

The Cultural Competence Components of School Administrators

Ruechuta Tepayakul*

Ph.D. (Management), Lecturer

Department of Public Administration, Faculty of Management Sciences,
Prince of Songkla University

*Corresponding Author: ruechuta.t@psu.ac.th

Received: August 2, 2020 Revised: March 18, 2021 Accepted: 23 April, 2021

Abstract

The purpose of this research is to synthesize the cultural competence components of school administrators. From here, a research question was developed: What is the cultural competence components of school administrators? It is an integrative literature review research. The research process consists of problem identification, searching and selecting literature, data collection, data analysis, and data presentation respectively. The data analysis needs at least five pieces of literature that have similar opinions to include a component as a cultural competence component of school administrators.

The synthesis study has shown that cultural competence components of school administrators consist of four components: cultural awareness, cultural knowledge cultural skill, and cultural sensitivity. The result of this research can lead to the focus on recruitment, selection, development, and training on cultural components for school administrators.

Keywords: Component, Competence, Cultural Competence, Administrator, School Administrator

องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา

ฤชุตตา เทพยากุล*

ปร.ด. (การจัดการ), อาจารย์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

*ผู้ประสานงาน: ruechuta.t@psu.ac.th

วันรับบทความ: 2 สิงหาคม 2563 วันแก้ไขบทความ: 18 มีนาคม 2564 วันตอบรับบทความ: 23 เมษายน 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากคำถามวิจัยที่ว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีอะไรบ้าง โดยใช้วิธีการวิจัยแบบทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย การระบุสภาพปัญหาที่นำมาสู่การวิจัย การค้นหาและเลือกวรรณกรรม การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีจำนวนวรรณกรรมที่เห็นสอดคล้องกันอย่างน้อยห้าชิ้นงาน องค์ประกอบนั้นจึงจะถูกนำมาจัดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม และความไวทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยนี้นำไปสู่การให้ความสำคัญกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมต่อไปได้

คำสำคัญ: องค์ประกอบ สมรรถนะ สมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารสถานศึกษาและเป็นที่ชัดเจนว่า ความสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานใด ๆ ของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (Bahadorana & Nazari, 2018; Mustamin & Yasin, 2012) ทุกวันนี้สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ได้แก่ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence) อันหมายถึง การที่บุคคลมีความตระหนักและการให้คุณค่าทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล มีความรู้ความเข้าใจทางวัฒนธรรมทั้งของเราและผู้อื่น มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติต่อผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันด้วยความเข้าใจอันดี มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีต่อผู้อื่น ส่งผลให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล (Hansuvadha & Slater, 2012; Cross, Bazron, Dennis, & Isaacs, 1989) ซึ่งเป็นมิติของสังคมที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร การบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 (Alkutich, 2017) ด้วยเป็นศตวรรษที่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม อันเป็นความสามารถหลักในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งสมรรถนะทางวัฒนธรรมนี้ถูกปรับใช้กับวงการศึกษากลุ่มและถูกนำมากำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาด้วย (Blackburn, 2015) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและฝึกปฏิบัติให้ตนมีสมรรถนะทางวัฒนธรรมเพื่อเตรียมเผชิญหน้ากับประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสังคมพหุวัฒนธรรม จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมรรถนะทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่สำคัญยิ่ง ด้วยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

การศึกษาสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา

ยังคงมีช่องว่างทางการวิจัยให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ทั้งช่องว่างทางองค์ความรู้ (Knowledge Gap) ช่องว่างทางความรู้เชิงปฏิบัติ (Practical-Knowledge Gap) และช่องว่างของประชากรการวิจัย (Population Gap) โดย Hansuvadha และ Slater (2012) นำเสนอปัญหาไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งไม่มีสมรรถนะวัฒนธรรม ย่อมส่งผลกระทบต่อทำให้หลักสูตรการเรียนการสอนที่ผสมผสานความเป็นพหุวัฒนธรรมเข้ามาไว้ด้วยนั้น ล้มเหลว และถ้าไม่มีสมรรถนะทางวัฒนธรรมเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาของตนได้ดีพอก็จะเป็นการสะสมปัญหาพหุวัฒนธรรมต่อไป ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งในระดับผู้อำนวยการต้องรับรู้ถึงความสำคัญที่ตนต้องมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่ง Clayton และ Goodwin (2015) ย้ำปัญหาให้เห็นว่า การที่บุคคลระดับผู้อำนวยการสถานศึกษาขาดสมรรถนะทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นสมรรถนะทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะส่งผลกระทบต่อถึงผู้เรียนทำให้พวกเขาารู้สึกว่าขาดความปลอดภัย ขาดคุณค่าในตนเอง ขาดความรักและความเป็นส่วนหนึ่งกับสถานศึกษา จนส่งผลกระทบต่อผลการเรียนของผู้เรียนได้ ทั้งนี้ Shepherd, Willis-Esqueda, Newton, Sivasubramaniam และ Paradies (2019) เสนอไว้ด้วยว่า ยังคงมีงานวิจัยน้อยชิ้นที่ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะวัฒนธรรมหรือโมเดลสมรรถนะทางวัฒนธรรมในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่ยังปรากฏอย่างต่อเนื่องนับทศวรรษ ตั้งแต่งานของ Cowan (2009) ที่เคยระบุไว้ในการวิจัยของเขาว่า ยังคงมีความเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะวัฒนธรรม จึงควรมีการระบุองค์ประกอบของสมรรถนะวัฒนธรรมให้ชัดเจน เพราะช่องว่างทางองค์ความรู้ก็จะนำไปสู่ช่องว่างในการปฏิบัติจริง เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ Blackburn (2015) ได้ระบุไว้ว่า ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่ความพร้อมของบุคลากรและผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นยังคงขาดแคลน และยังไม่ได้มี

