

บทที่ 5

สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการในการสืบสานและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมฝั่งธนบุรี : กรณีศึกษาชุมชนกำแพงทองพัฒนา” ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แบบแผนของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mix-method Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความเป็นมาและสภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการของแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชนกำแพงทองพัฒนา และเสนอแนวทางในการสืบสานการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนให้คงอยู่สืบทอดต่อไป โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาองค์ความรู้ (Identifying the Knowledge) คือ การวิเคราะห์และค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือแหล่งใด และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง ทั้งบุคคล (Key Informant) และเอกสาร (Document) ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และ ทุตติภูมิ (Secondary Data)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) คือ กระบวนการรวบรวมความรู้จากตัวบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน หรือแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (Key informant) เพื่อจัดเป็นระบบเพื่อสร้างเป็นสารสนเทศที่สะดวกต่อการใช้งาน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิเช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-deep interview) การศึกษาเอกสาร(Documentary Research) การสังเกตจากสถานที่จริง (field and Observe) การบันทึกภาพและเสียง การถอดบทเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่ดึงมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ในรูปแบบของงานวิจัยและสื่อวีดิทัศน์

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้ (Sharing Knowledge and Implementing knowledge) โดยการนำเสนอรายงานการวิจัย การตีพิมพ์ในวารสารทางวิชา และการเผยแพร่องค์ความรู้ในสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่สนใจ

จากการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชนกำแพงทองพัฒนา

ผลการวิจัย พบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนา ได้รับการประกาศให้เป็นชุมชนประเภทชุมชนเมือง เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ตามประกาศกรุงเทพมหานคร มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ฝั่งธนบุรี เขตภาษีเจริญ แขวงปากคลองภาษีเจริญ ครอบคลุมพื้นที่ 100 ไร่ มีจำนวนบ้านเรือนทั้งสิ้น 280 หลัง มีประชากรรวมทั้งสิ้น 2,000 คน เป็นเพศชาย 1,200 คน เพศหญิง

800 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีนายสมชาย พึ่งศิลป์ เป็นประธานชุมชน และมีคณะกรรมการชุมชนทั้งสิ้น 10 คน

ชุมชนกำแพงทองพัฒนา มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ชุมชนคลองบางหลวง” เป็นชุมชนเก่าแก่ริมน้ำ ซึ่งมีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา เชื่อกันว่าในสมัยกรุงธนบุรี บริเวณนี้เป็นศูนย์กลางการค้าขาย เนื่องจากสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี โปรดเกล้าให้บรรดาชาวจีนซึ่งได้เคยช่วยเหลือพระองค์ มาตั้งบ้านเรือนอยู่ริมคลองบางกอกใหญ่ ผู้คนจึงนิยมเรียกกันติดปากว่า “คลองบางข้าหลวง” หรือ “คลองบางหลวง” สืบมาถึงในปัจจุบัน ชุมชนในปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นพื้นแผ่นดินที่มีคู คลองคั่นอยู่เป็นระยะ ๆ บ้านเรือนส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นห้องแถวที่ปลูกสร้างด้วยไม้ มีอายุราว 80 -100 ปี มีทางเดินด้านหน้าที่พัก เชื่อมถึงกัน บ้านไม้ห้องแถวนี้มีลักษณะที่แสดงว่า อาจจะเป็นตลาดเมื่อครั้งในอดีต และยังมีบ้านประเภทก่ออิฐถือปูนตามสมัยปัจจุบันอยู่บ้าง การคมนาคมภายในชุมชนส่วนใหญ่ใช้การเดินเท้า อาจมีการใช้รถจักรยานหรือรถจักรยานยนต์บ้าง แต่น้อยเนื่องจากไม่สะดวก เพราะเส้นทางสัญจรค่อนข้างแคบมาก พื้นที่ส่วนใหญ่ของชุมชนเป็นพื้นที่ที่เป็นของวัด เรียกว่า “พื้นที่ธรณีสงฆ์” ผู้อาศัยต้องทำสัญญาเช่ากับกรมการศาสนา หรืออาจกล่าวได้ว่าวัดเป็นเจ้าของในพื้นที่แห่งนี้ นอกจากนี้ชุมชนยังถูกล้อมรอบด้วยวัดเกือบทุกทิศ โดยทิศเหนือจรดวัดโบสถ์อินทราสารเพชร และวัดคูหาสวรรค์วรวิหาร ทิศใต้จรดวัดทองศาลางาม ทิศตะวันตกจรดวัดสุวรรณคีรี เป็นวัดร้างที่ตั้งอยู่ในบริเวณของโรงเรียนสุธรรมศึกษา กอปรกับ คลองบางหลวง หรือ คลองบางกอกใหญ่ นี้ มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และมีผลสำคัญต่อประเทศ รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร จึงได้กำหนดให้ “คลองบางกอกใหญ่” หรือ “คลองบางหลวง” เป็นคลองสำคัญ ซึ่งจะต้องอนุรักษ์ไว้ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2510 และด้วยเหตุดังกล่าวนี้ จึงเป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้ชุมชนกำแพงทองพัฒนาไม่อาจขยายตัวได้ และไม่สามารถสร้างสิ่งปลูกสร้างอื่นใดที่สูงกว่าหรือพาดผ่านอุโบสถของวัดที่อยู่ในพื้นที่ได้

