Wa และ Omoiyari: คุณค่าทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นกับการบริหารองค์กรการศึกษา

Wa and Omoiyari: Japanese Cultural Values in Educational Organization Management

*สุธิดา สุขชาวนา,[1 *] วิชชา รามศิริ,[1] ชุติภา เที่ยงอยู่,[1] นรินทิพย์ กอนพ่วง[1] และอนุชา กอนพ่วง[1]*

Suthida Sukchaona,[1] Witcha Ramsiri, [1] Chutipar Thiengyoo,[1] Narintip Kornpuang [1] and Anucha Kornpuang [1]*

Received 7 May 2026, Revised 25 May 2026, Accepted 28 May 2026

ABSTRACT

This article aimed to analyze and reflect on an educational study visit at the University of Tsukuba and the Elementary School Attached to the University of Tsukuba, Japan, by linking the experience with key Japanese cultural concepts, namely Wa and Omoiyari, which form the foundation of the Japanese education system. The findings indicate that Waemphasizes harmony, collaboration, and participatory practices, while Omoiyari focuses on empathy and consideration for others. Both concepts play a crucial role in shaping a positive educational organizational culture that supports sustainable student development and teacher professional growth. Based on the synthesis, the author proposes the Wa–Omoiyari Educational Leadership Model, consisting of four key components: 1) Collaborative Culture, 2) Caring Leadership, 3) Collective Responsibility and 4) Continuous Improvement. The study suggests that integrating Wa and Omoiyari into educational administration can be applied to the Thai context to balance organizational structure and interpersonal relationships, ultimately contributing to sustainable educational development in the 21st century.

Keywords: Wa, Omoiyari, Organizational Culture, Educational Organization Management

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสะท้อนประสบการณ์การศึกษาดูงานด้านการบริหารการศึกษา ณ University of Tsukuba และ Elementary School Attached to University of Tsukuba ประเทศญี่ปุ่น โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางวัฒนธรรม ได้แก่ Wa และ Omoiyari ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของระบบการศึกษาญี่ปุ่น การศึกษาพบว่า แนวคิด Wa เน้นความกลมเกลียว ความร่วมมือและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ขณะที่ Omoiyari เน้นความเห็นอกเห็นใจและการคำนึงผู้อื่น ซึ่งทั้งสองแนวคิดมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนและครูอย่างยั่งยืน จากการสังเคราะห์ ผู้เขียนได้นำเสนอรูปแบบ Wa–Omoiyari Educational Leadership Model ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) Collaborative Culture, 2) Caring Leadership, 3) Collective Responsibility และ 4) Continuous Improvement

[1*] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Tha Pho Subdistrict, Mueang Phitsanulok District, Phitsanulok 65000, Thailand.

[*] Corresponding author: Tel. 09-9505-5562, E-mail address: suthidasu68@nu.ac.th

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการแนวคิด Wa และ Omoiyari สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาไทย เพื่อสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ค่านิยมวะ ค่านิยมโอโมยาริ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารองค์กรการศึกษา

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม อันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล และความท้าทายของโลกยุค VUCA และ BANI ซึ่งส่งผลให้การจัดการศึกษาในปัจจุบันมิได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาความรู้ทางวิชาการของผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต คุณลักษณะทางสังคม จริยธรรม ความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการสร้างพลเมืองโลกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (UNESCO, 2021) แนวโน้มดังกล่าวทำให้หลายประเทศหันมาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และรูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

ประเทศญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ว่ามีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความมีระเบียบวินัยและการปลูกฝังค่านิยมทางสังคมแก่ผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม (OECD, 2018) ความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากนโยบายทางการศึกษาหรือโครงสร้างการบริหารเพียงอย่างเดียว แต่มีรากฐานสำคัญมาจากวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวของสังคม ความรับผิดชอบร่วม การเคารพซึ่งกันและกันและการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (Sugimoto, 2023) ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สำคัญสองประการของสังคมญี่ปุ่นที่ปรากฏอย่างเด่นชัดในบริบททางการศึกษา ได้แก่ แนวคิด Wa ซึ่งหมายถึงความกลมเกลียว ความสามัคคีและการทำงานร่วมกันภายในสังคมและแนวคิด Omoiyari ซึ่งหมายถึงความเห็นอกเห็นใจ การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่นและการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร (Shimizu, 2000) แนวคิดทั้งสองสะท้อนวิถีคิดและวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของคนญี่ปุ่นที่หล่อหลอมอยู่ในระบบการศึกษา การบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน พบว่า แม้ประเทศไทยจะมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องภายใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และนโยบายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แต่ระบบการศึกษายังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านการบริหารแบบรวมศูนย์ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ภาระงานครูและข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาไทยในบางบริบทยังคงมีลักษณะการบริหารแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) และการสั่งการจากส่วนกลางมากกว่าการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากระบบการศึกษาของญี่ปุ่นที่เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานแบบทีมและความรับผิดชอบร่วมในทุกระดับขององค์กร การศึกษาดูงานด้านการบริหารการศึกษาระหว่างวันที่ 4–5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ณ University of Tsukuba ประเทศญี่ปุ่น และ Elementary School Attached to University of Tsukuba ซึ่งเป็นโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้เขียนได้เรียนรู้รูปแบบการจัดการศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษาของญี่ปุ่นอย่างใกล้ชิด โดยพบว่า การบริหารโรงเรียนมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการวิจัยทางการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู และการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูมีบทบาทเป็นทั้งผู้สอนและนักวิจัยในชั้นเรียนผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน เช่น Lesson Study และ Professional Learning Community (PLC)ซึ่งสะท้อนวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Culture) ที่สอดคล้องกับแนวคิด Wa ขณะเดียวกันการดูแลผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียนและผู้บริหาร ตลอดจนบรรยากาศของโรงเรียนก็สะท้อนคุณค่าของ Omoiyari ที่เน้นความเอื้ออาทร การเคารพผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กร (Tsuneyoshi, 2020)

ประสบการณ์จากการศึกษาดูงานครั้งนี้ทำให้ผู้เขียนตระหนักว่า ความสำเร็จของระบบการศึกษาญี่ปุ่นไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีหรือโครงสร้างการบริหารเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการบูรณาการระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความร่วมมือทางวิชาชีพของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน แนวคิด Wa และ Omoiyari จึงอาจเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาไทย โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและองค์กรทางการศึกษาที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสะท้อนประสบการณ์จากการศึกษาดูงานด้านการบริหารการศึกษาในประเทศญี่ปุ่น โดยเชื่อมโยงแนวคิดทางทฤษฎีด้านการบริหารการศึกษากับค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่น ได้แก่ Wa และ Omoiyari พร้อมทั้งสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในการพัฒนาการบริหารการศึกษาในบริบทของประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

1. แนวคิด Wa (和) ในบริบทของการศึกษา

แนวคิด Wa (和) เป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญของค่านิยมทางวัฒนธรรมญี่ปุ่น ซึ่งหมายถึงความกลมเกลียว ความสมดุลและความสามัคคีของความสัมพันธ์ในสังคม (Sugimoto, 2023) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในสังคม การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการสร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม แนวคิด Wa มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจแบบฉันทามติ (consensus decision-making) ซึ่งเป็นลักษณะเด่นขององค์กรญี่ปุ่น (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, 2010) กระบวนการตัดสินใจในลักษณะนี้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ในบริบทของการศึกษาแนวคิด Wa สะท้อนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และวัฒนธรรมโรงเรียนในหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) การทำกิจกรรมร่วมกันของนักเรียนและการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ตัวอย่างที่พบได้ทั่วไปในโรงเรียนญี่ปุ่น ได้แก่ การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำความสะอาดโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของครูและการทำโครงงานกลุ่ม ซึ่งล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่ช่วยปลูกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม และความเคารพต่อส่วนรวม (Markus and Kitayama, 2022) จากประสบการณ์การศึกษาดูงานผู้เขียนพบว่า แนวคิด Wa ยังสะท้อนผ่านกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะกระบวนการ Lesson Study ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาการสอนที่ครูร่วมกันออกแบบบทเรียน ทดลองสอน สังเกตการสอนและสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครูและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง (Inprasitha, 2022)

จากมุมมองของผู้เขียนพบว่า แนวคิด Wa สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิด Professional Learning Community (PLC) และ Collaborative Leadership ซึ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา (Willems and Van den Bossche, 2019) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนได้

