

Research Article; Received: 2025-02-17; Revised: 2025-03-22; Accepted: 2025-03-27.

รูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุตรดิตถ์ Learning Model for Change Management of Entrepreneurs in the Cultural Tourism Industry in Uttaradit Province

ณฐพัชร ไชยทิพย์¹, อัจฉรา ศรีพันธ์², ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ^{**3}Nathapat Chaithip¹, Atchara Sripan², Nattachet Poonjaroen³

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Faculty of Education, Naresuan University

First Author, E-mail: nathapat@unc.ac.th*

Corresponding Author, E-mail: nattachetp@nu.ac.th**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามการสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มย่อย รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยตีความเพื่อสร้างข้อสรุปยืนยันข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 13 ราย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดอุตรดิตถ์ มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบ 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการบริหาร 3) ด้านการเรียนรู้ 4) ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก และ 5) การโน้มน้าวใจ และแบ่งเป็นประเภทของผู้ประกอบการได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทผู้ประกอบการด้านท่องเที่ยวเชิงเลียนแบบ 2) ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวแนววิถีชีวิต 3) ผู้ประกอบการทางด้านการท่องเที่ยวแนวสังคม และ 4) ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงแผ่รังสรรค์ และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิต คือ การเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่อาศัยประสบการณ์การใช้ชีวิต เพื่อ

เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการพัฒนาการบริหารธุรกิจ การเรียนรู้ประเภทนี้จะไม่นับหลักสูตรและเวลาเรียนที่แน่นอน สามารถเรียนได้ตลอดเวลาและเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต มีการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน จำนวน 3 แหล่ง ได้แก่ 1) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน 2) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน และ 3) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาในชุมชน นำไปสู่พฤติกรรมของผู้ประกอบการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม และด้านการบังคับ เพื่อนำสถานประกอบการให้ประสบความสำเร็จและดำรงอยู่อย่างมั่นคงในสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย คือ การได้รูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการนำรูปแบบการเรียนรู้ฯ ดังกล่าวไปใช้กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามเป้าหมายการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรธานีต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบการเรียนรู้; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; ผู้ประกอบการ; การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

Abstract

This research article aims to study the learning model for change management of entrepreneurs in the cultural tourism industry of Uttaradit Province. The research is qualitative in nature. The research tools include a set of interview question and focus group discussion, using in-depth interview and focus group discussion with key informants as the data collection methods. The data are analyzed inductively and interpreted to draw conclusions from the group of entrepreneurs in the cultural tourism industry in Uttaradit Province, with a total of 13 participants.

The findings show that the entrepreneurs in the cultural tourism industry in Uttaradit Province exhibited five key characteristics: 1) planning, 2) management, 3) learning, 4) support and facilitation, and 5) persuasion. These entrepreneurs are categorized into four types: 1) entrepreneurs in the imitation-based tourism sector, 2) entrepreneurs in the lifestyle-based tourism sector, 3) entrepreneurs in the social tourism sector, and 4) entrepreneurs in the hidden tourism sector. The study also reveals that the learning model followed the entrepreneurs' way of life. It is a self-directed learning approach based on life experiences, aims at enhancing knowledge, skills, and the ability to develop business management. This type of learning does not emphasize a fixed curriculum or schedule. It is lifelong and can be learned at any time, occurring throughout all stages of life. Learning takes place in various community-based learning sources, which includes three main types: 1) self-directed learning from various community learning sources, 2) self-directed learning from community learning networks, and 3) self-directed learning from cultural learning resources and community wisdom. The learning model leads to changes in the behavior of entrepreneurs in managing business change across eight key areas: 1) planning, 2) leadership, 3) communication method, 4) participation, 5) support and facilitation, 6) negotiation, 7) intervention and coalition-building, and 8) enforcement. These areas help enterprises to success and ensure their sustainability in all changing circumstances in the country's economic and social systems. The knowledge gained from the research is the ELC Model, which is a learning model for change management of entrepreneurs in the cultural tourism industry of Uttaradit Province. This knowledge benefits government and private agencies in Uttaradit. These organizations can apply the model to establish policies or guidelines for developing knowledge in cultural tourism. This will lead to the development and enhancement of the capabilities in cultural tourism

and local wisdom, in alignment with the tourism development goals of Uttaradit Province.

