

กลยุทธ์ในการสร้างและสรรหาวิทยากร

สินี เจริญพจน์ *

พุทธทรัพย์ มณีศรี **

ปัจจุบันมีความตื่นตัวเป็นอย่างมากในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน ดังจะเห็นได้จากการที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ได้กำหนดไว้เป็น วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ (พ.ศ.2535-2539) ว่า จะเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดยได้ชี้ให้เห็นว่า แม้คุณภาพแรงงานของประเทศจะมีระดับพื้นฐานในเกณฑ์ดี เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน กล่าวคือ ประเทศไทยสามารถจัดการศึกษาภาคบังคับให้ครอบคลุมประชากรในกลุ่มอายุได้ถึงประมาณร้อยละ 97 และมีอัตราการรู้หนังสือถึงร้อยละ 88 ของประชากร แต่ก็มีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทั้งแรงงานฝีมือ ช่างเทคนิค และระดับวิชาชีพ ในขณะเดียวกัน แรงงานส่วนเดิมที่มีอยู่ก็เป็นแรงงาน ค่อยฝีมือและขาดทักษะ ไม่สอดคล้องกับความต้องการแรงงาน¹ ดังนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ จึงได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ยกระดับคุณภาพชีวิตเป็นเป้าหมายหนึ่งในเป้าหมายส่วนรวมในการพัฒนาประเทศ โดยเน้นทั้งด้านการจัดการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เป็นการพัฒนาคุณภาพของคนให้มีทั้งคุณธรรม ความสามารถและมีพลานามัยสมบูรณ์

ความตื่นตัวในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ แม้ในต่างประเทศก็ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก บางประเทศถึงกับออกมาตรการให้มีการกักเงินค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคล หากหน่วยงานใดใช้จ่ายเงินไปในการพัฒนาบุคคล

* ผู้อำนวยการวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

**ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็จะต้องถูกริบเงินที่เหลือนั้นไปเข้ากองกลางเพื่อการพัฒนาบุคคล²

อย่างไรก็ดี ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มิใช่อยู่ที่การกั้นเงินทุนส่วนหนึ่งไว้เพื่อการพัฒนาบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลให้บรรลุเป้าหมายของการยกระดับคุณภาพของคนให้มีทั้งคุณธรรมและความสามารถนั้น มีองค์ประกอบและปัจจัยแวดล้อมมากมายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาที่ตรงกับความจำเป็น การกำหนดรูปแบบวิธีการและการดำเนินการพัฒนาอย่างเหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์และกลุ่มบุคคล ตลอดจน มีการประเมินและติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การพัฒนาบุคคลนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคคลในส่วนรวม รวมทั้ง ความพร้อมในด้านทรัพยากรและการให้ความสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วิทยากรเป็นกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือไปจากตัวผู้ได้รับการอบรมพัฒนา ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านฝึกอบรมพัฒนา และผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งแม้ว่าบุคคล 3 กลุ่มหลังที่กล่าวถึงนี้จะมีความพร้อม ให้ความสนับสนุนและมีการจัดเตรียมการดำเนินการดีเพียงใด หากวิทยากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการที่จะเสริมสร้างกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การเพิ่มทักษะ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่จะได้รับการอบรมพัฒนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนานั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทของตนแล้ว ความพยายามของคนกลุ่มอื่น ๆ ที่เหลือก็ไม่อาจทำให้การอบรมพัฒนานั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้

จะหวังให้ผู้เข้าสัมมนาเกิดความรู้ ความเข้าใจ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างไร ถ้าวิทยากรที่เชิญมานั้นไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่มีความเชื่อถือหรือเชื่อมั่นอย่างแท้จริงในเรื่องที่พูด ไม่มีวิธีการถ่ายทอดที่ชวนให้น่าสนใจ น่าเชื่อถือน่าติดตาม ไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้เชิงวิชาการสู่แนวการปฏิบัติได้ รวมทั้ง การที่วิทยากร ไม่สามารถปรากฏตัวได้ทันเวลาที่นัดหมาย

จากการสำรวจการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการในราชการพลเรือนของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปี 2532 พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ

ราชการ ร้อยละ 33.85 มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนวิทยากร เลือกววิทยากร ไม่ได้ในช่วงเวลาที่ต้องการ วิทยากรขาดความรู้ความสามารถในการถ่ายทอด วิทยากรขาดการเตรียมตัวที่ดี ไม่มีเอกสาร ไม่ทุ่มเทให้กับการอบรม ตลอดจนไม่มีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากร สิ่งเหล่านี้แม้จะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ กัน แต่ก็ส่งผลให้การอบรมพัฒนานั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฉะนั้น สำหรับผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการอบรมพัฒนา โดยเฉพาะในลักษณะของการฝึกอบรมสัมมนาที่ต้องการมีวิทยากรในช่วงเวลาเฉพาะเจาะจง จึงมีคำถามสำคัญเกิดขึ้นว่า “ทำอย่างไรจึงจะได้วิทยากรที่มีความสามารถในช่วงเวลาที่ต้องการ”

โดยเมื่อได้คำนึงถึงสถานะที่จำกัดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้มีความจำเป็น ต้องหากลวิธี กลยุทธ์ที่จะสร้างและสรรหาวิทยากร เพื่อให้ได้วิทยากรที่มีความสามารถเหมาะสมในช่วงเวลาที่ต้องการได้

ในการที่จะหาคำตอบให้แก่คำถามดังกล่าวได้ คงจะต้องทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่อไปนี้เสียก่อน คือ

1. วิทยากร หมายถึงใครบ้าง
2. วิทยากร มีบทบาทหน้าที่อย่างไร
3. วิทยากร ที่มีความสามารถควรมีคุณสมบัติอย่างไร
4. วิทยากร จะหาได้จากที่ใด
5. วิทยากร จะสร้างขึ้นได้อย่างไร

วิทยากรคือใคร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 อธิบายว่า วิทยากร หมายถึง ผู้ทรงความรู้ความสามารถในศิลปวิทยาของตน ศัพท์ที่ใกล้เคียงกันในภาษาอังกฤษที่นิยมใช้ทั่วไปคือ “Instructor” ซึ่ง Dictionary ของ Webster ให้คำจำกัดความว่า instructor, one who instructs และได้ให้คำอธิบายว่า instruct หมายถึง to join together, to teach, to educate, to impart knowledge or information ; to train.

แต่ในความเข้าใจโดยทั่วไป วิทยากร คือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีข้อสังเกตว่าคำว่า “วิทยากร” นี้ นิยมใช้ในด้านการฝึกอบรมพัฒนาของผู้ที่อยู่ในวัยทำงานมากกว่าการ

ศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับ วิทยากรในสถานศึกษาก็คือ ครู อาจารย์ ซึ่งแม้ว่าในบางครั้งจะทำหน้าที่เหมือนกันกับวิทยากรก็ตาม

อย่างไรก็ดี ในเชิงวิชาการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล นักวิชาการด้านนี้มีมุมมองที่กว้างขวางออกไป เมื่อกล่าวถึง “วิทยากร” เช่น วิทยากร คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็น ตัวการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดทักษะ และเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปตามวัตถุประสงค์และเกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องที่สอน จนกระทั่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์³

วิทยากรตามความคิดเห็นของ Malcolm Knowles คือ ผู้เป็นแหล่งความรู้หรือผู้ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่⁴ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลท่านอื่น ๆ โดยเฉพาะ Leonard Nadler ซึ่งได้จัดกลุ่มผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มผู้ชำนาญการเรียนรู้ (Learning Specialist) กลุ่มผู้อำนวยความสะดวกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of Human Resource Development) และกลุ่มที่ปรึกษา (Consultant) โดยได้กล่าวว่า Instructor ซึ่งนิยมใช้กันมากในภาคธุรกิจ มีบทบาทหน้าที่เกินกว่าความหมายตามคำเรียก เพราะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายประการ จึงจะขอใช้คำว่า Facilitator แทน⁵