การเน้นถึงรายละเอียดขององค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติได้ ซึ่ง Morselli (2018) ยืนยันเช่นกันว่า ยังต้องมีการวิจัยประเด็นนี้ต่อไปในอนาคต เพราะการจัดการสถานศึกษาในบริบทที่คำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นคำถามวิจัยในครั้งนี้นี้จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความชัดเจนขึ้น และสามารถเชื่อมโยงกับการสนับสนุนกิจกรรมการปฏิบัติงานใด ๆ ของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมและแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาสถานศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ (Integrative Review) ตามที่ Snyder (2019) และ Torracco (2005) เสนอไว้ว่า เป็นทบทวนวรรณกรรมที่มีเป้าประสงค์เพื่อสังเคราะห์ (Synthesize) องค์ความรู้ที่ใช้ได้กับคำถามการวิจัยที่ตั้งขึ้น ทั้งคำถามการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจงและคำถามการวิจัยแบบกว้าง โดยการสืบค้นวรรณกรรมนั้นสามารถทำได้ทั้งแบบเป็นระบบและไม่เป็นระบบ จากวรรณกรรมที่เป็นได้ทั้งบทความวิจัย บทความวิชาการ หรือสื่อตีพิมพ์ในลักษณะอื่นก็ได้ เพื่อให้ได้กรอบเค้าโครงวิจัย แนวคิดหรือโมเดลใหม่ในสิ่งที่ต้องการศึกษา และเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการวิจัยพัฒนาต่อได้ชัดเจนกว่าเดิม โดยการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเป็นวิธีวิจัยที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจประเด็นที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์แบบองค์รวม ทำให้ผู้ศึกษา

สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่เป็นแนวคิดและการศึกษาเชิงประจักษ์เข้าด้วยกันได้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ (Integrative Review) ที่มีความแตกต่างจากการทบทวนเอกสารเบื้องต้น ตั้งแต่ขั้นการค้นหาและเลือกวรรณกรรม ไปจนถึงขั้นการวิเคราะห์ ตีความและนำเสนอข้อมูล (Russell, 2005) วิธีการวิจัยทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเป็นการสังเคราะห์เอกสารที่แม่นยำวิธีการหนึ่ง เพื่อตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกันบนคำถามวิจัยเดียวกัน (คำถามวิจัยครั้งนี้คือ องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีอะไรบ้าง) เป็นวิธีวิจัยที่จะนำไปสู่การวิจัยขั้นตอนต่อไปในอนาคตได้ โดยแตกต่างจากการวิจัยเอกสารอื่น ๆ (เช่น วิจัยการวิเคราะห์ทอิกมาน ที่สังเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมุ่งศึกษาปัญหาเดียวกันด้วยวิธีการทางสถิติ) วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการยังใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ทำให้เห็นว่า การทบทวนวรรณกรรมนี้ได้มีการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ด้วยความเข้าใจอย่างไม่มีอคติ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนที่ประยุกต์มาจากแนวทางของ Souza, Silva และ Carvalho (2010); Whittemore และ Knafel (2005) ดังนี้

ขั้นแรก การระบุสภาพปัญหาที่นำมาสู่การวิจัย (Problem Identification) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสามารถระบุสภาพปัญหาหรือช่องว่างทางการวิจัยที่นำมาสู่การวิจัย ได้แก่ องค์ประกอบของสมรรถนะวัฒนธรรมหรือโมเดลสมรรถนะทางวัฒนธรรมในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษายังไม่กระจ่างชัด และองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารยังไม่ได้คำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรม (ตามที่กล่าวถึงในบทนำข้างต้น) ถัดมาคือเตรียมคำถามการวิจัย (Preparing the Guiding Question) ขั้นตอนนี้เพื่อให้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นไปในแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น โดยคำถามการวิจัยในครั้งนี้นี้คือ องค์ประกอบ

ของสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีอะไรบ้าง

ขั้นที่สอง การค้นหาและเลือกวรรณกรรม (Searching and Selecting Literatures) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ค้นหาวรรณกรรมตามวิธีของ Ramdhani, Ramdhani และ Amin (2014) คือ การอ่านบทความและวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อค้นหาประเด็นและใจความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการอ่านแบบข้าม (Skimming) ขั้นตอนที่สอง คือ การมุ่งค้นหาบทความและวรรณกรรมที่มีประเด็นและใจความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนขั้นตอนที่สามคือการอ่านสำรวจเพื่อค้นหาบทความและวรรณกรรมสำคัญที่ควรนำมาอ้างอิง และขั้นตอนที่สี่ คือ การค้นคว้าบทความในฐานข้อมูล ได้แก่ DOAJ (Directory of Open Access Journals), Emerald Insight, Elsevier (Science Direct), Pubmed (MEDLINE), SAGE Journals, Scopus, และ Wiley Online Library ใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น ได้แก่ สมรรถนะสมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งมีการให้คำแนะนำของบทความวิจัยเป็นลำดับแรก ตามมาด้วยบทความวิชาการ โดยไม่ได้กำหนดจำนวนชิ้นงานที่ถูกสืบค้นว่าต้องมีจำนวนกี่ชิ้น

