



โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม
น้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย

THE TRANSFORMATIVE LEARNING PROGRAM TO BUILD THE
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR MANAGERS AMONG LARGE SUGAR
MANUFACTURERS IN THAILAND

ยงยุทธ พีรพงศ์พิพัฒน์^{1*}, ชมสุภักดิ์ ครุธทกะ², ดวงเดือน จันทร์เจริญ³ และกฤษดา ตั้งชัยศักดิ์⁴
^{1,2,3} สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
⁴สถาบันการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
*ผู้รับผิดชอบบทความ

Yongyuth Peerapongpipath^{1*}, Chomsupak Cruthaka², Duangduen Chanchaen³,
and Krisada Tangchaisak⁴

E-mail: yongyuth.peerapongpipath@hotmail.com¹, cchomsupak@yahoo.com²,
duen59@yahoo.com³, krisda2009@yahoo.com⁴

^{1,2,3} Human Resource Development, Faculty of Human Resource Development,
Ramkhamhaeng University, Thailand

⁴Institute of International Studies, Ramkhamhaeng University, Thailand

*Corresponding author

Received: January 10, 2021 / Revised: April 4, 2021 / Accepted: April 7, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย (2) พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย และ (3) ประเมินโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการร่างโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำ

คำสำคัญ: การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารโรงงานน้ำตาล

โครงการไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้อง และปรับปรุงโครงการโปรแกรมตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี จำนวน 30 คน ผู้วิจัยใช้การทดลองแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ทดสอบก่อนและหลังการทดลอง เครื่องมือที่ใช้คือ (1) แบบทดสอบความรู้ (2) แบบสอบถามประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเรียนรู้ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .95, .95 และ .96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า (1) คะแนนค่าเฉลี่ยความรู้ก่อนเข้ารับการอบรมโปรแกรมการเรียนรู้หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังอบรมโปรแกรมการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the transformational leadership for managers of the large sugar factories in Thailand, (2) to develop ‘The Transformative Learning Program’ to build a leadership skill for the managers from large sugar manufacturers in Thailand, and (3) to evaluate the ‘The Transformative Learning Program’ to build a leadership skill for the managers from large sugar manufacturers in Thailand. The program was planned and analyzed with Delphi technique 3 times from 21 selected specialists, along with guidance from 5 learning program designing experts. In addition, the program was tested using the one-group pre-post experiment with 30 managers from Baanrai Sugar Industry co., Ltd, Uthaitхани Province, Thailand. The tools used in this experiment were (1) the knowledge test, (2) the leadership competencies self-assessment, and (3) program’s satisfactory evaluation, which had the reliability at .95 .95 and .96 respectively. The statistics used for data analysis were median, standard deviation and *t* test. The research concluded that (1) the average post-test knowledge was higher than that of pre-test at the .05 statistical significance level, (2) the managers’ average score of self-assessment after participating in the program was higher than before participating in the program at the .05 statistical significance level, and (3) the managers’ overall training satisfaction was at the highest level.

Keywords: Transformative Learning; Transformational Leadership; Managers of Sugar Factory.



