พิพิธภัณฑาภิบาล:แนวทางการบริหารและจัดการพิพิธภัณฑ์ และหอศิลปะร่วมสมัย

Museum Governance: An Approach to Contemporary Art Museum Management

นายบัณฑิต จันทร์โรจนกิจ

รายงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ

กระทรวงวัฒนธรรม

ประจำปีงบประมาณ 2548

สารบัญ

บทคัดย่อ

Abstract

กิติกรรมประกาศ

บทที่1 บทนำ 1

บทที่ 2 ประสบการณ์ของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในสังคมสมัยใหม่ 7

บทที่ 3 สยามรัฐพิพิธภัณฑ์:

ความท้าทายของศิลปะร่วมสมัยกับการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัย 30

บทที่ 4 พิพิธภัณฑาภิบาล 45

บรรณานุกรม 48

ภาคผนวก

1. 20 คำถามก่อนจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์หรือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการ

พิพิธภัณฑ์และหอศิลป 51

2. ตัวอย่างเค้าโครงหลักการและเหตุผลเพื่อการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย (ศส. หรือ

Museum of Contemporary Thai Art: MCTA) 53

3. Conceptual Frame for the Museum of Contemporary Thai Art: MCTA 60

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยเรื่อง "พิพิธภัณฑาภิบาล: แนวทางการบริหารและจัดการพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัย" เผยให้เห็นว่า ศิลปะเป็นแหล่งบันดาลใจอันสำคัญและเป็นรากฐานของอารยธรรม ซึ่งจะก่อเป็นทุนของสังคมในระยะยาว ในขณะเดียวกันพื้นที่ทางศิลปะร่วมสมัยของไทยกลับมีอยู่จำกัด จนอาจกล่าวได้ว่าไม่มีพื้นที่ที่จะบ่มเพาะทุนทางวัฒนธรรมของสังคมไทยและไม่อาจเป็นไปได้ด้วยการละเลยภาคศิลปะร่วมสมัยไปได้ การสร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะจึงเป็นปราการสำคัญที่จะสร้างทุนทางวัฒนธรรม และความภาคภูมิให้แก่สังคมไทย

กระนั้น ศิลปะสมัยใหม่และศิลปะร่วมสมัยต่างเป็นของใหม่สำหรับสังคมไทยจึงขาดผู้อุปถัมภ์ที่สำคัญนั้นคือหอศิลปะสาธารณะที่จะทำหน้าที่เก็บบันทึกความเปลี่ยนแปลงของสังคมในรูปของผลงานศิลปะและมีผู้ดำเนินการจัดเก็บและแสดงอย่างเป็นระบบ งานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนบทเรียนที่ผู้วิจัยได้พูดคุยกับศิลปิน นักสะสม ผู้บริหารหอศิลปะ นักวิชาการทั้งด้านประวัติศาสตร์ศิลปะและการบริหารวัฒนธรรม ตลอดจนผู้ตัดสินใจทางการเมือง ซึ่งผู้วิจัยได้มีโอกาสบ่มเพาะความสนใจและเห็นความสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัยใน ประเทศไทยในฐานะที่เป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาสังคมให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ

อนึ่ง แม้ผลงานวิจัยชิ้นนี้เห็นว่าจำเป็นจะต้องมีพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะที่เป็นถาวรวัตถุ แต่ก็ส่งสัญญาณว่าในระนาบสากลกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่แนวคิดที่เรียกว่าหลังพิพิธภัณฑ์ (post museum) กล่าวคือเริ่มเข้าสู่ยุคที่ให้ความสำคัญกับหน้าที่ดั้งเดิมของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะมากกว่าจะสร้างอนุสาวรีย์ทางการเมืองที่ไร้ชีวิตชีวา ประเด็นเรื่องการสร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะจึงเป็นเรื่องที่ยอกย้อนในตัวของมันเอง

ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยเห็นว่าต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับสังคมไทยโดยเฉพาะการจัดวาระวัฒนธรรมให้เป็นวาระของสังคมเพื่อสนับสนุนคนรุ่นใหม่ให้เข้าถึงและสามารถบ่มเพาะทุนวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน

Abstract

The research titled "Museum Governance: An Approach to Contemporary Art Museum Management" is intended to search for a conceptual framework to be an alternative for the making of new contemporary art museum in Thailand. This conceptual framework is based on post-museum approach, which offers comprehensive vision on how to elevate the making of art museum from a political agenda to a social and national agenda. This research recommends that the new museum should focus on original functions of museum and art gallery rather than making an art museum or art gallery a political monument or legacy. This framework urges policy maker to realize that the making of a museum or gallery should systematically contemplate mission statements and visions of art museum and art gallery. Such contemplation includes an introduction to tax policy and non-financial approach to encourage private sector and civil society to engage in the making of art museum and gallery.

Finally, this research offers a conceptual framework of the art museum and gallery based on post museum approach.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จด้วยความสนับสนุนของบุคคลหลายฝ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้วิจัยใคร่ขอแสดงความขอบคุณบุคคลและองค์กรดังต่อไปนี้ คุณฉัตรวิชัย พรหมทัดดเวที, ผ.ศ. สมพร รอดบุญ, คุณจุมพล อภิสุข, คุณกฤติกา กาวีวงศ์, คุณฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิช, อาจารย์ทรงวิทย์ พิมพะกรรณ์, อาจารย์อุทิศ อดิมานะ, คุณนาวิน ลาวัลย์ชัยกุล, คุณธนาวิ โชติประดิษฐ์, คุณฎาฎะณี วุฒิภดาดร, คุณปีณิต ตันสุวรรณ, คุณอังกฤษ อัจฉริยะโสภณ, คุณสมพงษ์ สาระทรัพย์, คุณสมลักษณ์ ปันติบุญ, สมาคมศิลปินเชียงราย, คุณกุลวดี เจริญศรี, คุณ Chia I-Ling, ศาสตราจารย์ Karen K. Kosasa แห่งโครงการ Museum Studies Certificate program, Department of American Studies แห่ง University of Hawaii ครูของผู้วิจัยผู้ชี้ชวนให้เห็นการเมืองของพิพิธภัณฑ์, วุฒิสมาชิกไกรศักดิ์ ชุณหะวัณ, ศ. ดร. อภินันท์ โปษยานนท์, สำนักงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย, รศ. สุริชัย หวันแก้ว, และ รศ. ดร. ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร ตลอดจนคณะผู้วิจารณ์โครงการวิจัยทุกท่าน

บทที่ 1

1. บทนำ

ในกรุงเทพมหานครมีความพยายามที่จะสร้างพิพิธภัณฑ์หอศิลปะร่วมสมัยอย่างน้อยเป็นเวลากว่าหนึ่งทศวรรษแต่ก็ประสบอุปสรรคมาโดยตลอด ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาวิจัยในรายละเอียดถึงปัญหานี้ โดยเชื่อว่าเป็นเพราะโครงสร้างของพิพิธภัณฑ์ถูกกำหนดด้วยวาระทางการเมืองมากกว่าจะเป็นวาระทางสังคม กล่าวคือกระบวนการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับหอศิลปะร่วมสมัยมักถูกกำหนดเป็นนโยบายที่ขึ้นกับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งเพียงสี่ปีหรือสั้นกว่า เมื่อหมดสมัยทางการเมืองของนักการเมืองผู้เข้าดำรงตำแหน่งทางการเมืองคนใหม่อาจเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนนโยบายได้เสมอ ขณะเดียวกันนโยบายดังกล่าวก็ขึ้นกับความสนใจของผู้ดำรงตำแหน่ง สูงสุดทางการเมืองของท้องถิ่นมากกว่าจะขึ้นกับฝ่ายราชการหรือฝ่ายประชาสังคม พร้อมกันนั้น ฝ่ายประชาสังคมก็ขาดช่องทางเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหอศิลปะ จึงทำให้กระบวนการตัดสินใจจำกัดอยู่ในเงื้อมมือของฝ่ายการเมืองแต่ฝ่ายเดียว ดังกรณีหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครต้องผ่านการพิจารณาของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครไม่น้อยกว่าสี่สมัยจึงเป็นรูปเป็นร่างขึ้น

ในทางตรงกันข้าม ความพยายามในการสร้างหอศิลปะเพื่ออาจหมิ่นเหม่ต่อการถูกสาธารณชนเข้าใจไปว่าผู้สร้างต้องการให้หอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์เป็นอนุสาวรีย์ ทางการเมืองและสะท้อนรสนิยมส่วนตัว เนื่องจากการใช้ทรัพยากรส่วนกลางของสังคม ควรเป็นไปโดยความเห็นชอบจากภาคประชาชนตลอดจนชุมชนที่รายรอบหอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์ซึ่งควรจะมีบทบาทในการเลือกใช้ทรัพยากรส่วนกลางของสังคม การสร้างหอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์จึงควรคำนึงถึงขนาดความเหมาะสมขององค์กรหรือชุมชนที่จะรองรับศิลปะในฐานะที่เป็นสถาบันทางวัฒนธรรมของสังคมได้อย่างภาคภูมิอีกประการหนึ่ง

รายงานวิจัยฉบับนี้เสนอว่าหากสังคมไทยต้องการสร้างพิพิธภัณฑ์ศิลปะร่วมสมัยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแห่งการเรียนรู้ เราควรจะกำหนดให้นโยบายการสร้างพิพิธภัณฑ์หอศิลปะร่วมสมัยเป็นวาระทางสังคม แทนที่จะกำหนดให้ขึ้นอยู่กับวาระการเลือกตั้งของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และรายงานวิจัยนี้เห็นว่า ปัญหาที่แท้จริงของความล้มเหลวที่ผ่านมาอยู่ที่การขาดความเข้าใจองค์รวมของสิ่งที่ผู้วิจัยเรียกว่า "พิพิธภัณฑาภิบาล" (museum governance) ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึงระบบคิดในการสร้างหอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของวาระทางสังคม (social agenda) เพื่อสร้างเค้าโครง (conceptual frame)[1]

---

[1] ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่าเค้าโครง กับคำศัพท์ภาษาอังกฤษ conceptual frame แทนที่จะเป็นคำว่ากรอบความคิด เนื่องจากต้องการเปิดให้มีการถกเถียง และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากที่ผ่านมา

กลไกและระบบบริหารที่เอื้อต่อการสร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัย ตั้งแต่การกำหนดภารกิจ ที่มาของแหล่งทุน การบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างรายได้และแสวงหาความสนับสนุนทางการเงินและอื่นๆ จากภาคเอกชนและ องค์การระหว่างประเทศ การกำหนด ภาระภาษี การลดหย่อน ภาษีให้ผู้สนับสนุน ด้านศิลปะวัฒนธรรม ปัจจัยและองค์ประกอบเหล่านี้ จะต้องถูกกำหนดนิยามเพื่อสร้างระบบการบริหารพิพิธ-ภัณฑาภิบาล เพื่อสังคมไทยจะได้มีและสั่งสมทุนทางวัฒนธรรมในระยะยาวและเป็นแหล่งศึกษาและสันทนาการของประชาชนทั่วไปอีกโสตหนึ่ง

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาค้นคว้าหา ยุทธศาสตร์, ทางเลือก, และรูปแบบการบริหารพิพิธภัณฑ์หอศิลปะร่วมสมัย สำหรับสังคมไทยซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า "พิพิธภัณฑาภิบาล"

3. คำถามหลักในการวิจัย

3.1 สังคมไทยควรวางยุทธศาสตร์การจัดการบริหารหอศิลปะร่วมสมัยอย่างไร

3.2 เค้าโครง (Conceptual frame) ของพิพิธภัณฑาภิบาลหรือการบริหารหอศิลปะร่วมสมัย ที่พึงประสงค์สำหรับสังคมไทยควรเป็นอย่างไร

3.3 รัฐบาลและประชาสังคมควรมีบทบาทเข้ามาส่งเสริมและพัฒนาศิลปะร่วมสมัยอย่างไร เช่น การจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน, การจัดเก็บและมาตรการภาษีวัฒนธรรม, การกำหนดนโยบายลดหย่อน ภาษีสำหรับผู้สนับสนุนงานศิลปะ, การกำหนดกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารกองทุนเพื่องานศิลปะ เป็นต้น

4. วิธีการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยพื้นฐานและมีลักษณะเป็นงานวิจัยสหวิทยาการระหว่างรัฐศาสตร์สาขาบริหารรัฐกิจ, วัฒนธรรมศึกษา, และพิพิธภัณฑ์ศึกษาซึ่งยังเป็นอาณาบริเวณศึกษาที่ยังใหม่ในบริบทของประเทศไทย ประกอบกับปรากฏการณ์ศิลปะร่วมสมัยยังเป็นเรื่องใหม่ของสังคมไทยจึงขาดหลักฐานและข้อมูลชั้นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีวิจัยโดยวิเคราะห์เอกสารจากภาษาต่างประเทศ ผนวกกับความรู้ของผู้วิจัยที่ได้รับจากประสบการณ์

การกำหนดกรอบความคิดในด้านการบริหารนโยบาย กลายเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ระหว่างการทำวิจัยระดับปริญญาเอกที่สังเคราะห์จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นขึ้นในโลกตะวันตกเป็นหลัก

งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากงานวิชาการพื้นฐานสองเล่ม ได้แก่ Museum Governance: Mission, Ethics, Policy โดย Marie C. Malaro (1994) กับ The Handbook for Museums โดย Gary Edson และ David Dean (1994) งานวิชาการทั้งสองเล่มถือเป็นตำราพื้นฐานของสาขา พิพิธภัณฑ์ศึกษาที่นำเอาตัวอย่างการปฏิบัติการจริงจากสังคมตะวันตกมาวิเคราะห์ ดังนั้น จึงถือได้ว่าผลงานทั้งสองชิ้นเป็นแกนหลักของแนวคิดและแนวทางการบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัย อย่างไรก็ตามพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ในประสบการณ์ของสังคมไทยยังนับเป็นเรื่องใหม่ จึงยังไม่มีงานวิจัยที่ว่าด้วยการบริหารพิพิธภัณฑ์อย่างเป็นระบบ โดยเปรียบเทียบกับประสบการณ์ของโลกตะวันตก ผู้เขียนจึง "ตีความ" งานของ Maralo เสียใหม่ โดยเฉพาะคำว่า museum governance ที่ผู้เขียนแปลและพากย์เสียใหม่ว่าพิพิธภัณฑาภิบาลอันมาจากการสนธิคำว่า "พิพิธภัณฑ์" และ "อภิบาล" แปลตามศัพท์ว่าการบำรุงรักษาหรือคงความเป็นพิพิธภัณฑ์

คำว่าพิพิธภัณฑ์เป็นคำใหม่ที่สามารถสืบย้อนไปในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ปรากฏนามพระที่นั่งประพาสพิพิธภัณฑ์อันเป็นแหล่งรวมของแปลกพิศวงที่ทรงได้รับทูลเกล้าถวาย หรือทรงเก็บสะสมจากการเสด็จพระราชดำเนินไปตามที่ต่างๆ (ประภัสสร, 2542: 9-7) คำว่า พิพิธภัณฑ์ประกอบด้วย "พิพิธ" หมายถึง "ต่างๆ" และ "ภัณฑ์" หมายถึง "สิ่งของ" รวมหมายความว่าสิ่งของต่าง ต่อมาคำพิพิธภัณฑ์ถูกใช้ในงานแสดงสินค้าและหัตถกรรม พ.ศ. 2468 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่เรียกว่า "งานสยามรัฐพิพิธภัณฑ์" แต่ไม่ทันดำเนินการในรัชสมัยของพระองค์ เนื่องจากทรงเสด็จสวรรคตเสียก่อน[2]

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าคำว่า "พิพิธภัณฑาภิบาล" (museum governance) หมายถึงเค้าโครงระบบคิดในการสร้างหอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของวาระทางสังคม (social agenda) เพื่อสร้างกลไกและระบบงานที่เอื้อต่อการสร้างพิพิธภัณฑ์และ หอศิลปะร่วมสมัย ตั้งแต่การกำหนดภารกิจ, ที่มาของแหล่งทุน, การบริหารและทรัพยากรมนุษย์, การสร้างรายได้ และแสวงหาความสนับสนุน ทางการเงินและอื่นๆจากภาคเอกชนและองค์การระหว่างประเทศ, การกำหนดภาระภาษี, การลดหย่อนภาษีให้แก่ ผู้สนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปะวัฒนธรรม เป็นต้น

โครงการวิจัยนี้ได้รับแรงบันดาลใจอย่างมากจากงานของมารี มาลาโร (Marie Malaro, 1994) เนื่องจากการบริหารพิพิธภัณฑ์นั้นมิใช่เพียงการบริหารองค์การสาธารณะทั่วไป

---

[2] ดูงานของธงชัย วินิจจะกูล เรื่องสยามรัฐพิพิธภัณฑ์กับความกระหายใคร่รู้ของสยามที่จะเป็นส่วนหนึ่งของโลกนิทรรศการและนิทรรศการโลก (world's fair) (Thongchai Winichakul, 2000: 528-49)

แต่ยังมีนัยถึงการให้ การศึกษาแก่สาธารณะชนและการสร้างเอกลักษณ์ของสังคมควบคู่กันไป การบริหารพิพิธภัณฑ์ใน โลกตะวันตกจึงเป็นอาณาบริเวณที่คาบเกี่ยวระหว่างองค์กรไม่-แสวงหากำไร (non-profit organization) กับหน่วยการศึกษาของชุมชน, ทำหน้าที่บันทึกประวัติศาสตร์สังคมและวัฒนธรรมของสังคมซึ่งในที่นี้กระทำผ่านงานศิลปะและสื่ออื่นๆ

ในอีกด้านหนึ่ง พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะในโลกตะวันตกเองก็มีปัญหาบางประการ เนื่องจาก ปัจจัยสำคัญสองประการ กล่าวคือประการแรก หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ดังนั้นจึงประสบปัญหาเรื่องการเงินอยู่เสมอ ประกอบกับไม่สามารถบริหารรายได้ให้เพียงพอกับรายจ่าย ที่เพิ่มขึ้นจึงทำให้ต้องพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐบาลหรือมูลนิธิ รวมถึงผู้บริจาคในภาคเอกชน ประการที่สอง หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ต้องการสร้างการยอมรับจากภาคประชาสังคมมากขึ้น เมื่อหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ต้องการงบประมาณเพิ่มหรือต้องการงบประมาณใดๆ จากภาษีประชาชน จำเป็นจะต้องมีคำอธิบายเหตุผลที่เหมาะสมว่า เหตุใดภาคประชาสังคมต้องมาสนับสนุนงานศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในเมื่อภาคสังคมยังมีปัญหาปากท้องและปัญหาอื่นๆ ที่ต้องการงบประมาณไปแก้ไขและดำเนินงาน เช่นเดียวกัน การที่หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ต้องการรวมใช้ทรัพยากรส่วนกลางของสังคมจึง ต้องตอบคำถามว่าหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์มีคุณูปการต่อสังคมอย่างไร เพียงใด ปัญหาทั้งสองประการ โยงไปสู่ปฏิบัติการของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ว่าจะมีความเป็นอิสระในการวิจารณ์สังคมได้เพียงใด หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์จะมีโอกาสเป็นพื้นที่สร้างความคิดอิสระสร้างสรรค์โดยเสรีได้หรือไม่

ในกรณีของสังคมไทยที่มีความตื่นตัวในเรื่องการเรียนรู้จากหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์มากขึ้นจึงจำเป็นจะต้องเรียนรู้บทเรียนจากโลกตะวันตกอีกโสดหนึ่ง เนื่องจากปรากฏการณ์หอ-ศิลปะและพิพิธภัณฑ์นั้นเป็น ปรากฏการณ์ภาวะสมัยใหม่ใหม่ที่เริ่มจากความกระหายใคร่รู้ความแปลกพิสดารของสิ่งของและผู้คนจากโลกอื่น วิวัฒนาการของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในยุคสมัยใหม่ เป็นหน้าต่างแสดงให้เห็นถึงมิติทาง อำนาจนำของโลกตะวันตกด้วยการรวบรวมวัตถุศิลป์จากทุกมุมโลกเข้ามาไว้ในห้องๆหนึ่ง เพื่อแสดงอำนาจของชาติพันธุ์หนึ่งเหนือดินแดนหนึ่งๆ หรือในอาณานิคมของตน กระบวนการเรื่องหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์จึงเป็นเรื่องของอำนาจการจัดระเบียบความรู้ของสังคมๆ หนึ่งที่เชื่อมโยงร้อยรัดกับความเปลี่ยนแปลงภายในสังคมของตนควบคู่กับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ดังกล่าวไว้ข้างต้นว่าหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ร่วมสมัยเป็นปรากฏการณ์ที่ต่างถูกสังคมตั้งคำถามว่าบทบาทของตัวมันเองว่ามีอยู่เพื่อใคร, ดำเนินงานเพื่อใคร, มีความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างไร, เพียงไร, กระบวนการบริหารงานมีความโปร่งใสเพียงใด, ตลอดจนความสามารถในการพลิกผันหอศิลปะและ พิพิธภัณฑ์ให้มุ่งหน้าเข้าร่วมมือกับชุนชน ต่างเป็นโจทย์ที่สังคมไทยต้องตอบคำถามไปพร้อมๆ กันกับการที่ต้องเรียนรู้ประสบการบริหารงานหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ สมัยใหม่จากโลกตะวันตก

ในงานวิจัยชิ้นนี้ยังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ยุคหลัง (post-museum) โดย Eilean Hooper-Greenhill (2000) ที่ตั้งคำถามว่าหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์สร้างความหมายประเภทใด มีอยู่เพื่อใครและมีบทบาทหน้าที่เพื่อชุมชนอย่างไร และประกอบไปด้วยชุดคำถามย่อยๆ ซึ่งสะท้อน ประสบการณ์พิพิธภัณฑาภิบาลของโลกตะวันตกไปในตัว ในงานวิจัยนี้จึงพยายามตั้งคำถามและตอบรับ คำท้าทายจากแนวคิดหอศิลปะและ พิพิธภัณฑ์ยุคหลัง (สมัยใหม่) เพื่อพยายามเรียนรู้บทเรียน และข้ามพ้นอุปสรรคที่เคยเกิดขึ้นในโลกตะวันตกไปพร้อมๆ กัน

5. ศัพทานุกรมในงานวิจัย

5.1 พิพิธภัณฑาภิบาล (museum governance) หมายถึง ระบบเค้าโครงความคิด (conceptual frame) ในการสร้างหอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของวาระทางสังคม (social agenda) เพื่อสร้างกลไกและระบบงานที่เอื้อต่อการสร้างพิพิธภัณฑ์ และหอศิลปะร่วมสมัย ตั้งแต่การกำหนดภารกิจ (mission statement), ที่มาของแหล่งทุน, การบริหารและการทรัพยากรมนุษย์, การสร้างรายได้และแสวงหาความสนับสนุนทางการเงินและอื่นๆจากภาคเอกชนและองค์การระหว่างประเทศ, การกำหนดภาระภาษี, การลดหย่อนภาษีให้ผู้สนับสนุนด้านศิลปะวัฒนธรรม เป็นต้น

5.2 หอศิลป์ (art gallery) หมายถึงสถานที่แสดงงานศิลปะ อาจเป็นพื้นที่ที่ใช้ร่วมกับพื้นที่อื่นๆ เช่น ร้านอาหาร, ห้องสมุด เป็นต้น ทั้งนี้หอศิลป์จะไม่เน้นการเก็บสะสมงาน แต่จะเน้นการเป็นพื้นที่สำหรับศิลปินให้ได้มาแสดงผลงาน

5.3 พิพิธภัณฑ์ศิลปะ (art museum) สถานที่เก็บสะสมและแสดงผลงานศิลปะ อาจประกอบด้วยชุดนิทรรศการถาวร (permanent collection) และนิทรรศการหมุนเวียน (circulating collection) และนิทรรศการเฉพาะ (occasional exhibition หรือ temporary exhibition) พันธกิจในการสะสมของพิพิธภัณฑ์ทำให้ต้องมีการจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น นอกเหนือไปจากการบริหารพื้นที่และทรัพยากรมนุษย์ แล้วจะต้องขยายขอบเขตการบริหารไปถึงการจัดการอนุรักษ์ (preservation) การจัดระบบการเข้าถึงชุดสะสมและการถอดจากชุดสะสม, การขึ้นทะเบียนและการรักษาความ ปลอดภัย, การจัดการอุณหภูมิในห้องเก็บผลงาน เป็นต้น

5.4 พิพิธภัณฑ์ยุคหลังสมัยใหม่ (post-museum) หมายถึง การจัดการพิพิธภัณฑ์ที่พยายามข้ามพ้นอุปสรรคและปัญหาของพิพิธภัณฑ์ยุคสมัยใหม่ เช่น การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างประชาชน กับหอศิลปะและพิพิภัณฑ์ให้มีความเท่าเทียมกัน, การจัดสัมพันธภาพระหว่างผู้ชมกับนิทรรศการ, การกำหนดบทบาทของภัณฑารักษ์กับศิลปิน, ระหว่างศิลปินกับชุมชน การคำนึงถึงขนาดและความต้องการใช้หอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์เพื่อมิให้ตกเป็น

อนุสาวรีย์ทางการเมืองของฝ่ายการเมือง พร้อมๆกับการคำนึงถึงคุณค่าของหอศิลปะในฐานะที่เป็นมรดกทางอารยธรรมในอนาคต เป็นต้น

5.5 ภาวะสมัยใหม่ (modernity) ในที่นี้ยึดตาม Timothy Mitchell (2000) ที่เห็นว่าภาวะทันสมัยถูกสร้างตามแบบโลกตะวันตก (modernity is produced as the West) ซึ่งกลายเป็นมาตรฐานที่โลกอื่นๆ ต้องพัฒนาตามแบบของโลกตะวันตกซึ่งก่อปัญหาตามมาโดยเฉพาะ การไล่กวดโดยไม่ตระหนักว่า ในแต่ละสังคมมีประสบการณ์และพัฒนาการทางประวัติศาสตร์สังคมเศรษฐกิจต่างกัน ซึ่งยังผลให้วัฒนธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติในแต่ละสังคมมีลักษณะเฉพาะของตนเอง การลอกแบบความเป็นตะวันตกจึงก่อให้เกิดปัญหาให้แก่สังคมอื่นๆตามไปด้วย เพราะโลกตะวันตกเอง ก็มีปัญหาทางประวัติศาสตร์โดยตัวของมันเอง ดังที่ภัณฑารักษ์ชื่อดัง โฮ ฮันรู (Hou Hanru) สะท้อนไว้ในงานนิทรรศการ เวนิสเบียนนาเล่ครั้งที่ 50 ว่าชาติในเอเชียตกอยู่ในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลงและสนองต่อปัญหาโดยไม่ได้เตรียมตัวและไม่สามารถคาดการณ์ได้ เพราะขณะที่กำลังแก้ปัญหาของการพัฒนาตามแบบโลกตะวันตก ปัญหาใหม่ก็เกิดขึ้นรอคอยให้แก้ไขอยู่แล้ว ฮันรูเรียกปัญหางูกินหางในเอเชียว่าเราอยู่ใน "พื้นที่แห่งภาวะเฉียบพลัน" (zone of urgency)

6. โครงสร้างของงานวิจัย

รายงานวิจัยชิ้นนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญสี่ส่วน

ส่วนแรก เป็นการสำรวจ ความเป็นมาของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ทั้งในฐานะที่เป็นประสบการณ์ของโลกตะวันตกและในฐานะที่เป็นประสบการณ์ของสังคมสมัยใหม่ (modernity) ที่จะกล่าวในบทที่ 2 ประสบการณ์ของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในสังคมสมัยใหม่ เป็นการสรุปบทเรียนของโลกตะวันตกในส่วน ที่เกี่ยวกับการจัดการบริหารหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์เพื่อปูทางไปสู่การประสานบทเรียน นี้เข้ากับการวางยุทธศาสตร์พิพิธภัณฑาภิบาลที่จะกล่าวในส่วนที่สองของรายงานวิจัย สำหรับบทที่ 3 สยามรัฐพิพิธภัณฑ์ความท้าทายของศิลปะร่วมสมัยกับการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ร่วมสมัยกล่าวถึงสภาพปัญหาของการสร้างหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ศิลปะในประเทศไทยโดยกล่าวถึงกรณีศึกษาจากหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครกับกรณีอื่นๆซึ่งเป็นผลมาจากการจัดประชุมระดมความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับสำนักงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในหัวข้อ "การเตรียมการจัดสร้างหอศิลป์ร่วมสมัยในอนาคต" ในวันที่ 29 เมษายน 2548

