



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

## วิทยากรกระบวนการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

## Facilitator: Human Resource Development in the Digital Era

พิชญ์ณัฐมย์ นาคนาคา\*

Pitshayoot Nakhakha\*

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง\*, ประเทศไทย

Graduate Studies, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University\*, Thailand

Received: November 22, 2025 Revised: December 26, 2025 Accepted: December 26, 2025 Published: December 28, 2025

## บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของวิทยากรกระบวนการในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการวัดอิทธิพลเชิงกลยุทธ์ของคุณสมบัติเหล่านั้นต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้และการนำเสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับปัญหาการมีส่วนร่วมต่ำและการขาดปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ส่งผลให้วิทยากรต้องถูกยกระดับเป็น กลไกขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสามารถในการผสมผสานทักษะระหว่างทักษะการอำนวยความสะดวกแบบดั้งเดิม กับ สมรรถนะทางดิจิทัล

โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล (The 4-Dimensional Competency Model) จึงถูกนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการยกระดับกระบวนการ ดังนี้ (1) ทักษะด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นรากฐานที่ต้องปรับไปใช้จัดการ (2) ความรู้เชิงเนื้อหาซึ่งต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล และ (4) ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญในการสร้าง Digital Engagement ดังนั้น การพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้จึงเป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างบุคลากรที่มี Digital Competency และความยืดหยุ่นที่พร้อมรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคต

**คำสำคัญ:** วิทยากรกระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัล

## Abstract

This academic article aims to analyze and clarify the strategic role of facilitator competencies in advancing Human Resource Development (HRD) in the digital era. It focuses on measuring the strategic influence of these competencies on learning effectiveness and on proposing strategic guidelines for facilitator competency development. The transition to the digital era has presented significant challenges for HRD, particularly low learner engagement and a lack of meaningful interaction. These challenges necessitate the elevation of the facilitator's role from a traditional instructional function to that of a strategic catalyst capable of integrating conventional facilitation techniques (process skills) with digital competencies.

To support this paradigm shift, the Digital Era Facilitator Competency Model (the Four-Dimensional Competency Model) is proposed. The model comprises four core competencies: (1) process skills, which remain foundational but must be adapted to effectively manage virtual group dynamics; (2) content mastery, which reconceptualizes the facilitator's role as a knowledge curator rather than a content transmitter; (3) attitudinal traits, which emphasize the ability to build trust and psychological safety through digital communication channels; and (4) digital facilitation skills, which function as the critical strategic mechanism for fostering digital engagement. This article affirms that the systematic development of these competencies constitutes a core HRD strategy for cultivating digitally competent personnel and strengthening organizational resilience in response to future technological volatility.

**Keywords:** Facilitator Competencies, Human Resource Development, Digital Era

## บทนำ

ปัจจุบันปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ ยุคดิจิทัลเป็นผลสืบเนื่องมาจากการหลอมรวมของเทคโนโลยี ล้ำสมัย อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ รูปแบบการทำงานที่ไม่จำกัดสถานที่ และความจำเป็นในการเสริมสร้าง การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง (Sharma, et al., 2020) การเปลี่ยนแปลงเชิง โครงสร้างนี้ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างสิ้นเชิงต่อแนวคิดและกรอบกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึง ต้องปรับกระบวนทัศน์ โดยเร่งรัดการส่งมอบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว และเข้าถึงได้ผ่าน ช่องทางดิจิทัลเป็นหลักแต่การลงทุนในแพลตฟอร์มดิจิทัลกลับเผชิญกับข้อจำกัดเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาด้าน ระดับการมีส่วนร่วมที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และการขาดแคลน ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ใน รูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ (อาภาภรณ์ อ่อนคำ, 2564) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุ ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการนำทักษะไปใช้จริงในที่ทำงาน การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันไม่ได้เป็น เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทักษะของบุคลากรอย่างถอนรากถอนโคน รายงานจาก McKinsey & Company (2023) ระบุว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม สูงกว่าทักษะทางเทคนิคถึง 2.5 เท่า เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นทางความคิดเป็นปัจจัยหลักในการอยู่รอดในภาวะความผันผวน สอดคล้องกับสถิติที่พบว่าร้อยละ 87 ของผู้บริหารระดับโลกยอมรับว่าองค์กรกำลังเผชิญกับ “ช่องว่างทางทักษะ” ที่รุนแรง และระบบการฝึกอบรมแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันเวลา (McKinsey & Company, 2023)