บทนำ

การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น งานวิจัย ของ World Economic Forum (WEF) พบว่าใน 16 ทักษะที่จำเป็นอย่างมากในศตวรรษที่ 21 นั้น ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร (Trilling & Fadel, 2012) โดยเฉพาะในโลกที่กำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว คาดการณ์ลำบาก และไม่แน่นอน (VUCA World) นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้าน Technology Disruption และสถานการณ์แพร่ระบาดของไข้หวัดโควิด-19 ยิ่งแสดงให้เห็นว่า เราไม่อาจยึดมั่นอยู่กับทักษะความรู้เดิม ๆ ได้ตลอดไป จึงต้องเปิดใจปรับตัวยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญหน้า ท้าทาย ที่แตกต่าง ปรับใช้และเรียนรู้ให้เร็ว (agile learner) ดังนั้น การเปลี่ยนกรอบความคิด (mindset) ในการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจทุกประเภทเพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปจากอ้อยมาเป็นน้ำตาล มีบทบาทต่อการพัฒนา เศรษฐกิจไทยอย่างมาก โดยมีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดด จนทำให้แต่ละปีอุตสาหกรรมน้ำตาลสร้างรายได้ ให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกอ้อยและแรงงานในอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมขนมหวาน อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมพลังงาน ฯลฯ โดยปัจจุบันน้ำตาลเป็นสินค้าส่งออก สำคัญลำดับที่ 3 ในกลุ่มสินค้าเกษตร รองจากยางพาราและข้าว และประเทศไทยยังคงเป็นผู้ส่งออก น้ำตาลทรายมากเป็นอันดับ 2 ของโลก รองจากประเทศบราซิล (เซฐชุตดา เชื้อสุวรรณ, 2561) อย่างไรก็ตาม ในสภาวะปัจจุบันที่ประเทศไทยได้เกิดภาวะภัยแล้ง ราคาน้ำตาลตลาดโลกที่ลดลง และรัฐบาลมีมาตรการ ให้ลดการเผาอ้อยเพราะส่งผลกระทบต่อฝุ่นละออง PM 2.5 ส่งผลเป็นวงกว้างต่อการบริหารโรงงานอุตสาหกรรม น้ำตาลขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือมีบารมีที่ต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดี เพื่อทำหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินกิจการของธุรกิจ ช่วยเหลือและ ร่วมมือกับชาวไร่ในการเพาะปลูก ส่งเสริมพันธุ์อ้อย หาแหล่งน้ำ ต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่ อยกระดับกระบวนการผลิตให้หีบอ้อยได้ปริมาณ ค่าความหวาน และผลผลิต (yield) สูงสุด รวมถึงการบริหาร ต้นทุน และการปล่อยสินเชื่อที่เหมาะสม ขณะเดียวกันต้องใช้ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อกระตุ้น ให้พนักงานคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ของอ้อย กากอ้อย และใบอ้อย เพื่อผลิตไฟฟ้า สนับสนุนการวิจัยด้านเทคโนโลยีชีวภาพ และยังต้องบริหารชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย และยังต้องใช้ภาวะ ผู้นำด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่ไม่เหมือนเดิม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่มีความรู้ความสามารถ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือมีบารมี (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ (4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อม และสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ ภายใต้อาการการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ Mezirow (2000) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาให้หลังถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด

(mindset) ใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยกระบวนการเสวนา (dialogue) การเล่าเรื่อง การรับฟัง การโค้ช การเป็นที่เลี้ยง การแสดงออกอย่างเปิดเผย และการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยมีกระบวนการหลัก ๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การทำให้เกิดสภาวะการย่อนแย้ง (dilemma) (2) การสะท้อนคิด (critical reflection) และ (3) การปรับมุมมองใหม่ (new perspectives)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย
3. เพื่อประเมินโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปของโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย หมายถึง ผู้บริหารในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลผลิตสูง เป็นโรงงานที่ได้มาตรฐาน มีสถานะการเงินที่ดี มีน้ำตาลและผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานสูง 10 โรงงาน ได้แก่ กลุ่มน้ำตาลมิตรผล กลุ่มน้ำตาลไทยรุ่งเรือง กลุ่มน้ำตาลไทยเอกลักษณ์ กลุ่มน้ำตาลท่ามะกา (KSL) กลุ่มน้ำตาลสุพรรณบุรี กลุ่มน้ำตาลเริ่มอุดม (อุดรธานี) กลุ่มน้ำตาลโคราช กลุ่มน้ำตาลบ้านโป่ง กลุ่มน้ำตาลวังขนาย กลุ่มน้ำตาลและอ้อยตะวันออก
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง-สูง ของโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ (ในกลุ่มน้ำตาลไทยรุ่งเรือง) จังหวัดอุทัยธานี จำนวน 30 คน โดยเลือกจากความสมัครใจและเต็มใจจากผู้บริหารระดับสูงสุด
3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.1 โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformative learning) โดยใช้แนวคิดของ Mezirow ประกอบด้วยเครื่องมือหลัก ๆ 3 ประการ ได้แก่ (1) การทำให้เกิดสภาวะการย่อนแย้ง (dilemma) (2) การสะท้อนคิด (critical reflection) และ (3) การปรับมุมมองใหม่ (new perspectives)
 - 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือมีบารมี (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ได้จากการทำเดลฟาย 3 รอบ
 - 3.3 ความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นต้นแบบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมผู้บริหารในอนาคต
2. เป็นแนวทางในการนำแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงมาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปรับพฤติกรรมผู้บริหารให้มีขีดความสามารถ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง
3. ได้แนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและสมรรถนะอื่น ๆ สำหรับผู้บริหารในธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลายในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดย Avolio and Howell (1992, pp. 76-84), และ Burns (2003, pp. 19-20) ได้นิยามไว้คล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวัง โดยมุ่งเน้นให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลที่ต้องการยกระดับผลลัพธ์ให้สูงขึ้น จูงใจให้ผู้ตามสนใจต่อผู้อื่นและองค์การ และดำเนินการในระดับที่สูงขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence หรือ charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (role model) ให้เป็นที่น่าเคารพ นับถือ น่าศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม จนเกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน จนทำให้เกิดการให้ความหมายใหม่ และทำทลายในเรื่องงานเพื่อให้ผู้ตามไปได้ไกลกว่ากรอบความคิดเดิม ๆ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งของทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงการวิเคราะห์ถึงรากปัญหา มีแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพ และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง โดยที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม
4. คำนี้ถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ทั้งนี้ ผู้นำจะมีบทบาทเป็นโค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) หรือกระบวนกร (facilitator) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการออกแบบโปรแกรมตามแนวคิดของ Taba (1962, pp. 456-459) ซึ่งประกอบด้วย (1) วิเคราะห์ความต้องการ โดยใช้วิธีสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นของผู้เรียน (2) กำหนดจุดมุ่งหมาย ด้วยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ (3) คัดเลือกเนื้อหาสาระเพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย (4) จัดรวบรวมเนื้อหาสาระ โดยคำนึงถึงความง่ายและความต่อเนื่องรวมทั้งจัดให้เหมาะสมกับพัฒนาการและความสนใจของผู้เรียน (5) คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (6) จัดรวบรวมประสบการณ์การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องของเนื้อหาสาระ และ (7) กำหนดวิธีวัดและประเมินผล โดยมีการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ได้ยึดหลักการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformative learning) ของ Mezirow (1978) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ภาวะที่ทำให้เกิดความคิดที่ย้อนแย้ง (dilemma) ในขั้นตอนนี้ การทำให้สับสน ถือเป็นขั้นแรกที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้สอนเป็นผู้สร้างภาวะที่ทำให้สับสนหรือเรียกว่า “Activating Event” หมายถึง ผู้สอนเป็นผู้จุดประกายผู้เรียนด้วยวาทกรรม ทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้น และเกิดความสงสัยในสิ่งที่ไม่ลงรอยกันได้ โดยใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้น เช่น การให้บุคคลที่มีประสบการณ์เล่าประสบการณ์ของตน และการตั้งคำถามการอภิปราย

2. การสะท้อนคิด (critical reflection) จะช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นการสะท้อนตนเชิงวิพากษ์ (self-reflection) อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อผู้เรียนคิดสะท้อนตนได้อย่างลึกซึ้งมากพอเกี่ยวกับการเรียนรู้ในกระบวนการ (process) เนื้อหา (content) และพื้นฐานความเชื่อเดิม (premises) แล้ว ผู้เรียนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การตั้งคำถามเพื่อการคิดสะท้อนเนื้อหา การจดบันทึก การอุปมาอุปไมย และสุนทรียสนทนา (dialogue)

