ถอดบทเรียนแนวคิดโคดาวาริจากมหาวิทยาลัยสึคุบะ สู่ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เหนือมาตรฐาน*

LESSONS FROM KODAWARI AT THE UNIVERSITY OF TSUKUBA TOWARD EDUCATIONAL LEADERSHIP BEYOND STANDARDS

กลัญญุตา ก้องธีรสกุล[1] ปัทมพร แสงศรี[2] ฟ้าอำพร สิงห์ทอง[3]
อนุชา กอนพ่วง[4] และ ธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย[5]
Kalunyuta Kongthirasakul[1] Patthamaporn Sangsri[2] Fa-amporn Singtong[3]
Thirasak Uppamaiathichai[4] and Anucha Kornpuang[5]
มหาวิทยาลัยนเรศวร
Naresuan University,Thailand
Corresponding Author's Email: Patthamaporn.sn@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนแนวคิดโคดาวาริจากการศึกษาดูงาน ณ มหาวิทยาลัยสึคุบะ ประเทศญี่ปุ่น และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแนวคิดนี้กับภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่ให้น้ำหนักกับตัวชี้วัดและผลลัพธ์ที่วัดได้ในระยะสั้น โดยใช้การวิเคราะห์แนวคิดร่วมกับการสะท้อนประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน ผ่านกรอบทฤษฎีทางการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อทำความเข้าใจว่าแนวคิดโคดาวาริมีคุณลักษณะอย่างไร และสัมพันธ์กับการพัฒนาผู้นำและการยกระดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาในลักษณะใด

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าโคดาวาริเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ ความรับผิดชอบ และการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยผู้ที่ยึดถือแนวคิดนี้จะรักษาความประณีตของงานไว้อย่างสม่ำเสมอแม้ในรายละเอียดที่ปราศจากการตรวจสอบจากภายนอก แนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสามประการที่เชื่อมโยงกันตามระดับของการวิเคราะห์ ได้แก่ คุณค่าภายในและแรงจูงใจที่ยั่งยืนในระดับบุคคลซึ่งขับเคลื่อนการทำงานจากความรับผิดชอบต่อตนเองมากกว่ารางวัลภายนอก มาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอมในระดับงานซึ่งมุ่งความประณีตและความรับผิดชอบต่อคุณภาพในทุกขั้นตอน และวัฒนธรรมองค์กรบนฐานความไว้วางใจและทุนทางสังคมในระดับองค์กรซึ่งเกิดจากการให้เกียรติซึ่งกันและกันของบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้ ความนอบน้อม การให้เกียรติในวิชาชีพ และความใส่ใจในรายละเอียด เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือและยั่งยืน

* Received 30 June 2026; Revised 3 August 2026; Accepted 31 August 2026

บทความเสนอว่าการนำโคดาวาริมาใช้ในภาวะผู้นำทางการศึกษามิใช่การเลียนแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่น หากเป็นการยกระดับมาตรฐานภายในของผู้นำจากการมุ่งทำงานให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน ไปสู่การสร้างคุณค่าที่สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพองค์กรบนฐานการให้คุณค่าแก่ความเป็นมนุษย์ เพื่อนำไปสู่สถาบันการศึกษาที่สร้างและส่งมอบคุณค่าทางปัญญาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: โคดาวาริ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, มหาวิทยาลัยสึคุบะ

Abstract

This article aims to draw lessons from the concept of Kodawari through a study visit to the University of Tsukuba, Japan, and to analyze how this concept relates to educational leadership within the context of contemporary organizational management, which tends to emphasize performance indicators and short-term measurable outcomes. Employing conceptual analysis together with reflective analysis of the study visit, and drawing on theories of management, leadership, and organizational culture, the article examines the characteristics of Kodawari and how it relates to leadership development and the improvement of quality in educational institutions.

The analysis indicates that Kodawari is an ethical standard of professional practice grounded in a commitment to quality, responsibility, and respect for others, whereby those who hold to it sustain the refinement of their work consistently, even in details that are subject to no external inspection. The concept comprises three interrelated components across different levels of analysis: intrinsic value and sustainable motivation at the individual level, which drives work through responsibility to oneself rather than external rewards; uncompromising quality standards at the level of the work itself, which pursue care and responsibility for quality at every stage; and an organizational culture built on trust and social capital at the organizational level, arising from mutual respect among members at all levels. Humility, professional dignity, and attentiveness to detail emerge as key factors shaping trustworthy and sustainable leadership.

The article proposes that applying Kodawari to educational leadership is not an imitation of Japanese culture, but rather a means of elevating leaders'

internal standards, from working merely to meet assessment criteria toward creating value beyond ordinary standards, alongside developing organizational quality on the basis of respect for human worth, in order to foster educational institutions that create and deliver intellectual value sustainably.

Keywords: Kodawari, Educational Leadership, University of Tsukuba

บทนำ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันดำเนินไปภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขันและระบบตัวชี้วัดที่มุ่งความรวดเร็วและผลลัพธ์ที่วัดเป็นปริมาณ องค์กรจำนวนมากจึงให้น้ำหนักกับยุทธศาสตร์ระดับกว้างและผลสัมฤทธิ์ที่เห็นผลในระยะสั้นเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ปรัชญาการบริหารแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลด้านความประณีตในการทำงาน ยังคงเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมที่ประคับประคองความยั่งยืนขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดหนึ่งที่สะท้อนรากฐานนี้คือ โคดาวาริ (Kodawari - こだわり) ซึ่งมีความหมายว่า การยึดมั่นในมาตรฐานที่ตนกำหนดขึ้นโดยไม่ประนีประนอม แม้ในรายละเอียดที่ปราศจากการตรวจสอบจากภายนอก การยึดมาตรฐานลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในแบบฉบับญี่ปุ่น ที่เห็นว่าคุณภาพที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน มิใช่จากการควบคุมภายนอกเพียงอย่างเดียว (Ishikawa, 1985)

ในบริบทของภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวคิดโคดาวาริมีความสำคัญ เพราะความสำเร็จของสถาบันการศึกษามิได้เกิดจากนโยบายหรือโครงสร้างของระบบเพียงลำพัง แต่เกิดจากมาตรฐานภายในที่ผู้นำยึดถือต่อจริยธรรมวิชาชีพและการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น มุมมองนี้สอดรับกับแนวคิดภาวะผู้นำระดับที่ห้าที่เสนอว่าผู้นำซึ่งนำองค์กรจากดีสู่ยอดเยี่ยมมักผสานความถ่อมตนส่วนบุคคลเข้ากับความมุ่งมั่นทางวิชาชีพอย่างแรงกล้า (Collins, 2001) เมื่อพิจารณาผ่านกรอบนี้ โคดาวาริจึงมิใช่เพียงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่หล่อหลอมภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรได้

มหาวิทยาลัยสึคุบะเป็นตัวอย่างที่สะท้อนแนวคิดนี้ได้ชัดเจน มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีรากฐานสืบเนื่องจาก Tokyo University of Education และได้รับการสถาปนาใหม่ในปี 1973 ณ เมืองวิทยาศาสตร์สึคุบะ ในฐานะมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนระบบวิชาการแบบเดิมภายใต้ปรัชญา Open and New โดยยกเลิกระบบคณะแบบดั้งเดิมและใช้ระบบกลุ่มวิชาและกลุ่มวิจัยแทน เพื่อลดการทำงานแบบแยกส่วนและส่งเสริมการไหลเวียนขององค์ความรู้ข้ามศาสตร์ ขณะเดียวกัน แม้จะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วิถีปฏิบัติขององค์กรยังคงรักษาความนอบน้อมและการให้เกียรติผู้อื่นไว้อย่างเข้มแข็ง ภาวะผู้นำที่ปรากฏจึงแสดงถึงความ

สมดุลระหว่างประสิทธิภาพของระบบและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นแง่มุมที่การศึกษาดูงานด้านโครงสร้างหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวอาจมองข้ามไป

เมื่อนำแนวคิดโคดาวาริมาพิจารณาเทียบกับบริบทการศึกษาไทย ปรากฏความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลักการกับการปฏิบัติที่ควรตั้งข้อสังเกต ระบบการศึกษาไทยมีกลไกจริยธรรมวิชาชีพที่ใกล้เคียงกับโคดาวาริอยู่แล้วในหลักการ ผ่านมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพต้องรัก ศรัทธา และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ แต่ในทางปฏิบัติ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาไทยกลับถูกขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอกเป็นหลัก ความแตกต่างสำคัญระหว่างโคดาวาริกับวัฒนธรรมคุณภาพของไทยจึงมิได้อยู่ที่การขาดกรอบจริยธรรมวิชาชีพ แต่อยู่ที่การแปลงหลักการนั้นให้กลายเป็นมาตรฐานภายในที่ผู้ปฏิบัติยึดถือแม้ในจุดที่ปราศจากการตรวจสอบ

ข้อมูลจากการประเมินระดับนานาชาติสะท้อนสภาพนี้ได้ในระดับหนึ่ง ผลการประเมิน PISA 2022 พบว่านักเรียนไทยมีคะแนนเฉลี่ยด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่านอยู่ที่ 394 409 และ 379 คะแนนตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศ OECD ในทุกด้าน (OECD, 2023) ขณะที่การวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่าสัดส่วนนักเรียนไทยที่มีผลการเรียนรู้ระดับสูงในวิชาคณิตศาสตร์มีเพียงประมาณร้อยละ 1 สวนทางกับสัดส่วนผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าระดับพื้นฐานซึ่งสูงกว่ามาก (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) ข้อมูลนี้แสดงว่าความเป็นเลิศในระดับบุคคลซึ่งเป็นแก่นของโคดาวาริ ยังปรากฏได้จำกัดในระบบการศึกษาไทย และแสดงถึงความจำเป็นของการปลูกฝังมาตรฐานภายในในระดับผู้ปฏิบัติงาน มิใช่เพียงระดับนโยบาย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อถอดบทเรียนแนวคิดโคดาวาริจากการศึกษาดูงาน ณ มหาวิทยาลัยสึคุบะ ประเทศญี่ปุ่น 2) เพื่อวิเคราะห์แนวคิดนี้ผ่านกรอบทฤษฎีทางการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร และ 3) เพื่ออภิปรายความหมายของโคดาวาริต่อภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทไทย พร้อมเสนอกรอบการนำไปใช้สำหรับผู้นำสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ บทความพิจารณาโคดาวาริผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการตามระดับของการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) คุณค่าภายในและแรงจูงใจที่ยั่งยืน 2) มาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอม และ 3) วัฒนธรรมองค์กรบนฐานความไว้วางใจและทุนทางสังคม บทความนี้เป็นบทความวิชาการที่ใช้การวิเคราะห์แนวคิดร่วมกับการสะท้อนประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน โดยเชื่อมโยงข้อสังเกตจากการศึกษาดูงานเข้ากับการทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารและภาวะผู้นำ แล้วตีความเพื่อสร้างข้อเสนอทางความคิด มิใช่การวิจัยที่เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจากมหาวิทยาลัยสึคุบะโดยตรง ข้อเสนอที่ได้จึงเป็นกรอบทางความคิดที่รอการตรวจสอบด้วยข้อมูลในบริบทไทยต่อไป

แนวคิด “โคดาวาริ” (Kodawari - こだわり)

