

รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

รสสุคนธ์ คุสมบัติ^{1*}

ชลวิทย์ เจียรจิตต์²

ธันนิกานต์ สุญสินภัย³

Received 12 July 2025

Revised 27 December 2025

Accepted 21 January 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชัน 2) พัฒนารูปแบบ และ 3) ประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล 25 คนจาก 5 องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการร้อยละ 60 (15 คน) และผู้เข้าร่วมกระบวนการร้อยละ 40 (10 คน) พร้อมประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผลการวิจัยได้นำไปสู่การพัฒนา “รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A” ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) เข้าใจ 2) เชื่อมโยง 3) ตระหนักรู้ 4) พัฒนา และ 5) ปฏิบัติ รูปแบบนี้มีกลไกวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับเพื่อให้กระบวนการมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ พร้อมด้วยเงื่อนไขสนับสนุนที่สำคัญทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในระดับบุคคลด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดและพัฒนาทักษะการสื่อสาร ในระดับทีมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และในระดับองค์กรด้วยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมในระดับสูงอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: กระบวนการฟาซิลิเตชัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กร องค์กรธุรกิจ

^{1 2 3} คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ซอยสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

Email: ² cholvit@swu.ac.th , ³ tannikarn@swu.ac.th

* Corresponding author email: rossukhon.kus@g.swu.ac.th

THE FACILITATION MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Rossukhon Kusombut^{1*}

Cholvit Jearajit²

Tannikarn Soonsinpai³

Abstract

This qualitative research aimed to 1) investigate the facilitation process for cultivating transformational leadership in business organizations, 2) develop a facilitation process model to enhance it, and 3) assess the efficacy of the developed model. Data were collected through document analysis and in-depth interviews with 25 key informants from five large business organizations. The informants included 60% (15 individuals) who design and implement the process and 40% (10 individuals) who have directly participated. The model's appropriateness was subsequently validated by five subject matter experts. The research resulted in the development of the "5A Facilitation Model," a novel contribution that delineates five core stages: 1) Analyze, 2) Approach, 3) Awaken, 4) Acquire, and 5) Apply. This model is enhanced by a Reflective Learning Loop to ensure process flexibility and adaptability, and is supported by essential enabling conditions at both the individual and organizational levels. The findings indicate that the model is highly beneficial for fostering transformational leadership by driving sustainable change at multiple levels: at the individual level through mindset shifts and communication skill development; at the team level through enhanced collaboration and a culture of learning; and at the organizational level through promoting an open and flexible culture. Expert evaluation confirmed that the developed model is highly suitable.

Keywords: Facilitation Process, Transformational Leadership, Organizational Development, Business Organizations

^{1 2 3} Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University, 114 Soi Sukhumvit 23, Klongtoey Wattana, Bangkok 10110
Email : ² cholvit@swu.ac.th , ³ tannikarn@swu.ac.th

* Corresponding author email : rossukhon.kus@g.swu.ac.th

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และคาดเดาได้ยากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน สถานะเช่นนี้บีบให้องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวต้องเผชิญกับความเสี่ยงของการสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันและอาจล้มเหลวในที่สุด ภาวะผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ มีความผันผวน ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อีกต่อไป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจและนำพาผู้คนให้ก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น (Bass & Riggio, 2006) คำถามสำคัญคือ “องค์กรจะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร” การฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เน้นการบรรยายอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมที่ลึกซึ้ง ในบริบทนี้ กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation Process) ได้ถูกนำเสนอในฐานะเครื่องมือที่ทรงพลังและมีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation Process) คือกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาทัศนคติ ทักษะที่จำเป็น และทำงานร่วมกันของกลุ่มผ่านการออกแบบกระบวนการ (Kaner et al., 2014) ทั้งการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ การพัฒนาทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นผ่านการเรียนรู้ กิจกรรม การสนทนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดกว้าง (Harper et al., 2024) โดยมีฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้ช่วยสร้างพื้นที่ให้ผู้นำและพนักงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง, สะท้อนความคิด, และสร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ (Wikström et al., 2022) ซึ่งเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจไทยอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจไทยเพื่อเติมเต็มช่องว่างนี้ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำแนวทางไปใช้ได้จริง

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนา “รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้และรูปแบบเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
3. เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้สร้างขึ้นบนรากฐานทางทฤษฎีหลัก 3 ประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นฐานคิดในการพัฒนารูปแบบกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจ เริ่มจากการใช้แนวคิดการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นบริษัทใหญ่ที่กำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 2 รูปแบบเป็นโครงสร้างหลักคือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นของ Lewin (1951) โดยแบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ขั้นตอนคือ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการทางจิตวิทยาที่บุคลากรต้องเผชิญเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) รูปแบบนี้ขยายแนวคิดของ Lewin ให้เป็นขั้นตอนเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเน้นบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีทั้งสองนี้ถูกบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นโครงสร้างแกนกลางในการสังเคราะห์รูปแบบสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัย

นอกจากนี้ งานวิจัยยังใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยอ้างอิงองค์ประกอบ 4 ประการ (4I's) ของ Bass and Riggio (2006) ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดูแลเป็นรายบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรมขององค์กร การวิจัยจึงใช้ทฤษฎี 4I's นี้เป็นเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อให้เห็นว่ารูปแบบกระบวนการที่สร้างขึ้นสามารถบ่มเพาะคุณลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริงในตัวผู้นำได้อย่างไร

ส่วนกระบวนการฟาสิลิเตชันคือกลไกขับเคลื่อนที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยฟาสิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งงานวิจัยได้สังเคราะห์บทบาทของฟาสิลิเตเตอร์ที่ครอบคลุมการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ Alagoz et al. (2018) ผู้สร้างความร่วมมือ (Lizarondo et al., 2021) ผู้สร้างความรู้และทักษะ (Flenady et al., 2022) ผู้ปรับตัวในบริษัทที่ซับซ้อน (Wikström et al., 2022) และผู้จัดการความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Connolly et al., 2020) ที่และทักษะที่จำเป็นของฟาสิลิเตเตอร์ไว้เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบชุดคำถามเพื่อสำรวจว่ากลไกเหล่านี้ทำงานจริงในภาคสนามอย่างไร และสามารถนำไปสู่การพัฒนาแบบที่ใช้ได้จริงได้อย่างไร

ท้ายที่สุดนี้ ทฤษฎีทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โดยการพัฒนาองค์กรเป็นบริบทใหญ่ที่กำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา และมีกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเป็นกลไกเชิงปฏิบัติที่เชื่อมโยงและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในไปสู่ระดับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การบูรณาการทฤษฎีทั้งสามนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้สามารถพัฒนารูปแบบที่ตอบโจทย์ช่องว่างทางวิชาการและมีความสมบูรณ์ในเชิงปฏิบัติได้ นอกจากนี้ การถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย

LIST Model (พระสุธีรัตนบัณฑิต และพระพรหมบัณฑิต, 2562) ยังถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการวิเคราะห์กระบวนการฟาสิลิตีชั่น โดยเน้นการศึกษาในสี่มิติ ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) นวัตกรรม (Innovation) ความยั่งยืน (Sustainability) และการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ซึ่งทำหน้าที่เป็นโครงสร้างหลักในการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ผลการวิจัยในลำดับต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจและพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่เอื้อต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

องค์กรเป้าหมาย: เนื่องจากกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจไทยยังไม่แพร่หลายนัก การวิจัยจึงใช้หลักการ การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยจำนวน 5 องค์กรซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมในการบรรลุความอึดตัวของข้อมูล และสะท้อนความหลากหลายของบริบทเชิงปฏิบัติได้ โดยองค์กรเหล่านี้ถูกระบุว่าเป็นองค์กรที่มีการนำกระบวนการฟาสิลิตีชั่นไปใช้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยการลงทุนทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรในระยะยาวผ่านการสอบถามเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก: จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม 25 คน ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

กลุ่มที่ 1 (G1): ผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชั่น จำนวน 15 คน (องค์กรละ 3 คน) คัดเลือกจากผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการอำนวยความสะดวกกระบวนการฟาสิลิตีชั่นให้กับผู้บริหารหรือพนักงาน

กลุ่มที่ 2 (G2): ผู้ได้รับกระบวนการฟาสิลิตีชั่น จำนวน 10 คน (องค์กรละ 2 คน) คัดเลือกจากผู้ที่เคยเข้าร่วมกระบวนการมาแล้วอย่างน้อย 1 โครงการ และสามารถสะท้อนประสบการณ์การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและองค์กร

ผู้ประเมินรูปแบบ (Expert Validation): คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตามเกณฑ์การคัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยเกณฑ์ประกอบด้วย 1) ประสบการณ์ด้านการออกแบบหรือดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชั่นต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรหรือภาวะผู้นำ หรือ 3) มีผลงานทางวิชาการหรือประสบการณ์เชิงปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับวิชาชีพ อย่างใดอย่างหนึ่ง