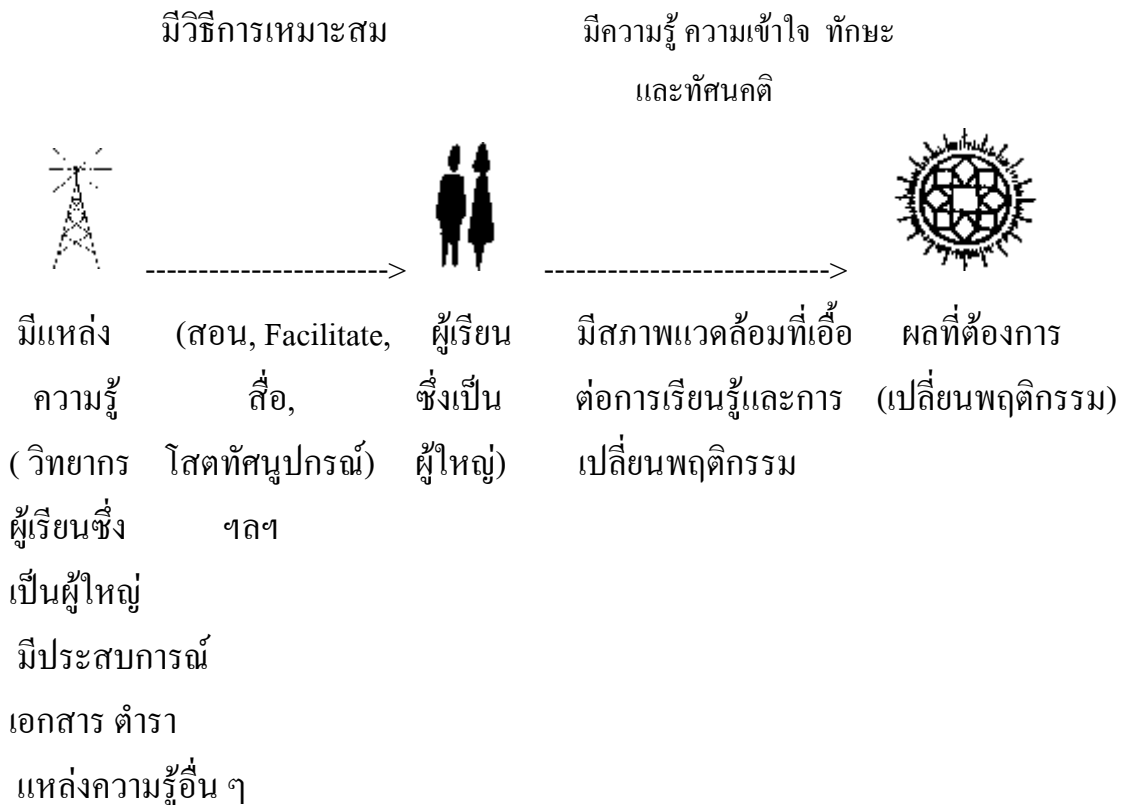
ฉะนั้น หากจะวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว วิทยากรจึงมิได้หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีอยู่ไปยังผู้เรียนรู้เท่านั้น แต่ยังหมายถึง ผู้ที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ ซึ่งจะมาจากตัววิทยากรหรือจากแหล่งอื่น ๆ ก็ได้ จนกระทั่งผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทัศนคติ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นจุดประสงค์ขั้นสุดท้ายของการพัฒนาบุคคลนั้น ๆ

