่มต้นใช้งาน

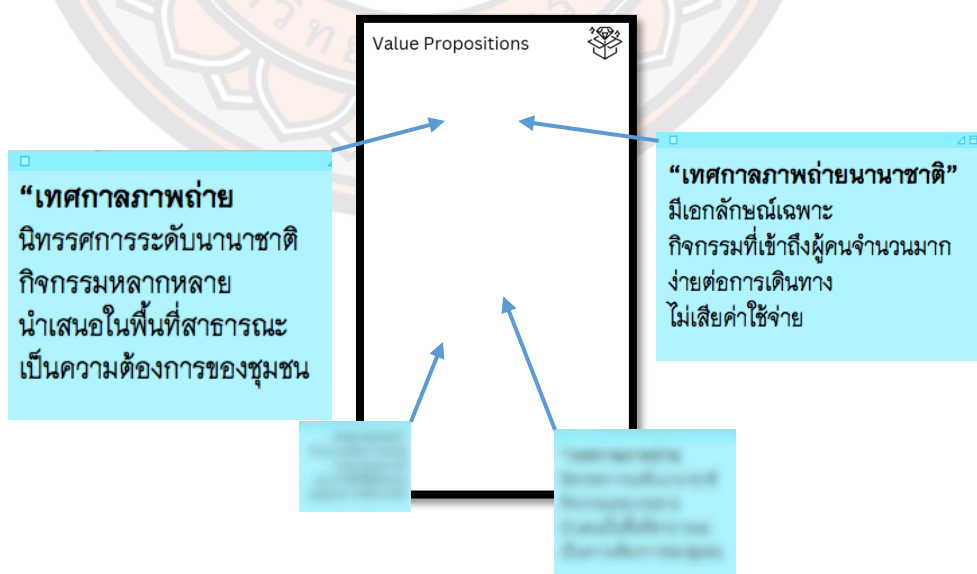
- ▶ **แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ ลำดับที่ 1** วิเคราะห์องค์ประกอบและทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ เนื้อหาเทศกาลจะไปในทิศทางใด ดำเนินการอย่างไร ใครคือกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ผลผลิตและการตอบรับที่ได้คุ้มค่าหรือไม่ แผนผังรูปแบบเฉพาะนี้มุ่งเน้นที่การออกแบบการจัดแสดงหรือกิจกรรมทางศิลปะเป็นหลัก ซึ่งมีแนวทางการทำงานโดยยึดหลัก 4 ปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย

- อะไร [What] คำถามที่ 1 คุณค่าของศิลปะนี้คืออะไร
- ใคร [Who] คำถามที่ 2 ผู้ชมจะได้อะไร
- อย่างไร [How] คำถามที่ 3 จัดแสดงอย่างไรและที่ไหน
- คุ้มค่าหรือไม่ [Cost] คำถามที่ 4 ค่าใช้จ่ายเท่าไร

จากคำถามนำ 4 ข้อเบื้องต้น เริ่มการลงรายละเอียดบนแคนวาส (Canvas) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้ เริ่มต้นจาก

- ขั้นตอนที่ 1 ทำอะไร [WHAT] หัวใจสำคัญของแคนวาสเพื่อขยายรายละเอียดไปยังส่วนอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย
 - **คุณค่าของเทศกาล (Festival Propositions)** ระบุเอกลักษณ์หรือ เป้าหมาย สำรวจจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ว่ามีสิ่งใดที่ส่งผลต่อคุณค่าหรือมูลค่า ที่สามารถนำมาใช้เป็นจุดขายของเทศกาล ๆ เทศกาลที่จะดึงดูดความสนใจควรมีคุณลักษณะอย่างไร *ตย. ต้นทุนทางวัฒนธรรม หรือ ความโดดเด่นทางกายภาพของพื้นที่ ก็สามารถใช้เป็นจุดขายของเทศกาลได้*

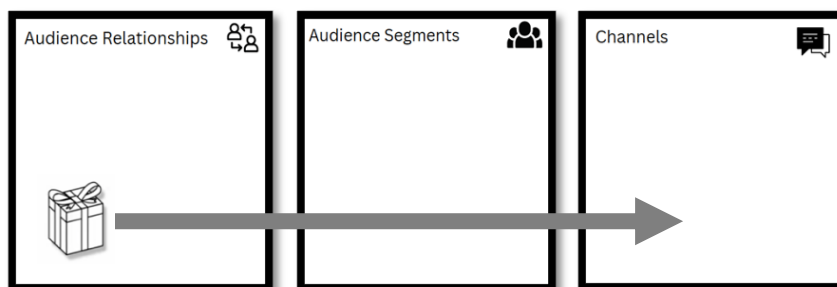
ขั้นตอนที่ 1 ระบุคุณค่าของตัวงานรวมถึงกำหนดตัวชี้วัดและปัจจัยที่จะบ่งบอกได้ว่าผลงานศิลปะหรือกิจกรรมที่จะจัดขึ้นจะมีมีคุณลักษณะอย่างไร มีคุณค่าต่อกลุ่มผู้ชมมากน้อยแค่ไหน มีเนื้อหาหรือรูปแบบอย่างไร ? เป็นการกำหนดความสำคัญหรือความหมายที่ต้องการถ่ายทอดสู่ผู้ชม ที่จะนำไปสู่การออกแบบกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เป็นที่สนใจของผู้ชม ไม่ใช่แค่การหาผลงานที่มีชื่อเสียงมาจัดแสดงแต่ต้องเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เนื้อหามีคุณค่าเข้ากับบริบทของสังคม เป็นประเด็นที่ผู้ชมสนใจและสร้างการตระหนักรู้แก่ผู้เข้าชม โดยต้องกำหนดตัวชี้วัด เช่น คุณภาพการจัดแสดง ความพึงพอใจและปริมาณการตอบรับของผู้เข้าชม



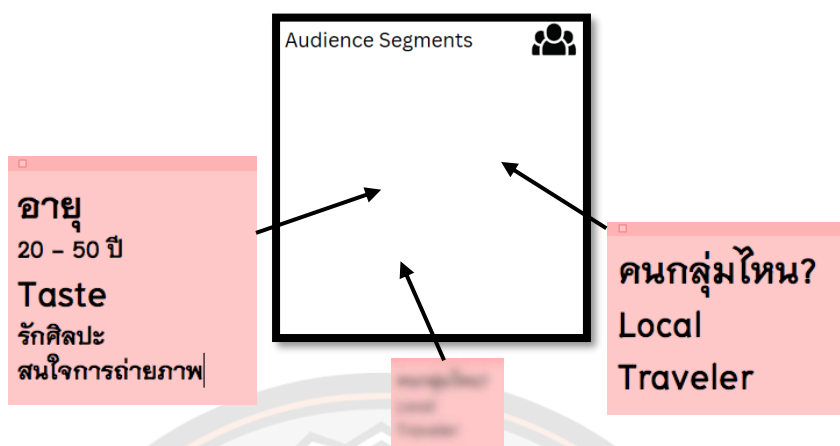
แผ่นภาพที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 [WHAT] ระบุคุณค่าของเทศกาล” (Festival Propositions)

- ขั้นตอนที่ 2 เป็นการเติมรายละเอียดในฝั่งขวาของแคนวาส ใคร [WHO]
 - กลุ่มผู้ชม (Audience Segment)
 - สายสัมพันธ์ผู้ชม (Audience Relationships)
 - ช่องทางการเข้าถึง (Channels)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ส่วน [WHO] ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 2.1 กลุ่มผู้ชม (Audience Segment) กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายหลักและรอง ขอบเขตหรือเงื่อนไขต่าง ๆ เช่นกลุ่มเป้าหมายแบบวงกว้าง กลุ่มเป้าหมายวงแคบ โดยกำหนดได้จากช่วงอายุ เพศ ความสนใจเฉพาะ รูปแบบไลฟ์สไตล์หรือวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย (ผู้ชมเทศกาล / ผู้ร่วมกิจกรรม) เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

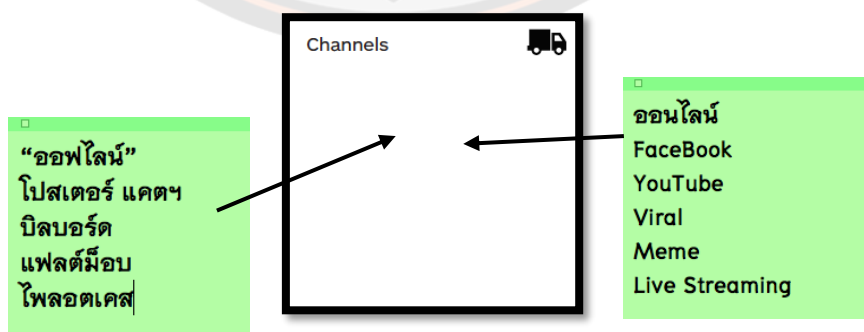


แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนที่ 2.1-2.3 มุ่งวิเคราะห์การส่งมอบสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคเป็นสำคัญ

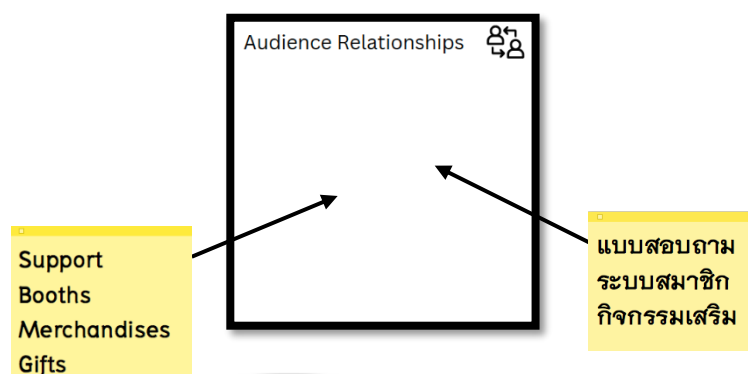


แผ่นภาพที่ 3 ขั้นตอนที่ 2.1 กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)

ขั้นตอนที่ 2.2 ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือวิธีการที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด หรือวิธีการใดบ้างที่จะส่งมอบนิทรรศการและกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการ รวมไปถึงรูปแบบและวิธีในการส่งมอบ ซึ่งในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายนั้นหมายถึงรูปแบบการจัดแสดง การออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์และกิจกรรมในโครงการที่จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ชม ความพึงพอใจ ผลตอบรับ และความคิดเห็นของผู้ชม สามารถตรวจสอบในส่วนของ สายสัมพันธ์ผู้ชม (Audience Relationships)



แผ่นภาพที่ 4 ขั้นตอนที่ 2.2 ช่องทางการเข้าถึง (Channels)