ในบทที่ 4 จะทดลองสร้างกรอบการบริหารแบบพิพิธภัณฑาภิบาล ที่เป็นการสังเคราะห์บทเรียน จากโลกตะวันตกให้เข้ากับประสบการณ์ของสังคมไทย และส่วนสุดท้ายจะเป็นการนำเสนอตัวอย่างกรอบยุทธศาสตร์พิพิธภัณฑาภิบาลที่ผู้วิจัยได้จัดทำไว้เป็นและบรรจุไว้ในภาคผนวก

บทที่ 2

ประสบการณ์ของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในสังคมสมัยใหม่

1. รัฐกับพิพิธภัณฑ์: ความเป็นมาของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะในโลกตะวันตก

พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์นับเป็นสถานที่ให้ความรู้และสันทนาการแก่สังคมและเป็นหน้าต่างเข้าสู่ความเข้าใจรากเหง้าทางวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละสังคมแต่ละชาติ พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการสร้างและธำรงเอกลักษณ์ทางชาติพันธุ์และการสร้างสำนึกทางประวัติศาสตร์ให้ประชาชนและอนุชนมีความเข้าใจและหวงแหนมรดกทางวัฒนธรรมของบรรพชน พร้อมๆ ไปกับ ความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงของโลกผ่านพัฒนาการทางวัฒนธรรมซึ่งสะท้อนผ่านศิลปะ พิพิธภัณฑ์ และหอศิลป์ยังถือว่าเป็นส่วนสำคัญของสังคมอารยะที่ทำหน้าที่กล่อมเกลาจิตใจของพลเมืองให้มีความละเอียดอ่อนและมีจิตใจที่งดงาม ด้วยความเชื่อที่ว่าหากมนุษย์อยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ดีแล้ว ย่อมทำให้จิตใจของงดงาม

พิพิธภัณฑ์หรือ museum ในภาษาอังกฤษมีรากศัพท์จากคำว่า Muses ในยุคกรีกโบราณ คำๆนี้หมายถึงวิหารที่อุทิศให้กับเทพ muses ซึ่งเป็นนพเทวีหรือเทพีเก้าองค์ผู้อุปถัมภ์ศาสตร์และศิลป์ อันประกอบด้วยกาพย์ ดนตรี กวี เทพทำนาย ประวัติศาสตร์ โศกนาฏกรรม, สุขนาฏกรรม นาฏกรรม และโหราศาสตร์ จนในราวสามร้อยปีก่อนคริสตกาลมีการสร้างหอเก็บวัตถุที่เมืองอเล็กซานเดรีย ในอียิปต์ปัจจุบัน แต่มีนัยเกี่ยวเนื่องว่าสถานที่นั้นอาจถูกใช้เป็นสถานศึกษาแบบมหาวิทยาลัย ชุมชนทางปัญญาและรวมบรรดานักปราชญ์เข้าไว้ด้วยกันและเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทุกสาขาเข้าไว้ด้วยกันและรัฐเป็นผู้สนับสนุน พิพิธภัณฑ์ในยุคแรกจึงทำหน้าที่หลักในการให้การศึกษาโดยการเก็บรักษารวบรวมวัตถุจากที่ต่างๆ สะสมไว้ด้วยกัน และประเมินมูลค่าทั้งทาง การเงินและคุณค่าที่ไม่อาจนับคำนวณเป็นตัวเงิน เพื่อเป็นเครื่องสะท้อนเอกลักษณ์ของชุดสะสม

ในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการ (ราวคริสตศตวรรษที่ 14 -16) โลกเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการศึกษาและความรู้ จากการมองว่าสังคมเป็นศูนย์กลางของความรู้ มาเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่ เป็นศูนย์กลางของจักรวาล

ในราวคริสตศตวรรษที่ 15 ในเมืองฟลอเรนซ์มีการใช้คำว่า museum เพื่อเรียกชุดสะสมของ ลอเลนโซผู้ทรงอิทธิพลแห่งตระกูลเมดิซี ขณะเดียวกันก็เริ่มความนิยมในการสะสมวัตถุศิลปะมากขึ้น จนกระทั่งในคริสตศตวรรษที่ 17 มีการจัดการพิพิธภัณฑ์เพื่อสาธารณะมากขึ้น เช่น การเปิดพิพิธภัณฑ์ เงินตราอัสมอแลนด์แห่งออกซ์ฟอร์ด (Ashmolen of Oxford, 1863) บริติชมิวเซียม (1753) พิพิธภัณฑ์ลูฟวร์ที่เปิดให้สาธารณชน

เข้าชมหลังการปฏิวัติฝรั่งเศสใน ค.ศ. 1789

ในขณะที่โลกทางฝั่งสหรัฐอเมริกา มีพิพิธภัณฑ์ตั้งโดยสมาคมหอสมุดชาร์ลสตัน ในรัฐเซาท์คาโลไลนา ประประกาศจุดยืนว่าจะเป็นพิพิธภัณฑ์เพื่อบริการสาธารณะเป็นครั้งแรก พร้อมๆ กับการให้การศึกษาไปด้วย ขณะที่พิพิธภัณฑ์ศิลปะแห่งแรกในสหรัฐอเมริกา Pensylvania Academy of Fine Arts กำเนิดที่รัฐเพนซิลเวเนีย ในปี ค.ศ. 1807

ต่อมาวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาประกาศให้พิพิธภัณฑ์เป็นกิจการสาธารณะอย่างหนึ่ง ตามพระราชบัญญัติก่อตั้งพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ ค.ศ. 1846 พร้อมไปกับกำเนิดสถาบันสมิธโซเนียนที่นายเจมส์ สมิธ คหบดีชาวอังกฤษเป็นผู้บริจาคทรัพย์เพื่อก่อตั้งขึ้น (Edson and Dean, 1994: 4) พิพิธภัณฑ์จึงเป็นสถาบันสาธารณะที่ประชาสังคมให้ความสนใจและต้องได้รับการอุปถัมภ์จากรัฐในฐานะที่เป็นสถานเพื่อการเรียนรู้ของสังคม ดังโทนี่ เบนเน็ท (1995) กล่าวไว้ว่าพิพิธภัณฑ์ทำหน้าที่หลักในสามประการ กล่าวคือเป็นพื้นที่ทางสังคม (social space) ที่ช่วยกล่อมเกลาคนในสังคมได้เรียนรู้ขนบธรรมเนียม ปฏิบัติผ่านวัฒนธรรมการชม (visual culture) ซึ่งโยงไปถึงหน้าที่ในการสร้างความจริงขึ้นมาชุดหนึ่ง (a space of representation) โดยความรู้ที่สร้างจากชุดของสะสมในพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์นั้นเอง ที่ทำหน้าที่แทน "ความจริง" ทางสังคม และส่วนสุดท้าย ได้แก่ตัวผู้ชมของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ที่ต้องการเห็นและสังเกตการณ์ ดังนั้นพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์จึงเป็นพื้นที่เพื่อการสังเกตการณ์ ขณะเดียวกับก็ทำหน้าที่สร้างจินตภาพและกำกับหล่อหลอมผู้ชม (a space of observation and regulation) (Bennett, 1995: 24-5)

พิพิธภัณฑ์ในโลกตะวันตกเริ่มต้นมาจากความกระหายใคร่รู้ความใฝ่ใจในความแปลกประหลาดพิศวงและมีลักษณะเป็นโลกเฉพาะส่วนของชนชั้นสูงของสังคม ในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการมีการรวบรวมวัตถุแปลกประหลาดพิศวงที่มาจากสังคมต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกโลกตะวันตกไว้ในห้องที่เรียกว่าห้องแห่งความกระหายใคร่รู้ (the cabinet of curiosity) โดยไม่มีการจัดระเบียบความรู้ที่มาจากตัวของสะสมของชนชั้นนำ จากนั้นจึงเริ่มมีการจัดหมวดหมู่การจัดวางและสร้างความรู้ความเข้าใจจากผลงานสะสม จนนำไปสู่การจัดวางอย่างเป็นหมวดเป็นหมู่และมีระเบียบ

กล่าวโดยสรุป พิพิธภัณฑ์กำเนิดจากปัจจัยภายในของชุดสะสม (collection) คือความพยายาม สร้างคำอธิบายและสร้างความรู้จากของสะสม โดยเริ่มที่ความกระหายใคร่รู้ในตัววัตถุที่แปลกประหลาดพิสดารและการแสวงหาคำตอบต่อความเร้นลับในตัววัตถุนั้นๆ จนกลายมาเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ และนำไปสู่การวิจัยและจัดระบบของสิ่งของและความรู้จากชุดสะสมดังกล่าว จนพิพิธภัณฑ์กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาและผลิตซ้ำความรู้ในโลกสมัยใหม่

ส่วนหอศิลปะนั้นเกิดจากความต้องการสะสมและแสดงความมั่งคั่งของชนชั้นนำที่เริ่ม

มีโลกของตนแยกย่อยมาจากโลกทางศาสนาและฝ่ายอาณาจักรที่เป็นผู้อุปถัมภ์หลักของบรรดาศิลปินและช่างฝีมือ ขณะที่ฝ่ายอาณาจักรเริ่มแยกตัวออกเป็นราชสำนักกับรัฐสมัยใหม่ ความมั่งคั่งของชนชั้นนำแสดงออกด้วยการอุปถัมภ์ช่างฝีมือที่ต่อมาถูกเรียกว่าศิลปิน (Berger, 1972: 84-9) การแยกศิลปินออกจากความเป็นช่างฝีมือและเชิดชูผลงานของปัจเจกบุคคลและแข่งขันกันในหมู่ชนชั้นนำทำให้เกิดความเป็นศิลปินที่แยกออกมาจากการอุทิศผลงานสร้างสรรค์เพื่ออุปถัมภ์พระศาสนามาเป็นการประชันขันแข่งบารมีของผู้อุปถัมภ์ และความพยายามช่วงชิงการนำรสนิยมของยุคสมัยให้มีลักษณะโดดเด่นกว่าวัฒนธรรมประชานิยม (Bennett, 1995: 28) ความเป็นศิลปินจึงเริ่มพัฒนามาเป็นสิ่งที่ฝึกฝนกันได้ แต่ก็ต้องอาศัยพรสวรรค์ประกอบกันไป ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นไปพร้อมๆ กับการถือกำเนิดของแนวคิดเรื่องศิลปินในฐานะที่เป็นวิชาชีพของสังคมสมัยใหม่ พร้อมๆ กับการเกิดตลาดเพื่องานศิลปะ จากนั้นการสะสมงานศิลปะก็เริ่มขยายไปสู่ประชาชนทั่วไปที่สามารถ "สะสม" ผลงานได้ อย่างไรก็ดี งานศิลปะยังเป็นเรื่องที่ยากเข้าถึงสำหรับสาธารณชน จนกระทั่งในปัจจุบันนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโลกศิลปะที่มุ่งเข้าหาประชาชนที่เป็นศูนย์กลางและเป้าหมายหลักของศิลปินมากขึ้น ทำให้โลกทัศน์ของภัณฑารักษ์ตลอดจนพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติการบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะไปจากกรอบเดิมและต้องทำงานกับสาธารณชนมากขึ้น

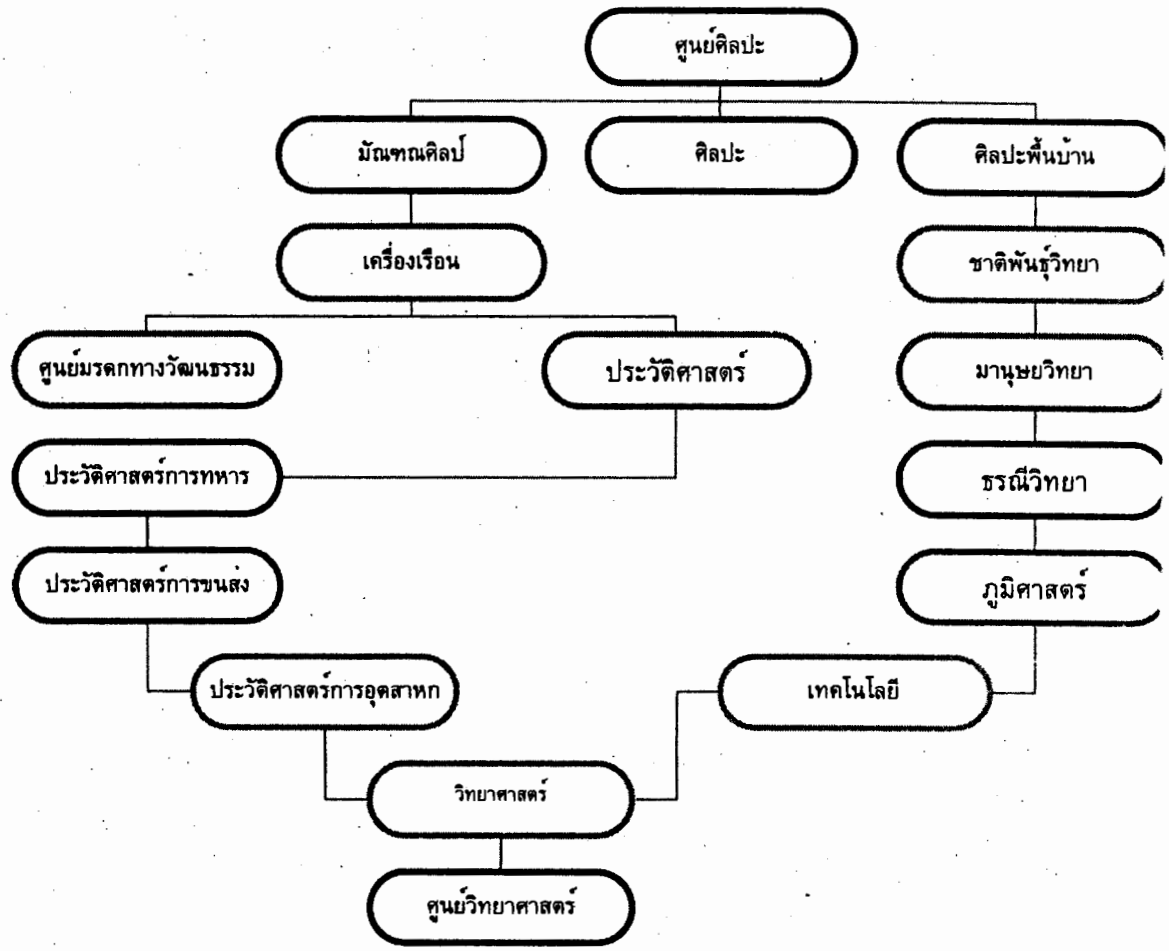
2. พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะกับสังคม

เนื่องจากพิพิธภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของสังคมสมัยใหม่ และมีไว้เพื่อเชิดชูประวัติศาสตร์ชุดหนึ่งๆ ของแต่ละชาติพันธุ์หรือสังคม ไม่ว่าจะเป็นประวัติศาสตร์ท้องถิ่น อารยธรรมชาติ ความหลากหลายของชาติพันธุ์ ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ขณะที่หอศิลปะทำหน้าที่แสดงผลงานสร้างสรรค์ของศิลปินที่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนผ่านการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ ในส่วนนี้ต้องการทบทวนสถานะทางสังคมของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะว่ามีขอบข่ายและตำแหน่งแห่งที่ทางสังคมอย่างไร โดยเริ่มจากการสำรวจบทบาทของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะกับศาสตร์ขององค์ความรู้ของมนุษย์

2. สาขาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยพิพิธภัณฑ์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่แสดงประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของการแสวงหาความรู้ ข้อถกเถียงทางวิทยาศาสตร์และการค้นพบทางวิทยาศาสตร์เพื่อสะท้อนความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำหน้าที่รวบรวมวัตถุที่เกี่ยวเนื่องด้วยความรู้ดังกล่าว ตลอดจนกำหนดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และผลสะเทือนต่อสังคมของความรู้เหล่านั้น

ในขณะที่ศูนย์การเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Science center) เป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ผ่านนิทรรศการหมุนเวียน การสาธิตการทดลองเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และมี

ทักษะในทางวิทยาศาสตร์ อาจเปิดโอกาสให้ผู้ชมเข้าร่วมกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ เพื่อได้สัมผัสกับความรู้ในระดับปฐมภูมิแบบประสบการณ์ตรงในสิ่งที่ได้ถูกค้นพบทางวิทยาศาสตร์



พิพิธภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อาจครอบคลุมไปถึงการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์เทคโนโลยี อันเป็นสถานที่รวบรวมและแสดงพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ที่เกิดขึ้นและการประยุกต์ใช้ความรู้นั้นๆ และอาจครอบคลุมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ทางอุตสาหกรรม หรืออาจแยกหน่วยเป็นพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรมอีกส่วนหนึ่งก็ได้

อย่างไรก็ดี องค์ความรู้ของสังคมนั้นมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด หากแต่โยงใยร้อยรัดกันอยู่อย่างซับซ้อน ความรู้ในทางวิทยาศาสตร์นั้นจึงเกี่ยวข้องกับความรู้ในสาขาอื่นๆ เช่น ภูมิศาสตร์, มานุษยวิทยา, ศิลปะ เป็นต้น การจัดการพิพิธภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์จึงต้องคำนึง ถึงความสอดประสานทางความรู้ในสาขาต่างที่แต่สังคมได้สร้างขึ้นด้วย

2.2 สาขาประวัติศาสตร์ ประกอบด้วยพิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์ที่แสดงลำดับความเป็นมา ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญ โดยพิจารณาทั้งตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ภูมิหลังทางสังคมที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทั้งที่มีข้อยุติไปแล้ว หรือส่งผ่านมาสู่สังคมยุคปัจจุบัน ทั้งนี้พิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์อาจรวบรวมวัตถุ เอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญต่างๆ พิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์อาจครอบคลุมถึงประวัติศาสตร์ด้านอื่นๆ เช่น ประวัติศาสตร์การทหาร, การขนส่ง, และอื่นๆ

เช่นเดียวกันกับพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ที่มีศูนย์การเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ นอกจากพิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์ก็อาจมีศูนย์การเรียนรู้มรดกทางประวัติศาสตร์ (Heritage Center) ที่เปิดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และจัดนิทรรศการหมุนเวียน พิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์อาจครอบคลุมการเก็บ รวบรวม เครื่องเรือนหรือสิ่งของอื่นๆ ในฐานะที่เป็นการบันทึกสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของสังคม

2.3 สาขาศิลปะ ประกอบด้วยพิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์ศิลปะ, ศิลปะพื้นบ้าน (folk art), มัณฑณศิลป์ (decorative art), และศูนย์ศิลปะ (art center) ในสาขานี้อาจตีความครอบคลุมไปถึงพิพิธภัณฑ์ชาติพันธุ์วิทยา (Ethnology), พิพิธภัณฑ์มานุษยวิทยา (anthropological museum), พิพิธภัณฑ์ธรณีวิทยาก่อนประวัติศาสตร์ (paleontological museum) ที่แสดงความเป็นมาของชาติพันธุ์พร้อมๆกับศิลปะหัตถกรรมที่สร้างขึ้นโดยชาติพันธุ์นั้นและเป็นเอกลักษณ์ของชาติพันธุ์นั้นอีกส่วนหนึ่ง

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสถานะของพิพิธภัณฑ์ศิลปะและศูนย์ศิลปะมิได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว หากเกี่ยวเนื่องสอดประสานและดำรงอยู่ท่ามกลางความรู้และวิทยาการ, และมรดกทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของสังคม ศิลปะในฐานะปฏิบัติการของสังคม (Social practice) จึงไม่ใช่เครื่องสะท้อนรสนิยมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากเป็นผลผลิตร่วมกันของสังคม หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ศิลปะจึงเป็นสถาบันที่สะท้อนสังคมอารยะ

อย่างไรก็ดี ศิลปะเป็นปฏิบัติการทางสังคมที่ค่อนข้างใหม่ เมื่อคำนึงถึงบริบทของสังคมไทย ที่มองศิลปะและสถาบันทางศิลปะ ในฐานะที่เป็นของบริโภคเพื่อการสะสมและตกแต่ง (สถานศึกษาศิลปะ, นักเรียนศิลปะ, ศิลปิน, นักสะสม, นักวิจารณ์, ผู้อุปถัมภ์งานศิลปะ, หอศิลปะหรือแกลอรี่, พิพิธภัณฑ์ศิลปะ, และสถาบันทางสังคมอื่นๆ ที่เป็นผู้ผลิตและเสพสะสมงานศิลปะ) การเสพศิลปะในฐานะศิลปะเพื่อศิลปะ (art for art's sake) ยังไม่แพร่หลายในระดับมวลชน ความเป็นสถาบันของงานศิลปะยังอยู่ในระยะเริ่มต้น กล่าวคือระดับของการรับรู้และเสพงานศิลปะยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การสะสมงานศิลปะ ความยั่งยืนของหอศิลปะเชิงพาณิชย์, หอศิลปะเอกชน และ/หรือ พิพิธภัณฑ์ศิลปะ, ความถี่ของการแสดงชุดสะสมและนิทรรศการหมุนเวียน, โอกาสที่จะเป็นเจ้าภาพแสดงผลงานชิ้นสำคัญของโลก และการมีสมาคม วิชาชีพศิลปิน เป็นต้น

3. ศิลปะกับกลุ่มทางสังคม

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสถานะของพิพิธภัณฑ์ศิลปะและศูนย์ศิลปะมิได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว หากเกี่ยวเนื่องและดำรงอยู่ท่ามกลางความรู้และมรดกสังคมอื่นๆ ศิลปะในฐานะปฏิบัติการหนึ่งของสังคมจึงมิใช่เครื่องสะท้อนรสนิยมของชนชั้นใดหรือชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากเป็นผลผลิตร่วมกันของสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากรสนิยมของชนชั้นนำในโลกตะวันตกเคลื่อนผ่านจุดที่พวกเขาสามารถครอบงำทางสุนทรียศาสตร์ได้อย่างผูกขาด และมวลชนมีโอกาสมากขึ้นในการเข้าร่วมการกำหนดนัยของรสนิยม และสุนทรียภาพมากขึ้น

ในทางตรงกันข้าม ศิลปะเป็นกิจกรรมทางสังคมที่ค่อนข้างใหม่สำหรับสังคมไทย กล่าวคือ การเสพศิลปะในฐานะศิลปะ (Art for art's sake) ยังไม่แพร่หลายเป็นกิจกรรมของมวลชน ระดับความสำคัญของศิลปะในสังคมไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น กล่าวคือ ระดับการรับรู้ ดังเห็นได้จากความเป็นสถาบันของศิลปะ อันเห็นได้จากความแพร่หลายของการสะสมผลงานศิลปะ. ความยั่งยืนของหอศิลปะ, พิพิธภัณฑ์ศิลปะ, ความถี่ของการแสดงชุดสะสม, หอศิลปะเชิงพาณิชย์, หอศิลปะเอกชน (Permanent collection) ของหอศิลปะ, ความถี่ของการแสดงนิทรรศการของศิลปินไทยและต่างประเทศ[3]

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่าศิลปะมิได้ดำรงอยู่ท่ามกลางสูญญากาศ หากยึดโยงอยู่กับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสถาบันทางสังคมที่รายรอบศิลปะ เช่นนี้แล้ว หอศิลปะ/พิพิธภัณฑ์ ของสังคมจึงเป็นองค์กร/สถาบันของสังคมประเภทหนึ่ง (แผนภูมิที่ 2)

ในกรณีพิพิธภัณฑ์ศิลปะซึ่งในที่นี้คือ สถานที่เก็บและแสดงผลงานสร้างสรรค์ทางศิลปะ ผู้วิจัยขอกล่าวย้ำอีกครั้งหนึ่งว่าด้วยเหตุผลต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะนอกจากจะทำหน้าที่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงและประวัติศาสตร์สังคมแล้ว ยังทำหน้าที่สะท้อนความเป็นสังคมอารยะอีกด้วย ศิลปะยังก่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับกลุ่มทางสังคมอย่างน้อยแปดกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นเครื่องยืนยันว่าเหตุใดสังคมจึงต้องเข้ามาโอบอุ้มศิลปะ ถึงแม้ว่าศิลปะไม่ก่อให้เกิดผลผลิตทางตรงแก่สังคมเลย แต่สังคมก็ได้รับแรงบันดาลใจจากงานศิลปะหรือมีบทบาทในการวิจารณ์สังคม ดังมีคำกล่าวว่า ศิลปะส่องสังคม จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นว่าพิพิธภัณฑ์ศิลปะจึงเชื่อมโยงผ่านกลุ่มต่างๆ มีสัมพันธภาพกันกับกลุ่มทางสังคมอย่างน้อย 8 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. สาธารณชนทั่วไป แม้ว่าคำว่าสาธารณะจะดูเป็นนามธรรมที่จากจะจับต้องได้ แต่สาธารณชนก็เป็นผู้โอบอุ้มหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ สาธารณชนสนับสนุนพิพิธภัณฑ์สาธารณะผ่านการเสียภาษีโดยรัฐเป็นผู้จัดสรรการสนับสนุนงบประมาณด้านศิลปะและวัฒนธรรมโดยผ่านหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ แม้ว่าสาธารณชนยังมิใช่ผู้ที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ ณ วันนี้ แต่ก็อาจเป็นผู้ชมในอนาคตได้ เช่นนี้แล้วหอศิลปะและ

---

[3] ในที่นี้จะเห็นว่ามาตรวัดความเป็นสถาบันการเมือง (political institution) เข้ามามีบทบาทอย่างยิ่งยวด กล่าวคือการเป็นสถาบันที่ต่อเนื่องและสามารถผลิตซ้ำนัยของความเป็นสถาบันทางสังคม ความสามารถในการอยู่รอดพ้นวิกฤตการณ์ของความเป็นสถาบัน และการได้รับการยอมรับจากสังคม

พิพิธภัณฑ์จึงมิใช่สมบัติเฉพาะกลุ่ม แต่เป็นมรดกร่วมกันที่จะสั่งสมเป็นทุนทางวัฒนธรรมของสังคม สาธารณชนทั่วไปเป็นเจ้าของผู้เสียภาษี, ผู้ชมในอนาคตซึ่งแม้ในปัจจุบันอาจยังไม่เข้าในงานศิลปะหรือสนใจในงานศิลปะ แต่ในอนาคตอาจกลายมาเป็น ผู้ชมพิพิธภัณฑ์ (Museum goers) ได้บทบาทของสาธารณชนกับพิพิธภัณฑ์นั้น มีมากกว่าที่เข้าใจกันโดยผิวเผิน เนื่องจากการแสดงผลงานศิลปะชุดสะสมใด ๆ หรือนิทรรศการใด ๆ อาจกระทบกระเทือนความรู้สึกของสาธารณชน ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและลบ หากนิทรรศการ, ผลงานแสดงของศิลปินก่อผลกระทบในทางบวก พิพิธภัณฑ์อาจได้รับความชื่นชมจากสาธารณชน (Public) และได้รับการสนับสนุนในอนาคต และอาจขยายฐานผู้ชมได้อีกส่วนหนึ่ง หากนิทรรศการหรือผลงาน ศิลปะกระทบความรู้สึกของสาธารณชนและได้รับการตอบรับในทางลบ นอกจากจะมีผลในระยะสั้นคือ การประท้วง การต่อต้านการแสดงผลงานศิลปะนั้น ๆ ยังผลให้เกิดการถกเถียงทางสังคมว่าควรจะอนุญาตให้นิทรรศการศิลปะนั้นแสดงต่อสาธารณชนต่อไปหรือไม่ ก็อาจส่งผลต่อการสนับสนุนพิพิธภัณฑ์ในอนาคตในระยะยาว กล่าวคือ ด้านชื่อเสียงและงบประมาณของพิพิธภัณฑ์อีกโสตหนึ่ง

