



กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

CAPITAL UTILIZATION STRATEGIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE
CULTURAL FIELD OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION

กึ่งแก้ว ห้วยจันทร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

CAPITAL UTILIZATION STRATEGIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE
CULTURAL FIELD OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Development Education)

Graduate School, Srinakharinwirot University

2025

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ

กิงแก้ว ห้วยจันทร์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑพล ยงศรี)

..... ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ ดาวอุดม)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เมธิณี วงศ์วานิช รมภกาภรณ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรวิมล สุภาพ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์)

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	กิงแก้ว ห้วยจันทร์
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2568
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรัชย์ ดาวอุดม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย และ 3) พัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนเพื่อการบริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายให้เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษาทุนและกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัย พบว่า 1. ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ทักษะการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาระในการบริหารสถานศึกษา การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา และ คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา 2. ทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 9 ด้าน เพื่อเติมจากทุนในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า คุณสมบัติของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ถูกลดทอน เบียดขับ คือ ธรรมชาติและความเป็นตัวของตัวเองของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย 3. กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การใช้ทุน กลยุทธ์การสะสมทุน กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน และ กลยุทธ์การสร้างทุน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การใช้ทุน, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนมัธยมศึกษา

Title	CAPITAL UTILIZATION STRATEGIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE CULTURAL FIELD OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION
Author	KINGKAEW HUAYCHAN
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2025
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Pharichai Daoudom

This study aimed to analyze the forms of capital possessed by school administrators within the cultural field of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission (OBEC), to examine the capital utilization strategies employed by Generation Y school administrators, and to develop capital utilization strategies appropriate to the Thai educational context. The participants consisted of 36 individuals who were directly and indirectly involved in education. Data were collected through semi-structured interviews exploring administrators' capital and capital utilization strategies, as well as focus group discussions conducted to validate the findings, and were then analyzed using grounded theory methodology. The results revealed that school administrators' capital comprised six dimensions: knowledge and its application in educational administration practice, symbolic resources that generate legitimacy, economic capital as both a condition of symbolic stability and a managerial burden, the construction of credibility and recognition within the administrative field, relational networks as a multidimensional structure of power and legitimacy, and morality as a key mechanism of legitimacy in the educational field. In addition, the essential capital of Generation Y school administrators consisted of nine dimensions, including three supplementary forms: transforming personal potential into effective power in the administrative field, intelligent asset management as both economic and symbolic capital, and horizontal relational networks as a mechanism for accumulating social capital. The findings further indicated that the natural disposition and authentic selfhood of Generation Y administrators were often constrained and marginalized within the field. Finally, the study identified four interrelated capital utilization strategies employed by Generation Y school administrators: capital utilization, capital accumulation, capital conversion, and capital creation strategies.

Keyword : Strategies for capital utilization, School administrators, Secondary schools

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศพร ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชัช ดาวอุดม รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล อาจารย์ ดร.วรวิมล สุภาพ และอาจารย์ ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ นอกจากนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.เมธิณี วงศ์วานิช รัชมกการณณ์ ซึ่งกรุณาเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ตั้งแต่เริ่มต้นทำวิจัยและเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ทุกๆ ท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจอย่างดีเยี่ยมและสนับสนุนผู้วิจัยในตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณบูรพาจารย์สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการทำวิจัย บุคคลสำคัญที่ผู้วิจัยจะลืมพระคุณไม่ได้ คือ คุณพ่อร้อยตำรวจเอกสมภาร ห้วยจันทร์ คุณแม่นางพวงเพชร ห้วยจันทร์ น้องชายดาบตำรวจเจษฎา ห้วยจันทร์ และป้าลำพอง ห้วยจันทร์ รวมทั้งทุกๆ คนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีและช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา

ผู้วิจัยจะขอระลึกไว้เสมอว่าตลอดระยะเวลา 5 ปี ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งนี้ ได้ให้วิชาความรู้แก่ผู้วิจัยจนได้รับความสำเร็จทางการศึกษาอย่างสูงสุด สมดังปณิธานของมหาวิทยาลัยที่ว่า "การศึกษา คือความเจริญงอกงาม" ดังนั้น ผู้วิจัยจะมีความรักและความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ยิ่งตลอดไป