นอกจากนี้ ยังมีจุดเปลี่ยนของพื้นที่ชุมชนกำแพงทองพัฒนาอีกประการหนึ่ง คือ เกิดการพลิกฟื้นบ้านเก่าของตระกูลรักสำหรับจใน ปี พ.ศ. 2552 ของกลุ่มศิลปิน ที่ได้มาซื้อบ้านนี้เพื่อบูรณะซ่อมแซมและพัฒนาให้เป็นมรดกที่ทรงคุณค่า โดยใช้แนวคิด “ซ่อมแซมบ้านเปลี่ยนไม้ซ่อมแซมชีวิตเปลี่ยนแนวคิดให้มาอนุรักษ์บ้านเก่า” แล้วใช้เป็นสถานที่ทำงานศิลปะ จัดแสดงผลงานภาพวาด ภาพถ่าย ชายชากาแฟ และของที่ระลึก รวมถึงการเผยแพร่อนุรักษ์ ศิลปะการแสดงหุ่นละครเล็กคณะค่านาย มีการปรับพื้นที่บางส่วนภายในบริเวณบ้านให้เป็นลานวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ที่เดินทางมาเยี่ยมเยือน ได้สัมผัสวิถีชีวิตริมสายน้ำ และบรรยากาศของความศักดิ์สิทธิ์ในองค์พระเจดีย์เก่าแก่ที่มีอยู่ในบริเวณบ้าน ซึ่งสมาคมสถาปนิกสยาม ได้มอบรางวัลอนุรักษ์ศิลปสถาปัตยกรรมดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2553 ประเภทเคหสถานและบ้านเรือนเอกชน ภายใต้แนวคิดต้องการที่จะอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างกลมกลืน ใช้ศิลปะในการเชื่อมความสัมพันธ์ สอนเยาวชนในพื้นที่โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ที่บ้านศิลปินแห่งนี้ยังมีองค์ประกอบและบริบทของวิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่น โบราณสถาน ที่ทรงคุณค่า ด้วยลักษณะเด่นทางสถาปัตยกรรม ทำให้เกิดการตื่นตัวของชาวบ้านในการตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณหน้าบ้าน เพื่อต้อนรับผู้ที่เดินทางเข้ามาเยี่ยมเยือน จึงเป็นจุดส่งเสริมที่จะสามารถพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต่อไปในอนาคต และ

จากประวัติความเป็นมาที่ร่วมสมัยมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ครั้งกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี มาจนถึงกรุงรัตนโกสินทร์ในปัจจุบัน ทำให้ชุมชนกำแพงทองพัฒนาแห่งนี้ มีศาสนสถาน โบราณสถาน โบราณวัตถุ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ ศิลปิน องค์ความรู้หลายแขนง และวิถีการดำรงชีวิตที่เรียบง่าย แตกต่างจากสภาพสังคมแวดล้อมในปัจจุบัน ดังที่ชุมชนได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “วิถีชีวิตชาวบ้าน เยี่ยมชมศิลปะโบราณ อนุรักษ์วัฒนธรรม ตลาดน้ำคลองบางหลวง” จึงทำให้เป็นแหล่งที่สามารถสืบสานและอนุรักษ์ เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสืบไป

5.1.2 ผลการศึกษาการบริหารจัดการในการสืบสานและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ฝั่งธนบุรี : กรณีศึกษาชุมชนกำแพงทองพัฒนา

การวิจัยนี้ นอกจากจะศึกษาถึงประวัติและสภาพปัจจุบันของชุมชนกำแพงทองพัฒนา แล้ว สารสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาด้านการบริหารจัดการในการสืบสานและอนุรักษ์ให้ชุมชนกำแพงทองพัฒนา เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมฝั่งธนบุรี และนำไปสู่การเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ต่อไป โดยใช้แนวทางการศึกษาด้านการบริหารจัดการของชุมชนกำแพงทองพัฒนา ตามกรอบแนวคิด POLC (Bartol & Martin, 1991) มี 4 ด้าน อันประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ด้านการนำ (Leading) และด้านการควบคุม (Controlling) จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลในชุมชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning)

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับด้านการวางแผน (Planning) ในการบริหารจัดการให้ชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันชุมชนได้ดำเนินการสืบทอดวิถีชีวิตความเป็นอยู่จากรุ่นต่อรุ่นมาเรื่อยๆ ดังนั้นลักษณะการวางแผนจึงเป็นไปในรูปแบบของการสืบทอดมาจากบรรพบุรุษมากกว่าการมุ่งหวังผลกำไรจากการดำเนินกิจการด้านการท่องเที่ยวของชุมชน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1 การวางแผนด้านกำลังคน (Man) ชุมชนกำแพงทองพัฒนา

การบริหารจัดการด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนา มีการวางแผนกำลังคนใน 2 รูปแบบคือ รูปแบบเป็นทางการ โดยการแต่งตั้งของสำนักงานเขตภาษีเจริญ ให้เป็นคณะกรรมการชุมชน จำนวน 10 คน และรูปแบบไม่เป็นทางการคือ รูปแบบตามสถานการณ์ โดยในแบบที่เป็นทางการนั้น จะเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของชุมชนที่ได้รับการมอบหมายมาจากองค์การภายนอก เช่น การดำเนินการกิจกรรม “ตลาดต้องชม” ที่เป็นโครงการที่จัดขึ้นโดยกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น หรือการจัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของ

ชุมชนที่คณะกรรมการชุมชนได้ดำเนินการประชุมปรึกษาหารือ และมีการกำหนดคนรับผิดชอบในการดำเนินการ หรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตภาษีเจริญ หรือองค์การภาครัฐอื่น ๆ