2. แนวคิด Omoiyari (思いやり) ในบริบทของการศึกษา

แนวคิด Omoiyari (思いやり) เป็นคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สำคัญของสังคมญี่ปุ่น ซึ่งหมายถึงความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้ออาทรและการคำนึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยไม่ต้องร้องขอโดยตรง แนวคิดนี้สะท้อนถึงความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ ความต้องการและบริบทของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในวัฒนธรรมญี่ปุ่น (Lebra, 2004) นักวิชาการด้านสังคมวิทยาและวัฒนธรรมญี่ปุ่นอธิบายว่า

Omoiyari ไม่ได้หมายถึงเพียงความเมตตาหรือการช่วยเหลือทั่วไปเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการคิดเชิงคาดการณ์ (Anticipatory empathy) ที่บุคคลพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นล่วงหน้าและปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและรักษาความกลมเกลียวของกลุ่ม (Sugimoto, 2023) แนวคิด Omoiyari จึงมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมทางสังคมของคนญี่ปุ่นตั้งแต่วัยเด็กผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในครอบครัว โรงเรียนและชุมชน

ในบริบทของการศึกษาแนวคิด Omoiyari มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ของผู้เรียนที่เรียกว่า Social and Emotional Learning (SEL) ซึ่งเน้นการสร้างความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเอง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม (OECD, 2021) โรงเรียนในประเทศญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวผ่านกิจกรรมในชีวิตประจำวันของนักเรียน เช่น การทำกิจกรรมกลุ่ม การช่วยเหลือกันในการเรียนรู้ การทำความสะอาดโรงเรียนร่วมกันและการแก้ปัญหาความขัดแย้งผ่านการสื่อสารและการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยพัฒนาความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความตระหนักรู้ถึงผลกระทบของพฤติกรรมตนเองที่มีต่อผู้อื่น (OECD, 2021)

จากมุมมองของผู้เขียนพบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่นและปลอดภัย ครูให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน การให้กำลังใจและการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด ซึ่งสะท้อนถึงการปฏิบัติตามแนวคิด Omoiyari อย่างเป็นรูปธรรมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักคิดของ Omoiyari ที่มุ่งเน้นการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ ดังนั้นแนวคิด Omoiyari จึงไม่เพียงเป็นคุณค่าทางวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทสากลต่อไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง Wa และ Omoiyari

แนวคิด Wa และ Omoiyari เป็นคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สำคัญของสังคมญี่ปุ่นซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมและองค์กร (Sugimoto, 2023) ในแนวคิด Wa สามารถนำเสนอในมุมมองที่เป็นเป้าหมายของการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งเน้นการรักษาความกลมกลืนของกลุ่มและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ขณะที่ Omoiyari เป็นกลไกทางพฤติกรรมที่ช่วยให้ความกลมกลืนดังกล่าวเกิดขึ้นจริง เมื่อบุคคลมีความสามารถในการเข้าใจและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น จะช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ส่งผลให้เกิดความกลมเกลียวในสังคมอย่างยั่งยืน (Markus and Kitayama, 2022)

ในบริบทของสถานศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Wa และ Omoiyari มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง แนวคิด Wa ช่วยกำหนดกรอบของการทำงานร่วมกันในองค์กร เช่น การตัดสินใจแบบฉันทามติ การทำงานเป็นทีมและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, 2010) ในขณะเดียวกัน แนวคิด Omoiyari ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจและความไว้วางใจผ่านพฤติกรรมที่แสดงถึงความใส่ใจต่อผู้อื่น เช่น การรับฟังความคิดเห็น การช่วยเหลือกันในการทำงานและการคำนึงถึงผลกระทบของการกระทำต่อผู้อื่น (Shimizu, 2000) ความสัมพันธ์ระหว่าง Wa และ Omoiyari จึงเป็นความสัมพันธ์เชิงเกื้อกูล กล่าวคือ Omoiyari ทำหน้าที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมที่ช่วยรักษา Wa ให้เกิดขึ้นในสังคมและองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจและคำนึงถึงผู้อื่น ความกลมกลืนของกลุ่มก็จะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร (Sugimoto, 2023) ในมุมมองของการบริหารการศึกษาการผสมผสานแนวคิดทั้งสองสามารถช่วยสร้างองค์กรการศึกษาที่มีทั้งความร่วมมือในระดับโครงสร้าง (Wa) และความเข้าใจในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Omoiyari) ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน

แม้ว่า Wa และ Omoiyari จะเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองแนวคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดย Omoiyari ทำหน้าที่เป็นกลไกทางพฤติกรรมที่ช่วยรักษา Wa หรือความกลมกลืนของสังคม เมื่อสมาชิกในสังคมมีความสามารถในการคำนึงถึงผู้อื่น ย่อมช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสามัคคีในกลุ่ม โดยมีการสะท้อนค่านิยม Wa และ Omoiyari ในระบบการศึกษาญี่ปุ่น ดังนี้

1) การปลูกฝังค่านิยมผ่านกระบวนการเรียนรู้ ระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นมิได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการของผู้เรียนเท่านั้น หากยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณลักษณะทางสังคมและคุณธรรมควบคู่กันไป โดยโรงเรียนญี่ปุ่นมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติจริง เช่น การทำความสะอาดโรงเรียนร่วมกัน การเรียนรู้แบบกลุ่มและกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมด้านความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย และการทำงานร่วมกันของผู้เรียน (OECD, 2021) แนวปฏิบัติดังกล่าวสะท้อนถึงแนวคิด Wa ที่เน้นความกลมเกลียว ความร่วมมือ และความสามัคคีของกลุ่ม (Sugimoto, 2023) ควบคู่กับแนวคิด Omoiyari ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเข้าใจและคำนึงถึงผู้อื่น อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ (Lebra, 2004)

2) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สถานศึกษาในประเทศญี่ปุ่นทั้งในระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเคารพ ความมีระเบียบวินัยและความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาขององค์กร วัฒนธรรมดังกล่าวสะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด Wa ในการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกัน (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, 2010) ในขณะเดียวกันครูยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมเชิงคุณธรรม โดยเฉพาะการแสดงออกถึงแนวคิด Omoiyari ผ่านการดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด การรับฟังความคิดเห็นและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่นและปลอดภัย ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เชิงบวกภายในสถานศึกษา (Sergiovanni, 2007)

3) บทบาทของUniversity of Tsukuba ในการส่งเสริมวัฒนธรรมการศึกษา University of Tsukuba ถือเป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศญี่ปุ่นที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงวิชาการ จากการศึกษาดูงานพบว่ามหาวิทยาลัยมีการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณาจารย์ นักศึกษาและนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความเคารพซึ่งกันและกันและการทำงานร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมดังกล่าวสะท้อนถึงการบูรณาการแนวคิด Wa ในการสร้างความร่วมมือและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรและแนวคิด Omoiyari ในการส่งเสริมความเข้าใจและการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ การวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, 2010)

โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด Wa และ Omoiyari สะท้อนให้เห็นถึงกลไกสำคัญในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสมดุลระหว่างโครงสร้างทางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น กล่าวคือ Wa ทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงโครงสร้างที่มุ่งเน้นความกลมเกลียว ความร่วมมือ และความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร ขณะที่ Omoiyari ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่ช่วยหล่อหลอมให้สมาชิกในองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจ เอื้ออาทรและคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้ความกลมกลืนดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน (Sugimoto, 2023) เมื่อพิจารณาในบริบทของการบริหารการศึกษา การนำแนวคิดทั้งสองสามารถนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีทั้งความร่วมมือในระดับระบบและความเข้าใจในระดับความสัมพันธ์ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

การเสริมสร้างศักยภาพครู และการยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยรวม ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้มีความยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, 2010)

