

การบริหารจัดการงานบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน

The Restoration Management of Mrigadayavan Palace

ปาริฉัตร สุกุลเจริญพรชัย และ ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ

Parichat Sakunjaroenpornchai and Triwat Viryasiri

ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร 10330 ประเทศไทย

Department of Architecture, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University,

Bangkok, 10330, Thailand

บทคัดย่อ

พระราชนิเวศน์มฤคทายวันสร้างขึ้นใน พ.ศ. 2466 ตั้งอยู่ติดริมชายหาดชะอำ ประกอบด้วยหมู่พระที่นั่งที่ทั้งหมดเป็นอาคารกึ่งปูนกึ่งไม้ยกพื้นสูงใต้ถุนโล่ง และมีอาคารประกอบอื่น ๆ ใช้สำหรับการแปรพระราชฐานในฤดูร้อนของ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ใน พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน พระบรมราชานุญาตให้กองตำรวจตระเวนชายแดนเข้าใช้พื้นที่ ต่อมาใน พ.ศ. 2536 ได้มีการจัดตั้งมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันในพระอุปถัมภ์ สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณวดีขึ้น เพื่อเข้ามาดูแลรักษาอาคาร รวมถึงบริหารจัดการพื้นที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสถานที่ท่องเที่ยว กระทั่งเมื่อ พ.ศ. 2560 สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ได้พระราชทานโฉนดที่ดินเพื่อให้ทางมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันได้ใช้ประโยชน์ ซึ่งทางมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน



ภาพถ่ายหมู่พระที่นั่งบริเวณ
ทางเดินศาลาลงทรงฝ้ายหน้า
เมื่อ พ.ศ. 2557

ได้เห็นความสำคัญและคุณค่าทางสถาปัตยกรรม จึงดำเนินการบูรณะซ่อมแซม
อาคารในหมู่พระที่นั่งจำนวนหลายหลังที่อยู่ในสภาพทรุดโทรมและเสื่อมสภาพ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอน
การบริหารจัดการงานบูรณะในพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน ที่ดำเนินการตั้งแต่
พ.ศ. 2554-2560 โดยพิจารณาจากกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการและทฤษฎี
การอนุรักษ์สถาปัตยกรรมในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ การวางแผนดำเนินงาน
ก่อนการบูรณะและระหว่างการบูรณะ, การเก็บข้อมูลเพื่อการบูรณะ และการ
ประสานงานและกำกับดูแลระหว่างการบูรณะ การศึกษาครอบคลุมอาคาร
ทั้งหมด 4 หลัง ได้แก่ ศาลาลงทรงฝ้ายหน้า สโมสรเสวกามาตย์ หอเสวยฝ้าย
หน้า และระเบียงทางเดินศาลาลงทรง โดยมุ่งเน้นศึกษาขั้นตอนในการบูรณะ
ซ่อมแซม เอกสาร ระยะเวลา งบประมาณ และวัสดุ ด้วยวิธีการสืบค้นจาก
เอกสาร แบบบูรณะซ่อมแซม และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่า การบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวันในช่วงต้น
มีความสอดคล้องตามทฤษฎีการบริหารจัดการและทฤษฎีการอนุรักษ์สถาปัตย-

กรรมในเรื่องวางแผนลำดับการซ่อมแซมตามเทคนิค ต่อมาภายหลังมีการพัฒนา ขั้นตอนและแผนงานขึ้นเป็นลำดับ โดยแบ่งการจัดการออกเป็น 2 ระยะคือ 1) ระยะก่อนการดำเนินการบูรณะ มีการเตรียมการทำให้แบบสำรวจด้วยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ การวางแผนงานพร้อมงบประมาณแยกส่วนใช้สำหรับสำรวจก่อน ดำเนินการบูรณะ รวมถึงการจัดหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ 2) ระยะ ดำเนินการบูรณะ มีการดำเนินการตามแผนงานและตรวจสอบแผนงานสำหรับ ดำเนินการและควบคุมระยะเวลา รวมถึงจัดการเอกสารที่เป็นระบบ สามารถ ติดตามและประสานงานในการจัดการวัสดุ รวมถึงเทคนิควิธีที่ใช้ในการบูรณะ ซ่อมแซม ทำให้การบริหารจัดการงานบูรณะดำเนินงานได้แล้วเสร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันเป็นองค์กร เอกชน จึงทำให้ระยะเวลาและงบประมาณสามารถยืดหยุ่นได้ หรือหากเกิด ข้อผิดพลาดก็สามารถปรับแผนได้อย่างคล่องตัว อีกทั้งมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ และช่างฝีมือ จึงเป็นข้อได้เปรียบของการบริหารจัดการงานบูรณะมากกว่า ระบบในการดำเนินงานของภาครัฐ จากข้อได้เปรียบนี้ มูลนิธิพระราชนิเวศน์ มฤคทายวันสามารถพัฒนาแผนบริหารจัดการหลังอื่น ๆ ในหมู่พระที่นั่งในแผน ระยะยาวต่อไป อย่างไรก็ตามองค์กรอื่นก็สามารถนำหลักการการจัดการงาน บูรณะเบื้องต้น ได้แก่ การวางแผนงานบูรณะ การควบคุมงบประมาณและเวลา รวมถึงการจัดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการบูรณะ อาคารได้ ตามขั้นตอนที่เป็นลำดับและวิธีการที่เหมาะสม

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, งานบูรณะ, พระราชนิเวศน์มฤคทายวัน, งานอนุรักษ์, อาคารอนุรักษ์

Abstract

In 1923, The Mrigadayavan Palace was built in the era of King Vajiravudh, (Rama the VI), it's located on the beachfront of Cha-Am in Phetchaburi Province, Thailand. The palace was built into two-stories which ground floor is concrete as a base and Teak Wood palace on upper floor as the main functions. Later, from 1969-1992, King Bhumibol Adulyadej (Rama the IX) gave the permission for the Border Patrol Police Department to occupy

the whole compound to be there training ground. In 1993, The Foundation of Mrigadayavan Palace Under the royal patronage of HRH Princess Bejaratana was established to manage and maintain the palace. Since 2017, His Majesty King Vajiralongkorn (Rama the X), granted the Mrigadayaven Palace to The Foundation of Mrigadayavan Palace to utilized and manage the palace for purpose of Historical Learning Center and Tourist Attraction. Due to the historical value of The Mrigadayavan Palace in term of its History, Site and Architecture, which had been partially damaged through time, then The Foundation of Mrigadayavan Palace realized the importance of architectural conservation of the architecture, therefore, the several restoration projects has been appointed since 2011.

This passage is a part of research study to study the restoration management and the conservation process of The Mrigadayavan Palace, during the year of 2011-2017 only, including pre-planning issues, and update process information, actions to restore connectivity and maintenance. The research study with specific focus into 4 buildings from the whole palace compound, including, The Royal Bathing Pavilion, The Sevagamas Hall, The Royal Dining Hall and The Royal Passage way to the Beach. The research study will focus on the process of the restoration, document, time, budget control, the complexity of people involved in construction process and materials that will apply for the project from searching and collecting reports and interviews with the persons who involved in the restoration.

From the study process as intentioned above, the research will prove the accomplishment of The Mrigadayavan Palace Restoration Project by using the comparison study of Conservation theory and Architecture Management theory. It divides into 2 phases: the pre-construction phase, preparation of the survey with expert personnel and planning with separate budgets for

pre-construction survey and assign the duties of the person concerned. The part of construction phase, there are the implement the plan and review the plan for implementation and timing and systematic document management that can check and coordination in material handling and techniques, methods used in restoration. Management of documents, budget, repair materials, action plan and timeline are defined. This is consistent with conservation theory and architectural management theory. The management of the restoration works in full efficiency because of the palace is a private organization. It makes time and budget flexible if mistakes were happened, they can be flexibly adjusted. They also have the experienced staff and skilled artisans who have a full range of expertise. It is the advantage of building restoration management. From this advantage, Mrigadayavan Palace Foundation can develop other management plans in the royal palace in the long term. However, other organizations can do it, if there are sequential steps and the proper method.