ด้วยเหตุนี้ บทบาทของ “วิทยากรกระบวนการ” จึงถูกยกระดับให้เป็น กลไกขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ ที่มีความซับซ้อนและสำคัญอย่างยิ่ง วิทยากรในยุคปัจจุบันต้องมีความสามารถในการ ผสานทักษะการอำนวยความสะดวกแบบดั้งเดิมเข้ากับ “สมรรถนะทางดิจิทัล” (วรรณพร หรั่งมณี และพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) เพื่อออกแบบและบริหารจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่น่าสนใจในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง และถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้จึงถือเป็นกลยุทธ์หลัก ขององค์กร ในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถทางดิจิทัลที่พร้อมรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคต

## วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจคุณสมบัติหลักของวิทยากรกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการวัด อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ ของคุณสมบัติเหล่านั้น ต่อประสิทธิผลการเรียนรู้ และ นำเสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้คุณสมบัติวิทยากรเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายทางเทคโนโลยี

## วิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและการสื่อสารได้หลอมรวมเข้ากับทุกมิติของธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมสนับสนุน แต่ต้องถูกยกระดับเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์หลัก เพื่อสร้าง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Sharma, et al., 2020) โมเดลคุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการแบบดั้งเดิมที่เน้นการนำเสนอข้อมูลในห้องเรียนจึงไม่สามารถตอบโจทย์นี้ได้อีกต่อไป เนื่องจากความท้าทายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันคือการเอาชนะปัญหา "ช่องว่างการเรียนรู้เสมือนจริง" ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เรียนได้รับเนื้อหา แต่ขาดการมีส่วนร่วมทางอารมณ์และปฏิสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน วิทยากรกระบวนการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลเกิดความชัดเจนเชิงโมโนทัศน์ การพิจารณาบทบาทของวิทยากรกระบวนการในบริบทนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงผู้สอนที่ใช้เทคโนโลยีเท่านั้นแต่เป็นการสร้าง "ผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเปลี่ยนแปลง" โดยมีหลักการสำคัญที่ต้องทบทวนดังนี้

1. นิยามของวิทยากรกระบวนการในมิติดิจิทัล วิทยากรกระบวนการหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ออกแบบและประคับประคองกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง แต่ในบริบท "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล" นิยามนี้ได้ขยายขอบเขตสู่การเป็น "สถาปนิกแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง" ที่ต้องจัดการทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและพลวัตของมนุษย์ไปพร้อมกัน

2. หลักการ "วิทยาการกระบวนการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" หัวใจสำคัญคือการทำความเข้าใจว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการเรียนรู้เครื่องมือแต่เป็นการพัฒนาคนผ่านกระบวนการ ดังนั้น วิทยาการกระบวนการจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงทักษะเดิมเข้ากับความต้องการใหม่และเป็นกลไกที่ส่งเสริมพร้อมทั้งเอื้ออำนวยให้เกิดความคล่องตัวในการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3. ความชัดเจนของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ เพราะ "วิทยาการกระบวนการ" คือ กลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลซึ่งมีความหมายครอบคลุมทั้งการพัฒนาตัววิทยาการเองให้มีสมรรถนะดิจิทัลและการใช้ทักษะกระบวนการเพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร

องค์กรจึงต้องมองวิทยาการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิสัมพันธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการเชื่อมโยงผู้เรียนเข้าด้วยกันและเข้ากับเนื้อหา การลงทุนในการปรับโมเดลคุณสมบัติจึงเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อรับประกันว่าการฝึกอบรมแบบออนไลน์หรือแบบผสมผสานจะสามารถสร้างการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โมเดลใหม่จึงจำเป็นต้องสะท้อนถึงการปรับสมดุลระหว่างทักษะด้านมนุษย์ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจและทักษะด้านเทคโนโลยีซึ่งจำเป็นต่อการสร้างประสบการณ์ที่เข้าถึงได้และน่าสนใจ ดังนั้น วิทยาการกระบวนการในยุคดิจิทัลจึงต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 4 ประการที่เรียกว่า “โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยาการกระบวนการในยุคดิจิทัล” ดังนี้