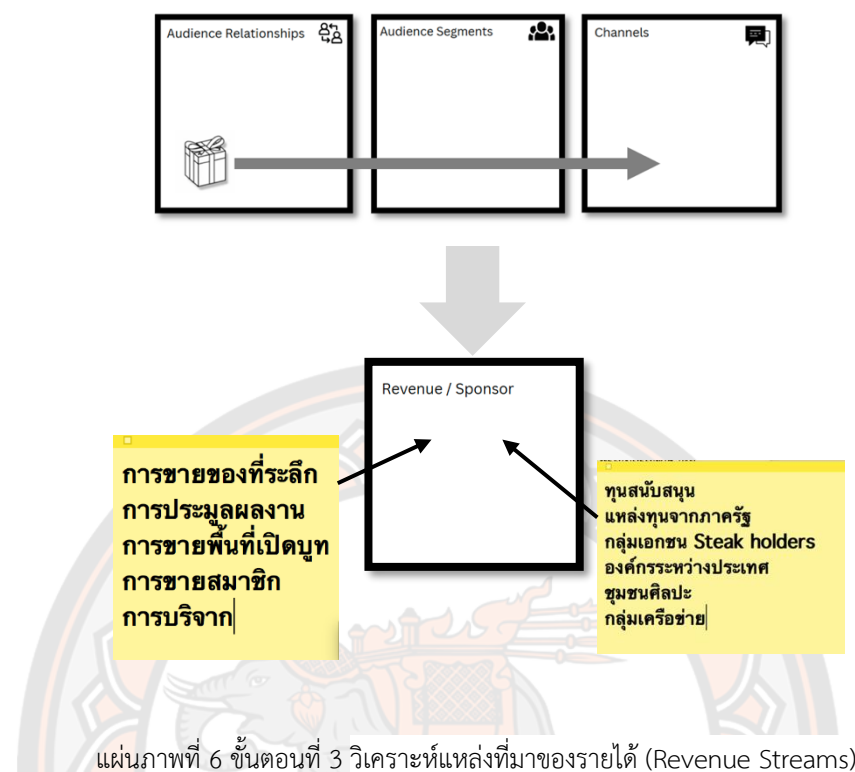
แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนที่ 2.3 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)

ขั้นตอนที่ 2.3 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships) ซึ่งเป็นการออกแบบตามหลักการ “ลูกค้าสัมพันธ์” ที่จะช่วยกำหนดคุณภาพและมาตรฐานของเนื้อหาที่น่าเสนอ เพื่อสร้างแรงดึงดูดผู้ชม รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ในบริบทของเทศกาลคือการที่นำเสนอให้ตรงกับความคาดหวังของผู้เข้าชม การสร้างมาตรฐานการนำเสนอที่มีคุณภาพยังส่งผลต่อความไว้วางใจของศิลปินที่เข้าร่วมนำเสนอผลงานอีกด้วย

แนวทางการสร้างแรงดึงดูดสามารถทำได้เช่น การแจกรางวัล กิจกรรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การจำหน่ายของที่ระลึกแบบจำกัดจำนวน ซึ่งสามารถเพิ่มความต้องการ

อาจมีช่องทางการตอบคำถามและการรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ และได้ข้อมูลตรงจากกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ซึ่งในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายการกลับมาใช้บริการซ้ำในกลุ่มผู้สนใจชุดเดิมมีค่อนข้างสูง เป้าหมายหลักจึงอยู่ที่การขยายขอบเขตและเพิ่มจำนวนผู้เข้าชม

จากขั้นตอนที่ 2 คือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างการซื้อขายสินค้าและบริการในช่องทางที่ถูกต้องและเหมาะสม กับเงื่อนไขและบริบทแวดล้อม เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถนำเสนอและส่งมอบสู่ผู้คนที่มองกว้างได้อย่างคุ้มค่าจากทรัพยากรที่มี และนำไปสู่การสำรวจรายละเอียดขั้นตอนที่ 5 (กระบวนการสร้างรายได้ของเทศกาล) เราสามารถออกแบบรายละเอียดในส่วนดังกล่าวได้ เพื่อมุ่งสร้างเทศกาลที่จะเป็นที่รู้จักโดยส่งมอบผ่านช่องทางการสื่อสารแก่กลุ่มผู้ชมเป้าหมายและขยายขอบเขตการรับรู้ในเวลาเดียวกัน

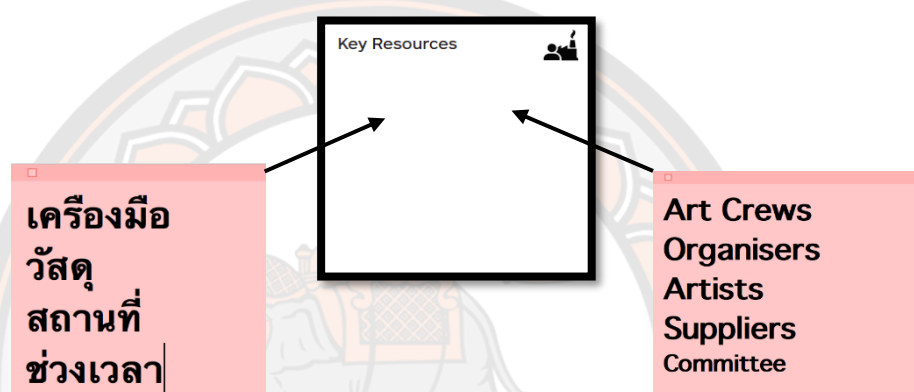


- ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเติมรายละเอียดในฝั่งซ้ายของแคนวาสอย่างไร [HOW]
 - หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
 - ผู้เข้าร่วม (Key Participant)
 - ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อหาวิธีที่จะสามารถสร้างความสนใจเพื่อทำให้เทศกาลสามารถเกิดขึ้น ฐานความร่วมมือส่วนร่วมจากการมีหุ้นส่วนหรือภาคีที่พร้อมจะทำงานร่วมกัน นอกจากนั้นการมีพันธมิตรร่วมโครงการที่ดียังสร้างความน่าเชื่อถือ สะท้อนถึงคุณภาพและคุณค่าของเทศกาลร่วมกันได้

ในขั้นตอนนี้เป็นการมุ่งตอบคำถามว่าผลิตให้ใคร ลำดับต่อไปคือการหาจุดคุ้มค่าคุ้มทุน เป็นการกำหนดรายละเอียดเพื่อหาคำตอบว่าสินค้าและบริการจะถูกจัดการได้อย่างไร [HOW] การกำหนดปัจจัยทางด้านการผลิตว่าจะสามารถทำได้อย่างไรต้องใช้ใคร มีรูปแบบการจัดการอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นต้นทุนทั้งหมดของการผลิตสินค้าและบริการ

ในส่วนที่ 4 ประกอบด้วย หุ่นส่วนหลัก (Key Partners) ผู้เข้าร่วม (Key Participant) ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) ทั้ง 3 ส่วนต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันและตอบโจทย์การดำเนินโครงการ หรือ ธุรกิจนั้น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างการใช้งบประมาณของหุ่นส่วนแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อ โครงสร้างทุน (Cost Structure) ว่ามีค่าใช้จ่ายในการจัดดำเนินโครงการเท่าไร แยกออกเป็น ส่วนใดบ้างตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงการส่งมอบ โดยขั้นตอนที่ 4 ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนที่ 4.1 ระบุทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)

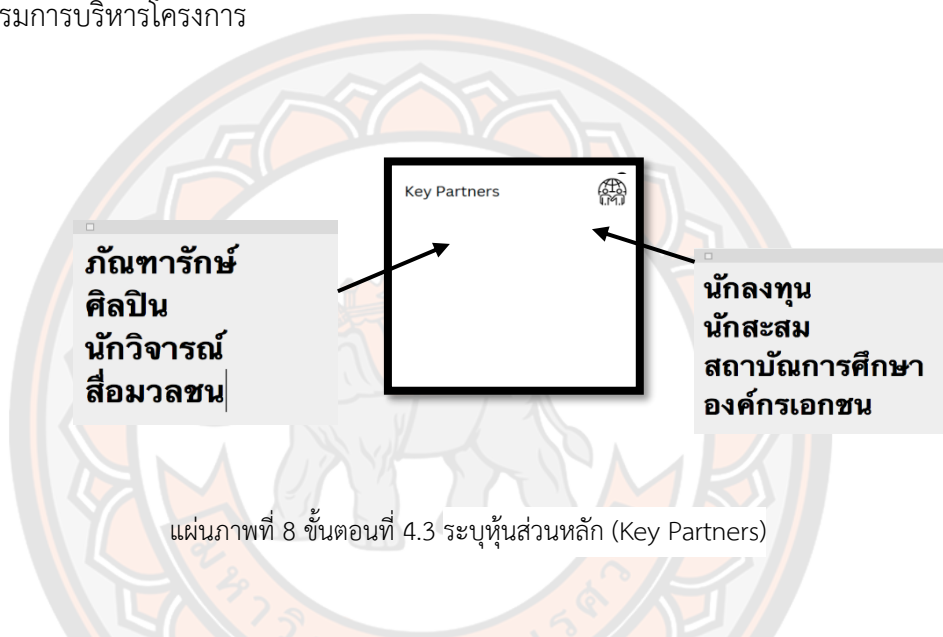
ขั้นตอนที่ 4.1 ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) คือสิ่งที่เป็นต้นทุนทรัพยากรที่มีอยู่แล้วใน ท้องถิ่น หรือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะเป็ทรัพยากรบุคคลที่ทีมงานที่จะขับเคลื่อน โครงการ รวมถึงเครื่องมือและพื้นที่ซึ่งต้องใช้เพื่อผลิต ส่วนทรัพยากรนี้มีความสำคัญที่ต้องการ กระบวนการวิเคราะห์เชิงลึก ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบและโครงสร้างการผลิตทั้งหมดของเทศกาล

เพื่อสร้างเทศกาลที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะพื้นฐานของพื้นที่นั้น ๆ การให้ความสำคัญกับเอกลักษณ์โดยหยิบยกเอาศิลปวัฒนธรรมและรูปแบบวิถีชีวิตของผู้คนใน ท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ขั้นตอนที่ 4.2 ผู้เข้าร่วม (Key Participant) ในที่นี้หมายถึงศิลปิน วิทยากร และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแกนกลางที่จะเกิดเป็นเนื้อหาและของนิทรรศการที่จะจัดแสดง การระบุดูกลุ่มศิลปินเป้าหมายโดย

เชื่อมโยงกับทรัพยากรหลักที่มีอยู่ โดยกำหนดจำนวนให้สอดคล้องกับพื้นที่และงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 4.3 กลุ่มหุ้นส่วนหลัก (Key Partners) ที่จะช่วยผลักดันโครงการให้สำเร็จลุล่วงนั้นรวมถึงกลุ่มนักลงทุน กลุ่มองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการในโครงการ ผู้ให้บริการด้านการขนส่ง ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายอาจรวมถึงภัณฑารักษ์ ผู้ประกอบการที่สนับสนุนพื้นที่จัดแสดง นักสะสมผลงานศิลปะ นักวิจารณ์ คณะกรรมการบริหารโครงการ



แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนที่ 4.3 ระบุหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)