Keywords: Management, Restoration, Mrigadayavan, Palace, Conservation, Conservation Building

บทนำ

พระราชานิเวศน์มฤคทายวันสร้างขึ้นใน พ.ศ. 2466 มีสภาพที่ตั้งติดชายหาดชะอำ ใช้สำหรับการแปรพระราชฐานในฤดูร้อนของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ใน พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กองตำรวจตระเวนชายแดนเข้าใช้พื้นที่ ต่อมาใน พ.ศ. 2536 ได้มีการจัดตั้งมูลนิธิพระราชานิเวศน์มฤคทายวัน ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณวดีขึ้น เพื่อเข้ามาดูแลรักษาอาคาร รวมถึงบริหารจัดการพื้นที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสถานที่ท่องเที่ยว กระทั่งเมื่อ พ.ศ. 2560 สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ได้พระราชทานโฉนดที่ดิน เพื่อให้ทางมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันได้ใช้ประโยชน์อย่างเป็นทางการต่อไป

พระราชนิเวศน์มฤคทายวันมีลักษณะอาคารยกพื้นสูงใต้ถุนโล่ง มีแนวคิดด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมโดยนำระบบการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมาประยุกต์ใช้ ด้านล่างเป็นโครงสร้างเสาคอนกรีตทางเดินโล่ง ส่วนชั้นสองของอาคารเป็นโครงสร้างไม้ มีลักษณะรายละเอียดโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมร่วมกัน ด้วยความสำคัญของพื้นที่และคุณค่าทางสถาปัตยกรรมดังกล่าวรวมไปถึงสภาพความเสียหายทรุดโทรมของอาคาร ทางมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันได้เห็นความสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการบูรณะซ่อมแซมอาคารในหมู่พระที่นั่งจำนวนหลายหลัง จึงมีแผนในการบูรณะปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่มีคุณค่าและความสำคัญทางวัฒนธรรม¹ ทั้งนี้ทางมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันมีความต้องการให้งานบูรณะปรับปรุงสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านคุณภาพระยะเวลา และความเหมาะสมของงบประมาณ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาขั้นตอนการบริหารจัดการงานบูรณะสถาปัตยกรรมในพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน ในช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2560 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการบูรณะ งานเอกสารระยะเวลาในการดำเนินงาน รวมถึงงบประมาณ การจัดการวัสดุ และบุคคลที่เกี่ยวข้องในงานบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน ว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการสถาปัตยกรรมและทฤษฎีการอนุรักษ์มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาขั้นตอนการบริหารจัดการงานบูรณะสถาปัตยกรรมในพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน ระหว่าง พ.ศ. 2554-2560 และเพื่ออภิปรายความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการและทฤษฎีการอนุรักษ์สถาปัตยกรรม

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเอกสารรายงานการบริหารจัดการงานบูรณะในพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน ในช่วงเวลาก่อนการบูรณะซ่อมแซม และระหว่างบูรณะซ่อมแซม จากเจ้าของโครงการและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เฉพาะงานสถาปัตยกรรมในหมู่พระที่นั่งที่ได้รับการดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2554-2560 ประกอบด้วย

ศาลาลงสรงฝ่ายหน้า พระที่นั่งสโมสรเสวกามาตย์ หอเสวยฝ่ายหน้า และ
ระเบียบทางเดินศาลาลงสรงฝ่ายหน้า บุรณะซ่อมแซมแล้วเสร็จในระยะเวลา
ไม่เกิน 10 ปี โดยสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายของโครงการ และดูแล
รับผิดชอบโครงการ

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นปัญหา กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องการบริหารจัดการ
งานบุรณะในพระราชวังเวสตันมฤตทายวัน เป็นการศึกษาขั้นตอนการบริหาร
จัดการงานบุรณะหมู่พระที่นั่งพระราชวังเวสตันมฤตทายวัน ใน พ.ศ. 2554-
2560 เพื่อศึกษาความสอดคล้องของผลงานดังกล่าวกับหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ได้แก่

1.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

1.1.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้อง
ประกอบด้วย²

1) การวางแผน (Planning) คือการคิดและตัดสินใจ
ล่วงหน้าในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติ
อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนเป็น
การเชื่อมต่อบริการกับสิ่งที่ต้องทำในอนาคต ซึ่งการวางแผนนั้น
เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับวิชาชีพในงานสถาปัตยกรรม
ในทุกกระบวนการและขั้นตอน

2) การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การจัดวาง
ระบบงานหรือจัดระเบียบวิธีการในหน่วยงานเพื่อดำเนินการให้เกิด
ผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือวางแผนงานเอาไว้ ซึ่งการจัดระบบ
งานประกอบด้วยการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกัน แล้วแบ่งแยกและ
มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม
เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก และเกิดประสิทธิภาพ

**3) การดำเนินการและประสานงาน (Directing and
Co-Operating)** คือ การอำนวยการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนิน
ไปตามเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการอำนวยการ คือ การ

ประสานงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีตามวัตถุประสงค์ สะดวก และรวดเร็ว

4) การกำกับติดตาม (Monitoring) คือ การกำกับควบคุมติดตามการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ โดยการตรวจสอบผลงานที่ทำได้ในแต่ละช่วงเวลา และเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้หากจำเป็นต้องแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน การกำกับควบคุมติดตามนี้เป็นการวัดผล เนื่องจากหากมีผลกระทบในด้านใดด้านหนึ่งแล้วจะทำให้งานมีการเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลถึงส่วนงานอื่น ๆ ได้

1.1.2 ผลจากการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1) การจัดการงานก่อสร้าง³ (Construction Management) คือ การวางแผน ดำเนินการ และควบคุมโครงการเพื่อให้สิ่งก่อสร้างใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการภายใต้เงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น ระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพ

2) การบริหารงานก่อสร้าง⁴ หมายถึง วิธีการในการจัดการเพื่อให้โครงการดำเนินไปตามแผน มีระบบในการปฏิบัติงานที่ดี ควบคุมงานให้ได้ตามคุณภาพของงานที่มีมาตรฐานด้วยวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย แก้ไขและปรับปรุงในกรณีที่เกิดปัญหา และที่สำคัญที่สุดอยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยขั้นตอนเวลาของโครงการก่อสร้างแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ (Mobilization Period) ระยะก่อสร้าง (Construction Period) ระยะส่งมอบงาน (Submission Period)

การบริหารงานก่อสร้างมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือการควบคุมเวลา (Time Control) เป็นการควบคุมเรื่องเวลาในการทำงานให้ตรงตามแผนงานที่วางเอาไว้ หากมีการเปลี่ยนแปลงต้องแจ้งให้เจ้าของงานทราบล่วงหน้าเพื่อประชุมและเตรียมการแก้ปัญหา ประการที่สอง คือการควบคุมงบประมาณ (Cost Control) เป็นการควบคุมค่าก่อสร้างให้อยู่ในงบประมาณ การเพิ่มหรือลดต้องผ่านการดูและการตัดสินใจจากเจ้าของเพื่อทราบก่อน หากผิดเป้าประสงค์ต้องมีการประชุมเจ้าของงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป ประการสุดท้าย คือการควบคุมคุณภาพ

(Quality Control) เป็นหน้าที่หลักของการควบคุมงานก่อสร้าง ให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการ รวมถึงแก้ไขจุดบกพร่องหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของแบบเอกสารและงานก่อสร้าง จนงานเสร็จสมบูรณ์ นอกจากระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการควบคุมงานก่อสร้างยังพบว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ และการประสานงาน การจัดการด้านข้อมูลและการสื่อสาร ก็จำเป็นต่อการบริหารงานก่อสร้างเช่นกัน