กึ่งแก้ว ห้วยจันทร์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	10
คุณค่าของงานวิจัย	11
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย	11
ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล	12
ขอบเขตด้านเนื้อหาที่จะศึกษา.....	12
ขอบเขตด้านระยะเวลา	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
1. โรงเรียนมัธยมศึกษากับความเป็นสนามทางวัฒนธรรม.....	15
1.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะโครงสร้างของสนามการศึกษา.....	16
1.2 แนวคิดสนามและสนามทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของบูดีเยอร์	17
1.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะสนามทางวัฒนธรรม	18

2. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองของทุนตามแนวคิดของบูดิเยอร์	19
2.1 ทุนของบูดิเยอร์และการทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	20
2.2 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในระบบคุณสมบัติและการคัดเลือก	20
2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะทุน	21
2.4 ช่องว่างของทุนและอคติรุ่มในการกำหนดคุณสมบัติผู้บริหาร	22
3. แนวคิดเจเนอเรชั่น	23
3.1 ลักษณะโดยสังเขปของเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ในบริบทไทย	23
3.2 ลักษณะโดยสังเขปของเจเนอเรชั่นวายในบริบทไทย	24
3.3 ความแตกต่างด้านทุนระหว่างเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในมุมมองของบูดิเยอร์	25
4. บริบททั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	26
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับ ทุน	29
5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์	30
5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับ เจเนอเรชั่น	36
5.4 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา	36
5.5 งานวิจัยเกี่ยวกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
1. ภววิทยาและญาณวิทยาของการวิจัยในกรอบแนวคิดการสร้างความรู้ใหม่	38
2. วิธีวิทยาแบบ Critical Autoethnography	38
3. การใช้ Method แบบ Grounded Theory และ Focus Group	39
4. การใช้สัมภาษณ์เชิงลึก	40
5. การใช้วิธี Gate Keeper	40

6. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลท่ามกลางความเสี่ยงต่ออคติของผู้วิจัย	42
ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษา	43
ระยะที่ 2 การศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย	47
ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย	50
ระยะที่ 3.1 เป็นการสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในระยะที่ 2	50
ระยะที่ 3.2 เป็นการตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
1. การศึกษาระยะที่ 1 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	54
1.1 ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา	55
1.1.1 การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน	56
1.1.2 การเลือกใช้ภาษา ท่าทีในสนามการสื่อสาร.....	58
1.1.3 ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร	61
1.2 ทฤษฎีการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม	63
1.2.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิงสัญลักษณ์ที่สนามคาดหวัง... 63	
1.2.2 การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารในสนาม	65
1.2.3 การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา.....	67
1.2.4 ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหาร	69
1.3 ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา.....	71

1.3.1 เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน	72
1.3.2 ความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหาร	74
1.4 การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา.....	76
1.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา.....	78
1.6 คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา.....	79
2. การศึกษาระยะที่ 2 ทูตที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	84
2.1 ทูตความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา	84
2.1.1 แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	85
2.1.2 การสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปอาชีพิตส์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการก่อรูปอาชีพิตส์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	87
2.1.3 การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของผู้บริหาร	88
2.2 การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร.....	90
2.2.1 งานเชิงประจักษ์กับการนิยามความสำเร็จในสนามการบริหารสถานศึกษา..	91
2.2.2 การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม	92
2.2.3 ทุนทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร.....	94
2.2.4 ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา	95
2.3 ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย.....	96

2.3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรในฐานะผลของการใช้ ทุนของผู้บริหาร	97
2.3.2 ความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขยับการเปลี่ยนแปลงของสนาม	99
2.3.3 บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะทุน ทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา	100
2.4 การบริหารจัดการทรัพย์สินอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิง สัญลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร	101
2.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการ บริหาร.....	103
3. การศึกษาระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	109
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะ 3.1 การสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจ เนอเรชั่นวายจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในระยะที่ 2	110
3.1.1 การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย.....	111
3.1.2 การสะสมทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย	126
3.1.3 การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย	138
3.1.4 การสร้างทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย.....	144
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3.2 การตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย	157
3.2.1 การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย.....	159
3.2.2 การสะสมทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย	181
3.2.3 การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย	194
3.2.4 การสร้างทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย.....	199
4. การวิพากษ์ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ แตกต่างจากทุนเดิมในสนาม	203