3. การปรับมุมมองใหม่ (new perspectives) โดยแนวคิดของ Mezirow ในขั้นนี้ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นการวางแผนแนวทางปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะในการส่งเสริมให้แนวทางปฏิบัตินั้นสัมฤทธิ์ผล การทดลองแสดงบทบาทใหม่ชั่วคราว และการสร้างศักยภาพหรือความมั่นใจในบทบาทใหม่และความสัมพันธ์ใหม่ และขั้นสุดท้าย คือ การบูรณาการความคิดหรือมุมมองใหม่ไปสู่ชีวิตของบุคคลในขั้นต่อ ๆ ไป

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะให้ความคิดเห็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (purposive sampling) โดยแต่ละกลุ่มได้กำหนดให้มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษา การบริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ หรือมีประสบการณ์การเรียนการสอนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือเคยดำรงตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทุกกลุ่มยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ๆ ละ 7 คน ได้แก่ (1) กลุ่มที่ปรึกษาและผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ (2) กลุ่มนักวิชาการหรือนักการศึกษา และ (3) กลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 21 คน ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 2 คือ การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย โดยนำข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากเทคนิคเดลฟายมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างเนื้อหาของโครงร่างโปรแกรม ประกอบด้วย (1) สภาพปัญหาและความจำเป็นของโปรแกรม (2) หลักการของโปรแกรม (3) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม (4) โครงสร้างของโปรแกรม (5) เนื้อหาของโปรแกรม (6) กิจกรรมและวิธีการอบรม (7) สื่อประกอบการอบรม และ (8) การวัดและการประเมินผล และตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องตามองค์ประกอบของโครงร่างโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน จากนั้นผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 คือ การประเมินโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยนำโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ (1) แบบทดสอบความรู้ เป็นแบบเลือกตอบถูกและผิด ที่มีค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.25-0.94 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.5-1.0 และความเชื่อมั่น (KR 20) เท่ากับ 0.953 (2) แบบสอบถามประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ (3) แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 และ 0.963 ตามลำดับ ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองโดยใช้กลุ่มเดียวแบบวัดก่อนและหลัง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการทดสอบค่าที

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ จำนวน 57 ข้อ มีค่ามัธยฐาน (Mdn) ตั้งแต่ 4.00-5.00 ซึ่งอยู่ในระดับความจำเป็นมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันโดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) มีค่าตั้งแต่ 0.00-1.00 ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงร่างของโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้วยการสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วยเนื้อหาการฝึกอบรม 8 หน่วย ได้แก่ หน่วยที่ 1 กรอบความคิด ปัญหาที่กำลังเผชิญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำกับความรับผิดชอบของผู้บริหารแบบ 100% หน่วยที่ 3 แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน (4 I's) หน่วยที่ 4 ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือมีบารมี หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หน่วยที่ 6 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา หน่วยที่ 7 ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการพัฒนาตนเอง



การนำไปปฏิบัติในแต่ละหน่วยการอบรมประกอบด้วยสภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และแผนการอบรมที่กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมตามความเหมาะสมของเนื้อหาสาระและกิจกรรม การอบรมของแต่ละหน่วยอบรม ใช้ระยะเวลาการอบรมรวมทั้งสิ้น 3 วัน รวมเป็น 21 ชั่วโมง โดยในแต่ละแผนการอบรมประกอบด้วย เนื้อหารายวิชา กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลการอบรม ทั้งนี้ ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.2-5.0) และมีค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.00 ทุกองค์ประกอบ

3. ผลการประเมินโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบความรู้ และประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ปรากฏในตาราง 1-2

ตาราง 1

ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้ ของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ จากการทำข้อสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลองใช้		t	Sig.
	ใช้โปรแกรม		โปรแกรม			
	X	SD	X	SD		
1. ภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	2.33	1.37	4.63	0.76	-9.381*	0.000
2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ	2.27	1.28	4.27	0.69	-6.952*	0.000
3. ภาวะผู้นำในการกระตุ้นทางปัญญา	2.73	1.44	4.50	0.63	-6.445*	0.000
4. ภาวะผู้นำในการตระหนักถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	2.43	1.36	3.83	0.87	-4.894*	0.000
รวม	9.77	4.22	17.23	1.55	-9.517*	0.000