3) การบริหารจัดการงานก่อสร้างปรับปรุงอาคารอนุรักษ์⁵ มีการศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลในด้านข้อมูลทั่วไปของโครงการ, วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์, รูปแบบการบริหารงานก่อสร้างปรับปรุง, กระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้างปรับปรุง และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่องานก่อสร้างปรับปรุงอาคารอนุรักษ์นั้น ได้แก่ การคัดเลือกผู้ที่เกี่ยวข้องและการจัดการทีมงาน, ข้อมูลในช่วงการศึกษาโครงการ ก่อนการออกแบบและช่วงการสำรวจออกแบบ, นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน, งบประมาณ, การวางแผนโครงการ และการประสานงาน

1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สถาปัตยกรรม

ขั้นตอนการอนุรักษ์กายภาพสถาปัตยกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในแผนปฏิบัติการอนุรักษ์และการจัดการพื้นที่สำคัญทางวัฒนธรรม ขั้นตอนโดยรวมของการอนุรักษ์กายภาพจะคล้ายคลึงกับขั้นตอนของการวางแผนทั่ว ๆ ไป ซึ่งมักจะมีกรอบของการปฏิบัติในตนเองเดียวกัน แต่จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

กรอบในการอนุรักษ์กายภาพสถาปัตยกรรม⁶ มีดังต่อไปนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลสถาปัตยกรรมและสภาพแวดล้อม และการบันทึกสภาพ มีอยู่ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกเป็นการบันทึกความสำคัญทางประวัติศาสตร์ของอาคารและองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญ ขั้นตอนนี้เป็นการบันทึกสภาพก่อนที่จะทำการอนุรักษ์ ส่วนขั้นที่สองคือการบันทึกขั้นตอนและการทำการอนุรักษ์ที่เกิดขึ้นจริงกับตัวอาคาร เป็นบันทึกที่เกี่ยวกับอาคารอันเป็นสิ่งที่สะสมและเพิ่มขึ้นตามอายุของอาคารนั้น ๆ

2) การวิเคราะห์คุณค่าความสำคัญและสภาพปัญหาของสถาปัตยกรรม การรักษาคุณค่า (Value) เป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการอนุรักษ์สถาปัตยกรรม เพราะคุณค่าเป็นสิ่งที่มีความหมายในด้านความรู้สึกและความเชื่อต่อผู้คน แต่คุณค่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเฉพาะกลุ่ม อาจจะแตกต่างกันออกไปและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ฉะนั้นก่อนเริ่มปฏิบัติการอนุรักษ์สถาปัตยกรรมใด ๆ ต้องทำการประเมินคุณค่าให้ครบทุกด้าน เพื่อให้คุณค่าเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดวิธีการอนุรักษ์ที่มีความเหมาะสมกับสถาปัตยกรรมนั้นต่อไป⁷

3) การเลือกระดับของการอนุรักษ์ที่เหมาะสม

การอนุรักษ์ (Conservation) และการบูรณะ (Restoration) ใช้สื่อถึงกระบวนการดูแลรักษาอาคารและซ่อมแซมอาคารในลักษณะวิธีต่าง ๆ กัน ในขณะที่กฎบัตรเวนิส⁸ ให้คำจำกัดความของการอนุรักษ์ว่า เป็นการใช้อาคารเพื่อประโยชน์ใช้สอยอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้อจำกัดคือต้องระวังไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงผังหรือองค์ประกอบตกแต่งของอาคารไป ครอบคลุมไปถึงสภาพแวดล้อมของอาคาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถาปัตยกรรมและประวัติศาสตร์ ส่วนการบูรณะ ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติที่ต้องใช้ความชำนาญอย่างมาก วัตถุประสงค์เพื่อเก็บรักษาและเผยให้เห็นถึงคุณค่าความงามด้านประวัติศาสตร์ของสถาปัตยกรรม ให้ความสำคัญต่อวัสดุดั้งเดิมและหลักฐานทางเอกสารที่ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับการศึกษาค้นคว้าด้านประวัติศาสตร์ของสถาปัตยกรรมนั้น ๆ อย่างมากด้วย ในมาตรา 11 ของกฎบัตรเวนิสยังได้กล่าวไว้ว่า การบูรณะยังต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบอาคารที่แสดงให้เห็นถึงประวัติศาสตร์ของแต่ละช่วงอายุของอาคารนั้น

4) การดำเนินงานอนุรักษ์กายภาพ และการจัดบันทึกข้อมูลการอนุรักษ์

5) การประเมินผลการอนุรักษ์และการดูแลรักษาอาคารอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนในการอนุรักษ์มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละขั้นตอน เช่น นักประวัติศาสตร์ นักโบราณคดี วิศวกร สถาปนิก ภูมิสถาปนิก นักอนุรักษ์เฉพาะด้าน รวมไปถึงนักวิทยาศาสตร์ที่จะเข้ามาช่วยวิเคราะห์และหาแนวทางการอนุรักษ์วัสดุอีกด้วย

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารรายงานที่รวบรวมได้จากมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน⁹ และบริษัทผู้รับจ้าง¹⁰ ในการบูรณะหมู่พระที่นั่ง จำนวน 4 อาคาร

ได้แก่ ศาลาลงทรงฝ้ายหน้า พระที่นั่งสโมสรเสวกามาตย์ หอเสวยฝ้ายหน้า และ
ระเบียงทางเดินศาลาลงทรงฝ้ายหน้า ในส่วนที่ได้รับการดำเนินการระหว่าง
พ.ศ. 2554-2560 จากการศึกษาขั้นตอนการบูรณะอาคารในหมู่พระที่นั่งทั้ง
4 อาคาร ในช่วงบูรณะอาคารหลังที่ 2 มีการปรับและพัฒนาขั้นตอนเพิ่มขึ้นใน
แต่ละอาคาร จากเดิมที่เป็นเพียงขั้นตอนดำเนินการบูรณะ (Construction
Phase) ปรับเพิ่มเป็น 2 ระยะคือ การดำเนินการบูรณะในระยะที่ 1 ช่วงก่อน
การดำเนินการบูรณะ (Pre-Construction Phase) และการดำเนินการบูรณะ
ในระยะที่ 2 ช่วงดำเนินการบูรณะ (Construction Phase) โดยรายละเอียด
จากเอกสารรายงานสามารถเรียบเรียงได้ดังนี้

การดำเนินการบูรณะในระยะที่ 1 ก่อนการดำเนินการบูรณะ
แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นตอนและแผนงานบูรณะ** กำหนดขั้นตอนในการเตรียมการ
ศึกษาและวางแผน แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