5. ข้อค้นพบใหม่ของงานวิจัยที่ไม่มีในหลักสูตรการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	206
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	209
1. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	209
2. วิธีดำเนินการวิจัย	209
3. สรุปผลการวิจัย.....	210
4. อภิปรายผล	211
4.1 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 1 ทูนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	211
4.1.1 ทูนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา	211
4.1.2 ทฤษฎีการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม.....	220
4.1.3 การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนาม การบริหารสถานศึกษา.....	227
4.1.4 ทูนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการ บริหารสถานศึกษา	230
4.1.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบ ธรรมในการบริหารสถานศึกษา	234
4.1.6 คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา	236
4.2 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 2 ทูนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายใน สนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	237
4.2.1 ทูนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา	237
4.2.2 ศักยภาพที่ถูกดึงออกมาใช้ในสนาม	243
4.2.3 ทูนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย	249
4.2.4 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิง สัญลักษณ์ของผู้บริหาร	253

4.2.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการระดมทุนทางสังคมใน สนามการบริหาร.....	255
4.3 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 3 กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่น วายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา	256
4.3.1 การใช้ทุน	256
4.3.2 การระดมทุน	280
4.3.3 การเปลี่ยนทุน.....	293
4.3.4 การสร้างทุน	298
4.4 อภิปรายการวิพากษ์ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	305
4.5 อภิปรายข้อค้นพบใหม่ของงานวิจัยที่ไม่มีในหลักสูตรการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา.	309
4.6 การเข้าสู่สนาม การถูกกดทับ และพลวัตของการใช้ สะสม และสร้างทุนของผู้บริหารเจ เนอเรชั่นวาย.....	315
4.7 การทำท่างานวิจัยเดิมว่าด้วยทุนการบริหาร และข้อค้นพบใหม่ในบริบท EEC	316
5. ข้อเสนอแนะ.....	318
5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	318
5.2 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานต้นสังกัด.....	321
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	321
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	323
บรรณานุกรม	324
ภาคผนวก.....	331
ประวัติผู้เขียน.....	347

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตาม ทักษะของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา.....	47
ตาราง 2 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย และกลยุทธ์ การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย	49
ตาราง 3 ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย.....	51
ตาราง 4 ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ...	52
ตาราง 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรม ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ะยะมีรายละเอียด ดังนี้.....	53
ตาราง 6 ตารางประกอบการอธิบายแผนภาพกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนาม วัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	152

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 ทู่นของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	83
ภาพประกอบ 2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 ทู่นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	105
ภาพประกอบ 3 การเปรียบเทียบผลการศึกษาระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	107
ภาพประกอบ 4 แสดงการจำแนกทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นเอกซ์และ เจเนอเรชั่นวายตามแนวคิดของบูดีเยอร์	109
ภาพประกอบ 5 กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	149
ภาพประกอบ 6 กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	151
ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงผลการพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..	159

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษามีบทบาทหลักในการพัฒนาประเทศ โดยเป็นการวางรากฐานความรู้ ความคิด สติปัญญา ความสามารถด้านอารมณ์ สังคมให้กับคนในชาติ จนเป็นที่มาของการจัดการศึกษาที่ รัฐธรรมนูญกำหนดให้ คนไทยต้องอยู่ในโรงเรียนเพื่อรับการศึกษาเป็นเวลากว่า 12 ปี นับตั้งแต่แรก เกิดจนถึงช่วงวัยที่ต้องไปทำงานหาเลี้ยงตนเอง (คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560) นอกจากนี้การศึกษายังมีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ของไทย การพัฒนาคนเป็นการตอบสนองการพัฒนาประเทศที่ดีที่สุด (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) เพื่อประกอบอาชีพท่ามกลางสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีที่ ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสื่อสาร จึงเกิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ประเพณี ความคิด ค่านิยม เอกลักษณ์ ความรู้และสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้การปรับตัวต่อ สถานการณ์นี้อย่างสมดุล โดยสามารถเลือกรับและใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นประโยชน์และพร้อม รับมือกับปัญหาที่ตามมาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง คนไทยจึงต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกัน ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด สติปัญญาที่ต้องเท่าทันสิ่งต่างๆ ที่เป็นพลวัตเหล่านี้ เพื่อให้สามารถอยู่ ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างลงตัว (อิทธิฤทธิ์ สิทธิทองกลาง, 2564) จากแนวคิดนี้ ตามทัศนะ ของผู้วิจัยเห็นว่าความเป็นพลวัตของโลก ทำให้การเรียนรู้ของคนเปลี่ยน วิธีคิดเปลี่ยน วิธีการ เรียนรู้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบต่อบรรบบโครงสร้างตั้งแต่ระดับต้น คือบริบทของผู้เรียนสมัยใหม่ ครูรุ่นใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ ก็ได้รับการหล่อหลอมจากความเป็นพลวัตของโลกให้มีวิถี ของความคิด วิถีของการเรียนรู้ในลักษณะที่แตกต่างไปจากแบบเดิม