โคดาวาริ หมายถึง ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อมาตรฐานที่ตนกำหนดขึ้นโดยไม่ประนีประนอม เป็นสภาวะที่บุคคลยกระดับความรับผิดชอบในหน้าที่ให้เป็นเรื่องของศักดิ์ศรีทางวิชาชีพ ผู้ที่ยึดถือโคดาวาริจะรักษาความประณีตของงานไว้อย่างสม่ำเสมอ แม้ในรายละเอียดที่ไม่มีการตรวจสอบจากภายนอก แนวคิดนี้จัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพแบบญี่ปุ่นร่วมกับโมโนซุกุริซึ่งหมายถึงจิตวิญญาณของการสร้างสรรค์งาน และไคเซ็นซึ่งหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยโคดาวาริเน้นที่การให้ความสำคัญกับรายละเอียดอย่างไม่ลดละ (Aivazi & Brett, 2024) ในบริบทของการบริหาร โคดาวาริจึงมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งยกระดับผลงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เห็นว่าคุณภาพที่แท้จริงเริ่มต้นจากจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน (Ishikawa, 1985) บทความนี้วิเคราะห์แนวคิดโคดาวาริผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. คุณค่าภายในและแรงจูงใจที่ยั่งยืน

โคดาวาริขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายในมากกว่าปัจจัยภายนอกอย่างรางวัลหรือคำชื่นชม โดยเกิดจากความรัก ความภาคภูมิใจ และความรับผิดชอบต่อคุณภาพของงาน คุณลักษณะนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเองที่เสนอว่าบุคคลจะแสดงศักยภาพได้เต็มที่เมื่อมีอิสระในการกำหนดทิศทางการทำงานและเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Deci & Ryan, 2017) เมื่อผู้นำยึดถือโคดาวาริ เป้าหมายของงานจะเปลี่ยนจากการทำภารกิจให้สำเร็จตามกำหนดไปสู่การรักษามาตรฐานที่ตนมีต่อตนเอง ส่งผลให้เกิดความใส่ใจในรายละเอียดแม้ในส่วนที่ไม่มีการตรวจสอบจากภายนอก

นอกจากนี้ แนวคิดหลักการความก้าวหน้ายังอธิบายว่าแรงจูงใจที่ยั่งยืนเกิดจากการรับรู้ว่าตนกำลังทำงานที่มีความหมายและเห็นความก้าวหน้าของงานนั้นอย่างต่อเนื่อง (Amabile & Kramer, 2011) โคดาวาริจึงมิใช่เพียงการใส่ใจรายละเอียด แต่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่หล่อหลอมทั้งคุณภาพของงาน จริยธรรมในการทำงาน และภาวะผู้นำไปพร้อมกัน

2. มาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอม

เมื่อคุณค่าภายในของผู้ปฏิบัติงานแสดงออกมาเป็นการกระทำ ย่อมปรากฏเป็นมาตรฐานคุณภาพที่ไม่ยอมประนีประนอมในทุกขั้นตอนของงาน โคดาวาริในระดับนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าคุณภาพที่แท้จริงเริ่มต้นจากจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมด้วยกระบวนการเพียงอย่างเดียว (Ishikawa, 1985) แนวคิดนี้สอดคล้องกับปรัชญาการทำงานแบบญี่ปุ่นอีกหลายแนวคิดที่เน้นความประณีตของงานร่วมกัน โดยเฉพาะโมโนซุกุริซึ่งหมายถึงการสร้างสรรค์งานด้วยความรับผิดชอบต่อคุณภาพ และมองการพัฒนางาน การควบคุมกระบวนการ ไปจนถึงการส่งมอบผลงานเป็นหนึ่งเดียวที่เชื่อมโยงกัน แตกต่างจากแนวทางที่แยกแต่ละกิจกรรมออกจากกัน (Aoki & Staeblein, 2018) โคดาวาริและโมโนซุกุริจึงเป็น

แนวคิดที่เสริมกัน โดยโคดาวาริเน้นการยึดมั่นในมาตรฐานของผู้ปฏิบัติ ส่วนโมโนซุกุริอธิบายว่าการยึดมาตรฐานนั้นปรากฏในกระบวนการสร้างงานอย่างไร

ภายใต้มาตรฐานลักษณะนี้ การจัดการคุณภาพไม่ได้มุ่งเพียงรักษามาตรฐานให้คงที่ แต่มุ่งใส่ใจรายละเอียดในทุกขั้นตอนของการทำงาน ผู้นำจึงขับเคลื่อนองค์กรด้วยความเชื่อว่าทุกกระบวนการคือโอกาสในการยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดความบกพร่องเป็นศูนย์ที่เห็นว่าคุณภาพต้องเกิดจากการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ต้นมากกว่าการแก้ไขในภายหลัง (Crosby, 1979)

ความประณีตที่ปรากฏในการปฏิบัติงานยังสัมพันธ์กับแนวคิดคุณภาพที่สร้างความประทับใจของคาโน ซึ่งอธิบายว่าความประทับใจสูงสุดของผู้รับบริการมักเกิดจากรายละเอียดที่ไม่ได้คาดหวังไว้ล่วงหน้าแต่ได้รับเกินความคาดหมาย (Kano et al., 1984) ความใส่ใจที่แทรกอยู่ในทุกองค์ประกอบของงานจึงไม่เพียงยกระดับคุณภาพของการบริการทางการศึกษา แต่ยังช่วยสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้แก่สถาบันได้อย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์กรบนฐานความไว้วางใจและทุนทางสังคม

ความสำคัญของโคดาวาริมิได้จำกัดอยู่ที่ระดับบุคคล แต่ปรากฏชัดเมื่อแนวคิดนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับมุมมองที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากค่านิยมและสมมติฐานร่วมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยไม่ต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก (Schein, 2010) ในบริบทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โคดาวาริมีบทบาทในการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานของทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lencioni, 2002) การที่ผู้นำและบุคลากรให้เกียรติซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและความรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จขององค์กร

มุมมองนี้สอดคล้องกับแนวคิดทุนทางสังคมที่เห็นว่าความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจช่วยส่งเสริมความร่วมมือและลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (Putnam, 1995) องค์กรที่บุคลากรทุกระดับยึดถือมาตรฐานโคดาวาริร่วมกันจึงสามารถสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความใส่ใจ จนกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ประการร่วมกัน จะเห็นว่าโคดาวาริเชื่อมโยงแรงจูงใจในระดับบุคคล มาตรฐานคุณภาพในระดับงาน และวัฒนธรรมความไว้วางใจในระดับองค์กรเข้าด้วยกัน โดยคุณค่าภายในทำให้ผู้นำมุ่งมั่นต่อความถูกต้องและความประณีตจากภายในตนเอง ความมุ่งมั่นนี้แสดงออกเป็นมาตรฐานคุณภาพที่ไม่ประนีประนอมในทุกขั้นตอนของงาน และเมื่อมาตรฐานนี้แสดงออกผ่านการให้เกียรติและความใส่ใจต่อผู้ร่วมงานทุกระดับ ย่อมนำไปสู่วัฒนธรรมของความไว้วางใจที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