ดังนั้น ในบทความนี้ผู้เขียนขอทำความเข้าใจไว้ในเบื้องต้นว่า “วิทยากร” ในที่นี้หมายรวมทั้งวิทยากรผู้ทำหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ โดยถือว่าองค์ความรู้คือตัววิทยากรเอง และวิทยากรที่เป็นผู้กระตุ้น อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีแหล่งความรู้ที่กว้างกว่าอาจเป็นตัววิทยากรเอง ตัวผู้เรียนและแหล่งอื่น ๆ ก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในท้ายที่สุด ทั้งนี้ วิทยากรคนเดียวก็อาจทำได้ ทั้งสองบทบาท

วิทยากรมีบทบาทอย่างไร

บทบาทของวิทยากร อาจพิจารณาได้จากการทบทวนกระบวนการเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ดังรูปที่แสดงข้างล่างนี้



จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการมีองค์ประกอบ คือ

1. ต้องมีแหล่งความรู้ ในกรณีที่วิทยากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ แหล่งความรู้อยู่ที่วิทยากร บทบาทหลักของวิทยากรในที่นี้คือ ในฐานะผู้ให้ความรู้

ในกรณีที่แหล่งความรู้อยู่ที่ตัวผู้เรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทของวิทยากรคือทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงประสบการณ์และความรู้ของผู้เรียนเหล่านั้น มาเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในส่วนรวมได้ บทบาทของวิทยากรจะเปลี่ยนไปเป็นบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (facilitator)

ในกรณีที่แหล่งความรู้อยู่ที่แหล่งอื่น ๆ เช่น เอกสาร บทเรียนสำเร็จรูปชุดการเรียน ตลอดจนสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ บทบาทของวิทยากรก็เปลี่ยนไป ซึ่งอาจเป็นบทบาทที่ผสมผสานระหว่างวิทยากร (Instructor) ผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา (Subject matter specialists) ซึ่งจะถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียนโดยผ่านเทคนิคต่าง ๆ สื่อ เช่น แบบเรียนสำเร็จรูป, วิดีโอเทป, โดยการดำเนินการของผู้จัดอบรม หรือพนักงานโสตทัศนูปกรณ์ ดังนั้น บทบาทของวิทยากรจึงไม่อาจแยกได้เด็ดขาดเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่จะเป็นการผสมผสานกันในระหว่างบทบาทที่กล่าวมานี้ ขึ้นอยู่กับแหล่งความรู้ที่ประสงค์จะถ่ายทอดไปยังผู้เรียนว่ามาจากแหล่งใด และมีวิธีดำเนินการถ่ายทอดอย่างไร

2. ต้องมีวิธีการที่เหมาะสม จะควรใช้วิธีการเช่นใดจึงจะสามารถถ่ายทอดความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่ตัวผู้เรียนให้ได้ผลในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้สามารถทำได้ ให้มีทัศนคติที่ดีในงานจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ ประการ เช่น ความถนัดของวิทยากร แหล่งความรู้ที่มี กลุ่มผู้เรียน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบรรยาย สาธิต อภิปรายกลุ่ม เรียนด้วยตนเอง ฯลฯ ไม่ว่าจะเป็วิทยากร ผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ หรือทำหน้าที่ฝึกอบรม ก็จะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสม

3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คำวิจารณ์ที่ผู้มีหน้าที่ในการอบรมและพัฒนาบุคคลได้รับอยู่เสมอ ๆ ประการหนึ่งก็คือ ผู้ที่ผ่านการอบรมแม้จะได้รับการเพิ่มพูนให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) มีทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสมเพียงใดก็ตาม เมื่อกลับเข้าสู่สถานที่ทำงานภายในสภาพแวดล้อมเดิมในองค์กรแล้ว ก็มิได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์ของการอบรมและพัฒนานั้น ๆ แต่อย่างใด จึงเกิดคำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานได้และวิทยากรจะมีบทบาทในเรื่องนี้หรือไม่เพียงใด