Keywords: Learning Model; Change Management; Entrepreneur; Cultural Tourism

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ในแง่ศักยภาพของตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยพบว่า การท่องเที่ยวของประเทศไทยประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในระดับโลก และได้รับรางวัลด้านการท่องเที่ยวระดับนานาชาติหลายรางวัล อีกทั้งยังมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตานักท่องเที่ยวต่างชาติ ทั้งในด้านทำเลที่ตั้งที่เป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้านความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ อัญมณีไมตรีของคนไทย (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2560) ในปี พ.ศ. 2562 การท่องเที่ยวในหลายประเทศทั่วโลกได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจการบิน เป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างรุนแรงจากการยกเลิกเที่ยวบินจนทำให้เกิดปัญหาทางการเงินกับหลายสายการบินทั่วโลก ธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเข้าพักลดลง ทั้งในยุโรป อเมริกาใต้ อเมริกากลาง แอฟริกา สหรัฐอเมริกา เอเชียและแปซิฟิก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562)

ประเทศไทยมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมากกว่านักท่องเที่ยวในประเทศ การจำกัดการเดินทางและมาตรการปิดประเทศในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ในภาคการท่องเที่ยวอย่างรุนแรง โดยเฉพาะผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งรัฐบาลได้มีความพยายามในการออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการและกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวของคนในประเทศ การพัฒนาการท่องเที่ยวในช่วงปี พ.ศ. 2566–2570 จะมุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องไปกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ได้แก่ ประเด็นที่ 1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งและการปรับสมดุลการท่องเที่ยวไทย ประเด็นที่ 2 การ

ยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน มาตรฐานและความเชื่อมโยง ประเด็นที่ 3 การมอบประสบการณ์โดยมีนักท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลาง และประเด็นที่ 4 การเติบโตบนความยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับความเสี่ยง และสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว (พ.ศ. 2561-2580) ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ เน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวในสาขาที่มีศักยภาพแต่ยังคงรักษาจุดเด่นของประเทศด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย ตลอดจนการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

จังหวัดอุดรดิตถ์เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคเหนือตอนล่าง เป็นประตูขึ้นสู่ดินแดนล้านนาตะวันออก มีการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจากการสร้างเรื่องราวจากความเชื่อทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาหารพื้นบ้านที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจังหวัดอุดรดิตถ์ ตามแผนพัฒนาจังหวัดอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2566–2570 ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดให้เป็น “เป็นเมืองที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน สร้างมูลค่าภาคการเกษตร ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย และการค้าชายแดนมีมูลค่าสูงขึ้น” โดยเฉพาะเป้าหมายการพัฒนาในด้านที่ 3 คือ การพัฒนาทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ของประเด็นการพัฒนา คือ การพัฒนาเตรียมความพร้อมเชิงพื้นที่ในการรองรับนักท่องเที่ยว เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับมิติการพัฒนาการท่องเที่ยวในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสมดุลของการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรท้องถิ่นของชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง และพัฒนาเชื่อมโยงสินค้าทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เข้าสู่ภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยว และได้กำหนดแผนงาน คือ การนำทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดอุดรดิตถ์, ม.ป.ป.)

จากที่กล่าวมา จังหวัดอุดรดิตถ์มีเป้าหมายในการพัฒนาการท่องเที่ยวด้านวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการนำทุนทรัพยากรในท้องถิ่นมาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ทางด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของจังหวัดนั้นควรพัฒนาและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยปัจจัยการจัดการที่สำคัญมีอิทธิพลต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในด้านการงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวิจัยพัฒนาและความรู้ และด้านการจัดการคุณภาพ ซึ่งปัจจัยทางการจัดการนี้จะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่าง ได้แก่ การเป็นผู้นำต้นทุน การตอบสนองลูกค้า โดยปัจจัยเหล่านี้จะทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรดิตถ์เกิดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรดิตถ์ได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น (วีระศักดิ์ ยั่งยืน, 2561)

การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยการนำทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาต่อยอดในพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด ผู้ประกอบการ เปรียบเสมือนทุนทางวัฒนธรรมในท้องถิ่น ซึ่งเป็นบุคคลที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจด้านการท่องเที่ยว เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรท้องถิ่น ได้แก่ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งบุคคลที่เล็งเห็นถึงศักยภาพของทรัพยากรเหล่านี้ และสามารถนำไปต่อยอดในเชิงธุรกิจด้านการท่องเที่ยวได้ เพื่อสร้างรายได้ให้กับตนเองและผู้ประกอบการในชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ อย่างไรก็ตาม การประกอบธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ผู้ประกอบการ จำเป็นต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถมองเห็นโอกาสและเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอันผันผวนของธุรกิจด้านการท่องเที่ยวอย่างรู้เท่าทัน พร้อมทั้งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation and Creativity) เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่เป็นได้ทั้งสิ่งเกิดขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมแต่คงซึ่งไว้เอกลักษณ์ความเป็นท้องถิ่นให้แปลกใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว (อดิคุณ เสรณ์มัญ และคณะ, 2564)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หลีกเลียงไม่ได้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของโลก การแข่งขันทางการตลาดคู่แข่งในภาคอุตสาหกรรมในรูปแบบเดียวกัน การจะบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ต้องใช้กระบวนการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ ผู้บริหารหรือเจ้าของผู้ประกอบการต้องภาวะผู้นำ การวางแผน การกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ การรับมือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ โดยคอตเตอร์และเชลซิงเจอร์ (Kotter & Schlesinger, 1979) ได้กล่าวถึงการบริการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมการอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน การเจรจาต่อรอง การแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม และการบังคับ ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในสถานประกอบการและนำสถานประกอบการไปสู่ความสำเร็จจากการสนับสนุนจากสมาชิกในสถานประกอบการให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงในทุกสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศของของโลก

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวในยุคปัจจุบัน การเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ผ่านการได้รับความรู้ การส่งต่อความรู้ การผสมผสานความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทำให้ความรู้ที่ได้รับมานั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปปรับใช้ ปรับตัวและต่อยอดทางธุรกิจ ซึ่งการเรียนรู้ไม่ได้มีเพียงเฉพาะการเรียนรู้ในห้องเรียนเท่านั้น แต่การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ บริบทของชีวิตผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ (Kolb & Kolb, 2005) นอกจากนั้น การเรียนรู้ยังเกิดจากการทำงาน บุคคล ครอบครัว ชุมชน และแหล่งความรู้ต่าง ๆ รอบตัวผู้ประกอบการเอง เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติให้ผู้เรียนได้มีการบูรณาการความรู้ในเรื่องของการเป็นผู้ประกอบการโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรม ในการจัดการเรียนรู้ต้องมีรูปแบบวิธีการสอนและเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย อีกทั้งให้ผู้เรียนต้องแสวงหาความรู้ หากผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้เรียนจะไม่สามารถแสวงหาความรู้หรือฝึกฝน ทักษะ และอาจจะทำผิดพลาดซ้ำ ในที่สุดก็จะไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้จากประสบการณ์จึงมีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาทักษะการดำรงชีวิต เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดจากการกระทำล้วนเป็นผลที่ได้จากประสบการณ์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันหรือมองในการแบ่งการบริการธุรกิจ การเรียนรู้ ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ เป็นการใช้องค์ความรู้ ทักษะ มาพัฒนาธุรกิจให้สามารถปรับตัวในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (Smith, 1983)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนา ต่อยอดและเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนศักยภาพ ชีตความสามารถและความพร้อมในการให้บริการด้านท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรดิตถ์ ทั้งในแง่ของศักยภาพด้านการเรียนรู้ของผู้ประกอบการและความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยววันั้น เป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ทั้งตัวผู้ประกอบการที่เป็นทุนท้องถิ่นและทุนทางวัฒนธรรมตามเป้าหมายการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการนำรูปแบบการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับการประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมบนฐานขีดความสามารถและศักยภาพในการส่งเสริมและพัฒนาด้านการท่องเที่ยวต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) กลุ่มผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนร่วมโดยตรงในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

- 1.1 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาด้านการท่องเที่ยว วัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน ประกอบด้วยบุคลากรหรือตัวแทนจากภาครัฐด้านการท่องเที่ยว ด้านวัฒนธรรมและด้านพัฒนาชุมชนในจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 4 ราย

1.2 กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย ตัวแทนภาคธุรกิจนำเที่ยว ตัวแทนธุรกิจโรงแรม ตัวแทนธุรกิจภัตตาคาร ตัวแทนธุรกิจการขายของที่ระลึกหรือสินค้าตัวแทนการดำเนินงานนิทรรศการ งานแสดงงานออก ร้าน การโฆษณาเผยแพร่ฯ จำนวน 5 ราย

1.3 กลุ่มปราชญ์ผู้ทรงความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย ตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมือง ตัวแทนผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่เหล็กน้ำพี้ ตัวแทนจากผู้ให้บริการพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ตัวแทนจากผู้สืบทอดประเพณี วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ท้องถิ่น จำนวน 4 ราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนว คำถามการสัมภาษณ์และการใช้แบบสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดย แบ่งขอบเขตเนื้อหาในการสัมภาษณ์เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจ และ 3) ด้านคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการ

2.2 แบบสนทนากลุ่ม เป็นแบบสนทนาที่ใช้เป็นขอบเขตเนื้อหาในการ ประชุมรับฟังข้อคิดเห็นถึงร่างรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยแบ่ง เนื้อหาเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ การดำเนินธุรกิจ และ 3) ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์และใช้แบบการ สนทนากลุ่ม ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ การใช้คำถามในการวิจัยในการ สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมาวิเคราะห์และจัดทำร่าง รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์

3.2 แบบสนทนากลุ่ม คือ ร่างรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัด อุดรดิตถ์ มาจัดทำการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง เพิ่มเติมและสรุปให้ร่าง รูปแบบการเรียนรู้ฯ มีความสมบูรณ์ต่อไป

4. การตรวจสอบข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้องด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และการทวนคำตอบจากการแสดงความคิดเห็นกับตัวผู้ให้ข้อมูลหลักอีกหนึ่งรอบ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลและเพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction Analysis) จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำผลจากการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 13 ราย มาตีความเพื่อสร้างข้อสรุปยืนยันข้อมูลและจัดจำแนก จัดกลุ่มข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ พร้อมกับวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีทางการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสร้างรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์

6. การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยมีการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสรุปข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอข้อมูลการวิจัยในรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และสรุปผลการวิจัยเป็นรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์พบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ มีรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ โดยจำแนกได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Characteristic) คือ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเภทและ 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.1 ประเภทของผู้ประกอบการ

ประเภทที่ 1 คือ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงเลียนแบบ มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงเลียนแบบหรือทำธุรกิจเหมือนผู้ประกอบการคนอื่น ๆ ที่เคยทำมาแล้ว เช่น ผู้ประกอบการด้านที่พักโรงแรม

ผู้ประกอบการด้านขายของที่ระลึก ผู้ประกอบการด้านร้านอาหาร ภัตตาคาร และผู้ประกอบการจัดการแสดง นิทรรศการต่าง ๆ ในจังหวัดอุดรดิตถ์

ประเภทที่ 2 คือ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวแนววิถีชีวิต มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวแนววิถีชีวิต เป็นผู้ทำธุรกิจเพื่อตอบสนองความชอบหรือวิถีชีวิตเป็นงานอดิเรกตามความสนใจของตนเอง ไม่ได้คาดหวังว่าธุรกิจจะต้องเจริญก้าวหน้าอย่างมากมาแต่อย่างใด เช่น ผู้ประกอบการด้านธุรกิจที่พัก โฮมสเตย์ ซึ่งบางส่วนมีอาชีพเป็นข้าราชการเกษียณอายุที่ไม่อยากอยู่เฉย ๆ ต้องการหารายได้ หรือมีอาชีพเป็นเกษตรกร ทำไร่นา

ประเภทที่ 3 คือ ผู้ประกอบการทางด้านการท่องเที่ยวแนวสังคม มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการในภาคส่วนของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ เทศบาลตำบลศรีพนมมาศ ที่ว่าการอำเภอพิชัย เป็นต้น ที่เปิดให้บริการธุรกิจทางด้านการท่องเที่ยวโดยไม่ได้มุ่งหวัง กำไร หรือทำในเชิงพาณิชย์แต่อย่างใด กล่าวคือ เทศบาลตำบลศรีพนมมาศ อำเภอลับแล ได้เปิดพิพิธภัณฑ์เมืองลับแลเพื่อการศึกษาเรียนรู้ที่นำเสนอหรือจัดแสดงวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ภาษาท้องถิ่น อาหาร และความรู้ต่าง ๆ ซึ่งมีประวัติความเป็นมาของแม่ข่ายเมืองลับแลหรือที่ว่าการอำเภอพิชัย ได้เปิดให้บริการพิพิธภัณฑ์บ้านเกิดท่านพ่อพระยาพิชัยดาบหักที่ให้ความรู้ทางด้านประวัติศาสตร์ของนักรบคู่ใจพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นบุคคลทางประวัติศาสตร์ที่สร้างคุณงามความดีในการปกป้องประเทศไทยให้คงอยู่ถึงปัจจุบัน