ภาวะผู้นำที่ปรากฏ ณ มหาวิทยาลัยสึคุบะ

ประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยสึคุบะแสดงว่าภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ตั้งอยู่บนโคดาวาริมิได้วัดจากถ้อยคำในวิสัยทัศน์หรือแผนยุทธศาสตร์ แต่วัดจากความประณีตที่ผู้นำแสดงออกผ่านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ข้อสังเกตหนึ่งที่ปรากฏชัดคือความนอบน้อมของศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแม้จะมีชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญในระดับสากล แต่แสดงความอ่อนน้อมและมักกล่าวขออภัยเมื่อเห็นว่าการสื่อสารอาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจไม่ชัดเจน พฤติกรรมนี้มิใช่เพียงมารยาททางสังคม แต่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

พฤติกรรมนี้สอดคล้องกับแนวคิดความถ่อมตนทางปัญญาที่อธิบายว่าผู้มีความรู้สูงย่อมตระหนักถึงข้อจำกัดของตนและพร้อมเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย (Leary et al., 2017) อีกทั้งยังสะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำระดับที่ห้า ซึ่งเป็นระดับสูงสุดในลำดับขั้นของภาวะผู้นำที่ผสานคุณสมบัติสองด้านที่ดูเหมือนขัดกันเข้าไว้ด้วยกัน คือความถ่อมตนกับความมุ่งมั่นทางวิชาชีพอย่างแรงกล้า ผู้นำในระดับนี้ทุ่มเทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไม่ลดละ แต่ในขณะเดียวกันกลับไม่ยกตนหรือแสวงหาการยอมรับให้แก่ตนเอง โดยมักให้เครดิตความสำเร็จแก่ผู้อื่นและปัจจัยแวดล้อม ขณะที่พร้อมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดด้วยตนเอง (Collins, 2001)

การแสดงความอ่อนน้อมลักษณะนี้ช่วยลดระยะห่างทางอำนาจ สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พฤติกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เห็นว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำคือการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตและประสบความสำเร็จ (Greenleaf, 1977) บทเรียนจากมหาวิทยาลัยสึคุบะจึงแสดงว่ายิ่งบุคคลก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการมากเท่าใด ความอ่อนน้อมและการให้เกียรติผู้อื่นยิ่งต้องปรากฏชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น นอกจากความนอบน้อมของผู้นำแล้ว โคดาวาริที่ปรากฏ ณ มหาวิทยาลัยสึคุบะยังสะท้อนผ่านแนวปฏิบัติอีกสองประการที่เห็นได้ชัดเจน คือการให้เกียรติในวิชาชีพทุกลำดับชั้นและความใส่ใจในรายละเอียดจนถึงวินาทีสุดท้าย

การให้เกียรติในวิชาชีพทุกลำดับชั้น

การให้เกียรติในลำดับชั้นแรกปรากฏผ่านการที่ศาสตราจารย์และผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติต่อบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเคารพในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ก่อให้เกิดความไว้วางใจและการประสานงานบนฐานความสัมพันธ์ที่ก้าวข้ามข้อจำกัดของลำดับชั้นทางการบริหาร แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงมิได้ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่ขับเคลื่อนด้วยความเคารพซึ่งกันและกันและเป้าหมายร่วมกัน โดยเมื่อความเคารพข้ามสายงานเกิดขึ้น ประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นและข้อผิดพลาดจะลดลง (Gittell, 2003)

การให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ยังสอดคล้องกับแนวคิดการลดระยะห่างทางอำนาจในทฤษฎีมิติวัฒนธรรม ซึ่งอธิบายว่าการให้เกียรติในทุกบทบาทช่วยสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับใช้ความเชี่ยวชาญของตนได้เต็มศักยภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจ (Hofstede, 2001) นอกจากนี้การยอมรับคุณค่าของงานทุกลักษณะยังสะท้อนมุมมองที่ให้เกียรติงานฝีมือทุกประเภท โดยถือว่างานตั้งแต่งานสนับสนุนไปจนถึงงานวิชาการขั้นสูง หากทำด้วยความทุ่มเทและประณีตย่อมมีคุณค่าและความเป็นมืออาชีพที่เท่าเทียมกัน มุมมองนี้เชื่อมโยงกับข้อเสนอที่ว่าความรู้ฝังลึกของบุคลากรระดับปฏิบัติการคือทรัพยากรสำคัญขององค์กร การที่ผู้นำแสดงความเคารพต่อเจ้าหน้าที่ทุกส่วนจึงเป็นแนวทางในการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้พัฒนาองค์กร (Nonaka & Takeuchi, 1995)

การให้เกียรติในศักดิ์ศรีของวิชาชีพทุกลำดับชั้นจึงมิใช่เพียงการแสดงออกทางจริยธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นกลไกที่เปลี่ยนระบบจากการสั่งการไปสู่ความร่วมมือ ความมั่นคงและเอกภาพของระบบการศึกษาที่ปรากฏจึงเกิดจากการยอมรับว่าทุกบทบาทในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยมีผู้นำเป็นผู้เชื่อมโยงความไว้วางใจไว้อย่างต่อเนื่อง