สรุปได้ว่า “วิทยากร” มีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้สอน ผู้ให้ความรู้
2. บทบาทในฐานะผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ และ

3. บทบาทที่จะต้องพิจารณากันต่อไปคือ บทบาทในฐานะผู้ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานในหน่วยงาน

เพื่อให้วิทยากรสามารถปฏิบัติตามบทบาททั้งสามประการข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ Malcolm Knowles เสนอว่า วิทยากรซึ่งถือเป็น Adult Educator ควรมีหน้าที่ดังนี้

1. หน้าที่ในการวิเคราะห์ (Diagnostic function) โดยการช่วยผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการ หรือจุดประสงค์ที่ต้องการเรียนรู้

2. ทำหน้าที่ในการวางแผน (Planning function) โดยการวางแผนร่วมกันกับผู้เรียนเพื่อลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

3. หน้าที่ในการส่งเสริม เร้าใจให้เกิดการเรียนรู้ (Motivational function) โดยการสร้างสถานการณ์ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความต้องการ สนใจที่จะเรียนรู้

4. หน้าที่ในการถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ (Methodological function) โดยการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะก่อให้เกิดความต้องการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด

5. หน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ (Resource function) โดยการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิ เอกสาร ตำรา ที่จะช่วยเร้าใจให้เกิดความสนใจในการเรียนยิ่งขึ้น

6. หน้าที่การประเมินการเรียนรู้ (Evaluative function) โดยการช่วยผู้เรียนหาวิธีการประเมินว่าผลการเรียนรู้นั้นตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด

Leonard Nadler ได้เสนอแนะหน้าที่ของวิทยากรในฐานะผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (facilitator) ไว้ดังนี้

1. เตรียมการสอน (Prepares to give Instruction) ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ วิธีการ และอุปกรณ์ที่จะใช้ในการถ่ายทอดความรู้และก่อให้เกิดการเรียนรู้

2. หาความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน (Becomes Familiar with the Learners) โดยจะต้องทราบข้อมูลข่าวสารและภูมิหลังของผู้เรียน เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่ อายุงาน ซึ่งจะช่วยในการสร้างและเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ Nadler ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของการหาความรู้เกี่ยวกับตัวผู้เรียนซึ่งจะช่วยให้ทราบความต้องการของผู้เรียน (learner needs) กับความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) ซึ่งเกิดขึ้นก่อนในช่วงของการสร้างหลักสูตรและอาจกระทำ

โดยผู้อื่น แต่การหาความรู้เกี่ยวกับตัวผู้เรียนนี้ เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิทยากรและผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้

3. ช่วยอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitates the Learning Experience) โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น เป็นผู้นำกลุ่มอภิปราย หรือแม้แต่จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้

4. หน้าที่อื่น ๆ เช่น การประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของวิทยากร

Malcolm Knowles ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของวิทยากรไว้หลายประการ นอกจากการมีคุณวุฒิเชิงวิชาการที่เหมาะสมแล้ว ยังควรจะต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบด้วยที่สำคัญคือ

1. มีประสบการณ์ ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในเรื่องที่เป็นวิทยากร
2. มีความกระตือรือร้น เชื่อมั่นในเรื่องที่จะสอนและเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้นั้นให้ผู้อื่น
3. มีความเข้าใจในผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โดยจะต้องมีบุคลิกที่เหมาะสม เช่น เป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีความสนใจในตัวผู้เรียน ตลอดจนการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ
4. มีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น เลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ มิใช่เพียงเพื่อการให้ข่าวสาร ความรู้แก่ตัวผู้เรียนโดยที่ไม่แน่ว่าผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้หรือไม่

5. ต้องเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ส่วนในเรื่องอื่น ๆ เช่น สถานะทางสังคม ความมีชื่อเสียงส่วนตัวและประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรนั้น Knowles เห็นว่า จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 5 ข้อที่กล่าวถึงข้างต้นเท่านั้น