ประเภทที่ 4 คือ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงแฟงเร้น มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงแฟงเร้น คือ ผู้ประกอบการบางรายมีงานบางอย่างที่ทำเต็มเวลา และมีรายได้เป็นประจำอยู่แล้ว แต่มีความพยายามทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวควบคู่ไปด้วยในลักษณะที่ทำไม่เต็มเวลา ผู้ประกอบการประเภทนี้เรียกว่า ตัวอย่างเช่น ข้าราชการครูในโรงเรียนเขตพื้นที่อำเภอเมืองอุดรดิตถ์ หรือนักการเมืองท้องถิ่น ที่ทำธุรกิจบริษัทนำเที่ยวจัดทัวร์ท่องเที่ยวในบางฤดูกาล งานเทศกาลที่สำคัญ นำนักท่องเที่ยวมาเที่ยวสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในจังหวัดหรือต่างจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงเป็นนิยม

1.2 คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้ 5 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 คุณลักษณะด้านการวางแผน ผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจด้านการ

วางแผน คือ มีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความรับผิดชอบมีความสามารถในการบริหารจัดการ และกล้าได้กล้าเสี่ยง

ด้านที่ 2 คุณลักษณะด้านการบริหาร ผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จการบริหารจัดการธุรกิจด้านการบริหาร คือ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นไม่หยุดนิ่ง มีความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม มีความมานะและทำงานหนัก

ด้านที่ 3 คุณลักษณะด้านการเรียนรู้ ผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จการบริหารจัดการธุรกิจด้านการเรียนรู้ คือ มีความสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นลักษณะของกระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ ด้วยการนำเอาประสบการณ์เดิมของผู้ประกอบการมาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในการบริหารธุรกิจ

ด้านที่ 4 คุณลักษณะด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จการบริหารจัดการธุรกิจด้านการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก คือ มีความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม มีความสามารถในการสร้างพันธมิตร เป็นลักษณะของผู้บริหารธุรกิจในการจัดการบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น รวมไปถึงสามารถสร้างแนวร่วมจากสมาชิกในสถานประกอบการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและตามแผนหรือเป้าหมายสู่ความสำเร็จ

ด้านที่ 5 คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ ผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จการบริหารจัดการธุรกิจด้านการโน้มน้าวใจ คือ มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น สร้างการยอมรับจากสมาชิกในสถานประกอบการ เพื่อให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในการประกอบธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

2. องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ (Learning) ผู้ประกอบการมีการเรียนรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในรูปแบบการเรียนรู้ตามอัยาศัย เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้จากกาเรียนรู้จากการดู สังเกต การคิด และลงมือปฏิบัติในการทำงานร่วมกับบุคคล ครอบครัว เครือข่ายที่อยู่ในชุมชน รวมไปถึงการเรียนรู้จากสื่อ

ต่าง ๆ หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการพัฒนาการบริหารธุรกิจ การเรียนรู้ประเภทนี้จะไม่นับหลักสูตรและเวลาเรียนที่แน่นอน สามารถเรียนได้ตลอดเวลาและเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต โดยมีการเรียนรู้จำนวน 3 แหล่ง ประกอบด้วย

2.1 การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน ผู้ประกอบการมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด วัด พิพิธภัณฑ์ สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อออนไลน์ เช่น ยูทูบ (YouTube) LINE (ไลน์) ตี๊กต็อก (TikTok) เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือสื่อบุคคล เช่น คนในครอบครัว ครู ราษฎรชาวบ้าน หรือกลุ่มผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน ฯลฯ

2.2 การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ผู้ประกอบการมีการเรียนรู้จากเครือข่ายในชุมชน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ศูนย์อุตสาหกรรมในท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ เอกชนหรือสถาบันการศึกษา ที่ร่วมกันเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดอุดรดิตถ์ ฯลฯ

2.3 การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาในชุมชน ผู้ประกอบการมีการเรียนรู้จากแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่แสดงถึงวัฒนธรรมและองค์ความรู้ในแต่ละชุมชน เช่น คนในครอบครัว ญาติพี่น้อง ราษฎรชุมชน ครู อาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญในชุมชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งความรู้ของผู้เรียนตั้งแต่แรกเกิดและเป็นการสืบทอดความรู้มาใช้ในการประกอบธุรกิจหรือต่อยอดในธุรกิจของตนเองในชุมชน

3. องค์ประกอบที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จและคงอยู่ได้ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผน ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการวางแผน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา การแบ่งโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3.2 ด้านภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การแสดงถึงการปฏิบัติงานตามแผนและทิศทาง ระเบียบ