ส่วนการวางแผนกำลังคนแบบตามสถานการณ์นั้น จะเกิดการแบ่งหน้าที่กันทำเป็นคราว ๆ ไป แล้วแต่ว่าเป็นกิจกรรมอะไร เช่น การจัดกิจกรรมวันลอยกระทง กิจกรรมวันสงกรานต์ เมื่อชุมชนตกลงใจว่าต้องการให้มีการจัดกิจกรรมดังกล่าว ก็จะมีการอาสาทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามแต่ว่าใครจะทำอะไรได้ ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่แบบถาวรว่าต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อะไร แต่อย่างไรก็ดีเมื่อถึงคราวที่จะต้องจัดกิจกรรมอะไรร่วมกันก็จะมีวางแผนกำลังคน แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบตามความสมัครใจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการประสานงานเพื่อวางแผนกำลังคน

1.2 การวางแผนด้านการเงิน (Money)

การบริหารจัดการวางแผนด้านการเงิน (Money) พบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนา โดยประธานชุมชนและคณะกรรมการชุมชนทุกคนไม่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจากกรุงเทพมหานคร หรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ รวมถึงไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เป็นแบบแผนตามระบบงบประมาณประจำปีแต่อย่างใด ชุมชนจะได้รับงบประมาณสนับสนุนเมื่อได้รับประกาศจากกรุงเทพมหานคร ให้เขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนเป็นคราว ๆ ไป ซึ่งอาจได้รับการอนุมัติโครงการหรือไม่ก็ได้ หากได้รับการอนุมัติโครงการมา ก็จะต้องใช้งบประมาณระเบียบหรือข้อกำหนดของเจ้าของงบประมาณเท่านั้น ซึ่งในกรณีนี้จะมีเหรียญกษาปณ์ที่เป็นคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับ ดังนั้นจึงมีการวางแผนด้านการเงินในรูปแบบคณะกรรมการเป็นคราว ๆ ไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

หากชุมชนต้องมีการจัดกิจกรรมของชุมชนเอง เช่น งานประเพณีต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากวัดกำแพงบางจาก หรืออาจใช้วิธีการระดมทุน โดยการรับบริจาค หรือการผลิตสินค้าจำหน่ายในกิจกรรมตามประเพณีนั้น เช่น ผลิตกระทงขายในประเพณีลอยกระทง เป็นต้น หรือมีการเก็บเงินค่าเช่าพื้นที่ในการจำหน่ายสินค้าในงานประเพณีนั้น ๆ จากผู้ขายที่เข้ามาจำหน่ายสินค้าเป็นคราว ๆ ไป ซึ่งในกรณีนี้จะมีการวางแผนกลุ่มบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านการเงินเป็นคราว ๆ ไป และส่วนใหญ่จะดำเนินการร่วมกับวัด

สรุปการวางแผนด้านการเงินได้ว่า โดยทั่วไป ไม่มีการวางแผนการเงินทั้งการรับและการจ่ายแบบถาวร แต่จะมีการจัดตั้งกลุ่มบุคคลในชุมชนทำหน้าที่เป็นคราว ๆ ไป แล้วแต่สถานการณ์ ส่วนในกิจการเพื่อพัฒนาชุมชนให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวขึ้น ใช้วิธีให้แต่ละบ้านรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาบ้านให้สวยงาม หรือจะทำการค้าขายก็เป็นสิทธิส่วนตัวของแต่ละบ้านที่จะดำเนินการ โดยชุมชนมิได้เรียกเก็บเงินเพื่อเป็นรายได้ของชุมชน และด้วยวิธีนี้จึงส่งผลให้ไม่เกิด

ปัญหาด้านการบริหารการเงินส่วนกลางของชุมชน รวมถึงไม่มีการบังคับให้แต่ละบ้านต้องลงทุนในการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแต่อย่างใด

1.3 การวางแผนด้านวัสดุ วัสดุดิบ หรือสิ่งของต่าง ๆ (Material)

การบริหารจัดการวางแผนด้านวัสดุ วัสดุดิบ หรือสิ่งของต่าง ๆ (Material) พบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนามีการวางแผนด้านวัสดุ วัสดุดิบ หรือสิ่งของต่าง ๆ แบบตามสถานการณ์ หมายความว่า การจัดหาวัสดุใด ๆ มาใช้เพื่อประโยชน์ของชุมชนในส่วนรวมนั้น ส่วนใหญ่อาศัยจากความร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชนเป็นคราว ๆ ไป หรือรับการบริจาคจากวัด กำแพงบางจาก รวมไปถึงการใช้พื้นที่ของวัดกำแพงบางจากเป็นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนด้วย นอกจากนี้สิ่งของถาวรประจำชุมชน เช่น เครื่องออกกำลังกาย เครื่องเล่นเด็ก สัญญาณเสียงบอกเหตุต่างๆ หน่วยงานของรัฐ ได้แก่สำนักงานเขตภาษีเจริญ หรือกรุงเทพมหานครเป็นผู้มอบให้ และยังมีหน่วยงานอื่น เช่น มหาวิทยาลัย องค์การเอกชน มาจัดทำให้แล้วมอบให้แก่ชุมชน

ส่วนในด้านการวางแผนเพื่อใช้วัสดุ วัสดุดิบ หรือสิ่งของต่าง ๆ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรึกษาหารือกัน อาจมีการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในการรับคืนหรือจ่ายออกไป เป็นกรณีไป แต่ไม่มีการแต่งตั้งผู้ดำเนินการถาวร การจัดหาวัสดุดิบต่างๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว หากเป็นพื้นที่ส่วนกลาง วัดและประธานชุมชน จะรับผิดชอบในการจัดหามา เป็นเรื่อง ๆ ไป และเจ้าของบ้านแต่ละบ้านจะจัดหาเพื่อพัฒนาบ้านของตนเอง

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)

ผลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการองค์กรของชุมชนกำแพงทองพัฒนา ถูกจัดระบบการจัดองค์กรโดยระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยชุมชนและกรรมการชุมชน พ.ศ. 2555 โดยกำหนดตำแหน่งไว้ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก นายทะเบียน และประชาสัมพันธ์ โดยคณะกรรมการทั้งหมดจะได้มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในชุมชน และได้รับการแต่งตั้งจากกรุงเทพมหานคร โดยในการปฏิบัติงานผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะดำเนินกิจกรรมที่เป็นไปตามระเบียบของกรุงเทพมหานคร

แต่อย่างไรก็ดี การจัดองค์กรตามระเบียบของกรุงเทพมหานคร ยังไม่ได้ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวของชุมชนกำแพงทองพัฒนา โดยในภาพรวมไม่มีการแบ่งสายงานรับผิดชอบในกิจการต่าง ๆ ของชุมชน การจัดองค์กรจึงเป็นไปในลักษณะร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรมแต่ละอย่างไปด้วยกันตามความสมัครใจ คล้ายกับการดำเนินชีวิตของชาวบ้านในอดีตที่แต่ละบ้านเข้าร่วมกิจกรรมของหมู่บ้านตามความสมัครใจ โดยมีผู้ใหญ่บ้านหรือกำนันเป็นผู้นำปฏิบัติ และมีพระผู้ใหญ่ที่เคารพนับถือ เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ นำพาให้ชาวบ้านมาระดมพลังในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

การจัดองค์กรดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าชุมชนแห่งนี้ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่ไม่มีรูปแบบการจัดองค์กรที่ชัดเจน แต่อาศัยการมีวัฒนธรรมหลักในการดำเนินกิจการขององค์กรอันเกิดจากการมีค่านิยมที่เน้นความเรียบง่ายและเป็นธรรมชาติ เคารพในความเป็นส่วนตัวซึ่งกันและกัน ด้านการมีวิบุรุษ คือมีการเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ของตนเองในการดำเนินกิจการของชุมชน และด้านการมีพิธีกรรมและพิธีการที่ร่วมสมัยกันในความเชื่อเกี่ยวกับสุนทรียะทางศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น และวิถีแห่งการดำรงชีวิตที่เรียบง่าย รวมทั้งมีเครือข่ายของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจากการสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมและการเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรมต่อให้คนรุ่นต่อไป หรือกลุ่มคนที่อยู่ภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ดี แม้ว่าชุมชนจะไม่ได้มีรูปแบบการจัดการองค์กรที่ชัดเจน แต่จากการลงพื้นที่ภาคสนาม พบว่า ในทางปฏิบัติจริง ผู้นำแต่ละคนมีการจัดองค์กรแบบไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แต่จะเป็นลักษณะการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างประธานชุมชนและคณะกรรมการชุมชนกับประชาชนในชุมชน ดังจะเห็นได้จากการจัดการร้านค้าซึ่งอยู่ติดและต่อแถวเรียงกันแบบไม่มีช่องว่าง และสามารถประกอบอาชีพชนิดเดียวกันได้โดยไม่เกิดปัญหา มีการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย และไม่ล้ำเส้นจนเกิดเป็นกรณีพิพาท หรือในกรณีที่ชุมชนพล อักพันธานนท์ ได้ชักชวนให้กลุ่มศิลปินแขนงต่าง ๆ เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการจรรโลงวัฒนธรรมที่มีคุณค่าของชุมชนกำแพงทองพัฒนา โดยศิลปินแต่ละแขนงต่างมีอิสระต่อกันในการดำเนินกิจการของตนเอง และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ โดยมีได้มีการกำหนดว่าผู้ใดผู้หนึ่งเป็นเจ้าของหรือผู้บังคับบัญชา

3. ด้านการนำ (Leading)

การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมด้านการนำ (Leading) ในชุมชนกำแพงทองพัฒนา มีผู้นำหลักอยู่ 3 คน ทำหน้าที่ในการนำคนละส่วนกัน ดังนี้

ผู้นำคนที่ 1 เป็นผู้นำตามกฎหมาย มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในชุมชน และได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ให้ดำรงตำแหน่งประธานชุมชน ได้แก่ คุณสมชาย พิงศิลป์

ผู้นำคนที่ 2 เป็นผู้นำทางศาสนา มีตำแหน่งเป็นเจ้าอาวาสวัดกำแพงบางจาก มีลักษณะการนำอันเกิดจากความศรัทธาและเชื่อถือจากประชาชนในชุมชน ได้แก่ พระครูศรีปริยัติยานุรักษ์ ใช้การนำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมกิจกรรม จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็ขู่ลงโทษ ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมกิจกรรมบ้าง และบางครั้งยอมให้ผู้ร่วมกิจกรรมตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้นำ

ผู้นำคนที่ 3 เป็นผู้นำทางสังคม เกิดขึ้นจากสถานการณ์ทางสังคมที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้คนโดยรอบ ได้แก่ คุณชุมพล อักพันธานนท์ ผู้ริเริ่มสร้างบ้านศิลปิน ใช้การนำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) โดยให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ร่วมงานคือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้นำทั้ง 3 คน ใช้การนำแบบตามสถานการณ์ โดยมีได้มีการแบ่งงานหรือกำหนดภารกิจร่วมกันว่า ใครจะนำอะไร และนำอย่างไร ต่างคนต่างทำหน้าที่ในการนำของตนเอง แต่เมื่อต้องประสานความร่วมมือกันในการนำชุมชนในเรื่องสำคัญๆ ผู้นำตามกฎหมายคือประธานชุมชน จะแสดงบทบาทเป็นผู้นำองค์กร แต่ผู้นำชุมชนตามกฎหมายก็มักจะให้เกียรติแก่ผู้นำอีก 2 คนเสมอ โดยประธานชุมชนจะมีความใกล้ชิดกับผู้นำทางศาสนามากกว่าผู้นำทางสังคม อย่างไรก็ตาม ผู้นำทั้ง 3 คนต่างให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และไม่ก้าวก่ายการทำงานซึ่งกันและกันด้วย รวมถึงการมีวิสัยทัศน์เดียวกันคือ การอยู่รวมกันอย่างกลมกลืนภายใต้วิถีการดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย โดยต่างคนต่างทำหน้าที่ของตน ในการนำพาชุมชนกำแพงทองพัฒนาก้าวไปด้วยกัน เป็นชุมชนแห่งการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความขัดแย้ง