ความใส่ใจในรายละเอียดจนถึงวินาทีสุดท้าย

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือการที่เจ้าภาพยืนส่งผู้มาเยือนจนรถเคลื่อนพ้นสายตา ซึ่งมิใช่เพียงมารยาทในการต้อนรับ แต่สะท้อนโคดาวาริและแนวคิดโอโมเตะนาชิในการดูแลผู้มาเยือนอย่างใส่ใจ การส่งแขกจนสุดสายตาแสดงให้เห็นว่าการดูแลผู้มาเยือนไม่สิ้นสุดลงเมื่อภารกิจเสร็จสิ้น แต่สมบูรณ์เมื่อความรู้สึกของผู้รับบริการได้รับการดูแลอย่างดีที่สุด แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับมุมมองที่เห็นว่าการบริการที่แท้จริงคือการถ่ายทอดความตั้งใจจริงลงสู่การปฏิบัติ (Hara et al., 2022)

การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาสุดท้ายยังสอดคล้องกับกฎจุดสูงสุดและจุดจบที่อธิบายว่ามนุษย์มักจดจำประสบการณ์จากช่วงเวลาที่ประทับใจที่สุดและช่วงสุดท้ายของเหตุการณ์ (Kahneman et al., 1993) การใส่ใจจนวินาทีสุดท้ายจึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นอุปนิสัยยังสอดคล้องกับแนวคิดจริยศาสตร์คุณธรรมที่เห็นว่าความเป็นเลิศเกิดจากการกระทำที่ทำซ้ำจนกลายเป็นคุณลักษณะประจำตน (Aristotle, 2000) เมื่อการปฏิบัติลักษณะนี้แพร่ไปทั่วองค์กรจนบุคลากรซึมซับคุณค่าเดียวกัน ย่อมจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าและยั่งยืน

บทเรียนจากมหาวิทยาลัยสึคุบะจึงแสดงว่าการยกระดับคุณภาพการศึกษามิได้เกิดจากนโยบายหรือโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากผู้นำที่นำหลักโคดาวาริมาใช้กำกับตนเองและตระหนักว่าความสำเร็จที่ยั่งยืนมักปรากฏอยู่ในรายละเอียดที่หล่อหลอมด้วยความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ

โคดาวาริกับบริบทการศึกษาไทย

เมื่อนำโคดาวาริมาพิจารณากับบริบทการศึกษาไทย พบว่าระบบการศึกษาไทยมีกลไกจริยธรรมวิชาชีพที่ใกล้เคียงกับโคดาวาริอยู่แล้วในหลักการ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษากำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพต้องรัก ศรัทธา และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ซึ่งมีความหมายของการยกระดับมาตรฐานภายในเช่นเดียวกับโคดาวาริ ความแตกต่างสำคัญจึงมิได้อยู่ที่การขาดกรอบจริยธรรมวิชาชีพ แต่อยู่ที่การนำหลักการนั้นไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในทางปฏิบัติพบว่า ระบบประกันคุณภาพการศึกษาไทยถูกขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอกเป็นหลัก ทั้งรอบการประเมินคุณภาพและตัวชี้วัดที่วัดเป็นปริมาณของหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อแรงขับเคลื่อนหลักมาจากการตรวจสอบภายนอก มาตรฐานย่อมมีแนวโน้มกลายเป็นเพดานที่ผู้ปฏิบัติมุ่งทำให้ผ่านเกณฑ์ มากกว่าจะเป็นระดับต่ำสุดที่ผู้ปฏิบัติยกระดับต่อไปด้วยตนเอง สภาวะนี้แตกต่างจากโคดาวาริที่ให้ผู้ปฏิบัติกำหนดมาตรฐานของตนเองไว้สูงกว่าเกณฑ์ที่ถูกกำหนดจากภายนอก ความแตกต่างสำคัญระหว่างโคดาวาริกับวัฒนธรรมคุณภาพของไทยจึงอยู่ที่การขาดกลไกทางวัฒนธรรมองค์กรที่จะแปลงจรรยาบรรณซึ่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้กลายเป็นมาตรฐานภายในที่ผู้ปฏิบัติยึดถือแม้ในจุดที่ปราศจากการตรวจสอบ

ความแตกต่างระหว่างการประกันคุณภาพที่ขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอกกับมาตรฐานภายในตามแนวคิดโคดาวาริ สามารถสรุปให้เห็นความต่างในหลายด้านได้ดังตารางที่ 1 การเปรียบเทียบนี้มิได้มุ่งปฏิเสธคุณค่าของระบบประกันคุณภาพ เพราะการตรวจสอบภายนอกยังมีความจำเป็นในการรักษามาตรฐานขั้นพื้นฐานและสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะ แต่มุ่งชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาการตรวจสอบภายนอกเพียงอย่างเดียวมีข้อจำกัดอย่างไรและมาตรฐานภายในเข้ามาเติมเต็มส่วนใดได้บ้าง

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการประกันคุณภาพที่ขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอกกับมาตรฐานภายในตามแนวคิดโคดาวาริ

ประเด็นเปรียบเทียบ	การประกันคุณภาพที่ขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอก	มาตรฐานภายในตามแนวคิดโคดาวาริ
แหล่งที่มาของมาตรฐาน	หน่วยงานภายนอกและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นเองจากความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ
แรงจูงใจในการทำงาน	เพื่อให้ผ่านการประเมินตามรอบที่กำหนด	เพื่อรักษาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง
การมองเกณฑ์มาตรฐาน	เป็นระดับสูงสุดที่ต้องทำให้ถึง	เป็นระดับต่ำสุดที่ต้องยกระดับให้สูงขึ้นต่อไป

พฤติกรรมการทำงานเมื่อไม่มีการตรวจสอบ	มีแนวโน้มลดความเข้มงวดลง	รักษาความประณีตไว้ในระดับเดิม
ผลต่อคุณภาพในระยะยาว	คงที่อยู่ในระดับที่เกณฑ์กำหนด	พัฒนาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเหนือเกณฑ์