สำหรับ Leonard Nadler ก็มีความคิดที่คล้ายคลึงและเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (facilitator) โดยเห็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทั้งในเชิงจิตวิทยา สังคมและทางกายภาพ โดยจะต้องเข้าใจความต้องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสุขภาพร่างกาย และการจัดสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกที่จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ด้วย

2. รู้จักเลือกใช้สื่อและอุปกรณ์เสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ
3. รู้วิธีการจัดชั้นเรียน ให้มีสภาพเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
4. รู้วิธีการประเมินผล
5. รู้วิธีจัดกระบวนการกลุ่ม การนำเสนอ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

นอกจากนักวิชาการทั้งสองท่านนี้แล้ว Aaron J. Elkins⁶ ยังให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของวิทยากรไว้อย่างน่าสนใจว่า

1. จะต้องเป็นผู้มีความประสงค์ ฟังพอใจที่จะให้ความรู้ ฝึกอบรมพัฒนาผู้อื่นและจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษคือ
2. รู้จักคิดด้วยตัวของตัวเอง
3. รู้จักเชื่อมโยงแนวคิดเชิงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติในหน่วยงาน
4. ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ และพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

จะหาวิทยากรที่มีประสิทธิภาพได้จากไหน

ในการพิจารณาว่าจะหาวิทยากรได้จากแหล่งใดนั้น มีข้อควรคำนึงที่สำคัญ

4 ประการ คือ

1. บรรยากาศในการเรียนรู้ ได้แก่
 - 1.1 ศรัทธา ความเคารพ เชื่อถือในบุคลิกภาพของวิทยากร
 - 1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้เรียน ในการเลือกเนื้อหาสาระที่

ประสงค์จะเรียน

- 1.3 ผู้เรียนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูล ข่าวดสาร และ
- 1.4 การรับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ

เรียนรู้ และการประเมินผล

ทั้ง 4 ประการนี้ จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสนใจและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา ได้แก่

2.1 ต้องการให้ความรู้ในเชิงวิชาการ เพื่อให้ผู้ฟังได้รับทราบพัฒนาการของวิชาการใหม่ ๆ วิทยากรเองควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชานั้น ๆ

2.2 ต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน วิทยากรควรเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญในงานนั้น ๆ

2.3 ต้องการพัฒนาจิตสำนึก ทศนคติ จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน วิทยากรควรได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบที่ดี เป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติจริงในเรื่องนั้น ๆ

เมื่อได้ทราบวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนานั้น ๆ ว่าเป็นข้อ 1, 2, 3 หรือทั้งสามข้อ ก็จะช่วยให้สามารถเลือกหาวิทยากรได้ง่ายขึ้น

3. แหล่งของวิทยากร

ถ้าจะมองอย่างกว้าง ๆ สามารถหาวิทยากรได้จาก 2 แหล่ง คือ จากแหล่งภายนอกองค์การ และแหล่งภายในองค์การ

ก. แหล่งภายนอกองค์การ ได้แก่

1. สถาบันการศึกษา เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย สำหรับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเชิงวิชาการ

2. สมาคม สถาบันวิชาชีพ เช่น สภานายความ แพทย์สมาคม สภาหอการค้า

3. ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน องค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข. แหล่งภายในองค์การ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

วิทยากรที่ได้จากทั้งสองแหล่งนี้ จะมีส่วนช่วยส่งเสริมข้อควรคำนึงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. ในกรณีที่ประสงค์จะให้ความรู้เชิงวิชาการเฉพาะด้าน เพื่อให้ผู้ฟังได้รับทราบพัฒนาการทางวิชาการใหม่ ๆ ก็อาจเชิญอาจารย์จากสถาบันการศึกษา ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าและสอนเกี่ยวกับวิชานั้นมาเป็นวิทยากร