4. ด้านการควบคุม (Controlling)

การบริหารจัดการด้านการควบคุม (Controlling) ของชุมชน เป็นลักษณะที่ไม่มีการกฤษฎีที่ชัดเจนและมีความแตกต่างกันระหว่างผู้นำแต่ละคน ดังนี้

ผู้นำชุมชนตามกฎหมาย คือ ประธานชุมชน ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรุงเทพมหานคร มีกระบวนการควบคุมในกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณของรัฐ และเป็นไปตามข้อกำหนดของรัฐ ที่ต้องให้ชุมชนจัดทำรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ แก่สำนักงานเขตภาษีเจริญ ดังนั้นกระบวนการควบคุมจึงเป็นไปในลักษณะตามโครงสร้างการรายงานที่กรุงเทพมหานครกำหนด อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ส่วนการบริหารจัดการด้านบุคคล ผู้นำชุมชนใช้วิธีการนำตามสถานการณ์ ดังนั้นด้านการบริหารงานบุคคล จึงเป็นไปในลักษณะการเชิญชวน การขอร้องให้มาร่วมงาน มากกว่าการสั่งการ และเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่ของชุมชน มักมีความเกี่ยวข้องกับประเพณีและกิจกรรมทางศาสนา กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล จึงเป็นไปในลักษณะการร่วมมือร่วมใจตามความสมัครใจ เพราะเป็นการทำงานร่วมกับวัด ในด้านการบริหารความขัดแย้ง ส่วนใหญ่ใช้วิธีการพบปะพูดคุยกัน

เป็นการส่วนตัว ใช้การรับฟัง และสนองตอบความต้องการในประเด็นที่ทำได้ เช่น ต้องการถังขยะ ชุมชนก็จะจัดทำให้ เป็นต้น สถานการณ์โดยทั่วไปยังไม่เคยเกิดความขัดแย้งที่เป็นปัญหาใหญ่ และหากเกิดขึ้นก็จะใช้วิธีการนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการชุมชนอย่างเป็นทางการ เพื่อนำเสนอต่อสำนักเขตภาษีเจริญในการให้ความช่วยเหลือ หรือไกล่เกลี่ยแล้วแต่กรณี

ส่วนผู้นำทางศาสนา ใช้กระบวนการควบคุม โดยวิธีสนทนาพูดคุยเพื่อหาหรือหรือประเมินสถานการณ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ และในบางสถานการณ์ ก็ได้นำผลการหารือเสนอให้ประชาชนในชุมชนได้รับทราบ จากการประกาศให้ทราบเมื่อมีประชาชนมารวมตัวทำกิจกรรมกันในวัน อาจมีการซักถามแบบตัวต่อเมื่อเกิดความคับข้องใจ สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล ไม่มีความซับซ้อน เนื่องจากพระและเณรในวัดมีจำนวนไม่มากนัก จึงทำให้ง่ายในการปกครอง และส่วนใหญ่ก็เต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน กรณีที่เกิดมีความขัดแย้ง เจ้าอาวาสจะให้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายกรณี หากเป็นเรื่องส่วนตัวก็จะใช้วิธีรับฟัง แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติกิจกรรมก็จะใช้วิธีการรับฟัง แล้วหาข้อมูลหรือหลักฐานเพิ่มเติม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการยุติความขัดแย้ง

ด้านผู้นำทางสังคม มีการบริหารจัดการแบบทีมงาน โดยมีการประเมินสถานการณ์ และติดตามดูผลจากการจัดกิจกรรมของบ้านศิลปิน และการแสดงหุ่นละครเล็ก ซึ่งทีมงานจะมีการนัดประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรม และประเมินสถานการณ์ด้านความเป็นอยู่ รวมถึงสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวอยู่เสมอ ส่วนการบริหารงานบุคคลของผู้นำทางสังคม เนื่องจากกิจการเป็นลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน ร่วมลงทุน ร่วมแรง ร่วมใจ หลังจากมีการประเมินสถานการณ์ ก็จะมีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมในบ้านศิลปิน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของทีมงานและนักท่องเที่ยว แต่กระบวนการควบคุมนี้จะไม่เหลื่อมล้ำเข้าไปในกิจกรรมของชุมชน นอกจากบางกิจกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อกัน อาทิ ช่วงที่จะมีการสร้างสะพานข้ามคลองบางจาก จากบ้านศิลปินไปเชื่อมต่อกับบริเวณวัดกำแพงบางจากก็มีการทำประชาคม เพื่อประเมินและตรวจสอบผลกระทบต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสร้าง เป็นต้น

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชนกำแพงทองพัฒนา ที่พบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนา เป็นชุมชนเก่าแก่ที่มีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา มีที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยา (สายเก่า) จนกระทั่งในรัชสมัยสมเด็จพระชัยราชาธิราชโปรดเกล้าให้ขุดคลองลัดแม่น้ำเจ้าพระยาขึ้น ตรงช่วงพื้นที่ที่เรียกว่า “บางมะกอก” หรือ “บางกอก” ซึ่งต่อมากระแสน้ำจากแม่น้ำเจ้าพระยาเดิมไหลลงมากัดเซาะคลองลัดที่ขุดใหม่ ทำให้คลองลัดดังกล่าวขยายตัวกว้างขึ้น จนกลายเป็นแม่น้ำเจ้าพระยาในปัจจุบัน และแม่น้ำเจ้าพระยาสาย