ดังนั้น เกณฑ์การคัดเลือ่วรรณกรรมต้องเป็นงานที่มีคำว่า สมรรถนะ สมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้บริหาร สถานศึกษา คำใดคำหนึ่งอยู่ในชื่อเรื่องของงานหรือบทคัดย่อ หรือคำสำคัญ หรือวัตถุประสงค์ของงาน ส่วนเกณฑ์การคัดเลือ่วรรณกรรมเป็นงานที่ถูกตีพิมพ์ก่อนปี ค.ศ.1989 เพราะความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรมถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการจากงานของ Cross, Bazron, Dennis & Isaacs (1989)

ขั้นที่สาม การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมที่ได้คัดเลือกไว้แล้ว การทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมทั้งบทความวิจัยและบทความวิชาการเป็นทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยอยากได้คำตอบ ในที่นี้คือ องค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่สี่ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) สำหรับขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์สมรรถนะทาง

วัฒนธรรมของผู้บริหารที่มีจำนวนวรรณกรรมที่เห็นสอดคล้องกัน จากนั้นนำมาสังเคราะห์ให้อยู่ภายใต้องค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมเดียวกัน โดยการทำการตรวจสอบและสังเคราะห์เพื่อสรุปตามกระบวนการบูรณาการและระบุตัวแปรทางการวิจัย อันเป็นการจัดกรอบเค้าโครงตัวแปรที่มีความสอดคล้องกันจากวรรณกรรมที่ถูกทบทวนในแนวทางการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ โดยต้องมีจำนวนวรรณกรรมที่เห็นสอดคล้องกันอย่างน้อย 5 ชิ้นงาน จึงจะถูกจัดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ห้า การนำเสนอข้อมูล (Data Presentation) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการสังเคราะห์ ความสำเร็จ อภิปรายผล เพื่อทำความเข้าใจผลการวิจัยที่ได้มีการเชื่อมโยงกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง มีการนับจำนวนวรรณกรรม บรรยายรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจัดข้อมูลตามหัวข้อของประเด็นที่ศึกษา ในที่นี้ก็คือ จัดหัวข้อตามองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมตามแนวทางการนำเสนอข้อมูลในวิธีวิจัยแบบทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ รวมถึงการนำเสนอโมเดลหรือระบุเค้าโครงกรอบแนวคิดขึ้นมา และอภิปรายช่องว่างทางการวิจัยเพิ่มเติม (Christmals & Gross, 2017)

เครื่องมือวิจัยที่ใช้คือ ตารางการตรวจสอบรายการประเมินที่สำคัญ (Critical Appraisal Checklist Table) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะวัฒนธรรม ด้วยตารางการตรวจสอบการประเมินที่สำคัญ และนำเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม (สรุปเฉพาะองค์ประกอบที่นำมาเป็นโมเดลสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการตรวจสอบรายการที่สำคัญเพื่อค้นหาองค์ประกอบสมรรถนะวัฒนธรรมในตาราง 1 และองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 1

การตรวจสอบรายการที่สำคัญเพื่อค้นหาคำศัพท์ประกอบสมรรถนะวัฒนธรรม

บทความ วารสาร และฐานข้อมูล	ผู้ประพันธ์	องค์ประกอบสมรรถนะวัฒนธรรม
Using a model to design activity-based educational experiences to Improve cultural competency among graduate students. <i>Pharmacy (Basel)</i> , 6(2), 1–11. Pubmed (MEDLINE)	Bauer & Bai (2018)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม การพบเจอทางวัฒนธรรม
Linking individual and organizational cultural competences: one step closer to multicultural organization. <i>Management, Journal of Contemporary Management</i> , 21(Special Issue), 51–82. DOAJ	Ljubica Dulčić & Aust (2016)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม
A concept analysis of cultural competence. <i>International Journal of Nursing Sciences</i> , 3(3), 268–373. Elsevier (Science Direct)	Cai (2016)	ความไวทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม กระบวนการที่เคลื่อนไหว
Development and psychometric assessment of the healthcare provider cultural competence instrument. <i>The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing</i> , 51(52), 1–8. SAGE Journals	Schwarz, et al. (2015)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม การปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไวทางวัฒนธรรม การประเมินตนเองทางวัฒนธรรม
Development and psychometric evaluation of an instrument to assess cross-cultural competence of healthcare professionals (CCCHP). <i>Plos One</i> , 10(12), 1–22. Scopus	Bernhard, et al. (2015)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม ทักษะการคิดทางวัฒนธรรม ความอยากรู้ทางวัฒนธรรม ความเอาใจใส่ทางวัฒนธรรม
Multicultural nursing: providing better employee care. <i>Workplace Health & Safety</i> , 63(12), 532–538. Pubmed (MEDLINE)	Rittle (2015)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความไวทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม
Organizational cultural competence consultation to a mental health institution. <i>Transcultural Psychiatry</i> , 49(2), 165–184. SAGE Journals	Fung, et al. (2012)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม ทักษะการคิดทางวัฒนธรรม
Cultural competence: a conceptual framework for teaching and learning. <i>Medical Education</i> , 43(3), 229–237 Wiley Online Library	Seeleman, Suurmond & Stronks (2009)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความไวทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม ทักษะการคิดทางวัฒนธรรม
Cultural competence: definition, delivery and evaluation. <i>Ethnicity and inequalities in health and social care</i> , 2(4), 27–38. Emerald Insight	Cowan (2009)	ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความไวทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม ความปรารถนาทางวัฒนธรรม