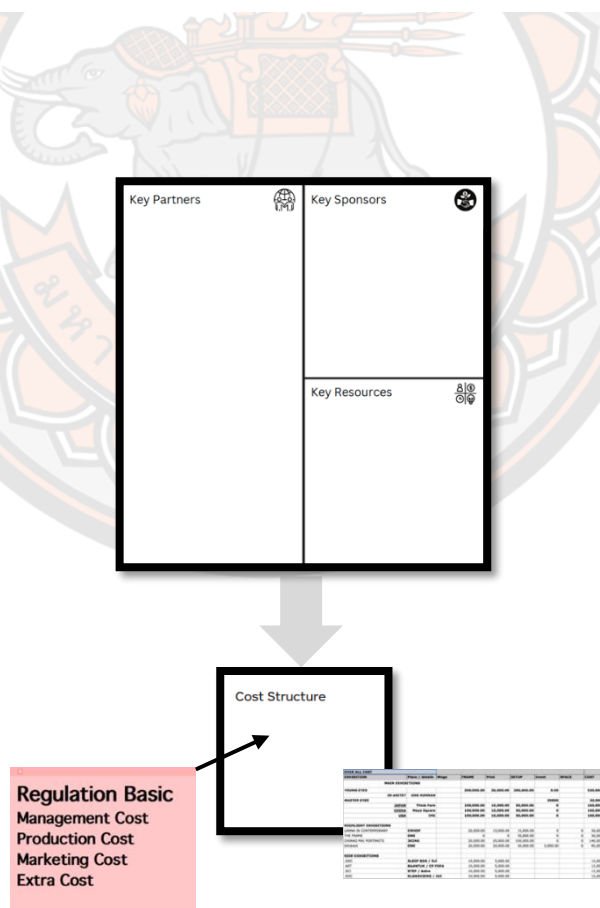
- ขั้นตอนที่ 5 ความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อสำรวจภาพรวมว่าแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องร่วมกันหรือไม่ โดยเฉพาะในด้านความคุ้มค่าคุ้มทุน มองหาจุดที่อาจมีความเสี่ยง หรือ ส่วนที่ซ้ำซ้อนหรือสิ้นเปลือง
- ** หมายเหตุส่วนที่ยังไม่มั่นใจไว้เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนรายละเอียดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในภายหลัง

ขั้นตอนที่ 5 โครงสร้างทุน (Cost Structure) เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายในโครงการซึ่งประกอบด้วยในที่นี่จะคำนึงถึง

[COST] เป็นการวิเคราะห์แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) ซึ่งสามารถเกิดได้หลายช่องทางและควรประเมินให้ครอบคลุมเช่นการขายสินค้าหรือบริการโดยตรง หรือในกรณีที่ใช้ BMC เพื่อดำเนินโครงการในลักษณะไม่แสวงหารายได้ แหล่งที่มาของรายได้หมายถึงการระบุแหล่งทุน หรือแนวทางการระดมทุนเข้าโครงการ ในที่นี้อาจหมายถึงกระแสการสนับสนุนของผู้บริโภค หรือการสนับสนุนจากภาคส่วนอื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายหลัก (Fix Cost) ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายพื้นฐานอย่างค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือค่าเช่าพื้นที่ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายคงที่สามารถคำนวณเห็นยอดรวมได้แน่นอน

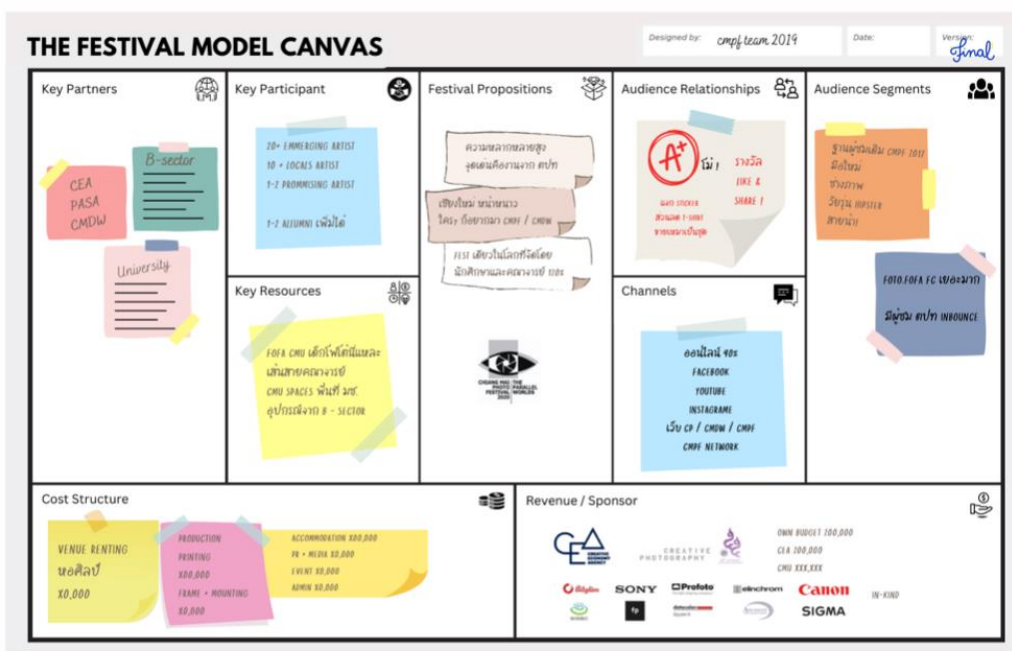
ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความผันผวนตามกลไกตลาดหรือช่วงฤดูการ หรือค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องประมาณการเบื้องต้น ด้วยปัจจัยที่สินค้าและบริการมีการปรับขึ้นลง เช่นค่าวัสดุ ค่าไฟฟ้า รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการเช่นการประชาสัมพันธ์ โรงแรมที่พักและการขนส่ง เป็นต้น



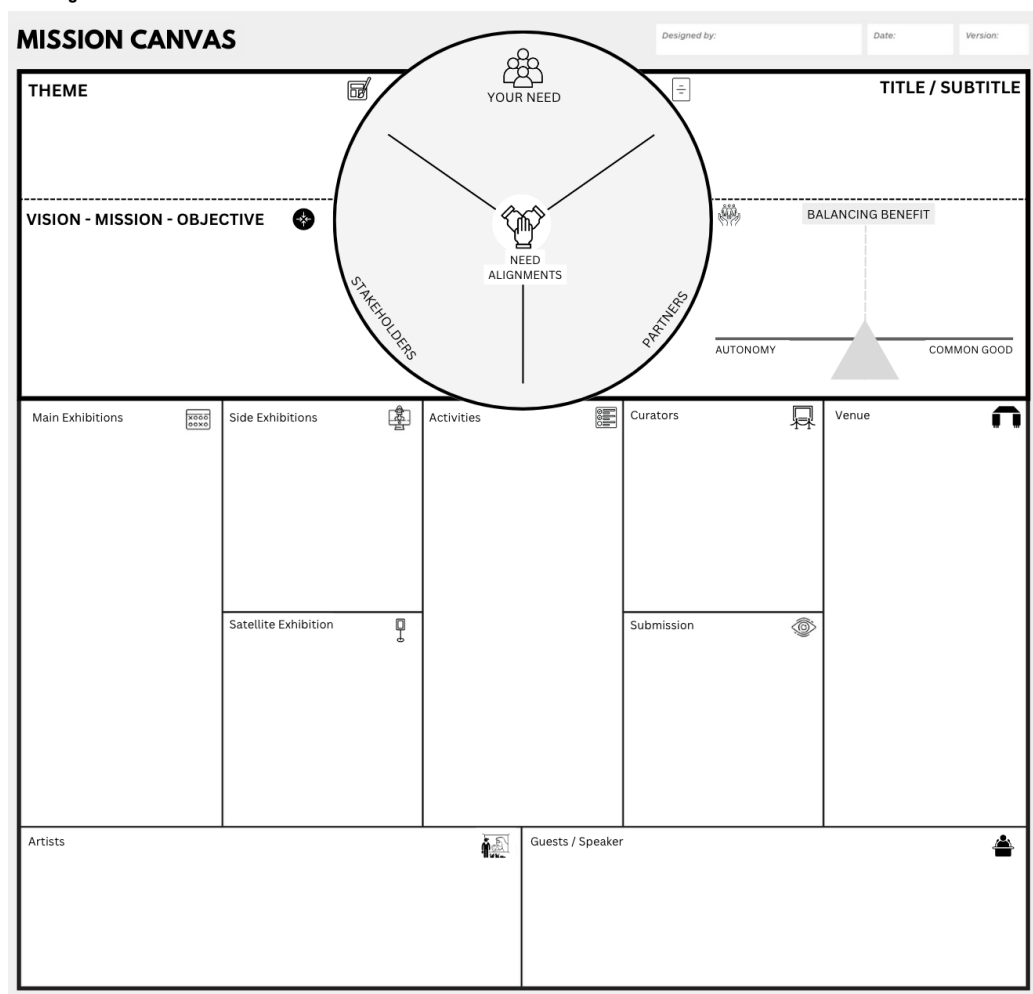
แผ่นภาพที่ 9 ขั้นตอนที่ 5 กำหนดโครงสร้างทุน (Cost Structure)

ตรวจทานแผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 1

เมื่อลงรายละเอียดครบทั้งหมดเห็นได้ว่ารายละเอียดภาพรวมของแคนวาสจะช่วยแจกแจงรายละเอียดย่อยแต่ละส่วนทำให้ผู้ดำเนินการสามารถเข้าใจภาพรวมของโครงสร้างภาพรวมและรายละเอียดสำคัญในส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อใช้ลงรายละเอียดการจัดการในแผนผังรูปแบบลำดับต่อไป



แผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 2 (Level 2) Mission Canvas (MC)

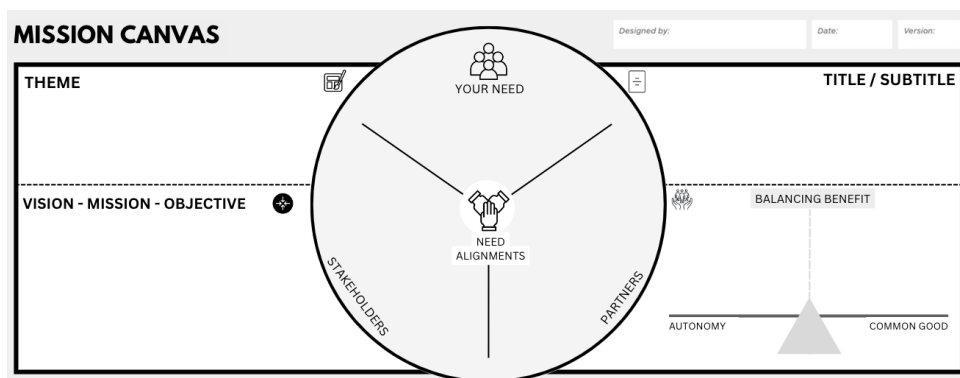


แผนภาพที่ 10 Mission Canvas (MC)