### 1. ทักษะด้านกระบวนการ

คุณสมบัตินี้ถือเป็นรากฐานที่ไม่มีวันตายของการเป็นวิทยาการกระบวนการ (Schwarz, R. M. 2017) หน้าที่หลักคือการสร้างและการรักษาปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ แม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาเป็นสื่อกลางแต่ความสามารถในการใช้ทักษะกระบวนการเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (อรุณี สันติวิริยะพงศ์, 2565)

1.1 การประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัลซึ่ง “ทักษะกระบวนการ” ต้องปรับเปลี่ยนไปใช้กับการจัดการกระบวนการกลุ่มในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ซึ่งวิทยาการต้องมีความเชี่ยวชาญในทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1.1 การจัดการความเจ็บและความเบี่ยงเบนความสนใจ วิทยาการต้องมีเทคนิคในการกระตุ้นการตอบสนองจากผู้เรียนที่ปิดกั้นหรือการบริหารจัดการการแจ้งเตือนที่เข้ามาขัดจังหวะการเรียนรู้

1.1.2 การบริหารจัดการเวลาที่กระชับการเรียนรู้บนหน้าจอต้องมีช่วงความสนใจที่สั้นกว่า วิทยาการจึงต้องมีความสามารถในการออกแบบและนำกิจกรรมให้กระชับแต่ยังคงความลึกซึ้งของการสะท้อนผลเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ความรู้เชิงเนื้อหา

ในยุคที่ข้อมูลท่วมท้นและมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ออนไลน์ได้ง่าย ความเชี่ยวชาญเนื้อหาของวิทยาการจึงถูกท้าทายอย่างยิ่ง (สุรศักดิ์ ลิขสิทธิ์วัฒนาและคณะ, 2563) ความเชี่ยวชาญในมิตินี้จึงขยายขอบเขตจากความรู้เฉพาะเรื่องไปสู่การเป็นผู้จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพดังนี้

2.1 การกลั่นกรองและคัดเลือกซึ่งวิทยาการต้องมีความสามารถในการกรอง การจัดลำดับและนำเสนอเฉพาะข้อมูลที่เชื่อถือได้และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและยุคดิจิทัลเพื่อลดภาระการรับรู้ของผู้เรียน

2.2 การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหา โดยความเชี่ยวชาญเนื้อหาต้องครอบคลุมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่สอน เช่น การสาธิตการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ในการทำงานหรือการใช้การจำลองสถานการณ์เพื่อฝึกทักษะเฉพาะทาง ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือทางวิชาการและความสัมพันธ์กับโลกการทำงานจริงอย่างมีนัยสำคัญ

### 3. คุณลักษณะส่วนบุคคล

สภาพแวดล้อมออนไลน์ที่ขาดการสื่อสารทางกายภาพ การสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาในกลุ่มจึงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แข็งแกร่ง (กาญจนา พิงบุญ, 2564)

3.1 การแสดงออกถึงเห็นอกเห็นใจแบบดิจิทัล วิทยากรต้องสามารถแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม เช่น การใช้ภาษาที่ให้กำลังใจในการให้ข้อเสนอแนะผ่านอีเมล การเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระผ่านช่องทางการสื่อสารหรือการอ่านภาษากายและอารมณ์ผ่านวิดีโอ (Chen & Wang, 2018)

3.2 ความเป็นกลางและความเป็นมืออาชีพ การวางตัวเป็นกลางและการรักษาจริยธรรมวิชาชีพในทุกช่องทางการสื่อสารดิจิทัลช่วยให้ผู้เรียนมั่นใจว่าวิทยากรจะช่วยแก้ไขปัญหและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นธรรม ซึ่งคุณสมบัตินี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการลดความต้านทานและเพิ่มความเต็มใจในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

### 4. ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัล

คุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเพิ่มเข้ามาอย่างชัดเจนในยุคดิจิทัลและเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรรณพร หรั่งมณีและพรรคศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) คุณสมบัตินี้หมายถึงความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมทางดิจิทัลและส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ได้แก่

4.1 ความเชี่ยวชาญในการออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน วิทยากรต้องมีความสามารถในการจัดลำดับการเรียนรู้แบบผสมผสานได้อย่างลงตัวและมีเหตุผล โดยมีการเชื่อมโยงกิจกรรม กิจกรรมเข้าสู่บทเรียน เช่น การดูวิดีโอผ่าน LMS ช่วงการจัดการเรียนการสอน เช่น การอภิปรายผ่าน Zoom และหลังการสอน เช่น การทำโครงการผ่าน Google Drive เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

