

การจัดการคณะเซดสิงโตและสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมไทย-จีน  
เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

MANAGEMENT OF LION DANCE AND CREATE THAI- CHINESE  
NETWORK CULTURE TO PROMOTE CREATIVE TOURISM

เพชรวัฒน์ เส้นทอง<sup>1</sup> และมีเดียณ ชูมะ<sup>2</sup>  
Pacharawat Senthong and Meedian Chumat

<sup>1,2</sup>อาจารย์ ประจำสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

<sup>1,2</sup>Social Science for Development Faculty of Humanities and Social Sciences  
Bansomdejchaopraya Rajabhat University  
E-mail: tbecs52@yahoo.com

Received:	June 11, 2020
Revised:	August 13, 2020
Accepted:	August 19, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการและรูปแบบในการบริหารจัดการคณะสิงโต  
ในย่านฝั่งธนบุรี 2) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมี  
ประสิทธิภาพ และ 3) สร้างเครือข่ายคณะสิงโตและส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมการ  
ท่องเที่ยว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มตัวแทนหรือหัวหน้า  
คณะสิงโตทั้ง 19 คณะ และผู้มีส่วนได้เสียเช่นผู้นำชุมชนในย่านธนบุรี มีการศึกษาดูงานคณะเซดสิงโต  
ฝึกอบรม และประชุมสร้างเครือข่าย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการบริหารคณะสิงโตในย่านฝั่งธนบุรีมี 3 แบบด้วยกัน คือ  
(1) ระบบครอบครัว (2) ระบบโรงเรียน (3) ระบบชุมชน แต่ 80% เป็นระบบครอบครัว 2) แนวคิด  
การบริหารงานแบบ 7M มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของคณะสิงโต ประกอบด้วย  
(1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การจัดการ (4) การให้ข้อมูลข่าวสาร  
หรือการประชาสัมพันธ์ (5) การแสดง (6) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (7) การวัดผล  
หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) คณะสิงโตมีเครือข่ายใน 4 ระดับซึ่งมีลักษณะดังนี้  
(1) เครือข่ายระหว่างคณะสิงโต (2) เครือข่ายระหว่างกลุ่มผู้ร่วมอาชีพที่ใกล้เคียงกัน เช่น คณะงิ้ว  
คณะมายากล (3) เครือข่ายระดับชาติหรือภายในประเทศ เช่น บริษัท ออแกไนเซอร์ หรือหน่วยงาน  
ภาครัฐ (4) เครือข่ายระดับนานาชาติเช่นคณะสิงโตไปทำการแข่งขันหรือไปร่วมแสดงกับคณะสิงโตใน  
ประเทศมาเลเซียหรือสิงคโปร์

## คำสำคัญ

การจัดการคณะเชิดสิงโต การสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมไทย-จีน การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

## ABSTRACT

This paper serves for 1) studying the systems and methods in managing Thonburi Lion Dance Group, 2) studying the methods in managing the group in order to promote tourism efficiently, and 3) creating networks for the group and encouraging tourist active participation in all tourism activities. This research used qualitative research methods. By interviewing and discussing with the group of 19 lion dance representatives and stakeholders such as community leaders in Thonburi area. There was a study trip, training and networking meetings.

The research was found that: 1) There are 3 types of lion dance management systems in the Thonburi area: (1) Family system (2) School system (3) Community system but most 80% are family systems. 2) The 7M management concept is appropriate and consistent with the context of the Lion dance, consisting of (1) Man (2) Money (3) Management (4) Message (5) Manifest (6) Mediation (7) Measurement. and 3) The Lion dance network has 4 levels, which are as follows: 1) the network between the lion dance group (2) the network between similar professional groups, such as Chinese opera or magic group (3) National or domestic networks such as company organizer or government agencies (4) International network such as lion dance group compete or perform with lions dance group in Malaysia or Singapore.

## Keywords

Management of Lion Dance Group, Thai-Chinese Cultural Network, Creative Tourism

## ความสำคัญของปัญหา

การเชิดสิงโตเป็นศิลปวัฒนธรรมของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นับว่าเป็นกิจกรรมที่มักจัดแสดงควบคู่ไปกับการเชิดมังกร ปรากฏในประวัติศาสตร์มาหลายพันปี ซึ่งธัญธัช วิภัติภูมิประเทศ (Viphathumiprathes, 2015) กล่าวว่า การเชิดสิงโตเกิดขึ้นในราชสำนักในสมัยราชวงศ์ฮั่น (206 ปี ก่อน ค.ศ. – ค.ศ. 220) มีการพัฒนาและเผยแพร่มาสู่ประชาชนในเวลาต่อมา ทั้งนี้การเชิดสิงโตถือเป็นมรดกทางวัฒนธรรมของจีนที่สะท้อนถึงการผสมผสานระหว่างศิลปะการแสดง ศิลปะการต่อสู้ กายกรรม และความเชื่อ การเชิดสิงโตแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ สิงโตเหนือ และสิงโตใต้

การเชิดสิงโตมีพัฒนาการมาตามลำดับจากกิจกรรมที่จัดแสดงในราชสำนัก สืบทอดกันในระดับชาวบ้านและเป็นจารีตประเพณีดั้งเดิมสู่โครงการกีฬาสมัยใหม่ ที่ให้ความบันเทิง ผ่อนคลายจน

พัฒนาไปสู่ความเป็นกีฬาเพื่อสุขภาพ (Fitness) ที่รวมเอาศิลปะการต่อสู้ การรำย่ำ และดนตรี เข้ามาผสมผสาน สถานการณ์การเชิดสิงโตในประเทศไทยได้พบว่าการเชิดสิงโตได้พัฒนามาเป็นกีฬาระดับนานาชาติในลักษณะของการแข่งขันการเชิดสิงโตบนเสาดอกเหมย โดย International Dragon and Lion Dance Federation ได้สร้างกติกาที่ใช้ในการแข่งขันร่วมกันระหว่างประเทศต่าง ๆ การพัฒนาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวทางวัฒนธรรมโดยเป็นการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมการเชิดสิงโตกับกฎกติกาของกีฬาแบบสากลเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างมาตรฐานการเชิดสิงโตให้มีความเป็นสากลและเป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างนานาชาติ และที่สำคัญยังทำให้วัฒนธรรมการเชิดสิงโตได้รับการอนุรักษ์สืบทอดต่อไป (Viphatphumprathes, 2015)

### การเชิดสิงโตย่านธนบุรี

คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าจังหวัดนครสวรรค์เป็นต้นตำหรับหรือต้นฉบับของการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนี้ มีหลักฐานระบุว่าฝั่งธนบุรีของกรุงเทพมหานคร เป็นแหล่งเริ่มต้นของวัฒนธรรมการเชิดสิงโตในไทย โดยมีการแสดงครั้งแรกในรัชสมัยของสมเด็จพระเจ้าตากสินและเป็นการแสดงเฉพาะพระพักตร์ (Wattanaboonya, 2018) แต่พงศาวดารเจ้าพระยาทิพากรวงศ์ (Somdetkromphrayadamrongrachanuphap Riapriang, 1988) ระบุว่าเกิดขึ้นครั้งแรกในรัชสมัยสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก รัชกาลที่ 1 เมื่อฝ่ายองเชียงสือญวนเข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารอยู่ในกรุงเทพฯ แม้ว่า หลักฐานทั้ง 2 แห่งมีความขัดแย้งกัน แต่อาจสรุปและยืนยันได้ว่าการเชิดสิงโตเกิดขึ้นครั้งแรกในฝั่งธนบุรีหรือเมืองหลวงของประเทศไทย ในปัจจุบัน