หนึ่งในสนามทางการศึกษาของประเทศไทยที่มีพื้นที่เฉพาะ คือ พื้นที่เขตพัฒนาพิเศษ ที่เป็นพื้นที่เฉพาะที่ถูกตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่กำหนดให้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพประเทศทุกภาคส่วน สูการเป็นประเทศที่มีรายได้สูง อยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว หนึ่งในภารกิจระดับดังกล่าวมีสาระสำคัญในการส่งเสริม ความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมีนโยบาย Thailand 4.0 รองรับ โดยเน้นการพัฒนาใน 12 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ต่อยอดการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก หรือ Eastern seaboard คณะกรรมการนโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัยและเทคโนโลยี ที่เป็นหนึ่งใน 8 แผนย่อยที่กำหนดขึ้น ซึ่งรัฐบาลโดยคณะรักษา ความสงบแห่งชาติได้มีคำสั่งหลายฉบับ เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา ที่ให้ต่างชาติเข้ามามีส่วน

ร่วม โดยมุ่งเน้นการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานสากล รวมทั้งจัดสรรงบประมาณจำนวน 616 ล้านบาท เพื่อใช้ในการพัฒนากำลังคนในการรองรับอุตสาหกรรมในอนาคต จัดสรรพื้นที่กว่า 3,000 ไร่ เพื่อประกาศเป็น “เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor of Innovation (EECi)” ได้แก่ บริเวณวังจันทร์วัลเลย์ จังหวัดระยอง บริเวณอุทยานรังสรรค์นวัตกรรม อวกาศ อำเภอสัตหีบ จ.ชลบุรี และประกาศพื้นที่ 709-0-39 บริเวณอำเภอสัตหีบ จ.ชลบุรี เป็น “เขตส่งเสริมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก: เขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Park Thailand: EECD)” โดยมีสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการพัฒนาศักยภาพ การศึกษา การวิจัยและเทคโนโลยี รองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก คือ พิจารณาความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมายหลักในการผลิตบุคลากรให้ตรงตามสาขาวิชา ทักษะ สมรรถนะและจำนวนให้เพียงพอตามความต้องการ ได้แก่ ด้านแรงงาน ด้านระบบการศึกษา การวิจัยและเทคโนโลยี ด้านการใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมแผนปฏิบัติการ ด้านการจัดให้มีกลไกในการพัฒนาระบบ พัฒนาศักยภาพ การวิจัยและเทคโนโลยี ทั้งนี้ 10 อุตสาหกรรมที่ต้องใช้ในเขตพัฒนาพิเศษ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นอุตสาหกรรมต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิม ได้แก่ ยานยนต์สมัยใหม่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ เกษตรเทคโนโลยีชีวภาพ และการแปรรูปอาหาร กลุ่มที่สองเป็นอุตสาหกรรมใหม่ ได้แก่ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ เพื่อการอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ อุตสาหกรรมดิจิทัล และอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร และภายหลังได้มีการประกาศเพิ่มอีก 2 อุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และอุตสาหกรรมพัฒนาคนและการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2561) เพื่อประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดโดยอาศัยวิธีการให้สิทธิพิเศษบางอย่างในการทำธุรกิจหรือการทำกิจกรรมบางอย่างที่ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศก้าวหน้า ซึ่งเขตพัฒนาพิเศษมีหลายประเภท เช่น เขตการค้าเสรี เขตอุตสาหกรรมเสรี เขตปลอดภาษี เขตการค้าชายแดนเสรี เป็นต้น เขตที่เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์การลงทุน เป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรม มีผลิตภัณฑ์มวลรวม 1 ใน 5 ของประเทศ ทั้งด้านปิโตรเคมี อุตสาหกรรมยานยนต์และพลังงาน นั่นคือ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีโครงการเพื่อรองรับการลงทุนด้านอุตสาหกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นพิเศษสู่การเป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของกลุ่มอาเซียน โดยนำร่อง 3 จังหวัด ได้แก่ ระยอง ชลบุรีและฉะเชิงเทรา (นพดล วิทยาภรณ์ และ เอกพร รักความสุข, 2562) เพื่อให้สอดคล้องตามกฎหมายที่บัญญัติพื้นที่พิเศษดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นกรอบในการผลิตและพัฒนากำลังพลในการรองรับการพัฒนา มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาสู่สากล มีทักษะในการทำอาชีพที่หลากหลาย ส่งผลต่อการแข่งขันกับนานาชาติ ประเทศ (สุภาภรณ์ นฤภัย, 2564) ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีเป้าประสงค์ 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ด้านสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนากำลังคนสู่พื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2562) ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งสิ้น 80 โรงเรียน ใน 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 51 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ดังนั้น เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การบริหารสถานศึกษาในเขตนี้จึงมีความท้าทายสำหรับทั้งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเจเนอเรชันเอ็กซ์และ เจเนอเรชันวายเพื่อรองรับการบริหารเฉพาะพื้นที่ในประเด็นของกลยุทธ์การใช้ทุนในพื้นที่ดังกล่าว

การนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัตินั้นจะต้องผ่านกระบวนการทางระบบราชการ ตามโครงสร้างของการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเริ่มจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการผู้ซึ่งเป็นผู้วางนโยบายตามแผนการศึกษาของชาติ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัด (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2560) อนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ ที่จะต้องสนองตอบนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรลำดับสุดท้ายที่เป็นเสมือนด่านหน้า ที่จะเป็นผู้แปลงนโยบายไปเป็นปฏิบัติในสถานศึกษา ตามบริบทที่แตกต่างกันทั้งทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี ความเป็นอยู่ของคนไทย เนื่องจากสถานศึกษากระจายไปในทุกจังหวัด ทุกอำเภอและเกือบทุกตำบลของประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่อยู่กึ่งกลางระหว่างการสอนในห้องเรียนของครูกับการสั่งการจากผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่มีลำดับโครงสร้างสูงขึ้นไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายมากที่สุด เป็นผู้กุมบังเหียนของการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษา เห็นปัญหาที่แท้จริง ตรงประเด็น และเป็นผู้มีบทบาทที่จะได้ลงมือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งขับเคลื่อนงานที่ตรงกับความเป็นจริงทั้งในส่วน of สถานศึกษา ครู และนักเรียนได้อย่างใกล้ชิดและตรงจุดและทันตามสถานการณ์ได้มากที่สุด (รัตน แซ่เล้า, 2566)

การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ (หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, 2562) ซึ่งเป็นการตอกย้ำให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศท่ามกลางยุคสมัยและบริบทของกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทและความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายนี้

ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษา จากกระบวนทัศน์เก่า (tradition paradigm) กล่าวคือ สำหรับศตวรรษที่ 20 ที่มีการเรียนแบบเก่าผ่านหนังสืออย่างเดียว เน้นการป้อนข้อมูลให้นักเรียนเป็นหลัก มีความมุ่งหมายเพียงการจบการศึกษา และกระบวนทัศน์นี้เองก็ถูกตั้งคำถามจากครู นักเรียนและสังคมอย่างมากมาย ถึงแก่นของสาระ ที่ไปที่มา เหตุผลและความจำเป็นต่างๆ ที่จะต้องมีการบังคับ ตั้งกฎระเบียบ กติกา ให้ปฏิบัติในสิ่งที่คนรุ่นใหม่ไม่เข้าใจไม่เห็นด้วยและมองไม่เห็นความสำคัญของสิ่งเหล่านั้น มีความรู้สึกว่าการทำอยู่นั้นล้าหลังและไม่มีความจำเป็น ระบบราชการกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งความล้าสมัย ไม่ก้าวหน้าเหมือนพายเรือในอ่าง เข้ากับคนรุ่นใหม่ไม่ได้ เป็นระบบที่เต็มไปด้วยความอาวูโส ยึดกติกาแพ็คติดออก เน้นการสั่งการจากผู้บริหารที่ยึดติดกับกระบวนคิดเมื่อ 30 – 40 ปีที่แล้ว ซึ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษาก็เผชิญปัญหาการปะทะกันของกระบวนทัศน์ทางการศึกษาในช่วงเปลี่ยนผ่านเช่นนี้เช่นกัน ด้วยความที่สถานศึกษาในระบบส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานราชการที่มีกระบวนการบริหารที่ยึดหลักคิด ฐานคิดในแบบเก่าทำให้เกิดปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนมากมาย อาทิ ครูต้องการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนที่ตอบสนองต่อความต้องการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ด้วยกรอบภาระงานต่าง ๆ นานาทั้งในทางนโยบายและทางระบบ ก็ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนทำให้เกิดความคล่องตัว ส่วนผู้บริหารโรงเรียนก็ต่อว่าปัญหาโดยนำนโยบายมาบีบคั้นให้เดินตามทางที่เบื้องบนต้องการทำให้นักเรียนไม่ได้เรียนเต็มที่ตามศักยภาพ ระบบการจัดการเรียนการสอนล้าหลัง ไม่ตอบโจทย์ความอยากรู้อยากเรียนของนักเรียน จึงทำให้นักเรียนมาเรียนเพราะหน้าที่ มาเรียนเพื่อให้เรียนจบแล้วได้คุณวุฒิไปหางานทำ เป็นต้น ซึ่งเห็นได้ชัดว่า การศึกษาไม่ได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียน (Karoong. Chetpayark, 2566) จึงเกิดการต่อต้าน ขัดขืนของนักเรียนที่ออกมาตั้งคำถามถึงระบบระเบียบของการจัดการศึกษาแบบแนวคิดเดิมและกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา

สำหรับศตวรรษที่ 21 ที่เน้นเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ปรับบทบาทครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก ประเมินผลจากการลงมือทำ เน้นกระบวนการแก้ปัญหา มุ่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งมีความสามารถในการใช้ความรู้สร้างสรรค์ โดยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงใน

หลายมิติ ทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ครู รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความคาดหวังในผลสำเร็จของงานสูง มีวิสัยทัศน์ มุ่งหมายสู่การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ ปรับแนวคิดให้ทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พร้อมทั้งความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ในการบริหารที่จะนำพาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมยุคใหม่ที่โดดเด่น เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อการมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายใต้บริบทของศตวรรษที่ 21 นี้ได้ (อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563) ทั้งนี้การปรับแนวความคิดทางด้านการปรับวางระบบ การกำหนดแผนในการจัดการศึกษาก็เป็นความท้าทายที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างรัดกุมและยั่งยืน มีความมั่นคงและนำไปปรับใช้ได้จริง จากผลการวิจัยพบว่า การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity modification) จากการมีสถานะเป็นพลเมืองไทยกลายเป็นสถานะพลเมืองของโลกที่จะต้องเปิดโลกทางการศึกษาให้กว้างขึ้นและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก การปรับจุดเน้น (Reorientation modification) จากการเน้นตอบโจทย์ความเติบโตทางเศรษฐกิจ มาเป็นการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm-shift modification) จากการเอาชนะธรรมชาติมาเป็นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการมุ่งแข่งขัน เป็นการร่วมมือกัน มีความโอบอ้อมอารี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะสามารถก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความเป็นพลวัตดังกล่าวได้ และสถานศึกษาจะต้องสร้างผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพตามความถนัดและความสนใจ บนพื้นฐานการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสมดุลในการพัฒนาทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะทางสังคมและทักษะชีวิต (พรชัย เจดามาน, 2565)

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเริ่มจากการปรับกระบวนความคิด (Mind set) ของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อด้วยการศึกษาและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี กระบวนการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและทดลองใช้จนเกิดประสิทธิภาพ เหมาะสม สอดคล้องกับแต่ละบริบท ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขยายการเปลี่ยนแปลงของสนามที่ต้องมีความรู้ทางด้านทฤษฎี มีทักษะ ประสพการณ์ในการเป็นผู้นำยุคใหม่ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างผลผลิตที่เป็นนักเรียนที่สามารถใช้ความรู้อย่างฉลาดและสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตามในแวดวงการศึกษาก็ได้มีการสร้าง “เรื่องเล่าหลัก” (grand narrative) ที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพ ในภาพลักษณ์ของสังคมไทย มีการตอกย้ำความน่าเชื่อถือที่ควรจะมีของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นผู้นำเหนือผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้มีเรื่องราวของประสพการณ์ที่ครูยอมรับ เช่น การเป็นหัวหน้างานวิชาการมาก่อนจะเปลี่ยน