4.2 การใช้เครื่องมือปฏิสัมพันธ์เสมือนอย่างสร้างสรรค์ วิทยากรต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ไม่น่าเบื่อหน่าย เช่น การใช้การประเมินระหว่างเรียนหรือสอบถามเพื่อวัดความเข้าใจทันที การใช้พื้นที่แสดงออกทางความคิดเพื่อสร้างกระบวนการระดมสมองและวางรูปแบบการแบ่งกลุ่มย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 การจัดการแพลตฟอร์มและเทคนิค ความสามารถในการจัดการปัญหาทางเทคนิคเบื้องต้นและการให้คำแนะนำการใช้แพลตฟอร์มแก่ผู้เรียนอย่างชัดเจนและรวดเร็วถือเป็นทักษะที่ขาดไม่ได้ในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ดิจิทัลที่ราบรื่น

ดังนั้น คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล (โมเดล 4 มิติ) คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลต้องถูกบูรณาการให้เป็นโมเดล 4 มิติเพื่อขับเคลื่อนวิทยากรกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ โดยมีมิติที่ 1 คือ ทักษะด้านกระบวนการซึ่งเป็นรากฐานที่ไม่มีวันตายแต่ต้องปรับใช้กับการจัดการแรงขับเคลื่อนทางสังคมในเครือข่ายดิจิทัลผ่านทักษะเฉพาะ เช่น การบริหารจัดการความเจ็บและความเปราะบางความสนใจ รวมถึงการบริหารจัดการเวลาที่กระชับเพื่อคงความลึกซึ้งของการสะท้อนผล มิติที่ 2 คือ ความรู้เชิงเนื้อที่ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญซึ่งต้องขยายบทบาทไปสู่การเป็นผู้จัดการความรู้โดยต้องมีความสามารถในการกลั่นกรองและคัดเลือกข้อมูลสำคัญๆ และผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหาเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือทางวิชาการ มิติที่ 3 คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้าง ความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาในสภาพแวดล้อมออนไลน์ผ่านการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจแบบดิจิทัลและการรักษาความเป็นกลางในทุกช่องทางการสื่อสาร และสุดท้าย มิติที่ 4 คือ ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นคุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่โดยเน้นความเชี่ยวชาญในการออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน การใช้เครื่องมือปฏิสัมพันธ์เสมือนอย่างสร้างสรรค์และการบริหารจัดการระบบตัวกลางดิจิทัลและการแก้ไขอุปสรรคเชิงระบบในเบื้องต้น เพื่อขับเคลื่อนปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล และส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นในยุคดิจิทัล

อนึ่งจากการวิเคราะห์คุณสมบัติวิทยากรในยุคดิจิทัลดังกล่าวข้างต้นนั้นไม่สามารถมองแบบแยกส่วนได้แต่ต้องพิจารณาผ่านพลวัตของการทำงานร่วมกัน สรุปได้ดังนี้

มิติที่ 1 และ มิติที่ 4 เกิดความย้อนแย้งเชิงกลยุทธ์ระหว่างการควบคุมกลุ่มและการใช้เทคโนโลยีวิทยากรในยุคดิจิทัลมักตกหลุมพรางของการใช้เครื่องมือที่หิวโหวจนเกิดภาวะภาวะการรับรู้สิ้นเกินการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ชี้ให้เห็นว่าทักษะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้ทักษะกระบวนการ ทำหน้าที่ตั้งศักยภาพของผู้เรียนออกมาได้อย่างเป็นธรรมชาติ

มิติที่ 2 และ มิติที่ 3 ในขณะที่ข้อมูลและความรู้สามารถหาได้ง่ายผ่านปัญญาประดิษฐ์ บทบาทของวิทยากรในฐานะผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาจึงถูกลดบทบาทลงหากปราศจากคุณลักษณะส่วนบุคคล การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือทางวิชาการในปัจจุบันไม่ได้วัดที่ปริมาณข้อมูลที่ส่งมอบแต่วัดที่ความสามารถในการแสดงความเห็นอกเห็นใจและการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาเพื่อให้ผู้เรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