แผนผังรูปแบบในลำดับขั้นที่ 2 นี้ เป็นใช้งานเพื่อการออกแบบเนื้อหาและกำหนดทิศทางเทศกาลภาพถ่าย ฯ ใช้ข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากแผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 1 (FMC) มาแจกแจงเป็นรายละเอียด โดยเริ่มจาก

1. **องค์ประกอบที่ 1** การสำรวจความต้องการ กำหนดเนื้อหาและทิศทาง
2. **องค์ประกอบที่ 2** กำหนดเป้าหมายและพันธกิจเพื่อสร้างจุดยืนของเทศกาลให้สามารถประเมินความสำเร็จและเป็นกรอบการพัฒนาในแต่ละระยะได้
3. **องค์ประกอบที่ 3** ออกแบบเนื้อหาและการนำเสนอผลงาน นิทรรศการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มผู้ชม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้งาน (User Experience หรือ UXD) ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบซึ่งให้ความสำคัญกับการออกแบบการรับรู้ (Visual Design)

4. **องค์ประกอบที่ 4** การออกแบบนิทรรศการหลัก ย่อย และ นิทรรศการความร่วมมือ พร้อมกับการกำหนดรายละเอียดการคัดสรรและออกแบบการนำเสนอเพื่อนำไปสู่การออกแบบ กิจกรรมในเทศกาลให้สอดคล้องกับทรัพยากร มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายและกลุ่มผู้ชมเป็นสำคัญ
5. **องค์ประกอบที่ 5** ลงรายละเอียดศิลปินและผู้เชี่ยวชาญรับเชิญที่จำเป็นต่อกิจกรรมส่งเสริมของเทศกาล



แผ่นภาพที่ 11 แผ่นผังที่ 2 การสำรวจและกำหนดความต้องการ [NEED]

องค์ประกอบที่ 1

1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วม (Need Alignments)
2. เนื้อหาและทิศทางของการนำเสนอ (Theme & Title)
3. สมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit)
4. วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Objective) และพันธกิจ (Mission)

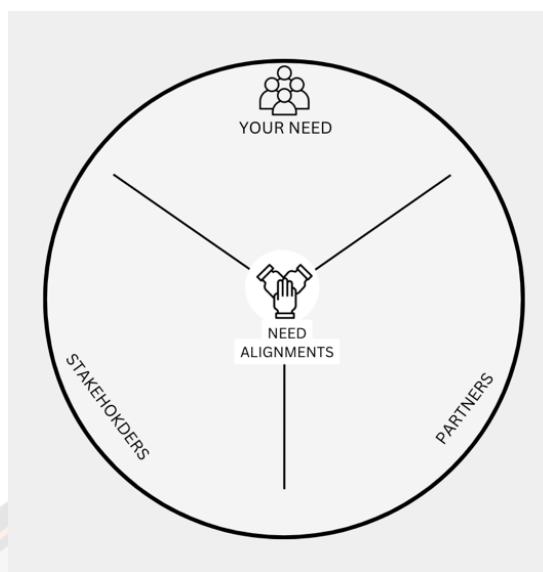
เริ่มต้นใช้งาน

▲ แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ ลำดับขั้นที่ 2 (Level 2)

- องค์ประกอบที่ 1 ขอนตอนการสำรวจและกำหนดความต้องการ [NEED]
- ประสานความต้องการของผู้มีส่วนร่วม (Need Alignments)
มีเป้าหมายเพื่อระบุและสร้างสมดุลของเป้าหมายภายในกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญประกอบด้วย
 - กลุ่มผู้ดำเนินงานเทศกาล
 - กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเทศกาล
 - กลุ่มภาคีที่มีส่วนร่วมในเทศกาล

สำรวจและกำหนดความต้องการ

- กลุ่มผู้ดำเนินงานเทศกาล ท่านต้องการให้เทศกาลนี้มีทิศทางอย่างไร
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเทศกาล หมายถึงกลุ่มผู้ใช้บริการหรือผู้เข้าชม ซึ่งอาจรวบรวมมาจากการแสดงความคิดเห็นหรือสำรวจความต้องการก่อนหรือหลังการจัดกิจกรรม
- กลุ่มภาคีที่มีส่วนร่วมในเทศกาล หมายถึงกลุ่มผู้สนับสนุนงบประมาณ / ผู้สนับสนุนพื้นที่ รวมถึงองค์กรหรือสถาบันที่เข้าร่วมดำเนินงาน ความต้องการในส่วนนี้จะถูกนำมาประสานและสรุปเป็นเนื้อหาของเทศกาล เพื่อนำเสนอกิจกรรมและนิทรรศการจากทรัพยากรที่ถูกส่งเข้ามาร่วมดำเนินงานในลักษณะนี้ช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อบรรลุข้อตกลงและผลประโยชน์ร่วมกัน



แผ่นภาพที่ 12 แผ่นผังที่ 2 การสำรวจและกำหนดความต้องการ [NEED]

- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเนื้อหาและทิศทางของการนำเสนอ (Theme & Title)
 - ระบุชื่อ Title ของเทศกาล (หากจัดขึ้นครั้งแรก)
 - เทศกาลสามารถมีชื่อรอง (Sub-Title) ที่สอดคล้องกับธีม (Theme) หรือแนวคิดรวบยอด (Concept) ของเทศกาล

ขั้นตอนนี้ผู้ใช้งานร่วมกันกำหนดทิศทาง (Direction) ซึ่งชื่อของเทศกาลเปรียบเสมือนภาพแทน ซึ่งจะถูกนำไปใช้ออกแบบตราสัญลักษณ์ของเทศกาล รวมถึง Cooperate Identity ที่จะใช้เพื่อสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ธีม (Theme) หรือแนวคิดรวบยอด (Concept) ของเทศกาลสามารถกำหนดได้ผ่านการสรุปรายละเอียดซึ่งสะท้อนข้อมูลที่ลงไว้ในแผ่นผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 1 (FMC)



แผ่นภาพที่ 13 แผ่นผังที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเนื้อหาและทิศทางของการนำเสนอ (Theme & Title)

- ขั้นตอนที่ 3 เป็นการกำหนดจุดยืน (Position) เพื่อบอกเล่าถึงที่มาและเหตุผลความจำเป็น รวมทั้งเป้าประสงค์ของเทศกาลที่ต้องการดำเนินการ
- ระบุจุดมุ่งหมายจำเป็นต่อการพัฒนาและชีวิตความสำเร็จของเทศกาล
 - Vision - วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายระยะยาว ซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลักของเทศกาลที่จะมุ่งไปสู่
 - Mission คือ พันธกิจ คือภารกิจที่จะทำให้สำเร็จ เป็นเป้าหมายระยะกลางที่จะทำให้เทศกาลบรรลุ Vision สำเร็จ
 - Objective คือ วัตถุประสงค์ เป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนภารกิจ Mission ที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ

การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Objective) และพันธกิจ (Mission) ของเทศกาล จำเป็นต้องเกิดจากการตกตะกอนร่วมกันของความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือถูกกำหนดโดยเจ้าของเทศกาลถูกกำหนดไว้โดยเจ้าของเทศกาลเพื่อเป้าหมายบางประการ ทั้งหมดนั้นจะเกิดเป็น บทสรุปผู้บริหารโครงการ รวมถึงเป็นกรอบการออกแบบแผนดำเนินงาน ที่จะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

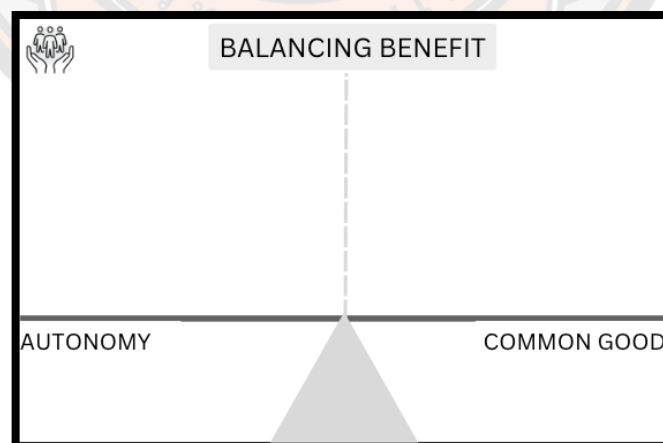
VISION - MISSION - OBJECTIVE



แผนภาพที่ 14 แผนผังที่ 2 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดจุดยืน (Position) ของเทศกาล

- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดข้อตกลงผ่านการทำสมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit)
 - Benefit หรือผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างหรือหลังการจัดเทศกาล
 - การจัดสรรผลประโยชน์สามารถทำได้ตามหลักสมดุลระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคล Autonomy กับ ผลประโยชน์ส่วนกลาง Common Good
 - ยกตัวอย่างเช่นข้อตกลงในการจัดสรรกำไรที่เกิดจากการขายสำเนาภาพหลังการจัดแสดง กำไรที่เกิดขึ้นหลังหักส่วนค่าดำเนินการ จะถูกแบ่งจ่ายให้เจ้าของผลงานร้อยละ 60 เป็นต้น...

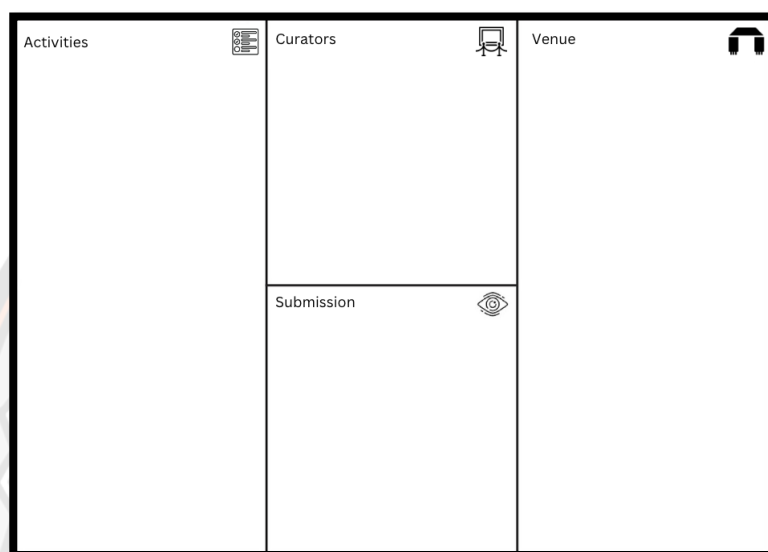
เพื่อเสนอแนะความต้องการ แล้วตกลงการจัดสรรผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายอย่างเป็นธรรมกำหนดเงื่อนไขหรือสร้างข้อตกลง (Term of Agreement) ร่วมกัน อาทิเช่นส่วนแบ่งจากการขายหรือการจัดการผลงานหลังการจัดแสดง ลิขสิทธิ์ การดูแล และความเป็นเจ้าของ ฯลฯ สามารถใช้กำหนดข้อตกลงในประเด็นสำคัญอื่น ๆ เช่นขอบเขตการนำเสนอ (Censorship) ได้เช่นกัน