ตาราง 2

องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

	Cowan (2009)	Seeleman, Suurmond & Stronks	Fung, et al. (2012)	Rittle (2015)	Bernhard, et al. (2015)	Schwarz, et al. (2015)	Cai (2016)	Ljubica, Dulčić & Aust (2016)	Bauer & Bai (2018)	จำนวนงาน ที่เห็น สอดคล้องกัน
ความตระหนักทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
ความรู้ทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
ทักษะทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
ความไวทางวัฒนธรรม	✓	✓		✓		✓	✓			5

จากตาราง 1 พบวรรณกรรมที่นำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมชัดเจนตั้งแต่ปี ค.ศ.2009 จนถึง ปี ค.ศ.2018 จำนวน 9 บทความ จากฐานข้อมูล Pubmed (MEDLINE) และ SAGE Journals อย่างละ 2 บทความ ฐานข้อมูล DOAJ, Elsevier (Science Direct), Scopus, Emerald Insight และ Wiley Online Library อย่างละ 1 บทความ ได้องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมรวม 12 องค์ประกอบ โดยสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมที่มีจำนวนวรรณกรรมเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดเท่ากันสามลำดับ คือ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรม ทั้งสามองค์ประกอบมีจำนวน 8 ชิ้นงานที่เห็นสอดคล้องกัน รองลงมาคือ ความไวทางวัฒนธรรม มีจำนวน 5 ชิ้นงานที่เห็นสอดคล้องกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมที่จะถูกนำมาจัดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีจำนวนวรรณกรรมที่เห็นสอดคล้องกันอย่างน้อย 5 ชิ้นงาน

สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ได้แก่ ทักษะคิดทางวัฒนธรรม การพบเจอทางวัฒนธรรม กระบวนการที่เคลื่อนไหว การประเมิน

ตนเองทางวัฒนธรรม ทักษะคิดทางวัฒนธรรม ความอยากรู้ทางวัฒนธรรม ความเอาใจใส่ทางวัฒนธรรม และความปรารถนาทางวัฒนธรรมมีจำนวนเพียงหนึ่งถึงสามบทความที่เห็นว่าเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงไม่นำเข้ามาเป็นโมเดลสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และจากการที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการตามที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

องค์ประกอบที่ 1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness)

ความตระหนักทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกที่ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และการเข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่นที่ครอบคลุมถึงวิถีชีวิต ค่านิยม บรรทัดฐาน ศีลธรรมที่แต่ละสังคมให้ความสำคัญ อันเป็นพื้นฐานให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นข้ามวัฒนธรรม และสามารถบริหารงานบนพื้นฐานความเข้าใจในบริบทของสังคมที่มีความแตกต่างกัน (Martinez,

Sabiote-Ortiz, & Rey-Pino, 2018; Byram, Lloyd, & Schneider, 2007)

ความตระหนักทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งทีสะท้อนออกมาจากทัศนคติและความคิดของบุคคลเป็นคุณค่าและความเชื่ออย่างลึกซึ้งภายในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่บ่งชี้ความเป็นมืออาชีพของคณาจารย์ที่เป็นนักวัฒนธรรมแบบเปิด (Podmetina, Soderquist, Petraite, & Teplov, 2017) โดยมีการเคลื่อนย้ายของผู้เรียนในภูมิภาคเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้บริหารต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรม อันเป็นการเชื่อมโยงแนวทางการคำนึงถึงความเป็นภูมิภาคไปสู่การคำนึงถึงความเป็นสากลของนโยบายการบริหารสถานศึกษาในโลกของการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ (Hou, Hill, Chen, Tsai, & Chen, 2017) ความตระหนักทางวัฒนธรรมต้องประกอบด้วย ความตระหนักในวัฒนธรรมของตนเองที่มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเห็นคุณค่าในวัฒนธรรมของตน มีความตระหนักในมุมมองของโลกที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม อันเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรมพื้นฐาน และความตระหนักในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ถือเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรมขั้นสูง (Nugent & Catalano, 2015) ดังนั้น ความตระหนักทางวัฒนธรรมจึงกลายเป็นส่วนประกอบหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่มาจากคนละวัฒนธรรม ผู้บริหารแต่ละคนจึงควรมีการพิจารณาและแสดงออกโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วย

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge)

ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ระบบของความรู้ที่ผู้บริหารมี อันนำไปสู่ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมมากขึ้น อาจได้รับมาจากการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นหรือรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จนสามารถนำความรู้ทางวัฒนธรรมที่มีไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ท่ามกลางบริบทของพหุวัฒนธรรมได้ รวมถึงการรู้จักจัดการกับข้อมูลทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ของแต่ละองค์กร

(Martínez et al., 2018; Pourkalthor & Esfandiari, 2017)

ความรู้ทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่บ่งเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งอยู่คนละวัฒนธรรมกัน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ท่ามกลางบริบทของพหุวัฒนธรรมได้ (Martínez, et al., 2018) ความรู้ทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงสู่มิติทางวัฒนธรรมของผู้เรียนและครอบครัวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาให้กับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่การปฏิรูปทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่ต้องบูรณาการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการที่จะนำพาให้สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งชุมชน และสามารถทำให้บุคลากรหรือผู้เรียนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเหมาะสม (Shyu, 2015) โดยความรู้ทางวัฒนธรรมของสถานศึกษาต้องมีการออกแบบการให้บริการทางการศึกษาบนพื้นฐานของความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้เรียน การให้บริการที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคล การสร้างบรรยากาศแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานในพหุวัฒนธรรม (Hanover Research, 2014) ดังนั้น ความรู้ทางวัฒนธรรมจึงเป็นระบบของความรู้เฉพาะที่นำไปสู่ความเข้าใจในแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมและการจัดการข้อมูลทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ของสถานศึกษาได้

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะทางวัฒนธรรม (Cultural Skill)

ทักษะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประมวลผลข้อมูลทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ตนได้รับและแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม อันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งและช่วยสร้างระดับความพึงพอใจของบุคคลให้สูงขึ้น (Young & Gavade, 2018; Cai, 2016)

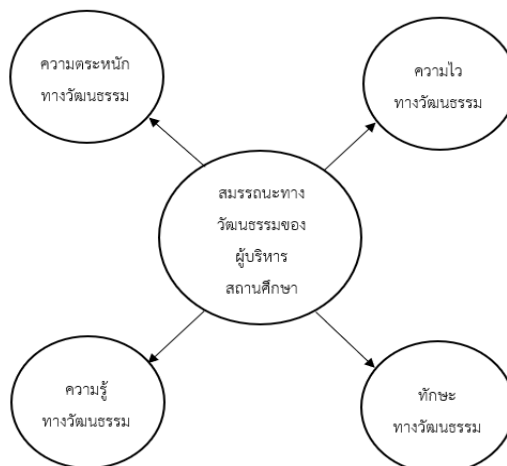
ทักษะทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถที่จะทำงานในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมและคำนึงถึงทั้งความเป็นท้องถิ่นและความเป็นสากล (Hoang, 2019) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างสายสัมพันธ์หรือเครือข่ายอันดีกับผู้อื่นได้ ทักษะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะถือเป็นภาวะผู้นำที่มีการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง และช่วยพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ปรัชญาของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นผู้นำที่ต้องมีทักษะทางวัฒนธรรมอย่างดีเลิศ รวมถึงความทุ่มเทในการทำงานที่ปรารถนาให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน เพราะสถานศึกษาในปัจจุบันประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากสภาพประชากรศาสตร์ที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงสังคมวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Polat, Arslan, & Ölcüm, 2017) ในทศวรรษนี้ ทักษะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารมืออาชีพย่อมช่วยกระตุ้นใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานภายใต้บริบทพหุวัฒนธรรมได้อย่างประสบความสำเร็จ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้คุณค่ากับการที่ตนมีทักษะความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ความไวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ความไวทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการตอบสนองต่อบุคคล

ภาพประกอบ 1

องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมด้วยการแสดงความรู้สึก พฤติกรรมที่มีต่อคนหรือกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว รวมถึงการแสดงออกซึ่งความเคารพในความแตกต่าง จนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและส่งผลดีต่อการบริหารงาน (Moore-Jones, 2018; Baker & Giles, 2012)

ความไวทางวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีขึ้น และเป็นภาวะผูกพันที่ผู้บริหารต้องมีความไวทางวัฒนธรรม เพราะมีผลต่อการบริหารสถานศึกษา (Milner, 2018) ปัจจุบัน การฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความไวทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งมากขึ้น จนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากขึ้นเช่นกัน (Moore-Jones, 2018) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพจึงถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่มีความไวทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นอีกหนึ่งมิติทางวัฒนธรรมที่ถูกให้ความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

ผู้วิจัยขอสรุปโมเดลเบื้องต้นขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังภาพประกอบ 1 ดังต่อไปนี้

อภิปรายผล

สมรรถนะทางวัฒนธรรมของบุคคลใด ๆ ในสถานศึกษา ควรเริ่มจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษามีสมรรถนะทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรุปได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรม และความไวทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุนี้ สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเป็นเรื่องที่ระดับนโยบายต้องส่งเสริมและบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่เริ่มต้น โดยให้ถือเป็นการพัฒนาสายงานอาชีพอย่างเป็นทางการและเสริมสร้างความเข้มแข็งในสมรรถนะทางวัฒนธรรม ให้ถือว่าการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อที่จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดสมรรถนะในการบริหารงานสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนในวิธีวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 ถึงปี ค.ศ.2019 ได้รวม 48 ชิ้นงาน พบว่าการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิดที่สำคัญ และยังสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างการวิจัย ดังนี้