### คุณสมบัติหลัก: การบูรณาการทักษะเพื่อการเรียนรู้ดิจิทัล

การทำความเข้าใจคุณสมบัติวิทยากรในยุคดิจิทัลต้องเริ่มต้นจากการยอมรับว่าแนวทางเดิมไม่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลในการเรียนรู้ออนไลน์งานวิจัยยืนยันว่าคุณสมบัติต้องถูกบูรณาการให้เกิดความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสาน

1. คุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยที่ทักษะดิจิทัลการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลสร้างความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะผู้สอนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มที่หลากหลาย (วรรณพร หรั่งมณีและพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) คุณสมบัติใหม่นี้จึงเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในการจัดการห้องเรียนเสมือนการสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือดิจิทัลและการออกแบบลำดับการเรียนรู้ในแบบผสมผสาน

2. ความสำคัญของทักษะกระบวนการที่ปรับตัว แม้ทักษะดิจิทัลจะสำคัญ แต่ทักษะกระบวนการแบบดั้งเดิมยังคงเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุด (Schwarz, 2017) โดยต้องปรับใช้กับการจัดการแรงขับเคลื่อนทางสังคมของกลุ่มผ่านสื่อดิจิทัล ซึ่งวิทยากรต้องใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการความเจ็บในช่องทางออนไลน์และการควบคุมความสนใจของผู้เรียนที่มีต่อหน้าจอ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาความลึกซึ้งของการเรียนรู้

เพราะฉะนั้น “โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล” จึงองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า “การพัฒนาวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล” เป็นการยกระดับกระบวนการที่คนไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มเครื่องมือแต่เป็นการใช้คุณสมบัติที่ได้รับการปรับปรุงเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

### การบูรณาการคุณสมบัติหลัก โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล

เพื่อยืนยันว่าวิทยากรกระบวนการสามารถขับเคลื่อนวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องบูรณาการทักษะที่สร้างความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสานตามโมเดล 4 มิติที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างสมดุล ดังนี้

1. ทักษะด้านกระบวนการซึ่งเป็นรากฐานที่ต้องปรับใช้กับการจัดการพลวัตของกลุ่มในพื้นที่เสมือน (อรุณี สันติวิริยะพงศ์, 2565)
2. ความรู้เชิงเนื้อหาและความเชี่ยวชาญที่เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้เพื่อถ่วงดุลและผสานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล (กาญจนา พิงบุญ, 2564; Chen & Wang, 2018)
4. ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญที่สุดในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล และการจัดการการเรียนรู้แบบผสมผสาน อย่างมีประสิทธิภาพ (วรรณพร หรั่งมณี และพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562)

ดังนั้น การรวมคุณสมบัติเหล่านี้เข้าด้วยกันจึงเป็นการต่อยอดถึงความจำเป็นในการใช้กลยุทธ์ High Tech, High Touch ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้โมเดลสมรรถนะ 4 มิติถูกนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมองค์กรควรมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้ (1) การพัฒนาแบบขั้นบันได เริ่มจากการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล ต่อด้วยการฝึกทักษะการอำนวยความสะดวกในห้องเรียนจำลอง เพื่อทดลองรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ความเจ็บหรือปัญหาทางเทคนิค และ (2) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) องค์กรควรเปลี่ยนจากความพึงพอใจทั่วไป เป็นการวัดเชิงลึก ได้แก่ วัดอัตราการปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือดิจิทัลทุก 15 - 20 นาที ดัชนีชี้วัดการประยุกต์ใช้ความรู้ วัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในหน้างานจริงหลังการอบรม 3 เดือน ผ่านการประเมินรอบทิศทาง

## การอภิปรายแนวความคิดการบูรณาการสมรรถนะตาม โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินักวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลในสถานการณ์การเรียนรู้จริง

ในทางปฏิบัติ สมรรถนะทั้ง 4 มิติของวิทยากรกระบวนการไม่ได้ทำงานแยกส่วนกัน แต่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกื้อหนุนกันเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ไร้รอยต่อ ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์จำลองดังต่อไปนี้