ในด้านบรรยากาศของการเรียนรู้ ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและชื่อเสียงเกียรติคุณในฐานะผู้ศึกษาในเรื่องนี้จริงจริงจะช่วยสร้างความสนใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เรียน

2. ในกรณีที่ประสงค์จะเสริมความรู้ ทักษะ และให้แก่ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ก็อาจเชิญวิทยากรจากสถาบันที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล สภานายความ มาเป็นผู้ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ในด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเกิดความเชื่อมั่นว่า สิ่งที่ได้รับทราบนั้นสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงภาคทฤษฎี หรือผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งยังไม่ได้มีการนำมาปฏิบัติในบรรยากาศการทำงานจริง

3. ในกรณีที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ จะต้องได้วิทยากรที่สามารถเชื่อมโยงความรู้ทางทฤษฎีและประสบการณ์ในการทำงานเข้าด้วยกัน และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นควรจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ได้ วิทยากรจึงควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบรรยากาศการทำงานและปัญหาของหน่วยงานนั้นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จะเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้วย

ในกรณีเช่นนี้ วิทยากรภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกว่าวิทยากรจากภายนอกหน่วยงาน

4. ทรัพยากรที่มี ทรัพยากรที่หน่วยงานจะสามารถจัดหามาใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาวิทยากรจะเป็นตัวตัดสินใจและตอบคำถามที่ว่า เราจะสรรหาวิทยากรที่มีประสิทธิภาพได้จากที่ใด ทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาคือ

4.1 เงินงบประมาณ มีเพียงพอที่จะเชิญวิทยากรจากภายนอกหรือไม่

4.2 ตัวบุคคล (วิทยากร) ที่เหมาะสมมีอยู่ภายนอกหรือภายในองค์กร

4.3 อุปกรณ์ มีอุปกรณ์อย่างอื่นใดที่จะใช้สนับสนุนหรือใช้แทนวิทยากรหรือไม่

4.4 สถานที่ในการอบรมพัฒนา สะดวกที่จะจัดหาวิทยากรจากภายนอกเพียงใด

4.5 เวลา กระชั้นเกินไปหรือไม่ที่จะเชิญวิทยากรภายนอก

กล่าวโดยสรุป ในการพิจารณาตอบคำถามที่ว่า จะหาวิทยากรที่มีประสิทธิภาพได้จากที่ไหน ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะข้อจำกัดในด้านทรัพยากร ซึ่งผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไม่อาจจะหลบเลี่ยงได้ เช่น ข้อจำกัดในด้านเงินงบประมาณ ด้านตัวบุคคลคือวิทยากร ด้านอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา สถานที่และเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน เมื่อได้นำข้อจำกัดเหล่านี้มาเป็นฐานของการพิจารณา เปรียบเทียบกับข้อควรคำนึงอีก 3 ประการข้างต้น คือ บรรยากาศในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนาและแหล่งวิทยากรแล้ว ก็จะช่วยให้การพิจารณาสรรหาวิทยากรที่มีประสิทธิภาพเป็น ไปได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ประเภทของวิทยากร

วิทยากรอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วิทยากรเฉพาะด้าน เช่น ด้านช่าง ป่าไม้ ภาษีอากร ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นวิทยากรภายในองค์กร
2. วิทยากรทั่วไป เช่น ด้านการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นวิทยากรภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

ปัญหาทั่วไปที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับวิทยากร

1. วิทยากรเฉพาะด้าน

1.1 ความสามารถในการถ่ายทอด วิทยากรเหล่านี้แม้จะมีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตน แต่อาจไม่ได้รับการฝึกอบรมให้มีวิธีการถ่ายทอด รวมทั้งการเป็นวิทยากรที่เหมาะสม

1.2 การยอมรับ วิทยากรภายในองค์กรส่วนมากมักไม่ค่อยได้รับการยอมรับ

1.3 จำนวนน้อย วิทยากรซึ่งมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ มีจำนวนไม่มากนัก