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้เบื้องต้น คือ ทฤษฎีแนววิพากษ์ (Critical Theory) อันเป็นทฤษฎีที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ เพราะกล่าวถึงปรากฏการณ์ทางสังคมและวาระสาธารณะ และเน้นให้การแก้ไขปัญหาสังคมต้องเชื่อมกับการบริหารภาครัฐด้วย (Box, 2005; Oldfield, 2010) ทั้งนี้ การวิเคราะห์สมรรถนะทางวัฒนธรรมผ่านทฤษฎีแนววิพากษ์สะท้อนว่า ผู้เกี่ยวข้องต้องมองถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนให้เกิดสมรรถนะทางวัฒนธรรมในองค์กร (Williams, 2006) ซึ่งภาพรวมของการศึกษา

สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารนั้นยังมีช่องว่างทางการวิจัยให้ศึกษาต่อเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชน ขณะเดียวกันยังเป็นแนวคิดที่สามารถพัฒนาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องต่อไปได้นำไปสู่การวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปด้วย (Gallegos, Tindall, & Gallegos, 2008) และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ความตระหนักทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงความสามารถทางวัฒนธรรมของตัวบุคคลที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นข้ามวัฒนธรรมและสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เข้ากับเงื่อนไขไปตามบริบทของสังคมที่มีความแตกต่างกัน เป็นไปตามที่ Martinez, et al. (2018) ระบุว่า บุคคลที่มีความตระหนักทางวัฒนธรรมจัดเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้สมมติฐานว่าจะสามารถปรับตัวให้มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่นเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ Fernandez and Gonzalez (2019) นำเสนอว่า ความตระหนักทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่ต้องถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของประชากรมีมากขึ้น ทว่ากลับเป็นองค์ประกอบที่ยังถูกเพิกเฉยอยู่ทั้งในการวิจัยและการนำไปปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งความตระหนักทางวัฒนธรรมถือเป็นองค์ความรู้ทางปัญญาในตัวบุคคลที่เป็นสะพานเชื่อมในการปิดช่องว่างของบริบทการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ สอดคล้องกับที่ Amaratunga, Malalgoda and Keraminiyage (2018) เสนอไว้ว่า ความตระหนักทางวัฒนธรรมถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องสร้างให้มีขึ้นทั้งในเชิงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสู่กิจกรรมโครงการ แผนงานและบริการต่าง ๆ ดังนั้น ความตระหนักทางวัฒนธรรมยังถือเป็นแนวคิดที่ยังมีช่องว่างทางความรู้อีกมากที่ต้องถูกเติมเต็ม

ความรู้ทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับกระบวนการของการจัดการความรู้ของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องประกอบด้วย การได้ความรู้มา การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบ

ของความรู้ทางวัฒนธรรมที่สำคัญ เช่นเดียวกับที่ Mihaela (2014) ให้แนวคิดที่ว่า ความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นหากทำให้เป็นสินทรัพย์ทางความรู้ได้ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารทางการจัดการองค์กรด้วย ซึ่ง Yuan (2017) เสนอไว้ว่า ความรู้ทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษาควรเป็นปัญหาที่ถูกทบทวนขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับผู้เรียนที่มีความหลากหลายมากขึ้นจากสังคมที่มีลักษณะเป็นพหุวัฒนธรรม

ทักษะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงในแง่ที่เป็นศักยภาพของผู้บริหารมากขึ้น เห็นได้จากการที่ Hoang (2019) ระบุว่า ทักษะทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถที่จะทำงานในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมและคำนึงถึงทั้งความเป็นท้องถิ่นและความเป็นสากล ซึ่งทักษะทางวัฒนธรรมสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมาก ดังนั้น ทักษะทางวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอันเป็นมิติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยที่กลยุทธ์การเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับทักษะทางวัฒนธรรมถือเป็นมุมมองใหม่ของการทำงานเป็นทีมซึ่งสามารถนำไปสู่กระบวนการหรือผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรม อันมาจากการที่ผู้บริหารมีทักษะทางวัฒนธรรม เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ Hansuvadha and Slater (2012) นำเสนอปัญหาวิจัยที่เป็นช่องว่างทางการวิจัยไว้ว่า การค้นหาองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางวัฒนธรรมของผู้นำในสถานศึกษาเป็นส่วนประกอบ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลต่อไป

ความไวทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวคิดที่ผูกพันกับภารกิจของผู้บริหาร ตามที่ Milner (2018) อธิบายไว้ว่า ความไวทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีออาชีวะมีผลต่อโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน หลักสูตร กลยุทธ์การสอนและกระทบถึงผู้เรียนรายบุคคล เพราะในการบริหารสถานศึกษาต้องมีการนำนโยบายในการจัดการศึกษาไปปฏิบัติให้กับผู้ที่มี