ข้อบังคับ การสร้างความมั่นใจในการบริหารแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและผลประโยชน์ที่จะได้รับ การเปิดเผยข้อมูล ชี้แจงผลประโยชน์อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา การบริหารธุรกิจด้วยคุณธรรม จริยธรรม ยุติธรรม พร้อมเสียสละ การส่งเสริม สนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเสรี การชักจูงใจให้เห็นถึงความสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การเป็นผู้นำ แบบอย่างที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ลงมือปฏิบัติงาน และการใช้ความสามารถ กล้าคิด ความกระตือรือร้น ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและการสนับสนุนในธุรกิจ

3.3 ด้านวิธีการสื่อสาร ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านวิธีการสื่อสาร ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ การสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารเพื่อลดปัญหาและอุปสรรค การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์

3.4 ด้านการมีส่วนร่วม ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมในการวางแผน เสนอแนะ ตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรในธุรกิจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกข้อเรียกร้อง ปัญหาต่าง ๆ รับผิดชอบผลเสียและผลกระทบแก้ไข้ปัญหาจากการดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใช้ความรู้ความสามารถในการประกอบธุรกิจและการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

3.5 ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการเวลา การพัฒนาทักษะ ความรู้ การจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ด้านการมอบอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจ และการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเข้าใจ เสมอภาค เท่าเทียมและยุติธรรม

3.6 ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการปัญหาเพื่อลดความตึงเครียดและสร้างความมั่นใจ การเจรจาต่อรองกับสมาชิก เพื่อลดปัญหาการต่อต้าน

ความขัดแย้ง การมอบสิ่งตอบแทนรางวัลเพื่อลดการต่อต้าน การเจรจาเพื่อโน้มน้าวใจ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การชี้แจง ประกาศ สร้างความเข้าใจ

3.7 ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ทำความเข้าใจสมาชิกเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ เพื่อลดการขัดแย้งเพื่อสร้างแนวร่วม การแทรกแซงเพื่อลดการบิดเบือนเข้าใจผิดที่สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ การเป็นตัวกลางในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อลดปัญหา ความขัดแย้งสร้างความเข้าใจ ความรักและสามัคคี การสร้างแนวร่วมโดยการร่วมเรียนรู้กับสมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็นแก้ไขเป็นหาแบบเป็นทีม และการแทรกแซงปรับเปลี่ยนทัศนคติและสร้างแนวร่วมให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ

3.8 ด้านการบังคับ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจด้านการบังคับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การว่ากล่าวตักเตือนสมาชิก การหักเงินเดือนไม่เลื่อนเงินเดือน การบังคับ ช่มชู้ให้เกรงกลัวผู้บริหารและการชี้แจง แจ้ง ประกาศให้สมาชิกทราบอย่างชัดเจนในกฎระเบียบ

อภิปรายผล

ผลการศึกษารูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท ได้แก่ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงเลียนแบบ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวแนววิถีชีวิต ผู้ประกอบการทางด้านการท่องเที่ยวแนวสังคมและ ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงแผ่แผ่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Koh & Hatten, 2002) อธิบายถึงประเภทของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในด้านการวางแผน การบริหาร การเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกและการโน้มน้าวใจ โดยผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรดิตถ์ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่

ความสำเร็จ ในด้านการคิดวางแผน สอดคล้องกับสรณ โภชนจันทร์ และคณะ (2563) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยพบว่า การวางแผน ในการดำเนินกิจกรรมอย่างรอบคอบ ส่งผลต่อการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินธุรกิจได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถจัดลำดับความสำคัญของการแก้ไขปัญหาได้ อย่างเป็นขั้นตอน รวมทั้งใช้วิธีการปรึกษาหารือระหว่างสมาชิกในธุรกิจในการวางแผน เพื่อแก้ไขปัญหาเพื่อมองหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นทั้งใน เป้าหมายระยะสั้นและมองหาโอกาสในการสร้างผลและกำไรในระยะยาว และด้านการ บริหารธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส สมพงษ์ และสาโรช เพือกบัวขาว (2563) ที่ศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย การคิดวางแผน และการบริหาร การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารและรับมือกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปของการดำเนินธุรกิจ พร้อมจัดสรรงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนการ ดำเนินธุรกิจอย่างคุ้มค่าในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของพัทธมน ฐะธรรมานนท์ และกังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2565) ศึกษาถึงคุณลักษณะ ของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จ ของธุรกิจพบว่า ผู้ประกอบการมีคุณลักษณะในด้านการเรียนรู้ คือ การศึกษาหาความรู้ ใหม่อยู่เสมอและใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารและพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และคุณลักษณะสนับสนุนด้านการอำนวยความสะดวก สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษ สุตา บุรณศักดิ์สถิตย์ (2564) พบว่า การเป็นผู้ประกอบการเพื่อมุ่งสร้างธุรกิจใหม่นั้น ผู้ประกอบการต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมทักษะความสามารถด้านนวัตกรรมให้กับ บุคลากรขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรและการปรับตัวสู่ โลกธุรกิจยุค New Normal และคุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจนั้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของสรณ โภชนจันทร์ และคณะ (2563) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทย พบว่า การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และคนในชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการโน้มน้าวใจโดยใช้ ทักษะการสื่อสารไปยังสมาชิก ต้องใช้วิธีการสื่อสารโดยเปิดโอกาสรับการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันการตัดสินใจของพนักงานหรือชุมชน รวมกับการพูดคุยเพื่อให้เห็น คล้อยตามอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสานสัมพันธ์ที่ดี มีการติดต่อ ประสานงานที่เป็นประโยชน์กับทุกภาคส่วนในการดำเนินธุรกิจ