จากตารางจะเห็นว่าความแตกต่างสำคัญอยู่ที่แหล่งที่มาของมาตรฐานและการมองเกณฑ์การประเมิน ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยการตรวจสอบจากภายนอกมองเกณฑ์เป็นระดับสูงสุดที่ต้องทำให้ถึง ผู้ปฏิบัติงานจึงมุ่งทำงานให้ผ่านการประเมินเป็นหลัก และมีแนวโน้มลดความเข้มงวดลงเมื่อพ้นช่วงการตรวจสอบ ในทางกลับกัน มาตรฐานภายในตามแนวคิดโคดาวาริมองเกณฑ์เป็นระดับต่ำสุดที่ต้องยกระดับให้สูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจึงรักษาคุณภาพไว้อย่างสม่ำเสมอแม้ในยามที่ไม่มีการตรวจสอบ ความต่างนี้อธิบายได้ว่าเหตุใดระบบที่มีกรอบจริยธรรมวิชาชีพครบถ้วนแล้วจึงยังไม่เพียงพอต่อการยกระดับคุณภาพ หากผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้ยึดถือมาตรฐานนั้นเป็นความรับผิดชอบของตนเอง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยจึงต้องอาศัยทั้งการตรวจสอบภายนอกที่รักษามาตรฐานพื้นฐาน และการปลูกฝังมาตรฐานภายในที่ผลักดันคุณภาพให้สูงขึ้นต่อไปควบคู่กัน เพราะมาตรฐานที่ยั่งยืนเกิดจากความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติมีต่อวิชาชีพของตนเอง มากกว่าการตอบสนองต่อการประเมินเป็นครั้งคราว การปลูกฝังมาตรฐานภายในลักษณะนี้เริ่มต้นจากตัวผู้นำ ซึ่งเมื่อนำโคดาวาริมาใช้กำกับตนเองแล้ว จะแสดงออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากผู้นำที่ทำงานตามเกณฑ์ทั่วไป

ผู้นำในฐานะช่างฝีมือ

ผู้นำที่นำโคดาวาริมาใช้กำกับตนเอง ซึ่งบทความเรียกว่าผู้นำในฐานะช่างฝีมือ มองมาตรฐานที่กำหนดจากภายนอกเป็นเพียงระดับต่ำสุดของการทำงาน และมุ่งสร้างมาตรฐานของตนเองที่สูงกว่าจากจริยธรรมส่วนตนและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ คุณลักษณะนี้จำแนกได้เป็น 3 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบสามระดับของโคดาวาริที่วิเคราะห์ไว้ข้างต้น ดังนี้

1. แรงขับเคลื่อนจากภายใน ผู้นำในฐานะช่างฝีมือมิได้ทำงานเพื่อคำชื่นชมหรือผลตอบแทน แต่มองว่าคุณภาพของงานสะท้อนคุณค่าในตัวตนของตนเอง จึงไม่อาจยอมรับความบกพร่องได้ เพราะการยอมรับงานที่ไร้คุณภาพเท่ากับการลดทอนคุณค่าในวิชาชีพของตน คุณลักษณะนี้ตั้งอยู่บนแรงจูงใจภายในตามที่วิเคราะห์ไว้ในองค์ประกอบระดับบุคคล

2. ความใส่ใจในคุณภาพที่ผู้อื่นมองไม่เห็น ผู้นำในฐานะช่างฝีมือให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ไม่มีการตรวจวัดจากภายนอก เช่น ความรอบคอบในกระบวนการคิดและการเตรียมงานเบื้องหลัง เพราะเชื่อว่าคุณภาพที่แท้จริงเริ่มต้นและจบลงที่จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ ความใส่ใจในส่วนที่มองไม่เห็นนี้เป็นรากฐานของความไว้วางใจ เพราะเป็นเครื่องยืนยันว่าผู้นำ

รักษามาตรฐานไว้แม้ในยามที่ไม่มีใครตรวจสอบ คุณลักษณะนี้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอมในองค์ประกอบระดับงาน

3. ความแม่นยำที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ความเข้มงวดในมาตรฐานของผู้นำในฐานะช่างฝีมือมิได้มุ่งสร้างแรงกดดัน แต่มุ่งมอบผลงานที่ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ ความแม่นยำในงานจึงเป็นการให้เกียรติและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้อื่น การบริหารลักษณะนี้ผสานการจัดการคุณภาพเข้ากับการให้คุณค่าแก่ความเป็นมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เห็นว่าหน้าที่ของผู้นำคือการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตและได้รับสิ่งที่ดีที่สุด (Greenleaf, 1977) คุณลักษณะนี้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมของความไว้วางใจในองค์ประกอบระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์แนวคิดโคดาวาริ ข้อสังเกตจากมหาวิทยาลัยสีคุบะ และแนวทางการนำไปใช้ที่นำเสนอมาข้างต้น สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโคดาวาริกับคุณลักษณะของผู้นำในฐานะช่างฝีมือได้ ดังภาพที่ 1 กรอบความคิดนี้จัดวางองค์ประกอบของโคดาวาริตามระดับของการวิเคราะห์ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์กร โดยแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบในแต่ละระดับปรากฏออกมาเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกันอย่างไร และคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับการอธิบายด้วยแนวคิดทางวิชาการใดบ้าง การนำเสนอในลักษณะนี้ช่วยให้เห็นภาพรวมของการเชื่อมโยงตั้งแต่แรงจูงใจภายในของบุคคล ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร และผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือและยั่งยืน



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำในฐานะช่างฝีมือตามแนวคิดโคดาวาริ
ที่มา : กลัญญุตา ก้องธีรสกุล, ปัทมพร แสงศรี, ฟ้าอำพร สิงห์ทอง, อนุชา กอนพ่วง และธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย (2569)

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าโคดาวาริมิได้เป็นคุณลักษณะที่แยกเป็นส่วน ๆ แต่เป็นกรอบความคิดที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กร ในระดับบุคคล คุณค่าภายในและแรงจูงใจที่ยั่งยืนปรากฏออกมาเป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในที่ทำให้ผู้นำมุ่งมั่นต่อคุณภาพโดยไม่ต้องอาศัยแรงกระตุ้นจากภายนอก เมื่อแรงขับเคลื่อนนี้แสดงออกในการทำงานจะกลายเป็นมาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอมในระดับงาน ซึ่งปรากฏเป็นความใส่ใจในคุณภาพแม้ในส่วนที่ผู้อื่นมองไม่เห็น และเมื่อมาตรฐานนี้แสดงออกผ่านการให้เกียรติและความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน จะหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมความไว้วางใจและทุนทางสังคมในระดับองค์กร ซึ่งปรากฏเป็นความแม่นยำในงานที่ตั้งอยู่บนการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