ฝั่งธนบุรีโดยเฉพาะย่านตลาดพลู ได้ปรากฏศิลปวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการแสดงสิงโตหลายอย่าง เช่น พบช่างทำหัวสิงโตและมังกร พบชุดคณะสิงโตที่ตากไว้หน้าบ้าน พบสิงโตประจำศาลเจ้า รวมไปถึงคณะสิงโตและมังกรทั้งเล็กใหญ่หลายสิบคณะ แต่ละคณะจะมีนักแสดงไม่ต่ำกว่า 30-40 คน หรือมากกว่า 150 คน เช่น คณะศิษย์ลูกหัชฌมงคลมีจำนวนนักแสดงและนักดนตรีรวมกันทั้งหมด 150 คน ถือว่าเป็นคณะสิงโตที่ใหญ่มาก ถ้ามีการแสดงมังกรจะมีความยาวถึง 80 เมตร จะใช้คนแสดงถึง 500 คน ดังนั้นถ้านับนักแสดงคณะเชิดสิงโตทั้งหมดทั้ง 19 คณะในย่านธนบุรี อาจมีผู้แสดงถึง 800-900 คน (Wattanaboonya, 2018) โดยแต่ละคณะล้วนมีประวัติการกำเนิดและดำเนินการคณะแตกต่างกัน และได้พบประเด็นปัญหาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

### โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

คณะเชิดสิงโตย่านธนบุรีมีความเข้มแข็งและสามารถอนุรักษ์ศิลปะการแสดงนี้เป็นเวลากว่า 200 ปี แต่จากการลงพื้นที่ได้พบปัญหาหลายอย่างเช่น 1) การจัดการคณะสิงโตในปัจจุบันยังเป็นการจัดการแบบครอบครัว ไม่มีรูปแบบการจัดการที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่เกิดประสิทธิผลเต็มที่ 2) คณะเชิดสิงโตไม่ค่อยมีงานแสดง ส่วนใหญ่แล้วได้รับการว่าจ้างเดือนละ 1 ครั้ง 3) ปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ ที่คนส่วนใหญ่มองว่าคณะสิงโตเป็นแก๊งมาเฟีย ติดยาเสพติด เรียกรายขอเงิน การแต่งตัวไม่สะอาด 4) ขาดการดูแลสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือช่วยเหลืออย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม 5) ขาดการรวมตัวจัดตั้งในลักษณะเครือข่ายหรือความร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ

มีลักษณะต่างคนต่างอยู่ 6) ขาดสถานที่ฝึกซ้อม โดยคณะสิงโตส่วนใหญ่ใช้พื้นที่ในวัด ข้างวัด (ปัจจุบันถูกห้าม) ที่ว่างใต้สะพานหรือใต้ทางด่วนในการฝึกซ้อม

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการจัดการ คณะเชิดสิงโตให้มีศักยภาพทัดเทียมกับนานาชาติ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมเงินให้คงอยู่คู่ ตลอดจน สร้างรายได้ที่มั่นคงให้แก่คณะเชิดสิงโต และสนับสนุนให้คณะสิงโตเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมท่องเที่ยว ในย่านฝั่งธนบุรี ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบและรูปแบบในการบริหารจัดการคณะสิงโตในย่านฝั่งธนบุรี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสร้างเครือข่ายคณะสิงโตและส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมการท่องเที่ยว

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพราะเป็นวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยนี้ จากนั้นก็ลงพื้นที่เก็บข้อมูลวิจัยตามประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ เมื่อได้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาค่าเชิง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการคณะสิงโต ขั้นตอนต่อมาคือการถอดบทเรียนการบริหารจัดการ คณะสิงโตที่มีการบริการจัดการที่ดี (Best Practice) โดยผู้วิจัยได้นำคณะสิงโตย่านฝั่งธนบุรี 3 คณะ ไปศึกษาดูงานที่จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตให้มีประสิทธิภาพ เมื่อได้ข้อมูลจากการศึกษาดูงาน การลงพื้นที่เก็บข้อมูล และการทำสนทนากลุ่มแล้ว ผู้วิจัยจึงจัดทำ คู่มือประกอบการอบรมเรื่องการบริหารจัดการคณะสิงโต

ขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นขั้นตอน สำคัญอีกส่วนหนึ่งของโครงการนี้ คือ การอบรมให้ความรู้ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการ อบรมนั้นผู้วิจัยจะคัดเลือกคณะสิงโตจำนวน 5 คณะเพื่อมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ คณะสิงโตให้มีประสิทธิภาพ จากนั้นก็ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเครือข่ายคณะสิงโตย่านฝั่ง ธนบุรี อีกทั้งร่วมกันออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น และสุดท้ายคือการนำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์แก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อพัฒนาศักยภาพคณะสิงโตย่านฝั่งธนบุรีให้ดีขึ้น

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

1. กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ คณะเชิดสิงโตในย่านฝั่งธนบุรี 19 คณะ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูล เฉพาะหัวหน้าคณะเชิดสิงโตและสมาชิกในคณะ ๆ ละไม่เกิน 5 คน โดยสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารคณะ รวม 70 คน

2. กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนได้เสีย หรือเป็นภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย ประธานชุมชน หรือตัวแทนชุมชน จำนวน 3 ชุมชน ชุมชนละ 1 คนประกอบด้วย ชุมชนตลาดพลู ชุมชนบางยี่เรือ ชุมชนหิรัญรูจี และผู้จัดการแสดงสิงโตเจ้าพ่อ เจ้าแม่ปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน



ที่มา : Wattanaboonya (2018)

### ผลการวิจัย

คณะผู้วิจัย แยกผลการค้นพบตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ผลการวิจัยพบว่า

#### 1. ระบบและรูปแบบการบริหารจัดการภายในคณะสิงโต

จากการลงพื้นที่ฯ คณะผู้วิจัยพบระบบ (System) การบริหารจัดการ 3 ระบบ คือ 1) ระบบครอบครัวหรือธุรกิจครอบครัว 2) ระบบการจัดการของชุมชนหรือแบบชุมชน 3) ระบบโรงเรียน ซึ่งแต่ละระบบมีรายละเอียดดังนี้

#### ระบบครอบครัว หรือธุรกิจครอบครัว

คณะสิงโตส่วนใหญ่ 80% มีการบริหารงานแบบครอบครัว คืออยู่แบบครอบครัว สมาชิกส่วนใหญ่เป็นบุคคลในเครือญาติในละแวกชุมชนเดียวกัน สาเหตุที่เอาญาติพี่น้องมาแสดงเพราะว่า กล่าวต่อกันได้ หากไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัว ถ้ามีการกล่าวต่อกันไปอาจเกิดปัญหาได้ แม้เด็กในชุมชนที่ไม่ได้เป็นญาติเข้าเป็นสมาชิกด้วย แต่เป็นเด็กที่รู้จักมักคุ้นกัน ว่านอนสอนง่าย