4. การวิเคราะห์ Wa และ Omoiyari ต่อการบริหารการศึกษาไทย

เมื่อพิจารณาแนวคิด Wa และ Omoiyari ในบริบทของการบริหารการศึกษาไทย พบว่า แนวคิดทั้งสองมีความสอดคล้องกับรากฐานทางวัฒนธรรมของสังคมไทยในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะค่านิยมด้านความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเคารพซึ่งกันและกันและการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในสังคม โดยในระบบการศึกษาไทยยังคงเผชิญความท้าทายสำคัญ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมืออย่างแท้จริง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่ยั่งยืนและการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับกระบวนทัศน์การบริหารจากรูปแบบเชิงอำนาจ (hierarchical management) ไปสู่การบริหารเชิงมีส่วนร่วมและเน้นมนุษยสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น การนำแนวคิด Wa มาประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษาไทยสามารถช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายร่วมและการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและความผูกพันต่อสถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) สอดคล้องกับแนวคิด PLC ที่เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในการทำงาน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันการร่วมมือรวมพลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องอาศัยความซื่อสัตย์และมีมนุษยสัมพันธ์ (แสงรุนีย์ มีพร, 2563 อ้างถึงใน นภาพร วรเนตรสุดาทิพย์, 2564) ในขณะเดียวกันแนวคิด Omoiyari สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเข้าใจมนุษย์ (human-centered leadership) และการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างของผู้เรียน การส่งเสริมวินัยเชิงบวกและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการพัฒนาทางอารมณ์และสังคม ซึ่งมีความสอดคล้องสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นความเข้าใจผู้อื่น การทำงานร่วมกันและความฉลาดทางอารมณ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จากการสังเคราะห์แนวคิดร่วมกับประสบการณ์การศึกษาดูงาน ณ University of Tsukuba และ Elementary School Attached to University of Tsukuba สามารถเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษาไทยได้ใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่

1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) การนำแนวคิด Wa มาใช้ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดนโยบายและนวัตกรรมของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกันขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

2) การพัฒนาวินัยเชิงบวกผ่านแนวคิด Omoiyari การปรับเปลี่ยนจากการควบคุมพฤติกรรมด้วยกฎระเบียบไปสู่การสร้างความตระหนักรู้ในผลกระทบของพฤติกรรมต่อผู้อื่น ซึ่งจะช่วยพัฒนาวินัยภายในของผู้เรียนอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

3) การสร้างวัฒนธรรมการสะท้อนคิด (Reflective Culture) การส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิพากษ์ และสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครูและยกระดับคุณภาพการศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2554)

โดยสรุปการบูรณาการแนวคิด Wa และ Omoiyari ในการบริหารการศึกษาไทยสามารถช่วยพัฒนาองค์กรการศึกษาให้มีทั้งความเข้มแข็งเชิงโครงสร้างและความลึกซึ้งเชิงมนุษยสัมพันธ์ อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organizational Culture) ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทของสังคมไทย (ไพฑูรย์ สินลารัตน์และคณะ, 2561)

บทสรุป

แนวคิด Wa และ Omoiyari ถือเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม การดำเนินชีวิตของผู้คนและการบริหารองค์กรในหลากหลายบริบท รวมถึงระบบการศึกษาแนวคิด Wa เน้นความกลมเกลียว ความสมดุลและความร่วมมือของสมาชิกในสังคม โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่ม การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการตัดสินใจร่วมกันผ่านกระบวนการฉันทามติ ขณะที่แนวคิด Omoiyari มุ่งเน้นความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้ออาทรและการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งสะท้อนถึงความละเอียดอ่อนทางสังคมและจิตใจที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างบุคคล จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิดผู้เขียนจึงเสนอ Wa–Omoiyari Educational Leadership Model ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาที่ผสมผสานแนวคิดด้านความกลมเกลียวขององค์กรและความเข้าใจในมิติความเป็นมนุษย์ของบุคลากร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