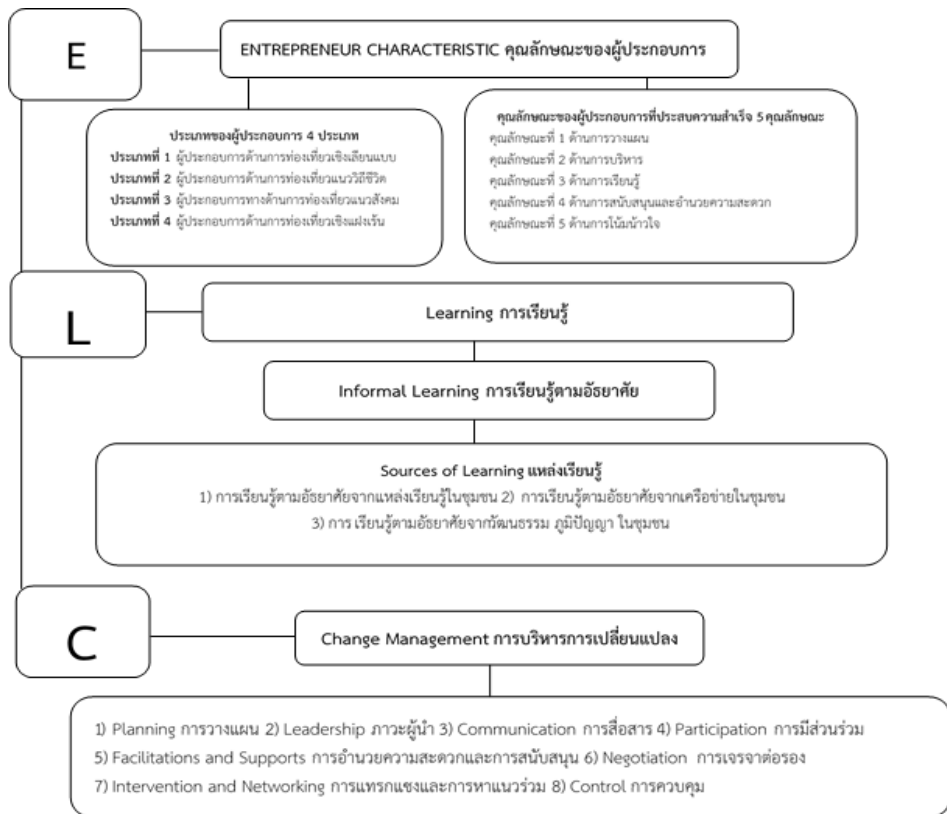
2. องค์ประกอบด้านรูปแบบการเรียนรู้ ผู้ประกอบการมีการเรียนรู้ตาม อัจฉริยะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินชีวิต ได้แก่ การ

เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน การเรียนรู้จากเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน และ การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (2563) กล่าวถึงการเรียนรู้ตามอรรถาธิบายว่า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ซึ่ง บุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามที่ตนเองสนใจ จากครอบครัว ชุมชน สังคม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และสภาพแวดล้อมบริบทที่อยู่อาศัย ไม่มีหลักสูตร ไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดเวลาเรียน เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และเกิดขึ้นได้ในทุกช่วงวัยของชีวิต

3. องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการมีการบริการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม และด้านการบังคับ สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเตอร์และเชลซิงเจอร์ (Kotter & Schlesinger, 1979) ที่ได้อธิบายหลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้านในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของพัทธรณ ฐระธรรมานนท์ และกังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2565) ที่ศึกษา คุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ ความสำเร็จของธุรกิจ ในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการนั้นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารและเป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางทางการพัฒนาธุรกิจ แบ่งโครงสร้างหน้าที่และความ รับผิดชอบของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน พร้อมพัฒนาผลิตภัณฑ์และ ขยายการเจริญเติบโตของธุรกิจ มีการปรับการบริหารธุรกิจให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้ง เพิ่มขีดความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อผลประโยชน์ และกำไรในการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของโชติรส สมพงษ์ และสาโรช เผือกบัวขาว (2563) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน พบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการนั้น การ พัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำ ความตั้งใจและให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ใช้ ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจและการมองหาโอกาสทางธุรกิจส่งผลต่อ การดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ความรู้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ที่เรียกว่า ELC Model (E=Entrepreneur, L=Learning, C=Change Management) ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดอุดรธานี (ELC Model)

สรุป

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบการในจังหวัดอุดรธานีในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Characteristic) ด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ 5

คุณลักษณะ ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การบริหาร (3) การเรียนรู้ (4) การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก (5) การโน้มน้าวใจ และแบ่งประเภทของผู้ประกอบการได้ 4 ประเภท ได้แก่ (1) ด้านท่องเที่ยวเชิงเลียนแบบ (2) ด้านการท่องเที่ยวแนววิถีชีวิต (3) ด้านการท่องเที่ยวแนวสังคม และ (4) ด้านการท่องเที่ยวเชิงผจญภัย

2) การเรียนรู้ (Learning) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมีรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่อาศัยประสบการณ์การใช้ชีวิต เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการพัฒนาการบริหารธุรกิจ การเรียนรู้ประเภทนี้จะไม่นับหลักสูตรและเวลาเรียนที่แน่นอน สามารถเรียนได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต มีการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนจำนวน 3 แหล่ง ได้แก่ (1) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน (2) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากเรียนรู้จากเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน และ (3) การเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาในชุมชน นำไปสู่พฤติกรรมของผู้ประกอบการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม และด้านการบังคับ ในการนำพาสถานประกอบการไปสู่ความสำเร็จและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562). สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ไตรมาส 4/2562. ใน กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. *รายงานสภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว*, หน้า 22–47. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดอุดรธานี. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาจังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2566–2570*. อุดรธานี: กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดอุดรธานี.

เกษสุดา บุณณศักดิ์สถิตย์. (23 สิงหาคม 2564). *แนวทางการปรับตัวสู่โลกธุรกิจยุค New Normal ของการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อมุ่งสร้างธุรกิจใหม่*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://bsru.net/%e0%b9%81%e0%b8%9>

9%e0%b8%a7%e0%b8%97%e0%b8%b2%e0%b8%87%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9b%e0%b8%a3%e0%b8%b1%e0%b8%9a%e0%b8%95%e0%b8%b1%e0%b8%a7%e0%b8%aa%e0%b8%b9%e0%b9%88%e0%b9%82%e0%b8%a5%e0%b8%81-2/

คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการโรมมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกฯ.

โชติรส สมพงษ์ และสาโรช เผือกบัวขาว. (2563). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 11 (1), 310-327.

พัทธมน ฐระธรรมานนท์ และกังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. (2565). ปัจจัยธุรกิจคุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*. 13 (1), 16-31.

วีระศักดิ์ ยิ่งยืน. (2561). *แนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สรณ โกชนจันทร์ และคณะ. (2563). คุณลักษณะผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*. 6 (3), 31-43.

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). *การเรียนรู้ตลอดชีวิต ใน กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. รายงานการศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรองรับการพลิกโฉมฉบับพลันและวิกฤตการณ์โลก*, หน้า 12-15. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. ใน ศูนย์บริการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ประเด็นการท่องเที่ยว พ.ศ. 2561-2580*, หน้า 8-20. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- อดิคุณ เสร้ามัญ และคณะ. (2564). การพัฒนาสินค้าของที่ระลึกที่สะท้อนอัตลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยว. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 10 (4), 306–318.
- Koh, K Y. and Hatten, T. S. (2002) The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 3 (1), 21-48. DOI:10.1300/J149v03n01_02
- Kolb, A. Y. and Kolb, D. A. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning and Education*. 4 (2), 193–212.
- Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 57 (2), 106-114.
- Smith, R. M. (1983). *Learning How to Learn: Applied Theory for Adults*. Milton Keynes: The Open University Press.