วัฒนธรรมแตกต่างกัน ทั้งนี้ Malazonia, Maglakelidze, Chiabrishvili and Gakheladze (2017) เสนอไว้ว่าความไวทางวัฒนธรรมยังเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทางการศึกษายังมีไม่เพียงพอ ซึ่งยังคงเป็นช่องว่างทางการวิจัยให้มีการศึกษาสมรรถนะทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การเพิ่มขึ้นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมของคนในองค์กร ที่เริ่มจากผู้บริหารขององค์กร ในที่นี้ก็คือ สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางสมรรถนะทางวัฒนธรรม ต่อด้วยการพัฒนาและฝึกอบรมให้สมรรถนะทางวัฒนธรรมในทุกองค์ประกอบ ทั้ง ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ทักษะทางวัฒนธรรมและความไวทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำในบริบทความเป็นสากลของสถานศึกษาในปัจจุบัน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรที่ต้องมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีในศตวรรษที่ 21

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในอนาคต นักวิจัยควรระบุคุณลักษณะย่อยในแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม เพื่อที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับนโยบายจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการสรรหาและคัดเลือก พัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไปได้ คำถามวิจัยสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปที่ควรถูกพัฒนาขึ้นคือคุณลักษณะย่อยในแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมคืออะไรบ้าง จากนั้นพัฒนาเครื่องมือวิจัยและต้องทำการทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยแบบทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการนี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ เพื่อให้สามารถกำหนดเป็นโมเดลสมรรถนะทางวัฒนธรรม

ของผู้บริหารศึกษาที่สมบูรณ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

References

- Alkutich, M. E. (2017). Principals perceptions on the effective school leaderships. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 6(9), 248–253.
- Amaratunga, D., Malalgoda, C. I., & Keraminiyage, K. (2018). Contextualising mainstreaming of disaster resilience concepts in the construction process. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 9(4/5), 348–367. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-10-2017-0057>
- Bahadorana, H. R., & Nazari, M. (2018). Investigating the effect of empowerment aspects on the competence level and success of primary school principals. *Management Science Letters*, 8(5), 445–454. Retrieved from <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.001>
- Baker, A. C., & Giles, A. R. (2012). Cultural safety: A framework for interactions between Aboriginal patients and Canadian family medicine practitioners. *Journal of Aboriginal Health*, 9(1), 15–22.
- Bauer, K., & Bai, Y. (2018). Using a model to design activity-based educational experiences to improve cultural competency among graduate students. *Pharmacy (Basel)*, 6(2), 1–11. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/pharmacy6020048>
- Bernhard, G., Knibbe, R. A., Wolff, A. V., Dingoyan, D., Schulz, H., & Mösko, M. (2015). Development and psychometric evaluation of an instrument to assess cross-cultural competence of healthcare professionals (CCCHP). *Plos One*, 10(12), 1–22. Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144049>
- Blackburn, F. (2015). ‘Cultural competence is for everyone’: Cultural competence in the United States library and information sector. Is it relevant to Australian libraries? *Journal Australian Academic & Research Libraries*, 46(3), 176–193. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00048623.2015.1063800>
- Box, R. C. (2005). *Critical social theory in public administration*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Routledge.
- Byram, M., Lloyd, K., & Schneider, R. (2007). Defining and describing ‘cultural awareness’. *The Language Learning Journal*, 12(1), 5–8. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09571739585200321>
- Cai, D. Y. (2016). A concept analysis of cultural competence. *International Journal of Nursing Sciences*, 3(3), 268–373. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2016.08.002>
- Christmals, C. D., & Gross, J. J. (2017). An integrative literature review framework for postgraduate nursing research reviews. *European Journal of Research in Medical Sciences*, 5(1), 1-15.

- Clayton, J. K., & Goodwin, M. (2015). Culturally competent leadership through empowering relationships: A case study of two assistant principals. *NCPEA Education Leadership Review, 16*(2), 131–144.
- Cowan, D. (2009). Cultural competence: Definition, delivery and evaluation. *Ethnicity and inequalities in health and social care, 2*(4), 27–38.
- Cross, T. L., Bazron, B. J., Dennis, K. E., & Isaacs, M. R. (1989). *Towards a culturally competent system of care, a monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed*. Washington, DC: CASSP Technical Assistance Center and Georgetown University Child Development Center.
- Fernandez, R. F. F., & Gonzalez, M. C. B. (2019). Language and cultural awareness of a non-native ESP teacher. *Integration of Education, 23*(1), 23–36. Retrieved from <https://doi.org/10.15507/1991-9468.094.023.201901.023-036>
- Fung, K., Lo, H. T., Srivastava, R., & Andermann, L. (2012). Organizational cultural competence consultation to a mental health institution. *Transcultural Psychiatry, 49*(2), 165–184. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1363461512439740>
- Gallegos, J. S., Tindall, C., & Gallegos, S. A. (2008). The Need for Advancement in the Conceptualization of Cultural Competence. *Advance in Social Work, 9*(1), 51–62. Retrieved from <https://doi.org/10.18060/214>
- Hanover Research. (2014). *Strategies for building cultural competency*. Retrieved from <https://www.gssaweb.org/wp-content/uploads/2015/04/Strategies-for-Building-Cultural-Competency-1.pdf>
- Hansuvadha, N., & Slater, C. L., (2012). Culturally competent school leaders: The individual and the system. *The Educational Forum, 76*(2), 174–189. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00131725.2012.653094>
- Hoang, M. T. (2019). Employers' attitudes to HOU postgraduates' qualities and skills. *Asian Association of Open Universities Journal, 14*(1), 28–38. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-02-2019-0013>
- Hou, A. Y. C., Hill, C., Chen, K. H. J., Tsai, S., & Chen, V. (2017). A comparative study of student Q mobility programs in SEAMEORIHED, UMAP, and Campus Asia: Regulation, challenges, and impacts on higher education regionalization. *Higher Education Evaluation and Development, 11*(1), 12–24. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2017-003>
- Ljubica, J., Dulčić, Z., & Aust, I. (2016). Linking individual and organizational cultural competences: One step closer to multicultural organization. *Management, Journal of Contemporary Management Issues, 21*(Special Issue), 51–82.
- Malazonia, D., Maglakelidze, S., Chiabrishvili, N., & Gakheladze, G. (2017). Factors of students' intercultural competence development in the context of Georgia. *Cogent Education, 4*(2017), 1–17. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1302867>
- Martínez, A. L. C., Sabiote-Ortiz, C. M., & Rey-Pino, J. M. (2018). The influence of cultural intelligence on intention of internet use. *Spanish Journal of Marketing-ESIC, 22*(2), 231–250. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2018-0024>