อย่างไรก็ดี ความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชนอาจไม่ใช่เครื่องชี้วัดหรือเป็นปัจจัยตัดสินว่ารสนิยมและความต้องการของสาธารณชนเป็นความรู้สึกที่ถูกต้องเสมอไป ในแง่นี้จึงจำเป็นต้องกำหนดบทบาทของสาธารณชนที่มีต่อพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะว่าควรเข้ามามีบทบาทเพียงใด หรืออีกนัยหนึ่งพิพิธภัณฑ์ควรมีความเป็นอิสระจากการครอบงำของภัณฑารักษ์และคณะกรรมการบริหารเพียงใด

ปัญหานี้ย่อมนำไปสู่ความเป็นอิสระในการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ ซึ่งในสังคมที่ให้คุณค่ากับเสรีภาพในการแสดงออกและมีพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ที่เป็นสถาบันอิสระแห่งหนึ่งของสังคม ต่างให้ความสำคัญกับเสรีภาพทางความคิดและการแสดงออกของศิลปิน, ภัณฑารักษ์และหอศิลปะ ในอันที่จะทำหน้าที่เป็นภาพสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของพวกเขาที่มีต่อสังคม ตลอดจนต้องธำรงรักษาสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ที่ต้องได้รับการปกป้องจากการคุกคามใด ๆ[4]

การควบคุมการแสดงความคิดเห็น (Censorship) จะเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน, คณะกรรมการบริหาร (Board of trustee), ชุมชน ตลอดจนโครงการให้ความรู้ทางศิลปะแก่สาธารณะ

3.2 คณะกรรมการบริหารและกำหนดแผนนโยบาย ในส่วนนี้อาจต้องพิจารณาในรายละเอียดว่าพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะในแต่ละแห่งมีโครงการการบริหารการจัดการอย่างไร เช่น การแยกผู้บริหารในส่วนนโยบายออกจากผู้บริหารในส่วนการจัดการ หรือแยกนโยบาย (Policy) กับพันธกิจ (Mission Statement) เพื่อเป็นกรอบหรือเค้าโครงการดำเนินงานของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกัน กับคณะทำงาน (Staff)

---

[4] ในกรณีของสังคมไทย มีตัวอย่างอย่างน้อย 2 กรณี ได้แก่ การแสดงผลงานของ ไมเคิล เชาวนาศัย ณ หอศิลปะจุฬา-ลงกรณมหาวิทยาลัยและ นิทรรศการ ณ หอศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดูงาน ถนอม ชาภักดี (2548) นิทรรศการศิลปะเรื่องของคิง ฮาบาเกี่ยว)

กรณีพิพิธภัณฑ์ที่เริ่มจากการรวบรวมสะสมผลงานศิลปะที่สามารถจำแนกออกมาเป็นเอกลักษณ์ ของชุดสะสมและมีความโดดเด่นกว่าชุดสะสมของนักสะสมรายอื่นจนสามารถตั้งเป็นพิพิธภัณฑ์เพื่อแสดงชุดสะสมนั้นอาจมีพันธกิจที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโดยตรงกับชุดสะสม จนสามารถระบุพันธกิจในรายละเอียด ชัดเจนและยากที่จะเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการของพิพิธภัณฑ์แห่งนั้นก็อาจมุ่งเน้นพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ไปที่ชุดสะสมและศิลปะยุคเดียวกัน หรืออาจเน้นภารกิจของคณะกรรมการไปในกิจกรรมระดมทุน อย่างไรก็ดี คณะกรรมการที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยมอาจเป็นเครื่องฉุดรั้งหรือเป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบกิจกรรมและการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ได้เช่นกัน และบางครั้งอาจทำหน้าที่เลยเถิดไปถึงการเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของฝ่ายดำเนินงานหรือภัณฑารักษ์ หรือกรณีร้ายแรงที่สุดคือการแทรกแซงการทำงานของศิลปิน ซึ่งยังคงปรากฏให้เห็นอยู่เนือง ๆ

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความรู้ ความสามารถ และภูมิหลังของคณะกรรมการที่ต้องการความเข้าใจในบทบาท อำนาจ หน้าที่ของตน ในกรณีนี้อาจกำหนดให้ชัดเจนว่านอกจากคุณสมบัติด้านความรู้แล้ว คณะกรรมการจะต้องผ่านการอบรมหรือบรรยายสรุปจากผู้บริหารมืออาชีพของพิพิธภัณฑ์ (Museum Professionals) เพื่อให้เข้าใจความสำคัญและเข้าถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะคณะกรรมการของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายไปตามพันธกิจที่กำหนด ไว้เบื้องแรก

ในหลาย ๆ กรณี มักจะพบว่าการแต่งตั้งผู้บริหารตั้งอยู่บนความคาดหวังว่าผู้บริหารจะสามารถดึงเอาทรัพยากรมาจากการบริจาค (Donation) การขอทุน (Grant and Award) และการสร้างรายได้ จนลืมว่าผู้บริหารเองก็มีหน้าที่ในด้านอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องว่าตนมีหน้าที่และบทบาทอย่างไร เพียงไร ตลอดจนเข้าใจความคาดหวังของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ เพื่อจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของพิพิธภัณฑ์

3.3 ชุดสะสม (Collection) ในหัวข้อนี้จะจำเพาะเจาะจงถึงชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์เท่านั้น เนื่องจากหอศิลปะ (Gallery) นั้นมักจะไม่สะสมผลงาน จากประสบการณ์ต่างประเทศชุดสะสมมักได้รับบริจาคจากนักสะสมที่อุทิศชุดสะสมของตนเพื่อประโยชน์ของสาธารณชน โดยทางราชการอาจยกเว้นภาษีหรือได้รับการลดหย่อนภาษีเป็นการแลกเปลี่ยน ผู้บริจาคชุดสะสมก็มีความภูมิใจที่ชื่อสกุลของตนจะดำรงอยู่อย่างถาวรในฐานะผู้ให้ยืมหรือผู้บริจาคชิ้นงาน ซึ่งต้องสร้างความมั่นใจว่าผลงานศิลปะดังกล่าวจะได้รับการดูแลรักษาจากพิพิธภัณฑ์

ในบางกรณี กลุ่มเอกชน, บุคคล, หรือกลุ่มเพื่อนพิพิธภัณฑ์ (Friend of the museum) ซื้อผลงานและบริจาคชิ้นงานให้เป็นส่วนหนึ่งของชุดสะสมและสร้างความสำคัญให้พิพิธภัณฑ์และเกิดเป็นเอกลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์แห่งนั้น ในแง่นี้ความสำคัญของชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์จึงเป็นเครื่องบ่งชี้พันธกิจ (Mission statement) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของพิพิธภัณฑ์

3.4 คณะทำงาน (Staff) ถือเป็นหน่วยสำคัญที่ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ คณะทำงานจะทำหน้าที่ทั้งสรรค์สร้างโครงการเพื่อสาธารณชน จัดนิทรรศการหมุนเวียน บำรุงรักษาชุดสะสม คัดสรรผลงานเพื่อจัดแสดง ค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับชุดสะสม

ในอีกด้านหนึ่ง คณะทำงานจะรับนโยบายจากพันธกิจของพิพิธภัณฑ์จากที่ประชุมผู้บริหาร และแปลให้เป็นแผนปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมปฏิบัติการในแทบทุกด้าน ได้แก่

- การประสานงานกับคณะกรรมการ
- การงบประมาณ
- การบริหารบุคคลและทรัพยากรมนุษย์
- การบำรุงรักษาชุดสะสม และจัดนิทรรศการหมุนเวียน
- การบริหารและประสานงานกับอาสาสมัคร
- การประเมินคุณค่าชุดสะสม และผลงานศิลปะตลอดจนการรักษาความปลอดภัย
- การจัดหลักสูตรหรือโครงการให้ความรู้แก่สาธารณชน

3.5 การเผยแพร่ความรู้แก่สาธารณชน (Public education) ที่พิพิธภัณฑ์จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้แก่สาธารณชนทั่วไป เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในผลงานศิลปะ แนวคิดเบื้องหลังการสร้างสรรค์งานของศิลปิน การศึกษาศิลปะยังสามารถช่วยลด ช่องว่างระหว่างผู้ชมกับงานศิลปะ ศิลปินกับพิพิธภัณฑ์ กล่าวคือ จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในผลงานศิลปะ (และในอนาคตอาจนำไปสู่ความรับรู้ในระดับที่ต้องการ สะสมครอบครองผลงานศิลปะ) ในระดับวัฒนธรรมก็จะเป็นเครื่องสร้างจิตสำนึกหวงแหนในมรดกทางวัฒนธรรมของตน

3.6 ชุมชน (Community) ในอดีตที่เรายังไม่มีหอศิลปะ ชุมชนอาจมีสิ่งที่ถูกสร้างสรรค์ด้วยความงดงาม ปราณีต และสงวนไว้เป็นมรดกของสังคม ซึ่งผลงานดังกล่าวอาจกลายเป็นผลงานศิลปะที่ได้รับการยอมรับ เมื่อพัฒนาการของสังคมผ่านไปถึงขั้นนี้อาจทำให้ผลงานศิลปะใน แต่ละยุคสมัย เกิดเป็นชุดสะสม

หอศิลปะจึงถือกำเนิดขึ้นมาด้วยความต้องการของชุมชน โดยใช้ทรัพยากรของชุมชนตั้งแต่ที่ดิน อาคาร บุคลากร และงบประมาณจากรัฐบาลท้องถิ่น รัฐบาลส่วนกลาง หรือเงินสนับสนุน (Subsidy) ซึ่งงบประมาณดังกล่าวมาจากรายได้ประเภทภาษีอากร ในบางกรณี อาจได้รับเงินอุดหนุนจากองค์กรต่างประเทศอีกด้วย

ประสบการณ์ของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ที่เกิดจากความต้องการของชุมชน ทำให้พันธกิจของ พิพิธภัณฑ์อาจเริ่มต้นและยุติลงที่การทำหน้าที่สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนเป็นหลัก งานของพิพิธภัณฑ์จึงจำกัดอยู่ในระดับชุมชนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ศิลปะ ศูนย์การเรียนรู้และศูนย์กลางกิจกรรมทางศาสนาและประเพณี ในกรณีที่เป็นพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ซึ่งในประเทศไทย มักจะเป็นวัดที่มี เจ้าอาวาสหรือผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง

อย่างไรก็ดี พิพิธภัณฑ์เป็นมรดกทางวัฒนธรรมและเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ชาติ สังคมจึงควรเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ ขณะที่พิพิธภัณฑ์อาจต้องปรับเป้าหมายพันธกิจและวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสาธารณชนที่เข้ามาโอบอุ้มพิพิธภัณฑ์ ดังนั้น พิพิธภัณฑ์จึงพึ่งพาอาศัยทรัพยากรจากภาษีอากรหรือเงินบริจาคจากสาธารณชน และไม่อาจปฏิเสธว่าจะต้องถูกสาธารณชนตรวจสอบการทำงานในหน้าที่และการดำเนินการของพิพิธภัณฑ์

ในปัจจุบัน พิพิธภัณฑ์อาจถูกกดดันให้มีโครงการสนองตอบต่อสาธารณชนมากขึ้นภายหลัง จากที่มักถูกโจมตีว่าพิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่เฉพาะของคนชั้นสูงและร่ำรวย แต่บริโภคทรัพยากรจากส่วน รวมของสังคม ประกอบกับพิพิธภัณฑ์ในอดีตขาดโครงการที่เข้าถึงชุมชน จึงทำให้ถูกวิจารณ์อยู่เนือง ๆ ว่าพิพิธภัณฑ์เป็นส่วนเกินความจำเป็นของสังคม

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า พิพิธภัณฑ์เกิดจากชุดสะสมของชนชั้นนำ หรือขุนนาง และกลายมาเป็นสถานที่ที่เป็นเสมือนวิหารแห่งอารยธรรม Museum as Cultural Temple) และมาถึงยุคที่ คนให้ความสำคัญกับตัวอาคาร พิพิธภัณฑ์จึงมิใช่เพียงอาคารที่บรรจุชุดสะสมหรือนิทรรศการอีกต่อไป แต่พิพิธภัณฑ์และตัวตึกกลายเป็นผลงานศิลปะชิ้นหนึ่งโดยตัวของมันเอง พิพิธภัณฑ์จึงกลายเป็นเป้าหมายปลายทางของการเดินทางของผู้ชมที่เดินทาง มาชมตัวอาคาร ซึ่งในสถานที่บางแห่งตัวอาคารมีชื่อเสียงและสามารถดึงดูดผู้ชมได้มากกว่าชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์เสียอีก [5]

ตัวอาคารของพิพิธภัณฑ์กลายเป็นเป้าหมายปลายทาง จึงทำให้เกิดการประชันขันแข่งและสามารถสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวให้แก่ท้องถิ่น และพลิกฟื้นท้องถิ่นให้มีความคึกคักมากขึ้น ในทางกลับกัน พิพิธภัณฑ์ต้องคัดเลือกสถาปนิกอย่างเข้มงวด โดยการประกวดแบบที่จะต้องถูกชุมชนตรวจสอบ ถูกผู้บริหารและคณะทำงานซักถามอย่างหนัก ในบางกรณีจะต้องผ่านการประกวดแบบ อันหมายถึงการตรวจสอบจากสาธารณชนว่า หากโครงการได้รับการคัดเลือกจะกระทบต่อภูมิทัศน์ของท้องถิ่นอย่างไร ใช้ทรัพยากรและบุคคลากรมากเพียงใดในการบริหาร บำรุงรักษาอาคาร เป็นต้น

แม้ว่าจะมีความเชื่อว่าตัวสถาปัตยกรรมของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะ จะเป็นปัจจัยดึงดูดผู้ชมและนักท่องเที่ยว แต่ผู้บริหารพิพิธภัณฑ์จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า ตัวอาคารและทรัพยากรของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะตั้งอยู่บนพื้นที่และใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยระดับมหานคร, เทศบาล, ตำบล หรือ เขตของกรุงเทพมหานคร ก็ไม่ควรจะละเลยว่าวัตถุประสงค์ดั้งเดิมของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะตั้งขึ้นมาเพื่อรับใช้ชุมชน และในระยะยาวแล้วคนในชุมชนอาจเป็นผู้อุปถัมภ์สนับสนุนการพิพิธภัณฑ์ การจัดโครงการประสานกับความต้องการของชุมชนจึงยังต้องดำรงอยู่และมีความต่อเนื่อง เพื่อธำรงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับพิพิธภัณฑ์เอาไว้ให้แนบแน่น

ปัจจัยประการสุดท้ายในส่วนของคณะกรรมการบริหารจะต้องคำนึงถึงก็คือ สถานะของพิพิธภัณฑ์เป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit Organization) และแม้ในสังคมตะวันตกเองก็ตาม พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะต่างต้องพึ่งพาเงินทุน เงินอุดหนุน เงินบริจาคจากภาครัฐหรือเอกชน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ พิพิธภัณฑ์จึงไม่อาจปฏิเสธหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม หรือหลบ เลี่ยงการตรวจสอบจากสังคม

---

[5] โปรดพิจารณาประเด็นนี้ในงานของ James Grayson Trulove เรื่อง Designing the New Museum: Building a Destination (2000) และงานของ ดร. พร วิรุฬลักษณ์ที่ตีพิมพ์อย่างต่อเนื่องในนิตยสารศิลปวัฒนธรรม (2548-9) พรชี้ให้เห็นว่าลาสเวกัสใช้งานหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์เพื่อเป็นเครื่องดึงดูดลูกค้ามาเล่นการพนันในบ่อนคาสิโน

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบันมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมสูงมากขึ้น ดังจะเห็นได้จาก ความพยายามดึงเอาภาคสาธารณชนเข้ามาชมและจัดกิจกรรมในพิพิธภัณฑ์ เพื่อแสวงหาการสนับสนุน จากชุมชน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชนมากขึ้น สถานะของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะที่เคยถูกมองว่าเป็นเพียงสถานที่สำหรับชนชั้นสูง ผู้มีรสนิยมก็เปลี่ยนแปลงไป และเริ่มมีโครงการเข้าหาชุมชนมากขึ้น เช่น โครงการศึกษาศิลปะสำหรับบุคคลทั่วไป, โครงการอบรมผู้นำชมพิพิธภัณฑ์ (Docent) เป็นต้น

3.7 อาสาสมัคร (Volunteers) อาสาสมัครเป็นผู้สนับสนุนกิจการพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะที่สำคัญ เนื่องจากกิจการพิพิธภัณฑ์มิได้มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ขณะเดียวกันพิพิธภัณฑ์มักจะขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ไม่อาจจ้างพนักงานประจำได้ หรืองานบางประเภทเป็นนิทรรศการหมุนเวียนแต่จำเป็นต้องใช้คนจำนวนมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พิพิธภัณฑ์จะต้องแสวงหาและจัดระบบอาสาสมัคร เข้ามาเป็นกำลังสนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์

ระบบอาสาสมัครไม่เพียงแต่จะทำให้พิพิธภัณฑ์สามารถประหยัดงบประมาณบางส่วน แต่ยังสามารถเสริมสร้างให้พิพิธภัณฑ์เป็นสถาบันการเรียนรู้ของสังคมที่มีฐานอยู่ที่ประชาชนอย่างแท้จริง

อาสาสมัครอาจมีหลายประเภท แต่อาสาสมัครกลุ่มที่มีความสำคัญที่สุดกลุ่มหนึ่งคือ ผู้นำชมนิทรรศการ (Docent) ในบางแห่งพบว่ามีทั้งผู้นำชมอาชีพ ซึ่งรับเงินเดือนประจำ และอาสาสมัครทำหน้าที่นำชมนิทรรศการต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑ์ บางกรณีพบว่ามีผู้สมัครเป็นผู้นำชมนิทรรศการโดยไม่หวังผลตอบแทนในรูปตัวเงิน แต่ผู้นำชมจะเป็นผู้มีเกียรติและได้มีโอกาสเรียนรู้หลักสูตรต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑ์ และสามารถเข้าชมนิทรรศการในกลุ่มลำดับแรก ๆ เป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งในกรณีนี้การเป็นผู้นำชมพิพิธภัณฑ์จะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่นี้และเป็นผู้หมั่นหาความรู้อยู่เสมอ ในบางกรณียังพบว่าผู้นำชมบางท่านสามารถพัฒนาบุคลิกภาพของตน โดยสอดแทรกความรู้รอบตัวเพื่อเชื่อมโยงกับนิทรรศการได้อย่างมีสีสัน

ระบบอาสาสมัครเป็นระบบที่สร้างโอกาสให้คนทั่วไปได้เข้ามาสัมผัสกับวงงานพิพิธภัณฑ์อย่างใกล้ชิด เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างพิพิธภัณฑ์ในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม และทำให้พิพิธภัณฑ์มีบุคลากรสนับสนุนที่มีความสามารถหลากหลาย ซึ่งยังจะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้ชม กับผลงาน ศิลปะกับชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์ได้มากขึ้น

3.8 ผู้ชม (Audience) เป็นหน่วยสำคัญที่สุดที่ทำให้พิพิธภัณฑ์ธำรงสถานะของการเป็นสถาบันสาธารณะหรือสถาบันสังคม แม้ผู้ชมไม่อาจถูกกันออกจากพิพิธภัณฑ์ แต่ในทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยสินค้าสาธารณะ (Public Goods) พิพิธภัณฑ์อาจมีลักษณะเป็นสินค้าที่เป็นได้ทั้งสินค้าสาธารณะแบบแบ่งแยก (Exclusive) และแบบไม่แบ่งแยก (Non-exclusive) กล่าวคือ ในกรณีที่พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะ ไม่เก็บค่าเข้าชมเลย (Free admission) ใคร ๆ ก็สามารถเข้าได้โดยไม่จำกัดอายุ เพศ วัย หรือภูมิหลัง

แต่ในกรณีที่พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะเก็บค่าเข้าชมหรือจำกัดอายุผู้ชมเพื่อความเหมาะสมก็จะถูกจัดเข้าสู่การเป็นสถาบันที่มีการแบ่งแยก (Exclusion) ในระดับหนึ่ง ซึ่ง ณ จุดนี้จะเกิดคำถามว่า หากพิพิธภัณฑ์เก็บค่าเข้าชม จะยังถือว่าเป็นสถาบัน ทางสังคมหรือไม่ คำตอบอาจอยู่ที่การกลับไป ดูพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ว่าจัดวางภารกิจของ หน่วยงานเพื่อใคร โดยการสนับสนุนของใคร

อย่างไรก็ดี บางครั้งพิพิธภัณฑ์อาจจัดแสดงนิทรรศการบางประเภทที่ล่อแหลมต่อคำวิจารณ์ เช่น มีภาพที่เข้าข่ายอนาจาร, ภาพเปลือย หรือสิ่งที่น่าขยะแขยง เป็นต้น จึงอาจต้องกำหนดอายุผู้ชม หรือให้คำแนะนำเพิ่มเติมแก่ผู้ชม หรือกำหนดให้เด็กอายุต่ำกว่ากำหนดต้องมีผู้ปกครองพาชม

การจัดการในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ก็จัดเป็นการแบ่งแยกประเภทหนึ่ง

การกีดกันประเภทสำคัญ ได้แก่ การจัดนิทรรศการพิเศษและการเชิญแขกสำคัญมาร่วมงานสังสรรค์ในวันเปิดงานหรือโอกาสพิเศษ ซึ่งในกรณีนี้นอกจากจะต้องคัดเลือกแขกแล้วยังอาจต้องกำหนดคุณสมบัติพิเศษ เช่น เป็นผู้บริจาครายสำคัญ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจของพิพิธภัณฑ์ แขกผู้มีเกียรติของพิพิธภัณฑ์ หรือผู้บริจาคชุดสะสม เป็นต้น สถานะการกีดกันประเภทสุดท้ายนี้อาจเสี่ยงต่อการตอกย้ำทัศนคติที่เชื่อว่าพิพิธภัณฑ์เป็นศูนย์รวมของบรรดาชนชั้นนำของสังคมที่ไม่ได้ก่อประโยชน์แก่สาธารณชนนักทั้ง ๆ ที่สาธารณชนเป็นผู้สนับสนุนที่สำคัญของพิพิธภัณฑ์ อีกทั้งยังครอบงำทัศนคติว่าด้วยสุนทรียศาสตร์ของสังคมอีกด้วย

จากข้อวิจารณ์ดังกล่าว ทำให้การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์มีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติในการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ ซึ่งเป็นสถาบันแห่งหนึ่งของสังคมประชาธิปไตยในภาพรวม

ผู้ชมพิพิธภัณฑ์ อาจแบ่งได้ 3 กลุ่ม

3.8.1 กลุ่มสมาชิก (Members) ประกอบด้วย สมาชิกถาวร สมาชิกรายปี (หรือแล้วแต่กำหนด) สมาชิกอุปถัมภ์ และสมาชิกกิติมศักดิ์ ผู้ชมในกลุ่มนี้จัดเป็นผู้ที่มีความผูกพันกับพิพิธภัณฑ์มากกว่าผู้ชมกลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนกิจการพิพิธภัณฑ์โดยตรง

3.8.2 กลุ่มผู้ชมทั่วไป กลุ่มนี้อาจเป็นนักท่องเที่ยวทั่วไป ผู้ชมที่ได้รับข่าวสารนิทรรศการและเข้ามาชมนิทรรศการหมุนเวียน หรืออาจเดินทางมาเพื่อชมชุดสะสมถาวรก็ได้

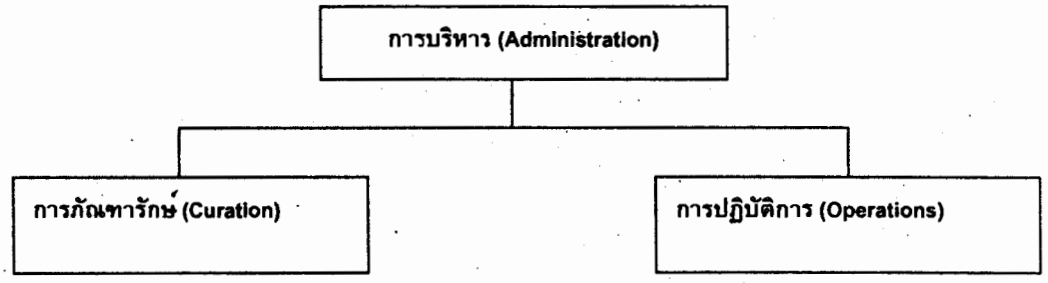
3.8.3 กลุ่มผู้ชมในอนาคต นอกจากพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์จะต้อง ปรับการบริหารให้มุ่งสู่ชุมชนมากขึ้นแล้ว ยังต้องแสวงหาลูกค้าหรือผู้ชมมากขึ้น เพื่อขยายฐานสนับสนุนกิจการพิพิธภัณฑ์ และหอศิลป์ในอนาคต จึงไม่ควรละเลยที่จะจัดประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร หรือจัดกิจกรรม เพื่อดึงดูดผู้ชมในอนาคต โดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์กำลังปรับทิศทางการดำเนินการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมกิจกรรม หรือตรวจสอบการ

ดำเนินการของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ดังพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ ดังที่คณะมนตรีพิพิธภัณฑ์นานาชาติ (International Council of Museums) ได้นิยามความหมายของพิพิธภัณฑ์ว่า

> "พิพิธภัณฑ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เพื่อการบริการสังคมและพัฒนาสังคมและเปิดโอกาสให้สาธารณชนได้เข้าชม พิพิธภัณฑ์ยังทำ หน้าที่แสวงหาชุดสะสม, รักษา, วิจัย, สื่อสาร และแสดงชุดสะสม เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษา สันทนาการ วัตถุทางวัฒนธรรมของมนุษยชาติ และสิ่งแวดล้อม (ICOM อ้างจาก Edson and Dean, 1996 : 11)

4. โครงสร้างการบริหารพิพิธภัณฑ์เบื้องต้น (Basic Structure of Museum Administration)



พิพิธภัณฑ์ทุกแห่งมีโครงสร้างการบริหารการจัดการเบื้องต้น 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนการบริหารซึ่งรับผิดชอบการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์, การภัณฑารักษ์, และการปฏิบัติการ ซึ่งสามารถขยายความจากคำอธิบายของ เอ็ดสันและดีน (1996) ได้ดังนี้

1. การบริหารงาน

1.1 การบริหารบุคคล (Personal) รับผิดชอบงานด้านบุคลากร การคัดเลือก การจ้างงาน การสวัสดิการ การจัดการและประสานงานกับสมาชิก, การประชาสัมพันธ์, กิจการห้องสมุด, สิ่งพิมพ์ และอื่นๆ

1.2 แผนกบัญชีและธุรกิจ (Accounting / Business) ทำหน้าที่ประสานงานด้านการเงิน การงบประมาณ การบัญชี การคลังภายในองค์กร และระหว่างองค์กร

1.3 แผนกเลขาธิการ (General Services) ทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑ์

1.4 แผนกระดมทุน (Fund-raising) ทำหน้าที่ระดมทุน ศึกษาโครงการต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑ์ เพื่อแสวงหาการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

1.5 แผนกประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ประสานงานให้ข้อมูลข่าวสารกับสื่อสิ่งพิมพ์ – วิทยุ โทรทัศน์ หรืออื่น ๆ จัดทำสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่แก่ผู้สนใจทั้งจากหน่วยงานต่าง ๆ และสาธารณชน

2. การภัณฑารักษ์ (Curation) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับนิทรรศการ ทั้งนิทรรศการถาวร (Permanent Exhibition) กับนิทรรศการหมุนเวียน (Circulating Exhibition) การบำรุงรักษาชุดสะสม การจัดหาให้ได้มาซึ่งชุดสะสมงานศิลปะ การประเมินคุณค่า การจัดเตรียมนิทรรศการ การประสานงานกับศิลปิน นักวิชาการศิลปะ นักประวัติศาสตร์ศิลป์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดนิทรรศการของพิพิธภัณฑ์ การภัณฑารักษ์ อาจประกอบด้วย

2.1 แผนกทะเบียนชุดสะสม (Registrar) มีภารกิจด้านงานทะเบียนและขึ้นทะเบียน บันทึกรายละเอียดและงานจดหมายเหตุ ชุดสะสม สำรวจชุดสะสมเพื่อทำให้มั่นใจว่า ชุดสะสมในครอบครอง ของพิพิธภัณฑ์อยู่ในสภาพพร้อมแสดงหรือใช้งาน งานทะเบียนยังรวม ไปถึงการประเมินค่าเพื่อถอดงาน ศิลปะออกจากชุดสะสมเป็นการชั่วคราวหรือเป็นการถาวร