1) การเตรียมการวิเคราะห์และการประเมินเบื้องต้น

พิจารณาสภาพของอาคารทั่วไปจากการสำรวจ และระบุปัญหาเบื้องต้นเพื่อ
การบูรณะ มีการระบุพื้นที่และขอบเขตในการดำเนินการ พร้อมเสนอวิธีการ
ในการบูรณะเบื้องต้น จากนั้นจึงมีการกำหนดแผนงาน โดยใช้ให้เห็นถึงการ
ประโยชน์ร่วมสมัยของอาคารและชุดโครงสร้าง เมื่อผู้รับเหมาได้นำข้อมูลจาก
การประเมินของผู้จัดทำการสำรวจอาคารเบื้องต้น โดยมีการจัดทำเอกสาร
บันทึกสภาพที่คงอยู่ ด้วยการถ่ายภาพและจัดทำแบบทางสถาปัตยกรรม
เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่คงอยู่เดิมและสภาพที่จะซ่อมสร้างใหม่ และมีการ
พิจารณาทางด้านวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม ควบคู่ไปกับการใช้ข้อมูล
ทางด้านประวัติศาสตร์และโบราณคดีแล้ว จากนั้นจึงเริ่มดำเนินงานออกแบบ
ขั้นต้น โดยมีการเตรียมแบบร่างทางสถาปัตยกรรมและเอกสารอื่น ๆ ที่แสดง
ถึงการปรับปรุง แนวความคิดทางด้านวิศวกรรม และการเปลี่ยนแปลงงานส่วน
อื่น ๆ ทางการบูรณะอาคาร เมื่อการจัดทำแบบก่อสร้างเพื่อการบูรณะแล้วเสร็จ
จะต้องได้รับการตรวจสอบและผ่านความเห็นชอบจากคณะทำงาน ทั้งในเรื่อง
แบบและงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะต้องตั้งงบประมาณต่อไป แล้วจึงมีการจัดทำ
รายงานขั้นต้น รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนภาพร่าง
ภาพถ่ายและข้อมูลอื่น ๆ สำหรับเป็นรายงานให้ผู้ปฏิบัติ

2) การปรับปรุงด้านการออกแบบ มีการเพิ่มแบบขยายวิธีการในการบูรณะ และรายละเอียดทางการบูรณะซ่อมแซมส่วนที่สำคัญ รวมถึงรายละเอียดด้านเทคนิคการก่อสร้าง และรายละเอียดด้านการใช้วัสดุ

ในส่วนงานวิศวกรรม เตรียมการออกแบบขั้นต้นและเอกสารทางโครงสร้างเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบวิศวกรรม รวมทั้งวัสดุ ช่างฝีมือ เทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ และเตรียมค่าใช้จ่ายที่ประมาณการไว้สำหรับงานที่จะทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบทางสถาปัตยกรรม วิศวกรรม และการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติม

3) สัญญาในการก่อสร้างบูรณะ เตรียมเอกสารการก่อสร้างทั้งหมด รวมทั้งแบบผัง และการกำหนดรายละเอียดของงานการก่อสร้างของโครงการทั้งหมด สำหรับเอกสารสัญญาอื่น ๆ ประกอบด้วยการประมาณการค่าใช้จ่าย การเตรียมปรับรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่เป็นไปได้ของงานทั้งหมด และสุดท้ายในส่วนของการอนุมัติ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจพิจารณาโครงการก่อนการลงมือบูรณะ

4) การประมูลต่อราคาและลงนามในสัญญาก่อสร้าง มีการแจ้งให้ทราบถึงสัญญาต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการสงวนรักษา และมีวิธีการคัดเลือกผู้รับจ้างและผู้ทำสัญญาจ้างในการทำงานด้านการสงวนรักษาที่มีคุณภาพขั้นปฏิบัติการพิเศษ เตรียมใบสำคัญตามระเบียบสำหรับการเห็นชอบของผู้จ้าง

2. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลทางสถาปัตยกรรม เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะทางกายภาพก่อนการบูรณะ และรวบรวมข้อมูลปัญหาที่จะต้องทำการบูรณะ นำมาจัดทำเอกสารรายงานสภาพก่อนการบูรณะ เนื่องจาก การสำรวจเพื่อการบูรณะนั้นหากจัดทำแบบละเอียดจะช่วยให้การประเมินความเสียหายไม่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และสามารถกำหนดแนวทางการบูรณะได้ตรงตามสาเหตุของปัญหา ส่งผลครอบคลุมถึงการทำงานทั้งระบบ

3. ขั้นตอนการจัดการวัสดุหลังการรื้อถอน เนื่องจากวัสดุที่เป็นองค์ประกอบทางสถาปัตยกรรมของพระราชวังเวศน์มฤคทายวัน จำเป็นต้องมีการจัดทำรายงานการรื้อถอนวัสดุจากโบราณสถาน วัสดุหลังการรื้อถอนจะประกอบไปด้วยวัสดุประเภทที่ต้องการการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ใช้เป็นข้อมูลทางประวัติศาสตร์และเพื่อนำกลับมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

4. ขั้นตอนการจัดการระบบวิศวกรรมไฟฟ้า โดยการเก็บข้อมูลจากการสำรวจอย่างละเอียด และรายการแบบเพื่อการปรับปรุงระบบไฟฟ้า ตลอดจนรายการประมาณราคาอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เหมาะสมกับยุคสมัยในปัจจุบัน

5. ขั้นตอนการทำแผนการก่อสร้าง (method statement) ตรวจสอบการจัดเรียงขั้นตอนและเวลาตามแผนงานในแต่ละหัวข้อที่วางไว้ ก่อนเริ่มงานบูรณะ ทั้งในส่วนงานติดตั้งนั่งร้านเหล็ก มุงหลังคาด้วยสังกะสี งานรื้อถอนองค์ประกอบ งานสำรวจเขียนแบบสภาพก่อนบูรณะ งานสำรวจเขียนแบบสภาพความชำรุดเสียหาย พร้อมตรวจสอบตารางราคาในงานบูรณะ เพื่อนำไปสู่การดำเนินการในระยะที่ 2 ต่อไป

การดำเนินการบูรณะในระยะที่ 2 ช่วงการดำเนินการบูรณะ

1. ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ทั้งการติดตั้งนั่งร้านเหล็กพร้อมมุงหลังคาด้วยสังกะสี การเตรียมงานรื้อถอนองค์ประกอบตัวอาคารเพื่อสำรวจตรวจสอบสภาพความชำรุด การนำแบบสำรวจและแบบสภาพความชำรุดเสียหายมาตรวจสอบบริเวณหน้างาน พร้อมบันทึกข้อมูลด้วยภาพถ่ายทุกขั้นตอน

2. งานเทคนิควิธีและงานบูรณะในพื้นที่ทำงานส่วนต่าง ๆ ที่ได้วางแผนดำเนินการไว้เป็นส่วน ๆ ได้แก่ งานบูรณะหลังคา งานบูรณะหลังคากันสาดและหลังคาคลุมบันได งานบูรณะบันได งานบูรณะพื้นไม้ชั้นบน งานบูรณะพื้นคอนกรีตชั้นล่าง งานระบบไฟฟ้าแสงสว่างภายในอาคาร งานทาสีอาคาร งานเสาไม้ประดับหัวเสา งานเสาปูน งานผนังไม้และลายฉลุ งานเทคนิควิธีนี้เกิดจากการที่ทางทีมออกแบบผู้รับเหมาประชุมได้ข้อสรุปเรื่องแนวทางการบูรณะร่วมกัน จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนงานที่ได้เตรียมไว้ ตัวอย่างเทคนิควิธีทุกขั้นตอนจะมีการดำเนินงานไปตามแผนงานและแบบบูรณะ พร้อมทั้งเก็บและบันทึกทุกขั้นตอน ในลักษณะแบบบันทึกภาพถ่ายการวาดภาพประกอบ และคำอธิบายข้อมูล

ขั้นที่ 3 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ สถาปนิก¹¹ เจ้าหน้าที่ประสานงาน¹² ผู้รับเหมา¹³ ในเรื่องขั้นตอนก่อนงานออกแบบ ขั้นตอนระหว่างการบูรณะ และการบริหารจัดการงานบูรณะในพระราชวังเวศน์มฤคทายวัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุ ปัญหา และระยะเวลาการทำงานใน

การออกแบบบริหารจัดการงานบูรณะ เพื่อหาความสอดคล้องและข้อมูลในส่วนที่ขาดในเอกสารรายงาน