เดิมที่เคยไหลผ่านชุมชนกำแพงทองพัฒนาได้กลับกลายเป็นเพียงลำคลองที่เรียกกันในสมัยกรุงธนบุรีว่า “คลองบางข้าหลวง” เนื่องจากในช่วงเวลานั้น พระเจ้ากรุงธนบุรี ได้โปรดเกล้าให้บรรดาชาวจีนซึ่งได้เคยช่วยเหลือพระองค์ มาตั้งบ้านเรือนอยู่ริมคลองแห่งนี้ ผู้คนจึงนิยมเรียกกันติดปากว่า “คลองบางข้าหลวง” แต่ต่อมาเกิดการกร่อนค่าเหลือเป็นชื่อว่า “คลองบางหลวง” (สมบัติ พลายน้อย, 2555) มาจนถึงปัจจุบันนี้

จากสภาพทางภูมิศาสตร์และประวัติของชุมชนกำแพงทองพัฒนา ส่งผลให้ชุมชนแห่งนี้ ที่มีที่ตั้งเลียบริมลำคลองบางหลวง หรือคลองบางกอกใหญ่ในปัจจุบัน มีเรือนักท่องเที่ยวแล่นผ่านไปมาเพื่อไปเที่ยวที่ตลาดน้ำคลองลัดมะยม และตลาดน้ำตลิ่งชัน เห็นว่าชุมชนแห่งนี้มีสภาพของบ้านเรือนที่แตกต่างจากชุมชนอื่น ๆ ด้วยยังคงสภาพบ้านเรือนแบบเก่าไว้ ประกอบกับมีบ้านศิลปิน ที่มีลักษณะเป็นบ้านไม้รูปทรงเป็นแบบสมัยดั้งเดิม และมีการสร้างป้ายชื่อ และหุ่นปั้นที่สะดุดตา ทำให้ผู้ที่ผ่านไปมาสนใจและแวะมาเยี่ยมชม ได้สัมผัสกับวิถีชีวิตแบบเรียบง่ายของคนในชุมชน กอปรกับการแสดงหุ่นละครเล็กคณะค่านาย ตลอดจนงานศิลปะแขนงต่าง ๆ แสดงไว้ให้ชม และได้ฝึกปฏิบัติฟรี มีศาสนาสถานที่ทรงคุณค่า ถึง 4 แห่ง อันได้แก่ วัดกำแพงบางจาก วัดคูหาสวรรค์วรวิหาร วัดโบสถ์อินทราสารเพชร วัดทองศาลางาม และวัดสุวรรณคีรี (วัดร้าง) ที่สามารถเล่าเรื่องประวัติศาสตร์ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ให้แก่ผู้มาเยี่ยมชมได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการมีร้านค้าและร้านอาหารที่เป็นของผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนจัดแสดงและจัดจำหน่ายให้แก่ผู้มาเยี่ยมชม จนเกิดเป็นกระแสให้มีคนเดินทางมาท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในชุมชนแห่งนี้มากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ สอดคล้องกับ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) ที่อธิบายว่า กระแสความต้องการของนักท่องเที่ยวให้เกิดการเรียนรู้ในแหล่งท่องเที่ยว เป็นกระแสความต้องการที่มีมากขึ้น กลุ่มนักท่องเที่ยวต้องการได้รับความรู้ความเข้าใจเรื่องการท่องเที่ยวมากกว่าความสนุกเพลิดเพลินเพียงอย่างเดียว และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2558) ที่อธิบายว่า การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ต้องมีการให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน วัฒนธรรมและได้รับความเพลิดเพลิน พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนายังมิได้มีการบริหารจัดการเพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมของชุมชนไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสืบสานและอนุรักษ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนด้วย ดังคำกล่าวของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2558) ที่กล่าวว่า การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ต้องมีการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญ คุณค่า ประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของทรัพยากรวัฒนธรรมในแหล่งท่องเที่ยวนั้น เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่นักท่องเที่ยวในการเพิ่มคุณค่าของประสบการณ์ในการเข้าชม ในขณะที่เดียวกันก็จะก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจในมรดกทางวัฒนธรรมของชุมชนหรือท้องถิ่น และจะต้องเป็นการท่องเที่ยวในลักษณะที่ให้ความรู้แก่ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนักท่องเที่ยว ผู้ดูแลแหล่งท่องเที่ยว ผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว และประชาชนในท้องถิ่น โดยยึดหลักที่ว่าต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้และประสบการณ์จากการท่องเที่ยว พร้อมทั้งมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า จากประวัติความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของชุมชนกำแพงทองพัฒนา มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ดังที่ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) อธิบายถึงองค์ประกอบของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย (1) ประวัติศาสตร์และร่องรอยทางประวัติศาสตร์ที่ยังปรากฏให้เห็น (2) โบราณคดีและพิพิธภัณฑสถานต่าง ๆ (3) งานสถาปัตยกรรมเก่าแก่ดั้งเดิมในท้องถิ่นและสิ่งปลูกสร้าง รวมทั้งซากปรักหักพัง (4) ศิลปะ ทัศนกรรม ประติมากรรม ภาพวาด และรูปปั้น (5) ศาสนารวมถึงพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา (6) ดนตรี การแสดงละคร ภาพยนตร์ มหรสพต่าง ๆ (7) วิถีชีวิต เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย การทำอาหาร ขนบธรรมเนียมการรับประทานอาหาร (8) ประเพณี วัฒนธรรมพื้นบ้าน ขนบธรรมเนียม และเทศกาลต่าง ๆ (9) ลักษณะงานหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการนำมาใช้เฉพาะท้องถิ่น จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นพบว่า ชุมชนกำแพงทองพัฒนามีองค์ประกอบเหล่านั้นครบเกือบทุกองค์ประกอบในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ควรสืบสานและอนุรักษ์ไว้สืบไป