ความสัมพันธ์ทั้งสามระดับนี้มิได้เป็นเส้นตรงที่แยกขาดจากกัน แต่เสริมกำลังซึ่งกันและกัน แรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นรากฐานที่ทำให้มาตรฐานคุณภาพเกิดขึ้นได้จริง ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าแก่ความไว้วางใจย่อมหล่อเลี้ยงให้แรงจูงใจภายในของบุคคลดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อองค์ประกอบทั้งสามระดับทำงานประสานกัน ย่อมนำไปสู่ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือและยั่งยืน ซึ่งตั้งอยู่บนความนอบน้อม การให้เกียรติในวิชาชีพ และความใส่ใจในรายละเอียด อันเป็นมาตรฐานภายในที่ผู้ปฏิบัติยึดถือแม้ในจุดที่ปราศจากการตรวจสอบ กรอบความคิดนี้จึงมิใช่เพียงการอธิบายว่าโคดาวาริประกอบด้วยอะไร แต่แสดงให้เห็นกระบวนการที่คุณค่าภายในของผู้นำแปรเปลี่ยนไปสู่คุณภาพขององค์กรและความยั่งยืนของสถาบันการศึกษา

ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณา

แนวคิดทางการบริหารที่มีพลังมักมีทั้งด้านที่ส่งเสริมและด้านที่ควรระวังอยู่ในตัว โคดาวาริก็เช่นเดียวกัน แม้จะมีคุณค่าต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการยกระดับคุณภาพองค์กร แต่คุณลักษณะเดียวกันที่ผลักดันให้เกิดคุณภาพ หากนำไปใช้โดยขาดความพอดี ก็อาจก่อผลที่ไม่พึงประสงค์ได้เช่นกัน การประยุกต์โคดาวาริอย่างรอบคอบจึงต้องอาศัยความเข้าใจทั้งศักยภาพและข้อจำกัดของแนวคิดไปพร้อมกัน เพื่อป้องกันมิให้การมุ่งสู่ความเป็นเลิศกลายเป็นแรงกดดันที่บั่นทอนสิ่งที่แนวคิดนี้ตั้งใจจะส่งเสริม เพื่อให้เห็นทั้งสองด้านอย่างเป็นระบบ ตารางที่ 2 สังเคราะห์องค์ประกอบทั้งสามของโคดาวาริเข้ากับข้อสังเกตที่ควรระวังในการนำไปใช้ อันจะช่วยให้ผู้นำทางการศึกษาประยุกต์แนวคิดนี้อย่างรู้เท่าทัน สามารถเลือกนำจุดแข็งมาใช้และวางแนวป้องกันข้อจำกัดไว้ล่วงหน้า มากกว่าการยึดถือโดยไม่ตั้งคำถามหรือนำไปใช้อย่างเหมารวมในทุกบริบท

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโคดาวาริและข้อสังเกตในการนำไปใช้

องค์ประกอบ	ระดับการวิเคราะห์	แนวคิดสนับสนุน	ข้อสังเกตในการนำไปใช้
คุณค่าภายในและแรงจูงใจที่ยั่งยืน	บุคคล	- ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci & Ryan, 2017) - หลักการความก้าวหน้า (Amabile & Kramer, 2011)	ความมุ่งมั่นต่อมาตรฐานที่สูงมากอาจนำไปสู่ความสมบูรณ์แบบที่ไม่สมประกอบและความเหนื่อยล้าจากการทำงานหากขาดสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Hewitt & Flett, 1991; Maslach & Leiter, 2016)
มาตรฐานคุณภาพที่ไร้ข้อประนีประนอม	งาน	- การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Ishikawa, 1985) - ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Crosby, 1979)	การยึดมาตรฐานที่ไม่ประนีประนอมอาจลดความยืดหยุ่นและความเร็วในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขัดกับความคล่องตัวที่องค์กรสมัยใหม่ต้องการ (Teece et al., 1997)
วัฒนธรรมองค์กรบนฐานความไว้วางใจและทุนทางสังคม	องค์กร	- วัฒนธรรมองค์กร (Schein, 2010) - ทุนทางสังคม (Putnam, 1995)	วัฒนธรรมที่เน้นความสอดคล้องและความกลมเกลียวสูงอาจลดการแสดงความเห็นต่างและการตั้งคำถาม จนนำไปสู่การคิดแบบหมู่คณะที่บั่นทอนคุณภาพการตัดสินใจ (Janis, 1982)

ข้อสังเกตในตารางที่ 2 ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของโคดาวาริในด้านหนึ่งอาจกลายเป็นข้อจำกัดในอีกด้านหนึ่งได้ หากนำไปใช้โดยขาดความพอดี ความมุ่งมั่นต่อมาตรฐานสูงที่หล่อหลอมความเป็นเลิศ อาจกลายเป็นแรงกดดันที่บั่นทอนสุขภาวะของผู้ปฏิบัติงานเมื่อขาดขอบเขตที่เหมาะสม การยึดมาตรฐานที่ไม่ประนีประนอมซึ่งรักษาคุณภาพไว้ได้

อาจลดทอนความสามารถในการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และวัฒนธรรมของความไว้วางใจที่เสริมความร่วมมือ อาจกลายเป็นแรงกดดันให้เกิดความสอดคล้องจนปิดกั้นความเห็นต่าง การนำโคดาวาริไปใช้ในบริบทการศึกษาไทยจึงต้องคำนึงถึงความพอดีระหว่างการยกระดับมาตรฐานกับการรักษาสุขภาวะของบุคลากร ระหว่างความประณีตกับความยืดหยุ่น และระหว่างความกลมเกลียวกับการเปิดพื้นที่ให้ความเห็นต่าง เพื่อให้แนวคิดนี้ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