**1. พลวัตระหว่างทักษะดิจิทัลและกระบวนการ** ในขณะที่วิทยากรใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Miro หรือ Mural (มิติที่ 4) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ทักษะด้านกระบวนการ (มิติที่ 1) จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกำกับทิศทาง วิทยากรที่เชี่ยวชาญจะใช้เครื่องมือเหล่านี้เป็นเพียง "พื้นที่" แต่จะเน้นการใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นการสะท้อนคิดหากขาดมิติที่ 1 เครื่องมือดิจิทัลจะกลายเป็นเพียงของเล่นที่สร้างความสนุกสนานแต่ไม่เกิดการเรียนรู้เชิงลึก

**2. การผสมผสานผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาและทัศนคติ** ในสถานการณ์ที่ผู้เรียนเผชิญกับเนื้อหาที่ยากหรือมีความซับซ้อนสูง (มิติที่ 2) วิทยากรต้องใช้คุณลักษณะส่วนบุคคล (มิติที่ 3) ในการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อให้ผู้เรียนกล้าที่จะตั้งคำถามหรือยอมรับความไม่รู้ การที่วิทยากรวางตัวเป็น "ผู้ร่วมเรียนรู้" มากกว่า "ผู้เชี่ยวชาญที่ถือคำตอบเดียว" จะช่วยลดกำแพงระหว่างหน้าจอกและสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**3. การบูรณาการแบบองค์รวม** เมื่อเกิดวิกฤตการณ์เฉพาะหน้า เช่น ระบบขัดข้องหรือผู้เรียนเกิดภาวะความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล วิทยากรที่สมบูรณ์แบบจะใช้ทัศนคติที่ใจเย็นเพื่อควบคุมสถานการณ์ โดยใช้ทักษะดิจิทัลในการหาทางเลือกสำรองและใช้กระบวนการเพื่อนำกลุ่มกลับเข้าสู่บทเรียนโดยไม่สูญเสียเป้าหมายหลักของเนื้อหา

ดังนั้น การบูรณาการนี้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะทั้ง 4 มิติเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ซับซ้อนซึ่งกันและกัน วิทยากรที่ขาดมิติใดมิติหนึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การมีทักษะดิจิทัลที่ยอดเยี่ยมแต่ขาดความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มจะทำให้การเรียนรู้ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับองค์กรได้จริง

### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของโมเดล 4 มิติ

เพื่อให้โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินักวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังนี้

**1. ขั้นตอนการพัฒนาวิทยากร** กระบวนการยกระดับวิทยากรกระบวนการสู่ยุคดิจิทัลควรดำเนินการเป็นลำดับขั้นเพื่อสร้างความมั่นใจและความเชี่ยวชาญแบ่งได้ 3 ระยะ ประกอบด้วย

**ระยะที่ 1: การสร้างความฉลาดทางดิจิทัล** มุ่งเน้นการทำความเข้าใจกลไกการทำงานเชิงลึกของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น Zoom, MS Teams และเครื่องมือปฏิสัมพันธ์อย่าง Miro หรือ Mentimeter เพื่อให้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของวิทยากรอย่างเป็นธรรมชาติ

**ระยะที่ 2: การฝึกปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจำลอง** การจัดห้องเรียนเสมือนเพื่อฝึกรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้า เช่น การจัดการความเจ็บหรือการแก้ปัญหาทางเทคนิคเบื้องต้นภายใต้การให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

**ระยะที่ 3: การให้คำปรึกษาและการสะท้อนผล** การสังเกตการณ์การสอนจริงโดยวิทยากรรุ่นพี่และการใช้กระบวนการสะท้อนผล (AAR: After Action Review) เพื่อปรับปรุงมิติทัศนคติและการแสดงออกถึง Empathy แบบดิจิทัล

**2. แผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์** องค์กรสามารถนำแผนการดำเนินงานนี้ไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากร

ระยะเวลา	กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย
เดือนที่ 1	Assessment & Skill Gap Analysis	ประเมินทักษะดิจิทัลและทัศนคติเบื้องต้นของวิทยากร.
เดือนที่ 2-3	Immersive Workshop & Sandbox	ฝึกอบรมการออกแบบ Blended Learning และการจัดการ Virtual Dynamics.
เดือนที่ 4 เป็นต้นไป	Continuous Monitoring & Coaching	ติดตามผลการสอนจริงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพ.