2.2 แผนกบำรุงรักษาชุดสะสม (Collection Care) มีภารกิจบำรุงรักษาดูแล ชุดสะสม ซึ่งอาจรวมไปถึงการจัดการระบบการรักษาความปลอดภัยภายในพิพิธภัณฑ์

2.3 แผนกอนุรักษ์ (Conservation) หมายถึง งานอนุรักษ์สภาพผลงานศิลปะ ให้คงทนยั่งยืนและอยู่ในสภาพดั้งเดิมให้มากที่สุด และรวมไปถึงการศึกษาวิธีการรักษางาน ศิลปะ โดยอาจให้บริการแก่หน่วยงานภายนอก

2.4 แผนกวิจัย (Research) มีภารกิจค้นคว้าวิจัยชุดสะสมและผลงานที่เกี่ยวข้อง เป็นหน่วยสนับสนุนงานภัณฑารักษ์ ซึ่งจะเป็นผู้ประเมินคุณค่าของผลงานศิลปะ หรือความเป็น ไปได้ในการจัดนิทรรศการร่วมกับศิลปินซึ่งมีผลงานที่มีความสำคัญหรือ สอดคล้องกับภารกิจ / พันธกิจของพิพิธภัณฑ์

3. ฝ่ายปฏิบัติการ เป็นหน่วยที่สนับสนุนการทำงานของทุกฝ่าย และเป็นผู้ดำเนิน กิจกรรมจากแผนงานให้เป็นความจริง อันได้แก่

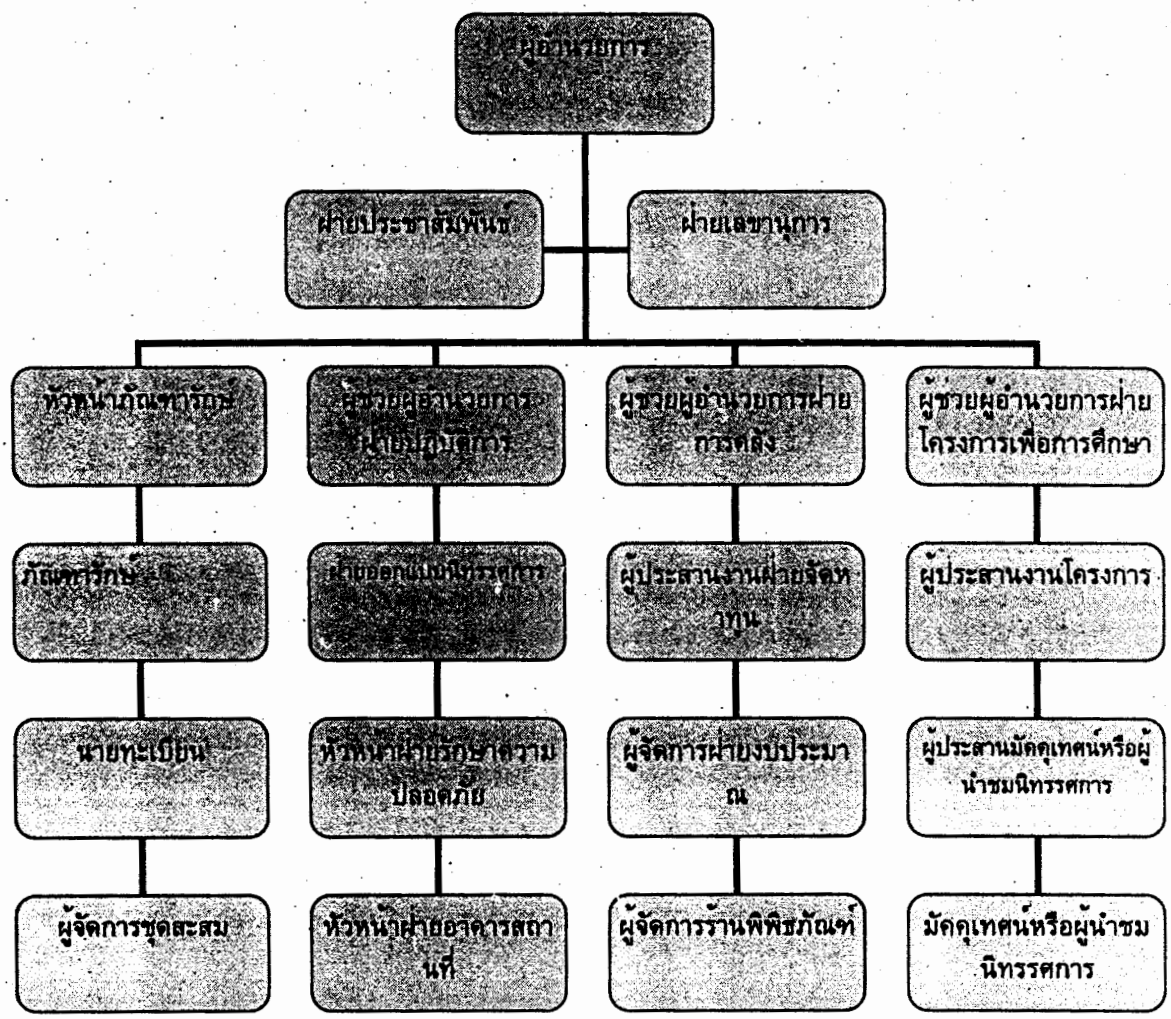
3.1 แผนกนิทรรศการ ทำหน้าที่ออกแบบจัดวางผังนิทรรศการผลงานศิลปะ ตลอดจนการจัดรูปแบบของกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับนิทรรศการ

3.2 แผนกการศึกษา ทำหน้าที่จัดทำและปฏิบัติการจัดการศึกษาแก่สาธารณชน ทั่วไป อันเกี่ยวเนื่องกับชุดสะสมหรือนิทรรศการ

3.3 การบริการทางเทคนิค (Technical Services) การบริการข้อมูล และ การจัดการทาง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับนิทรรศการและงานอื่น ๆ ของพิพิธภัณฑ์

3.4 แผนกอาคารสถานที่และรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่บำรุงรักษาอาคาร ภูมิทัศน์ของพิพิธภัณฑ์ให้งดงามและคงสภาพที่สามารถใช้งานได้อยู่เสมอ ตลอดจนดูแลรักษา ความปลอดภัยให้ชุดสะสมและนิทรรศการทั้งจากผลงานของบุคคล หรือจากภัยธรรมชาติ (Edson and Dean 1994 : 15 – 17)

จากโครงสร้างดังกล่าวสามารถแบ่งผังการบริหารงานได้ ดังนี้



ที่มา: ปรับปรุงโครงสร้างจาก Edson and Dean (1994: 16) โดยจัดวางให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายเลขานุการอยู่ภายใต้ผู้อำนวยการ

จะเห็นได้ว่า กิจการพิพิธภัณฑ์เป็นกิจกรรมที่ไม่แสวงหากำไร ถึงแม้ในบางกรณีจะมีรายได้ที่พอเพียงกับการบริหารงานเบื้องต้น แต่หากพิจารณาจากพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ที่เป็นส่วนสำคัญของสถาบันทางสังคมที่ทำหน้าที่ศึกษา เก็บรวบรวม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แล้วพิพิธภัณฑ์ยังเป็นศูนย์การเรียนรู้ของสังคม ที่จะช่วยสร้างจินตภาพของชาติ เอกลักษณ์ชาติ และธำรงความภาคภูมิใจในมรดกทางวัฒนธรรมของสังคมแต่ละสังคม นอกจากนี้ งานศิลปะที่ถูกรวบรวมเก็บไว้และผัดเปลี่ยนหมุนเวียน ยังเป็นส่วนหนึ่งของอารยธรรมโลกและมนุษยชาติ กิจการพิพิธภัณฑ์จึงทำหน้าที่หลาย ๆ ด้านประกอบกันไป ทั้งโดยที่อาจถูกกำหนดในพันธกิจ หรือโดยพฤตินัยก็ตาม ดังคำประกาศพันธกิจของพิพิธภัณฑ์โดยคณะมนตรีพิพิธภัณฑ์นานาชาติที่ระบุไว้ ดังนี้

"พิพิธภัณฑ์เป็นหน่วยงานที่อุทิศตนให้กับการสะสม, เก็บรักษา, วิจัย, แสดงวัตถุศิลปะที่แสดงหรือสร้าง (ใส่ชุดสะสม หรือคุณสมบัติ / คุณลักษณ์ของชุดสะสม) พิพิธภัณฑ์แห่งนี้จะใช้ชุดสะสมและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ความรู้และเป็นแหล่ง สร้างแรงบันดาลใจให้กับสาธารณชน โดยจัดแสดงความสำคัญของความงาม ตลอดจนคุณค่าทางศิลปะของ (ชื่อชุดสะสม) พิพิธภัณฑ์จะชำรงบทบาทของตนในฐานะมรดกทางวัฒนธรรมของ (ชื่อภูมิภาค) และอุทิศตนเพื่อรับใช้ประชาชนในพื้นที่ (Edson and Dean 1994 : 29)"

5. พิพิธภัณฑ์ในฐานะองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Museum as a non-profit organization)

เนื่องจากพิพิธภัณฑ์เป็นสถาบันทางสังคมที่ทำหน้าที่สำคัญในด้านการศึกษา และบันทึกประวัติศาสตร์ของสังคม ดังนั้น กิจกรรมของพิพิธภัณฑ์ส่วนใหญ่แล้วมักเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ โดยไม่หวังผลกำไร หรือต้องการเงินลงทุนจำนวนมหาศาล โดยไม่อาจคาดหวังว่าจะได้ผลกำไรจากการเก็บค่าเข้าชมเพื่อความเหมาะสมและการปรับตัวสนองตอบต่อคำถามข้างต้น ในการบริหารงานพิพิธภัณฑ์จึงกำหนดให้พิพิธภัณฑ์มีสถานะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

อย่างไรก็ตาม พิพิธภัณฑ์บางแห่งมีรายได้ทั้งจากการบริจาคหรือจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือภาคเอกชน อาจทำให้สถานะทางการเงินของพิพิธภัณฑ์ค่อนข้างมั่นคงหรือมีกำไรในบางกรณี จึงทำให้เกิดข้อถกเถียงว่าพิพิธภัณฑ์ควรใช้หรือจัดสรรรายได้ที่มากมายเหล่านั้นอย่างไร ซึ่งกรณีนี้ เป็นปัญหาที่ตรงกันข้ามกับสถานะทางการเงินของพิพิธภัณฑ์ส่วนใหญ่ ที่มักประสบปัญหาทางการเงิน อยู่เสมอ

ในบางกรณี พบว่าพิพิธภัณฑ์ที่ก่อตั้งโดยเริ่มจากชุดสะสมของผู้มีฐานะมั่งคั่ง ดังนั้นจึงมีบุคคลนั้น หรือตัวแทนบุคคลดังกล่าว หรือทายาทเข้ามาเป็นกรรมการ (Board of Trustee) และนับเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินที่สำคัญ หรือสามารถระดมเงินบริจาคได้จากวงสังคมอยู่เสมอ บุคคลเหล่านี้จึงเป็นผู้ทรงอิทธิพล ในวงการพิพิธภัณฑ์และศิลปะอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม การมี Board of Trustee ที่เป็นผู้มีชาติตระกูล, มีชื่อเสียง, และ/หรือมีฐานะมั่งคั่งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะบริหารพิพิธภัณฑ์ได้อย่างมีธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือประสบความสำเร็จในการบริหารพิพิธภัณฑ์ให้เข้าถึง หรือสอดคล้องความต้องการของสาธารณชน และพบว่าในหลาย ๆ ครั้ง Trustee มักจะเข้ามาแทรกแซงการตัดสินใจการดำเนินงานของภัณฑารักษ์ หรือผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ กระทั่งขัดขวางการทำงานของศิลปินจนตกเป็นข่าวอื้อฉาวอยู่เนือง ๆ

ในระยะสามทศวรรษที่ผ่านมาจึงเริ่มมีการพูดถึงการให้การศึกษาแก่ Trustee, Board of Trustee, Non-profit Board เพราะแม้บุคคลเหล่านี้จะมีภูมิหลังทางสังคมที่ดี มีการศึกษาที่ดีและมีฐานะ ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจกิจการพิพิธภัณฑ์ขณะเดียวกันการที่บุคคลเหล่านั้น ได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ นั้น

ถือได้ว่าพวกเขาได้รับการยกย่องจากสังคม แม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าตอบแทน แต่ก็ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ เกียรติยศจากตำแหน่งที่พวกเขาดำรงอยู่

เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว พวกเขาจะต้องมีภารกิจตอบแทนต่อเกียรติยศที่สังคมมอบให้ โดยต้องศึกษาบทบาท ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจของพิพิธภัณฑ์ ซึ่งหากบุคคลดังกล่าวไม่มีความรู้ความเข้าใจในกิจการพิพิธภัณฑ์แล้ว ย่อมไม่สามารถดูแลกำกับการบริหารพิพิธภัณฑ์ ให้สัมฤทธิ์ผลได้

เพื่อกำจัดช่องว่างนี้ พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะจำเป็นต้องจัดการศึกษา อบรม และดูงานให้กับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน ในพันธกิจและภารกิจของพิพิธภัณฑ์แต่ละแห่ง

โดยทั่วไปคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นที่ปรึกษา กำกับดูแล การบริหารพิพิธภัณฑ์เรียกว่า Board of Trustee มารี มาลาโร (Marie Malaro) กล่าวไว้อย่างน่ารับฟังว่า คณะกรรมการชุดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ที่เชื่อว่าคณะกรรมการชุดนี้จะดูแลกำกับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอย่างพิพิธภัณฑ์เพื่อประโยชน์ของสาธารณชนเป็นสำคัญ (Malaro; 1994 : 8-9) แต่มาลาโรได้ยกตัวอย่างกรณีของโรงพยาบาลซิบลีย์ (Sibley Hospital) ในเขตโคลัมเบีย ในคริสตทศวรรษ 1970 (ราว พ.ศ. 2513 – 2523) ซึ่ง Board of Trustee ถูกฟ้องด้วยข้อหาว่าล้มเหลวในการสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบ ในความเป็นจริงก็คือ โรงพยาบาลในฐานะที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรถูกบริหารโดยเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล 2 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารคนหนึ่งกับเหรัญญิก เป็นผู้ตั้งเรื่องขึ้นมาเพื่อให้คณะกรรมการของโรงพยาบาลพิจารณา ทำให้สถานะของบอร์ดเหมือนกับตรายางที่ลงมติเห็นชอบตามที่พนักงานนำเสนอขึ้นมา นอกจากนี้การบริหารงานของโรงพยาบาลในประเด็นอื่น ๆ ยังก่อให้เกิดข้อกังขาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน เช่น การนำเอาเงินสะสมของโรงพยาบาลไปฝากในบัญชีออมทรัพย์ประเภทที่ไม่มีดอกเบี้ยหรือเงินปันผลในหลาย ๆ บัญชี และเป็นบัญชีที่เปิดกับบริษัทหรือสถาบันการเงินของสมาชิกในบอร์ดบริหารและไม่มีการเคลื่อนย้ายเงินฝากเลย มิพักต้องกล่าวถึงการใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาทางการเงินที่สมาชิกของบอร์ดเป็นผู้ถือหุ้นอยู่

กล่าวในภาพรวมโรงพยาบาลซิบลีย์ไม่ได้ถูกบริหารอย่างไร้ประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง เพราะแม้ว่า เงินฝากจะไม่ก่อรายได้ แต่ก็ถูกจัดเก็บค่าธรรมเนียมเงินฝากในระดับเดียวกันกับราคาตลาด หรือค่าบริการจากบริษัทที่ปรึกษาก็ไม่ได้เกินเลยไปจากความเป็นจริง แต่ลักษณะการบริหารที่ถูกวางแนวทางไว้ไม่ถูกนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะบทบาทของบอร์ดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลควรจะมีบทบาทมากกว่านี้ เช่น พิจารณาการนำเงินฝากออมทรัพย์ไปลงทุนในกิจการที่ก่อรายได้ หรืออย่างน้อยควรจะมีดอกเบี้ยเกิดขึ้นเป็นรายได้บ้าง การเปลี่ยนสถานะจากผู้กำกับมาเป็นตรายาง จึงทำให้ชวนสงสัยว่าผู้บริหารหรือสมาชิกบอร์ดมีผลประโยชน์ทับซ้อนนำมาซึ่งความไม่โปร่งใสและไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหาร จนนำไปสู่การฟ้องร้องเพิกถอนสถานะของบอร์ดในที่สุด

บทเรียนจากโรงพยาบาลซิบลีย์ชี้ให้เห็นว่าการดูแลกำกับกิจการพิพิธภัณฑ์เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ไม่เฉพาะสถานะของพิพิธภัณฑ์ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่การบริหารสินทรัพย์ของพิพิธภัณฑ์ก็เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนไม่แพ้กัน เช่น การให้เช่าพื้นที่ของพิพิธภัณฑ์แม้จะไม่แสวงหาผลกำไร แต่กำไรที่ได้จากการให้เช่าพื้นที่ก็อาจเป็นรายได้ที่สำคัญหรือเงินฝากประเภท Endowment ซึ่งไม่สามารถถอนมาใช้ได้ แต่อาจบริหารให้เกิดผลกำไรได้มากกว่าการแช่ไว้ในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์

หรือกรณีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ของคณะกรรมการบริหารที่อาจมีสมาชิกท่านใดท่านหนึ่งถือครองหุ้นของบริษัทที่เข้ามาประมูลเช่าพื้นที่ของพิพิธภัณฑ์ แม้จะให้ผลตอบแทนแก่พิพิธภัณฑ์สูงกว่ารายอื่น แต่อาจหมิ่นเหม่ต่อการถูกวิจารณ์ว่าได้ประโยชน์จากการใช้ข้อมูลภายใน (Insider) อันนำมาซึ่งความขัดแย้งกันในประเด็นเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวของคณะกรรมการคนใดคนหนึ่ง ที่ได้จากการบริหารพิพิธภัณฑ์อันเป็นกิจการสาธารณะ

จากกรณีโรงพยาบาลซิบลีย์ ผู้พิพากษาได้กำหนดแนวทางไว้ดังนี้ (Malaro, 1994 : 11)

ก. คณะกรรมการขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีพันธะผูกพัน ที่จะสร้างนโยบายและใช้นโยบายนั้นเพื่อกำกับดูแลการทำงานของพนักงาน ผู้บริหาร และลูกจ้าง หรือผู้เชี่ยวชาญที่จ้างมาเพื่อดำเนินการให้เป็นไป ตามนโยบาย

ข. กรรมการมีข้อผูกพันที่ต้องพร้อมจะแสดงตน หรือเปิดเผยข้อเท็จจริง ต่อที่ประชุมกรรมการ เมื่อมีเหตุหรือกรณีที่เชื่อได้ว่าเกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ส่วนตน กับการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์

ค. กรรมการจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริต มีศรัทธา และทำงานด้วยความละเอียดถ้วนถี่ ระมัดระวัง

อาจกล่าวได้ว่าบทเรียนจากโรงพยาบาลซิบลีย์ช่วยทำให้เราเห็นปัญหาของการดูแลกำกับพิพิธภัณฑ์ซึ่งมีสถานะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และอาจเกิดขึ้นได้เมื่อบอร์ดหรือคณะกรรมการทรัสตีละเลยบทบาทหน้าที่ของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีผลประโยชน์ทับซ้อน และการละเลยหน้าที่ในการเข้าประชุมพิจารณาเรื่องสำคัญ ๆ ของพิพิธภัณฑ์ ทรัสตีไม่เพียงกำกับดูแลพิพิธภัณฑ์ แต่ยังเป็นผู้กำหนดพันธกิจและภารกิจของพิพิธภัณฑ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อทิศทางของพิพิธภัณฑ์และส่งผลสะเทือนต่อสังคมในที่สุด

6. บทเรียนจากโลกตะวันตก

เราได้เห็นพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์จากยุคเริ่มแรกที่เป็นตู้แห่งความกระหายใคร่รู้ (Cabinet of Curiosity) อันเป็นที่เก็บของสะสมของผู้มีชาติตระกูล หรือผู้มั่งคั่งจากความแปลกประหลาดในตัวของวัตถุมาสู่การจัดระเบียบความรู้ของวัตถุพิศวงเหล่านั้น นำไปสู่การ ค้นคว้าวิจัยเพื่อหาคำอธิบายวัตถุพิศวงและพิสูจน์ความจริงที่มากับวัตถุพิศวง

จากการจัดหมวดหมู่ของสะสม นำไปสู่การคัดสรรชุดสะสมที่เข้าพวก ทั้งในแง่ตัววัตถุเอง เช่น หินประหลาดต่าง ๆ ทั้งรูปทรง สีสัน แหล่งที่มา และคุณสมบัติของมัน

ถูกจัดเป็นหมวดหมู่ตามความรู้ของโลกสมัยใหม่ จนเป็นพื้นฐานของพิพิธภัณฑ์ธรณีวิทยา หรือตัวอย่างสัตว์ต่างๆ ที่ไม่เคยมีในทวีปยุโรป กลายมาเป็นการพิสูจน์ซากสัตว์ การสืบค้นความเชื่อมโยงทางวิวัฒนาการ พฤติกรรม ที่อยู่อาศัย ประโยชน์และสถานภาพของภาวะสูญพันธุ์ ทำให้เกิดเป็นรากฐานของพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติ วิทยา เป็นต้น

ขณะที่โลกศิลปะนั้น มีการจัดเรียงศิลปะตามอายุและพื้นที่แหล่งกำเนิดของศิลปะตามหลักประวัติศาสตร์ศิลปะของโลกตะวันตก เช่น พิพิธภัณฑ์ศิลปะอาจประกอบด้วย พิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์ศิลปะยุคโบราณ (Primitive Art Museum) ซึ่งเก็บรวบรวมศิลปวัตถุตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์เป็นต้นมา อาจจัดเก็บในรูปของวัตถุทาง อารยธรรมในลุ่มแม่น้ำต่าง ๆ ที่จัดได้ว่าเป็นผลงานสร้างสรรค์ของมนุษย์ กลุ่มหนึ่งที่สามารถสร้างลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมซึ่งสะท้อนออกมาอย่างชัดเจนในวัตถุประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอารยธรรมในลุ่มแม่น้ำอื่นก็จะยิ่งเห็นความแตกต่างมากขึ้น จนในที่สุดนักวิชาการและภัณฑารักษ์สามารถหาข้อยุติได้ในระดับหนึ่งในเรื่องแหล่งที่มา, อายุของวัตถุ, ตลอดจนคุณค่าทางศิลปะและประวัติศาสตร์ ประกอบกันกับการเลือกสะสมวัตถุจนสามารถพัฒนาให้เป็นชุดสะสม (Collection) ของพิพิธภัณฑ์ในที่สุด

การจัดระเบียบความรู้ในโลกศิลปะยังมีผลเชื่อมโยงกับการให้คุณค่าที่แตกต่างกันออกไป ชุดสะสมของผู้มั่งคั่งอาจนำไปสู่การจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะและมีวัตถุประสงค์ชัดเจน เช่น Museum of Modern Art (MoMA) ในมลรัฐนิวยอร์ค สหรัฐอเมริกา ที่ก่อตั้งโดย ลิลลี่ บริส, คอร์เนเลียส ซัลลิแวน และจอห์น ร็อคกี้เฟลเลอร์ จูเนียร์ ที่เห็นว่าควรจะตั้งพิพิธภัณฑ์ที่อุทิศตนให้กับศิลปะสมัยใหม่เป็นการเฉพาะ พวกเขาจึงร่วมกันก่อตั้งพิพิธภัณฑ์แห่งศิลปะสมัยใหม่ขึ้นมาเมื่อ พ.ศ. 2472 (ค.ศ.1929) เพื่อรวบรวมผลงานศิลปะร่วมสมัยและจัดแสดงแก่ผู้ชมทั่วไป และมุ่งหมายจะให้นิวยอร์คมีพิพิธภัณฑ์ศิลปะสมัยใหม่ที่ใหญ่ที่สุดในโลก

The Peggy Guggenheim Collection ที่เมืองเวนิส อิตาลี ถือกำเนิดในปี พ.ศ. 2522 (ค.ศ.1979) เมื่อเพ็กกี้ กุกเกนไฮม์ บริจาคคฤหาสน์ริมฝั่งคลองของเมืองเวนิส และชุดสะสมของเธอซึ่งเน้นไปที่ศิลปะแนวคิวบิสม์แนวเหนือจริงและ ลัทธิสำแดงพลังอารมณ์แนวนามธรรม (Abstract Expressionism) ซึ่งทำให้พิพิธภัณฑ์แห่งนี้กลายเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยวที่สำคัญในเกาะเวนิส (สำนักงานศิลปะร่วมสมัย, 2547: 14)

ในขณะที่พิพิธภัณฑ์ลูฟวร์ (The Lourve) แห่งกรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เป็นแหล่งรวมศิลปะสมัยใหม่ที่สำคัญของโลกซึ่งถือกำเนิดหลังจากการปฏิวัติฝรั่งเศส ลูฟวร์จึงเป็นพิพิธภัณฑ์ที่โยงใยระหว่างศิลปะ, อำนาจการเมืองและกำเนิดของรัฐชาติสมัยใหม่อย่างแนบแน่น

แม้ว่าเส้นทางพัฒนาการของพิพิธภัณฑ์เจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ แต่ความพยายามปรับปรุงรูปแบบ ของพิพิธภัณฑ์ก็ถูกตั้งคำถามอยู่เนืองๆ ว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือเหมาะสมกับสภาพสังคม และสอดคล้องกับเศรษฐกิจและวัฒนธรรมอย่างใด หรือไม่

ขณะเดียวกันก็พยายามรื้อสร้างประวัติศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์ให้เข้าสู่ยุคใหม่ ที่มิได้เน้นภารกิจของการอนุรักษ์และรักษาเพื่อแสดง แต่เป็นยุคของการเข้าถึงบทบาทและพันธกิจของพิพิธภัณฑ์อย่างถึงแก่นด้วยแนวคิดและวิธีการที่เรียกว่า ยุคหลังพิพิธภัณฑ์ (post-museum) ซึ่งไม่ได้ให้ ความสำคัญกับการสร้างถาวรวัตถุหรือตัวอาคารรูปทรงแปลกตาด้วย งบประมาณมหาศาลเพื่อเป็นอนุสรณ์ทางการเมืองหรืออนุสรณ์สถานส่วนตัวเพื่อเก็บ รักษาสิ่งของหรือเพื่อสร้างชุดสะสม หากแต่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพกับมวลชนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะบทบาทของศิลปินร่วมสมัยที่ได้แผ้วถางทาง เพื่อนำพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ให้พ้นจากพื้นที่รสนิยมเฉพาะ ซึ่งเป็นเรื่องชนชั้นและปฏิบัติการทางสังคม และพยายามทำให้ผู้ชมได้เห็นภาพอีกด้านหนึ่งของศิลปะกับพิพิธภัณฑ์โดยเฉพาะการวิจารณ์สังคมและเปิดพื้นที่ทางสังคม ดังที่นักวิจารณ์ศิลปะชื่อดังนิโคลา โบริโย (Nicola Bourriaud) เรียกว่า สุนทรียภาพแบบสัมพันธภาพ (Relational Aesthetic)[7] ศิลปินร่วมสมัยเหล่านี้ได้แก่ ฮันส์ ฮาคเคอร์ (Hans Haacke) เฟรด วิลสัน (Fred Wilson) ศิลปินไทยที่มีชื่อเสียงในแนวทางนี้ได้แก่ ฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิช นาวิน ลาวัลย์ชัยกุล เป็นต้น[8]

ฮันส์ ฮาคเคอร์ ศิลปินชาวเยอรมันที่พำนักในสหรัฐอเมริกา ได้สร้างชื่อเสียงด้วยการสำรวจพลวัตของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ โดยเฉพาะบรรษัทกับคนในสังคม, รัฐกับพลเมือง, และพิพิธภัณฑ์กับผู้ชม ในนิทรรศการครั้งหนึ่งสำหรับ พิพิธภัณฑ์แห่งหนึ่งในเมืองโคโลญจน์บ้านเกิดของเขา ฮาคเคอร์ทำการศึกษาวิจัยเชิง สอบสวนประวัติของผู้บริจาคผลงานของมาเนท์ให้กับพิพิธภัณฑ์และพบว่าผู้บริจาคคือแฮร์มัน ยอเซฟ แอบส์ (Hermann Josef Abs) เคยเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงของธนาคารด็อยช์ในยุคที่จอมเผด็จการ อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ครองเมือง การทำตัวเป็นผู้สื่อข่าวแทนที่จะเป็นศิลปิน ทำให้ภาพของฮาคเคอร์ไม่เป็นที่ต้อนรับในคริสตทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะ ครั้งหนึ่งที่พิพิธภัณฑ์กุกเกนไฮม์ใน ค.ศ. 1971 ที่นายธอมัส เมสเซอร์ (Thomas Messer) ผู้อำนวยการของกุกเกนไฮม์ ตัดสินใจระงับการแสดงของฮาคเคอร์ที่ต้องการแสดงให้เห็นว่า บรรษัทใดถือครองที่ดินในสลัมของมหานิว-

---

[7] นิโคลา โบริโย นำเสนอแนวคิดที่เรียกว่า สุนทรียศาสตร์แห่งสัมพันธภาพ กล่าวคือหน้าที่ของศิลปินเป็นผู้สร้าง สัมพันธภาพระหว่างผู้ชมกับงานศิลปะ ผู้ชมกับศิลปิน เป็นต้น โปรดดู Nicolas Bourriaud. Relational Aesthetics. Paris: Les presses du reel, 2002.