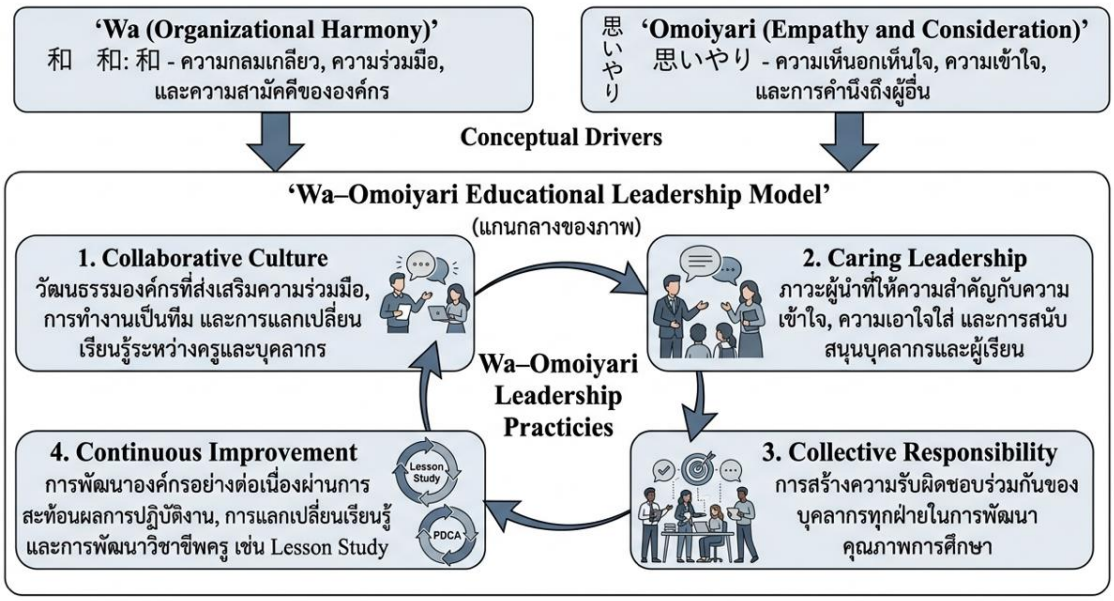
1. Collaborative Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันและการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

2. Caring Leadership ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเข้าใจ ความเอาใจใส่และการสนับสนุนบุคลากรและผู้เรียน ผู้นำลักษณะนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

3. Collective Responsibility การสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการพัฒนาสถานศึกษา

4. Continuous Improvement การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้กระบวนการ Lesson Study เป็นต้น

รูปแบบดังกล่าวสะท้อนแนวคิดสำคัญว่า การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัย ทั้งความกลมเกลียวขององค์กร (Wa) และความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ของบุคลากร (Omoiyari) ซึ่งเมื่อผสมผสานกันจะช่วยสร้างระบบการบริหารการศึกษาที่มีทั้งประสิทธิภาพและความยั่งยืนรูปแบบแนวคิด (Figure) ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 Wa–Omoiyari Educational Organization Management Model
ที่มา: สุธิดา สุขชาวนาและคณะ (2569)

ดังนั้นแนวคิด Wa และ Omoiyari จึงมิได้เป็นเพียงคุณค่าทางวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาในบริบทสากล โดยเฉพาะในยุคที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว การนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ จะช่วยเสริมสร้างระบบการศึกษาที่มีทั้งประสิทธิภาพ ความยั่งยืนและความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

นภาพร วรเนตรสุดาทิพย์. (2564). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) จากการศึกษาชั้นเรียน. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, *11*(3), 347–358. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/248309

ไพฑูรย์ สินลารัตน์, สินธะวา คามดิษฐ์, เฉลิมชัย มนูเสวต, วาสนา วิสฤตาภา, และนักรบ หมื่แสน. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2554). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.* กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.* เอ็กซเปอร์เน็ท.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and expanded 3rd ed.). McGraw-Hill.

Inprasitha, M. (2022). Lesson study and open approach development in Thailand: a longitudinal study. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, *11*(5), 1-15. https://doi.org/10.1108/IJLLS-04-2021-0029

Lebra, T. S. (2004). *The Japanese self in cultural logic*. University of Hawaii Press.

Willems, I., and Van den Bossche, P. (2019). Lesson study effectiveness for teachers' professional learning: A best evidence synthesis. *International Journal for Lesson and Learning Studies, 8*(4), 257–271. https://doi.org/10.1108/IJLLS-04-2019-0031

Markus, H., and Kitayama, S. (2022). Culture and the self. *Psychological Review*, *98*(2), 224-253.

OECD. (2018, July 27). *Education policy in Japan: Building bridges towards 2030*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264302402-en

OECD. (2021, September 7). *Beyond academic learning: First results from the survey of social and emotional skills*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/92a11084-en

Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Corwin Press.

Sugimoto, Y. (2023). *An introduction to Japanese society* (5th ed.). Cambridge University Press.

Shimizu, H. (2000). Japanese cultural psychology and empathic understanding: Implications for Academic and Cultural Psychology. *Ethos, 28*(2), 224-247. https://doi.org/10.1525/eth.2000.28.2.224

Tsuneyoshi, R. (2020). *Japanese education in a global age: Sociological reflections and future directions*. Springer.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707?posInSet=1&queryId=12e22f16-9a3c-4e25-b5a7-45a114fc5034