1.4 ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมให้เป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิทยากร เพราะเห็นว่าจะทำให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติงานในหน้าที่ได้น้อยลง

1.5 ไม่สนใจที่จะเป็นวิทยากร

2. วิทยากรทั่วไป

นอกจากจะมีปัญหาทั่วไปเช่นเดียวกับวิทยากรเฉพาะด้านแล้ว วิทยากรทั่วไปยังมีปัญหาเพิ่มเติม ดังนี้

2.1 ขาดการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการ

2.2 หน่วยงานไม่สนับสนุนให้ไปเป็นวิทยากรภายนอกองค์กร

กลยุทธ์ในการสร้างวิทยากร

1. การสร้างวิทยากรโดยตรง

1.1 วิทยากรเฉพาะด้าน วิทยากรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพนั้น ๆ อยู่แล้ว การจะสร้างให้เป็นวิทยากรที่ดีก็คือการฝึกอบรมให้มีความรู้และมีทักษะในการถ่ายทอดและการเป็นวิทยากร

1.2 วิทยากรทั่วไป การสร้างวิทยากรทั่วไป สร้างยากกว่าวิทยากรเฉพาะด้าน เพราะจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านนั้น แล้วฝึกอบรมความรู้ทางด้านนั้นเพิ่มเติม ก่อนที่จะฝึกอบรมให้มีความรู้และมีทักษะในการถ่ายทอดและการเป็นวิทยากร เช่นเดียวกับวิทยากรเฉพาะด้าน

2. การสร้างตัวคุณวิทยากร โดยการฝึกอบรมเข้มวิทยากรในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ พร้อมทั้งมีชุดฝึกอบรมให้ แล้วให้วิทยากรเหล่านี้สร้างวิทยากรอีกต่อหนึ่ง

3. การขยายฐานผู้สร้างวิทยากร วิทยากรจะไม่เพิ่มมากขึ้นนัก หากสถาบันหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลขาดความเข้มแข็ง หรือไม่อยู่ในสถานะที่จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายในด้านการพัฒนาบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้มีสถาบันหรือหน่วยงานพัฒนาบุคคลให้มากขึ้น และสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันหรือหน่วยงานทั้งสถานภาพและคุณภาพของคนในสถาบันหรือหน่วยงานนั้นเสียก่อน

4. กลยุทธ์ในการเข้าประชิดถึงตัว

4.1 สำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวิทยากร เมื่อเห็นว่าบุคคลใดมีศักยภาพในการเป็นวิทยากร ควรจะติดต่อขอให้บุคคลผู้นั้นเป็นวิทยากร โดยส่งเข้าฝึกอบรมหลักสูตร “วิทยากรฝึกอบรม” (instructor training)

4.2 สำหรับผู้ที่มีหน้าที่จัดการฝึกอบรม เมื่อเห็นว่าบุคคลใดมีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากร ก็เข้าไปหาและติดต่อขอให้เป็นวิทยากรทันที

บรรณานุกรม

1. สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เจ็ด พ.ศ.2535-2539 เอกสารถ่ายสำเนาเย็บเล่ม
2. สินี เจริญพจน์ “Training Guarantee Scheme แนวคิดใหม่ในการพัฒนาคุณภาพกำลังคนของประเทศออสเตรเลีย” หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 8 พัฒนาก้าวไกล กระจายทั่วถึง สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2534
3. กริช อัมโภชน์ “วิทยาการที่มีประสิทธิผล” บรรยายพิเศษจัดโดยสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย 1 มีนาคม 2536 สำนักงาน ก.พ.
4. Knoles, Malcolm S, The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy, Chicago (Follett Publishing Company, 1980)
5. Nadler, Leonard and Zeace, Developing Human Resources San Francisco (Jossey-Bass Publishers, 1989)
6. Byers, Kenneth T, Editor. Employee Training and Development in the Public Service, Chicago (Public Personnel Administration, 1970)