- Mihaela, H. (2014). A synergistic approach of cross-cultural management and leadership style. *Journal of International Studies*, 7(2), 106–115. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-2/9>
- Milner, H. R. (2018). *The Principal's Guide to Building Culturally Responsive Schools*. Retrieved from https://www.naesp.org/sites/default/files/NAESP_Culturally_Responsive_Schools_Guide.pdf
- Moore-Jones, P. J. (2018). Intercultural sensitivity, intercultural competence & intercultural intelligence: a review of the literature and a proposition of a linear relationship. *Journal of Education and Culture Studies*, 2(2), 75–86.
- Morselli, D. (2018). How do Italian vocational teachers educate for a sense of initiative and entrepreneurship? Development and initial application of the SIE questionnaire. *Education + Training*, 60(7/8), 800–818. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2017-0046>
- Mustamin, M., & Yasin, M. L. M. Z. (2012). The competence of school principals: What kind of need competence for school success? *Journal of Education and Learning*, 6(1), 33–42.
- Nugent, K., & Catalano, Y. (2015). Critical cultural awareness in the foreign language classroom. *NECTFL Review*, 75(2015) 15–30.
- Oldfield, K. (2010). Using critical theory to teach Public Administration students about social class in equalities. *Administrative Theory & Praxis*, 32(3), 450–472.
- Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., & Teplov, R. (2017). Developing a competency model for open innovation from the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56(6), 1306–1335. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0445>
- Polat, S., Arslan, Y., & Ölçüm, D. (2017). Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Educational Research*, 27(3), 512–526.
- Pourkalhor, O., & Esfandiari, N. (2017). Culture in language learning: background, issues and implications. *International Journal of English Language & Translation Studies*. 5(1), 23–32.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Amin, A. S. (2014). Writing a literature review research paper: A step-by-step approach. *International Journal of Basics and Applied Sciences*, 3(1), 47–56.
- Rittle, C. (2015). Multicultural nursing: Providing better employee care. *Workplace Health & Safety*, 63(12), 532–538. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/2165079915590503>
- Russell, C. L. (2005). An overview of the integrative research review. *Progress in transplantation (Alisp Virjo, Calif.)*, 15(1) 8–13. Retrieved from <https://doi.org/10.7182/prtr.15.1.0n13660r26g725kj>
- Schwarz, J. L., Witte, R., Sellers, S. L., Luzadis, R. A., Weiner, J. L., Domingo-Snyder, E., E. Page J. E. Jr., (2015). Development and psychometric assessment of the healthcare provider cultural competence instrument. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 51(52), 1–8. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0046958015583696>

- Seeleman, C., Suurmond, J., & Stronks, K. (2009). Cultural competence: A conceptual framework for teaching and learning. *Medical Education*, 43(3), 229–237. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03269.x>
- Shepherd, S. M., Willis-Esqueda, C., Newton, D., Sivasubramaniam, D., & Paradies, Y. (2019). The challenge of cultural competence in the workplace: Perspectives of healthcare providers. *BMC Health Services Research*, 19(135), 1–11. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3959-7>
- Shyu, C. S. (2015). A study of the principal's cultural proficiency integrated in school management. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(2), 20–25.
- Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Integrative review: What is it? How to do it? *Einstein*, 8(1), 102–106.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(2019), 333–339. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Whittemore, R., & Knaf, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
- Williams, C. C. (2006). The epistemology of cultural competence. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 87(2), 209 – 220.
- Young, L. M., & Gavade, H. R., (2018). Translating emotional insights from hospitality employees' comments, using sentiment analysis to understand job satisfaction. *International Hospitality Review*, 32(1), 75–92. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2018-0007>
- Yuan, H. (2017). Preparing teachers for diversity: A literature review and implications from community-based teacher education. *Higher Education Studies*, 8(1), 9–17. Retrieved from <https://doi.org/10.5539/hes.v8n1p9>