กล่าวได้ว่า คณะสิงโตส่วนใหญ่มีระบบการบริหารงานแบบครอบครัว เสมือนญาติพี่น้อง การบริหารจัดการคณะแบบไม่เป็นทางการ บริหารจัดการไปตามสถานการณ์ เช่น รายได้จาก การแสดงได้มาเท่าไร ก็จ่ายค่าแสดงตามความสำคัญของตัวแสดง และเป็นค่าใช้จ่ายภายในบ้าน เก็บบางส่วนไว้เป็นค่าบำรุงอุปกรณ์เครื่องมือในการแสดง ตลอดถึงค่ารักษาพยาบาล หากประสบอุบัติเหตุจากการฝึกซ้อมหรือการแสดง ถ้าสมาชิกคนใดขัดสนเรื่องเงินทองจับจ่ายใช้สอย หัวหน้าคณะ ก็จะทำให้การช่วยเหลือตลอด ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คณะสิงโตอยู่รอดและอนุรักษ์การแสดง ศิลปวัฒนธรรมประเภทนี้มาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันการแสดงของคณะสิงโตไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อสืบทอดประเพณีและวัฒนธรรมของคนจีนเพียงอย่างเดียวแต่มีเป้าหมายทางธุรกิจด้วย แต่ระบบนี้จะเน้นการบริหารงานตามหลักการทฤษฎีทางธุรกิจ คณะผู้วิจัยพบว่า มีคณะศิษย์ลูกหาลูกศิษย์มรดก ที่มีการบริหารงานงานคล้ายกับแบบธุรกิจ ครอบครัวมากที่สุด มีการใช้แนวคิดการตลาด 4 P มาบริหารงาน คือ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) การแสดงต้องมีคุณภาพ สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า 2) ราคา (Price) มีความเหมาะสมกับชุดการแสดง คณะมีชุดการแสดงที่หลากหลาย ทั้งชุดเล็กชุดใหญ่ ระยะเวลาในการแสดง ขึ้นอยู่กับผู้จ้างงาน ว่าต้องการแบบไหน 3) สถานที่ (Place) การฝึกซ้อมอยู่ใกล้ที่ตั้งของคณะ อยู่ในชุมชน ทำให้มีความสะดวกต่อการฝึกซ้อมสามารถฝึกซ้อมได้ทุกวัน และสามารถควบคุมการฝึกซ้อมได้อย่างใกล้ชิด 4) การส่งเสริม (Promotion) ให้ลูกค้าเป็นประจำ คือ การแถมการแสดงสิงโตชุดเล็ก ๆ หรือมีการแถมการแสดงมังกรด้วยให้ (หรือกล่าวได้ว่าจ้างแสดงสิงโต ได้มังกรเป็นของแถม จ้างแสดงมังกร ได้เซตสิงโตเป็นของฝาก)

#### ระบบโรงเรียนหรือชมรม

คณะผู้วิจัยพบว่า บางคณะใช้ระบบโรงเรียนหรือชมรมในโรงเรียน เช่นคณะหลงเทียนไทย แลนด์มีระบบคัดเลือกคนเข้ามาเล่นในคณะ โดยการเปิดชมรมในโรงเรียนวัดนวลนรดิศ มีการคะแนนในวิชาที่โรงเรียนเปิดสอน มีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น มีรุ่นพี่รุ่นน้อง ถ่ายทอดกันต่อไปเรื่อย ๆ ผู้นำฝึกสอน ก็เป็นศิษย์ของรุ่นนั้น ๆ ใช้ระบบ หลักสูตร อุปกรณ์ที่ทางผู้ฝึกสอนจากประเทศสิงคโปร์เขาเลือกให้ และมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยนิสัยหรือความต้องการของคนไทย

#### ระบบการจัดการของชุมชน

สิงโตหลาย ๆ คณะมีการจัดการด้วยชุมชน คือคนในชุมชนก่อตั้งคณะฯ และรวบรวมสมาชิกในชุมชน มีการตั้งชื่อคณะตามชื่อวัด หรือชื่อหลวงพ่อเจ้าอาวาสวัดหรือพระที่เคารพนับถือ ระบบการจัดการแบบชุมชนอยู่ได้ไม่นานและมีไม่มาก เนื่องจากจะมีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากรายได้ของการแสดง คณะผู้วิจัยพบว่า ระบบการจัดการแบบชุมชนอยู่ในระบบการจัดการแบบครอบครัวอีกครั้งหนึ่ง หมายถึงการที่คนในครอบครัวมีการก่อตั้งคณะและรุ่นลูกก็มีการสืบสานต่อ แต่ก็เอานักแสดงจากชุมชน ซึ่งระบบปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นแบบนี้ คือมีการบริหารงานแบบครอบครัว หัวหน้าคณะเป็นคนในครอบครัว แต่สมาชิกคณะเป็นคนในชุมชน และบางครั้งชุมชนก็ร่วมบริหารหรือวางแผนด้วย

## 2. แนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้วิจัยได้นำทฤษฎี 7 M มาใช้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับบริบทของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)** การบริหารคนหรือสมาชิกมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น (1) การรับสมัคร ต้องมีการประเมินพฤติกรรม ความสามารถ และนิสัยใจคอต่าง ๆ รวมทั้งต้องสืบประวัติให้ดีกว่าก่อนรับเข้าเป็นสมาชิก (2) ต้องวางคนให้เหมาะกับงาน เช่น คนตัวเล็กควรอยู่ด้านบนในกรณีที่มีการแสดงต่อตัวหลายชั้น คนตัวใหญ่ต้องอยู่ด้านล่างเพื่อรับน้ำหนัก อีกทั้งต้องดูที่ความสามารถในการแสดง เพราะการแสดงมีหลายแบบ แต่ละคนชอบและถนัดต่างกัน (3) เน้นย้ำเรื่องความซื่อสัตย์ ไม่ลักขโมย การที่คณะสิงโตต้องเข้าไปแสดงตามบ้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้มีทรัพย์สินมีค่า สุ่มเสี่ยงจะถูกขโมยโดยง่าย ดังนั้นการเน้นย้ำการไม่ลักขโมยมีความซื่อสัตย์ ๆ

2) **การบริหารงบประมาณ (Money)** คณะสิงโตจำเป็นต้องมี 1) การบริหารงบประมาณอย่างละเอียด เช่น ราคาชุดการแสดง แต่ละคณะจะมีชุดการแสดงที่หลากหลายขึ้นอยู่กับค่าจ้าง 2) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่สมาชิก การจ่ายค่าจ้างตามความสามารถของนักแสดง เนื่องจากการแสดงมีความเสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ คนที่ต้องใช้แรงมากน้อยก็ต้องได้รับค่าจ้างมากกว่าคนที่ใช้แรงน้อยกว่า เป็นต้น 3) การรับงานผ่านบริษัท ออแกไนเซอร์ ต้องมีการตกลงราคาให้ดี มีการแต่งกายเรียบร้อย มาตรฐาน จะทำให้มีงานจากบริษัท ออแกไนเซอร์ แต่การรับงานผ่านบริษัทฯ ก็มีข้อเสียคือ การหักเปอร์เซ็นต์ 4) สปอนเซอร์หรือผู้สนับสนุน การมีสปอนเซอร์มีทั้งข้อดีและข้อเสียคล้าย ๆ กับการรับงานผ่านออแกไนซ์ เพราะการมีสปอนเซอร์จะทำให้คณะสิงโตได้รับการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงได้รับงานจากเครือข่ายของสปอนเซอร์ดังกล่าว แต่บางครั้งอาจไม่สามารถรับงานอื่นได้ในกรณีที่สปอนเซอร์ต้องการให้ไปจัดแสดงในงานของสปอนเซอร์