2. ด้านการบริหารจัดการเพื่อสืบสานและอนุรักษ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมฝั่งธนบุรี ชุมชนกำแพงทองพัฒนา ที่พบว่า การวางแผนเพื่อบริหารคน บริหารเงิน และบริหารงาน จึงเป็นไปในลักษณะการแบ่งหน้าที่กันทำเป็นคราว ๆ ไป แล้วแต่ว่าเป็นกิจกรรมอะไร มีการอาสาทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามแต่ว่าใครจะทำอะไรได้ ไม่มีการกำหนดหน้าที่แบบถาวรว่าต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อะไร มีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบตามความสมัครใจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการประสานงานเพื่อวางแผนกำลังคน การจัดหาวัสดุต่างๆ มาใช้เพื่อประโยชน์ของชุมชนในส่วนรมนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพชรศรี นนท์ศิริ (2555) ที่ทำการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างประสบความสำเร็จเนื่องจากมีรูปแบบการดำเนินการแบบกระจายอำนาจ คนในชุมชนมีส่วนร่วมทั้งในการจัดตั้ง วางแผน และดำเนินงาน แต่ก็พบแนวโน้มของการรวมอำนาจการตัดสินใจของผู้นำกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในบางกลุ่มได้ โดยในประเด็นความขัดแย้งจากการรวมอำนาจนี้จะไม่เกิดขึ้นในชุมชนกำแพงทองพัฒนา トラบเท่าที่ชุมชนไม่นำวิธีการบริหารจัดการแบบรวมอำนาจมาใช้ ส่วนด้านการนำและการควบคุมองค์การนั้น การที่ชุมชนกำแพงทองพัฒนามีบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นผู้นำ 3 คน 3 ลักษณะได้แก่ ผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำทางศาสนา และผู้นำทางสังคม โดยผู้นำทั้ง 3 คน และใช้การนำแบบตามสถานการณ์ โดยต่างคนต่างทำหน้าที่ในการนำของตนเอง ต่างให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และไม่ก้าวก่ายการทำงานซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์เดียวกันคือการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนภายใต้วิถีการดำเนินชีวิตแบบเรียบง่ายนั้น สอดคล้องกับ Fried E. Fiedler (1971) ที่ได้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่

แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) การบริหารขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่า การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหา ทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น ส่วนการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

แต่อย่างไรก็ดี หากชุมชนกำแพงทองพัฒนาต้องการจะสืบสานและอนุรักษ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมนี้ไว้ให้ได้ ชุมชนจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาให้การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน ให้เป็นการท่องเที่ยวแบบครบวงจร ทั้งการท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวเชิงนันทนาการ ควรมีการพัฒนาด้านการสืบค้น สืบสาน และอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี โดยการแสวงหาช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ที่เข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยว เกี่ยวกับการสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในประเพณี และวัฒนธรรมนั้น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการวางแผนสร้างรายได้ให้แก่คนในท้องถิ่น อาทิ การให้เช่าชุดแต่งกายตามประเพณีวัฒนธรรม การจัดโปรแกรมประเภท walking-tour ที่มุ่งเน้นให้คนในชุมชนเป็นผู้นำเที่ยว ฯลฯ เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ภายใต้ค่านิยมการดำรงอยู่อย่างเรียบง่าย และดำรงไว้ซึ่งวิถีชีวิตแบบดั้งเดิม ดังผลการวิจัยของ กัญญาณ อินทหว่าง และคณะ (2554) เรื่องแนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่พบว่า การดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการศึกษาวิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อ และมีกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน ควรมีการสร้างรายได้จากการขายของที่ระลึก หรือระดมความคิดเพื่อออกแบบการค้าขายที่สอดคล้องกับแนวทางการท่องเที่ยวของชุมชน นอกจากนี้ยังพบว่าแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ควรเป็นการท่องเที่ยวครบวงจรระหว่างการท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวเชิงนันทนาการ โดยมีแนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาด้านการสืบค้น สืบสาน อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี การจัดให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในประเพณี การร่วมกันแสวงหาการสนับสนุนทางด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ในการพัฒนาควรมีความหลากหลายของกิจกรรมในการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนางลักษณ์ จันทาภากุล และนรินทร์ สังข์รักษา (2556) ได้วิจัยการศึกษาศักยภาพในการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนบ้านหัวเขาจีน จังหวัดราชบุรี โดยพบว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว โดยรวมมี 4 ด้าน คือ ด้านพื้นที่ ด้านการจัดการ ด้านกิจกรรม และด้านองค์การ โดยมีแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง การให้ความรู้ การจัดอบรมในการจัดการท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ และการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพชุมชน เป็นต้น