[8] โปรดดูงานวิจัยของผู้เขียนเกี่ยวกับฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิช ใน "กว่าจะรู้สึกร่วมสมัย: สุนทรียศิลปการเมืองในงานของฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิช" ใน ไร้แก่นสาร. กรุงเทพ: Plan.b Limted Partnership, 2004. และ Pandit Chanrochanakit. "Feeling Contemporary: The Politics of Aesthetics in Rirkrit Tiravanija's Art" Bangkok: Plan.b Limited Partnership, 2004. และนาวินลาวัลย์ชัยกุล ใน Pandit Chanrochanakit. "The Contemporary Art Work of Navin Rawanchaikul: A Critic of Thai Modernity and His Transversal Art Projects." Singapore: Asia Research Institute, 2003 (www.ari.org). และ บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ. "ไปเป็นหนูบนโลกพระจันทร์: เมื่อศิลปะหาญกล้าจะจัดวางชุมชน" ใน "สุดขอบฟ้า (Fly With Me to Another World) เอกสารประกอบนิทรรศการ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติหริภุญไชย จ. ลำพูน. เชียงใหม่: โครงการสุดขอบฟ้า, 2548.

อังเดร มาลโรซ์ (Andre Malraux)[6] เคยกล่าวไว้น่าสนใจมากในงานเขียนชุด The Voices of Silence (1978) มาร์ลโรซ์ได้เสนอแนวคิดเรื่องพิพิธภัณฑ์ไร้กำแพง (Museum without Walls) กล่าวโดยย่อคือ มาลโรซ์เห็นว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่เช่นการถ่ายภาพ ทำให้เราสามารถจัดหมวดหมู่ของวัตถุทางวัฒนธรรมต่างๆ จนสามารถเปรียบเทียบวัตถุเหล่านั้นและให้ความหมายแก่มันว่าเป็นวัตถุทางศิลปะ ความรู้ทางประวัติศาสตร์ศิลปะจึงเกี่ยวเนื่องกับวิทยาการนี้ กล่าวคือวิทยาการของภาพถ่ายทำให้เกิดการเปรียบเทียบและกำเนิดของโครงสร้างอำนาจใหม่ของการอธิบายรูปแบบ (style) ของงานศิลปะ (Malraux, 1978: 18) การอธิบายแบบมีชั้นของศิลปะจึงมีนัยของอำนาจใน การจัดวางวัฒนธรรมว่า มีวัฒนธรรมหนึ่งๆ สูงส่งกว่าอารยธรรมหนึ่งๆ ดังแนวคิดเรื่องวิวัฒนาการซึ่งกลายมาเป็นฐานคิดในระบบเหตุผลและความชอบธรรมที่ทำให้เกิดการล่าอาณานิคม

มาลโรซ์เสนอในทางตรงกันข้ามว่าหากการเปรียบเทียบรูปแบบของงานศิลปะนั้นน่าจะนำไปสู่การแสวงหาความสอดคล้องมากกว่าจะแสดงลำดับชั้นของอารยธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือพิพิธภัณฑ์ควรทำลายกำแพงแห่งอคติทางชาติพันธุ์หรืออารยธรรมที่เคลือบคลุมมากับสีผิว แต่หันมาให้ความสำคัญกับสาระของงานศิลปะในตัวของมันเอง โดยไม่คำนึงถึงแหล่งกำเนิดของวัตถุศิลปะนั้นๆ

กระแสความคิดของมาลโรซ์ไม่ได้รับการตอบสนองเท่าใดนัก อาจเป็นเพราะแม้ว่าแนวคิดของเขาจะงดงาม แต่ยากที่จะนำไปปฏิบัติจริงและอาจก่อให้เกิดความสับสน ในโลกของความรู้ หากวัตถุต่างๆ จากหลากอารยธรรมถูกจัดวางคู่กัน ซึ่งเท่ากับทำลายรากฐานของวิทยาการพิพิธภัณฑ์

ในทางตรงกันข้ามแนวคิดเรื่องพิพิธภัณฑ์ที่ไร้กำแพงถูกตีความไปในอีกทิศทางหนึ่ง กล่าวคือ ถูกตีความว่าเป็นการขยายฐานของผู้ชมพิพิธภัณฑ์ออกไปพ้นจากชนชั้นสูงโดยการทลายกำแพงระหว่างรสนิยมชั้นสูงและรสนิยมประชานิยม

การตีความเช่นนั้นอาจมีส่วนเป็นไปได้ เมื่อพิพิธภัณฑ์มักจะถูกมองว่าเป็นเรื่องของรสนิยมของการชื่นชมศิลปะว่าเป็นเรื่องของชนชั้นสูงเท่านั้น ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากพิพิธภัณฑ์ทำหน้าที่ เพื่อการสร้างความรู้อย่างเที่ยงตรงและเข้าถึงประชาชนแล้ว พิพิธภัณฑ์น่าจะปรับตัวโดย การเคลื่อนตัวเข้าหาผู้ชมและชุมชนที่รายรอบ เพราะแนวคิดเรื่องการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ชมนั้น เป็นสิ่งใหม่ในวงการพิพิธภัณฑ์ที่เคยเป็นที่เก็บศิลวัตถุที่ต้องหวงแหนรักษามาสู่ยุคของการแสวงหาผู้ชมและเข้าถึงผู้ชมในหลายๆทาง

---

[6] อังเดร มาร์ลโรซ์เป็นนักคิดนักเขียนชาวฝรั่งเศสที่มีอิทธิพลอย่างยิ่ง เขาถึงกับเคยดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีด้านวัฒนธรรมของฝรั่งเศส กระนั้นมาร์ลโรซ์มีรอยด่างในชีวิตครั้งสำคัญ เมื่อเขาหลงใหลวัตถุโบราณของเขมรถึงขั้นลักลอบนำออกจากเขมรและถูกจับดำเนินคดี มาร์ลโรซ์อาศัยอิทธิพลของเขาจนหลุดพ้นจากคดี ผู้วิจัยตระหนักถึงความจริงข้อนี้ แต่เห็นว่าแนวความคิดของมาร์ลโรซ์มีนัยสำคัญที่น่าพิจารณาและน่าสนใจจึงนำมาวิเคราะห์ประกอบกันในงานวิจัยชิ้นนี้

กับสังคมว่าควรจัดระยะห่างเช่นไร ฤกษ์ฤทธิ์สร้างงานของเขาโดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องเอกลักษณ์ไทยเท่ากับเรื่องการจัดวางความสัมพันธ์นี้เสียใหม่ งานของเขาเป็นงานศิลปะที่ ให้ผู้ชมได้เสพกิน ทำให้พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะเกิดความหมายใหม่ เช่นเดียวกับงานของนาวิน ลาวัลย์ชัยกุลที่นำพาศิลปะมาถึงผู้ชมโดยเปลี่ยนพื้นที่ในรถแท็กซี่ให้เป็นหอศิลป์ เพื่อแสดงงานให้ผู้โดยสารได้ชม โดยไม่ต้องฝ่าการจราจรในกรุงเทพ

ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้เราได้ตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบตัวเองอยู่เสมอว่าพันธกิจและภารกิจของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ในโลกตะวันตกและปฏิบัติการของศิลปินร่วมสมัยไม่ได้จำกัดหน้าที่ของผู้ชมไว้เป็น เพียงผู้ดู แต่เป็นผู้ที่มีบทบาทร่วมในงานศิลปะอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าพิพิธภัณฑ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม บทบาทของมัน ก็เปลี่ยนแปลงไปจากการขับแข่งเพื่อสะสมวัตถุ นำมาสู่การจัดระเบียบองค์ความรู้ ความเข้าใจในชุดสะสม และกลายมาเป็นรากฐานของศิลปวิทยาการของสังคม พิพิธภัณฑ์ศิลปะก็เป็น ส่วนหนึ่งของกระแส ความเปลี่ยนแปลงนี้

ในกรณีสังคมไทยจึงควรพิจารณารากฐานและความเป็นมาของพิพิธภัณฑ์และเป้าหมายในระยะยาว เพื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวให้เป็นวาระทางสังคมและให้พิพิธภัณฑ์และหอศิลปะมีความยั่งยืนเป็นสถาบันเพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของสังคมไทยต่อไป

ยอร์คมากที่สุด เมสเซอร์กล่าวว่า "พิพิธภัณฑ์ไม่ได้มีไว้เพื่อการมีเป้าหมายเพื่อ (การเปลี่ยนแปลงทาง-ผู้เขียน) สังคมและการเมือง"[9]

หรือกรณีที่เฟรด วิลสันทำการวิจัยโดยการขุดค้นพิพิธภัณฑ์[10] โดยวิลสันทำการวิจัยสืบค้นชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์ว่ามีวัตถุใดถูกละเลยทิ้งร้างในห้องเก็บชุดสะสม แล้วนำมาจัดเรียงแสดง เพื่อสร้างความหมายใหม่หรือคืนความหมายดั้งเดิม เช่น การเข้าดูกรุสมบัติของพิพิธภัณฑ์แห่งหนึ่ง แล้วเขาพบผ้าคลุมศีรษะของกลุ่มคลู คลักซ์ แคลน (Klu Klux Klan: KKK เป็นองค์กรลับของพวกที่เชื่อว่าชนเผ่าอารยันผิวขาวเป็นผู้ที่มีความเหนือกว่าเชื้อชาติอื่น และก่อความรุนแรงต่อคนผิวดำในสหรัฐอเมริกา บางกระทำทารุณกรรมด้วยการแขวนคอหรือเผาทั้งเป็น) วิลสันนำเอาผ้าคลุมศีรษะผืนนั้นมาจัดเรียงบนรถเข็นเด็กจากยุคเดียวกัน และแสดงร่วมกับเครื่องมือทาสผิวดำทำให้ชุดของวัตถุเหล่านั้นเกิดความหมายใหม่ กล่าวคือเป็นการสะท้อนประวัติศาสตร์ท้องถิ่นของชุมชนและทำหน้าเชิงรุกของพิพิธภัณฑ์เพื่อเผยให้เห็นประวัติศาสตร์ที่ไม่อาจเอ่ยถึงถูกซ่อนอำพรางหรือหลับไหลในกรุสมบัติของพิพิธภัณฑ์

วิลสันยังเป็นตัวแทนศาลาของสหรัฐอเมริกาในงานศิลปะนานาชาติเวนิสเบียนนาเล่ โดยเขานำเอาชีวิดของชาวมัวร์ซึ่งเป็นชาวผิวดำที่อาศัยในเวนิสและมีบทบาทสำคัญทั้งด้านการค้า ศิลปวิทยาการ การทหารและการเมือง ดังที่เขายืมคำพูดของโอเธลโล ขุนศึกผิวดำของเวนิสที่กล่าวในละครของเช็คสเปียร์ว่า "จงกล่าวถึงข้า อย่างที่ข้าเป็น" (Speak of Me as I am) มาเป็นชื่อนิทรรศการของเขา[11]

เพื่อรื้อสร้างประวัติศาสตร์ฉบับยอดนิยมของเวนิสเสียใหม่ วิลสันนำเอามือจับประตูเหล็กหล่อเป็น รูปหัวคนผิวดำมาแสดงและติดฉลากว่า "ข้าไม่ใช่มือจับประตู" และนำภาพเขียนที่มีชาวมัวร์เป็นทาส ปรากฏในมุมเล็กๆของภาพเขียน แล้วนำแว่นขยายไปวางเพื่อให้ผู้ชมได้เห็นภาพของคนรับใช้ชาวมัวร์ ผู้นั้นเด่นชัดกว่าองค์ประธานของภาพ ทำให้ภาพเขียนชิ้นนั้นเกิดความหมายใหม่ เป็นต้น

ในกรณีของฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิชผู้ทำการปรุงผัดไทยในหอศิลป์นั้นมิใช่เพียงการเผยแพร่วัฒนธรรม หรืออาหารไทยอย่างตามๆ หากเป็นการท้าทายบทบาทของหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ที่คอยกำกับพฤติกรรมของผู้ชมและควบคุมด้วยหลักมารยาทในการเข้าชม เช่น ห้ามดื่มน้ำและอาหารในพิพิธภัณฑ์ ซึ่งในบางครั้งทำให้ผู้ชมถามหาความหมายของพิพิธภัณฑ์

---

[9] ภาษาอังกฤษกล่าวว่า "...the Guggenheim wasn't the place for "active engagement towards social and political ends" (cited from Michael Kimmelman, 1999: 216)

[10] วิลสันเรียกงานของเขาว่าเป็นการทำเหมืองพิพิธภัณฑ์ หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Mining the Museum

[11] โปรดดูข้อถกเถียงเรื่องการขุดค้นประวัติศาสตร์ท้องถิ่นในบทที่ 4 ของวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของ Pandit Chanrochanakit. The Siamese Diorama and Thai National Imaginary in Contemporary Thai Art. Unpublished Dissertation submitted to Department of Political Science, University of Hawaii. 2006.

ได้จากการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งพระองค์เจ้าไชยานุชิตทรงเป็นอธิบดี[3] ภายหลังจากนั้น กรมพิพิธภัณฑ์ก็ถูกย้ายไปสังกัดกับหลายหน่วยงาน ได้แก่ กรมศึกษาธิการ (4 ธันวาคม พ.ศ. 2432), กองบัญชี กรมกลาง กระทรวงธรรมการ (2440) และย้ายกลับมาที่กรมศึกษาธิการอีกครั้ง เนื่องจากยุคนั้นถือว่ากิจการพิพิธภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมด้านการศึกษา (พ.ศ. 2441) (ชิน อยู่ดี, 2517: 5-21)

โครงสร้างงานในยุคที่ยังคงเรียกพิพิธภัณฑ์ว่ามิวเซียม (พ.ศ. 2428 - 2435) แบ่งภาระงานออกเป็น สามส่วน ได้แก่งานธุรการ, งานด้านวิชาการ, และงานช่าง ในปี พ.ศ. 2428 มีบันทึกว่า งานมิวเซียม มีเจ้าหน้าที่ 41 อัตรา และขยายถึง 58 อัตรา ในปี พ.ศ. 2432 นับได้ว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญ หน่วยงานหนึ่งทีเดียว (ชิน อยู่ดี, 2517: 9-10)

ในระหว่าง พ.ศ. 2440-2445 มีการจัดแบ่งงานออกเป็นสี่ฝ่าย ประกอบด้วย งานจัดแสดงให้ประชาชนชม, งานเก็บหาตัวอย่างพืชและสัตว์ และสตัฟสัตว์, งานนำชมและให้ความรู้แก่ผู้ชม, และงานธุรการ (ชิน อยู่ดี, 2517: 21)

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริที่จัดให้มีงานสยามรัฐพิพิธภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2468 โดยมีความมุ่งหมายจะให้เป็นงานที่จะให้ชาวสยามรู้จักตัวเองมากขึ้น มุ่งทำการค้าขายมากขึ้นและให้มีการลงทุนกันมากขึ้น (กองบอกและป่าวเรื่องสยามรัฐพิพิธภัณฑ์, 2468: 1-3) แม้กระนั้น ความหมายของคำว่าพิพิธภัณฑ์ยังมีความไม่หยุดนิ่ง ดังความตอนหนึ่งระบุว่า "งานพิพิธภัณฑ์ไม่ใช่อื่นไกล คือสหกรณ์ในการประกาศสินค้านั่นเอง" (กองบอกและป่าวเรื่องสยามรัฐพิพิธภัณฑ์, 2468: 6) ผู้วิจัยสันนิษฐานว่ากิจการพิพิธภัณฑ์ในสมัยนั้น มีภารกิจต้องจัดเตรียมสิ่งของ เพื่อร่วมแสดงในการเอกซฮิบิเชน (exhibition) การแสดงงานนิทรรศการโลก (งานที่เรียกว่า world exposition หรือ world exhibition) ซึ่งเป็นงานแสดงความก้าวหน้าของประเทศต่างๆ พร้อมๆ กับการแสดงสินค้าและอารยธรรมนานาชาติ กิจการพิพิธภัณฑ์จึงถูกใช้ในความหมายของการเป็นกิจกรรมเพื่อการรวบรวมและจัดแสดง ตั้งแต่ของแปลกประหลาดมาเป็นการแสดงผลผลิตในด้านต่างๆ ทั้งหัตถกรรมและอุตสาหกรรมเพื่อนำทางไปสู่การค้าระหว่างประเทศ เป็นที่น่าเสียดายว่างานสยามรัฐพิพิธภัณฑ์ถูกระงับไปเนื่องจากพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงสวรรคตเสียก่อน

กิจการพิพิธภัณฑ์ต้องเปลี่ยนสถานะอีกครั้งในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้วยทรงมีพระราชดำริให้ตั้งราชบัณฑิตยสภาเมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2469 เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และให้กิจการพิพิธภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของราชบัณฑิตโดย

---

[3] ตามเอกสารของกองพิพิธภัณฑ์ระบุว่ามีการยกฐานะเป็นกรมเมื่อราว พ.ศ. 2430 ดู กองพิพิธภัณฑ-สถานแห่งชาติ (2536: 31)

จากบันทึกของ ม.จ.หญิงพูนพิศมัย ดิศกุล พระธิดาของกรมพระยาดำรงราชานุภาพ สะท้อนให้เห็นว่ากิจการพิพิธภัณฑ์นั้นดำเนินมาอย่างขัดสนตั้งแต่แรก ทรงมีพระดำรัสถึงความทรงจำเมื่อแรกตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติว่า พระบิดาขอให้เตรียมจัดงานเลี้ยงน้ำชาแก่พ่อค้าต่างชาติในสยาม ในพระราชวังบวรสถาน ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นที่ตั้งของพิพิธภัณฑ-สถานแห่งชาติ ทรงจำได้ว่า "...สักครู่เห็นแขกหนวด เคราขาว จีนพ่อค้า และพวกนายห้างฝรั่งทยอยกันเข้ามาทีละคนสองคน..." และสมเด็จกรมพระยาดำรงราชานุภาพทรงตรัสเล่าประวัติของวังหน้าและกล่าวว่าทรงรับพระบรมราชโองการ ให้จัดมิวเซียม

> "ฉันจะขอเงินที่คลังก็ได้แต่รู้ว่าเขาจะไม่ให้ เพราะไม่ใช่การเร่งด่วน อย่างดีเขาก็ผัดเวลาหรือผ่อนให้ทีละน้อย แต่อายุฉันมันไม่มีผ่อนส่ง เกรงจะไม่ได้ทำ จึงนึกถึงพวกท่านว่าท่านมาอยู่ในเมืองไทยก็นานแล้ว คงจะยินดีที่จะได้เห็นเมืองไทยเจริญ ก็เลยเชิญมาให้ช่วยกันดูว่าเราจะต้องทำอะไรและอย่างไรบ้าง ถ้าท่านช่วยได้ ฉันก็จะยินดีนักหนา" (พูนพิศมัย ดิศกุล, 2517: 1)

บรรดาพ่อค้าต่างชาติต่างก็หัวเราะในพระปฏิภาณ ท่านหญิงพูนพิศมัยทรงเล่าว่าพ่อค้าคนหนึ่งกล่าวอย่างขำขันว่า "เพิ่งเคยเห็น Expert beggar วันนี้เอง" หลังจากนั้นกรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงนำชมด้วยพระองค์เอง ในวันรุ่งขึ้นจึงมีวัสดุก่อสร้างต่างๆ จากการบริจาคของพ่อค้าต่างชาติ เพื่อใช้ซ่อมแซมและก่อสร้างส่วนโรงเก็บราชรถนั้น พระองค์ทรงยื่นคำขาดให้กระทรวงการคลังว่า "ถ้าไม่ให้ก็จะขอลาออก เพราะโรงราชรถเก่าจะพังอยู่แล้ว ไม่มีทางรักษาราชรถไว้ได้ แต่ก็ได้มาเพียง 20,000 บาท จึงทำได้เท่าที่เห็นอยู่นี้...ครั้นสำเร็จเรียบร้อยแล้วก็ไม่มีคนไปดู ไม่มีคนเอาใจใส่ นอกจากฝรั่ง" เมื่อทรงร้องขอไปยังกระทรวงธรรมการ (ศึกษาธิการ) ให้พานักเรียนชั้นใหญ่มาฟัง โดยจะทรงแสดงปาฐกถาเอง เมื่อถึงวันจริงฝ่ายครูก็กราบทูลถามว่าจะทรงใช้เวลานานเท่าไร ส่วนบรรดานักเรียนก็มาเล่นซ่อนหาตามพระที่นั่ง (พูนพิศมัย ดิศกุล, 2517: 1-2)

กิจการของพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติได้ดำเนินการมาภายใต้ระบอบราชการมาโดยตลอดและยังเป็นกิจการที่จำกัดอยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ของระบบราชการ ทำให้ขาด การเชื่อมโยงกับสาธารณชน โดยเฉพาะภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ที่ธำรงสถานะการเป็นสถานที่เก็บรักษาศิลปะโบราณวัตถุที่เน้นเพียงประวัติศาสตร์แห่งชาติทำให้ปัจจัยเชื่อมโยงกับคนรุ่นใหม่กลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของนิทรรศการที่ไร้ความเกี่ยวข้องกับพวกเขา

3. บทบาทรัฐกับกิจการศิลปะและพิพิธภัณฑ์ศิลปะ

ในทางตรงกันข้ามกับพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ สถานะของหอศิลปะในประเทศไทยนับเป็นปรากฏการณ์ใหม่ ดังมีคำกล่าวว่าศิลปะสมัยใหม่ของไทยเหมือนกับการนำเอาศิลปะไปใส่ในหม้อต้มความดันสูงที่ทำให้น้ำเดือดอย่างรวดเร็วเหมือนกับการที่สังคม ต้องเรียนรู้

บทที่ 3

สยามรัฐพิพิธภัณฑ์

ความท้าทายของศิลปะร่วมสมัยกับการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะร่วมสมัย

"ชีวิตพ่อไม่พอ, ขอให้คนรุ่นหลังทำต่อไปเถิด"

สมเด็จกรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงตรัสแก่หม่อมเจ้าหญิงพูนพิศมัย ดิศกุล

1.สยามรัฐพิพิธภัณฑ์: ความเป็นมาของกิจการพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย

กิจการพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทยเริ่มต้นจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโดยโปรดฯ ให้จัดเก็บของสะสมส่วนพระองค์ของพระมหากษัตริย์ทั้งที่เป็นเครื่องราชบรรณาการและที่มีผู้ถวายจากที่ต่างๆ และรวบรวมไว้ที่พระที่นั่งสหทัย สมาคม หรือหอคองคอเดีย[1] เมื่อราว พ.ศ. 2417 โดยอยู่ในความดูแลของกรมทหารช่างมหาดเล็กรักษาพระองค์[2] จากนั้นยกระดับเป็นพิพิธภัณฑ์วังหน้าโดยมีฐานะเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงวัง ตามหลักฐานปรากฏว่ามีการยกฐานะเป็นกรมพิพิธภัณฑ์ราว พ.ศ. 2431 ดังจะเห็น

---

[1] หอคองคอเดียถูกสร้างโดยพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวภายหลังการเสด็จประภาสประเทศชวาหรืออินโดนีเซีย เมื่อ พ.ศ. 2417 ทรงโปรดให้สร้างหอคองคอเดียตามแบบอย่างห้อคองคอเดีย ของเมืองบัตตาเวีย เพื่อใช้เป็นสโมสรของนายทหารมหาดเล็กและใช้ประชุมกิจการภายในของพระบรมมหาราชวัง ดู กองพิพิธภัณฑ์ การแสดงสิ่งของในหอคองคอเดียเปิดแสดงแก่ประชาชนทั่วไปเมื่อวันที่19 กันยายน 2417 ภายหลังทรงเข้าพิธีเฉลิมพระชนมายุครบรอบ 21 พรรษา อันเป็นสัญลักษณ์ของการทรงรับพระ ราชภาระ ของแผ่นดินโดยสิทธิขาด จำนวนผู้เขาชมนับได้ถึงเกือบแปดหมื่นคน (2536: 29-31) อาจถือได้ว่า กิจการพิพิธภัณฑ์สะท้อนความรู้ทางโลกของสถาบันพระมหากษัตริย์และสื่อแสดงว่าทรงพระบารมีที่จะ ทรงปกครองสยามด้วยประการทั้งปวง

[2] นายเฮนรี อลาบาสเตอร์ (Henry Alabaster) ต้นสกุลเศวตศิลา เป็นผู้จัดนิทรรศการในหอคองคอเดียตามแบบพิพิธภัณฑ์ในโลกตะวันตก ภัณฑารักษ์คนแรกคือสิบเอกทัด ซึ่งต่อมาได้รับพระราชทานยศและราชทินนามสูงสุด เป็นนายพลโทพระยาสโมสรสรรพการ (ทัด ศิริสัมพันธ์) ต่อมาพระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าไชยานุชิต (กรมหมื่นพงศาดิศรมหิป) ทรงเป็นอธิบดีคนแรก (ต่อมาเปลี่ยนชื่อตำแหน่งเป็นผู้บัญชาการ) ขณะที่นายเพ็ง บุนนาคเป็นภัณฑารักษ์ ต่อมาดำรงราชทินนามเจ้าหมื่นศรีสรรักษ์เป็นเจ้ากรม สืบต่อจากพระองค์เจ้าไชยานุชิต

ขึ้นกับแผนกโบราณคดีและมีหน้าที่จัดการและตรวจรักษาโบราณวัตถุสถาน[4] มีการยกฐานะขึ้นเป็นพิพิธภัณฑสถานสำหรับพระนครและทรงเสด็จพระราชดำเนินเปิดเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2469 (จิรา จงกล, 2517: 28)

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานสำหรับพระนคร 5 มีนาคม พ.ศ. 2469 โดยในหมวด 2 ว่าด้วยการปกครองพิพิธภัณฑสถาน มาตรา 5 กำหนดว่ากิจการพิพิธภัณฑสถานอยู่ภายใต้ราชบัณฑิตสภา กำหนดบุคคลากรหลักเพียงสองตำแหน่ง ได้แก่ ภัณฑารักษ์และผู้จัดการ นอกนั้นให้ขึ้นกับความเหมาะสม (มาตรา 6) รัฐจัดเงินบำรุงเป็นรายปีให้แก่ พิพิธภัณฑสถานโดยให้ราชบัณฑิตเป็นผู้กำกับดูแลว่าจะจัดจ่ายอย่างไร หากมีเงินงบประมาณเหลือ ก็สามารถกันไว้ใช้ในกิจการเบื้องหน้าของพิพิธภัณฑ์ (มาตรา 7) สำหรับเงินรายได้และเงินบริจาคของพิพิธภัณฑ์ก็ให้เก็บไว้ใช้จ่ายในกิจการของพิพิธภัณฑ์มิให้นำไปใช้ในกิจการอื่น (มาตรา 8) พระราชบัญญัติฉบับนี้ยังให้อำนาจกระทรวงการคลังเป็นผู้ตรวจสอบการรับและการจ่าย (มาตรา 9)[5]

ภายหลังเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2475 มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการอีกครั้ง ในส่วนของกิจการพิพิธภัณฑ์ถูกย้ายไปสังกัดกรมศิลปากร เมื่อ พ.ศ. 2476 จากกองพิพิธภัณฑ์และโบราณคดีโดยเปลี่ยนชื่อเป็น กองพิพิธภัณฑ์และโบราณวัตถุและกองโบราณคดี ตามลำดับ จากนั้นก็มีการจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครเมื่อ พ.ศ. 2477 ในสังกัดของ กองโบราณคดีนับแต่นั้น จิรา จงกล (2517) ตั้งข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งว่า เมื่อแรกตั้งพิพิธภัณฑสถานนั้น หน่วยงานนี้มีฐานะเป็นกรม แต่เมื่อมีการส่งเสริมการโบราณคดีมากขึ้น กรมพิพิธภัณฑ์กลับถูกลดฐานะกลายเป็นหน่วยงานหนึ่งในกองโบราณคดี ซึ่งตรงข้ามกับหลักการสากลที่กำหนดให้งานโบราณคดีเป็นส่วนหนึ่งของกิจการพิพิธภัณฑ์ (จิรา จงกล, 2517: 54)

2. บทบาทรัฐกับกิจการพิพิธภัณฑ์

ดังได้กล่าวมาในตอนต้นว่ากิจการพิพิธภัณฑ์ของไทยก็มีกำเนิดและสถานะคล้ายคลึงกับในสังคมตะวันตก หากแต่มีปฏิบัติการที่ต่างกันออกไปบ้าง กล่าวคือในแง่จุดเริ่มต้นก็มาจากพระราชดำริและพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ของพระมหากษัตริย์ การอุปถัมภ์กิจการพิพิธภัณฑ์จึงเป็นกิจการที่ขึ้นอยู่กับพระราชนิยมและพระราชอัธยาศัย จากนั้นเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดสมัยใหม่ พิพิธภัณฑ์จึงเป็นกิจการที่ดำเนินการโดยรัฐ นับแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานสำหรับพระนคร ในรัชสมัยพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

---

[4] โปรดดู ประกาศตั้งราชบัณฑิตยสภา ลงวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2469

[5] ดู พระราชบัญญัติจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานสำหรับพระนคร พ.ศ. 2469 ใน จิรา จงกล (2517: 32-6)

แต่ด้วยมูลค่าเงินที่เปลี่ยนแปลงทำให้เงินจำนวนดังกล่าวไม่สามารถซื้อที่ดิน และสร้างหอศิลปได้ ยังมีข้อถกเถียงเรื่องการจัดหาที่ดิน จึงในที่สุดมีการเสนอให้ใช้วิธีที่ดินที่ซอยอรรถการประสิทธิ์ และก่อสร้างหอศิลปแล้วเสร็จในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2517 และมีพิธีเปิดเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2517 (ดำรง วงศ์อุปราช, 2517: 129)

โครงสร้างการบริหารงานของหอศิลป พีระศรีประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินงาน, คณะกรรมการที่ปรึกษา, และคณะกรรมการหาทุน ส่วนบุคคลากรของหอศิลปส่วนใหญ่ประกอบด้วยอาสาสมัครและมีลูกจ้างประจำเพียงเลขานุการที่ทำหน้าที่ติดต่อด้านธุรการและคนทำความสะอาดสองคน (ดำรง วงศ์อุปราช, 2517: 129-134)

เป็นที่น่าเสียดายว่าหอศิลป พีระศรีประสบปัญหาหลายประการ ตั้งแต่การขาดความรู้ความเข้าใจ การบริหารงานหอศิลปะ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเข้าใจเรื่องการบริหารงานศิลปวัฒนธรรม การดำเนินการหาทุนซึ่งพึ่งพาแหล่งทุนอยู่เพียงแหล่งเดียว การจัดการการบริหารงบประมาณ และที่ดินใช้สอย หอศิลป พีระศรีจึงต้องยุติการดำเนินงาน เมื่อ พ.ศ. 2531 พร้อมๆ กันนั้นก็เกิด การผลักดันให้มีหอศิลปแห่งชาติ ถนนเจ้าฟ้า[6]

บทเรียนสำคัญที่สุดก็คือการก่อตั้งหอศิลป พีระศรีนั้น เริ่มต้นจากความพยายามของศาสตราจารย์ศิลป พีระศรี แต่สำเร็จด้วยการสนับสนุนของภาคเอกชนและการสนับสนุนส่วนหนึ่งจากรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนของผู้บริหารรัฐที่มีวิสัยทัศน์ อย่าง ดร. ป่วย ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงบประมาณขณะนั้นมีบทบาทในการสนับสนุนการสร้างหอศิลป ให้เกิดขึ้นมาได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์และคุณูปการของที่มีต่อศิลปะสมัยใหม่ของไทยนั้น กล่าวได้ว่ามี ดร.ป่วยเป็นผู้สนับสนุนอย่างแข็งขัน ทั้งการซื้อและสะสมงานศิลปะโดยธนาคารแห่งประเทศไทยและเมื่อครั้งดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ โดยเฉพาะการจัด-สรรงบประมาณอุดหนุนให้กึ่งหนึ่งของเงินทุนดำเนินการเบื้องต้น นอกจากนี้การรับงบประมาณอุดหนุนผ่านกรมศิลปากรก็เป็นช่องทางสำคัญอันหนึ่ง ที่ทำให้สามารถดำเนินการหอศิลปได้ จึงกล่าวได้ว่าหลักการนี้เป็นหลักการสำคัญที่สามารถนำมาเป็นเกณฑ์พิจารณาว่าเราจะสามารถดำเนินการเรื่องการสร้างและบริหารหอศิลปร่วมสมัยในอนาคตโดยยืนบนพื้นฐานการสนับสนุนของรัฐในสัดส่วนเช่นไร

บทเรียนสำคัญอีกประการหนึ่งคือ แม้ว่าหอศิลป พีระศรี จะถือกำเนิดจากการสนับสนุนอย่างแข็งขันของผู้บริหารภาครัฐที่มีวิสัยทัศน์ แต่ก็จำเป็นต้องมีภาคประชาสังคมที่เข้ามาร่วมโอบอุ้มและตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้หอศิลป์มีความยั่งยืนและสามารถธำรงความเป็น

---

[6] สัมภาษณ์กฤดิยา กาวีวงศ์ทางโทรศัพท์เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2549, ดูในรายละเอียดเกี่ยวกับพื้นที่ทางศิลปะที่เป็นอิสระในวิทยานิพนธ์เรื่อง Gridthiya Gaweewong, An alternative space for the arts in Thailand: assessing the feasibility, Chicago, School of the Art Institute of Chicago, IL, USA, 1996.

ใน การออกแบบและประกวดแบบอาคารเพื่อการก่อสร้างหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการสังคม เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 2139/2541 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการจัดสร้างหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2541 งานจึงตกอยู่ที่สำนักสวัสดิการสังคมเป็นหน่วยงานหลัก โดยมีผู้อำนวยการกองนันทนาการเป็นกรรมการร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิสาขาอื่นๆ

ทั้งนี้ สำนักงานสวัสดิการสังคมได้จัดทำแผนงบประมาณระหว่างปี พ.ศ. 2540-2542 โดยแบ่งออกเป็น 6 ระยะ การดำเนินงานออกเป็นการตรวจสอบสภาพที่ดิน การวางแนวหลักก่อสร้าง การใช้พื้นที่ รูปแบบ และรายละเอียดเบื้องต้น (ตุลาคม-ธันวาคม 2539), ออกแบบ จ้างผู้ชำนาญการหรือนิติบุคคลออกแบบ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาหลักเกณฑ์ กำหนด รูปแบบ ประกวดแบบ ทำสัญญาจ้างและควบคุมงาน (มกราคม-มีนาคม 2540), ดำเนินการตาม หลักเกณฑ์หรือตามสัญญาที่วางไว้ (เมษายน-มิถุนายน 2540), การขอจัดสรรงบประมาณ ค่าก่อสร้างโดยขอผูกพันงบประมาณประจำปี ระหว่าง พ.ศ. 2540-2542 (กรกฎาคม 2540), ประกวดราคาจ้างเหมาและทำสัญญาจ้าง (สิงหาคม-กันยายน 2540), ดำเนินการสร้าง ตกแต่งภายในและเปิดบริการ (ตุลาคม 2540- ตุลาคม 2542)

ในงบประมาณทั้งหมดมีแหล่งที่มาจากงบประมาณประจำปีของกรุงเทพมหานคร ภาคเอกชนและมูลนิธิหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานครในวงเงิน 350 ล้านบาท จะเห็นได้ว่าในวงเงินดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับงบประมาณของกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ

ในที่สุดก็มีการตัดสินแบบให้บริษัทโรเบิร์ต จี บุยส์ แอนด์แอสโซซิเอทส์ จำกัด เป็นผู้ชนะการ ประกวดแบบและมีการปรับเปลี่ยนจากการเป็นหอศิลปะร่วมสมัยให้ขยายแนวคิดออกเป็นหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครเพื่อให้มีกิจกรรมหลากหลายมากกว่าการเป็นพื้นที่แสดงงานศิลปะ เนื่องจากวัฒนธรรมของกรุงเทพมีทั้งด้านที่เป็นการทำงานแนวอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมประเพณีควบคู่ไปกับการแสวงหาแนวทางศิลปวัฒนธรรมสมัยใหม่และรวมสมัยใหม่ๆ ที่ครอบคลุมถึงศิลปะร่วมสมัย การออกแบบ สถาปัตยกรรม แฟชั่น[7]

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากที่นายพิจิตต รัตตกุลพ้นตำแหน่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครตามวาระ ผู้ว่าราชการคนใหม่คือนายสมัคร สุนทรเวชได้ตัดสินใจล้มเลิกโครงการและปรับเปลี่ยนลักษณะจากโครงการ ที่ดำเนินการโดยรัฐมาเป็นเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ หลังจากรับตำแหน่งเพียง 12 วัน เหตุผลหลักที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครคนใหม่ยกมาก็คืองบประมาณไม่พอเพียงจึงต้องยกเลิกโครงการที่เซ็นสัญญา ไปแล้วบางส่วน

---

[7] เก็บความจากการอภิปรายของ ฉัตรวิชัย พรหมทัตเวที จากการประชุมเรื่องการจัดสร้างหอศิลป์ร่วมสมัยในอนาคต ครั้งที่ 1/2548 วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2548 โดยสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กระทรวงวัฒนธรรม

ศิลปะสมัยใหม่ในระยะอันสั้น ภายในสภาพสังคมที่แตกต่างไปจากบริบทโลกตะวันตก ทำให้สถานะของศิลปะไทยเหมือนกับการจุดระเบิดทางความคิดในท่ามกลางสุญญากาศของความเข้าใจเรื่องศิลปะตามแบบตะวันตก กล่าวคือ ผลจากการที่ศิลปะสมัยใหม่ของไทยแยกตัวออกจากศาสนูปถัมภ์และพระราชอุปถัมภ์มาอยู่ภายใต้นักสะสมเอกชนยิ่งลดทอนรายละเอียดของศิลปะในตัวของมันเอง ทำให้พรมแดนของศิลปะแยกตัวออกจากสาธารณชนมากขึ้น

หอศิลปจึงเป็นตัวกลางที่เติมเต็มช่องว่างนี้ โดยเฉพาะหอศิลป พีระศรี ที่ริเริ่มโดยเจตนารมณ์ของศาสตราจารย์ศิลป พีระศรี ซึ่งขณะนั้นกำลังแก้ไขโครงการหอศิลป สมัยใหม่เพื่อนำเสนอต่อสำนักงบประมาโดยการสนับสนุนของ ดร. ป่วย อึ้งภากรณ์ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ แต่ยังไม่ทันโครงการจะสำเร็จ ศาสตราจารย์ศิลปก็ถึงแก่อนิจกรรมไปเสียก่อน ดร. ป่วยกล่าวในจดหมายถึงดำรง วงศ์อุปราช ถึงความเป็นมาที่มาข้องเกี่ยวกับหอศิลป พีระศรีว่า

> "เรื่องตอนที่ผมเริ่มติดต่อกับอาจารย์ศิลปนั้นมีอยู่นิดเดียว ซึ่งผมขอถือโอกาสเล่ามา เพื่อจะเป็นประโยชน์กับผู้อื่นที่จะเขียนต่อไป คือเมื่อก่อนอาจารย์ศิลปจะถึงแก่กรรม เผอิญผมได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับศิลปและพบบทความของอาจารย์ศิลปบทความหนึ่ง บทความนั้นกล่าวถึงศิลปในประเทศไทยและบอกว่ามีข้อบกพร่องอยู่มาก แต่ที่สำคัญที่สุดไม่มีแกลเลอร์รีสำหรับ Modern Art ในขณะนั้นผมยังเป็นผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ผมจึงเชิญอาจารย์ศิลปมาพบและบอกว่าเป็นโอกาสแล้วที่ผมจะช่วยในเรื่องนี้ได้ ถ้าอาจารย์ศิลปจะดำเนินเรื่องและประมาณการมาให้ผม โดยถือหลักว่า ทางสำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณอุดหนุนให้ครึ่งหนึ่งของประมาณการทั้งหมด อีกครึ่งหนึ่งนั้นต้องขอให้อาจารย์ศิลปหามาจากมูลนิธิหรือเอกชนต่างๆ อาจารยศิลปก็ว่ายินดีที่จะกระทำ และต่อมาก็ได้ติดต่อกันอีกครั้งหนึ่งหรือสองครั้ง โดยอาจารย์ศิลปนำแบบแผนการก่อสร้างมาให้ดู และเท่าที่ผมจำได้ แผนการก่อสร้างไม่มากนัก เป็นเรือนแสน ผมก็รับไว้เพื่อตั้ง งบประมาณเป็นเงินอุดหนุน แต่ยังไม่ได้ทำอะไร ท่านก็ถึงแก่กรรมเสียก่อน ทางเจ้าหน้าที่งบประมาณและผมรู้สึกว่ามีความผูกพันอยู่ จึงดำเนินการต่อไปจนถึงปัจจุบันนี้" (จดหมายตอบอาจารย์ดำรง วงศ์อุปราช ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2509, อ้างจาก ดำรง วงศ์อุปราช, 2517: 127)

หลังจากศาสตราจารย์ศิลปถึงแก่กรรม ผู้รักศิลปะและมิตรสหายจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันตั้งมูลนิธิ หอศิลป พีระศรีและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2509 ทุนจดทะเบียน 42,000 บาท มูลนิธิจัดแสดงงานศิลปะนานาชาติและทำรายได้ถึง 1,160,778 บาท รวมทั้งเงินบริจาคอีกส่วนหนึ่งจาก ดร. ป่วยและมูลนิธิร็อคกี้เฟลเลอร์ ในปีถัดมามูลนิธิหอศิลป พีระศรีมีเงินเพิ่มขึ้นอีกและได้รับเงินอุดหนุน จากรัฐบาลหนึ่งล้านบาทผ่านกรมศิลปากร แต่ยังไม่สามารถหาที่ดินก่อสร้างได้ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2516 มีเงินสะสมเกือบสามล้านบาท

สถาบันเพื่อการเรียนรู้และสั่งสมจินตนาการและสร้างแรงบันดาลใจอันเป็นทุนวัฒนธรรมในระยะยาวของสังคมไทยต่อไป

4. บทเรียนจากหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครและกรณีศึกษาอื่น ๆ

อาจกล่าวได้ว่านับแต่หอศิลป พีระศรียุติบทบาทลงไปก็แทบจะไม่มีพื้นที่ทางศิลปะนอกเหนือไปจากสถาบันการศึกษา สถาบันทางวัฒนธรรมหรือทางการทูต เช่น สถาบันเกอเธ่, สำนักข่าวสารอเมริกัน (USIS), มูลนิธิญี่ปุ่น เป็นต้น ที่เป็นพื้นที่ทางเลือกในการแสดงผลงานศิลปะของศิลปินรุ่นใหม่นอกสถาบันการศึกษาจึงต้องอาศัยช่องทางจากสถาบันทางวัฒนธรรมต่างประเทศหรือพึ่งพาหอศิลปเพื่อการพาณิชย์โดยตรง สภาวะเช่นนี้ทำให้พัฒนาการทางศิลปะของไทยขาดความต่อเนื่อง

ในส่วนนี้จะเป็นการทบทวนบทเรียนและกรณีศึกษาจากประสบการณ์การบริหารหอศิลปะร่วมสมัย ทั้งจากกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่นและเชียงราย ซึ่งส่วนหนึ่งรวบรวมจากการประชุมเรื่องการจัดสร้างหอศิลป์ร่วมสมัยในอนาคต ครั้งที่ 1/2548 วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2548 โดยสำนักงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยแห่งกระทรวงวัฒนธรรม

4.1 หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร

กรณีศึกษาที่น่าสนใจและสะท้อนสาระสำคัญของปัญหาเรื่องการขาดแคลนพื้นที่เพื่องานศิลปะ ในประเทศไทยก็คือกรณีหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำเนิดจากการริเริ่มของกลุ่มศิลปิน นักวิชาการและผู้รักศิลปะที่รวมตัวเรียกร้องให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินการสร้างหอศิลปะร่วมสมัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคมปี พ.ศ. 2538 ซึ่งได้รับการขานรับจากผู้ว่าฯ ขณะนั้นคือ นายพิจิตต รัตตกุล ที่ได้ออกคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 3652/2541 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการจัดสร้างหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2541 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวางมาตรฐานการดำเนินงานของหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานคร

2. การจัดหาทุนและผู้บริหารหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานคร

3. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานและผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ตามความจำเป็นเพื่อปฏิบัติงาน ตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย

โดยจากนั้นได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อกำหนดของการประกวดแนวความคิด

4.2 หอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Art Museum Chiang Mai University)

ในยุครัฐบาลนายชวน หลีกภัยได้อนุมัติงบประมาณเพื่อจัดสร้างหอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรม แห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สังกัดคณะวิจิตรศิลป์ โดยมีแนวนโยบายหลักให้หอศิลปเป็นศูนย์กลางของศิลปะในส่วนภูมิภาค มีแนวคิดในการนำศิลปะให้เข้าถึงประชาชน โดยไม่จำกัดแนวทางศิลปะว่าจะเป็นศิลปะสมัยใหม่ ศิลปะร่วมสมัยหรือศิลปะ ประเพณีล้านนา สามารถเลี้ยงตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้หอศิลปสามารถแสวงหารายได้จากการจัดแสดงงานภายในตัวอาคารหอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรมเท่านั้น ขณะที่กองสวัสดิการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีรายได้จากการเช่าพื้นที่โดยรอบหอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรม จึงทำให้รายได้ของหอนิทรรศการศิลปวัฒน-ธรรมไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงตัวเอง และติดค้างหนี้ค่าไฟฟ้าสะสมในปริมาณมาก ซึ่งพบว่าประชาชน ให้ความสนใจกิจกรรมแนวประเพณีมากกว่าศิลปะร่วมสมัย ซึ่งอาจเป็นเพราะศิลปวัฒนธรรมแนวประเพณีเป็นสิ่งที่ประชาชนทั่วไป สามารถเข้าใจได้มากกว่าศิลปะแนวใหม่

อย่างไรก็ดี ปัญหาที่พบเห็นจากการสังเกตโดยผู้วิจัยพบว่ามีข้อควรพิจารณาสองประการ ดังนี้ ประการแรก โครงสร้างและรูปแบบอาคารของหอศิลป์ ยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดในการใช้งาน กล่าวคือบันไดสูงชันเกินไปและมีปัญหาด้านการ ออกแบบทำให้ตัวอาคารมีลักษณะทึบแสง ประกอบกับ สภาพอาคารที่ต้องใช้เครื่องปรับอากาศ ควบคุมอุณหภูมิทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แม้ว่าจะไม่มีผู้ชมก็ต้องเปิดเพื่อรักษาความเย็นและอนุรักษ์สภาพงานศิลปะเป็นต้น ประการที่สองคือ การกำหนดให้หอศิลป ต้องพึ่งตนเองได้ทำให้เกิดแรงกดดันให้หอศิลปต้องจัดสรรพื้นที่เพื่อการพาณิชย์มากขึ้น ทั้งๆที่หอศิลป์ยังต้องมีภารกิจหลักในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับสาธารณชนในเรื่องความสำคัญของการเรียนรู้ศิลปะสมัยใหม่และร่วมสมัยเพื่อสถาปนาความเป็นสถาบันให้แก่หอศิลปะ ล่าสุดผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดตั้งสำนักบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์เพื่อบริหารพื้นที่ และผลประโยชน์ของมหา-วิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนสถานะของหอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ให้เป็นศูนย์ศิลปะเชียงใหม่ (Chiang Mai Art Center) เนื่องจากแรงกดดันที่ทำให้หอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรมต้องมีรายได้พึ่งตัวเองได้ทำให้สถานการณ์ยิ่งเข้าสู่ภาวะวิกฤติของความเป็นสถาบันศิลปะและวิกฤติของพันธกิจหลักของหอนิทรรศการศิลปวัฒนธรรม ในฐานะที่เป็นแหล่งความรู้และสถาบันการศึกษาแบบไม่เป็นทางการ เพราะเป็นที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าในระยะเริ่มแรกของประวัติศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะที่มีพันธกิจเพื่อการศึกษาและเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสังคมจะไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้โดยเด็ดขาด หากยังต้องการการโอบอุ้มจากภาครัฐและประชาสังคม ไปพร้อมๆ กัน

4.3 หอศิลปวัฒนธรรม สำนักวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการตัดสินใจยุติโครงการหอศิลปะร่วมสมัยแห่งกรุงเทพมหานครอย่างฉับพลันนี้เอง ที่ทำให้กลุ่มศิลปิน นักวิชาการและผู้รักศิลปะเข้ายื่นฟ้องในนามเครือข่ายประชาชนเพื่อหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครยื่นฟ้องต่อศาลปกครองเพื่อให้ผู้ว่าราชการฯคนใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสิน รับฟังสภาพปัญหาตามเหตุผลที่ผู้ว่าฯกรุงเทพมหานครอ้างไว้ สถานการณ์ความขัดแย้งยืดเยื้อมาโดยตลอดจนกระทั่งมี การเลือกตั้งผู้ว่าฯในวาระใหม่ บรรดาผู้รักศิลปะ นักวิชาการตลอดจนศิลปินจึงเรียกร้อง ให้มีการจัดกิจกรรม Art Vote เพื่อบรรจุนโยบายการสร้างหอศิลปวัฒนธรรมเป็นนโยบายหลักประการหนึ่ง ซึ่งสร้างสีสันและความตื่นตัวในวงการศิลปวัฒนธรรมของไทย ภายหลังการเลือกตั้งครั้งนี้นายอภิรักษ์ เกษะโยธินผู้ว่ากรุงเทพมหานครคนถัดมาได้ยืนยันว่าจะสนับสนุนโครงการหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครตามเจตนาเดิม

ความพยายามอีกประการหนึ่งที่บรรดาศิลปินและกลุ่มผู้รักศิลปะได้ริเริ่มคือการประกาศปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือด้านศิลปะวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานคร และพันธมิตรทางด้านสิลปะวัฒนธรรมเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2548 (โปรดดูภาคผนวก) และมีการลงนามในปฏิญญาฯ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2548 จากนั้นข่าวคราวของหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครก็เงียบหายไป จนกระทั่ง กลางเดือนมิถุนายน 2549 นายจุมพล อภิสุข เลขาธิการเครือข่ายศิลปินและประชาเพื่อหอศิลปะร่วมสมัยกรุงเทพมหานครต้องออกมาเคลื่อนไหวเพื่อทวงถามความจริงใจและจุดยืนของผู้ว่าราชการฯต่อนโยบายเรื่องหอศิลปฯอีกครั้ง หนึ่ง (จดหมายจากนายจุมพล อภิสุข ถึงผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2549)

ประเด็นสำคัญที่เครือข่ายฯ ต้องการข้อยุติก็คือการสนับสนุนการทำงานกิจกรรมเพื่อรณรงค์สร้างเครือข่ายและพันธมิตรหอศิลปฯ ใน 6 โครงการในวงเงินกว่า 10 ล้านบาท ซึ่งดำเนินกิจกรรมไปแล้ว คงเหลือโครงการอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากกรุงเทพมหานคร

จะเห็นได้ว่าสภาพปัญหาของหอศิลปฯ นั้นแม้ว่าจะมีการยกระดับจากการประกาศเป็นวาระ ทางการเมืองมาเป็นวาระทางสังคม แต่ยังขาดปฏิบัติการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคประชาชน ซ้ำยังขาด แรงหนุนจากภาคเอกชนจึงทำให้การดำเนินการของหอศิลปฯไม่สามารถเคลื่อนตัวไปได้ อีกทั้งกิจกรรมของ หอศิลปฯ ยังต้องอาศัยงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เราเห็นว่ายังไม่มีกลไก ที่จะสร้างความยั่งยืนต่อเนื่องในเชิงวาระสังคม ซึ่งการดำเนินกิจการหอศิลปฯ แห่งกรุงเทพ ควรจะเป็นวาระสังคมที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาร่วมมากกว่านี้ และควรจัดตั้งเป็นนิติบุคคลในรูปมูลนิธิหรือองค์กรอิสระที่มี อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีกระบวนการที่สามารถตรวจสอบและถูกตรวจสอบจากสาธารณชนได้ อีกทั้งมีกระบวนการสรรหารายได้และงบประมาณที่ชัดเจนแน่นอนกว่านี้

หอศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นริเริ่มในสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ออกแบบโดยอาจารย์วิโรจน์ ศรีสุโร ศิลปินแห่งชาติ โดยมีแรงบันดาลใจจากฉางข้าวในสถาปัตยกรรมพื้นถิ่นของอีสาน สร้างในวงเงินงบประมาณกว่า 54 ล้านบาท แม้ว่าในแง่ความงามของตัวอาคาร จะสัมพันธ์กับท้องถิ่น แต่สภาพผนังที่มีปลายสอบเข้าด้านบนเพดานและมีบันไดอยู่ตรงกลางทำให้มีความยากลำบากในการจัดกิจกรรมและ การติดตั้งนิทรรศการ จึงทำให้ต้องใช้งบประมาณกว่าสิบล้านบาท เพื่อปรับปรุงพื้นที่ให้สามารถ ใช้การได้

ในส่วนของการบริหารและงบประมาณ หอศิลปวัฒนธรรมมีบุคลากร 8 คน เป็นงานธุรการ 3 อัตรา, พนักงานขับรถ 1 อัตรา, และผู้บริหาร 2 คน ยังขาดผู้เชี่ยวชาญศิลปะ หอศิลปะได้รับงบประมาณจาก มหาวิทยาลัยประมาณ 1-3 ล้านบาทต่อปี เป็นเรื่องของหอศิลปะประมาณสี่แสนบาทต่อปี ซึ่งจะใช้จ่ายเป็นเงินอุดหนุนศิลปินจัดพิมพ์บัตรเชิญและสูจิบัตรนิทรรศการประมาณ 15,000 บาทต่อ นิทรรศการ โดยหอศิลปะไม่คิดค่าใช้พื้นที่จัดนิทรรศการ ซึ่งในอนาคตคาดว่าจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม เนื่องจากผู้บริหารถือว่าการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเป็นพันธกิจหลักของ หอศิลปะและมหาวิทยาลัยขอนแก่น[8]

4.4 หอศิลป์ร่วมสมัยเชียงราย

โครงการหอศิลป์ร่วมสมัยเชียงรายเกิดจากการริเริ่มของกลุ่มศิลปินชาวเชียงรายเมื่อเดือนเมษายน 2547 โดยเห็นว่าจังหวัดเชียงรายเป็นจังหวัดที่บ่มเพาะศิลปินสู่สังคมไทยมากที่สุดจังหวัดหนึ่ง ประกอบกับศิลปินเหล่านั้นมีการทำงานอย่างต่อเนื่องกว่าสี่สิบปี จึงเห็นพ้องกันว่าควรจะมีการเคลื่อนไหวและเข้าหารือกับผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย โดยมีศิลปินชื่อดัง ถวัลย์ ดัชนีกับเฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์เป็นที่ปรึกษา เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนงานร่วมกับนายกเทศมนตรีนครเชียงราย นายวันชัย จงสุทธนามณี และวางสถานที่ตั้งที่เกาะกลางแม่น้ำกก ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 16 ไร่ และอยู่ใกล้กับโรงแรมดุสิต ไอส์แลนด์และโรงแรมริมกก รีสอร์ท วงเงินงบประมาณกว่า 120 ล้านบาท (ตัวเลขในเดือน ธันวาคม 2547 อ้างอิงจากการอภิปรายของอัชชพล ดุสิตนานนท์, Fine Art, 2547: 51)[9] โดยงบประมาณจากเทศบาลนครเชียงราย