3) **การจัดการ (Management)** จากการลงพื้นที่พบว่า ถ้าคณะใดที่หัวหน้าคณะสิงโตมีการศึกษาจะมีการบริหารจัดการที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เพราะได้นำความรู้ด้านการบริหารมาพัฒนาคณะ ก็ส่งผลทำให้คณะนั้นมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และงานจัดแสดงมากกว่าคณะอื่น ๆ

4) **การให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ (Message)** หลายคณะมีการใช้เทคโนโลยีหรือโซเชียลมีเดียในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว แต่รูปแบบการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากยังคงใช้ได้ การแสดงงานการกุศลต่าง ๆ ก็ถือเป็นการประชาสัมพันธ์อีกแบบหนึ่ง ดังนั้นคณะสิงโตควรมีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อที่จะสามารถนำเสนอความสามารถของตนเองให้คนทั่วไปได้เห็นมากที่สุด

5) **การแสดง (Manifest)** คณะผู้วิจัยพบว่าคณะสิงโตมีการพัฒนารูปแบบการแสดงเทคนิค วิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างหรือสร้างความบันเทิงให้แก่ลูกค้าเป็นอย่างมาก หลายคณะพัฒนาจากสิงโตพื้นไปสู่สิงโตกายกรรม (กระโดดเสาดอกเหมยหรือต่อตัว) เพิ่มความหวาดเสียวตื่นเต้น รวมทั้งมีการนำรูปแบบการแสดงจากต่างประเทศ เช่น คณะหลงเทียนมีการนำรูปแบบการแสดงจากประเทศสิงคโปร์เข้ามา ทำให้มีความแตกต่างจากคณะอื่น ๆ เป็นต้น

6) **การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation)** คณะผู้วิจัยพบว่า การประนีประนอมกัน การแบ่งปันกัน (งานแสดง) เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำให้คณะสิงโตอยู่ร่วมกันได้

การที่มีบริษัทอแอกไนเซอร์เข้ามาเป็นคนกลางในการจัดหางานแก่คณะสิงโตถือเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องการตัดราคาได้ เพราะจะมีการตกลงกับผู้ว่าจ้างอย่างชัดเจน ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดปัญหาหลาย ๆ อย่าง เพราะบริษัทฯ จะตรวจสอบข้อมูลคณะสิงโตหรือคุณภาพก่อนที่จะส่งงานให้กับผู้ว่าจ้าง หากเกิดปัญหา ผู้ว่าจ้างสามารถที่จะเรียกร้องความเสียหายจากบริษัทอแอกไนเซอร์ ได้

**7) การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)** คณะผู้วิจัยพบว่า คณะสิงโตได้ทำการประเมินตนเองใน 3 ลักษณะคือ 1) ประเมินจากการนำมาใช้ซ้ำ หรือมีการว่าจ้างจากผู้ว่าจ้างคนเดิมให้มาแสดงอีกครั้งในโอกาสหน้า เป็นการบ่งบอกว่า การแสดงของคณะเรา (สิงโต) มีคุณภาพ 2) มีการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนถึงคุณภาพ หรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้อย่างดี เกิดจากการพูดปากต่อปาก 3) ได้รับรางวัลจากการแข่งขันระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ คณะสิงโตบางคณะมีความปรารถนาที่จะเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ ถ้าได้รับรางวัลกลับมาถือเป็นความภาคภูมิใจ สร้างชื่อเสียงให้กับคณะ รางวัลจากการแข่งขันในระดับชาติหรือระดับนานาชาติย่อมเป็นตัวการันตี หรือตัวชี้วัดที่ดีที่จะบอกว่า คณะสิงโตมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดและจะส่งผลต่อการมีงานแสดงในอนาคต

### **3. การสร้างเครือข่ายคณะสิงโตและส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมการท่องเที่ยว**

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์คณะสิงโตกลุ่มตัวอย่างในประเด็นเครือข่าย (Network) พบว่า เครือข่ายมี 4 ระดับ คือ 1) เครือข่ายในระดับคณะสิงโตด้วยกัน 2) เครือข่ายผู้ร่วมอาชีพที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน 3) เครือข่ายระดับชาติหรือภายในประเทศ และ 4) เครือข่ายระดับนานาชาติ แต่ละระดับสรุปได้ว่า

**1. เครือข่ายในระดับคณะสิงโตด้วยกัน** พิจารณาและวิเคราะห์จากคณะสิงโตแต่ละคณะที่แยกออกไปจัดตั้งเป็นคณะใหม่ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างกันก็ยังมีอยู่ หากคณะใดคณะหนึ่งมีงานแสดง แต่อีกคณะไม่มีงานก็สามารถติดต่อ ร้องขอนักแสดงจากอีกคณะหนึ่งได้ คณะใหญ่ ๆ ที่มีสมาชิกรักแสดงจำนวนมาก เมื่อมีงานแสดงมากกว่าหนึ่งงานในบางวันก็สามารถแยกเป็นกลุ่มคณะเล็ก ๆ พร้อมกับสมาชิกในคณะจำนวนหนึ่งไปงานแสดงตามผู้ว่าจ้างต้องการได้ หรือหากนักแสดงไม่พอก็สามารถขอหรือเรียกเอานักแสดงจากคณะอื่น ๆ ที่รู้จักซึ่งอาจเรียกว่าเป็นเครือข่าย แต่ไม่ใช่เครือข่ายที่เป็นทางการนัก

**2. เครือข่ายผู้ร่วมอาชีพที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน** หมายถึงกลุ่มบุคคลหรือคณะที่ประกอบอาชีพงานแสดงด้วยกัน เช่น คณะจิว คณะมายากล หรือบริษัทจัดงานแสดง เป็นต้น ดังเช่นพบว่าคณะสิงโตบางคณะมีงานแสดงในจังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือผ่านทางคณะสิงโตทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือบางครั้งติดต่อผ่านคณะจิวหรือหัวหน้าคณะแนะนำ ฝากงานแสดง เชิดสิงโตมาด้วย เป็นต้น

**3. เครือข่ายระดับชาติหรือภายในประเทศ** สมาคมสหพันธ์วงซูแห่งประเทศไทยเป็นสมาคมหลักที่ดูแลคณะสิงโต มีบทบาทหลักในการจัดการแข่งขันการแสดงสิงโตแห่งชาติ ซึ่งจะมีการแข่งขันปีละ 4 ครั้ง คือ การแข่งขันชิงแชมป์แห่งประเทศไทย การแข่งขันกีฬาแห่งชาติ การแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ และการแข่งขันกีฬานักเรียนแห่งชาติ สมาคมสหพันธ์ฯ มีความต้องการที่จะเข้ามาดูแลและ



จัดระเบียบคณะสิงโตต่าง ๆ แต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคหลาย ๆ อย่าง เช่น คณะสิงโตส่วนใหญ่ไม่ยอมรับเนื่องด้วยมีการเก็บค่าสมาชิก แต่ก็มีคณะสิงโตบางส่วนเห็นด้วยและยอมเป็นเครือข่ายภายใต้สมาคมสหพันธ์ฯ

