

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม : สุดยอดภาวะผู้นำสำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

*Cross – Culture Leadership: Excellence Leadership for  
Professional School Principals*

ดร. ณัฐรัฐ ธนชิตกร\*

E-mail: Dr.nattarat@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ สาระของบทความครอบคลุม 4 ประเด็นคือ (1) สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (2) องค์ประกอบสำคัญภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (3) มิติของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และ (4) ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้สามารถทำงานและดำรงชีพในสากลได้ โดยต้องสามารถบริหารและจัดการศึกษาบนความแตกต่างและหลากหลาย ของคณะครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้เรียน ที่มีที่มา วัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิม ด้วยการสร้าง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Leadership) ที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ (Trust) การเอาใจใส่ (Empathy) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) อำนาจ (Power) และการสื่อสาร (Communication) คือสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเพื่อการเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งความแตกต่างของวัฒนธรรม

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

Abstract

The objective of this article was to present a significance of cross-culture leadership for Thai professional school principals. The article cover 4 topics were: (1) the situations cause cross-culture leadership (2) cross-culture leadership elements (3) cross-culture leadership dimensions (4) cross-culture leadership for professional school principals. It focuses on professional school principals who exactly have to prepare learner for future interactions in a culturally diverse workplace. To success, they must create **cross-culture leadership** in order

to be able to manage and handle their institutions under the differences in nationality, race, religion and cultural including the background in their educations. The cross-culture leadership consists of trust, empathy, transformation, power and communication. This is an important and accurate tool for facing and solving cross-cultural conflict.

**Keywords:** Leadership, Cross-Culture Leadership, Professional School Principal

## บทนำ

ความชัดเจนที่เป็นปรากฏการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การอยู่ร่วมกันของคนในโลกปัจจุบันคือ การรวมกลุ่มประเทศที่มีอาณาเขตเชื่อมโยงติดต่อกันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ต้องการแข่งขัน และการอยู่รอดในลักษณะการเพิ่มอำนาจการต่อรองทั้งระบบเศรษฐกิจ การเมืองกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ โดยอาศัยฐานจากเงินทุนสำรอง จำนวนประชากร ทรัพยากรทั้งด้านวัตถุดิบ พลังงาน ที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มของตนเองจากการรวมกัน ซึ่งจากวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันในเชิงการต่อสู้ หรือป้องกันผลประโยชน์ของคนในกลุ่มกับกลุ่มอื่น การรวมตัวกันยังเปิดโอกาสให้ประชากรในแต่ละประเทศสามารถเคลื่อนย้ายอพยพ และทำงานในองค์กรในประเทศต่าง ๆ ที่รวมกลุ่มได้อย่างเสรี ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและผลตอบแทนที่ได้รับของคนนั้น ๆ สถานการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบต่อนโยบายการบริหารประเทศ และการวางแผนการบริหารจัดการในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในแต่ละประเทศ

โดยหลักการแล้วการรวมตัวหรือร่วมมือของกลุ่มประเทศต่าง ๆ มีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จในเชิงการค้า สังคม และการดำเนินธุรกิจของภาครัฐและเอกชน แต่ในทางปฏิบัติความสำเร็จอาจใช้เวลานานจนนำไปสู่ความล้มเหลวได้ เพราะอะไร? เบื้องต้นปัญหาอาจอยู่ที่ความแตกต่างเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม แม้กระทั่งฐานะ พื้นฐานการศึกษาเดิมของคนในสังคมในแต่ละประเทศมีความแตกต่าง เหล่านี้คือรากเหง้าของการเกิดปัญหาของ

การทำงานร่วมกันในองค์กรไม่ว่าแม้แต่สถานศึกษาที่ต้องปรับตัวรองรับการผลิตประชากรโลกในยุคโลกาภิวัตน์ตามเป้าหมายการบริหารประเทศ ประเด็นคือการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กรหรือสถานศึกษา จะบริหารจัดการปัญหาของการข้ามชาติข้ามวัฒนธรรมได้อย่างไร คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำองค์กรต้องมีคือ การมีภาวะผู้นำที่เรียกว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross- Culture or Transcultural Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ต้องประสานงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง วางแผนบริหารจัดการโดยรู้เท่าทันประเพณี วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมของบุคลากรที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม

## สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสาเหตุและภาวะการณ์เผชิญหน้าของประเทศต่าง ๆ มีปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ประเทศที่ส่งผลอย่างรุนแรง และมีผลรอบด้านต่อวางแผน การบริหาร พัฒนาประเทศทั้งทางด้านอุตสาหกรรม ชุมชน ความคิดและพฤติกรรมของคนประเทศไทยก็หนีไม่พ้นสถานการณ์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) ได้สรุปสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ระหว่างปี พ.ศ. 2554-2559 ของไทย ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบโลก ทั้งด้านการเงิน การค้าภายใต้องค์การค้าโลก (World Trade Organization WTO) ที่มีกฎเกณฑ์การค้าขายระหว่างประเทศที่เปิดโอกาสให้

คู่ค้ามีโอกาสและความเสมอภาคในลักษณะเสรีทางการค้า การบริการ หรือการผลิต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและรวมตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคแบบหลายศูนย์กลางที่มีการเปลี่ยนศูนย์กลางจากเดิมในทวีปยุโรป มาสู่สังคมเอเชียมากขึ้น โดยเฉพาะการรวมตัวกันของประเทศจีนและอินเดีย มีชื่อเรียกประเทศทางระบบเศรษฐกิจว่า Chindia จะเป็นศูนย์กลางระบบเศรษฐกิจ และการเงินใหม่ (New Hub) ของโลกในอนาคต นอกจากนี้ด้านเศรษฐกิจ การก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Friedman (2006 อ้างถึงใน รอฮิม และพูนลาภ, 2008) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The World is Flat ว่าปัจจุบันมีปัจจัย 10 ประการที่คนสามารถเชื่อมโยงกันได้ด้วยเทคโนโลยี เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัสคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำงานในสถานที่เวลาต่างกันแต่เชื่อมโยงเนื้องาน และประโยชน์ร่วมกัน แม้กระทั่งการศึกษาก็นับว่าความรู้ หรือโอกาสการเข้าถึงข้อมูลทางออนไลน์ก็เป็นเรื่องที่ได้ทำได้ที่ ทุกเวลา และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทันสมัยอย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทยการรวมตัวของกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN-Community) ประกอบด้วยประเทศไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ บรูไน พม่า กัมพูชา ลาว เวียดนาม เป็นการรวมตัวและมีความร่วมมืออย่างรอบด้าน โดยการเมืองให้จัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community: APSC) ด้านเศรษฐกิจจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และด้านสังคมและวัฒนธรรมจัดตั้ง ประชาคมสังคม และวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Culture Community: ASCC) โดยมีเป้าหมายการจัดตั้งสมาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2558 แล้วผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียวตามสโลแกนที่ว่า สิบชาติ หนึ่งอาเซียน ถือว่าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งเรื่องของระบบ

เศรษฐกิจ การค้าการลงทุน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ไม่ใช่เพียงแค่ส่งผลกระทบต่อการบริหารประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเท่านั้น การจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้คงต้องเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การมีนักศึกษาหรือนักเรียนต่างชาติ วัฒนธรรม ประเพณี เข้ามาศึกษาในประเทศเป็นจำนวนที่ส่งผลการกำหนดนโยบาย และการจัดการในด้านต่างๆ ไม่ว่าหลักสูตรที่ต้องเป็นหลักสูตรสากล (International Curriculum) การเรียนการสอนที่ต้องพัฒนาการสื่อสารเป็นแนวทางเดียวกันเพื่อเชื่อมโยงให้ผู้เรียนไม่ว่าผู้เรียนจากต่างที่กันให้เข้าใจในเรื่องเดียวกันได้อย่างถูกต้อง (Brown, 1997) นอกจากนี้การสอนเรื่องความเป็นสากลด้านวัฒนธรรมต้องเน้นให้มากที่สุดเกี่ยวกับความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ การเปิดใจรับ การมีส่วนร่วมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นซึ่งสำคัญมากต่อการพัฒนาความเข้าใจในโลกสากล (Merryfield, 1995) และการส่งผลการบริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีเป้าหมายคือ การตอบสนองความต้องการของนักศึกษาที่มาจากต่างวัฒนธรรม โดยมีปัจจัยความสำเร็จในการจัดการศึกษา ซึ่งกรณีนี้คือการพัฒนาความเข้าใจในความต้องการของนักศึกษาที่มีที่มาจากแตกต่างกัน (Roberts. and Rodriguez, 1999)

### ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม: องค์ประกอบสำคัญ

ภาวะผู้นำที่มักได้ยินและอ่านพบบ่อยๆ ในปลายศตวรรษที่ 20 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แต่ในสถานการณ์ต้นศตวรรษที่ 21 เราเริ่มได้พบเห็นปัญหาการทำงานร่วมกันหลายวัฒนธรรม เช่นปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาแตกต่างกันแต่ต้องมาทำงานร่วมกันการใช้ภาษาสากล คือ ภาษาอังกฤษ หลายเรื่องหลายกรณีมักมีปัญหการทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งผิดพลาด สุดท้ายคือปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ หรือเกิดเป็นการขัดแย้งตามมา ดังนั้นการแก้

ปัญหา คือ การต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรมใหม่ได้ สำคัญจึงติดอยู่กับผู้นำในองค์กรหรือในสถานการณ์หนึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross – Culture Leadership) ในเชิงการบริหารจัดการทางธุรกิจการแก้ปัญหาที่มุ่งหวังให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ในเชิงสังคมก็ต้องการให้ทุกคนที่อยู่ในสังคมสงบสุข ทั้งนี้ในสถานศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมคงมีความหมายที่จะให้การบริหารทั้งผู้คนที่ทำงานเป็นบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนที่มาจากหลายวัฒนธรรม มีผลผลิตที่มุ่งสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศและของโลก

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ความพยายามที่จะนิยามหรือให้ความหมายที่ชี้ถึงคุณลักษณะหรืออะไรคือภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมซึ่งยังมีความสับสนในตัวตามที่ Dickson, Den Hartog, and Mitchelson (2003) ที่กล่าวว่า การศึกษาความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่กำลังก่อกวนกันเหมือนมวยปล้ำยังสับสน เพราะอาจหมายถึงการศึกษาคนที่มาจากวัฒนธรรมหนึ่งกำลังทำตัวเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่มีวัฒนธรรมอื่นปะปนอยู่ หรืออาจหมายถึงการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำวัฒนธรรมหนึ่งที่แตกต่างวัฒนธรรมอื่น แต่หากพิจารณาจากการสรุปของ Graen, et al. (1997 อ้างถึงใน Dickson, Den Hartog, and Mitchelson (2003) สรุปว่าคนหนึ่งต้องการทำให้ข้ามวัฒนธรรมและต้องการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม ขยายความได้ว่า เป็นความตั้งใจของคนหนึ่งที่ต้องการเป็นผู้นำที่แก้ปัญหา หรือการทำงานของวัฒนธรรมต่างกัน และ Avruch (1998) สรุปว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในทางปฏิบัติ และทางหลักการ ก็คือการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะ ภาวะผู้นำ ความสามารถของผู้นำ เพื่อแก้ปัญหา ของความขัดแย้งและความแตก

ต่างทางวัฒนธรรม เพื่อหวังให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปยังเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นการพยายามนิยามความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม สิ่งที่ค้นพบคือ การเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะต้องมีความพยายามแก้ไขปัญหของการทำงานที่มีคนในองค์กรมาจากหลากหลายประเพณีมาจากท้องถิ่น เชื้อชาติ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่วนมากมักจะมีปัญหาในการสื่อสารความเข้าใจ และความขัดแย้ง (Cross- Culture Conflict) โดยผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะต้องแก้ไขปัญหเหล่านี้ด้วยการเจรจา (Negotiate) และมีข้อตกลงเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จากข้อสรุปดังกล่าวทำให้สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย

1. การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
2. การมีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Competencies)
3. การมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ((Conflict Management)
4. การมีความสามารถในการเจรจา (Negotiate Competencies)
5. การมีความสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมของคนอื่นได้เป็นอย่างดี (Understanding Difference Culture Competencies)
6. การมีความสามารถในการสื่อสารได้หลายภาษา (Languages Competencies)

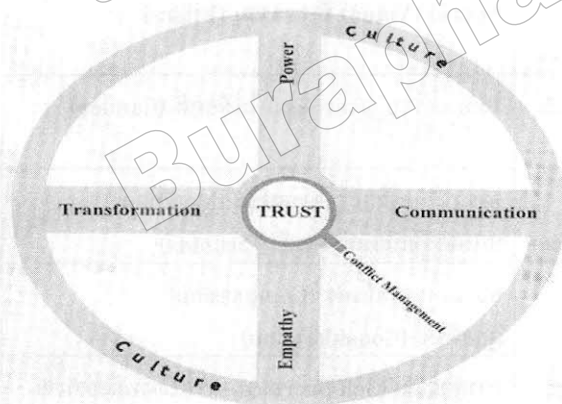
### มิติของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

Grisham (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับ 3 สิ่งคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งสามารถนิยามภาวะผู้นำได้ว่า เป็นผู้มีความสามารถสร้างแรง

บันดาลใจให้ผู้ตาม และสร้างแรงบันดาลใจให้ประสบความสำเร็จนความคาดหวัง ส่วนของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม Grisham ได้ทำการการศึกษาวิจัยเพื่อหา รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างง่าย (Model for Cross-Culture Leadership) เพื่อนำไปสู่การนำไปการใช้และสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานของผู้นำ ผลการศึกษาวิจัยได้ข้อสรุป ผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 มิติ ดังรายละเอียดและภาพที่ 1 ประกอบ

1. การไว้วางใจ (Trust)
2. การเอาใจใส่ (Empathy)
3. การเปลี่ยนแปลง (Transformation)
4. อำนาจ (Power)
5. การสื่อสาร (Communication)
6. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict

Management)



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (XLQ Model)

ที่มา: Grisham (2006)

Grisham (2006) สรุปว่าภายใต้แผนภาพเปรียบเสมือนวงล้อที่มีความแตกต่างวัฒนธรรม (Culture) อยู่ร่วมกัน โดยวงล้ออาศัยจุดศูนย์กลางของวง (Hub) เป็นแกนตัวขับเคลื่อนให้วงล้อมีการเคลื่อนไหว ในลักษณะของการไม่มีอุปสรรค จุดศูนย์กลางของวงล้อนี้ คือความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ (Trust) ที่มีอยู่ในคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่น (Lubricant) ที่จะทำให้วงล้อหมุนได้อย่างสะดวกความไว้วางใจนี้ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับหลักการบริหารการจัดการขัดแย้ง (Conflict Management) หากผู้นำขาดความไว้วางใจ การบริหารความขัดแย้งยากที่จะได้สำเร็จ อีกทั้งการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรที่มีผู้ร่วมงานต่างวัฒนธรรมกันก็ไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย จากภาพวงล้อนอกจากจะมีจุดศูนย์กลางล้อที่เป็นองค์ประกอบหลักแล้วยังมี 4 องค์ประกอบหรือซี่งล้อ (Spokes) ที่สำคัญคือ 1. การเอาใจใส่ (Empathy) 2. การเปลี่ยนแปลง (Transformation) 3. อำนาจ (Power) และ 4. การสื่อสาร (Communication)

โดยมีข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารหรือผู้นำมีความรู้ในแต่ละองค์ประกอบหรือแกนและเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี ในทางกลับกันหากองค์ประกอบหรือแกนทั้ง 4 มีปัญหาในลักษณะการเป็นจุดอ่อนจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำลดลงอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบหรือแกนซี่งล้อจะพบสาระสำคัญที่เป็นสาระหลักหรือข้อบ่งชี้หลักและข้อบ่งชี้ย่อย ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 มิติผู้นำข้ามวัฒนธรรมและข้อบ่งชี้

	มิติผู้นำ (XLQ Dimension)	ข้อบ่งชี้ (Descriptors)	ข้อบ่งชี้ย่อย (Sub-Descriptors)
1	ความไว้วางใจ หรือเชื่อถือ (Trust)	ใส่ใจ และผูกพัน (Care & Concern)	เคารพ นับถือ (Esteem) มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก (Face)
		คุณลักษณะ (Character)	ซื่อสัตย์ (Honesty & Integrity) รับผิดชอบและ ภักดี (Duty & Loyalty) ยินดีชื่นชม (Admiration)
		มีสมรรถนะ (Competence)	เทคนิค (Technical) การตัดสินใจ (Judgment)
		ความน่าเชื่อถือ (Dependability)	ความสามารถในการคาดการณ์ (Predictability) การให้สัญญา (Commitment)
		ไม่มีความกลัว/ กล้าหาญ (Fearlessness)	มีความมั่นใจ (Confidence) มีการเสียสละ (Self-Sacrifice)
		มีความเมตตา (Humaneness)	มีความอดทน (Tolerance) มีสัมมาคารวะ (Respect)
		ผู้บูรณาการ (Integrator)	มีเป้าหมาย (Goals) มีความร่วมมือ (Cohesiveness)
		มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity & Ethics)	มีคุณค่า (Value) มีคุณธรรม (Ethics)
		มีความซื่อตรงและยุติธรรม (Truth & Justice)	ไม่เอาเปรียบ (Fairness) ไม่มีอคติ (Candor)
2	การเอาใจใส่ (Empathy)	มีความรู้อย่างดีใน วัฒนธรรม (Cultural Intelligence)	การเปรียบเทียบ/อุปมาอุปมัย (Metaphor) ขนบธรรมเนียมประเพณี (Customs)
		มีความเมตตา (Humaneness)	ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) ดุลยพินิจ (Consideration)
		ภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant Leadership)	การเสียสละ (Self-Sacrifice) การสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)
3	การเปลี่ยนแปลง (Transformation)	แรงบันดาลใจ (Inspiration)	คาดหวัง (Expectations) การให้คำปรึกษา แนะนำ (Mentoring)
		เสน่ห์/ความสามารถพิเศษ (Charisma)	แน่วแน่/ตัดสินใจเด็ดขาด (Decisive) คุณลักษณะ พิเศษที่เป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness)
		เปลี่ยนความเสี่ยง (Risk Change)	ปรารถนาการเปลี่ยนแปลง (Desire to Change) ปลอดภัย (Security)
		วิสัยทัศน์ (Vision)	มองอนาคต (Foresight) เป้าหมาย (Goals)

	มิติผู้นำ (XLQ Dimension)	ข้อบ่งชี้ (Descriptors)	ข้อบ่งชี้ย่อย (Sub-Descriptors)
4	อำนาจ (Power)	อำนาจโดยความรู้ (Knowledge Power)	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing Knowledge) การให้คำปรึกษา (Mentor)
		อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power)	ตามทำนองคลองธรรมตามหลักกฎหมาย (Legitimate) การเมือง (Political)
		ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance)	สถานที่ (Locus) สังคมชุมชน (Communitarism)
		อำนาจอ้างอิง (Referent Power)	ความกล้าหาญ (Bravery) ความอบอุ่น (Warmth)
		อำนาจการให้รางวัล ลงโทษ (Reward & Punishment Power)	การบังคับ (Coercive) การให้รางวัล (Reward)
5	การสื่อสาร (Communication)	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	ความเข้าใจ (Understanding) การสื่อสาร (Communication)
		ความสามารถ (Competence)	วัฒนธรรม (Cultural) การสื่อสาร (Communication) การฟัง (Listening)
		การสร้างสรรค์ (Creativity)	การเล่าเรื่อง (Storytelling) การเปรียบเทียบ/อุปมาอุปมัย (Metaphor)
		ความอดทน (Patience)	ใช้เวลา (Time) การทำซ้ำ (Repetition)
		ความอ่อนไหว (Sensitivity)	แสดงออกสีทางหน้า (Face work)
		ความรู้รอบรู้ (Wisdom)	ถูกต้อง (Accuracy) วัฒนธรรม (Culture)
		การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	ความรู้ (Knowledge) การรับฟัง (Listening) การเตรียมตัว (Preparation)

ที่มา : Grisham (2006)

จะเห็นได้ว่าทักษะหรือความสามารถของผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะต้องมีทักษะและสร้างความไว้วางใจ (Trust) เป็นแกนหลักแล้วจะต้องมี พฤติกรรม หรือ ภาวะผู้นำสำคัญเป็นองค์ประกอบคือ 1) การเอาใจใส่ (Empathy) 2) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) 3) อำนาจ (Power) 4) การสื่อสาร (Communication) เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยหลักการบริหารการจัดการขัดแย้ง (Conflict Management) ซึ่งผู้นำจะต้องมีความรู้ในแต่ละองค์ประกอบและเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้านอย่างลึก

ซึ่งแล้ว สารสำคัญของข้อบ่งชี้และข้อบ่งชี้ย่อยในแต่ละด้านที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีเพื่อเป็นมิติหรือสิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Lakhani (Online) ซึ่งได้ศึกษา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติของการดำเนินการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ สรุปว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อสามารถพัฒนาและหลอมรวมภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำการสื่อสาร (Communication Leadership) ภาวะผู้นำหลักการ (Principled Leadership) ภาวะผู้นำการให้รางวัลอย่างยุติธรรม (Reward Equity Leadership) และภาวะผู้นำในความมั่นใจ (Confident Leadership) คือปัจจัยที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในความหลากหลายของวัฒนธรรมในการดำเนินงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของประเทศต่างๆ ที่รวมกันเป็นสมาชิกกลุ่มประเทศอาเซียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการค้าโลกทำให้การศึกษาของไทยต้องอยู่ในบริบทการเตรียมตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2554-2559) ในกรอบแนวคิด การเสริมสร้างศักยภาพประชาคมซึ่งเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม การบริหารจัดการสมัยใหม่ต้องมีความยืดหยุ่น ความเป็นสากล ที่จะต้องกลั่นกรองให้เหมาะสมกับสังคมไทยในยุคปัจจุบันที่มีความเป็นสากลมากขึ้นประกอบกับแนวคิดในการสร้าง สถาปัตยกรรมทางสังคมไทยโดยสร้างสถาบันหลักของสังคมเป็นหน่วยปลูกฝังคุณธรรม ศีลธรรม ค่านิยม โดยผ่านระบบการศึกษา พัฒนาหลักสูตรให้เสริมสร้างคุณค่าและค่านิยมที่ดีงาม ด้วยกรอบของการวางแผนการบริหารประเทศดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักและรับเป็นภาระในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นสาระสำคัญของการบริหารจัดการโดยมีสาเหตุดังนี้

1. ความต้องการของสังคมต่อคุณภาพของผู้เรียน เป็นที่แน่ชัดเรื่องของผลผลิตทางการศึกษา คือคุณภาพของผู้เรียนที่มีคุณสมบัติที่ตอบสนองสังคม เมื่อสังคมมีความเป็นสากล มีพลวัตในการขับเคลื่อนตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านระบบเศรษฐกิจ การเงิน การค้า และสังคม ความคาดหวังในคุณภาพผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาจะต้องมีองค์ความรู้ในระดับสากลทั้งด้านการสื่อสาร การเข้าใจในประเภทธุรกิจข้ามชาติ ตลอดจนการเป็นพลเมืองของสังคมโลก (World Citizen) ดังที่ Merryfield (1995) กล่าวว่าในสถานการณ์ของการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ถ้าต้องการเป็นพลเมืองที่มีประสิทธิภาพ และมีการพึ่งพาของสังคมที่มีความหลากหลาย นักเรียนต้องเข้าใจความซับซ้อนของความเป็นโลกาภิวัตน์และต้องพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ข้อคิดเห็นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักและวางแผนการผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีพและชีวิตในโลกได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพในการเป็นพลเมืองโลก (World Citizen)

2. ความอยู่รอดของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการรวมกลุ่มประเทศ โดยการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในอนาคตคือ การมีทรัพยากรหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีการเผชิญหน้าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งความเชื่อและศรัทธาในวัฒนธรรมของชาติตน เป็นการขัดแย้งทางการทำงานที่มีวัฒนธรรมเป็นขีดบรรทัดฐานของการอยู่ร่วมกัน การบริหารจัดการอาจใช้แนวทางในการปรับกระบวนการให้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมลดน้อยและไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน (บรรจง, 2547) หากการบริหารจัดการในความหลากหลายวัฒนธรรมในสถานศึกษาล้มเหลวย่อมหมายถึงโอกาสของความอยู่รอด หรือความคงอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมย่อมเป็นไปได้



ถึงเวลาแล้วที่นักบริหารสถานศึกษาทุกท่านต้องทบทวนและให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ (Professional Principal) ที่มีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย มุ่งหวังผลเลิศตามแผนงานที่กำหนดไว้ ความสำเร็จคือผู้บริหารมืออาชีพต้องมุ่งมั่นไม่ทอดอ้อมท้อความพยายามเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ และคณะ, 2545) และต้องใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างซับซ้อน มีความตระหนักในระบบเศรษฐศาสตร์และการเมือง (Ecological and Political Awareness) ระดับของเศรษฐกิจการเมืองในประเทศและสู่สากล อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน (Steer) หรือสนับสนุน (Facilitate) สถานศึกษาในทางปฏิบัติ เป็นการระมัดระวังเพื่อเตรียมพร้อมในการปรับตัวและองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต (Bottery, 2004) จะเห็นได้ว่าถึงเวลาการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาความจำเป็นอย่างยิ่งคือ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ต้องมีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (School leader professional and Cross Culture Leadership) เป็นความสัมพันธ์ที่อยู่คู่กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## บทสรุป

การเชื่อมโยงและการเปลี่ยนแปลงในเชิงความหลากหลายทางวัฒนธรรม สังคม การเงิน การค้าของโลก ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างชัดเจน การได้ประโยชน์จากการเป็นกลุ่มสมาชิกของประเทศต่างๆ ของไทยไม่ว่าจะเป็นการรวมอยู่กลุ่มประเทศอาเซียน และการมีสนธิสัญญาผูกพันประเทศต่างๆ ในโลก ขอมส่งผลดี และผลกระทบเป็นภาระของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หากพิจารณาในด้านการจัดการศึกษาจะต้องเตรียมตัวกัน โดยเริ่มจากการให้ความรู้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในการจัดการศึกษาในระดับความเป็นสากล โดยการเตรียมพร้อมทั้งด้านหลักสูตร ครูผู้สอน และบริบทต่างๆ ให้สอดคล้องความเป็นนานาชาติของผู้เรียนที่มีวัฒนธรรม และที่แตกต่างกันในหลายหลายเรื่อง ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการเตรียมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมให้ได้ เพื่อการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการบริหารจัดการ

## เอกสารอ้างอิง

- บรรจง อมรชีวิน. (2547). *Cross-Culture วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ: บริษัท ส. เอเซียเพรส (1989)
- รอฮีม ปรามาท และพูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. (2008). *ใครว่าโลกกลม The World is Flat*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วีเลิร์น. แปลจาก Friedman. T. L., 2005, 2006, 2007. *The World is Flat*. (Release 3.0) A Brief History of the Twenty-First Century. New York. International Creative Management, Inc.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ. (2545). *ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). *วิสัยทัศน์ประเทศไทยสู่ปี 2570 เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2551 ของสศช. วันศุกร์ที่ 15 สิงหาคม 2551*. กรุงเทพฯ: บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *จากวิสัยทัศน์ 2570....สู่แผน 11*.  
กรุงเทพฯ: บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด
- Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press.
- Bottery, M. (2004). *The Challenges of Educational Leadership*. London. Paul Chapman Publishing.
- Brown, L. B. (1997). *Adding International Perspectives to Vocational Education*. ERIC Digest No. 183, Available: <http://www.ericdigests.org/1998-1/adding.htm>, October 30, 2010
- Dickson, M.W., Den Hartog, D. N., and Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a Cross - Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions. *The Leadership Quarterly* 14. Pp729-768
- Grisham, T. (2006). *Cross-Cultural Leadership*. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Project Management School of Property, Construction and Project Management Royal Melbourne Institute Technology University
- Lakhani, M. A. *Effective Cross Cultural Leadership for Attaining Organizational Learning, Performance and Business Results*. Online [www.magnaleadership.com/docs/anzampaper060706.pdf](http://www.magnaleadership.com/docs/anzampaper060706.pdf)
- Merryfield, M. (1995). *Teacher Education in Global and International Education*. ERIC Digest, Available: <http://www.ericdigests.org/1996-1/adding.htm>, October 30, 2010
- Roberts, N. S. and Rodriguez, D. A.(1999). *Multicultural Issues in Outdoor Education*. ERIC Digest. Available: <http://www.ericdigests.org/2000-4/outdoor.htm>, October 30, 2010