แผ่นภาพที่ 15 แผ่นผังที่ 2 ขั้นตอนที่ 4 กำหนดข้อตกลงผ่านการทำสมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. กิจกรรม (Activities)
2. การคัดสรรผลงาน (Curators)
3. การเปิดรับผลงาน (Submission)
4. พื้นที่ (Venues)

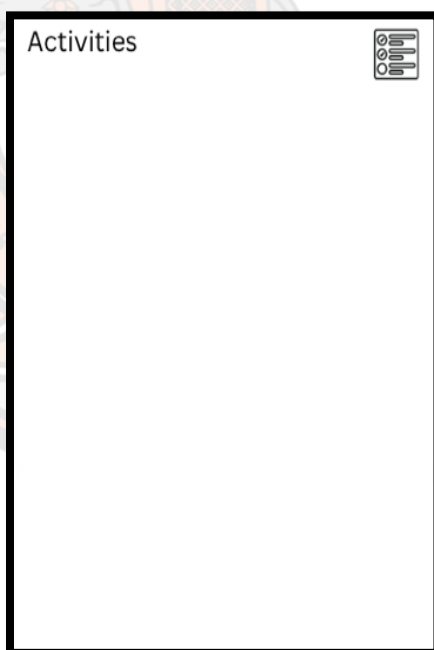


แผนภาพที่ 16 แผนผังที่ 2 องค์ประกอบที่ 2 ส่วนออกแบบการจัดแสดงและโปรแกรมกิจกรรม

- ขั้นตอนที่ 5 กำหนดรายละเอียด กิจกรรม (Activities) ออกแบบเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอกิจกรรมของเทศกาล
 - ผู้ใช้งานควรระบุชื่อและจัดประเภทกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น
 - จำนวนและความถี่ในการจัดกิจกรรมต้องสอดคล้องกลับทรัพยากรที่มี ในที่นี้สามารถนับรวมพิธีการสำคัญของเทศกาลไว้ในตารางกิจกรรมด้วย เช่นพิธีเปิด งานแถลงข่าว เป็นต้น
 - กิจกรรมและพิธีการสำคัญจะถูกจัดเรียงไว้ตามลำดับเพื่อสร้างโปรแกรมกิจกรรมของเทศกาลในลำดับต่อไป

กิจกรรม (Activities) เพื่อระบุกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในเทศกาลให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี ซึ่งสามารถออกแบบผ่านต้นทุนที่คณะผู้ดำเนินการมีรวมถึงกลุ่มภาคีและความร่วมมือของเทศกาล (Partners) กิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชมและสอดคล้องกับชุดนิทรรศการทั้งหลักและย่อย ประเภทกิจกรรมและพิธีการของเทศกาลภาพถ่ายอาจประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

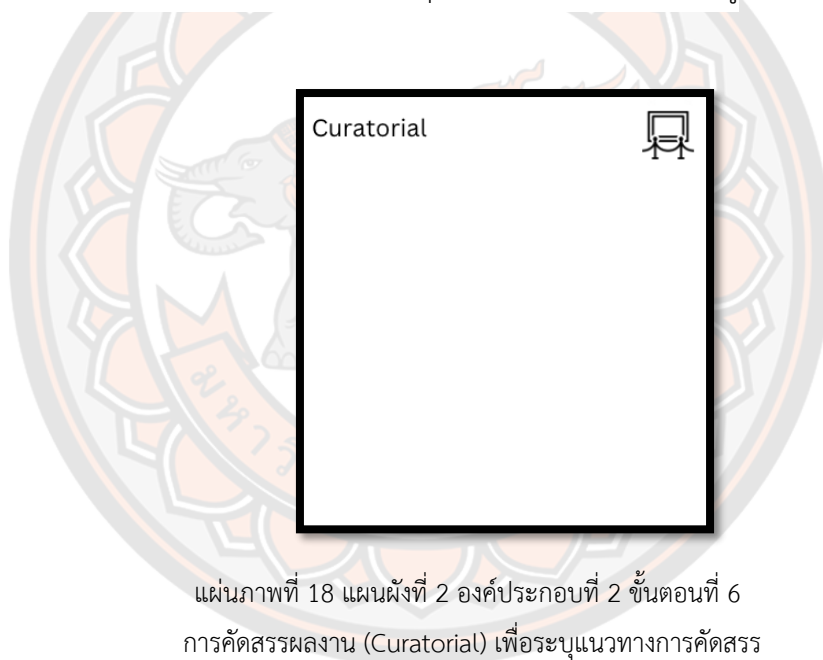
- กิจกรรมอบรม (Workshop)
- กิจกรรมบรรยาย (Keynote Speaker)
- กิจกรรมศิลปินเสวนา (Artist Talk)
- กิจกรรมส่งเสริมวิชาการ (Education)
- งานเปิดเทศกาล / งานเปิดนิทรรศการย่อย (Opening Ceremony)
- งานเลี้ยงเครือข่ายศิลปิน (After Party / Networking Party)



แผ่นภาพที่ 17 แผ่นผังที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 กำหนดข้อตกลง สมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit)

- ขั้นตอนที่ 6 การคัดสรรผลงาน (Curatorial) เพื่อระบุแนวทางการคัดสรรผลงานว่าต้องการผลงานลักษณะใด (สอดคล้องกับธีมของเทศกาล) รวมถึงจะมีแนวทางในการคัดสรรอย่างไร จำนวนเท่าไร

ขั้นตอนนี้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะส่งมอบเนื้อหาเพื่อป้อนแก่นิทรรศการหลักและย่อย รวมไปถึงการออกแบบรูปแบบและเทคนิคการติดตั้งให้สอดคล้องกับเนื้อหาของนิทรรศการ ปริมาณและขนาด รวมถึงเงื่อนไขอื่นๆ ในการรับผลงานจำเป็นต้องระบุชัดและแจ้งรายละเอียดต่อศิลปิน เช่น ลิขสิทธิ์ต่อการผลิตซ้ำผลงานและการจัดการหลังการจัดแสดง อีกทั้งจำนวนศิลปินและนิทรรศการที่เหมาะสมต้องสอดคล้องกับทรัพยากรพื้นที่ บุคคล และงบประมาณที่มีอยู่



แผ่นภาพที่ 18 แผ่นผังที่ 2 องค์ประกอบที่ 2 ขั้นตอนที่ 6
การคัดสรรผลงาน (Curatorial) เพื่อระบุแนวทางการคัดสรร

ประสบการณ์ของผู้ชม (User Experience) คือส่วนขยายของจากการคัดสรรผลงาน กระบวนการนี้มีหัวใจสำคัญคือการออกแบบ ประสบการณ์ของผู้ชมที่จะได้รับหลังจากเข้าชมหรือร่วมกิจกรรม

- ภัณฑารักษ์ จะเรียบเรียงเนื้อหาเพื่อออกแบบบรรยากาศการนำเสนอ โดยทำงานร่วมกับนักออกแบบสื่อประกอบเทศกาล เพื่อส่งมอบชุดผลงานอย่างมีเป้าหมาย
- ผู้จัดการกิจกรรม จะออกแบบชุดกิจกรรมในเทศกาลให้สอดคล้องเพื่อส่งเสริมนิทรรศการนั้น ๆ มีระดับความยากง่ายของเนื้อหาสำหรับผู้ชมแต่ละกลุ่ม

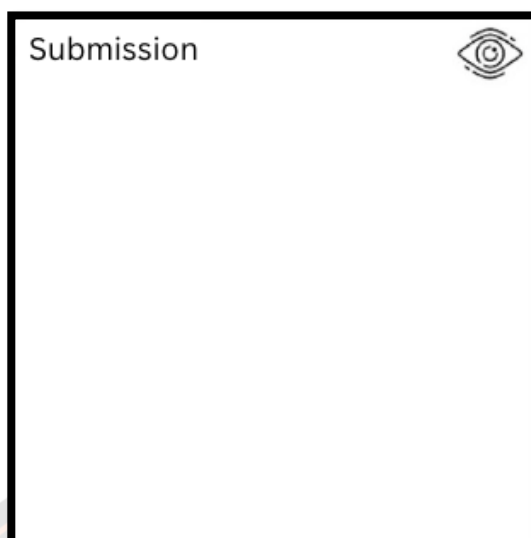
- กิจกรรมและเนื้อหาในนิทรรศการจำเป็นต้องมีความหลากหลาย ตอบรับกับความสนใจ และสร้างให้เกิดความประทับใจหรือความพึงพอใจแก่ผู้ชม

เพื่อช่วยออกแบบกิจกรรมหรือนิทรรศการให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าใจ เข้าถึง เข้าใจ และมีส่วนร่วม กับผลงานหรือเนื้อหาที่จัดแสดง การออกแบบนิทรรศการโดยมุ่งไปที่การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้งาน เป็นแนวทางใหม่ในสายนักจัดแสดงผลงาน ไม่เพียงแคในแวดวงการออกแบบเท่านั้น นิทรรศการหรืองานแสดงศิลปะจำนวนมากที่มีการออกแบบโดยให้ความสำคัญของ User Experience Design (UXD) ในขั้นตอนนี้ยังรวมไปถึงการเลือกใช้พื้นที่เพื่อจัดแสดงให้เหมาะสมกับเนื้อหาของชุดงาน

- **ขั้นตอนที่ 7 Submission**

- แนวทางการรับเข้าผลงาน**

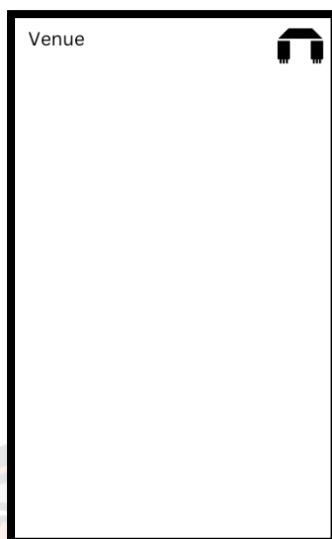
- Open Call การประกาศรับสมัคร ใช้เพื่อเฟ้นหาผลงานตามโจทย์ที่กำหนดโดยจะมีคณะกรรมการเพื่อคัดเลือก (Selection) ผลงานตามความเหมาะสม
- Invitation โดยการเชิญเชิญ นิยมใช้กับศิลปินที่มีชื่อเสียง
- Collaboration เป็นการเปิดรับกลุ่มศิลปินเพื่อร่วมเสนอนิทรรศการเป็นส่วนหนึ่งของเทศกาล



แผ่นภาพที่ 19 แผ่นผังที่ 2 องค์กรประกอบที่ 2 ชั้นตอนที่ 7
การคัดสรรผลงาน (Curatorial) เพื่อระบุแนวทางการคัดสรร