ข้อมูลและผลการศึกษา

ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและรายงาน พร้อมคำสัมภาษณ์ ในการจัดการงานบูรณะในช่วง พ.ศ. 2554-2560 มีอาคารทั้งหมดในหมู่พระที่นั่ง ที่ทำการบูรณะแล้วเสร็จและที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ สามารถแบ่งออกเป็น 4 หลัง ประกอบด้วย ศาลาสรงฝายหน้า พระที่นั่งสโสมสรวทกมมตย์ หอเสวยฝายหน้า และระเบียงทางเดินศาลาสรงฝายหน้า จากผลการศึกษาสามารถเรียบเรียงขั้นตอนงานบูรณะอาคารในแต่ละหลังได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางขั้นตอนการบูรณะอาคารในหมู่พระที่นั่งจำนวน 4 หลัง ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2554-2560

ขั้นตอนและทฤษฎีในการบริหารจัดการ งานบูรณะสถาปัตยกรรม		หลังที่ 1 ศาลาลงทรง ฝ่ายหน้า	หลังที่ 2 สโมสร เสวกามาตย์	หลังที่ 3 หอเสวย ฝ่ายหน้า	หลังที่ 4 ทางเดินศาลา ลงทรง
ทฤษฎีการอนุรักษ์ สถาปัตยกรรม	ทฤษฎีการจัดการ งานสถาปัตยกรรม	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2560
การเก็บรวบรวมข้อมูล สถาปัตยกรรมและ สภาพแวดล้อม และการบันทึกสภาพ	การวางแผน	n/a	n/a	✓	✓
	การจัดการองค์กร	n/a	n/a	✓	✓
	การดำเนินการ และประสานงาน	n/a	n/a	✓	✓
	การกำกับติดตาม	n/a	n/a	✓	✓
การวิเคราะห์คุณค่า ความสำคัญและ สภาพปัญหาของ สถาปัตยกรรม	การวางแผน	n/a	n/a	✓	✓
	การจัดการองค์กร	n/a	n/a	✓	✓
	การดำเนินการ และประสานงาน	n/a	✓	✓	✓
	การกำกับติดตาม	n/a	✓	✓	✓
การเลือกกระดบ ของการอนุรักษ์ ที่เหมาะสม	การวางแผน	n/a	✓	✓	✓
	การจัดการองค์กร	n/a	✓	✓	✓
	การดำเนินการ และประสานงาน	n/a	✓	✓	✓
	การกำกับติดตาม	n/a	✓	✓	✓
การดำเนินงานอนุรักษ์ กายภาพ	การวางแผน	✓	✓	✓	✓
	การจัดการองค์กร	✓	✓	✓	✓
	การดำเนินการ และประสานงาน	✓	✓	✓	✓
	การกำกับติดตาม	✓	✓	✓	✓
การประเมินผลการ อนุรักษ์ และการดูแล รักษาอาคาร	การวางแผน	✓	✓	✓	✓
	การจัดการองค์กร	✓	✓	✓	✓
	การดำเนินการ และประสานงาน	✓	✓	✓	✓
	การกำกับติดตาม	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการงานบูรณะในพระราชวังเวศน์มฤคทายวัน

ปัจจัย	หลังที่ 1 ศาลาลงทรงฝ้ายหน้า	หลังที่ 2 สโมสรวาทมาตย์	หลังที่ 3 หอเสวยฝ้ายหน้า	หลังที่ 4 ทางเดินศาลาลงทรง
บุคคลที่เกี่ยวข้อง	คณะกรรมการ ตรวจการจ้าง, คณะผู้ดำเนินงาน, คณะผู้รับเหมา ได้แก่ วิศวกรโยธา สถาปนิก นักวิชาการ ช่างศิลป์	คณะกรรมการตรวจการ จ้าง, คณะผู้ดำเนินงาน ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิก เจ้าหน้าที่ ประสานงาน, คณะผู้รับเหมา ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรชำนาญการโยธา สถาปนิก นักวิชาการ ช่างศิลป์	คณะกรรมการตรวจการ จ้าง, คณะผู้ดำเนินงาน ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิก เจ้าหน้าที่ ประสานงาน, คณะผู้รับเหมา ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรชำนาญการโยธา สถาปนิก นักวิชาการ ช่างศิลป์ ผู้รวบรวมและ จัดทำรายงาน ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ	คณะกรรมการตรวจการ จ้าง, คณะผู้ดำเนินงาน ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิก เจ้าหน้าที่ ประสานงาน, คณะผู้รับเหมา ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรชำนาญการโยธา สถาปนิก นักวิชาการ ช่างศิลป์ ผู้รวบรวมและ จัดทำรายงาน ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ
ระยะเวลา	วางแผนการทำงาน ประมาณ 1 ปีแล้ว เสร็จ แต่เนื่องจาก สาเหตุปัญหาหน้างาน จึงมีการขยาย ระยะเวลาออกไปอีก 6 เดือน	วางแผนการทำงาน 1 ปี โดยแบ่งเป็น ระยะเวลา การสั่งวัสดุและการพื้งไม้ โดยวิธีธรรมชาติไม่นาน กว่า 4 เดือน ระหว่างนั้น ตรวจสอบสภาพความ เสียหาย จึงทำการบูรณะ แต่เนื่องจากปัญหาหน้า งานจึงมีการขยายระยะ เวลาไปอีก 3 เดือน	วางแผนการทำงาน 1 ปี โดยแบ่งเป็น ระยะเวลา การสั่งวัสดุและการพื้งไม้ โดยวิธีธรรมชาติไม่นาน กว่า 4 เดือน ระหว่างนั้น ตรวจสอบสภาพความ เสียหายในระยะ 1 เดือน จึงทำการบูรณะแล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา	วางแผนการทำงาน 1 ปี โดยแบ่งเป็น ระยะเวลา การสั่งวัสดุและการพื้งไม้ โดยวิธีธรรมชาติไม่นาน กว่า 4 เดือน ระหว่างนั้น ตรวจสอบสภาพความ เสียหายในระยะ 1 เดือน จึงทำการบูรณะแล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา
เอกสาร	แบบก่อนการบูรณะ, แบบสำหรับบูรณะ, รายงานจาก กรมศิลปากร	แบบก่อนการบูรณะ, แบบสำหรับประมาณ ราคา, แบบสำหรับ บูรณะ, รายงานสรุป, ข้อมูลระหว่างการ ทำงาน, รายงานสรุป เมื่อดำเนินงานแล้วเสร็จ	แบบก่อนการบูรณะ, แบบสำหรับประมาณราคา, แบบสำหรับบูรณะ, รายงานสำหรับ ประสานงานในการจัดการ วัสดุ, รายการวัสดุที่ถอด พร้อมภาพประกอบ, รายงานสรุปข้อมูลระหว่าง การทำงาน, รายงานสรุป	แบบก่อนการบูรณะ, แบบสำหรับประมาณราคา, แบบสำหรับบูรณะ, รายงานสำหรับประสาน งานในการจัดการวัสดุ, รายการวัสดุที่ถอดพร้อม ภาพประกอบ, รายงาน สรุปข้อมูลระหว่างการ ทำงาน, รายงานสรุป