3. ผลจากการนำองค์ความรู้ที่ได้สกัดจากผู้เชี่ยวชาญทำการรวบรวมในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ที่มีรูปแบบและเนื้อหาที่ถูกต้องและเหมาะสมในการศึกษาและสะดวกต่อการใช้งาน มีการตรวจสอบประสิทธิภาพโดยผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้ศึกษาสื่อ ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมการจัดการองค์ความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเชื่อมั่นว่านวัตกรรมการจัดการองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นถูกต้องและเหมาะสมโดยมีค่าคะแนน IOC เท่ากับ 1.00 ทุกประเด็น และผลการประเมินความเหมาะสมของสารสนเทศการจัดการองค์ความรู้ในรูปแบบวีดิทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($X = 4.62$, $S.D. = 0.56$) ส่วนการนำเสนอในรูปแบบของวีดิทัศน์มีรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถเผยแพร่ได้ในช่องทางที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Asian Productivity Organization (APO) (ประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2547) ได้เสนอวิธีการและเครื่องมือการจัดการความรู้ไว้ให้องค์กรได้พิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือแหล่งใด และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Identifying the Knowledge) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) เป็นการดึงความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีออกจากตัวบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน ออกมารวมกันเพื่อจัดเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งานด้วยวิธีการการระดมสมอง (Brainstorming) การรวมกลุ่มพูดคุย (Knowledge Cafes) การใช้หลักความร่วมมือจากหลายฝ่าย ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่ดึงมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยวิธีการ การทบทวนการเรียนรู้จัดหมวดหมู่เนื้อหาความรู้ (Taxonomy) การจัดกลุ่มความรู้ (Knowledge Clusters) การผลิตสื่อความรู้ทั้งภาพและเสียง หรือการบันทึกเรื่องราวของตนเองลงในเว็บไซต์ (Blogs) เป็นต้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการสืบสานและอนุรักษ์การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตภาษีเจริญ ควรพิจารณากำหนดแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ เพื่อนำภูมิปัญญาที่มีอยู่ในชุมชน มาใช้ในการส่งเสริมการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมให้เกิดผลงานที่ออกมาเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การสร้างการแข่งขันในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่จะเป็นแรงจูงใจให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน โดยในการดำเนินการควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตภาษีเจริญ ควรพิจารณาให้การสนับสนุนโดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาชุมชนกำแพงทองพัฒนาให้เป็นชุมชนต้นแบบที่เป็นเลิศในด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และระดมสรรพกำลังในการให้ความรู้แบบการพาทำ เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้มีความรู้ความเข้าใจ และร่วมมือในการพัฒนาชุมชนให้เป็นต้นแบบการอนุรักษ์วิถีชีวิตและเป็นต้นแบบการสืบสานการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนให้กับชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขตภาษีเจริญ ควรกำหนดแผนงานในการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเป็นแหล่งท่องเที่ยว

เชิงวัฒนธรรมของชุมชนกำแพงทองพัฒนาให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4. เพื่อให้การสืบสานและอนุรักษ์ชุมชนกำแพงทองพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ชุมชนควรรักษา พระสงฆ์ แกนนำชุมชน กลุ่มศิลปิน มาร่วมระดมสมองประชุมปรึกษาหารือ ทำข้อตกลง กำหนดแนวทางการจัดการของชุมชน โดยเปลี่ยนบทบาทความสัมพันธ์แบบ “ผู้ให้-ผู้รับ” (donor-recipient) เป็นความสัมพันธ์แบบ “หุ้นส่วน” หรือ “พันธมิตร” (partnership) เป็นการร่วมมือกันทำงาน ช่วยเสริมเติมกันให้งานสมบูรณ์ เคารพให้เกียรติกัน ในลักษณะเพื่อนร่วมงาน เป็นที่เพื่อน้อง ที่มีเป้าประสงค์เดียวกันคือ “ชาวบ้านอยู่ได้ ชุมชนอยู่ดี สามัคคีคือพลัง”

5. การจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

ควรมีการระดมความคิดกับบุคคลหลายฝ่ายในชุมชน เพื่อจัดทำแผนที่และคู่มือแหล่งเรียนรู้หรือทรัพยากรทางวัฒนธรรมของชุมชนกำแพงทองพัฒนา ด้วยการร่วมกันสำรวจเส้นทางเดินเท้าภายในชุมชน การแนะนำสถานที่ต้องชมต่างๆ ของชุมชน การจัดทำคู่มือนี้จะช่วยให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง รวมถึงการเดินทางต่อไปยังสถานที่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในแหล่งอื่นต่อไปได้ เช่น แหล่งทรัพยากรวัฒนธรรม ย่านตลิ่งชัน ย่านบางระมาด ย่านตลาดพลู เป็นต้น การเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ หรือ สถานที่ในการทัศนศึกษา โดยสามารถเชื่อมต่อในการเดินทางไปยังพื้นที่ต่างๆในบริเวณใกล้เคียงได้นั้น ยังจะเป็นแนวทางการรักษาพื้นที่ มรดกทางวัฒนธรรมของฝั่งธนบุรีสืบต่อไปด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัย “แบบพาทำ” (ผู้วิจัยลงมือปฏิบัติการร่วมกับชุมชน) ให้กับชุมชน ในประเด็นการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวหรือการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อช่วยให้ชุมชนเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพราะการมีผู้รู้เป็นผู้นำในการพาทำ ย่อมจะส่งผลในด้านความถูกต้องตามหลักข้อเท็จจริง และหลักวิชาการ รวมไปถึงจะช่วยลดช่องว่างในการปฏิบัติการร่วมกันของคนในชุมชน เพราะผู้นำในการพาทำไม่ใช่สมาชิกของชุมชน

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาด้านการบริหารจัดการของชุมชนในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม แต่ไม่ได้มีการศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ดังนั้นหากมีการศึกษาต่อไปควรมีการศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการแสดงออกหรือปัจจัยใดที่ผลต่อพฤติกรรมท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ต่อไป ทั้งนี้ควรศึกษาทั้งวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น