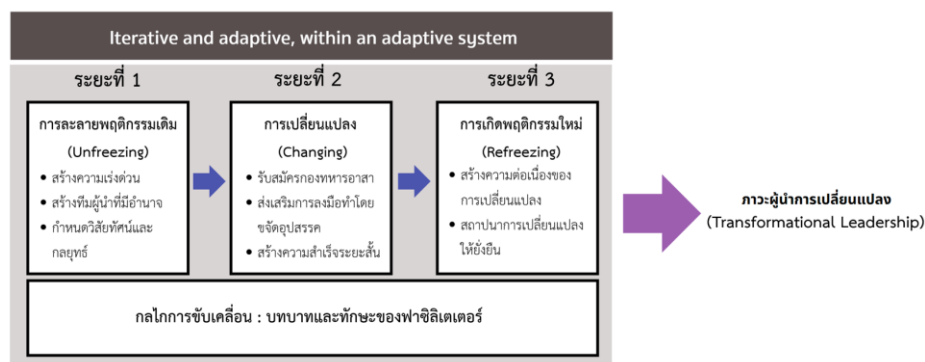
เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เอกสาร 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาตามกรอบแนวคิด LIST Model ร่วมกับรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และ 3) แบบสอบถามเชิงโครงสร้างเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับเอกสารและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ และใช้การวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) สำหรับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรธุรกิจไทย

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสามประการอย่างสมบูรณ์ โดยผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

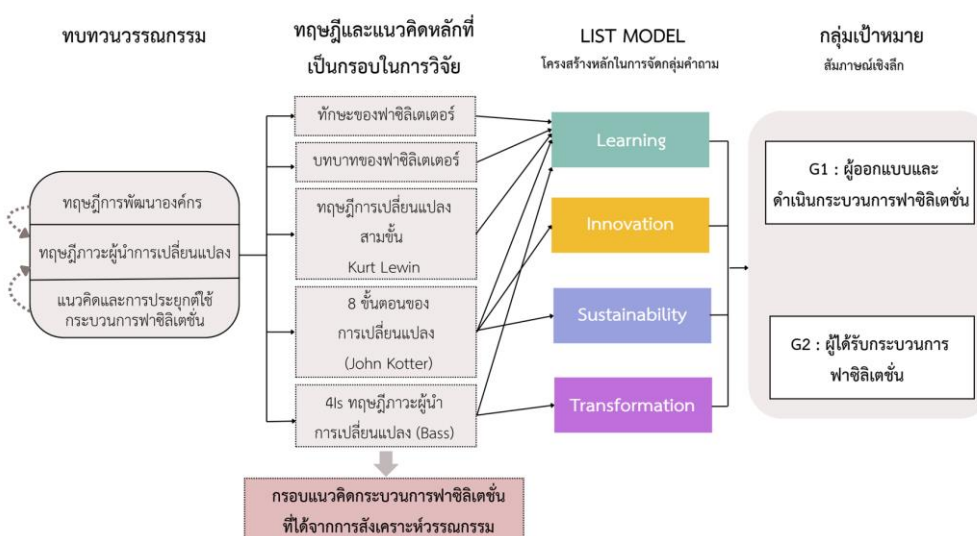


ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม

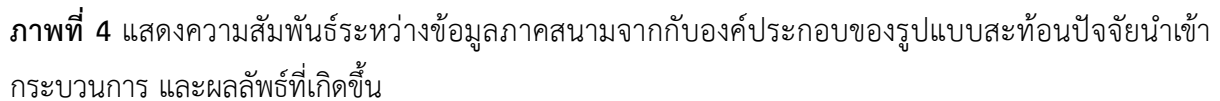
การวิจัยได้พัฒนา กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันเบื้องต้น (Preliminary Conceptual Framework) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศาสตร์การฟาซิลิเตชัน โดยกรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Lewin's 3 Steps และ Kotter's 8 Steps) ที่บูรณาการทั้งมิติทางจิตวิทยาและมิติกลยุทธ์ 2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ ที่กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามกรอบ 4I's (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) และ 3) กลไกการขับเคลื่อน คือบทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นพลังเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคล

2. พัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้เชิงประสบการณ์จากผู้ที่มีบทบาททั้งในฐานะผู้ออกแบบกระบวนการ และผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

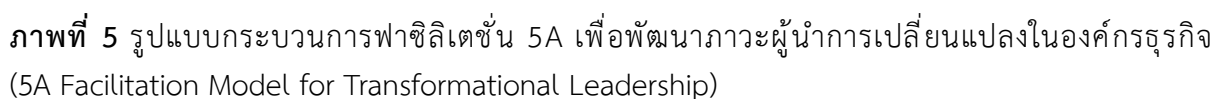


ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงโครงสร้างแนวคิดการออกแบบการเก็บข้อมูลภาคสนาม



5A Facilitation Model for Transformational Leadership

(with supporting conditions for sustainable change)



1. องค์ประกอบแกนกลาง (Core Process): 5A Facilitation Model เป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่เป็นผลลัพธ์จากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบขั้นตอนย่อยที่สำคัญ 10 ประการจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม G1 และ G2 จากนั้นจึงนำขั้นตอนย่อยเหล่านั้นมาจัดกลุ่มตามตรรกะเชิงกระบวนการและความเชื่อมโยงทางเนื้อหา จนตกผลึกเป็นกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน

ตารางที่ 1 ขั้นตอนย่อยที่สำคัญ 10 ประการจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม G1 และ G2

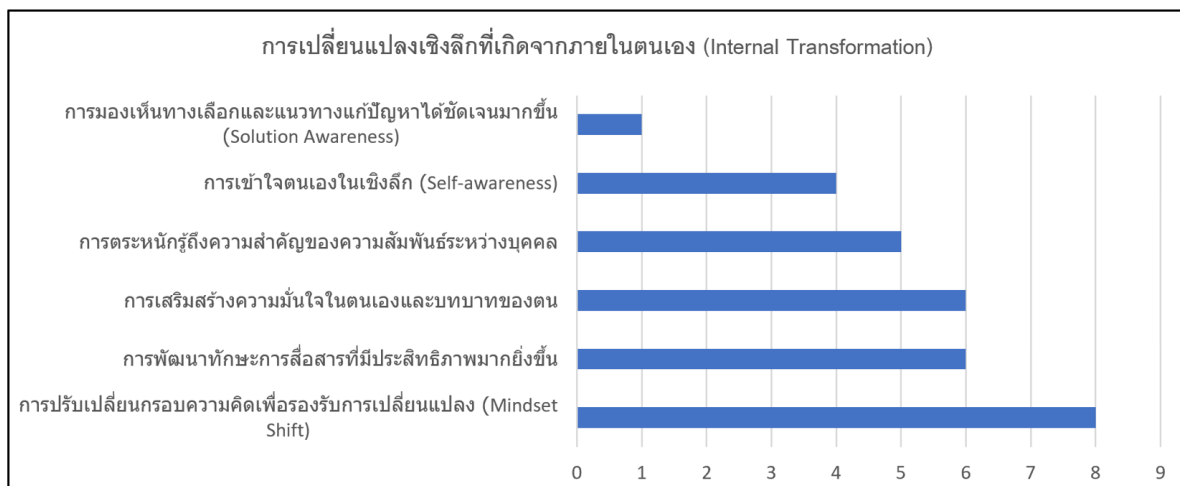
ข้อมูลภาคสนาม	ความถี่	การจัดกลุ่มในโมเดล 5A	เหตุผลในการจัดกลุ่ม	ความเชื่อมโยงกับ Kotter	ความเชื่อมโยงกับ Lewin
การคัดเลือกผู้เข้าร่วม	3	Analyze	เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการ	Enlist A Volunteer Army	
การวิเคราะห์บริบท	7	Analyze	สะท้อนความเข้าใจระบบและบุคคล		Unfreezing
การสร้างควมไว้วางใจ	5	Approach	วางรากฐานความสัมพันธ์และสร้างพื้นที่ปลอดภัย		Unfreezing
การปลุกความตระหนักรู้	8	Awaken	จุดเปลี่ยนทางจิตวิทยาทัศนคติและเป้าหมาย	Create a Sense of Urgency	Unfreezing
การเปิดทางเลือกที่จะเปลี่ยนแปลง	2	Awaken	การเลือกเชิงคุณค่า		Unfreezing
การพัฒนาทักษะ	11	Acquire	สร้างทักษะและทัศนคติใหม่		Unfreezing
ข้อมูลภาคสนาม	ความถี่	การจัดกลุ่มในโมเดล 5A	เหตุผลในการจัดกลุ่ม	ความเชื่อมโยงกับ Kotter	ความเชื่อมโยงกับ Lewin
การฝึกใช้จริง	11	Apply	นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง	Generate Short-Term Wins	Changing
Sustain & Reinforce	4	Apply	Reinforce พฤติกรรมและวัฒนธรรมใหม่	-Build A Guiding Coalition -Sustain Acceleration -Sustain Acceleration	Refreezing
Evaluation & Reflection	14	Supporting Condition	สะท้อนประเมินผล	Enable Action By Removing Barriers	Refreezing

ขั้นที่ 1: เข้าใจ (Analyze) - งานวิจัยนี้ได้ ขยายความและให้มิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ในระยะ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) โดยชี้ให้เห็นว่าเป็นกระบวนการวินิจัยเชิงรุก เกิดจากการสังเคราะห์ 2 ประเด็นสำคัญจากข้อมูลภาคสนามในเรื่อง “การวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ก่อนเริ่มกระบวนการ” (ความถี่ 7 ครั้ง) และ “การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม” (ความถี่ 3 ครั้ง) โดยเฉพาะในมุมมองของกลุ่มผู้ดำเนินกระบวนการ (G1) ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์บริบทและคัดเลือกผู้ที่มีความพร้อมเรียนรู้ และมีกรอบคิดแบบเติบโต ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม G1 สะท้อนว่า “เราต้องเข้าใจปัญหาและความต้องการขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างตรงจุด” (G1-Org5-P1, 2568)