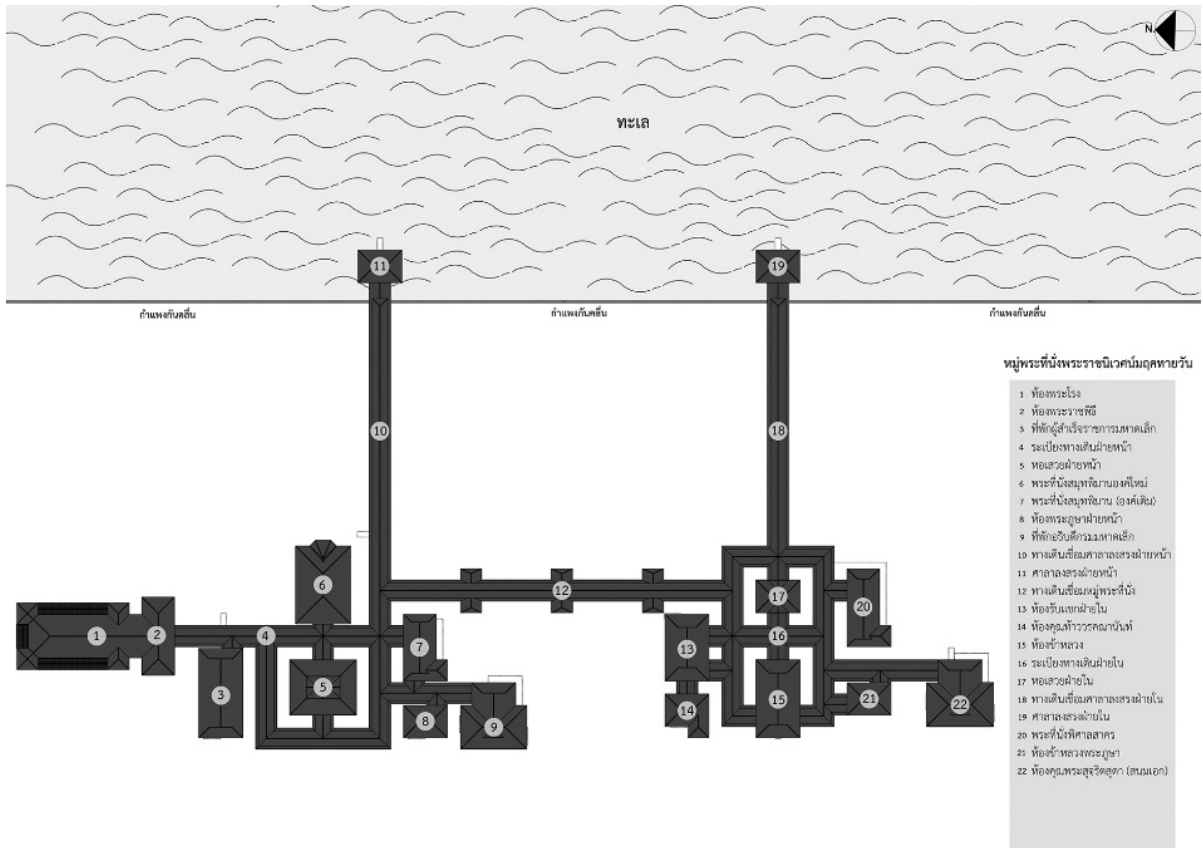
ปัจจัย	หลังที่ 1 ศาลาลงทรงฝ้ายหน้า	หลังที่ 2 สโมสรรเสวกามาศย์	หลังที่ 3 หอเสวยฝ้ายหน้า	หลังที่ 4 ทางเดินศาลาลงทรง
วัสดุ	การประเมินความเสียหายของวัสดุภายนอกเป็นหลัก ไม่สามารถครอบคลุมความเสียหายที่ซ่อนอยู่ในระบบโครงสร้าง	การประเมินความเสียหายของวัสดุภายนอกเป็นหลัก ไม่สามารถครอบคลุมความเสียหายที่ซ่อนอยู่ในระบบโครงสร้าง	มีการประเมินความเสียหายของวัสดุหลัก และตรวจสอบความเสียหายที่ซ่อนอยู่ในระบบโครงสร้าง มีโรงเรือนที่คัดแยกและพักวัสดุ สามารถส่งวัสดุที่เสียหายเข้าตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มีการจำแนกและใส่รหัสอย่างเป็นระบบ	มีการประเมินความเสียหายของวัสดุหลัก และตรวจสอบความเสียหายที่ซ่อนอยู่ในระบบโครงสร้าง มีโรงเรือนที่คัดแยกและพักวัสดุ สามารถส่งวัสดุที่เสียหายเข้าตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มีการจำแนกและใส่รหัสอย่างเป็นระบบ
งบประมาณ	งบประมาณเกิดจากการคาดการณ์ภาพรวมราคาในการบูรณะและจากการประเมินสภาพภายนอก งบประมาณจากผู้สนับสนุน	งบประมาณเป็นการคาดการณ์ภาพรวมในการบูรณะจากการประเมินสภาพที่เห็นจากภายนอก ในช่วงหลังมีการเพิ่มงบประมาณขึ้นเนื่องจากมีการปรับขั้นตอน งบประมาณจากผู้สนับสนุนและงบประมาณของมูลนิธิฯ	งบประมาณมีการถอดราคาจากสภาพความชำรุดเสียหายจริง แบ่งเอกสารสำหรับการทำราคาเป็น ส่วนการสำรวจ และส่วนการบูรณะ งบประมาณสามารถใช้ตรงตามรายละเอียดของแบบ งบประมาณจากผู้สนับสนุนและงบประมาณของมูลนิธิฯ	งบประมาณมีการถอดราคาจากสภาพความชำรุดเสียหายจริง แบ่งเอกสารสำหรับการทำราคาเป็น ส่วนการสำรวจ และส่วนการบูรณะ งบประมาณสามารถใช้ตรงตามรายละเอียดของแบบ งบประมาณจากผู้สนับสนุนและงบประมาณของมูลนิธิฯ

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานบูรณะในเรื่องผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการนั้น การเลือกทีมงานแต่ละฝ่าย การจัดทีมงานและบุคลากรวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน ผู้รับจ้าง และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานในช่วงการบูรณะทั้งสิ้น

จากสภาพปัญหาการเสื่อมสภาพของพระราชนิเวศน์มฤคทายวันอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการบูรณะอย่างเร่งด่วนในหลาย ๆ ส่วน เรียงตามลำดับความรุนแรงของปัญหาความเสื่อมสภาพ โดยปัญหาที่ปรากฏต่างมีความแตกต่างกันไปตามที่ตั้งและวัสดุ สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่แนวทางในการจัดการและแก้ไขปัญหาต้องเกิดจากการทำความเข้าใจถึงต้นเหตุแห่งปัญหา และกระบวนการที่ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพของวัสดุและองค์ประกอบทางสถาปัตยกรรม การจัดองค์กรที่มีผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างรอบด้านและรัดกุม จะส่งผลให้แผนงานที่วางไว้เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง และไม่ต้องขอขยายเวลาในการดำเนินงานออกไป

ในการบูรณะหมู่พระที่นั่งในช่วง พ.ศ. 2556 ได้มีการปรับแผนงานและระยะเวลาดำเนินงานทำให้ล่าช้าออกไป ส่งผลให้งบประมาณเพิ่มขึ้น แต่เมื่อปรับแผนงานและบุคลากรภายในองค์กร มีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาวางแผนให้รัดกุมขึ้น ทำให้ในปีหลังสามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา และไม่มี การปรับเพิ่มงบประมาณอีกด้วย ในด้านงบประมาณของโครงการ เนื่องจากอาคารที่ดำเนินการบูรณะในแต่ละช่วงปีมีขนาดไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์ ด้านงบประมาณของโครงการจึงเป็นการเปรียบเทียบหมวดงานกับพื้นที่การบูรณะ เพื่อแสดงถึงปัจจัยทางด้านงบประมาณแทน โดยแบ่งหมวดงาน ออกเป็น 7 หมวดงาน ได้แก่ งานสำรวจตรวจสอบสภาพและออกแบบบูรณะ งานบูรณะหลังคาและหลังคาชั้นสาด งานบูรณะไม้เชิงชายและคิ้วบัว งานฝ้า เพดานภายใน งานโครงไม้ประดับช่วงเสา งานบูรณะเสาไม้และราวระเบียงไม้ งานบูรณะพื้นไม้และบันได งานบูรณะเสาปูน งานบูรณะพื้นคอนกรีต งานระบบ ไฟฟ้า และงานทาสีอาคาร จากเอกสารที่พบทั้ง 4 หลัง มีการใช้งบประมาณ ที่มีแนวโน้มลดลง และเป็นไปตามแผนประมาณราคาตามที่ตั้งไว้