**4. เครือข่ายระดับนานาชาติ** คณะสิงโตในไทยหลายคณะมีลักษณะเป็นเครือข่ายกับสิงโตหรือสมาคมสิงโตในประเทศมาเลเซียหรือสิงคโปร์ เช่น คณะหลงเทียนไทยแลนด์ ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมหลงเทียนจากประเทศสิงคโปร์ โดยสมาคมนี้ส่งอาจารย์มาฝึกสอน รวมถึงให้ความรู้ทั้งเรื่องกฎเกณฑ์ กติกา เทคนิคการแสดงเชิดสิงโต เป็นต้น ประมาณปีละ 4-5 ครั้ง เริ่มมาสอนตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน จุดประสงค์ในการสนับสนุนคณะสิงโตในประเทศไทยเนื่องจากการยกระดับคณะสิงโตไทยให้มีความเป็นสากล และต้องการสร้างเครือข่ายคณะสิงโตในประเทศไทยให้มากขึ้นด้วย แต่ละปีสมาคมสิงโตจากประเทศสิงคโปร์ได้ให้การสนับสนุนแก่คณะสิงโตในประเทศไทยหลายคณะ

## อภิปรายผล

คณะผู้วิจัยจะได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1. ระบบและรูปแบบในการบริหารจัดการคณะสิงโตในย่านฝั่งธนบุรี

คณะผู้วิจัยได้พบว่า คณะสิงโตบริหารจัดการโดยระบบครอบครัว กล่าวคือสมาชิกในคณะสิงโตส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มาจากครอบครัวเดียวกัน กลุ่มเครือญาติ หรือเป็นบุคคลในละแวกชุมชน สาเหตุที่ใช้ระบบครอบครัวหรือเครือญาติ เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการฝึกหัด เพราะหากเป็นบุคคลจากครอบครัวอื่น หากหัวหน้าคณะสิงโตแนะนำอาจหงุดหงิดหรือโกรธหรือเมื่อนักแสดงคนนั้นเก่งและมีความสามารถมากขึ้น อาจลาออกจากคณะหรือไปร่วมกับคนอื่นจัดตั้งคณะสิงโตใหม่ขึ้นมาแข่งกับคณะเดิม เป็นต้น แต่เมื่อคณะผู้วิจัยศึกษาและสังเกตจากที่มาของแต่ละคณะสิงโต กลับพบว่าหลายคณะล้วนแยกออกมาจากคณะดั้งเดิมทั้งสิ้น ทั้งที่หัวหน้าคณะที่แยกตัวออกมาตั้งคณะใหม่ก็เป็นญาติพี่น้องหรือเครือญาติกับเจ้าของคณะเดิม แต่อาจเรียกว่าแยกออกมาเป็นเครือข่าย (Network) ของคณะเดิมหรือเครือข่ายของกันและกันซึ่งมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีระบบ (Stichweh, 2011) ที่กล่าวว่าระบบคือการรวมกลุ่มที่เหนียวแน่นของส่วนที่สัมพันธ์กันและพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้งที่เป็นธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น

นอกจากจะเป็นเครือญาติที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นแล้ว คณะสิงโตที่เปิดรับสมาชิกจากระบบรุ่นพี่ รุ่นน้องในโรงเรียน ก็สัมพันธ์กับทฤษฎีนี้เช่นกันเพราะทฤษฎีระบบแบบสหวิทยาการกล่าวว่า ทุกระบบถูกกำหนดโดยขอบเขตเชิงพื้นที่ และเวลาของมัน ระบบได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถอธิบายระบบโดยโครงสร้าง วัตถุประสงค์ ธรรมชาติ หรือการทำงานของมัน ในแง่ของผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งของระบบมักจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นทั้งระบบโดยมีรูปแบบพฤติกรรมที่คาดการณ์ได้ สำหรับระบบที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และปรับตัวด้วยตนเอง การเติบโตและการปรับตัวในเชิงบวกขึ้นอยู่กับว่าระบบนั้นปรับสภาพแวดล้อมได้ดีเพียงใด บางระบบทำงานเพื่อสนับสนุนระบบอื่นเป็นหลัก โดยช่วยในการบำรุงรักษาระบบอื่น หรือเพื่อป้องกันความล้มเหลว ดังนั้นเป้าหมายของทฤษฎีระบบคือ การค้นหาพลวัต (Dynamics) ค้นหาข้อจำกัดเงื่อนไข และหลักการของระบบ (Beven, 2006)

การศึกษาได้พบว่า คณะสิ่งโตหลายคณะมีระบบและพลวัตร (Dynamics) ของตนเองทั้งใน ส่วนของการรับสมาชิก การแสดงสิ่งโตตลอดถึงระบบการสร้างคติความเชื่อต่อการแสดงเขตสิ่งโต เป็นต้น ผสมผสานความเชื่อดั้งเดิมเข้ากับความเชื่อยุคใหม่ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการแสดง การใช้กลยุทธ์การตลาด การประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วย สามารถสื่อสารกับผู้จ้าง ผู้ชมและผู้แสดง ระหว่างกันมากขึ้น

แม้ว่าจะมีรูปแบบและระบบการรับสมาชิกแตกต่างกันบ้าง แต่ละส่วน (สมาชิกและหัวหน้า คณะ) มีความเกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยกันและกัน เช่นกรณีสมาชิกคณะสิ่งโตถือหัวสิ่งโตเดินเรียไร ทำ ให้ภาพลักษณ์คณะสิ่งโตตกต่ำ แต่หัวหน้าคณะฯ ก็ไม่สามารถทำอะไรหรือแก้ไขปัญหานี้ได้เพราะหาก ต่ำหนีหรือไล่ออกจากคณะฯ จะส่งผลกระทบต่อมีงานแสดงหรืออาจไปร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งคณะ ใหม่ หัวหน้าคณะสิ่งโตจะต้องมีความยืดหยุ่น พยายามปรับความสมดุลในคณะอย่างเต็มที่ แม้กระทั่ง เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนในการแสดง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Stichweh (2011) ที่ว่า ด้วยองค์ประกอบของระบบว่า 1) ระบบ คือ นิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวข้องและ พึ่งพาส่งกันและกัน 2) ระบบ คือ ขอบเขตที่กำหนดระบบ และแยกความแตกต่างจากระบบอื่น ๆ ใน สภาพแวดล้อม 3) ระบบ คือ ความสมดุลที่มีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก แต่ก็สามารถรักษา ลักษณะสำคัญของระบบตนเองได้ 4) ระบบ คือ การปรับตัวเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงภายในที่จำเป็น และสามารถปกป้องตัวเองจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 5) ระบบ คือการพึ่งพาส่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 6) ระบบคือการตอบสนอง กระบวนการที่ระบบแก้ไขตัวเองตามปฏิกิริยาจากระบบอื่น ๆ ในสภาพแวดล้อม

คณะสิ่งโตมีความเชื่อว่า กรณีที่สมาชิกจากบางคณะถือหัวสิ่งโต เดินเรียไรตามถนน ชุมชน หรือตลาด กระทบต่อภาพลักษณ์ของคณะสิ่งโตโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษา ของ Sanguannam (2002) ที่พบว่า แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือ มีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่าถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัว หนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย เพราะทฤษฎีระบบจะมอง ทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบ มากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

คณะสิ่งโตอาศัยปัจจัย/ทรัพยากรการบริหารหลายด้าน เช่นบุคลากร (Man) สมาชิก ในคณะเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนงานแสดงสิ่งโต งบประมาณ (Money) ที่จัดหาขึ้นขึ้นมาเอง แสวงหา วัสดุอุปกรณ์ (Materials) เพื่อการจัดการแสดงที่ร่วมหรือทันสมัยมากขึ้น การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ทั้งที่เป็นเรื่องค่าจ้าง ค่าตัวสมาชิกนักแสดง