นอกเหนือจากข้อจำกัดของแนวคิดแล้ว บทความนี้ยังมีข้อจำกัดในตัวเอง กล่าวคือ บทความพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์แนวคิดร่วมกับการสะท้อนประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเพียงครั้งเดียว มิใช่การวิจัยที่เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจากมหาวิทยาลัยสึคุบะ ข้อสังเกตที่นำเสนอจึงสะท้อนมุมมองของผู้ศึกษาดูงานในช่วงเวลาจำกัด และอาจไม่ครอบคลุมภาพรวมของการบริหารทั้งองค์กร อีกทั้ง โคดาวาริเป็นแนวคิดที่หยั่งรากอยู่ในบริบททางวัฒนธรรมของญี่ปุ่น การนำมาใช้ในบริบทไทยจึงต้องพิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรและเงื่อนไขเชิงโครงสร้าง มิใช่การถ่ายโอนแนวคิดโดยตรง ประกอบกับข้อเสนอในบทความยังเป็นกรอบทางความคิดที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสะท้อนประสบการณ์ ซึ่งรอการตรวจสอบด้วยข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในบริบทไทยโดยตรง การศึกษาต่อไปจึงควรตรวจสอบว่ากรอบความคิดนี้อธิบายการปฏิบัติจริงของผู้นำทางการศึกษาไทยได้เพียงใด และองค์ประกอบใดที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่วัดผลได้

สรุป

การนำแนวคิดโคดาวาริมาใช้ในภาวะผู้นำทางการศึกษามิใช่การเลียนแบบรูปแบบหรือมารยาทภายนอกของญี่ปุ่น แต่เป็นการปรับแนวทางการเป็นผู้นำให้มีความละเอียดรอบคอบและยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางมากขึ้น บทความนี้วิเคราะห์โคดาวาริผ่านองค์ประกอบสามระดับ คือระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์กร ซึ่งเมื่อประสานกันย่อมหล่อหลอมภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือและยั่งยืน เมื่อพิจารณาเทียบกับบริบทการศึกษาไทย พบว่าระบบการศึกษาไทยมีกรอบจริยธรรมวิชาชีพที่ใกล้เคียงกับโคดาวาริอยู่แล้วในหลักการ แต่ยังขาดกลไกที่จะแปลงหลักการนั้นให้กลายเป็นมาตรฐานภายในที่ผู้ปฏิบัติยึดถือแม้ในจุดที่ปราศจากการตรวจสอบ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยจึงต้องอาศัยการปลูกฝังมาตรฐานภายในควบคู่กับการตรวจสอบจากภายนอกที่รักษามาตรฐานพื้นฐาน

อย่างไรก็ตาม การนำโคดาวาริไปใช้ต้องคำนึงถึงความพอดี เพื่อมิให้การมุ่งสู่ความเป็นเลิศกลายเป็นแรงกดดันที่บั่นทอนสุขภาวะของบุคลากร ลดความยืดหยุ่นในการปรับตัว หรือปิดกั้นความเห็นต่างในองค์กร ผู้นำทางการศึกษาจึงควรประยุกต์แนวคิดนี้อย่างรู้เท่าทัน โดยรับเอาคุณค่าที่แนวคิดมอบให้พร้อมกับตระหนักถึงเงื่อนไขที่ทำให้แนวคิดนั้นส่งผลดีอย่างแท้จริง

บทเรียนสำคัญจากมหาวิทยาลัยสึคุบะคือ การเป็นผู้นำที่มีคุณค่ามิได้อยู่ที่การสร้างความสำเร็จเพียงลำพัง แต่อยู่ที่การส่งต่อความประณีตและการให้เกียรติไปสู่ผู้คนและองค์กรโดยรอบ เมื่อโคดาวาริถูกนำมาใช้เป็นแกนกลางในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ย่อมช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างวัฒนธรรมของความใส่ใจ และส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ข้อเสนอในบทความยังเป็นกรอบทางความคิดที่รอการตรวจสอบด้วยข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในบริบทไทย ซึ่งเป็นทิศทางที่การศึกษาต่อไปควรดำเนินการเพื่อให้แนวคิดนี้นำไปสู่แนวปฏิบัติที่วัดผลได้และเหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย

เอกสารอ้างอิง

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). วิเคราะห์ PISA 2022 และอนาคตทิศทางการศึกษาไทย Beyond 2025.

Aivazi, R., & Brett, R. (2024). Exploring hidden dimensions: Catalyst for quality culture. Chartered Quality Institute.

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Harvard Business Review Press.

Aoki, K., & Staeblein, T. (2018). Monozukuri capability and dynamic product variety: An analysis of the design-manufacturing interface at Japanese and German automakers. Technovation, 70–71, 33–45.

Aristotle. (2000). Nicomachean ethics (R. Crisp, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published ca. 350 B.C.E.)

Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. HarperBusiness.

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Gittell, J. H. (2003). The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance. McGraw-Hill.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Hara, Y., Ikenobo, S., & Han, S. H. (2022). Understanding the philosophy of Japanese hospitality. In A new approach to resilient hospitality

management. Springer.

Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. Journal of Personality and Social Psychology, 60(3), 456–470.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Sage.

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice-Hall.

Janis, I. L. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes (2nd ed.). Houghton Mifflin.

Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. Psychological Science, 4(6), 401–405.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control), 14(2), 147–156.

Leary, M. R., Diebels, K. J., Davisson, E. K., Jongman-Sereno, K. P., Isherwood, J. C., Raimi, K. T., Deffler, S. A., & Hoyle, R. H. (2017). Cognitive and interpersonal features of intellectual humility. Personality and Social Psychology Bulletin, 43(6), 793–813.

Lencioni, P. M. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103–111.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

OECD. (2023). PISA 2022 results (Volume I and II): Country notes – Thailand. OECD Publishing.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6(1), 65–78.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.