ในด้านระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ เมื่อวิเคราะห์ระยะเวลา ในการบูรณะอาคารแต่ละหลังแล้ว พบว่ามีความสัมพันธ์กับนโยบายและการ กำหนดระยะเวลาที่ทางคณะทำงานและเจ้าของโครงการตั้งไว้ อันเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด ระยะเวลาในช่วง พ.ศ. 2558 เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ไม่ต้องขอขยายเวลาเพิ่ม เนื่องจากได้ทำตามแบบสำรวจอย่างละเอียดจาก



ผังบริเวณรวมพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน
ที่มา : สำนักงานมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน

ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงมีการบริหารจัดการสื่อสารและการประสานงานที่ช่วยให้การติดต่อของแต่ละฝ่ายในโครงการเป็นไปตามลำดับขั้นตอน อีกทั้งเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ส่งผลให้การบริหารจัดการงานบูรณะสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 4 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดเรียง เพื่ออธิบายความสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการและทฤษฎีการอนุรักษ์สถาปัตยกรรม เพื่อสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากขั้นตอนในการบริหารจัดการงานบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน เมื่อเทียบกับหลักทฤษฎีในการบริหารจัดการและทฤษฎีการอนุรักษ์สถาปัตยกรรมแล้ว มีการพัฒนาและเพิ่มขั้นตอนขึ้นอย่างเป็นลำดับในการทำงาน เพื่อให้การบูรณะซ่อมแซมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใน พ.ศ. 2558-2560 การบริหารจัดการงานบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวันมีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถควบคุมเวลาและงบประมาณในการบูรณะซ่อมแซมได้ตรงตาม

แผนงานที่วางไว้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการงานบูรณะในพระราชวังเวศน์นั้น ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่า ช่วงปี 2558-2560 มีผู้เชี่ยวชาญและช่างฝีมือเพิ่มขึ้น ทำให้การจัดทำแผนงานในการดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม ส่งผลต่อการใช้งบประมาณที่กำหนดไว้เบื้องต้นได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ อีกทั้งมีการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ทำให้การประสานงานโครงการเป็นไปอย่างเรียบร้อยสมบูรณ์

ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบูรณะพระราชวังเวศน์มฤคทายวันได้มีการปฏิบัติตามทฤษฎีอนุรักษ์โดยใช้ประวัติศาสตร์เป็นตัวตั้งต้น ทบทวนคำจำกัดความของงานบูรณะในการเริ่มทำงานทุกครั้ง ต้องทำงานอนุรักษ์อยู่บนเป้าหมายของการไม่บิดเบือนประวัติศาสตร์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสถาปัตยกรรมและสภาพแวดล้อม การบันทึกสภาพ การวิเคราะห์คุณค่าความสำคัญและสภาพปัญหาของสถาปัตยกรรม การเลือกระดับของการอนุรักษ์ที่เหมาะสม การดำเนินงานอนุรักษ์กายภาพ การจดบันทึกข้อมูลการอนุรักษ์ การประเมินผลการอนุรักษ์ และการดูแลรักษาอาคารอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบจำแนกแยกแยะสิ่งที่เกิดจากการบูรณะตลอดเวลาเพื่อแยกสิ่งเก่าและสิ่งใหม่ ความแท้ดั้งเดิมของโบราณสถาน เข้าใจเทคนิควิธีการก่อสร้างสถานที่นั้น และหาทางตรวจสอบโครงสร้างอย่างละเอียด เข้าใจชุดโครงสร้างในเบื้องต้นทั้งหมดของอาคาร

การดำเนินงานบูรณะหมู่พระที่นั่งแต่ละหลังมีการเปลี่ยนแนวทางการจัดการที่ชัดเจน มีพัฒนาการของการบริหารจัดการทั้งในด้านแผนงาน การจัดองค์กร การดำเนินงานประสานงาน และการกำกับติดตามผลเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานบูรณะ โดยจัดการการวางแผนโครงการ การกำหนดกรอบระยะเวลา การดำเนินงานจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงสามารถปรับเปลี่ยนหรือขยายระยะเวลาจากการสำรวจสภาพปัญหาที่ซ่อนอยู่ในตัวอาคารได้ แต่เนื่องจากการสำรวจสภาพปัญหาของอาคารบูรณะในหมู่พระที่นั่งนั้นเป็นการสำรวจอย่างละเอียดในช่วงแรก จึงไม่มีผลกระทบในการดำเนินการบูรณะ สามารถควบคุมไปตามแผนงานหลัก

จากการศึกษาการบริหารจัดการบูรณะพระราชวังเวศน์มฤคทายวัน ปัจจัยที่มีผลต่องานบูรณะ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาในการดำเนินงาน เอกสารในช่วงก่อนการบูรณะ และช่วงการสำรวจออกแบบ การวางแผนงานโครงการและการติดต่อประสานงาน จากข้อมูลที่ศึกษาเบื้องต้นพบว่าทางพระราชวังเวศน์มฤคทายวันได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการ

บริหารจัดการงานบูรณะได้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการและทฤษฎีการอนุรักษ์สถาปัตยกรรม ทำให้การบริหารจัดการงานบูรณะดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันเป็นองค์กรเอกชน จึงทำให้เรื่องระยะเวลาและงบประมาณสามารถยืดหยุ่นได้ หรือหากเกิดข้อผิดพลาดก็สามารถปรับแผนได้อย่างคล่องตัว อีกทั้งได้บุคลากรที่มีประสบการณ์และช่างฝีมือที่มีความละเอียดรอบคอบ จึงเป็นข้อได้เปรียบของการบริหารจัดการงานบูรณะอาคาร จากข้อได้เปรียบนี้ มูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวันสามารถพัฒนาแผนบริหารจัดการหลังอื่น ๆ ในหมู่พระที่นั่งในแผนระยะยาวต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการในแต่ละช่วงเวลา พบว่าในช่วงก่อนการบูรณะซ่อมแซมอาคารอนุรักษ์ ควรมีการสำรวจสภาพความเสียหายของอาคาร ใช้ระยะเวลาในการสำรวจตรวจสอบให้มากขึ้น เพื่อจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและละเอียดในการดำเนินงานบูรณะ จะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขั้นตอนต่อไป ในด้านงบประมาณ ควรมีการทำงบประมาณสำรองในราคาที่เหมาะสมกรณีที่เกิดความเสียหายและงานที่ไม่พบในขั้นตอนการออกแบบบูรณะ เพื่อไม่ให้กระทบในแผนงานใหญ่ด้านระยะเวลาในการส่งมอบงาน ควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามปัญหาที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ท้ายสุดด้านการประสานงานกับผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เพราะงานบูรณะไม่สามารถตัดสินใจได้เพียงสถาปนิกหรือวิศวกรเพียงคนเดียว ควรมีการรวมสหวิชาการเข้ามาเพื่อให้งานบูรณะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เชิงอรรถ

- ¹ ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะขิทธิ, *การอนุรักษ์มรดกสถาปัตยกรรมและชุมชน* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 51.
- ² ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ, *การจัดการสถาปัตยกรรม* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558).
- ³ วิสูตร จิระคำเก็ง, *การบริหารงานก่อสร้าง* (กรุงเทพฯ : วรณกวี, 2552).
- ⁴ ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ, *การจัดการสถาปัตยกรรม*.
- ⁵ วชิระ หินอ่อน, “การบริหารจัดการงานก่อสร้าง การปรับปรุงอาคารอนุรักษ์” (วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558).
- ⁶ ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะขิทธิ, *การอนุรักษ์มรดกสถาปัตยกรรมและชุมชน* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).
- ⁷ นิตยา โพธิ์ทอง, “การอนุรักษ์อาคารประวัติศาสตร์ในพระราชวังพญาไท” (วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 7.
- ⁸ กุब्ตรเวนิส หรือ เวนิสชาร์เตอร์ หลักการว่าด้วยการอนุรักษ์โบราณสถานและมรดกวัฒนธรรมของโลก ประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2507 หรือ ค.ศ. 1964 ในการประชุมวิชาชีพเกี่ยวกับการอนุรักษ์ระดับนานาชาติที่เมืองเวนิส (Venice) ประเทศอิตาลี
- ⁹ อริยะ ทรงประไพ, “รายงานลำดับการบูรณะพระราช-นิเวศน์มฤคทายวัน 2559,” เอกสารประกอบการประชุมสรุปรายงานเรื่องการบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน, 2559.
- ¹⁰ จิรนนท์ ภูมิวัฒน์, “รายงานบูรณะพระราชนิเวศน์ พ.ศ. 2554-2560,” เอกสารประกอบการประชุมสรุป รายงานเรื่องการบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน, 2560.

¹¹ สัมภาษณ์ อริยะ ทรงประไพ, ที่ปรึกษาการบูรณะพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน, 16 พฤษภาคม 2560 และ 6 กันยายน 2560.

¹² สัมภาษณ์ ภัทรนิษฐ์ พุแก้ว, เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายอนุรักษ์และสงวนรักษา ประจำมูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน, 16 กรกฎาคม 2560 และ 6 กันยายน 2560.

¹³ สัมภาษณ์ จุมภฏ ตรัสศิริ, วิศวกรโยธา ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฐานอนุรักษ์, 21 สิงหาคม 2560.

Bibliography

Sources (Thai)

Ariya Songprapai. “rāṅgān lamdap kārābūn na phrarāt - niwēt marukkhathāiyan 2559 [Architectural Restoration Report in Mrigadayavan Palace 2016].” Meeting report of Mrigadayavan Palace’s restoration, 2016.

Arkasit Viriyaku. *Rāṅgān rūplaksana thāṅg sathāpattayakam thīphop rawāṅg kārābūn na Phō.Sō. 2531-2536 Phrarātchaniwēt Marukkhathāiyan [Architectural Restoration Report in Mrigadayavan Palace 1988-1993]*. Bangkok: M.P.P Press, 2010.

Chulalongkorn University, Faculty of Architecture. *Rāṅgān kānsuksā nāēothāṅg ‘anurak prapprung ‘ākhaṇ bōt wat mæphra lūḥprakham (kān wā) [Conservation and development guidelines for Holy Rosary Church]*. Bangkok: Chulalongkorn University, 2017.

- CM 49. *Čhāk saokhem thung langkhā*
[Construction Management Based on the CM 49 experience]. 2nd ed. Bangkok: Li-Zenn Publishing, 2013.
- _____. *PM CM rū kqñ sāng [Project Management and Construction Management for Construction Building]*. Bangkok: Li-Zenn Publishing, 2015.
- Fine Arts Department. *Rabiāp Krom Sinlapākqñ wāduāi kñ ‘anurak bōrānna sathan Phq̄.Sq̄. 2528 [Regulation of the Fine Arts Department for Historic Preservation, 1985 A.D.]*. Accessed October 24, 2017. Available from <http://www.finearts.go.th/>
- Jiranan Poomwat. “rāingān būrana phra rāt niwēt Phq̄.Sq̄.2554-2560 [Architectural Restoration Report in Mrigadayavan Palace 2011-2016].” Meeting report of Mrigadayavan Palace’s restoration, 2017.
- Jirawut Itsavas. *Kñ ‘anurak Phrarātchaniwēt Marukhathāiyan khrōngkñ samrūt læ khun thabiān bōrānnasathan rēngduān [Conservation of Mrigadayavan Palace in Archaeological Survey Project]*. Bangkok: Fine Arts Department, 1992.
- Kawee Wangnivetkul. *Kñbq̄rihñ ngñ witsawakam kq̄sāng [Engineering and Construction Management]*. Bangkok: EDlength, Plc, 2004.
- Nittaya Potong. “Kñ ‘anurak ‘ākñ prawattisat nai phra rāt wang phayā thai [Conservation historic buildings in phayathai Palace].” Master’s thesis, Chulalongkorn University, 2010.
- Parinya Chukaew. *Kñ ‘anurak chumchon thiū āsai dangdēm khōng Thai prasopkñ čhāk kñthamngñ phāksanām [Conservative of Traditional Thai residential community Based on the field experience]*. Bangkok: Best Printing and Design, 2015.
- Pinraj Khanjanusathiti. *Kñ ‘anurak mq̄radok sathāpattayakam læ chumchon [Conservation for Architectural heritage and community]*. Bangkok: Chulalongkorn University Press, 2009.
- RongRong Puttawong. “Næōthāng kñbq̄rihñ khrōngkñ prapprung ‘ākñ ‘anurak khōng samnak sapsin suān phramahāsat : kq̄rñi suksā hā khrōngkñ nai chuāng pī Phq̄.Sq̄. 2548-2556 [Project Management guideline for Crown property bureau renovated conservation building: 5 case Studies during 2005-2013].” Master’s thesis, Chulalongkorn University, 2012.
- Somchat Jungsiriarak. *Prawat næōkhithritsadi læ kñpatibatkñ nai kñ ‘anurak bōrānnasatha [History Theory and Practice for Historic Preservation]*. Nakhon Pathom: Silpakorn University Press, 2015.

- Somchat Jungsiriarak. *Sathāpattayakam bæp tawantok nai Sayām samai ratchakān thī sī - Phō.Sō. 2480 [Western Architecture in Siam, 1851-1937 A.D.]*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing, 2010.
- The Association of Siamese Architects Under Royal Patronage. *174 mōradok sathāpattayakam nai prathēt Thai [174 Architectural Heritage in Thailand]*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing, 2004.
- Traiwat Viryasiri. *Kānchātkañ sathāpattayakam. [Architectural Management]*. Bangkok: Chulalongkorn University Press, 2015.
- Tran Anurak Limited Partnership. “Rāingān būrana pracham pī 2555-2559 [Report of Restoration and Conservation Buildings in Mrigadayavan Palace, 2012-2016].” Meeting report of Mrigadayavan Palace’s restoration, 2012-2016.
- Watchira Hiron. “Kānbōrihān chātkañ ngān kōsāng kān prapprung ‘ākhañ ‘anurak [Construction Management for renovate conservation Building].” Master’s thesis, Chulalongkorn University, 2015.

Sources (Other Languages)

- Nunnally, S.W. *Construction Methods and Management*. 4th ed. NJ: Prentice Hall, 1998.

- Feilden, Bernard M. *Conservation of Historic Buildings*. London: Butterworth Scientific, 1982.
- International Charter for the Conservation and Restoration of Monument and Sites (the Venice Charter), Adopted at the Second International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments, Venice, 1964.

Interview

- Ariya Songprapai. Architect Consultants. Interview, May 16, 2017 and September 6, 2017.
- Jumpoth Tradsiri. Engineer Consultants. Interview, August 21, 2017.
- Klaomard Yipintsoi. Director Office of Mrigadayavan Palace Foundation. Interview, May 18, 2017.
- Leenawat Teerapongramkul. Managing Director Banana Studio Co., Ltd. Interview, March 23, 2017.
- Parinya Chukaew. Instructor of Architecture king Mongkut’s Institute of technology Ladkrabang. Interview, March 18, 2017 and August 18, 2017.
- Somchart Jungsirasak. Associate Professor, Silpakorn University. Interview, April 3, 2017.
- Pattaranit Poohkeaw. Coordinate Officer. Interview, July 16, 2017 and September 6, 2017.