- ชั้นตอนที่ 8 กำหนดพื้นที่จัดแสดง (Venues) กำหนดพื้นที่นิทรรศการหรือสถานที่จัดกิจกรรมทั้งหลักและย่อย
- สร้างภาพรวมของขอบเขตและเส้นทาง รวมไปถึงการวางแผนการเดินทางให้กับผู้ชม
 - การคัดเลือกพื้นที่ ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์และลักษณะทางกายภาพที่เทศกาลต้องการนำเสนอ โดยสังเคราะห์ผ่านรายละเอียดที่กำหนดไว้ในแผนผังรูปแบบชั้นที่ 1
- นิทรรศการหรือกิจกรรมทางศิลปะมักแยกออกเป็น 2 กรณี
 - พื้นที่เฉพาะทางศิลปะเช่น หอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ หรือแกลเลอรี
 - พื้นที่สาธารณะ

ในกรณีของเทศกาลศิลปะมักเลือกใช้พื้นที่ทั้งสองรูปแบบ แต่การเลือกใช้พื้นที่สาธารณะ ต้องคำนึงถึงรายละเอียดอื่น ๆ เช่นการเลือกใช้พื้นที่เพื่อสร้างบรรยากาศพิเศษ หรือพื้นที่ที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของสาระหรือเนื้อหาของนิทรรศการ ซึ่งกรณีดังกล่าวเป็นแนวทางที่แตกต่างออกไปจากขนบการแสดงผลงานตามปกติ สิ่งสำคัญคือการกำหนดใช้พื้นที่ให้สอดคล้องกับปัจจัย และจุดมุ่งหมายตั้งต้นที่ได้กำหนดไว้ใน FMC

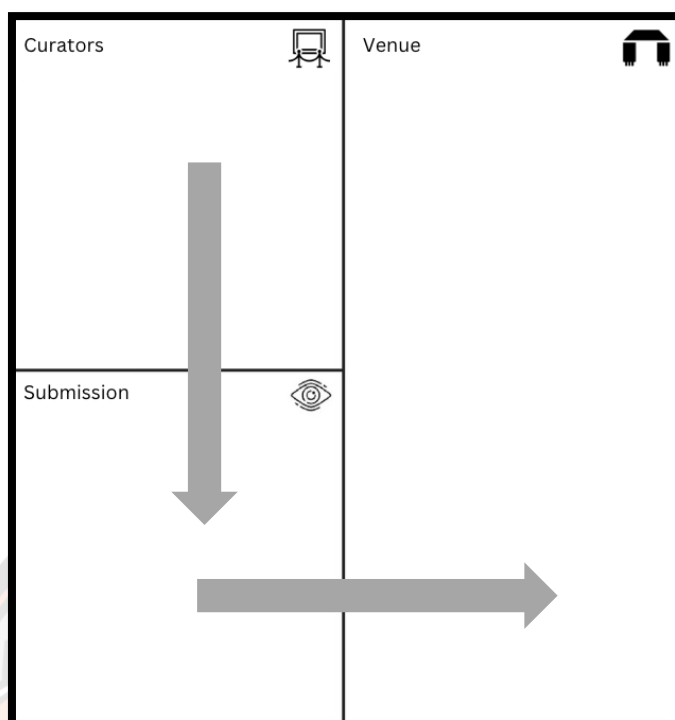


แผ่นภาพที่ 20 แผ่นผังที่ 2 องค์กรประกอบที่ 2 ชั้นตอนที่ 8

การคัสตอร์ผลงาน (Curatorial) เพื่อระบุแนวทางการคัสตอร์

ประเด็นเรื่องสภาพแวดล้อมในพื้นที่สาธารณะเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงช่วงเวลา ฤดูกาล ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับบรรยากาศการจัดแสดง หรือการเลือกใช้พื้นที่พิเศษซึ่งมีต้นทุนหรือศักยภาพ ร่วมกับการใช้ศิลปะหรือกิจกรรมเพื่อจัดการปัญหาในพื้นที่นั้น ๆ

การเลือกใช้พื้นที่จัดแสดงที่มีศักยภาพสามารถเป็นจุดขายได้เท่า ๆ กับตัวผลงานที่จัดแสดง ซึ่งพื้นที่เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดกลุ่มและประเภทของผู้เข้าชม รวมถึงรายละเอียดปลีกย่อยอื่น ๆ อย่างการจัดการพื้นที่ การดูแลความปลอดภัย รวมถึงสรุปค่าใช้จ่ายเพื่อคำนวณหาความคุ้มค่าในการ ดำเนินงาน

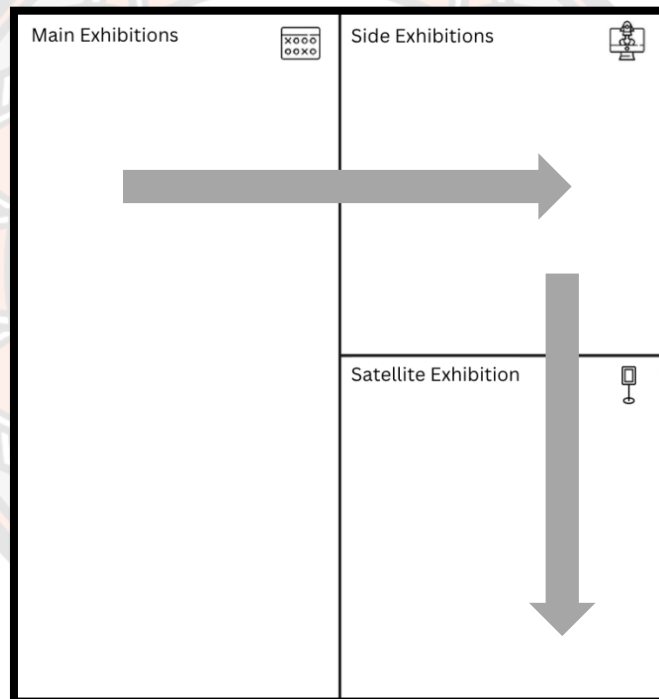


แผ่นภาพที่ 21 แผ่นผังที่ 2 ลำดับการออกแบบ
องค์ประกอบที่ 2 ชั้นตอนที่ 6 - 8

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. นิทรรศการหลัก (Main Exhibition)
2. นิทรรศการย่อย (Side Exhibition)
3. นิทรรศการความร่วมมือ (Satellite Exhibition)

- ชั้นตอนที่ 9 นิทรรศการหลัก (Main Exhibition) คือจุดขายสำคัญของเทศกาลภาพถ่าย
 - นิทรรศการหลักในเทศกาลภาพถ่ายจำเป็นต้องเป็นนิทรรศการกลุ่มขนาดใหญ่ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา (Theme) เพื่อสร้างทิศทางการนำเสนอและประเด็นที่ต้องการสื่อสารได้อย่างชัดเจน โดยจะสอดคล้องกับแนวทางการคัดสรรผลงานจากกลุ่มศิลปิน เพื่อให้สามารถออกแบบ



แผนภาพที่ 22 แผนผังที่ 2 ลำดับการออกแบบ
องค์ประกอบที่ 3 ชั้นตอนที่ 9-11

นิทรรศการหลักเกิดขึ้นจากการกำหนดทิศทางและจุดยืนของเทศกาล โดยสามารถสังเคราะห์ผ่านกระบวนการออกแบบในองค์ประกอบที่ 1 (Theme & Mission) เนื้อหาในส่วนนี้คือความรับผิดชอบโดยผู้อำนวยการเทศกาลที่จะกำหนดภาพรวมและมอบหมายให้ภัณฑารักษ์หลักเป็นผู้คัด

สรรศิลป์และออกแบบการนำเสนอ โดยคำนึงถึงตำแหน่งที่ตั้ง สภาพแวดล้อม ให้ตอบสนองต่อประเด็นเนื้อหาหรือแนวคิดรวบยอดของเทศกาลศิลปะนั้น ๆ โดยสามารถระบุขอบเขตเบื้องต้นเพื่อออกแบบการจัดแสดง

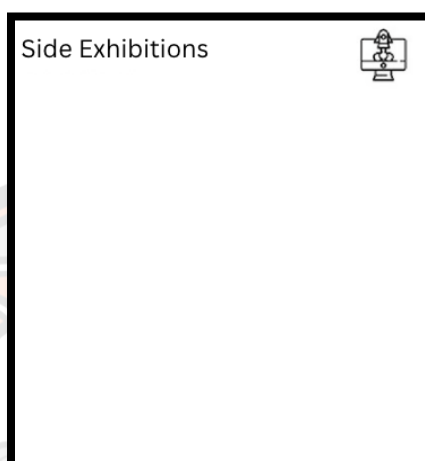
- ชื่อนิทรรศการ
- จำนวนงาน
- ระยะเวลา



แผนภาพที่ 23 แผนผังที่ 2 องค์ประกอบที่ 3 ชั้นตอนที่ 9 รายละเอียดนิทรรศการหลัก

- ชั้นตอนที่ 10 นิทรรศการย่อย (Side Exhibition) คือส่วนเสริมเนื้อหา
ของเทศกาล
 - ประกอบด้วยนิทรรศการเดี่ยวหรือนิทรรศการกลุ่มที่สอดคล้อง
กับประเด็นหลักของเทศกาล
 - นิทรรศการย่อยสามารถอยู่นอกเหนือประเด็นหลักของเทศกาล
ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ชม
- จำนวนของกิจกรรมและนิทรรศการส่งเสริมที่เหมาะสม
- ขนาดและระยะเวลาการดำเนินงาน
- รูปแบบและการออกแบบ
- วัสดุสิ้นเปลืองที่ต้องใช้

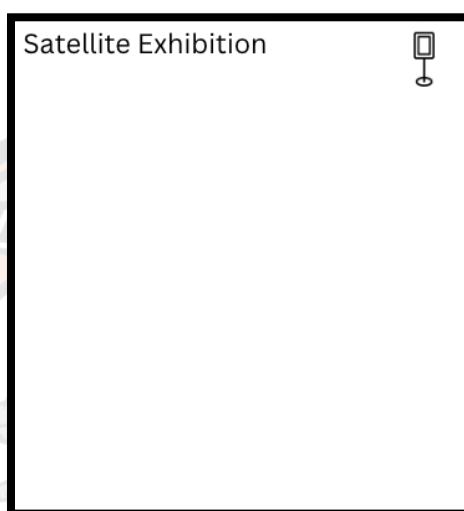
การออกแบบเนื้อหา นิทรรศการย่อยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับกิจกรรม โดยสามารถใช้พื้นที่ นิทรรศการ เพื่อประหยัดทรัพยากรและบุคลากรในการดำเนินงาน หัวใจสำคัญของนิทรรศการย่อย และกิจการส่งเสริมคือการตอบสนองความหลากหลายของกลุ่มผู้เข้าชม



แผ่นภาพที่ 24 แผ่นผังที่ 2 องค์ประกอบที่ 3 ชั้นตอนที่ 10 รายละเอียดนิทรรศการย่อย

- ชั้นตอนที่ 11 นิทรรศการความร่วมมือ (Satellite Exhibition) คือ นิทรรศการที่จัดแสดงโดยกลุ่มผู้ดำเนินงานจากภายนอก
 - นิทรรศการที่ถูกเสนอเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเทศกาล
 - เป็นความร่วมมือเพื่อประสานผลประโยชน์ร่วมระหว่างเทศกาลกับเทศกาลอื่น ๆ
 - นิทรรศการที่จัดขึ้นโดยบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมในฝั่งเทศกาลหรือ การที่เทศกาลเชื้อเชิญให้เข้าร่วมเพื่อขยายขอบเขตเทศกาล
 - Satellite Exhibition และ Satellite Activities นั้นแตกต่างจาก นิทรรศการย่อย เนื่องจากเป็นนิทรรศการที่จัดขึ้นส่วนบุคคลโดยไม่ได้ใช้ ทรัพยากรของเทศกาล

นิทรรศการความร่วมมือ โดยความหมายคือนิทรรศการที่จัดขึ้นโดยกลุ่มบุคคลอื่น สามารถดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ แต่ขอเข้ามาอยู่ในผังรายการนิทรรศการของเทศกาล โดยหมายรวมถึงกิจกรรมจากภายนอก ซึ่งทั้งหมดนั้นเกิดขึ้นโดยการแลกเปลี่ยนความต้องการระหว่างเทศกาลกับกลุ่มความร่วมมือ ของกลุ่มองค์กร/สถาบันที่จัดดำเนินงานในขอบเขตพื้นที่และระยะเวลาของเทศกาล

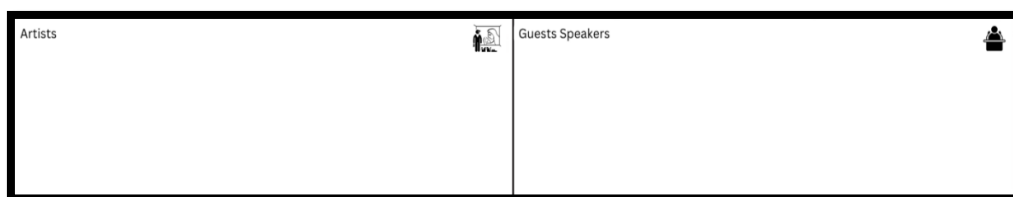


แผ่นภาพที่ 25 แผ่นผังที่ 2 องค์กรประกอบที่ 3 ชั้นตอนที่ 11 รายละเอียดนิทรรศการความร่วมมือ

องค์กรประกอบที่ 4 ประกอบด้วย

1. ศิลปิน (Artists) สามารถระบุมหรือแยกกลุ่มนิทรรศการหลักย่อยได้
2. ผู้บรรยาย วิทยากร และ ผู้เชี่ยวชาญ (Guest Speakers)

- ชั้นตอนที่ 12 ศิลปิน (Artists) ระบุมกลุ่มศิลปินที่ต้องการในเทศกาล ศิลปะระดับนานาชาติ ประกอบด้วยกลุ่มศิลปินที่หลากหลายโดยจะถูกเสนอชื่อหรือผ่านการคัดสรรโดยภัณฑารักษ์
- กลุ่มของศิลปินประกอบด้วย
 - ศิลปินที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก Master / Maestro
 - ศิลปินที่เริ่มมีชื่อเสียง ปรากฏตัวบนเวทีระดับนานาชาติ Promising Artist
 - ศิลปินที่ดาวรุ่ง และศิลปินรุ่นใหม่ Emerging Artist

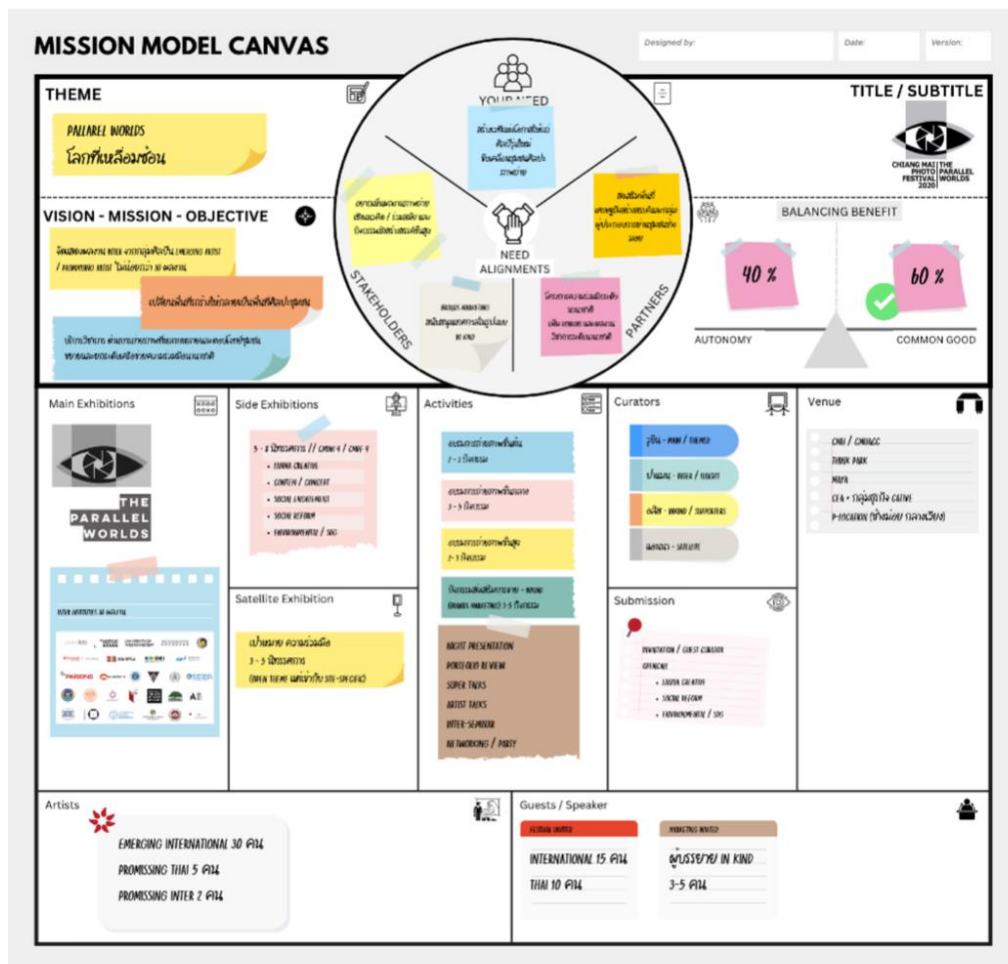


แผ่นภาพที่ 26 แผ่นผังที่ 2 องค์ประกอบที่ 3 ชั้นตอนที่ 12 และ 13

- ชั้นตอนที่ 13 ระบุรายชื่อ ผู้บรรยาย วิทยากร และ ผู้เชี่ยวชาญ (Guest Speakers)
- เพื่อเชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนอกเหนือไปจากศิลปิน (Artist) เพื่อรับหน้าที่วิทยากรจัดอบรม ผู้บรรยาย ที่เกี่ยวข้องและรองรับกิจกรรมส่งเสริมของเทศกาล

ตรวจทานแผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 2

MMC สร้างความชัดเจนทิศทางและจุดมุ่งหมายของเทศกาลฯ ทั้งหมดนี้คือส่วนสุดท้ายของการออกแบบเนื้อหาของเทศกาล จากนั้นข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปแจกแจงเพื่อดำเนินการและติดตามผลการปฏิบัติงานตามลำดับในแผนผังรูปแบบ WAC ในลำดับต่อไป



เริ่มต้นใช้งาน

▲ แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ ลำดับขั้นที่ 3 (Level 3)

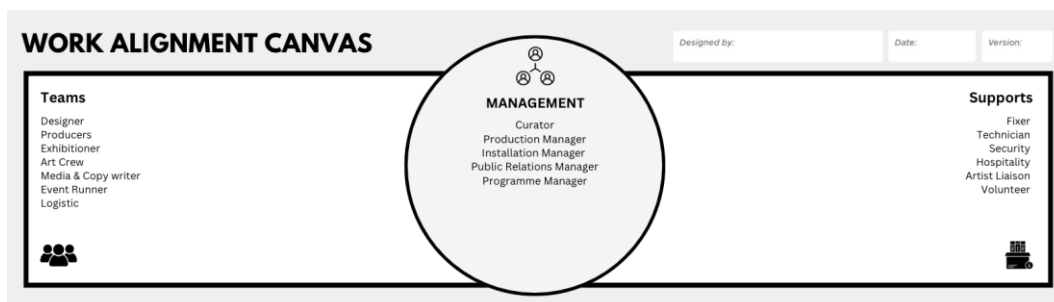
แผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 3 มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ดำเนินงานเห็นภาพรวมของงานที่จะเกิดขึ้น รวมถึงสามารถติดตามและควบคุมผลการผลิตและส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนผังรูปแบบฯ ลำดับขั้นที่ 3 ถูกออกแบบมาเพื่อเติมเต็มส่วนสำคัญสุดท้ายของการบริหารจัดการเทศกาล ประกอบด้วยเครื่องมือที่สามารถแจกแจงงาน ประสานงาน ติดตามและควบคุมการผลิต จึงจำเป็นที่จะต้องแสดงรายละเอียดเป็นลำดับของงานที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. ส่วนแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ
2. ส่วนแจกแจงลำดับงาน ส่วนติดตามผลและประเมินความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 1

- ขั้นตอนที่ 1 แจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ (Teams Alignments)
- กำหนดหน้าที่รับผิดชอบโดยการเขียนชื่อและตำแหน่งลงบนแคนวาส
- ผู้รับผิดชอบงานแต่ละส่วนแบ่งตามลำดับการบริหารโครงการ
- ทรัพยากรบุคคลที่คุณมีประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญดังนี้
 - ทีมบริหารจัดการ Management
 - ทีมดำเนินงาน Production Team
 - ทีมสนับสนุน Support Team

ส่วนแจกแจงหน้าที่สามารถทำงาน (Team Management & Supports) ทีมงาน ทีมบริหาร การจัดการและส่วนสนับสนุน



แผ่นภาพที่ 27 แผนผังที่ 3 องค์ประกอบที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ส่วนแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 2

- ขั้นตอนที่ 2 ส่วนแจกแจงลำดับงาน (Work Alignments)
- ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา พื้นที่ที่งานนั้นจะเกิดขึ้นให้ครบถ้วน
- กำหนดเฉพาะหัวหน้าฝ่าย / กลุ่มผู้ดำเนินงาน
- ลงลำดับลำดับขั้นของการดำเนินงาน (Procedure) และรายละเอียดของงานตามส่วนย่อยดังนี้
 - รายงานงานตามลำดับขั้นตอน (Line Up)
 - ลำดับงานขั้นผลิต (Production)
 - ลำดับงานขั้นติดตั้ง (Set Up / Installation)
 - ลำดับงานขั้นนำเสนอ (Events / Delivering)
 - สถานที่ดำเนินงาน (Place)
 - ผู้รับผิดชอบ (Responsible)
 - กรอบระยะเวลา (Time Duration)
 - ความเสี่ยงที่อาจพบ หรือ ปัญหาที่พบ (Risk / Problem)
 - ส่วนติดตามการทำงาน (Monitor)