หอศิลป์ร่วมสมัยเชียงรายออกแบบโดยอัชชพล ดุสิตนานนท์ ซึ่งออกแบบโดยอาศัยแนวคิดที่จะสร้างความกลมกลืนกับวัฒนธรรมล้านนาในสังคมร่วมสมัย และสร้างให้ได้ในมาตรฐานเดียวกับหอศิลป์ระดับโลกในแห่งอื่นๆ เพื่อจะสามารถวางโครงการแลกเปลี่ยนหรือจัดนิทรรศการที่ขอยืมจากชุดสะสมจากพิพิธภัณฑ์ศิลปะนานาชาติได้

อย่างไรก็ดี มีประเด็นที่น่าพิจารณาดังนี้คือ

---

[8] เก็บความจากการอภิปรายของทรงวิทย์ พิมพะกรรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม

[9] วงเงินงบประมาณค่าก่อสร้างอ้างถึงในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอยู่ที่ 200 ล้านบาท (เสียงเสรีภาพ, 2547: 1)

ประการแรก การรวมตัวเป็นสมาคมศิลปินเชียงรายเพื่อเป็นรากฐานชั้นต้นของหอศิลปะร่วมสมัยนั้น ยังขาดตัวแทนจากภาคประชาชนที่จะเข้ามาร่วมผลักดัน กล่าวคือการใช้งบประมาณจากหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นอย่างเทศบาลนครเชียงรายอาจต้องตอบคำถามแก่สังคมว่าเหตุใดเทศบาลนครจึงเลือกสร้างหอศิลป์ในวงเงินมหาศาลเนื่องจากยังมีปัญหาสังคมที่จำเป็นเร่งด่วนอื่นๆ รออยู่แล้ว การเลือกใช้และจัดสรรทรัพยากร ตามความจำเป็นเร่งด่วนนี้จะเป็นปัญหาสำคัญที่ชุมชนให้ความสนใจ ซึ่งเป็นหน้าที่ของศิลปินและหน่วยราชการในส่วนท้องถิ่นที่จะต้องสร้างความเข้าใจและแสดงให้ประชาชนส่วนท้องถิ่นได้เห็นว่าใครได้ประโยชน์จากหอศิลป์ หอศิลป์รับใช้ใคร เป็นต้น[10] และจะต้องอาศัยภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่านี้

ประการที่สอง ความเหมาะสมของรูปแบบสถาปัตยกรรมและการบำรุงรักษา ผู้วิจัยมีความเห็น เบื้องต้นว่ารูปแบบสถาปัตยกรรมมีความสวยงามแต่จะต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาและค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เนื่องจากบทเรียนที่เห็นจากหลายๆ แห่ง เช่น Museum of Contemporary Art Tokyo (MOT) ซึ่งสร้างด้วยงบประมาณมหาศาล แต่ปัจจุบันกำลังประสบปัญหาเรื่องการบำรุงรักษาและต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค หรือศูนย์วัฒนธรรมญี่ปุ่นแห่งรัฐฮาวายอิที่ต้องปรับรูปแบบกิจกรรม เนื่องจากไม่สามารถจ่ายหนี้สะสมที่เกิดจากค่าบำรุงรักษาได้โดยขายชุดสะสมและแบ่งพื้นที่ออกให้เช่า ซึ่งกระทบกับภารกิจและพันธกิจของศูนย์วัฒนธรรมอย่างยิ่ง

ประการที่สาม การกำหนดพันธกิจและภารกิจของหอศิลปะร่วมสมัยยังไม่ชัดเจน เมื่อพิจารณาว่า ยังไม่มีการจัดวางแผนและกระบวนการจัดหาชุดสะสม การจัดนิทรรศการถาวรและจัดกิจกรรมของหอศิลป์ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการสร้างถาวรวัตถุโดยปราศจากจิตวิญญาณ (monument or legacy) กล่าวคือ ยังไม่ทันจะขบคิดถึงภารกิจและพันธกิจซึ่งจะมีผลในระยะยาวกลับเน้นไปที่การสร้างตัววัตถุ ซึ่งผิดกระบวนการและหลักการเบื้องต้นของการสร้างพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะที่เป็นของสาธารณะ

ประการที่สี่ การขบคิดถึงหอศิลปะในรูปของถาวรวัตถุยังอยู่ในกรอบแบบพิพิธภัณฑ์สมัยใหม่ (a frame of modern museum) กล่าวคือยังคงวนเวียนอยู่กับเรื่องตัวอาคารมากกว่าวัตถุประสงค์หลัก ในการสร้างพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ เนื่องจากประสบการณ์ของโลกตะวันตกนั้นสร้างหอศิลป์ และพิพิธภัณฑ์บนฐานของชุดสะสมและสร้างองค์ความรู้จากชุดสะสมจนสามารถสร้างเป็นสถาบันทางสังคม การที่จะสถาปนาสถาบันศิลปะอย่าง เช่น หอศิลป์สาธารณะจึงจำเป็นต้องผ่านกระบวนการคิดและการตรวจสอบอย่างเข้มข้นจากภาค

---

[10] โปรดดูภาคผนวก 1 เรื่อง 20 คำถามก่อนตั้งหอศิลป์คำถามก่อนจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์หรือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์

ประชาสังคมอีกส่วนหนึ่งด้วย ในที่นี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะพิจารณาดัดแปลงตัวอาคาร หรือสถานที่ที่มีอยู่แล้วมากกว่าจะต้องลงทุนสร้างใหม่โดยไม่ทันคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมาดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อคิดเห็นเบื้องต้น

ในขณะที่กำลังสรุปรายงานวิจัยนี้พบว่าโครงการหอศิลปะร่วมสมัยถูกส่งต่อไปยัง เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ ซึ่งกำลังวางโครงการใหม่โดยกำหนดให้สร้างหอศิลปะร่วมสมัยเชียงรายชั่วคราวที่วัดร่องขุ่น และร่างแผนงาน ใหม่เท่ากับว่ากลับไปสู่กระบวนการเริ่มต้นโครงการใหม่นั่นเอง

5. ความท้าทายของศิลปะร่วมสมัยกับการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ ร่วมสมัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนความเคลื่อนไหวและความเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดเรื่องมิวเซียมหรือพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ในบริบทของสังคมไทยว่ามีความเค้าโครงความคิดและมีความเป็นมาอย่างไร ซึ่งในแง่ของประสบการณ์ของสังคมไทยอาจกล่าวได้ว่าความเป็นสถาบันของศิลปะยังอยู่ในระยะเริ่มแรกและยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ

เมื่อเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองมาสู่ระบอบประชาธิปไตย ศิลปะถูกใช้เพื่อร่วมประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในระบอบใหม่ แต่ยังคงขาดความเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับตั้งแต่การซื้อขายงานศิลปะ การสะสม การสั่งสมภูมิปัญญาให้เป็นสำนักคิดทางศิลปะในบริบทของสังคมไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐยังไม่มีบทบาทในการส่งเสริมงานศิลปะอย่างเป็นระบบนอกเหนือจากการประกวดศิลปกรรมแห่งชาติแล้ว แทบกล่าวได้ว่าว่ารัฐไทยไม่เคยบรรจุเรื่องศิลปวัฒนธรรมไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติเลย ทั้งๆ ที่ศิลปะเป็นต้นธารของการสำรวจพื้นที่ของความเป็นไปได้ในทางจินตกรรมของสังคม ซึ่งหล่อหลอมภาวะความเป็นชาติให้เกิดขึ้นได้

จากบทเรียนของหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครและหอศิลปวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาคอาจประมวลข้อสังเกตได้ดังนี้

1. การสร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะควรผลักดันให้เกิดเป็นวาระสังคมมากกว่าจะฝากอนาคตเอาไว้กับผู้นำทางการเมืองซึ่งมีเวลาในตำแหน่งเพียงสี่ปี หรือน้อยกว่า การสร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะควรศึกษาความเป็นไปได้และมีการระดมความคิดเห็นจากหลายๆ ฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนที่อยู่รายรอบพิพิธภัณฑ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น
   เมื่อมีการระดมความเห็นและผนวกความเห็นจากภาคประชาสังคมก็จะทำให้เรื่องพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์กลายเป็นวาระสังคมที่จะมีตัวละครร่วมมากขึ้น

และนำไปสู่การสถาปนาความเป็นสถาบันของศิลปะในที่สุด

2. การสร้างแนวความคิดเรื่องการสร้างหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ให้เป็นวาระสังคมนั้น ควรจะตั้งอยู่บนพื้นฐานการคิดอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะการตอบคำถามเบื้องต้นก่อนการสร้างหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ที่กล่าวไว้ในภาคผนวก 1
3. จากแนวคิดเรื่องยุคหลังพิพิธภัณฑ์ (post-museum) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวอาคารหรือวัตถุ แต่มุ่งเน้นไปที่ภารกิจและพันธกิจหลักของหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ ดังนั้นการลงทุนเพื่อสรางถาวรวัตถุควรจะเป็นเรื่องรองไปจากการกำหนดภารกิจและพันธกิจของหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ ซึ่งจะต้องผ่านการถกเถียงตรวจสอบโดยภาคประชาสังคม
4. การกำหนดภาระเรื่องการสร้างหอศิลป์และพิพิธภัณฑ์ควรกำหนดให้เป็นภารกิจของรัฐในด้านวัฒนธรรมและการศึกษา ดังนั้นรัฐจะต้องส่งเสริมกิจกรรมศิลปะอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดตั้งสภาศิลปะแห่งชาติ (National Arts Council) อย่างประเทศสิงคโปร์ ที่ทำหน้าที่เป็นหน่อยสนับสนุนให้ทุนปฏิบัติการและรวบรวมข้อมูลตลอดจนสร้าง เครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ รัฐอาจกำหนดสัดส่วนค่าใช้จ่ายภาครัฐ (governmental expenditure) ในรูปของสัดส่วนจากรายได้ของภาษีทั้งในระดับส่วนท้องถิ่นและส่วนกลางและระดับชาติ โดยเฉพาะการพิจารณาภารกิจและพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วว่าไม่จำเป็นต้องกดดันให้หอศิลปะหรือพิพิธภัณฑ์แสวงหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง หรือกดดันให้หอศิลปหรือพิพิธภัณฑ์ให้ปรับตัวตามสภาพการตลาดมากเกินไป เพราะจะทำให้การบริหารงานผิดเพี้ยนไปจากพันธกิจเดิมของพิพิธภัณฑ์
5. หากจะมีสภาศิลปะแห่งชาติขึ้นมา หน่วยงานนี้ควรจะเป็นองค์การมหาชนที่เป็นอิสระในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมหรือรัฐสภา และถูกตรวจสอบโดยสังคม มีผู้บริหารที่เป็นที่มีภูมิหลังการทำงานด้านบริหารศิลปวัฒนธรรมเป็นที่ประจักษ์ยอมรับของสังคม มีระบบการบริหารที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ควรมีกรรมการส่วนหนึ่งเป็นบุคคลภายนอกเข้ามากำกับการทำงานของผู้บริหาร
6. ควรจะมีเงินต้นจัดสรรเป็นเงินกองทุน (Endowment fund) เพื่อกิจการศิลปวัฒนธรรม ซึ่งรัฐมอบหมายให้หน่วยงานอิสระหรือองค์กรมหาชน (หากจะมีสภาศิลปะแห่งชาติขึ้นมา) ดูแล และนำเงินนี้ไปใช้ในการลงทุนหรือฝากออมทรัพย์เพื่อนำรายได้มาบริหารกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม
7. ในการบริหารเงินกองทุนนั้นควรเป็นไปอย่างโปร่งใสและทำรายงานการใช้จ่ายอย่างเปิดเผย ซึ่งรวมถึงการจัดสรรเงินส่วนหนึ่งโดยคณะกรรมการจากภายนอกเพื่ออุดหนุนการทำงานศิลปวัฒนธรรม
8. หากจะมีพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปวัฒนธรรมที่ริเริ่มโดยท้องถิ่น ควรมอบหมายให้หน่วยงานส่วนกลางเข้าไปช่วยดูแล โดยเฉพาะการจัดการบริหารพิพิธภัณฑ์และงานศิลวัฒนธรรม ซึ่งควรจะให้ความสำคัญกับการร่างภารกิจและพันธกิจ ควรจะมี

การจัดประชาพิจารณ์ตั้งแต่ตัวแนวคิด แผนงานและงบประมาณ เพื่อให้ภาคประชาสังคมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะตั้งแต่แรก

9. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนบริจาคหรืออุดหนุนกิจการด้านศิลปวัฒนธรรม รัฐอาจสร้างกรอบการลดหย่อนภาษีให้แก่ผู้สนับสนุนงานศิลปะ เช่น การรับเอาค่าใช้จ่ายเพื่อการศิลปวัฒนธรรมว่าเป็นส่วนที่นำไปคำนวณลดหย่อนภาษีได้ โดยกำหนดเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน เช่น การซื้องานศิลปะเพื่อบริจาคให้พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์, การให้ยืมผลงาน เพื่อจัดแสดง, การยอมรับว่าการสะสมงานศิลปะเป็นส่วนหนึ่งของการออมทรัพย์ ซึ่งนำไปแปลงเป็นทุนได้ เป็นต้น
10. การสร้างถาวรวัตถุจะต้องผ่านการตรวจและแข่งขันการประกวดแบบจากภาคประชาชนมากขึ้น
11. การจัดการด้านการศึกษาศิลปวัฒนธรรม รัฐควรสนับสนุนหลักสูตรการบริหารกิจการวัฒนธรรมมากขึ้น โดยจัดทุนเพื่อการศึกษาเฉพาะเพื่อการพัฒนาแนวคิดการบริหารศิลปวัฒนธรรมพร้อมๆกับการสร้างหลักสูตรวัฒนธรรมศึกษาเชิงวิพากษ์ (Cultural Studies Program) เพื่อสร้างสมดุลให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมต่อไป
12. ในแง่มุมของการบริหารงานวัฒนธรรม ควรให้อิสระแก่ภัณฑารักษ์ในการดำเนินงานด้านนิทรรศการ ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายและเพื่อเป็นการสร้างความเป็นวิชาชีพและสถาบันของงานภัณฑารักษ์และสถาบันศิลปะ

บทที่ 4

พิพิธภัณฑาภิบาล

ในบทนี้จะเป็นการทดลองเสนอยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางการสร้างเค้าโครงความคิดเพื่อการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมซึ่งประมวลจากการศึกษาบทเรียนทั้งจากโลกตะวันตกและบทเรียนในประเทศไว้ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านงานศิลปวัฒนธรรม

1.1 งานศิลปวัฒนธรรมควรถือเป็นการลงทุนเพื่อการศึกษา จึงไม่ควรที่รัฐจะกำหนดให้องค์กรหรือหน่วยงานด้านศิลปวัฒนธรรมของรัฐต้องพึ่งพาหรือหารายได้ด้วยตัวเอง

1.2 งานศิลปวัฒนธรรมเป็นงานจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อธำรงและแสวงหาเอกลักษณ์ไทย ทั้งในระดับที่เป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นและเอกลักษณ์ชาติ และมีการเปิดพื้นที่ให้วัฒนธรรมท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์ชาติ ตามแนวทางประชาธิปไตยแบบพหุลักษณ์[1]

1.3 กิจการศิลปวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความมั่นคงแห่งชาติ [2] และเป็นการสร้างปัจจัยหรือต้นทุนทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว เป็นการ เพิ่มมูลค่าผลผลิตด้วยฐานความรู้อย่างแท้จริง ทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกและในส่วนภูมิภาค

การให้ความสำคัญและลงทุนด้านกิจการศิลปวัฒนธรรมเป็นการพัฒนาเชิงรุกเพื่อความมั่นคงแห่งชาติในระยะยาว

1.4 ควรพิจารณาการตั้งองค์การมหาชนเพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมที่ไม่จำกัดเพียงแค่กิจกรรมด้านประเพณีและเอกลักษณ์ชาติ แต่ควรคำนึงถึงกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย เช่น ดนตรีคลาสสิค ภาพยนต์ ละคร ทัศนศิลป์ เป็นต้น

1.5 รัฐควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการศิลปวัฒนธรรมในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนากิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งหากมีองค์การมหาชนเพื่อการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมจะต้อง

---

[1] ประชาธิปไตยแบบพหุลักษณ์เป็นแนวคิดการยอมรับว่าวัฒนธรรมย่อยหรือเอกลักษณ์รองเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลักที่ควรได้รับการยกย่องเชิดชูอย่างเท่าเทียมกันบนฐานของแนวคิดเรื่องภราดรภาพทางวัฒนธรรมในสังคมประชาธิปไตย โปรดดู บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ. การเมืองวัฒนธรรมเรื่องการสร้างความหมายของประชาธิปไตย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

[2] หลักการนี้สอดคล้องกับหลักสี่ประการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2548 ให้คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 จัดทำแผนการพัฒนาเชิงรุก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในร่างแผนดังกล่าวแทบจะไม่ได้กล่าวถึงการลงทุนด้านศิลปวัฒนธรรมเลย โปรดดู สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ "การพัฒนาสังคมเชิงรุก มิติใหม่ของการพัฒนาในช่วงแผนฯ 10 (2550-2554)" (2549)

มีเงินต้นเป็นเงินกองทุน (Endowment fund) เพื่อนำดอกผลมาใช้เพื่อกิจการวัฒนธรรม และสามารถตรวจสอบได้โดยภาคประชาสังคม

1.6 รัฐควรวางมาตรการเพื่อกระตุ้นส่งเสริมนักกิจกรรมด้านวัฒนธรรมหรือศิลปินอิสระ เพื่อให้พวกเขา สามารถทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ โดยผ่านการอุดหนุนของเงินกองทุนเพื่อศิลปวัฒนธรรม โดยศึกษาบทเรียนจากเกาหลีใต้และญี่ปุ่นประกอบกับต้นแบบในประเทศเยอรมัน

1.7 การพิจารณายุทธศาสตร์การเป็นประตูสู่อารยธรรมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Cultural gateway) ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ

2. ยุทธศาสตร์การบริหารงานศิลปวัฒนธรรม

2.1 การสร้างพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะควรเริ่มจากการใคร่ครวญภารกิจและพันธกิจอย่างถี่ถ้วนก่อน โดยเฉพาะการสร้างสถาปนาพิพิธภัณฑ์นั้นต้องเริ่มจากการสะสมศิลปวัตถุเสียก่อน ไม่ควรเริ่มจากการสร้างตัวอาคาร หรือในกรณีต้องสร้างถาวรวัตถุก็ไม่ควรละเลยคำถามเบื้องต้นในการกำหนดกรอบความคิดของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลปะ (ดู ภาคผนวก 1)

2.2 การออกแบบอาคารพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ต้องออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ และคำนึงถึงลักษณะของกิจกรรมของสถาบันนั้นๆ ซึ่งจะเกี่ยวโยงกับพันธกิจและภารกิจของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์

ขณะเดียวกันควรพิจารณาต้นทุนการบำรุงรักษาตัวอาคารให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้เสมอ ซึ่งค่าบำรุงรักษาจะต้องอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้หรือกองทุนดำเนินการสถาบันหรือองค์การที่เป็นผู้อุปถัมภ์ พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์นั้นๆ

2.3 การบริหารพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ควรกำหนดโครงสร้างการบริหารให้เป็นมูลนิธิที่มีเงินอุดหนุนจากภาครัฐ เพราะกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมเป็นการลงทุนด้านการศึกษา หรือรัฐอาจสรรหาผู้อุปถัมภ์พิพิธภัณฑ์ โดยสร้างแรงจูงใจผ่านมาตรการภาษีหรือการลดหย่อนภาษีให้ผู้อุปถัมภ์ศิลปวัฒนธรรม

2.4 ควรจัดบรรจุวาระทางศิลปวัฒนธรรมให้เป็นสาระแห่งชาติ โดยเฉพาะการวางโครงสร้างของงานศิลปวัฒนธรรมไม่ควรขึ้นอยู่กับภาคราชการประจำหรือภาคการเมือง แต่ต้องตั้งเป็นองค์การมหาชน หรือมูลนิธิเพื่อกิจการด้านวัฒนธรรม โดยมีรัฐเป็นผู้อุปถัมภ์หลัก

2.5 การจัดโครงสร้างบริหารควรเป็นไปตามหลักสากลที่ให้อิสระแก่ภัณฑารักษ์และเป็นผู้รับผิดชอบเต็มในการดำเนินนิทรรศการ ปราศจากการครอบงำของฝ่ายบริหาร

2.6 การสรรหาผู้บริหารและคณะกรรมการของพิพิธภัณฑ์ควรเป็นไปโดยเปิดเผยและเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการตามสมควร

2.7 พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์จะต้องจัดโครงการด้านการศึกษาเพื่อบริการประชาชนและสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องศิลปะสมัยใหม่และศิลปะร่วมสมัย หากเป็นไปได้ควรจัดการศึกษา

ในลักษณะที่สามารถให้เกียรติบัตรเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานอกระบบ และผู้ศึกษาสามารถนับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระบบหน่วยกิต

ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการสร้างบุคคลากรด้านศิลปวัฒนธรรมควบคู่กันไปด้วย

3. สรุป: สู่พิพิธภัณฑาภิบาล

รายงานวิจัยชิ้นนี้ได้สำรวจสภาพปัญหาเบื้องต้นในการบริหารกิจกรรมทางศิลปะโดยเน้นการทำความเข้าใจว่าปัญหาสำคัญที่เราไม่สามารถสร้างหอศิลป์ร่วมสมัยได้ในประการหนึ่งเพราะขาดการยกระดับให้เป็นวาระสังคมอย่างแท้จริง ที่ผ่านมาพิพิธภัณฑ์มักจะเป็นวาระทางการเมืองมากกว่าจะเป็นวาระทางสังคมและไม่เคยถูกพิจารณาบรรจุให้เป็นยุทธศาสตร์ชาติเลย ทั้งๆ ที่การลงทุนด้าน งานศิลปวัฒนธรรมจะเป็นการสร้างทุนทางสังคมในระยะยาวและเป็นการสถาปนาความมั่นคงแห่งชาติบนฐานของประชาธิปไตยพหุลักษณ์

รายงานวิจัยฉบับนี้ยังได้ทบทวนความล้มเหลว อุปสรรคของปฏิบัติการหอศิลปะโดยเชื่อว่าการหวนกลับไปสู่สาระสำคัญของงานพิพิธภัณฑ์และหอศิลปะนั้นมีความสำคัญกว่าการสร้างถาวรวัตถุ แต่กระนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องพัฒนาเก็บชุดสะสมเพื่อสร้างพิพิธภัณฑ์ศิลปะของไทย พร้อมๆ กับการสร้างหอศิลปะร่วมสมัยอย่างแท้จริง ซึ่งควรบรรจุในวาระวัฒนธรรมแห่งชาติอีกส่วนหนึ่ง

ในภาคผนวกของรายงานชิ้นนี้ได้ทดลองเสนอเค้าโครงความคิดเรื่องหอศิลปะร่วมสมัยภายใต้อิทธิพลของแนวความคิดเรื่องพิพิธภัณฑาภิบาลไว้แล้วและหวังว่าจะมีการนำแนวคิดเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

บรรณานุกรม

จิรา จงกล. "พัฒนาการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติในประเทศไทย." ใน กิจการพิพิธภัณฑสถาน กรมศิลปากรจัดพิมพ์เนื่องในงานฉลองครบรอบ 100 ปี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 19 กันยายน 2517. กรุงเทพ: กรมศิลปากร, 2517.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. "การพัฒนาสังคมเชิงรุก มิติใหม่ของการพัฒนาในช่วงแผนฯ 10 (2550-2554)" เอกสารอัดสำเนา ไม่ปรากฏที่พิมพ์, 2549.

ชิน อยู่ดี. "ผู้ทำงานพิพิธภัณฑสถานระหว่าง พ.ศ. 2428-2445" ในกิจการพิพิธภัณฑสถาน กรมศิลปากรจัดพิมพ์เนื่องในงานฉลองครบรอบ 100 ปี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 19 กันยายน 2517. กรุงเทพ: กรมศิลปากร, 2517.

ดำรง วงศ์อุปราช. "หอศิลป พีระศรี." ใน กิจการพิพิธภัณฑสถาน กรมศิลปากรจัดพิมพ์เนื่องในงานฉลองครบรอบ 100 ปี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 19 กันยายน 2517. กรุงเทพ: กรมศิลปากร, 2517.

นาถนิศา สุขจิตต์. "สานฝันหอศิลป์ร่วมสมัย". กรุงเทพธุรกิจ, 3 สิงหาคม 2547.

_____. "หอศิลป์ร่วมสมัยถึงผู้ว่าฯ กทม." กรุงเทพธุรกิจ, 20 กันยายน 2547

_____. "ระบบเครือข่ายนำไปสู่ความเข้มแข็ง" . กรุงเทพธุรกิจ, 11 ตุลาคม 2547.

บอกและป่าวเรื่องสยามรัฐพิพิธภัณฑ์, กอง. ความมุ่งหมายและประโยชน์แห่งสยามรัฐพิพิธภัณฑ์ พ.ศ. 2468. วันที่ 24 สิงหาคม 2468.

บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ. การเมืองวัฒนธรรมเรื่องการสร้างความหมายของประชาธิปไตย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ. "ไปเป็นหนูบนโลกพระจันทร์: เมื่อศิลปะหาญกล้าจะจัดวางชุมชน" ใน "สุดขอบฟ้า (Fly With Me to Another World) เอกสารประกอบนิทรรศการ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติหริภุญไชย จ. ลำพูน. เชียงใหม่: โครงการสุดขอบฟ้า, 2548.

_____."กว่าจะรู้สึกร่วมสมัย: สุนทรียศิลปการเมืองในงานของฤกษ์ฤทธิ์ ตีระวนิช" ใน ไร้แก่นสาร. กรุงเทพ: Plan.b Limited Partnership, 2004.

ประภัสสร โพธิ์ศรีทอง. "ก่อนจะถึงวันนี้ของพิพิธภัณฑสถานไทย". เมืองโบราณ. 25: 4, 2542.หน้า 9-17.

พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, กอง. "ย้อนอดีตพิพิธภัณฑ์ไทยถึงสมัยพระปกเกล้าฯ" ใน พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับการพิพิธภัณฑ์ไทย. กรุงเทพ: กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ, 2536.

พูนพิศมัย ดิศกุล, หม่อมเจ้าหญิง. "แรกตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ"กิจการพิพิธภัณฑสถาน กรมศิลปากรจัดพิมพ์เนื่องในงานฉลองครบรอบ 100 ปี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 19 กันยายน 2517. กรุงเทพ: กรมศิลปากร, 2517.

สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย.
รายงานการสัมมนาบทบาทพิพิธภัณฑ์กับการพัฒนาทางศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. กรุงเทพ: สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย, กระทรวงวัฒนธรรม, 2546.

สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. พิพิธภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงของโลก. กรุงเทพ: สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย, กระทรวงวัฒนธรรม. 2547.

สุดแดน วิสุทธิลักษณ์. "พิพิธภัณฑ์สิ่งของด้องแสดงและการปกปิดซ่อนเร้น". เมืองโบราณ. 25 :4, 2542. หน้า 18-31.

เสียงเสรีภาพ. "ลุ้น 200ล้านบาท หอศิลป์กลางน้ำกก", (ปักษ์แรก) กุมภาพันธ์ 2547.

เรวัตร ดีแก้ว, บรรณาธิการ. 2548. หอศิลป์ร่วมสมัยเชียงราย. เชียงราย: สมาคมศิลปินเชียงราย.

อรรฆย์ ฟองสมุทร. "หอศิลป์ร่วมสมัย: ยังไม่ได้หน้าแต่กำลังลืมหลัง". กรุงเทพธุรกิจ, 11 ตุลาคม 2547.