**3. ตัวชี้วัดผลงานหลัก** การวัดประสิทธิผลของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายควรครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ดัชนีวิเคราะห์ผลการปฏิสัมพันธ์ดิจิทัลเป็นวัดสัดส่วนการมีส่วนร่วมเชิงรุกของผู้เรียนผ่านเครื่องมือโต้ตอบ เช่น การทำแบบสำรวจ การพิมพ์แชท โดยมีเกณฑ์ขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของเวลาเรียน

2. ดัชนีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยในการปฏิสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้เรียนในมิติด้านความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาและการได้รับความเห็นอกเห็นใจจากวิทยากรผ่านช่องทางดิจิทัล

3. ประสิทธิภาพของการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติเป็นการพิจารณาจากผลการประเมินจากหัวหน้างานหรือการทดสอบทักษะหลังการอบรม 3 เดือน เพื่อยืนยันว่ากระบวนการอำนวยความสะดวกสามารถเปลี่ยนความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

#### ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลตามโมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินักวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร

1.1 การกำหนดสมรรถนะดิจิทัลเป็นมาตรฐานกลาง โดยองค์กรควรบรรจุ "ทักษะการอำนวยความสะดวกดิจิทัล" ให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของวิทยากรภายในและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานและการเรียนรู้ที่คล่องตัว

1.2 การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม โดยองค์กรไม่ควรพิจารณาเพียงแค่การจัดการแพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ แต่ควรลงทุนในเครื่องมือปฏิสัมพันธ์เชิงดิจิทัล ที่ช่วยลดช่องว่างการเรียนรู้เสมือนจริงและส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับวิทยากรกระบวนการ

2.1 การใช้กลยุทธ์ "เทคโนโลยีล่องหน" โดยวิทยากรควรเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เพื่อป้องกันภาวะภาระการรับรู้ล้นเกินโดยเน้นให้เทคโนโลยีเป็นเพียงสื่อกลางที่สนับสนุนกระบวนการกลุ่มและการสะท้อนคิด

2.2 การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาในโลกเสมือน โดยวิทยากรต้องให้ความสำคัญกับมิติทัศนคติ โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดรับความเห็นต่างและการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อลดความต้านทานและเพิ่มความเต็มใจในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโมเดลนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเพื่อวัดผลกระทบของโมเดล 4 มิติต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้และการนำไปใช้จริงในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย

## สรุป

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของวิทยากรกระบวนการในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านวิทยากรกระบวนการ ในยุคดิจิทัล ซึ่งถูกท้าทายด้วยปัญหาการมีส่วนร่วมต่ำ และการขาดปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในการเรียนรู้ออนไลน์ โดยองค์ความรู้หลักยืนยันว่า โมเดลคุณสมบัติวิทยากรจำเป็นต้องถูกยกระดับสู่ "โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล" ที่สร้างความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วยการบูรณาการคุณสมบัติหลัก ดังนี้ (1) ทักษะด้านกระบวนการที่เป็นรากฐานซึ่งต้องปรับใช้กับการจัดการ พลวัตของกลุ่มในพื้นที่เสมือน (2) ความรู้เชิงเนื้อหาซึ่งต้องพัฒนาบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล และ (4) ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญที่สุดในการสร้างการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

กาญจนา พิงบุญ. (2564). อิทธิพลของคุณธรรม จริยธรรมของวิทยากรต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภาคบริการ.

*วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 4(1), 120-135.

สุรศักดิ์ ลิขสิทธิ์วัฒนา, สิริมา ลิขสิทธิ์วัฒนา, และ อธิพงษ์ แก้วประดิษฐ์. (2563). คุณลักษณะของผู้ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร. สุวรรณภูมิ*, 4(2), 1-15.

วรรณพร หรั่งมณี, และ พรศักดิ์ พรหมเมือง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะผู้สอนในยุคดิจิทัลเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การทำงานในอนาคต. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 20(3), 85-98.

อภาภรณ์ อ่อนคำ. (2564). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบผสมผสานของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 13(2), 45-60.

อรุณี สันติวิริยะพงศ์. (2565). บทบาทของวิทยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร. *วารสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 14(1), 50-68.

Chen, B., & Wang, Q. (2018). Facilitator's empathy: A driver for behavioral change in organizational learning. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 45-60.

Schwarz, R. M. (2017). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass.

McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute.

### ข้อมูลติดต่อ

นายพิชญ์ณัฐม นาคนาคา

E-mail: pitshayoot7@gmail.com

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง