

การพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมสำหรับบัณฑิตในศตวรรษที่ 21

Cross-Cultural Work Competencies Development for Graduates in the 21st Century

กรณัฏฐ์ สกุกฤติ¹, สิริรัตน์ นาคา², ศศิรัช สายขุน³ และ ฐิติกร หมายมัน⁴
Koranut Sakulkrit¹, Sirirat Nakha², Sasirat Saikhoone³ and Thitikorn Maimun⁴

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹School of Management Science, Eastern Asia University

²สำนักบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

²Office of Educational Service, Eastern Asia University

³คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

³School of Business Administration, Eastern Asia University

⁴นักวิชาการอิสระ

⁴Independent Scholar

Received: March 3, 2023

Revised: March 31, 2023

Accepted: March 31, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการกล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมสำหรับบัณฑิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในศตวรรษที่ 21 จะเกิดการการทำงานข้ามวัฒนธรรมมากขึ้น ดังนั้นการเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการร่วมงานกับบุคคลหลากหลายจะเป็นทักษะที่โลกการทำงานใหม่ต้องการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจด้านที่สำคัญในด้านการผลิตบัณฑิตที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมให้กับบัณฑิต โดยสามารถนำหลักการพัฒนาสมรรถนะที่แบ่งออกเป็น 3 ระยะมาดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง คือ ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่ต้องการ ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะของบัณฑิตที่เป็นปัจจุบัน และระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ โดยการพัฒนาการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning: CBL) เพื่อกำหนดสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการในเรื่องการปรับตัวสู่บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม และปัจจัยทางวัฒนธรรมเฉพาะของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมุ่งเน้นให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้ที่พัฒนาตนเองในด้านการเข้าใจวัฒนธรรม การจัดการทัศนคติ การเรียนรู้วัฒนธรรมโดยตรงและจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ด้วยการเรียนรู้ รับมือ อธิบาย เปิดมุมมองทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ ไปสู่การวางแผนการสื่อสาร การนำเสนอให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่อยู่ รวมถึงการสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานข้ามวัฒนธรรมในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ, สมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรม, ศตวรรษที่ 21

Abstract

This academic article explores the principles of cross-cultural competency development for graduates in the 21st century. In the 21st century, globalization and technology have brought people and cultures closer together than ever before. As a result, cross-cultural work has become more prevalent, and the ability to work with diverse people is becoming an essential skill in the new working world. Therefore, it is crucial for higher education institutions must prioritize the development of cross-cultural competency in their graduates. The development of cross-cultural competency is a continuous process, with three distinct phases. Phase 1 involves creating a cross-cultural competency model that is required to effectively work with diverse people. Phase 2 assesses the current competency of graduates while phase 3 focuses on developing and improving these competencies by applying the Competency Based Learning (CBL): The process of determining results to determine desired results, specific cultural factors that lead to the need to adapt to behaviors and cross-cultural abilities in a multicultural context. Conforming to the concept of 21st century skills. Higher education institutions must equip their graduates with the necessary skills to work effectively in a globalized world. By developing cross-cultural competency, learners can communicate and collaborate across cultures, and effectively navigate diverse environments.

Keywords: Competencies Development, Cross-cultural Work Competencies, 21st Century



บทนำ

ในอดีตการศึกษาและทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของคนในแต่ละพื้นที่ แต่ละภูมิภาค และในแต่ละประเทศ ที่เรียกว่า “วัฒนธรรมข้ามชาติ (cross cultural)” เป็นไปเพื่อผลประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือธุรกิจการค้าเป็นหลัก เพราะสิ่งที่เคลื่อนย้ายไปในที่ต่าง ๆ ทั่วโลกนั้น ไม่ใช่ผู้คน หากแต่เป็นผลผลิตที่เกิดจากคน จึงส่งผลให้ปัจจุบันมีหลายประเทศทั่วโลกมีชาวต่างชาติเข้ามาทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น และเมื่อรวมกับจำนวนนักท่องเที่ยวทำให้มีปริมาณมากจนสังเกตเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะประเทศไทยที่เป็นฐานการผลิตการลงทุนข้ามชาติ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งจากเดิมมีนักลงทุน นักธุรกิจ และผู้บริหารในองค์กรข้ามชาติ ผนวกกับต่อมาได้มีการนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาเพิ่มเติม เช่น กลุ่มวิศวกร กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ รวมถึงการขยายธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ ที่เข้ามาเปิดสำนักงาน ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ซึ่งคนไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะทำงานระดับกลาง

ถึงสูงขององค์กรเป็นหลัก โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดหรือสูงกว่า ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาจากประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศ ส่วนแรงงานระดับกลางจะมาจากประเทศเพื่อนบ้านเป็นหลัก (Khunphonkaew, 2014)

ทั้งนี้ ในศตวรรษที่ 20 ซึ่งมีการเคลื่อนย้ายประชากรน้อย การเข้ามาของต่างชาติถูกมองว่าเป็นการคุกคาม จึงยังเห็นหลักสูตรการเรียนที่มุ่งรักษาอัตลักษณ์ของประเทศและถ่ายทอดอุดมการณ์ชาตินิยมไปสู่คนรุ่นใหม่ แต่โลกในศตวรรษที่ 21 จะเกิดการ ทำงานข้ามวัฒนธรรมมากขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน ดังนั้นการเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการร่วมงานกับบุคคลหลากหลายจะเป็นทักษะที่โลกการทำงานใหม่ต้องการ หากผู้ออกแบบหลักสูตรเปลี่ยนฐานคิดใหม่ จะทำให้การออกแบบหลักสูตรแตกต่างไปอย่างสิ้นเชิง (Pittayapongsakorn, 2017)

ดังนั้น ที่ผ่านมา สกอ. ได้กำหนดให้การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการอุดมศึกษา และบูรณาการการเป็น

ประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำกรอบแผน
อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เพื่อให้ระบบอุดมศึกษา
เตรียมพร้อมในการรองรับให้ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคม
อาเซียนได้ อุดมศึกษาจำเป็นต้องเสริมหลักสูตรในทุกคณะ
และภาควิชา ให้นักศึกษาตระหนักในเรื่องของอาเซียนมาก
ขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของ
ภาษา ทั้งภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาในการทำงานของอาเซียน
และภาษาของประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้คุณภาพบัณฑิตใน
อนาคตไปสู่สากล และนำประเทศให้มีความสามารถในการ
แข่งขันได้ โดยมียุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียม
ความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 1
การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐาน
ในระดับสากล มีกลยุทธ์ (1) พัฒนาสมรรถนะด้านการใช้
ภาษาอังกฤษของนักศึกษาไทยในระดับที่ใช้ในการทำงาน
ได้ และ (2) พัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและ
การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตไทย (Office of the
Higher Education Commission, 2011)

โดยประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผลการ
ศึกษาของอุดมศึกษาไทยที่ได้สรุปประเด็นความท้าทาย
ในการสร้างความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
(Pongsrirojana, 2015) ว่า สถาบันอุดมศึกษาของประเทศ
ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่างเผชิญกับความท้าทาย
ในลักษณะคล้ายกัน คือ (1) การคำนึงถึงคุณภาพของการ
จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับจำนวนและ
ความต้องการที่เพิ่มขึ้น (2) รูปแบบการศึกษาที่เปิดกว้าง
ให้กับผู้เรียน เช่น การศึกษาแบบเปิดและการศึกษาทาง
ไกล เพราะสามารถเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาแก่
ประชาชนโดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในวัยทำงาน และผู้ที่อาศัยอยู่
ในพื้นที่ห่างไกล อีกทั้งการศึกษาข้ามชาติ (transnational
education) ก็มีแนวโน้มจะเติบโตเพิ่มขึ้น (3) การพัฒนา
ความเป็นสากลของอุดมศึกษา เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึง
ประสงค์ของบัณฑิตในตลาดแรงงานในประเทศและระหว่าง
ประเทศในด้านการเสริมประสบการณ์การศึกษาในสภาพ
แวดล้อมนานาชาติและทักษะในการติดต่อสื่อสารข้าม
วัฒนธรรมซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญเพื่อการดำรงชีวิตและการ
ทำงานในศตวรรษที่ 21 อันประกอบไปด้วย (1) ทักษะด้าน
การเรียนรู้และนวัตกรรมที่เน้นความริเริ่มสร้างสรรค์และ
นวัตกรรมความคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
การสื่อสารและการร่วมมือ (2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ

และเทคโนโลยีที่เน้นความรู้ด้านสารสนเทศความรู้เกี่ยวกับ
สื่อความรู้ด้านเทคโนโลยีและ (3) ทักษะชีวิตและอาชีพที่
เน้นความยืดหยุ่นและปรับตัวการริเริ่มสร้างสรรค์และเป็น
ตัวของตัวเองทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรมการเป็น
ผู้สร้างหรือผลิต (productivity) และความรับผิดชอบ
เชื่อถือได้ (accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ
(responsibility) โดยทักษะด้านสังคมและทักษะ
ข้ามวัฒนธรรม (social and cross cultural skills) มี
หัวใจสำคัญ คือ สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่กับสภาพ
แวดล้อมและผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างไม่รู้
สึกเครียดหรือแปลกแยก และทำให้งานสำเร็จได้ เป็นเรื่อง
ของการเรียนรู้และยกระดับความฉลาดด้านสังคม (social
intelligence) และความฉลาดด้านอารมณ์ (emotional
intelligence) (Panich, 2015)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมา รวมถึงการลงทุนข้ามชาติ
ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี มีคนต่างด้าวสัญชาติที่อยู่ในกลุ่ม
ประเทศในแถบเอเชียหลังไหลเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น
ส่งผลให้เกิดการขยายตัวด้านการงานข้ามวัฒนธรรม ดัง
นั้น สถาบันการศึกษาที่จะผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานทั้ง
ในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมบุคคลที่สามารถ
ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ หรือทำงานยังต่างประเทศให้
ได้ผลงานดี โดยคำนึงถึงคุณสมบัติเพื่อเป็นแนวทางในการ
พัฒนาทักษะต่าง ๆ ได้แก่ (1) มีความรู้ ความเข้าใจในมิติ
ทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ยอมรับความหลากหลาย และ
มีทัศนคติที่เป็นบวกต่อทั้งวัฒนธรรมของตนเอง และของ
เพื่อนร่วมงานจากชาติอื่น (2) มีความสามารถทางภาษา
ต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ภาษา (หากสามารถสื่อสารได้หลาย
ภาษายิ่งดีโดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศ
ที่เราต้องทำงานด้วย โดยเฉพาะภาษาของประเทศใน
อาเซียนด้วยกัน ถ้าสามารถจดจำคำทักทาย มารยาทของ
แต่ละประเทศที่ไปพบปะ ก็จะช่วยเพิ่มเสน่ห์และความ
ประทับใจเมื่อแรกเจอได้เป็นอย่างดี (3) ยืดหยุ่น ปรับตัว
ได้ในสถานการณ์ที่แตกต่าง และชอบแสวงหาความรู้ในสิ่ง
แปลก ๆ ใหม่ ๆ (4) พร้อมเดินทางทั้งต่างจังหวัด
และต่างประเทศ มีความอดทนกับการเดินทางระยะ
เวลานาน ๆ อยู่ตามลำพังได้ สามารถช่วยเหลือ
ตนเองหรือพึ่งตนเองได้ (5) มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
ไม่มีโรคประจำตัวที่รุนแรงจนเป็นอุปสรรคในการ
เดินทางไกล ๆ และมีสุขภาพจิตที่ดี เผชิญกับอุปสรรค

ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) มีความรู้ หรือความสามารถพิเศษเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติ อาทิ การปรุงอาหารประจำชาติ ร้องเพลง ศิลปะการแสดง สถานที่สำคัญ สถานที่ท่องเที่ยว ประวัติศาสตร์ และความรู้ทั่วไป เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนบทสนทนา ทำให้สร้างความคุ้นเคยและกระชับมิตรได้เร็วขึ้น (Khunphonkaew, 2014)

ดังนั้น การเสริมสร้างสมรรถนะให้กับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนจากต่างชาติและนักลงทุนไทยที่จะไปลงทุนในต่างชาติ จึงส่งผลให้มูลค่าการลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย และการขยายตัวทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาลงทุนในต่างประเทศเพิ่มขึ้น อันจะช่วยให้ประเทศมีงบประมาณในการพัฒนาประเทศและสร้างรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้น

สมรรถนะการทำงาน

สมรรถนะ (competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland, 1973 as cited in Intarasopa, 2012) สำหรับประเทศไทย Office of the Civil Service Commission (2005) ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร Intarasopa (2012) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ

รวมถึง Sirimai (2012) ให้ความหมายของสมรรถนะในการทำงาน (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (knowledge, skills, personal

attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

2. ทักษะ (skills) หมายถึงทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรม

สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมได้รับการนำมาศึกษาผ่านหน่วยงานต่าง ๆ กระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อการเพิ่มสมรรถนะแก่ทหารในกองทัพ (Abbe, Gulick & Herman, 2007) และต่อมาได้นำมาศึกษาในส่วนของภาคพลเรือน ซึ่งคำว่า “สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม” (cross-cultural competence) หมายถึง ความรู้ ทศนคติ บุคลิก พฤติกรรม และชุดทักษะ ที่สมาชิกจำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุงานที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการแบ่งสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยทางวัฒนธรรมทั่วไป และปัจจัยทางวัฒนธรรมเฉพาะ ซึ่งปัจจัยทางวัฒนธรรมทั่วไปเป็นรากฐานของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมสำหรับทหาร ประกอบด้วย ทศนคติหลัก ชุดทักษะ และพื้นฐานความรู้ ที่ช่วยในการปรับตัวสู่บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม ปัจจัยทางวัฒนธรรมเฉพาะของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ทศนคติที่จำเป็น ทักษะ และชุดความรู้ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจในงานที่กำหนดหรือการดำเนินงานที่มีลักษณะ

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สำคัญ Hajjar (2010) หรือแบ่งเป็นชุดของความรู้ วัฒนธรรมทั่วไป ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ (KSAs) ที่การพัฒนาผ่านการ ศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ ที่ให้มีความสามารถ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนทางวัฒนธรรม ในสภาพที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Eckel, 2014; Chunpen, 2012)

องค์ประกอบของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม

สำหรับองค์ประกอบของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) ความรู้และความเข้าใจ (knowledge and cognition) ประกอบด้วย ความตระหนักในวัฒนธรรม (cultural awareness) รูปแบบการข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural schema) ความสามารถในการคิดเชิงซ้อน (cognitive complexity) (2) ผลกระทบและแรงจูงใจ (affect and motivation) ประกอบด้วย ทศนคติและความริเริ่ม (attitudes and initiative) ความรู้สึกร่วม (empathy) ความต้องการใกล้ชิด (need for closure) และ (3) ทักษะ (skills) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) การควบคุมตนเอง (self-regulation) ความยืดหยุ่น (flexibility) (Abbe et al., 2007) สำหรับ Hajjar (2010) แบ่งสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยทางวัฒนธรรมทั่วไป เป็นรากฐานของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ทศนคติหลัก ชุดทักษะ และพื้นฐานความรู้ ที่ช่วยในการปรับตัวสู่บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ ปัจจัยทางวัฒนธรรมเฉพาะของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ทศนคติที่จำเป็น ทักษะ และชุดความรู้ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจในงานที่กำหนดหรือการดำเนินงานที่มีลักษณะความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สำคัญ

Paris et al. (2011) ได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารอบแนวคิดของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competence) และมาตรการหลัก (core enablers)

1. สมรรถนะหลักของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางด้านการคิด (thinking factor) หรือความรู้ความเข้าใจ คือ ความรู้เชิงประจักษ์ ความรู้เชิงกระบวนการ และความรู้เชิงมโนทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ทางวัฒนธรรม (cultural knowledge) ความตระหนักเกี่ยวกับองค์กร (organizational awareness) การเปิดรับทัศนะทางวัฒนธรรม (perspective-taking)

1.2 ปัจจัยด้านการเชื่อมโยง (connecting factor) ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (communication) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) และความสามารถในการปรับตัวด้านวัฒนธรรม (cultural adaptability)

2. มาตรการหลักของการมีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม คือ บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านความยืดหยุ่น แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความยืดหยุ่นต่อการรับรู้ (cognitive bias resilience) ซึ่งประกอบด้วย ความอดทนและความคลุมเครือ (tolerance and ambiguity) ความจำเป็นขั้นต่ำสำหรับปิด (low need for closure) การไม่ด่วนสรุป (suspending judgment) มองภาพรวม (inclusiveness) และมีวัฒนธรรมหลากหลาย (multiculturalism)

ส่วนที่ 2 ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (emotional resilience) ซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นต่อความเครียด (stress resilience) และการควบคุมอารมณ์ (emotional regulation)

ส่วนที่ 3 ความยืดหยุ่นต่ออัตลักษณ์ส่วนบุคคล (self-identify resilience) ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง (self-confident) อัตลักษณ์ส่วนบุคคล (self-identify) การพึ่งพา (reciprocity) และการมองโลกในแง่ดี (optimism)

2.2 ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพัน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ผ่านการสังเกต (learning through observation) และความอยากรู้อยากเห็น (inquisitiveness)

ส่วนที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction) ประกอบด้วย ความสามารถในการยืดหยุ่นทางสังคม (social flexibility) ความเต็มใจในการมีส่วนร่วม (willingness to engage) และความซื่อสัตย์มั่นคง (integrity)

อีกทั้ง Eckel (2014) ได้แบ่ง องค์ประกอบจำเป็นเพื่อให้มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นในการทำงานในวัฒนธรรมต่างประเทศ ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนประกอบแรก คือ “ความรู้วัฒนธรรม” ความรู้ดังกล่าวเริ่มต้นด้วยการรับรู้วัฒนธรรมของตัวเอง และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมและความแตกต่างทางวัฒนธรรม

โดยใช้โครงสร้างความรู้หรือกรอบแนวคิด อันนำไปสู่ความเข้าใจที่ซับซ้อนมากขึ้นของแหล่ง การแสดงออก และผลกระทบของวัฒนธรรม

ส่วนประกอบที่สอง คือ “การแสดงออก” และรวมถึงเจตคติต่อวัฒนธรรมอื่น ๆ แรงจูงใจในการเรียนรู้ และมีส่วนร่วม โดยเปิดกว้างและการเอาใจใส่เป็นสำคัญ

ส่วนประกอบที่สาม คือ “ทักษะ” ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการควบคุมตัวเองในการข้ามวัฒนธรรม ทักษะความสัมพันธ์ และความยืดหยุ่นในมุมมองบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน



Picture 1. based on the model of Abbe & Halpin, 2009

ภาพ 1 สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม: based on the model of Abbe et al.

Note: From “Cross-cultural competence in Army leaders: A conceptual and empirical foundation” by A. Abbe, L. M. Gulick and J. L. Herman, 2007, USA.: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences

ตาราง 1

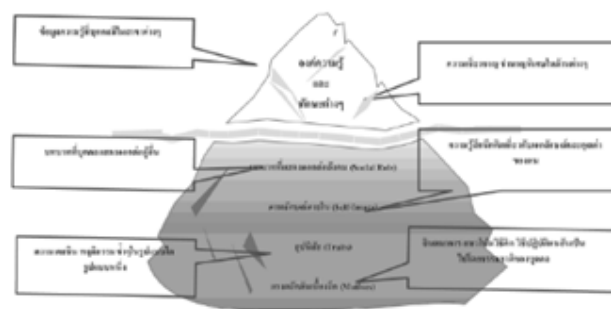
การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม

สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	Abbe et al. (2007)	Hajjar (2010)	Paris (2011)	Eckel (2014)
ความรู้ข้ามวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓
ทัศนคติข้ามวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓
คุณลักษณะข้ามวัฒนธรรม		✓		
ทักษะข้ามวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓

การพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม

McClelland (McClelland, 1973 as cited in Office of the Civil Service Commission, 2005) อธิบายแนวคิดเรื่องสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและสามารถ

พัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยเหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพ 2 ที่มาของ Competency

Note: From “Testing for competency rather than for intelligence” by D. McClelland, 1973, *American Psychologist Journal*, 28(1), pp. 1-14 Copyright 1973 by the American Psychological Association

ซึ่งการนำหลักการสมรรถนะ (competency-based approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทย โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในพระราชกรณียกิจและปัจจุบัน โดยกำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน สำหรับภาคการศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการนำหลักการนี้มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

การประยุกต์ใช้หลักการสมรรถนะจะมีการดำเนินงานใน 3 ระยะที่ต่อเนื่องกัน คือ ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (competency model) ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (competency Assessment) และระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (competency development) ในการดำเนินงานในระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (competency development) เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินงานใน 2 ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ (1) จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (competency model) หรือเรียกกันทั่วไปว่า โมเดลสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมา และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้นควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริงมิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา (2) ต้องมีการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้น เข้าสู่การประเมินสมรรถนะ (competency assessment) ในขั้นที่ 2 เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้นว่า มีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้ว และสมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ

สามารถให้สูงขึ้น (Chuanwan, 2009)

นอกจากนี้ Sompongum (1997) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ โดยการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Learning--CBL) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่พัฒนาดตนเอง (self-Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามท้องถื่นการคาดหวัง ซึ่งกระบวนการออกแบบการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) หรือกระบวนการสร้างหลักสูตร CBL จะมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ (results)
2. พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (outputs) อะไร
3. พิจารณาว่าพฤติกรรม (behaviors) จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว
4. กำหนดสมรรถนะ (competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

โดยการนำการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้มีกระบวนการ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (competency)
2. บุคลากรแสดงพฤติกรรม (behaviors) ตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา
3. พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผล (outputs)
4. ผลของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ (results) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า Competency-Based Learning--CBL ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือเรียก

ว่า Competency-Based Performance--CBP



ภาพ 3 การเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning--CBL)

Note: From “Development of operational competency: Core competencies” by Sompongum, C., 1997, *Journal of Educational Administration Burapha University*, 1(1), 25–41.

สำหรับวิธีและเทคนิคในการปรับปรุงสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ดังนี้ (1) ความไวทางวัฒนธรรม (ตระหนักถึงความแตกต่าง) (2) การเคารพผู้ร่วมงานและวัฒนธรรม (3) มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (4) การแสดงความเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (5) ลดความการกระทำที่ไม่เหมาะสมในวัฒนธรรมอื่น (6) มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ทั้งทางด้านวัฒนธรรมและภาษา และ (7) เข้าร่วมในการฝึกอบรมที่หลากหลายหรือการเรียนรู้ทำงานร่วมกันที่หลากหลาย (DuBrin, 2011; Rasmussen, 2016) ได้จำแนกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย: ถ้าคุณทำงานในที่แตกต่าง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมไม่ใช่เพียงเพื่อความสนุกสนาน การสร้างความสัมพันธ์จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ

2. เข้าใจวัฒนธรรมด้วยตนเอง: โดยตระหนักถึงความจริงที่ว่ามุมมองของสิ่งที่เห็นเนื่องจากพื้นหลัง ประวัติส่วนตัว และวัฒนธรรมของคุณเอง

3. การจัดการทัศนคติที่มีวัฒนธรรม: คุณไม่จำเป็นต้องรักวัฒนธรรม แต่คุณต้องให้ความตระหนักในค่านิยมและประเพณีที่แตกต่างจากของคุณ

4. การเรียนรู้วัฒนธรรมโดยตรง: อย่าคาดหวังหนังสือหรือการฝึกอบรมหลักสูตรจะทำให้คำตอบ แต่ให้พยายามทำความเข้าใจในวัฒนธรรมด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่พบเจอ

5. พัฒนาแหล่งข้อมูลที่คุณเชื่อถือได้: ค้นหาสอง หรือสามแหล่ง เพื่อให้ได้รับคำตอบจากเกี่ยวกับวัฒนธรรม รวมถึงสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้คุณรู้สึกสะดวกในการสอบถามข้อมูล

6. เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ: คุณไม่สามารถเรียนรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรมก่อนการเดินทาง เน้นการเรียนรู้เหมาะสมกับความสนใจของคุณเพื่อใช้ในการเชื่อมต่อ และเรียนรู้เพิ่มเติมในขณะที่คุณอยู่ในต่างประเทศ

7. รับมือกับวัฒนธรรมที่น่าประหลาดใจ: ไม่ว่าคุณเตรียมล่วงหน้าเท่าใด ก็จะมีบางสิ่งที่ยังประสพกับผู้ที่ทำคุณพยายามที่จะค้นหาว่าทำไม การทำเช่นนั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งใหม่

8. อธิบายพฤติกรรมของวัฒนธรรม: อธิบายให้ตัวเองว่าทำไมผู้อื่นถึงทำวัฒนธรรมนี้ซึ่งแตกต่างจากของคุณเอง โดยใช้สิ่งที่คุณรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมมาอธิบายลักษณะการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้คุณสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งของวัฒนธรรมโดยรวม

9. มุมมองทางวัฒนธรรม: พยายามมองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของผู้คนจากวัฒนธรรมอื่น ๆ โดยการมองวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจใหม่

10. วางแผนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม: คิดล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่คุณจะกล่าวและวิธีการที่คุณต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ ซึ่งถ้าคุณรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมจะช่วยให้คุณได้วิธีที่ดีที่สุด

11. วิธีการนำเสนอตัวเอง: วิธีการนำเสนอ และแสดงตัวเองอย่างประสิทธิภาพสูงสุด หากคุณ ปรับใช้วิธีการนำเสนอตัวเองให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่อยู่

12. การสะท้อน และแสวงหาข้อเสนอแนะ: การสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ รวมถึงสอบถามว่าเขาคิดอย่างไรต่อคุณ

สอดคล้องกับการเรียนรู้ประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบไปด้วย 45 คือ (1) การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้อื่น (study) (2) การให้พื้นที่การแสดงออกสำหรับวัฒนธรรมอื่น และการยอมรับพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่แตกต่างจากตนเอง (space) (3) การสร้างกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีมาจากวัฒนธรรมอื่น (strategy) และ (4) การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีมาจากวัฒนธรรมอื่น (start) (Sinthunava & Pokpong, 2019)

การศึกษา กับสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้กลายเป็นแนวคิดและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการศึกษาที่ถูกผลิต พัฒนา สนับสนุน และเผยแพร่โดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนหลายแห่งทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวาระทางการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตั้งอยู่บนฐานคิดที่เชื่อว่า รูปแบบการ

ศึกษาแบบดั้งเดิมในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเน้นย้ำแต่การเรียนรู้และท่องจำเนื้อหาในสาระวิชาหลัก อาทิ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาศาสตร์ สังคมศึกษา ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วในการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกศตวรรษใหม่ ภายใต้อิทธิพลของความท้าทายใหม่

สำหรับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ตั้งต้นจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (learning outcomes) ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง “ทักษะ” (skills) ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิต และการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ควบคู่กับ “เนื้อหา” (contents) ในสาระวิชาหลัก และความรู้อื่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น ความรู้เรื่องโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านพลเมือง ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านหลักสูตรที่มีลักษณะกระชับ (lean curriculum) ช่างคิด (thinking curriculum) และบูรณาการ (interdisciplinary curriculum) เพื่อสร้างนักเรียนที่มี “คุณลักษณะ” (characters) อันพึงปรารถนาของโลกศตวรรษที่ 21 ได้นั้น คือ รู้จักคิด รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดชีวิต (Junvith & Sasiwuttiwat, 2013)



ภาพ 4 เป้าหมายการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21

Note: From “Human capital development for better productivity” by Junvith, P., & Sasiwuttiwat, S., 2013, Human capital development for better productivity. Annual academic seminar 2013: New development model: Towards quality growth based on productivity improvement. Bangkok: TDR

ดังนั้น ความสำเร็จของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง คือ นักศึกษา ระบบประกันคุณภาพนักศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการรับหรือคัดเลือกนักศึกษาเข้าศึกษาในหลักสูตร และการส่งเสริมพัฒนานักศึกษาให้มีความพร้อมทางการเรียน และมีกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง ประกอบด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มวิชาหลัก (core subjects) (2) กลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) (3) กลุ่มทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation skills) และ (4) กลุ่มทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (information, media and technology skills) โดยทักษะสำคัญที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมาก คือ

1. กลุ่มทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ (1) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) (2) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (creativity and innovation) (3) การสื่อสารและความร่วมมือกัน (communication and collaboration)

2. กลุ่มทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (information, media and technology skills) ประกอบด้วย การรู้สารสนเทศ (information literacy) การรู้สื่อ (media literacy) และการรู้ ICT (ICT literacy)

3. กลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่น (flexibility and adaptability) ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (initiative and self direction) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural interaction) ความรับผิดชอบและความสามารถผลิตผลงาน (accountability and productivity) ความเป็นผู้นำและรับผิดชอบ ต่อสังคม (leadership and social responsibility) (Office of the Higher Education Commission, 2017)

เห็นได้ว่า การศึกษากับสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 มีกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้มีการแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา และพฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมาย เช่นเดียวกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งตั้งต้นจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้

(learning outcomes) โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง “ทักษะ” (skills) ควบคู่กับ “เนื้อหา” (contents) ในสาระวิชาหลักและความรู้อื่นที่สำคัญ ซึ่งสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมก็เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) ที่มีการส่งเสริมในเรื่องปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural interaction)

บทสรุป

จากที่กล่าวมา การพัฒนาสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 นั้น คือ การพัฒนาให้บุคคลมีความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจด้านที่สำคัญในด้านการผลิตบัณฑิต สามารถประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาสมรรถนะซึ่งมีการดำเนินงานใน 3 ระยะอย่างต่อเนื่องกัน คือ ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่ต้องการทั้งในด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) คุณลักษณะ (attribute) และทักษะ (skill) ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะของบัณฑิตที่เป็นปัจจุบันจากสมรรถนะที่กำหนดในระยะที่ 1 และระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ โดยนำรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดในระยะที่ 1 และข้อมูลปัจจุบันจากระยะที่ 2 ไปดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Learning--CBL) โดยมีกระบวนการตามขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดผลลัพธ์ (results) ที่พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (outputs) และพิจารณาว่าพฤติกรรม (behaviors) จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว เพื่อกำหนดสมรรถนะ (competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และจะนำไปสู่การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) ซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา และพฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผล ไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมาย ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งตั้งต้นจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (learning outcomes) โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง “ทักษะ” (skills) ควบคู่กับ “เนื้อหา” (contents) ในสาระวิชาหลักและความรู้อื่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถมุ่งเน้นให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้การพัฒนาตนเองในด้านการเข้าใจวัฒนธรรม การจัดการทัศนคติ การเรียนรู้วัฒนธรรมโดยตรงและจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ด้วยการเรียนรู้รับมือ อธิบาย เปิดมุมมองทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ ไปสู่การวางแผน การสื่อสาร การนำเสนอให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่อยู่ รวมถึงการสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ และประสบการณ์ จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามที่คาดหวัง คือ การมีสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ในกลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) ที่มีการส่งเสริมในเรื่องปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural interaction) ที่ช่วยในการปรับตัวสู่บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม และปัจจัยทางวัฒนธรรมเฉพาะของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ทักษะที่จำเป็น ทักษะ และชุดความรู้ที่ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานมีประสิทธิภาพ หรือมีการดำเนินงานที่มีลักษณะความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



References

- Abbe, A., Gulick, L. M., & Herman, J. L. (2007). *Cross-cultural competence in army leaders: A conceptual and empirical foundation*. USA.: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Chuanwan, C. (2009). *Model of teacher competency and educational personnel*. Bangkok: National Institute for Development of Teachers, Faculty Staff and Educational Personnel. (in Thai)
- Chunpen, N. (2012). *Development of indicators and a scale for measuring teachers' cross-cultural competence: Testing measurement invariance by teachers' background*. *Educational Research and Psychology, Faculty of Education*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- DuBrin, A. J. (2011). *Human relations for career and personal success*. (11th ed.). London, United Kingdom: Pearson.
- Eckel, A. (2014). *Cross Cultural Competence (CCC) from cultural understanding to cross cultural competence*. Retrieved from [http:// www. cimic-coe.org/products/conceptual-design/cimic-innovation/advanced-cultural -competence-aac/cross-cultural-competence-ccc/](http://www.cimic-coe.org/products/conceptual-design/cimic-innovation/advanced-cultural-competence-aac/cross-cultural-competence-ccc/).
- Hajjar, R. M. (2010). *A new angle on the U.S. Military's emphasis on developing cross-cultural competence: Connecting in-ranks' cultural diversity to cross-cultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Intarasopa, W. (2012). *Development of instructional leadership competencies of Small-Sized School Administrators*. *Educational Administration, Faculty of Education*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Junvith, P., & Sasiwuttiwat, S. (2013). *Human capital development for better productivity. Annual academic seminar 2013: New development model: Towards quality growth based on productivity improvement*. Bangkok: TDRI.
- Khunphonkaew, J. (2014). *Ready to work across cultures?*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/105929> (in Thai)

- McClelland, D. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American psychologist journal*, 28(1), 1-14.
- Office of the Civil Service Commission. (2005). *Deployment of resource management capabilities human. Seminar documents: Performance of government officials, 31 January 2005*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission. (2011). *Strategies for Thai higher education in preparation for becoming an ASEAN Community*. Retrieved from www.tu.mahidol.ac.th/th/asean/ASEAN15-Plan.pdf. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission. (2017). *Internal education quality assurance guide higher education 2014 B.E.* Nonthaburi: Parbpim Limited Partnership. (in Thai)
- Panich, V. (2015). Ways to create learning for students in the 21st century. *Walailak journal of learning innovations*, 1(2), 3-14.
- Paris, C., Johnston, J., Hughes, S., McCoy-Fisher, C., Severe, C., Reid, P., & van Driel, M. (2011). Framework for cross-cultural competence and learning recommendations. In *DEOMI 8th Biennial EO, Diversity, and Culture Research Symposium, December 6-8*, 133-151 Florida: Patrick Air Force Base. <https://bit.ly/3IWHcOI>
- Pittayapongsakorn, N. (2017). *Change attitudes towards Thai education (End)*, Bangkokbiznews. Retrieved from <https://tdri.or.th/2017/10/education-paradigm-shift-2/>. (in Thai)
- Pongsrirojana, S. (2015). The challenges of Thai higher education toward ASEAN community in the year 2015. *Romphruek journal*, 33(1), 25-55. (in Thai)
- Rasmussen, L. (2016). *Cross-cultural competence: Engage people from any culture*. Retrieved from <http://www.globalcognition.org/cross-cultural-competence/>.
- Sinthunava, K., & Pokpong, S. (2019). Important factors for cross-cultural experiential learning. *Journal of graduate studies in Northern Rajabhat Universities*, 9(2), 63-76. (in Thai)
- Sirimai, K. (2012). *Work competencies*. Retrieved from <http://competency.rmutp.ac.th/>. (in Thai)
- Sompongum, C. (1997). Development of operational competency: Core competencies. *Journal of educational administration Burapha University*, 1(1), 25-41.