Bennett, Tony. The Birth of the Museum: history, Theory, Politics. New York: Routeledge, 1995.

Berger, John. Ways of Seeing. New York: Penguin Press, 1972.

Bourriad, Nicolas. Relational Aesthetics. Paris: Les presses du reel, 2002.

Chanrochanakit, Pandit. "The Contemporary Art Work of Navin Rawanchaikul: A Critic of Thai Modernity and His Transversal Art Projects." Singapore: Asia Research Institute, 2003 (www.ari.org).

ภาคผนวก 1

20 คำถามก่อนจัดตั้งพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์หรือ

เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์*

1. จงนิยามพันธกิจ (mission) ของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ว่าคืออะไร มีขอบเขต การปฏิบัติการเพียงไร
2. ใครเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามพันธกิจของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์อยู่ภายใต้การสนับสนุนของใคร หรือโดยใคร
3. ชุดสะสม หรือ collection ใด ของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์รองรับวัตถุประสงค์และพันธกิจดังกล่าวไว้ในข้อ 1.
4. โครงสร้างทางกายภาคหรือวัตถุใดที่มีคุณูปการต่อปฏิบัติการของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์
5. ใครที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ จงแจกแจงตำแหน่ง ภาระหน้าที่
6. มีกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือจารีตใดที่ครอบคลุม หรือมีส่วนจำกัดกรอบการปฏิบัติงานของพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์
7. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีการจัดการแบ่งภาระงานอย่างไร แต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร
8. จะสร้างความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างผู้ปฏิบัติงานในพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ (คณะผู้สนับสนุนหรือให้เงินบริจาค, คณะกรรมการกับ ผู้บริหาร, ผู้บริหารกับพนักงาน, พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์กับอาสาสมัครจากภายนอก เป็นต้น) ได้อย่างไร
9. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีนโยบายในการจัดแสดงนิทรรศการอย่างไร (อะไรแสดงได้ หรือไม่ได้, การเข้าถึงชุดสะสมใครเป็นผู้ควบคุม ดูแลและรักษา, สิ่งใดจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจที่ต้องจัดแสดง เป็นต้น)

10. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์จะเตรียมงานด้านการอนุรักษ์สภาพของวัตถุหรือชุดสะสมอย่างไร มีอะไรที่จะต้องจัดหา จะดำเนินการอย่างไร

11. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีวิธีการจัดหานิทรรศการอย่างไร จะจัดการสรรหานิทรรศการอย่างไร จะมีการวิจัยในทิศทางใด

12. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์จะมีวิธีการตีความนิทรรศการแบบใดเพื่อจะให้สาธารณชนเข้าใจนิทรรศการมากขึ้น

13. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์จะกำหนดแผนการพัฒนาอย่างไร

14. จะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จะต้องจ้างพนักงานประจำ อัตราจ้างชั่วคราวและจัดการด้าน อาสาสมัครอย่างไร

15. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีต้นทุนดำเนินการอย่างไร ส่วนไหนที่จำเป็นต้องจ่าย ให้แยกรายเป็นแผนงาน

16. ค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงานจะมีที่มาอย่างไร (รวมถึงแหล่งทุน กรณีการเขียนโครงการขอเงินสนับสนุนจากองค์กรภายนอก)

17. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีแผนการและการจัดการประชาสัมพันธ์อย่างไร

18. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์จะมีการวางแผนการต่อเนื่องอย่างไร

19. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีการประเมินผลกิจกรรมและนิทรรศการของตนอย่างไร

20. พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์มีแผนดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้พิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์เป็นสถานที่ที่มีชีวิตชีวา มีกิจกรรมต่อเนื่อง สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์

*ผู้วิจัยดัดแปลงให้คำถามเข้ากับบริบทของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยและเพิ่มเติมเนื้อความโดยอาศัยเค้าโครงจาก Gary Edson and David Dean, The Handbook for Museums (New York: Routeledge. 1994), หน้า 27-8

ภาคผนวก 2

ตัวอย่าง

กรอบหลักการและเหตุผลเพื่อการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

(ศส. หรือ Museum of Contemporary Thai Art: MCTA)

1. พิพิธภัณฑ์และปัจจัยท้าทายร่วมสมัย

ในปีพ.ศ. 2545 รัฐบาลไทยฟื้นกระทรวงวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ โดยเฉพาะการประกาศตั้งสำนักงาน ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยพร้อมๆกับการเข้าร่วมมหกรรมศิลปนานาชาติเวนิสเบียนนาเล่ ครั้งที่ 50 นับเป็นนิมิตรหมายที่ดีและเป็นก้าวที่สำคัญและมีความหมาย อย่างยิ่งยวดสำหรับวงการศิลปะและวัฒนธรรมร่วมสมัย

ในประเทศไทยกล่าวได้ว่าเราไม่มีหอแสดงศิลปะร่วมสมัยที่แสดงผลงานของศิลปินไทยนับแต่พัฒนาการของศิลปะสมัยใหม่ถือกำเนิดในประเทศไทย จะมีก็แต่เพียงหอศิลป์แห่งชาติถนนเจ้าฟ้าที่เป็นเวทีหลัก ซึ่งมีตารางแสดงอยู่ตลอดเวลาและ มุ่งเน้นไปที่ศิลปินที่มีชื่อเสียงและอายุการทำงานในระดับหนึ่ง ศิลปินร่วมสมัยรุ่นเยาว์ของไทยจึงขาดพื้นที่แสดงผลงาน รวมไปถึงขาดตลาดและการสนับสนุนจาก ภาคเอกชนไปพร้อมๆ กัน ในขณะที่หอศิลป์แห่งชาติก็ขาดโครงการที่จะนำศิลปะสู่สาธารณะชน เพื่อจะสร้างความรู้ความเข้าใจในศิลปะซึ่งโยงไปถึงความเคลื่อนไหวใหม่ของวงการศิลปะนานาชาติ เพื่อสร้างความฝันและแรงดลใจ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการที่งดงามในหมู่สาธารณชน

ส่วนหอศิลป์เอกชนนั้นก็ประสบปัญหาเดียวกันคือขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดศิลปะ ซึ่งยังผลให้ผลงานที่ถูกรับเข้ามาแสดงมีความจำกัดไปด้วย และลูกค้าของหอศิลป์เอกชนต่างคาดหวังว่าจะหาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะของวัฒน-ธรรมไทย จึงส่งผลให้ศิลปินไม่สามารถ นำเสนอผลงานเชิงทดลองได้ ผลที่ตามมาก็คือวงการศิลปะ

ไทยไม่สามารถ พัฒนาได้เทียมทันกับกระแส ความเปลี่ยนแปลงของวงการศิลปะนานาชาติ แรงกดดันที่หอศิลปะเอกชนได้รับทำให้การบริหาร จัดการมุ่งไปเพื่อความอยู่รอดตามความต้องการของตลาดจึงทำให้หอศิลป์เอกชนขาดพันธกิจต่อสังคม

สภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ศิลปินรุ่นใหม่ของไทยตกอยู่ในภาวะความกดดันโดยลำพังและโอกาสในการแสดงผลงาน ต่างประเทศก็น้อยลงไปด้วย พื้นที่ทางเลือก เช่น อะเบาท์ อาร์ตแอนด์คาเฟ หอศิลปตาดูและโปรเจ็ค 304 ต้องลดขนาดและความถี่ของกิจกรรม กระทั่งปิดตัวลง เนื่องเพราะขาดการสนับสนุนที่ต่อเนื่องจากทางการและภาคเอกชน การสะสมงานเพื่อสร้างเป็นชุดสะสมจึงแทบจะ เป็นไปไม่ได้ จึงไม่น่าแปลกใจว่าเหตุใดจึงไม่เกิดพิพิธภัณฑ์หรือหอศิลป์ร่วมสมัยในประเทศไทย

แม้สภาพปัญหาที่วงการศิลปะไทยต้องเผชิญนั้น กล่าวได้ว่ายังมีปัญหาสังคมอื่นๆ ที่รอคอยงบ ประมาณและการแก้ไขอยู่เช่นกัน แต่ก็เป็นความจำเป็นที่เราจะต้องชำรงศิลปะวัฒนธรรมร่วมสมัยของเรา เพื่อจะเป็นทุนทางวัฒนธรรมให้กับอนุชนรุ่นหลัง ทั้งจะเป็นแรงบันดาลใจและสร้างความคิดใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศิลปะวัฒนธรรมไทยให้ก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับภาคเศรษฐกิจและการเมือง

ในอีกด้านหนึ่งเราจำเป็นจะต้องปรับแนวทางการบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของวงการศิลปะนานาชาติที่เห็นว่าการบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์แบบสมัยใหม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะการเน้นพันธกิจของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ในฐานะที่เป็นสถานที่เก็บรักษาวัตถุศิลปะ ดังนั้นจึงขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนตลอดจนขาดโครงการศิลปะเพื่อ การศึกษา จึงทำให้สาธารณชนขาดความเข้าใจและมองข้ามความสำคัญของศิลปะสมัยใหม่และร่วมสมัย การบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์แบบใหม่จึงควรมองชุมชนเป็นศูนย์กลางเพื่อเชื่อมโยงสัมพันธภาพ ระหว่างมนุษย์และชุมชนกับศิลปะเสียใหม่ดังจะกล่าวในตอนต่อไปและสรุปข้อเสนอการบริหารการจัดการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อ

แสดงวิสัยทัศน์การบริหารพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ร่วมสมัย

2. ประเทศไทยกับพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ร่วมสมัย

ดังได้กล่าวมาข้างต้นว่าศิลปินร่วมสมัยของไทยขาดการสนับสนุนในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการ สนับสนุนด้านการเงิน การขาดพื้นที่แสดงงาน การขาดโอกาสที่จะได้เห็นผลงานของศิลปินระดับโลก ในขณะเดียวกันศิลปินรุ่นเยาว์ของไทย ก็ขาดโอกาสได้ดูผลงานของศิลปินรุ่นก่อนหน้า ปัญหาเหล่านี้จึงยังผล ในระยะยาวและทำให้พัฒนาการของศิลปะไทยมีข้อจำกัดอยู่โดยตัวของมันเอง

นอกเหนือไปจากปัญหาข้างต้นแล้ว องค์ประกอบหลักของวงการศิลปะไทยอันได้แก่ศิลปิน ภัณฑารักษ์ นักวิจารณ์ศิลปะ นักประวัติศาสตร์ศิลปะ หอศิลปะและพิพิธภัณฑ์ ภาครัฐบาล ตลอดจนนักสะสมเอกชน ต่างยังผลกระทบและสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งกันและกัน ในบริบทของสังคมไทย ที่ศิลปะในฐานะที่เป็นที่เป็นวิชาชีพยังเป็นของใหม่จึงก่อปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างไปจาก โลกตะวันตกอยู่ไม่น้อย แต่เราก็ยังสามารถเรียนรู้จากบทเรียนของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ ในโลกตะวันตก เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาเดียวกัน ในอนาคต ในที่นี้ขอย้อนกลับไปถึงตำแหน่งแห่งที่ของงานศิลปะในบริบทของสังคมวัฒนธรรมไทยว่าเดิมวัดเป็นพื้นที่แสดงศิลปะ ดังนั้น การกลับไปหาวัดจึงเป็นในอุดมคติหลักของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ในสังคมไทย เมื่อใดก็ตามเมื่อมีการพูดถึงหน้าต่างทางวัฒนธรรมของสังคมไทย อย่างไรก็ดีพื้นที่ของวัดมีข้อจำกัด บางประการด้วยศิลปะสมัยใหม่และร่วมสมัยมีอาณาบริเวณและเรื่องราวของการแสดงออกกว้างกว่าพื้นที่ที่วัดจะเปิดให้ได้ ดังเคยมีความพยายามของขบวนการเชียงใหม่จัดวางสังคมในพุทธศตวรรษ 2530 ที่เข้าไปจัดกิจกรรมในวัดสุสานและพื้นที่สาธารณะในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งลดบทบาทและขอบเขตของ กิจกรรมศิลปะตัวเองลงในที่สุด การกลับไปหาวัดจึงมิใช่คำตอบที่สมบูรณ์ของคำถามที่ว่าพื้นที่ของ

ศิลปะร่วมสมัยของไทยควรจะอยู่ที่ใด หากจะกำหนดไปว่าอยู่ที่พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ร่วมสมัย และต้อง สร้างพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ขึ้นมารองรับ เราก็ไม่สามารถเลี่ยงการเรียนรู้บทเรียนและขีดจำกัดของ พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์จากโลกตะวันตกไปได้

ในที่นี้จึงขอกล่าวโดยย่อว่าปัญหาของพิพิธภัณฑ์และหอศิลป์กำลังประสบอยู่มีอยู่สามประการ ได้แก่ การขาดผู้ชมและขาดการวิพากษ์วิจารณ์บทบาทและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเองทำให้ขาดการสนับสนุนจากสาธารณชน พร้อมๆ กับการขาดโครงการเพื่อเข้าถึงชุมชนและสาธารณชนทำให้พิพิธภัณฑ์ และหอศิลป์แยกตัวออกจากสังคม

ในวิกฤตการณ์ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้เกิดโอกาสในการจัดทำข้อเสนอเพื่อการจัดตั้งและบริหารพิพิธภัณฑ์ (หอศิลป์) ที่เรียกว่าพิพิธภัณฑาภิบาลแบบหลังสมัยใหม่ (an approach to post-museum governance and management) ซึ่งตั้งอยู่บนหลักสองประการ ดังนี้ ประการแรก การสร้างพิพิธภัณฑ์ (หอศิลป์) ให้เป็นพื้นที่แห่งการใคร่ครวญ (contemplative space) กล่าวคือเป็นพื้นที่ให้ศิลปิน ได้เข้ามาแสดงผลงานเพื่อสาธารณชนจะได้เข้ามาชื่นชมผลงาน ตลอดจนได้ใคร่ครวญถึงชีวิตและวัฒนธรรม ตลอดจนสิ่งที่ศิลปินนำเสนอ เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อในไปสู่การคิดอย่างสร้างสรรค์และจินตนาการใหม่ๆอย่างไม่จบสิ้น และประการที่สองเป็นพื้นที่แห่งการพบพาน (transversal space) กล่าวคือพิพิธภัณฑ์ (หอศิลป์) ไม่ควรจะเป็นพื้นที่จำกัดในหมู่ศิลปินและคนในวงการศิลปะ ในทางตรงกันข้ามพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยควรเป็นพื้นที่เปิด และควรมีกิจกรรมเพื่อชักนำเชื้อเชิญให้คนจากหลากหลายอาชีพ วัยและภูมิหลังทางการศึกษาโดยไม่มีข้อจำกัด พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย จึงควรนำเสนอเป้าหมายโดยคำนึงถึงปัจจัยและบริบทของสังคมไทยดังกล่าวมาแล้วข้างต้นได้ ดังจะกล่าวในตอนถัดไป

3. เป้าหมายของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

3.1 เพื่อเป็นพิพิธภัณฑ์ (หรือหอศิลป์) ชั้นนำของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3.2 เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับศิลปินร่วมสมัยของไทย

3.3 เพื่อเป็นพื้นที่แห่งการใคร่ครวญของกรุงเทพมหานคร

3.4 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยการศึกษาวัฒนธรรมร่วมสมัย

4. ยุทธศาสตร์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยเพื่อบรรลุเป้าหมายข้างต้น

4.1 ระยะสั้น (ในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5)

4.1.1 การประกาศจุดยืนและการสร้างนิยามพันธกิจของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย: พันธกิจนับเป็นสิ่งแรกที่จะต้องเร่งจัดทำเพื่อประกาศจุดยืนของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยโดยจัดกิจกรรมระดมความเห็นเพื่อร่างคำประกาศและพันธกิจอันจะเป็นเครื่องยืนยันการสร้างความผูกพันกับชุมชนและสังคมโดยรวม ทั้งนี้อาจรวมไปถึงการร่างโครงสร้างสำนักงาน การกำหนดภารกิจของคณะกรรมการบริหาร คณะผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนอาสาสมัครและผู้สนับสนุนพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย คำประกาศจุดยืนและพันธกิจจะเป็นเสมือนหางเสือคอยกำกับทิศทางการบริหารงานในระยะยาวตลอดจนการได้มาและรักษาชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

4.1.2 การบริหารและการทรัพยากรมนุษย์: ควรจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างสายการ บังคับบัญชาการบริหาร เพื่อกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ การกำหนดนโยบายของพิพิธ-ภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะทำให้สามารถกำหนดขอบเขต ภาระรับผิดชอบของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยและพนักงาน และครอบคลุมไปถึงการบริหารทุนและสินทรัพย์ การตรวจสอบการดำเนินการ การงบประมาณและการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

4.1.3 การสร้างการยอมรับ: พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะเป็นจุดสนใจของ

นักท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ และภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วยการสร้างถาวรวัตถุที่ทรงคุณค่าทางสถาปัตยกรรมอันมีความโดดเด่นเฉพาะตัว ทั้งนี้จะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์สู่สาธารณชนว่าพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยมีเอกลักษณ์เช่นใดและมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมไทยและมีบทบาทต่อวัฒนธรรม ไทยร่วมสมัยอย่างไร การสร้างการยอมรับจะต้องกระทำตั้งแต่ระยะเริ่มแรก เช่นการประชาสัมพันธ์และจัด กิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย ไม่ว่าจะเป็นการออกจดหมายข่าว วารสารวิชาการและการเชิญนักวิชาการ มาทำการวิจัยเกี่ยวกับชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย การจัดทำโครงการศิลปศึกษาเพื่อสาธารณชนหรือชุมชน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำพาพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทย ร่วมสมัยไปสู่การสร้างเครือข่ายที่ดีและการสนองตอบจากสาธารณชนเมื่อต้องการระดมทุน

4.1.4 การประเมินคุณค่าชุดสะสมของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย: เป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากต้องมีการทำบันทึกขึ้นทะเบียนชุดสะสมว่าประกอบด้วยงานศิลปะของใคร จัดทำเมื่อใด ในโอกาสใด เพื่อจะเป็นฐานข้อมูล สำหรับสาธารณชน อีกส่วนหนึ่ง การประเมินคุณค่าของ ชุดสะสมจะทำให้การกำหนดการจัดนิทรรศการ การเข้าถึงชุดสะสม และการถอดออกจากชุดสะสม เป็นไปได้อย่างเที่ยงตรงและสามารถกำหนดชั้นการรักษาความปลอดภัยและการประกันภัยด้วย

4.1.5 โครงการศิลปะศึกษาสำหรับสาธารณะ: การจัดกิจกรรมศิลปะกับชุมชนจะช่วยให้ภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยเป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง ขณะที่การจัดการ ให้ความรู้เกี่ยวกับศิลปะว่าด้วยสุนทรียศาสตร์ ประวัติศาสตร์ศิลปะและอื่นๆ นอกจากจะเป็นการ สร้างความเพลิดเพลินและให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมและยัง เป็นการสร้างผู้ชมและสะสมงานศิลปะในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้การศึกษาวิจัยและการอบรมให้ความรู้ทางศิลปะยังเป็นช่องทางไปสู่ การจัดตั้งวิทยาลัยเพื่อการศึกษาศิลปะวัฒนธรรมร่วมสมัยในอนาคต โดยอาจเริ่มจากการให้ประกาศนียบัตร

และขยายหลักสูตรร่วมกับการศึกษานอกโรงเรียนหรือวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต หรือจัดการศึกษาร่วมกับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนเพื่อร่วมมือกันผลิตบุคคลากรด้านการบริหารวัฒนธรรม อีกโสดหนึ่ง

4.2 ระยะยาว (ในปีที่ 6 ถึงปีที่ 10)

4.2.1 จากผลการดำเนินงานในระยะแรก พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะเป็นสถาบันชั้นนำ และเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ศิลปะร่วมสมัยในภูมิภาคเอเชีย และยังเป็นศูนย์กลาง การผลิตบุคคลากร ด้านวัฒนธรรมศึกษาและการบริหารงานวัฒนธรรม

4.2.2 พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะกลายเป็นพื้นที่แห่งการใคร่ครวญสำหรับกรุงเทพฯ อีกทั้งยังเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจควบคู่ไปกับการเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะวัฒนธรรมร่วมสมัย

4.2.3 พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะเป็นจุดพานพบระหว่างศิลปินกับปราชญ์ระหว่างผู้รักงานศิลปวัฒนธรรมกับศิลปินในภูมิภาคนี้

ภาคผนวก 3.

Conceptual frame for the Museum of Contemporary Thai Art (MCTA)

I. Museum and Its Contemporary Challenges

In 2002 Thailand has resurrected the Ministry of Culture. This is a significant pace for the field of art and culture since it has equipped with the Office of Contemporary Art and Culture, which marked its history by joining the 50th International Exhibition of Art so-called Venice Biennale. It reflects Thai government's effort to support contemporary Thai art even though it caused.

Thailand lacks a good contemporary art museum. There are no public venues that specifically display contemporary Thai art. When art audiences want to see contemporary Thai art, they are referred to the National Gallery or commercial galleries. The National Gallery tends to focus on established artists and modern works intended to portray a national identity, however. The National Gallery also lacks a sufficient operating budget to expand the range of the work shown or to offer educational programs that would assist the public in appreciating museum resources and contemporary artwork.

Similarly, commercial galleries share the same fate as the National Gallery in receiving little support from the Thai government. They rely on marketable artwork to survive, which has meant accommodating the Western gaze. They offer only those works that foreigners consider typically or traditionally Thai. Experimental works by committed artists are not included, and artists are forced to deal with limitations on their range of expression imposed by the marketplace. Furthermore, commercial galleries make no long-

term commitment to serving the Thai public, so the public has no interest in supporting these galleries.

Young contemporary Thai artists are left to seek exposure in international venues. Alternative spaces in Thailand, such as About Café, allow young artists to exhibit their work and associate with international artists. Since these spaces raise operating funds from cultural and governmental agencies, however, they lack financial support. This makes it impossible for them to purchase and exhibit independent collections of artwork on an ongoing basis.

Recently, some contemporary art galleries and alternative spaces have had to shut down. I argue that this has been due not only to poor management but to the modern approach toward exhibition and collection that neglects to articulate the audience with the artwork. The modern approach treats museums primarily as storage spaces. For museums to succeed in Thailand, they must engage more constructively and comprehensively with their audiences. Museums should be positioned appropriately within a given society. To do this in Thailand, we need to trace the local and global contexts that necessitate a venue for contemporary art. In the following section, I point out the missing link between art and the community, which could be solved by a new approach to operating museums that moves towards its audience and community. In the last section, I elaborate goals and strategies for operating Museum of Contemporary Thai Art (MCTA).

II. Thailand and Contemporary Art museum

As I pointed out earlier, contemporary Thai art lacks exhibition venues. Those

commercial galleries interested in becoming such a space have to survive without any governmental support. Unfortunately, there are relatively few collectors who are purchasing contemporary Thai art and are willing to share their collections with others. Meanwhile, a handful of committed contemporary artists are in extreme need of support from art institutions. Because of the reciprocity between artist, private gallery, and art museum, whenever one lacks commitment, the others decline.

The missing link between art students and artists on the one hand, and galleries and museums on the other reflects the poverty of contemporary art in Thailand. Art as an institution - comprised of artists, audiences, collectors and patrons, critics and art scholars, and museums and galleries – is lacking. A sense of art appreciation is also constructed within specific cultural and historical contexts. Unfortunately, Thailand has entered the modern and contemporary art scenes without sharing the Western contexts that educate the public to understand experimental art. We are stuck in the in-between space of traditional and modern art while trying to enter the transversal space of the contemporary art world. This unfinished project of modernity makes it more difficult for Thai audiences to appreciate contemporary art in the first place.

Some artists and scholars assert that we should revitalize the idea of the temple as a contemporary Thai art gallery and museum. Historically, temples and other religious structures have functioned as heterotopic spaces. These sacred spaces once allowed artists to record and criticize social realities in murals and allegoric paintings. I argue that the degree to which we can exhibit art in temples and other cultural sites is limited, however. My research on the Chiang Mai Social Installation shows that it has become a

playground for the middle class to exercise bourgeoisie aesthetics. Practicing contemporary art in public spaces has not yet been fully appreciated and understood by the public. However, contemporary art museums in the Western world are encountering difficulties because of lacking of fund and audience. They are looking for a new approach to revitalize their position. for new change since they have operated and established their mission. , offer an opportunity to construct a new approach towards operating museum.

I propose a new approach to constructing the Museum of Contemporary Thai Art (MCTA). I suggest two key concepts would shape a museum that Thai audiences could participate in: contemplative space and transversal space. As a contemplative space, MCTA would enunciate contemporary Thai culture. MCTA would respond to any form of creativity that encourages audiences to contemplate contemporary art. Contemplative space also enhances MCTA's potential to embrace and elaborate on different cultural practices, while revitalizing the idea of art in Thailand. At the same time, MCTA would be a transversal space for Thai and other contemporary artists and scholars from all over the world. Audiences seeking contemporary Thai and Southeast Asian culture would expect to visit MCTA. It would be the focal point of enthusiasm for contemporary culture in the region. MCTA would be a transversal site of art and culture, academia and art, art and politics, and art and critical thinking.

In sum, MCTA would be a prototype for a new museum. It would move towards the audience and local communities, filling in the missing link between art and society through comprehensive educational programs. MCTA would thus become of central critical interest to the global contemporary art arena.

III. Goals

1. to be the leading museum for contemporary art in Southeast Asia
2. to be a venue for contemporary Thai artists
3. to be a contemplative space within Bangkok
4. to be a unique independent cultural academy

IV. Strategies

Short run (1-5 years)

1. Agenda and mission statement: the most urgent task is to create an agenda and mission statement for MCTA. MCTA organizers will hold workshops to draft an agenda and mission statement that will demonstrate long-term commitment to Thai society. The agenda and mission statement will also mitigate future conflict amongst MCTA staff by establishing a code of ethics and drafting job descriptions for the board of trustees. Finally, the agenda and mission statement will protect MCTA's collection and activities in relation to both domestic and international public funding.

2. Administration and human resources: Other than drafting the agenda and mission statement, the administrative structure must be designed. Administration is comprised of policy, management, budget, auditing, and human resources. In particular, planning must include how to obtain sufficient human resources for the long run.

3. Establishing recognition: MCTA will become a tourist attraction in Bangkok and Southeast Asia through public relations programs designed to introduce the museum to

museum audiences and art lovers. Because MCTA is an emergent private sector museum, it will not immediately be recognized by the domestic and international sectors. To increase its visibility, MCTA will commit to long-term public relations and public education programs. Public relations will begin with writing newsletters, distributing press releases, and programming regular public events. Academic conferences will be held. MCTA also has to establish a network for sharing information about museum management, funding, and so on.

4. Evaluating the MCTA collection: Every art object exhibited or owned by MCTA will be registered and evaluated for academic, security, insurance, and managerial purposes. Academic evaluation will make MCTA a magnet for visitors from various corners of the world.

5. Edutainment program:

☐ Community edutainment projects will bring about public recognition and positive public relations. These projects help raise community awareness of contemporary art.

☐ Educational programs and workshops in art history and appreciation will develop future museum audiences.

6. Degree and Certificate Programs: Over the long-run, MCTA will become an independent cultural academy. A certificate program will be developed for both profit and non-profit purposes. The certificate programs are meant to engender academic research and build a commercial venue for contemporary artwork. MCTA would contribute to developing specific programs and trained personnel in the fields of cultural studies, museum studies, and cultural management. An independent studies program would enable

participants to obtain a joint degree with a university in Bangkok or other provincial universities.

Long run (5-10 years)

1. MCTA, as a leading institution in the contemporary art arena, will establish a network of contemporary art museums through curator, staff, interns, and collection exchange programs. Its academic and artistic programs will provide vital links to other art institutions.

2. MCTA will be a contemplative space in Bangkok, a center of contemporary art, and a cultural outlet. MCTA will be a resource for Bangkok residents and visitors interested in contemporary art.

3. MCTA will be a nodal point for contemporary artists and scholars within the local and global art worlds. MCTA as a focal point for contemporary Southeast Asian artists will be defined around a sense of borderless art. In the global arena, MCTA will be a major venue for contemporary Asian artists and academics.