แต่ละคณะมีสถานะเป็นองค์การกลุ่มแบบธรรมชาติ (Natural System Perspective) เป็น การรวมกลุ่มของปัจเจกชนซึ่งสมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกัน ที่ทำให้คณะสิ่งโต และระบบดำรงอยู่ โดยมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ เป็นกลไกผลักดันให้องค์การและปัจเจกชนใน องค์กรบรรลุเป้าหมายคือผลประโยชน์ร่วมกันได้ สอดคล้องกับ Scott (1992) ให้นิยามไว้โดยการรับ สมาชิกเข้าคณะสิ่งโตมีลักษณะเป็นกลุ่มแบบระบบเปิด (Open System Perspective) ที่มีการพึ่งพา กันและกัน มีการเชื่อมโยงและเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสมาชิก เป็นระบบที่อยู่ภายใต้การพึ่งพา แลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องจากสิ่งแวดล้อมรอบองค์การ พิจารณาได้จากการรับสมาชิก แม้ว่าบางครั้งจะ รับเฉพาะเครือญาติ แต่บางครั้งรับคนในชุมชนทั่วไปที่สนใจการแสดงสิ่งโต โดยพิจารณาจากความขึ้น

ชอบและสนใจของบุคคลนั้นที่แสดงออกเช่นการติดตามชมการเชิดสิงโต อยากมีส่วนร่วมในการแสดง เป็นต้น และการที่คณะสิงโตแต่ละคณะต้องพึ่งพานักแสดงข้ามคณะฯ เมื่อมีงานแสดงที่มากกว่าในเวลาปกติ ก็มีการเรียกใช้ ไหว้วานหรือขอนักแสดงจากคณะอื่นมาสมทบคณะของตน

คณะสิงโตจัดเป็นองค์การที่มีโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ (อรูปนัย) แต่ละบุคคลที่มา รวมกันต่างมีผลประโยชน์เฉพาะตน และพยายามผลักดันให้องค์การและผลประโยชน์ตน (ปัจเจกชน) บรรลุเป้าหมาย เน้นการกระทำกิจกรรมทุกอย่างภายในองค์การจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมขององค์การก็ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ องค์การดำรงอยู่ได้ (Scott, 1992)

คณะสิงโตจัดเป็นองค์กรอย่างหนึ่ง มีรูปแบบการจัดองค์กรส่วนใหญ่ให้เป็นแบบครอบครัว หรือธุรกิจครอบครัว เพราะโดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อธุรกิจ แม้ว่าจะเป็นธุรกิจครอบครัว (Family Firm) หรือรูปแบบการจัดการองค์กรแบบครอบครัว เพราะวัฒนธรรมองค์กรมักประกอบด้วย ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และผลประโยชน์ (Interests) ซึ่งรูปแบบการจัดการองค์กรแบบครอบครัวได้รับอิทธิพลอย่างมากจากความสัมพันธ์ทางครอบครัว (Family Relation) (Chrisman, Chua & Steier, 2002) ซึ่งทำให้รูปแบบธุรกิจครอบครัว หรือรูปแบบการจัดการองค์กรแบบครอบครัวแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน (Dyer, 1986; Barontini & Caprio, 2006)

ธุรกิจครอบครัว หรือการจัดการองค์กรแบบครอบครัวได้รับการวิเคราะห์และปรับตามแนวคิดและมุมมองของทฤษฎีครอบครัว (Familiness Theoretical Perspective) (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003) และพบว่า คณะสิงโตส่วนใหญ่ 80% มีรูปแบบการจัดการแบบครอบครัว หรือแบบธุรกิจครอบครัว (Family Business) มีส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการจัดการแบบธุรกิจเต็มตัว เมื่อทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดได้พบว่า คณะสิงโตส่วนใหญ่เป็นระบบครอบครัว ซึ่งระบบนี้สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบตระกูล (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่น (Adhocracy Culture) 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาด (Market Culture) 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ซึ่งแต่ละคณะก็มีระดับหรือความเข้มข้นในการจัดการแบบครอบครัวที่ต่างกัน

คณะผู้วิจัยได้พบว่า หลายคณะสิงโต รับช่วงจากสมัยพ่อ หรือพี่ชายสืบสานต่อ ยึดหยุ่นในการรับสมัครสมาชิกร่วมคณะ หลายคณะใช้กลยุทธ์การตลาดที่สามารถทำได้ตามความรู้ความสามารถ และทุนทรัพย์ที่จะกระทำได้ สมาชิกในคณะได้แต่ริเริ่มจากการทำหน้าที่ง่าย ๆ ไปถึงหน้าที่ยากขึ้นตามลำดับ เช่น เดินตามขบวนแห่ ตีกลอง ตีฉาบ จนถึงต่อตัวหรือกระโดดเสาดอกเหมย แต่ทั้งหมดนั้น ขึ้นอยู่กับความใส่ใจและใฝ่ฝันของสมาชิกแต่ละคนด้วย

## 2. แนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้วิจัยได้พบว่าแนวทางการบริหารจัดการคณะสิงโตเป็นเอกเทศ ตามแบบฉบับของแต่ละคณะ อาจมีบางส่วนที่คล้ายคลึงหรือซ้ำซ้อนกัน ในที่นี้ขออภิปรายโดยสรุป ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

แนวทางในการบริหารจัดการคณะสิงโตให้มีประสิทธิภาพนั้น อาจสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการตลาด 7 P (Product, Price, Place and Promotion) ตามที่กล่าวแล้วข้างต้นและ

แนวคิดการบริหารงานแบบ 11 M ซึ่งภายหลังผู้วิจัยได้ตัดเหลือ 7 M มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของคณะสิงโต เช่น 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) 2) การบริหารงบประมาณ (Money) 3) การจัดการ (Management) 4) การให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ (Message) 5) การแสดง (Manifest) 6) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) 7) การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) (Wiruchnipawan, 2012) แม้ว่าบางปัจจัยเช่นทรัพยากรมนุษย์ (Man) ที่คณะสิงโตมีก็ไม่ได้มีการคัดกรองบุคคลที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะที่ตึกนัก ทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากญาติพี่น้องหรือคนในชุมชนที่มีใจรักในงานด้านนี้ อาศัยการฝึกหัด ลองผิดลองถูกกว่าจะเป็นที่พอใจของหัวหน้าคณะสิงโต จึงจะให้ขึ้นทำการแสดง เป็นต้น งานด้านบริหารก็ไม่ได้มีระบบที่เด็ดขาด เช่น กรณีสมาชิกคณะฯ บางคนถือหัวสิงโตเดินเรียไร ก็ไม่ได้มีมาตรการว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษแต่อย่างไร เรื่องงบประมาณ (Money) ได้พบว่าบางคณะขาดอุปกรณ์ในการแสดงเช่น เครื่องดนตรี สถานที่ฝึกซ้อมหรือเสาสำหรับให้นักแสดงกระโดดในการแสดง เสาดอกเหมย บางคณะต้องอาศัยยืมหรือผลัดเปลี่ยนกับอีกคณะโดยสลับวัน เวลา สำหรับฝึกซ้อมกับเจ้าของอุปกรณ์การฝึกซ้อม เป็นต้น หรือแม้กระทั่งชุดที่สวมใส่ในการแสดง หลายคณะสิงโต อาศัยเจ้าภาพหรือสปอนเซอร์ จัดให้ปีละชุดหรือ 2 ชุด เป็นต้น

กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการของคณะสิงโต ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จนัก เพราะคณะสิงโตส่วนใหญ่ขาดปัจจัยการบริหารดังกล่าว แม้นักบริหารหรือผู้สนับสนุนหลักหรือหัวหน้าคณะมีความสามารถในการจัดหางานแสดงได้เดือนละหลายครั้ง ก็ทำให้คณะนั้น ๆ ค่อนข้างดำเนินกิจการในคณะได้มีประสิทธิภาพมากกว่าคณะอื่น

ดังนั้น เมื่อคณะสิงโตยังไม่มีการทำหน้าที่บริหารจัดการที่แน่ชัด ไม่มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ละคณะจัดการกิจกรรมหรือการแสดงทุกอย่างเพื่อให้คณะของตนมีงานแสดง แต่บางคณะที่ไม่ได้เน้นการแสดงมากนักแต่จัดตั้งขึ้นเพื่อสืบสานวัฒนธรรมประเพณีหรือเพื่อเป็นแหล่งพบปะทำกิจกรรมร่วมกันของคนในชุมชน ไม่เดือดร้อนเรื่องงานแสดงสิงโต เพราะอยู่ได้ด้วยรายได้จากงานประจำ จะมีบ้างเพียงส่วนน้อยที่มีเป้าหมายจะไปแข่งระดับนานาชาติในประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์หรือฮ่องกง เป็นต้น

### 3. การสร้างเครือข่ายคณะสิงโตและส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมการท่องเที่ยว

คณะสิงโตมีเครือข่ายในหลายระดับ แต่เป็นเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ แล้วยังมีเครือข่ายที่เชื่อมต่อกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพด้านศิลปะหรือการแสดงด้วยกัน เช่น คณะจิว หรือคณะมายากล เป็นต้น ที่สามารถติดต่อ ส่งผ่านงานแสดงระหว่างคณะสิงโตและกลุ่มบริษัทจัดงาน (Organizer) ที่ถือว่าเป็นเครือข่ายของคณะสิงโตในการรับงานและป้อนงานให้ แม้ว่าจะได้รับประโยชน์ร่วมกับคณะสิงโตก็ตาม และเครือข่ายระหว่างประเทศ เช่น สมาคม ชมรม สิงโตในประเทศ มาเลเซีย สิงคโปร์หรือฮ่องกงที่มีการติดต่อสื่อสาร แจ้งให้คณะสิงโตไทยไปแสดงในนามตัวแทนของสมาคม หรือชมรมที่ประเทศนั้น ๆ เป็นต้น การรวมกันเป็นเครือข่ายข้างต้น สอดคล้องกับ Phonsee (2007) ให้ความหมายว่าเครือข่ายหมายถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง ระหว่างสมาชิกซึ่งอาจจะเป็นบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม กลุ่มต่อกลุ่ม เครือข่ายต่อเครือข่าย กลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่ ในการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายไม่ได้เป็นเพียงการรวมตัวกันโดยทั่วไปแต่มีเป้าหมายใน

การทำกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เป็นครั้งคราวหรืออาจเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง จึงเป็นการเชื่อมโยงคนที่มี ความสนใจร่วมกัน พบปะสังสรรค์และพัฒนาไปสู่การลงมือร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยเป้าหมาย และจุดประสงค์เดียวกัน และเช่นเดียวกับ Phongphit (2005) ให้ความหมายเครือข่ายว่า ขบวนการ ทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการบางอย่างร่วมกัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่างโดยที่สมาชิกของ เครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน

ในกรณีของคณะสิงโตพบว่ามีความชัดเจนของการสร้างความสัมพันธ์กันเพื่อแสดง ศิลปวัฒนธรรมระหว่างไทยและจีนเพื่อต้องการให้วัฒนธรรมหรือการแสดงดังกล่าวยังคงอยู่และ ในขณะเดียวกันแต่ละคณะก็มีกิจกรรมในการแสดงที่สามารถร่วมกันได้ บางครั้งสมาชิกของแต่ละคณะ ก็มีเอกเทศในการแสดงการเข้าร่วมทั้งในระดับคณะ ระดับประเทศ หรือระดับต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์หรือฮ่องกง เป็นต้น

คณะสิงโตทั้งหมดของย่านธนบุรี แม้ว่าได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ดังกล่าว แต่ในอีกมุมหนึ่งก็มีความเป็นเครือข่ายสังคม (Social Network) เพราะสมาชิกของคณะ สิงโตเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคมที่คณะสิงโตตั้งอยู่มีความสัมพันธ์กับสังคมในหลายมิติเช่น การ เกิดขึ้น 1) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในฐานะความสัมพันธ์ที่โยงใย นับตั้งแต่ปัจเจก บุคคลไปจนถึงความสัมพันธ์อันสลับซับซ้อนในพหุสังคม 2) เป็นคำที่นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการ ขับเคลื่อนทางสังคมและยุทธศาสตร์การพัฒนา 3) เป็นคำที่อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมที่ เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลและสังคมในการที่จะดำเนินกิจกรรมความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ กับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการตามเหตุและปัจจัยนั้น ๆ (Aphakaro, 2004)

แม้ว่าคณะสิงโตแต่ละคณะมีความเป็นเอกเทศหรือลักษณะเฉพาะของคณะ แต่ก็มี องค์กรประกอบของความเป็นเครือข่ายหลายด้าน และสอดคล้องกับ Chareonwongsak (2003) ศึกษา ไว้ เช่น 1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) หมายถึงสมาชิกในเครือข่ายต้องมึ ความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่นมีความเข้าใจในปัญหา ภายใต้นคณะสิงโตและมีสำนึกในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นต้น 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเครือข่าย รับรู้และเข้าใจทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อน เกิดเอกภาพและบรรเทา ความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างกันได้ เช่นความต้องการให้มืองค์กรหรือเครือข่ายที่ เป็นทางการ มีหน่วยงานหรือภาครัฐรับรอง เป็นต้น 3) การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefits) เพราะหากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำกิจกรรมของตน แต่เมื่อ มารวมกันเป็นเครือข่ายบนฐานผลประโยชน์ร่วมกันที่มากเพียงพอจะดึงดูดให้รวมเป็นเครือข่าย ให้ งานหรือกิจกรรมสำเร็จบนฐานของผลประโยชน์ร่วมกันได้ 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่าง กว้างขวาง (All Stakeholders Participation) นับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในการ พัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง เพราะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในเครือข่าย ย่อมเป็นเงื่อนไข ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือ เป็นต้น 5) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) เป็นเรื่องที่สมาชิกของเครือข่ายต่างเสริมสร้างซึ่งกันและกันโดยที่

จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้จุดอ่อนให้อีกฝ่ายหนึ่ง 6) การพึ่งพาร่วมกัน (Interdependence) เนื่องจากข้อจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายทั้งในด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกในเครือข่ายไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองอย่างสมบูรณ์ แต่เมื่อร่วมกันจะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้ 7) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) เพราะหากขาดปฏิสัมพันธ์กันแล้ว สมาชิกไม่มีทางประสบความสำเร็จได้เพราะขาดความร่วมมือในกิจกรรมของเครือข่ายและระหว่างเครือข่าย เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

คณะผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติหรือสำหรับผู้ปฏิบัติคือคณะสิงโตและผู้เกี่ยวข้อง 2) ข้อเสนอแนะระดับนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่รัฐบาล กระทรวงฯหรือกรุงเทพมหานคร เป็นต้น และ 3) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย สำหรับนักวิจัยหรือผู้สนใจทั่วไป ข้อเสนอแนะแต่ละส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1) คณะสิงโตควรมีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นชมรม สมาคม หรือจัดตั้งเป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการในกลุ่มของตน เช่นเดียวกับกลุ่มศิลปิน หรือผู้แสดงงานศิลปะอื่น ๆ อันจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเดียวกันนี้

2) หากมีการจัดตั้งเป็นชมรม สมาคมหรือนิติบุคคลได้ ควรจัดให้มีสวัสดิการเพื่อดูแลชาวคณะหรือผู้ประกอบการอาชีพเดียวกัน

3) เมื่อเป็นนิติบุคคล ควรมี กฎเกณฑ์ ระเบียบบริหารจัดการนักแสดงหรือคณะสิงโตที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเช่นการถือหัวสิงโต เดินเรียวไร ฯลฯ เพราะหากแก้ปัญหานี้ได้ จะสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้คนจำนวนมาก

4) คณะสิงโตควรมีการเปิดกว้างให้ชุมชนได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะ ตลอดจนเปิดรับฟังความคิดเห็นของชุมชน ด้วย

5) คณะสิงโต ควรมีกิจกรรมในการแสดงเชิดสิงโตที่เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วมในการชมหรือร่วมแสดง อันจะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้ชมหรือนักท่องเที่ยวมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

#### 2. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1) ภาครัฐควรร่วมกับภาคเอกชนหรือประชาสังคม กำหนดนโยบายส่งเสริม อนุรักษ์หรือสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมแขนงนี้ อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2) ภาครัฐ ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้คณะสิงโตมีสถานภาพทางสังคมทัดเทียมกับงานแสดงศิลปวัฒนธรรมแขนงอื่น ๆ เช่น มวยไทย กีฬาฟุตบอล นักร้อง นักแสดง หรือบุคคล กลุ่มบุคคล ในสาขาอาชีพอื่น ๆ

3) ระดับสำนักงานเขต หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กรุงเทพมหานคร ควรมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นส่วนงานใด ส่วนงานหนึ่งของงานในอำนาจหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม โดยให้มีความชัดเจนในระดับนโยบายหรือแผนงานที่จะมีบทบาท อำนาจหน้าที่โดยตรง จะทำให้มีความชัดเจนต่อการบริหารจัดการคณะสิงโตหรือจัดเป็นเทศกาลท่องเที่ยวของสำนักงานเขตหรือกรุงเทพมหานคร ในอนาคต

4) ภาครัฐ ทั้งระดับรัฐบาล กระทรวง สำนักงานเขต หรือกรุงเทพมหานคร อาจกำหนด เป็นนโยบายผลักดันให้เป็นอัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร ในอนาคต

5) ภาครัฐอาจมีนโยบายให้ภาคเอกชนหรือและประชาสังคมเข้ามาร่วมขับเคลื่อนให้การ แสดงศิลปวัฒนธรรมไทย - จีน เช่นการเชิดสิงโต เป็นอัตลักษณ์หรือเทศกาลประจำปีของ กรุงเทพมหานครหรือย่านธนบุรี ในอนาคต

### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยถึงแนวทางและแนวโน้มความเป็นไปได้ในการผลักดันการแสดงสิงโตให้ เป็นอัตลักษณ์หรือแลนด์มาร์กด้านการท่องเที่ยวย่านฝั่งธนบุรีหรือกรุงเทพมหานคร ให้เป็นเทศกาล ระดับชาติและระดับโลก

2) ควรมีการทำวิจัยเพื่อแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคมในการผลักดันให้ เป็นเทศกาลเพื่อการท่องเที่ยวหรือแลนด์มาร์กด้านการท่องเที่ยวย่านฝั่งธนบุรี ฯ

3) ควรมีการทำวิจัยที่วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ด้านการ ท่องเที่ยวของย่านฝั่งธนบุรี เพื่อจะได้พัฒนาให้เป็นอัตลักษณ์หรือแลนด์มาร์กด้านการท่องเที่ยวย่านฝั่ง ธนบุรีหรือกรุงเทพมหานคร ให้เป็นเทศกาลระดับชาติและระดับโลก

4) ควรมีการทำวิจัยเปรียบเทียบการบริหารจัดการหรือศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของการจัดการแสดงสิงโตระหว่างจังหวัดนครสวรรค์และย่านธนบุรี กรุงเทพมหานคร

5) ควรมีการวิจัยถึงแนวทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมไทย - จีนให้เป็นเทศกาลที่มี อัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยว: กรณีการเชิดสิงโต ย่านธนบุรี กรุงเทพมหานคร

### References

- Aphakaro, P. (2004). *khruākhaī: thammachāt khwāmru læ kānchātkañ* [Networks: Nature, Knowledge and Management]. Bangkok: khroṅkañ soemsāng kānriānrū phuā chumchon pensuk.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control confirm value and performance. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Beven, K. (2006). On undermining the science? *Hydro Processes*. (20) 3141-3146.
- Chareonwongsak, K. (2003). *kānchātkañ khruākhaī: konlayut samkhan su khwāmsamret khōṅg kān patirūp kānsuksā* [Network management: a key strategy for the success of Education reform]. Bangkok: Success Media Co.,Ltd.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Steier, L. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing Business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Phonsee, S. (2007). *khruākhaī kān rian rū nai ngān phatthanā chumchon* [Network of learning in community development work]. Bangkok: Odean Store.
- Phongphit, S. (2005). *khruākhaī: yutthawithī phua prachākhom khemkhon chumchon khemkhæng* [Network: Intense Community Tactics Strong community]. Bangkok.
- Somdetkromphrayadamrongrachanuphap Riapriang. (1988). *hongsawadān čhaophrayāthiphāk Wong (kham Bunnag) Songtruat chamralæsong phraniphon'athibaiphimkhrangthī 6*. Bangkok: oṅgwannakhadi læprawatsat Kromsinpak. *Sahaphanwusuhængprathethai* [Chronicles of Chao Phraya Tipakornwong (Kham Bunnak) His Highness examined and explaining writing, 6th edition, Bangkok, Literature Division And the history of the Fine Arts Department]. Retrieved from <http://www.sat.or.th>.
- Stichweh, R. (2011). *Systems Theory (International Encyclopedia of Political Science)*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/297163438>.
- Scott. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey Prentice Hall.
- Sanguannam, C. (2002). *thritsadi næo patibatkān boṛihān sathan suksā* [Theory of educational institution administration]. Bangkok: Book Point.
- Viphatphumiprathes, T. (2015). *Kānchoetsinghatow: Kānsadængnaiwatthanathamčhīnlækilāradap Nānāchat* [Lion Dance: A Performance in a Traditional Chinese Culture and an International Sports Competition]. Retrieved from <https://arts.dpu.ac.th/media/research/Lion%20Dance.pdf>.
- Wattanaboonya, P. (2018). *Thonburi's Permoning Art in The 21 th Century*. Bansomdejchaopraya Rajabhat University (Supported from National Research Council of Thailand. Bangkok.
- Wiruchnipawan, W. (2012). *kānboṛihān čhatkān læ kānboṛihān yutthasat khōng nūaingān khōng rat* [Management and strategic administration of government agencies]. Bangkok: For S.