การประสานงานระหว่างกลุ่มความร่วมมือ โดยทั่วไปกิจกรรมหรือนิเทศการขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีคณะผู้ดำเนินงานหลายส่วน ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อพื้นที่หรือประเภทกิจกรรมแยกส่วนตามหน้าที่ ตามความเชี่ยวชาญ หรือตามความเหมาะสมอื่น ๆ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดแสดงผลงาน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพิธีการ และฝ่ายบริหาร การระบุหน้าที่และปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน จะช่วยให้สามารถตรวจสอบปัญหาและติดตามความคืบหน้า นอกจากนี้ ความร่วมมือยังรวมถึงความร่วมมือระหว่างศิลปิน ระหว่างองค์กร

คำแนะนำการใช้งานผังลำดับงาน (Work Alignments)

1. ลงรายละเอียดขอบเขตภาระหน้าที่ในแต่ละส่วน ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ
2. การตรวจเช็คความถูกต้องและมีความสามารถที่จะให้ทีมงานแต่ละส่วนประเมินความพร้อมและคาดการณ์ความเสี่ยงหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น ก่อนที่จะเริ่มดำเนินงาน
3. การสั่งการและการตรวจสอบจากแผนงานไปสู่ส่วนงานตามที่กำหนดไว้ได้ตามแผนการดำเนินงาน

4. การควบคุมคุณภาพเป็นตัวกำหนดมาตรฐาน โดยบุคคลหรือทีมงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ และรายงานความคืบหน้า คาดการปัญหาและบันทึกอุปสรรคที่เจอในระหว่างการทำงาน
5. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างกระบวนการก็สามารถแจ้งปัญหาที่พบพร้อมเสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ

แผนงานขั้นสุดท้ายนี้มีศักยภาพที่จะสามารถสรุปผลการดำเนินงานซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับใช้ประกอบการออกแบบและพัฒนาเนื้อหาการจัดแสดงในเทศกาลครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ ซึ่งในส่วนนี้ปัญหาและอุปสรรคที่ถูกบันทึกไว้นำไปสู่การประเมินผลเพื่อสรุปเป็นรายงานผลสัมฤทธิ์โครงการและใช้เพื่อพัฒนาแผนงานโครงการครั้งต่อไป

	LINE UP	PLACE	RESPONSIBLE	TIME DURATION	RISK / PROBLEM	MORNITOR
PRODUCTION						
SET UP						
EVENTS						

แผ่นภาพที่ 28 แผนผังที่ 3 องค์ประกอบที่ 2 ส่วนแจกแจงลำดับงาน (WORK ALIGNMENTS)

แนวทางการลงรายละเอียด แผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 3

WAC มีหน้าที่แจกแจงและบันทึกผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบและติดตามผล ก่อน ระหว่าง และ หลังจากส่งมอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญประกอบการสรุปรายงาน ที่จะนำไปสู่การวัดผล รวมถึงการออกแบบเนื้อหาเทศกาลครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

WORK ALIGNMENT MODEL CANVAS

Teams		MANAGEMENT		Supports	
Designer: INDIRA C. Producers: NIU B. Exhibitioner: SUPAWAT A. / ANUSON Art Crew: PRANG S. / CHU SUK Media & Copy writer: SUPACHAI C. / PRANG S. Event Runner: SAPA P. Logistic: INDA C.	DIRECTOR: GUN KETWECH DIRECTOR ASSISTANT: SUPAWAT ATTINANTACHAI CURATOR: ZHANG WUJIN FESTIVAL MANAGER: SAKKARIN SUTTISARN PROGRAM MANAGER: PANDEIT WATANAKASVISH	Curator Production Manager Installation Manager Public Relations Manager Programme Manager NIU B. NIU K. NIU E. SUPAWAT A. PRANG S. / SUPAWAT A. PRANG A. / PRANG S.	ART INSTALLER: PRASCHAI ATTHASARN PRAKON PHUNCHARDEN PRACHOON TONGRANGSUD WIRANWAT PROSOON CHALERONG PRAKROTHIET HONGCHITA BUDSAK HONGCHITA PROTH NUJ ANANTA WITANODIN SUPHITCHA BOONMA CHAISIT ATITAKA CHODWONGSAK ANUPHONG QUANGSAISET CHANIPAT JAMWEN NUTTAKORN CHOIKRUEEPOON PRATCHANEN PHENYO SOREN PHANPOMKAM RANGKITA SUNCHARDIN CHANITA BANCHAKHAI	NIU B. THEANANT I. GUN K. INDA C. PRANG S. / PRACHAI ATTITAKA C.	Fixer Technician Security Hospitality Artist Liaison Volunteer
LINE UP	PLACE	RESPONSIBLE	TIME DURATION	RISK / PROBLEM	MORNITOR
PRINTING - 470 IMAGE FRAMING AND HANDELING MEDIA / PR COORDINATION / SPACES / PARTNERS ADMIN / CATERING / HOSPITALITY	CP.FOFA CP.FOFA CP.FOFA CP.FOFA CP.FOFA	SUPACHAI C. OH - POSTER / SAKKARIN PRANG S. NAT B. / NATTAPON LADDA C. / SRAPA P.	12 - 28 DEC. 2019 3-8 JAN. 2020 DEC 2019 JAN 2020 JAN. 2020	รออะไหล่ PROGRAFF IFORD SO IN-KIND วิศวกรรมสิ่งปี่ใหม่ ไร้เช็คข้อมูล / PROFF W. ประสบการณ์ที่ ทำอยู่ไม่ชำนาญ ประสบการณ์ที่ / คอลเลกชันใหม่ ประสบการณ์ที่ ทำอยู่ไม่ชำนาญ ประสบการณ์ที่ / คอลเลกชันใหม่ ประสบการณ์ที่ คอลเลกชันใหม่ ๑๗ แลดูของของเป็นรูปถ่าย	จัดคิวแล้ว จัดคิวแล้ว ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
PLAN PORTRAIT STREET WALK JINTANA NAPPRAKAN PASA - AR PARMEEI WORLD SOCIAL REFORM WORSHIPING (LUN) NATURAL BOOKS CHINESS PUZZLE	CMUW วิทยาลัย SS มหาวิทยาลัย CMU ACC 22 CMU ACC 11-F2 CM HOP THINK PARK GALLERY FOFA, CMU CMU ACC APPENDIX	GUN K PAKIN GUN K GUN K GUN K NATTAPON SAKKARIN COLLAPS	7 DEC - 19 JAN. 2020 JAN. 2020	ประสบการณ์ที่ ทำอยู่ไม่ชำนาญ ประสบการณ์ที่ / คอลเลกชันใหม่ ประสบการณ์ที่ คอลเลกชันใหม่ ๑๗ แลดูของของเป็นรูปถ่าย	✓ ✓ ✓
GRAND OPENING PRESS CONFERENCE WORKSHOP. PHOTO WALK WORKSHOP. PRODUCT WORKSHOP. CREATIVE FOOD WORKSHOP. BASIC PHOTO • YOUNG EYES • NARRATIVE PHOTO • STREET PHOTO • ALTERNATIVE PHOTO SEMINAR NETWORKING PARTY	CMUACC CMU HOP CMU HOP CMU HOP CMU HOP FOFA,CMU CMU HOP CMU HOP CMU HOP CMU HOP CMU HOP CMU INTERNATIONAL REATION MAYA / WAITING YOU / BEER LAB	PUNDIT W. NAT B. / NATTAPON LADDA C. / SRAPA P.	DEC. 2019 7-8 9 10 14-17 14 15 16 17 JAN. 2020	ประสบการณ์ที่ ทำอยู่ไม่ชำนาญ 17 แลดูของของเป็นรูปถ่าย	✓



**แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ
“คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ”**

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ
The Development of an International Photography Festival Management Model

ผู้วิจัย ภรณ์ เกตุเวช
gun.ketwec@cmu.ac.th โทร 085-620-5554

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ตติยา เทพพิทักษ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.รัฐพล ไชยรัตน์

วิทยานิพนธ์ ระดับคุุญชั้บัณฑิต สาขาศิลปะและการออกแบบ
ภาควิชาศิลปะและการออกแบบ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ...

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
3. สร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ

คำชี้แจง แบบสอบถามความคิดเห็น “คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ” ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ” เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ตรงทางด้านศิลปะการถ่ายภาพและการจัดแสดงผลงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงคู่มือรูปแบบฯ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ข้อมูลพื้นฐานบุคคลของท่านรวมถึงความเห็นและข้อเสนอแนะของท่านในเอกสารชิ้นนี้จะถูกเก็บเป็นความลับไม่เผยแพร่ ตีพิมพ์ หรือนำไปใช้แสวงหาประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากงานวิจัยชิ้นนี้



แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน ครอบคลุมเนื้อหา 2 องค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1). ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลของท่านตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

ชื่อ นามสกุล

อาชีพ

ตำแหน่ง

ความเชี่ยวชาญ

สถานที่ทำงาน

ข้าพเจ้ารับทราบและยินดีให้ข้อมูลความคิดเห็นเพื่อใช้พัฒนา “คู่มือรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ”

ตอนที่ 2). ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ คุณลักษณะทั่วไปของ “คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ”

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน โดยสามารถเสนอแนะได้อย่างอิสระ

องค์ประกอบที่ 1) เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อคุณภาพและคุณลักษณะทั่วไปของ “คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ”

1 คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ	
1.1	ความชัดเจนของบทนำ
ข้อเสนอแนะ	
1.2	ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับเนื้อหา
ข้อเสนอแนะ	

NU-FRB
APPROVAL
8 SEPTEMBER 2020

1.3	ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและสัญลักษณ์
ข้อเสนอแนะ	
1.4	ความเหมาะสมของการลำดับเนื้อหา
ข้อเสนอแนะ	
1.5	ความถูกต้องของเนื้อหา
ข้อเสนอแนะ	
1.6	ปริมาณเนื้อหาที่มีความเหมาะสม
ข้อเสนอแนะ	

NU-IRB
APPROVAL
8 SEPTEMBER 2020

1.7	ความเหมาะสมของรูปเล่มและการออกแบบ
ข้อเสนอแนะ	
1.8	คู่มือมีความชัดเจนเข้าใจง่าย
ข้อเสนอแนะ	

องค์ประกอบที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของท่าน

2.1	ประโยชน์ของคู่มือรูปแบบการจัดการเหตุการณ์ถ่ายภาพถ่ายภาพระดับนานาชาติ
ข้อเสนอแนะ	
2.2	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
ข้อเสนอแนะ	