ขั้นที่ 2: เชื่อมโยง (Approach) - เป็นการสร้างรากฐานทางความสัมพันธ์ โดยมีหัวใจสำคัญคือการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และความไว้วางใจ เพื่อเป็นเงื่อนไขให้การเรียนรู้เชิงลึกเกิดขึ้นได้ ได้รับการสังเคราะห์โดยตรงจากข้อมูลภาคสนามในประเด็น “การสร้างควมไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้น (Rapport Building)” (ความถี่ 5 ครั้ง) ดังที่ผู้ให้ข้อมูล G2 สะท้อนว่า “เมื่อมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเปิดกว้าง ช่วยให้เราเชื่อมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนไอเดียต่างๆ ได้อย่างอิสระ” (G2-Org4-P1, 2568)

ขั้นที่ 3: ตระหนักรู้ (Awaken) - เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามถึง 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ “การปลุกความตระหนักรู้ในความสำคัญ” (ความถี่ 8 ครั้ง), “การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม” (ความถี่ 5 ครั้ง), และ “การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง” (ความถี่ 2 ครั้ง) กลุ่มผู้กระบวนการ (G1) สะท้อนว่า พวกเขาตั้งใจออกแบบกิจกรรมและบทสนทนาเพื่อปลุกให้ผู้เข้าร่วมได้เห็นตนเองในแง่มุมที่ไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งรวมถึงการตระหนักรู้ถึงกรอบความคิดเดิมที่จำกัดศักยภาพ การเห็นช่องว่างระหว่างตัวตนในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการจะเป็น และที่สำคัญคือการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วม “เลือกที่จะเปลี่ยนแปลง” ด้วยเจตจำนงของตนเอง ไม่ใช่จากการถูกบังคับข้อค้นพบจากภาคสนามนี้ ช่วยขยายความและให้มีมติเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนแก่กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของ Lewin (1951) โดยใช้ให้เห็นว่าระยะการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

ขั้นที่ 4: พัฒนา (Acquire) - ได้รับการสังเคราะห์โดยตรงจากข้อมูลภาคสนามในประเด็นการพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุดในกลุ่มขั้นตอนกระบวนการถึง 11 ครั้ง ในกลุ่ม G2 ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเองว่าการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลชัดเจนที่สุดคือการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (มีการกล่าวถึง 7 ครั้ง) และ การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (กล่าวถึง 6 ครั้ง) พวกเขารู้สึกได้ “ฟังมากขึ้น พูดน้อยลง ถามมากขึ้น และตัดสินใจน้อยลง” ซึ่งทักษะใหม่เหล่านี้ไม่เพียงแต่เปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ยังเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ในทีมให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเอง (Internal Transformation) โดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

ขั้นที่ 5: ปฏิบัติ (Apply) - เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม 2 ประเด็นสำคัญได้แก่ “การฝึกปฏิบัติและนำไปใช้จริง” (ความถี่ 11 ครั้ง) และ “การต่อยอดผลลัพธ์และเสริมความยั่งยืน” (ความถี่ 4 ครั้ง) กลุ่มผู้ดำเนินกระบวนการ (G1) ใช้ให้เห็นว่าพวกเขาได้ออกแบบกลไกสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมนำสิ่งที่เรียนรู้ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เช่น การทำโครงการนำร่อง การปรับรูปแบบการประชุมทีม หรือการใช้ทักษะการสื่อสารใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีการสร้างระบบสนับสนุนต่อเนื่อง เช่น การโค้ชติดตามผล หรือการจัดตั้งกลุ่มเพื่อนร่วมเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นที่ในการต่อยอด และ เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่

2. กลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในประเด็น “การประเมินผลและการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection)” ซึ่งเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุดถึง 14 ครั้ง ในกลุ่ม

ผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) จึงทำให้กระบวนการไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรง แต่มีพลวัตที่อนุญาตให้ผู้เข้าร่วมสามารถเคลื่อนไหวระหว่างขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่นผ่าน “วัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ” ซึ่งเป็นการหยุดคิดและทบทวน (Pause and Reflect) เพื่อปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. เงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions) เป็นระบบนิเวศที่เกื้อหนุนให้รูปแบบ 5A ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ แบ่งเป็น 2 ระดับ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับบุคคล (Personal Factors): ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา ทักษะและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ และระบบการโค้ชและพี่เลี้ยง ประกอบกับ ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factors): ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการจัดระบบให้สอดคล้องกัน

4. การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System) เป็นคุณลักษณะของรูปแบบ ที่ยอมรับว่าองค์กรธุรกิจสมัยใหม่คือระบบเปิดที่ปรับตัวได้ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

5. ประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านด้วยแบบสอบถามเชิงโครงสร้างด้วยเกณฑ์ การประเมินหลัก 5 ด้าน คือความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสมในการนำไปใช้ ความชัดเจนในการสื่อสาร ความครอบคลุมของเงื่อนไขสนับสนุน พบว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” มีความเหมาะสมในระดับสูงอย่างยิ่งในเชิงปริมาณมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 0.80 ตามการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งยืนยันว่ารูปแบบมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักวิชาการ และเหมาะสมในการนำไปใช้จริง ส่วนในเชิงคุณภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเรื่องคุณภาพของฟาซิลิเตเตอร์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของโมเดล รวมถึงมีข้อเสนอให้พิจารณาเรื่อง บริบทของแต่ละ ช่องว่างระหว่างวัย ที่อาจมีความแตกต่างในการเรียนรู้ การตระหนักรู้ และความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ซึ่งควรปรับระดับการใช้กระบวนการให้เหมาะสม

สรุปและอภิปรายผล

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่บูรณาการแนวคิดของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) เป็นสถาปัตยกรรมหลักของกระบวนการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ยังคงมีอิทธิพลและถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างกว้างขวางในงานวิจัยร่วมสมัย สะท้อนให้เห็นถึงหลักการพื้นฐานในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ กรพินธ์ ศรีสุภา (2550) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอิงกรอบแนวคิดของ Burke (2017) และ ของ Senge (2006) ซึ่งล้วนมีรากฐานทางความคิดเชื่อมโยงกับแนวทางของ Lewin (1951) แสดงให้เห็นว่าการเตรียมความพร้อมขององค์กร (Unfreezing) และการฝังรากวัฒนธรรมใหม่ (Refreezing) ยังคงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ในมิติของเป้าหมายเชิงคุณภาพของการพัฒนากำหนดการสร้างคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ตามแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) สอดคล้องอย่างยิ่งกับผลการวิจัยในบริบทของประเทศไทย ที่ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำลักษณะนี้ต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Bangbon et al. (2023) ที่ค้นพบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในกรุงเทพฯ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sangperm et al. (2021) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมนวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมไทย ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเช่นนี้จึงเป็นการยืนยันว่าทิศทางของงานวิจัยนี้ตั้งอยู่บนเป้าหมายที่มีความสำคัญและได้รับการพิสูจน์แล้วว่าส่งผลบวกต่อ

องค์กรจริง แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่างานวิจัยเหล่านั้นมักมุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์และผลลัพธ์ โดยยังคงทิ้งช่องว่างทางองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่จะใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นโจทย์ที่งานวิจัยนี้มุ่งตอบโดยตรง ในมิติของกลไกการขับเคลื่อนระดับจุลภาค การเลือกใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคเข้ากับเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการตัดสินใจที่ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ เช่น งานวิจัยของ Ratanaphunsri (2014) ที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในบริษัทเอกชนของไทยได้อย่างมีนัยสำคัญ

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการศึกษาที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้คือการพัฒนา “รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A” ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการบูรณาการข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคสนามเข้ากับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีลำดับขั้นดังกล่าวเป็นการออกแบบ การเดินทางเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ ที่นำพาผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบและมีพลวัต

การที่รูปแบบเริ่มต้นด้วยขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) และ เชื่อมโยง (Approach) เป็นการจูงใจออกแบบเพื่อวางรากฐานเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์เบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจองค์กรก่อนจะนำการเปลี่ยนแปลง (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) นอกจากนี้ การวินิจฉัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Green (2012) ที่เน้นการทำความเข้าใจประเภทของการเปลี่ยนแปลงก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อให้สามารถออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมได้ รวมไปถึงการที่ฟาซิลิเตเตอร์ต้องใช้ทักษะในการสร้างความไว้วางใจในขั้นตอน เชื่อมโยง (Approach) ยังเป็นการยืนยันข้อค้นพบในงานวิจัยของ Connolly et al. (2020) ที่ชี้ว่าทักษะในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จในขณะที่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระแสหลัก Kotter (2025) มุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารเป็นหลัก แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์และความปลอดภัยทางจิตวิทยามักถูกมองเป็นเพียงปัจจัยแวดล้อม ขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ถือเป็นหัวใจและจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการทั้งหมด โดยเฉพาะการเปลี่ยนจากการรับรู้ข้อมูลภายนอกไปสู่การเกิดความรู้สึกจากภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yue et al. (2019) ที่พบว่าแนวทางที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสำรวจคุณค่าส่วนบุคคลมีประสิทธิภาพสูงกว่าการฝึกอบรมทักษะเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม งานของ Yue et al. (2019) เพียงชี้ให้เห็นถึงอะไร ที่ได้ผลในการพัฒนาผู้นำ แต่งานวิจัยนี้ได้ให้คำตอบในเชิงลึกว่าต้องทำอะไร ในส่วน ขั้นตอนพัฒนา (Acquire) และ ขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Harper et al. (2024) ที่เน้นการสร้างสรรค์ร่วมกันและการนำไปใช้จริง รูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ค้นพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และหยั่งรากลึกที่สุด เกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมสามารถบูรณาการหลักการที่ได้เรียนรู้เข้ากับ ตัวตนและวิถีชีวิตส่วนตัวได้สำเร็จ

การอภิปรายผลการกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop) ถือเป็นหนึ่งในคุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้ เพราะมันได้เข้าไปท้าทายอย่างถึงราก ต่อโครงสร้างของแบบจำลองการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ทรงอิทธิพลที่สุด คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin (1951) และรูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) ที่ยืนยันว่าการพัฒนาผู้นำในโลกยุคปัจจุบันไม่ได้เดินทางเป็นเส้นตรง แต่มีลักษณะ หมุนเวียน นอกเหนือจากองค์ประกอบเชิงกระบวนการและกลไกการเรียนรู้แล้ว ข้อค้นพบที่สำคัญอย่างยิ่งจากการวิจัยนี้คือ การที่รูปแบบ “5A Facilitation Model” จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องอาศัย ระบบนิเวศขององค์กรที่เกื้อหนุน สอดคล้องโดยตรงกับงานวิจัยในบริบทของประเทศไทยหลายชิ้น เช่น งานของ Bangbon et al.

(2023) ที่พบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไทยสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ให้มิติเชิงลึกที่ต่อยอดจากงานวิจัยดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้นำจะให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการพาซิลิตีชั่น นั่นคือการที่ผู้นำระดับสูงต้องเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและเป็นแบบอย่าง ไม่ใช่เพียงผู้สั่งการหรือผู้อนุมัติงบประมาณ การกระทำดังกล่าวเป็นการให้ความชอบธรรม และส่งสัญญาณที่ทรงพลังไปทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นวาระสำคัญอย่างแท้จริง ความโดดเด่นของรูปแบบนี้คือการส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรมใน 5 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กระบวนการนี้ช่วยปรับเปลี่ยนกรอบความคิด และพัฒนาทักษะการสื่อสารใหม่ๆ เช่น การฟังอย่างลึกซึ้งและการตั้งคำถาม ซึ่งผู้เข้าร่วมสะท้อนว่าช่วยให้ลดการตัดสินใจและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงในระดับทีม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยส่งผลให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ทีมกล้าที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ 5A ทำหน้าที่บ่มเพาะคุณลักษณะ 4I's ให้เกิดขึ้นจริงผ่านการปฏิบัติ 4) ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมระดับองค์กร บรรยากาศที่เปิดกว้างและการให้อำนาจตัดสินใจ เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการกล้าทดลองสิ่งใหม่ และ 5) การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร รูปแบบนี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ยั่งยืน ผ่านกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวน (Reflective Learning Loop) ที่ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการพัฒนาผู้นำ แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถองกวมและหยั่งรากลึกได้

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ผลการประเมินในด้านความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมในการนำไปใช้ ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดถึง 1.00 ในทุกรายการประเมิน ชี้ให้เห็นกรอบการทำงานที่มีโครงสร้างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องเชิงตรรกะ และที่สำคัญคือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรธุรกิจจริงได้ โดยเฉพาะการนำเสนอรูปแบบที่มีชีวิตและปรับตัวได้สอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่เสนอโดย Reason and Bradbury (2001) ซึ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านการลงมือทำและการสะท้อนกลับร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนผลการประเมินด้านความถูกต้อง ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 0.93 มีนัยสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการบ่งชี้ว่าขั้นตอนของรูปแบบนั้น สามารถนำไปสู่เป้าหมายปลายทางคือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ได้จริง ในขณะที่วรรณกรรมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass and Riggio (2006) สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำดังกล่าวคืออะไร แต่ยังขาดแคลนงานวิจัยที่นำเสนอกระบวนการที่เป็นรูปธรรมว่าจะพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นมาได้อย่างไร โดยเฉพาะประเด็นที่สะท้อนแก่นแท้ของรูปแบบได้ดีที่สุดอาจมาจากข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นที่การปรับแก้ขั้นตอนของรูปแบบ แต่กลับชี้ไปที่ความสำคัญอย่างยิ่งยวดของปัจจัยมนุษย์ ได้แก่ คุณภาพของพาซิลิตีเตอร์ และ ความพร้อมของบริบทองค์กร โดยเฉพาะความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูง ที่เป็นการยืนยันว่าแบบจำลองหรือกระบวนการที่ดีที่สุด ก็ไม่สามารถทำงานได้ในสุญญากาศ แต่ต้องอาศัยปัจจัยมนุษย์เป็นตัวแปรชี้ขาดความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้พัฒนา “5A Facilitation Model” เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าการนำรูปแบบไปใช้ในองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความพร้อมของบริบท โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงที่ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง มิใช่เพียงเชิงนโยบาย พาซิลิตีเตอร์ผู้ดำเนิน

กระบวนการควรมีความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละขั้นตอน และได้รับการพัฒนาทักษะขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามเชิงพลัง และการสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ควรส่งเสริมการสร้าง “ชุมชนพาสซิเลเตอร์” ภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ รูปแบบดังกล่าวยังมีศักยภาพที่จะนำไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบาย โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำภาครัฐให้มีทักษะเชิงสัมพันธ์ เข้าใจประชาชน และสามารถปรับตัวท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

การศึกษานี้ยังไม่ได้ทดลองนำรูปแบบไปใช้จริงในสถานการณ์ที่หลากหลาย ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรเน้นการศึกษาผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในองค์กรที่มีขนาด วัฒนธรรม และอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อยืนยันประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของโมเดล นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเชิงติดตามผลในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อตรวจสอบการฝังรากของพฤติกรรมและผลกระทบต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรพัฒนาและประเมินชุดเครื่องมือเสริม (Toolkits) ที่ใช้สนับสนุนการทำงานในแต่ละชั้น เช่น แบบประเมิน Mindset ผู้เข้าร่วม แบบวัดระดับ Psychological Safety และแบบวัดผลการเปลี่ยนแปลงในระดับทีมและองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบ 5A มีความเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรพินธ์ ศรีสุภา. (2550). การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, & ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1), 895-907.
- พระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโร) และ พระพรหมบัณฑิต (ธมมจิตโต). (2562). องค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการสร้างเครือข่ายการวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(4), 927-937.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1), 845-857.
- Alagoz, E., Chih, M.-Y., Hitchcock, M., Brown, R., & Quanbeck, A. (2018). The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 18, 42. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2856-9>
- Bangbon, P., Channuwong, S., Amponstira, F., Rungsuk, A., Snongtaweepon, T., Yuenyong, T., Kanchanathaveekul, K., Buddhapoompitak, W., Siriyanun, S., & Dejun, Z. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Sustainability: A Case Study of Business Companies in Bangkok. *Journal of Namibian Studies*, 33, 4077-4095. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.2012>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, W. W. (2017). **Organization Change: Theory and Practice** (5th ed.). Ssge.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). **Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change** (3rd ed.). Kogan Page.
- Connolly, S. L., Sullivan, J. L., Ritchie, M. J., Kim, B., Miller, C. J., & Bauer, M. S. (2020). External facilitators' perceptions of internal facilitation skills during implementation of collaborative care for mental health teams: a qualitative analysis informed by the i-PARIHS framework. **BMC Health Services Research**, **20**, 165.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-5011-3>
- Flenady, T., Dwyer, T., Kahl, J., Sobolewska, A., Reid-Searl, K., & Signal, T. (2022). Research capacity-building for clinicians: understanding how the research facilitator role fosters clinicians' engagement in the research process. **Health Research Policy And Systems**, **20**(1), 45. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00849-8>
- Harper, G. J., Cameron, R., & Edwards, C. (2024). A framework for the facilitation of accelerated leadership and management capability development in the workplace. **Humanities and Social Sciences Communications**, **11**, 369.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02758-3>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). **Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making** (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (2025). **The 8 Steps for Leading Change**.
<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Lewin, K. (1951). **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers** (D. Cartwright, Ed.). Harper & Brothers.
- Lizarondo, L., McArthur, A., Lockwood, C., & Munn, Z. (2021). Facilitation of evidence implementation within a clinical fellowship program: a mixed methods study. **JBIM Evidence Implementation**, **19**(2), 130-141.
<https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000252>
- Ratanaphunsri, A. (2014). The Impact of an Appreciative Inquiry Organizational Development Intervention (AI ODI) on Developing an Appreciative Learning Organization: A Case Study Based on a Private IT Solution Provider in Thailand. **ABAC ODI Journal: Vision. Action. Outcome.**, **1**(1), n.p.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). **The Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**. Sage.
- Sangperm, N., Kuntonbutr, C., & Jaturat, N. (2021). Organizational Innovation in Medium and Large Sized Businesses in Thailand's Food Manufacturing Industry. **Asian Administration and Management Review**, **4**(1), 9-17.

- Senge, P. M. (2006). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**. Doubleday.
- Wikström, E., Severin, J., Jonsdottir, I. H., & Akerstrom, M. (2022). Process facilitators: shifting between the support and expert roles in a complex work environment intervention in the Swedish healthcare sector. **Journal of Health Organization and Management**, **36**(9), 25-47. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2021-0382>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. **Public Relations Review**, **45**(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>