* $p < .05$

จากตาราง 1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้ในภาพรวมของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี หลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (17.23) สูงกว่าก่อนการเข้าโปรแกรม (9.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้น

ตาราง 2

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ก่อนการทดลองใช้โปรแกรม		หลังการทดลองใช้โปรแกรม		t	Sig.
	X	SD	X	SD		
ภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.88	0.29	4.22	0.37	-25.201*	0.000
ภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ	2.84	0.35	4.25	0.45	-26.537*	0.000
ภาวะผู้นำในการกระตุ้นทางปัญญา	2.75	0.36	4.08	0.48	-26.718*	0.000
ภาวะผู้นำในการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.99	0.31	4.33	0.45	-24.089*	0.000
รวม	2.86	0.26	4.22	0.40	-31.524*	0.000

* $p < .05$

จากตาราง 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในภาพรวมของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี หลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (4.22) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (2.86) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ผู้บริหารที่เข้าโปรแกรมการเรียนรู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้น

4. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี หลังเข้าร่วมโปรแกรมการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า คะแนนค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อโปรแกรมการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($X = 4.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารพึงพอใจโปรแกรมการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดในด้านวิทยากร ด้านเนื้อหาวิชา และด้านกิจกรรมการเรียน การอบรม และมีความพึงพอใจในระดับมากในด้านสื่อประกอบการฝึกอบรม และด้านการวัดและประเมินผล

สรุปและการอภิปราย

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้



1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 15 ประการ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ได้แก่ ผู้บริหารที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือมีบารมีต่อผู้อื่น จะมีคุณลักษณะการทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้ร่วมงานได้ดี ประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพ น่านับถือ และน่าศรัทธา ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงงานน้ำตาล ซึ่งเป็นธุรกิจทางการเกษตรต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายใต้ความไม่แน่นอน คุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าวจึงอาจสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ Burns (2003, pp.19-20) และ Bass and Avolio (1994, pp. 112-122) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้คือ (1) การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม (moral values) ให้ผู้ตามได้ประจักษ์ และก่อให้เกิดแนวปฏิบัติอันดีงามและเป็นมาตรฐานแก่มนุษยชาติ (2) พยายามมุ่งสู่ค่านิยมในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย หรือมีจุดหมายหรือมีจุดหมายปลายทาง (end values) และ (3) ผู้นำมีอิทธิพลให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อผู้ตาม เช่น เป็นที่รัก เคารพนับถือและไว้วางใจของผู้ที่บังคับบัญชา

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 15 ประการ โดยสามารถอภิปรายได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถทำงานไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยการมอบหมายงาน ตั้งเป้าหมายที่ทำท้าทาย กระตุ้น ให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งเชิงบวก ยกย่อง ชมเชย และเชิงลบ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารในโรงงานน้ำตาลจะกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการทำงานตามขั้นตอนกระบวนการผลิตน้ำตาล ซึ่งต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของพนักงาน และมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ที่บังคับบัญชา โดยกระตุ้นจิตใจทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมทั้งเข้าใจและช่วยเหลือพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ Bass and Avolio (1994) ที่ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำในกระบวนการที่คนใหม่ ที่เรียกว่า รูปแบบการเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย (full-range leadership model) องค์ประกอบนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกท้าทายและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ Burns (1978) และ Hoy and Miskel (2008) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความพยายามและการคาดหวังต่อความสามารถ และศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ

1.3 ด้านภาวะผู้นำการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 13 ประการ ที่สามารถนำมาอภิปรายได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน ตั้งคำถามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดหาสาเหตุที่จะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นระบบ และหมั่นใฝ่หาความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุง

และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ต้องการภาวะผู้นำ ที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานที่ทําเพื่อให้เกิดความพยายาม ในการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุ ในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล กระตุ้นให้คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ และวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ใฝ่หาความรู้ โดยใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงแหล่งความรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน อยู่เสมอ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องสอดคล้องกับ Shamir et al. (1993) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงนั้นจะให้อิสระแก่ผู้ตามในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง และส่งเสริมให้ผู้ตามมีศักยภาพ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้นำใส่ใจและหาสิ่งกระตุ้นเพื่อให้เกิดการทำงาน จะทำให้ผู้ตามเริ่มคิดพัฒนาการทำงานและตั้งใจให้อยากทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ ผลวิจัยยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ อภิศักดิ์ หนูชูไชย (2562) พบว่า หากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถนำข้อผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดที่น้อยที่สุดต่อองค์กร จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการสร้างโครงการใหม่ ๆ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 14 ประการ โดยมี ประเด็นที่นำมาอภิปรายได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ต้องสามารถแยกแยะและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถบริหารบุคคลที่แตกต่างด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน รวมถึงสามารถ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง สอนงาน และมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาจุดแข็งของแต่ละบุคคลตามความสามารถ โดยให้ความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน เป็นผู้ รับฟังที่ดีและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่ ต้องบริหาร จัดการงาน และจัดการบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย เนื่องจาก แม้ว่าโรงงานมีเครื่องมือและเครื่องจักรที่ดีมีประสิทธิภาพเพียงใดแต่หากขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ก็ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้อย่างคล่องตัว ผลการวิจัยข้างต้นเป็นไปในทิศทางเดียวกับความเห็นของ Bass and Avolio (1994) ที่อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจต่อความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้า ของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามแต่ละคนด้วย โดย แสดงตนเป็นผู้ฝึกสอน (coach) หรือพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อให้ผู้ตามบรรลุถึงศักยภาพในระดับที่สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม น้ำตาลขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้โครงร่างโปรแกรมการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วย ชื่อโปรแกรม สภาพปัญหาและความจำเป็นของโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการของโปรแกรม จุดมุ่งหมาย ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กิจกรรมและวิธีการอบรม สื่อประกอบการอบรม และการวัดและ การประเมินผล โดยกิจกรรมของโปรแกรมเน้นจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่าง พบว่าภาพรวมของโครงร่าง โปรแกรม มีความเหมาะสมมากที่สุด และความสอดคล้องของโครงร่างโปรแกรม มีดัชนีค่าความสอดคล้อง 1.00 นั่นคือ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า องค์ประกอบทุกด้านของโครงร่างโปรแกรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยออกแบบโปรแกรมจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการสะท้อน



ให้เห็นถึงประเด็นที่จำเป็นในการนำมากำหนดเนื้อหา และออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมต่อการนำมาพัฒนาเป็นโครงการฝึกอบรม การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ข้างต้นสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมหลักสูตรของ Taba (1962, pp. 9-14) ที่เสนอกระบวนการพัฒนาหลักสูตร 7 ขั้นตอน คือ (1) สำรวจความต้องการและความจำเป็น (2) กำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียน (3) การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาสอน (4) จัดลำดับเนื้อหาสาระ (5) คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (6) จัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ และ (7) กำหนดวิธีการประเมินผลและแนวทางปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ที่พบว่า โครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยสภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของโปรแกรม และหน่วยการเรียนรู้ 7 หน่วย ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันทุกประเด็นขององค์ประกอบของโปรแกรม

3. ผลการประเมินโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หน่วยงานอุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี มีดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย การวัดความรู้ของผู้บริหาร พบว่าคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรม ซึ่งหมายความว่า โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความรู้ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างโครงสร้างโปรแกรมที่มีการวิเคราะห์ประเด็นความต้องการจากการสำรวจจากผู้บริหารและยังได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้วิจัยนำคำแนะนำเหล่านั้นมาปรับปรุงเครื่องมือโปรแกรมการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรเอง ก็มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลขนาดใหญ่กว่า 5 ปี ทำให้มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านเป็นอย่างดี เมื่อมาเป็นผู้นำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเข้าใจประเด็นปัญหาและหัวข้อที่ผู้เข้าร่วมมีความสนใจ และใช้ภาษาเดียวกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม ทำให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังสิ้นสุดการฝึกอบรมอย่างเป็นกันเองและมีพื้นที่ที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ของ Knowles (2011, pp. 60-67) ที่กล่าวว่า ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน ดังนั้นเมื่อเขาทราบว่าจะทำอะไรต้องมาเรียน เรียนอะไร และมีวิธีการเรียนอย่างไร แต่ละคนจึงสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ปัญหา ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ จึงทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ตามที่ได้วัดผลก่อนและหลังการเรียนรู้ตามที่กล่าวมา และผลวิจัยยังเป็นไปในทางเดียวกับ ภูมิธนาพร เกษตรเอี่ยม (2563) ที่พบว่า ครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยมีความรู้หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหลังการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโปรแกรมการเรียนรู้ดังกล่าวมีการใช้กิจกรรมกลุ่ม สร้างพื้นที่แห่งความปลอดภัย เปิดโอกาสในการรับฟัง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีการค้นหาปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และมีการวิเคราะห์

ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมค้นพบแนวทางปฏิบัติด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยให้ความสามารถของผู้บริหารที่เข้ารับการเรียนรู้สูงขึ้น ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมที่เข้ารับการอบรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยความรู้ ความสามารถ โดยภาพรวมหลังสิ้นสุดการทดลองสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ผลการวัดระดับความพึงพอใจในภาพรวมของผู้เข้าอบรมโปรแกรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบโปรแกรมตอบสนองความต้องการของผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรม โดยผู้บริหารได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และสะท้อนกลับถึงแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับปัญหาของตน และเมื่อผู้วิจัยซึ่งเป็นวิทยากรเอง มีประสบการณ์ตรงกับปัญหาในแต่ละด้าน มีการรับฟัง สร้างพื้นที่ในการเสวนา แลกเปลี่ยนมุมมอง จึงทำให้ความพึงพอใจในด้านนี้อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยสอดคล้องกับ สุธีร์ รัตนะมณฑลกุล (2557) ที่ระบุว่า Mezirow ได้สรุปการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การใช้ประสบการณ์ (experience) (2) การสะท้อนคิด (reflection) การใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณ และ (3) การพูดคุยกับผู้อื่น (discourse) หรือบางทีก็เรียกว่าสุนทรียสนทนา (dialogue) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เลือกกิจกรรมที่หลากหลายมาใช้ในโปรแกรม เช่น การนั่งสมาธิ สถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ หรือการสาธิต โดยปรับกระบวนการให้ยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่ม ทำให้บรรยากาศการเรียนรู้มีความเป็นกันเอง สนุกสนาน และได้สาระไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิจลาวัลย์ ไทรสาขา (2562) ที่พบว่า พนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์สที่เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นนี้ สามารถนำไปใช้ในองค์กรอื่น ๆ ได้ ทั้งที่เป็นภาคอุตสาหกรรม การเงินการธนาคาร เทคโนโลยี หรือบริการอื่น ๆ เนื่องจากองค์กรทุกแห่งล้วนประสบปัญหาในภาพรวมคล้ายคลึงกัน เพียงแต่อาจจะต้องปรับกรณีศึกษา หรือหัวข้อที่มาจากกรอบ เพื่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ที่สอดคล้องและใกล้เคียงกับปัญหาขององค์กรนั้น ๆ

2. โปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และเหมาะกับยุคสมัย เพราะมีการหยิบยกประเด็นที่เป็นปัญหาโดยตรง ที่ยุคสมัยหนึ่งอาจไม่มีคนกล้าที่จะย้อนแย้ง แต่สามารถนำมาเป็นประเด็นวิพากษ์วิจารณ์ได้ เนื่องจากได้เตรียมพื้นที่ที่ปลอดภัยก่อนการเสวนา ทำให้เกิดการพินิจพิจารณา ซึ่งสามารถนำหัวข้ออื่น ๆ ตั้งแต่เรื่องการสื่อสาร ความขัดแย้ง Generation Gap การแก้ปัญหาความสัมพันธ์ ฯลฯ มาเป็นหัวข้อในการพัฒนา และใช้การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือ



3. หลังจากได้คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน จะเห็นว่า สามารถนำแต่ละด้านมาเสริมสร้างพนักงานให้มีคุณสมบัติที่ดีได้ โดยอาจจัดเป็นหลักสูตรเฉพาะในเรื่องนั้น ๆ เช่น

3.1 ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือด้านบารมี สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาให้พนักงานเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยม มีคุณธรรม ทำตัวเป็นแบบอย่าง และมีเจตนาที่ดีในการสนับสนุนให้ผู้ตามได้มองเห็นต้นแบบ และความเป็นไปได้ในการพัฒนาตนเอง โดยสามารถพัฒนาโปรแกรมด้านนี้เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีค่านิยมที่ดี

3.2 ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาให้พนักงานมีความกระตือรือร้น สร้างเป้าหมายที่ท้าทาย ให้คำชมเชย ให้กำลังใจ และสร้างแรงบันดาลใจ โดยสามารถพัฒนาโปรแกรมด้านนี้เพื่อให้เกิดการกระตุ้นการบริหารอารมณ์ต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวัง

3.3 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาให้พนักงานใช้ปัญญาในการวิจัย ออกแบบผลิตภัณฑ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม โดยสามารถพัฒนาโปรแกรมด้านนี้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.4 ภาวะผู้นำด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนารายบุคคล การบริหารตามจุดแข็ง และการทำงานเป็นโครงการ (project based) เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแบบ Agility ที่เน้นการนำจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนออกมาใช้ และใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้พนักงานได้ปลดปล่อยศักยภาพของตนออกมา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับนักการเมือง ทั้งระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น รวมทั้งครูและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้พัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทที่ประเทศไทยกำลังมีความเห็นที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะคนยุคใหม่กับคนยุคก่อน ที่กำลังมีช่องว่างจนเกิดการเรียกร้องในปัจจุบัน

2. ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโดยทดลองทำควบคู่กับ Micro Learning โดยให้ผู้เรียนได้ศึกษาผ่านคลิป หนังสือ หรือบทเรียนต่าง ๆ และนำความรู้ที่นำมาเสวนาและแลกเปลี่ยนผ่านระบบ Zoom หรือในห้องเรียน เพื่อให้บุคลากรได้หารูปแบบและแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเอง

3. ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการทำเปลี่ยนแปลงองค์กร ผ่านโครงการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และใช้กระบวนการนี้เป็นเป้าหมายของวัฒนธรรมองค์กร หรือที่เรียกว่า Lifelong Learning และฝึกทักษะการเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช และการเป็น Facilitator เพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- เชษฐชูดา เชื้อสุวรรณ. (2561). อุตสาหกรรมน้ำตาล. ใน รายงานวิจัยกรุงศรี (แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-63). กรุงเทพมหานคร: ธนาคารกรุงศรี.
- นิจลาวัฒน์ ไทรสาขา. (2562). โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภคมน วงศ์ใหญ่. (2560). โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางของ ธุรกิจโรงแรม. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภูมิธนาพร เกษตรเอี่ยม. (2563). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุธีร์ รัตนมงคลกุล. (2557). Transformative learning จากประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแพทยศาสตรศึกษาในประเทศไทย. *Thammasat Medical Journal*, 14(4), 489-491.
- อภิศักดิ์ หนูชูไชย. (2562). รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมลีสซิ่งชั้นนำในเขตกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Avolio, B., & Howell, J. M. (1992). *The impact of Leader behavior and leader follower personality match on satisfaction and unit performance*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. New York: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Grove Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. New York: Elsevier.
- Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult Education Quarterly*, 28, 100-110.
- Mezirow, J. (2000). Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress. *The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*, 5-8.



- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development theory and practice*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2012). Tactics for success. *RSA Journal*, 158(5550), 10-15.