ตำแหน่งมาสู่สายบริหาร สิ่งนี้สร้างความเคารพให้กับครู มีผลต่อความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจว่า ครูจะรับฟังคำพูดของผู้บริหารคนนั้นๆหรือไม่ (Starfish Academy, 2565) แม้กระทั่งในมุมมองของผู้ที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาเองก็ยังมีคำกล่าวว่า “เกิดเป็น ผ.อ. แท้จริงแสนลำบาก” เนื่องจากภาระ ความคาดหวังที่แบกไว้อย่างมากทั้งจากครู นักเรียนและผู้ปกครอง (สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2564) แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังต่อความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจากสังคม จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในเมืองไทย เช่น ในละครเรื่อง ครูบ้านนอก ที่สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2521 ในภาพครูใหญ่ของตัวละครที่ชื่อ คำเฒ่า ที่เป็นผู้ที่มีความอาวุโส ปกครองครูรุ่นใหม่ที่พักจบจากวิทยาลัยครู (เนชั่นออนไลน์, 2566) หลักของความอาวุโสทางราชการที่นำข้อกำหนดเรื่อง อายุ มาเป็นกติกาในการกำหนดลำดับความอาวุโส แม้จะเป็นการกำหนดโดยอ้อมก็ตาม คุณสมบัติของความอาวุโสทางราชการแต่ละอย่างที่จะได้มา ก็ต้องอาศัยเวลาเกือบทั้งสิ้น และภาพยนตร์ครูบ้านนอกที่นำกลับมาสร้างใหม่ยังคงตอกย้ำภาพลักษณ์ของครูใหญ่ที่ส่วนใหญ่แล้วค่อนข้างเป็นคนที่สูงวัยและอาวุโสกว่าครูเกือบทั้งโรงเรียน ทั้งยังเป็นภาพยนตร์ที่ได้รับความนิยมอย่างมาก นอกจากนี้ ในบรรดาบทความต่างๆที่กล่าวถึง ครูใหญ่ หรือผู้บริหารโรงเรียนก็มีการกล่าวถึง ความสูงวัยของผู้บริหารในทำนองว่า อายุเฉลี่ยก็จะประมาณช่วงอายุของคนวัยทองหรือวัยใกล้เกษียณ ที่ผ่านร้อนผ่านหนาว ผ่านงานมามากมายจนไม่มีข้อสงสัยถึงฝีมือลายมือในการทำงาน (ประทีป ผลมูล, 2566) และยังคงกลืนอายุของความคาดหวังอย่างต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้กลายเป็นมาตรฐานที่ดำรงอยู่ในความเข้าใจในฐานะที่เป็นภาพพจน์/ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ติดตรึง ผังแน่น ภายใต้อิทธิพลของ (traits) บางอย่างอันอาจเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารในอดีตประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา แต่ทว่าคุณลักษณะดังกล่าว เมื่อกลายมาเป็นเรื่องเล่าหลักที่เป็นมาตรฐานบางอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ได้ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการเคลื่อนไหวตัวเชิงกระบวนทัศน์ของการศึกษาอย่างน้อย 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก คุณลักษณะดังกล่าวมีความแน่น ตายตัว ไม่สอดคล้องกับการเคลื่อนไหวตัวสู่กระบวนทัศน์ทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประการที่สอง เป็นอุปสรรคขัดขวางและสร้างปัญหาให้กับนักบริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ ที่อาจจะยังไม่มีคุณลักษณะบางประการที่สอดคล้องกับเรื่องเล่าหลักที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงข้างต้น ประการที่สาม ภายใต้อำนาจระบบระเบียบ แบบแผนที่ไม่ปรับตัวหรือปรับตัวได้ยาก แม้ระบบการศึกษาจะมีโอกาสได้เด็กรุ่นใหม่ที่มีกระบวนทัศน์ทางการศึกษาสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 แต่เมื่อเข้าสู่ระบบกลับถูกกระบวนกรทางวัฒนธรรม ตลอดจนระเบียบแบบแผน และการขัดเกลาทางสังคมภายในระบบการศึกษา เปลี่ยนแปลงให้พวกเขาต้องยอมรับและปรับตัวตามมาตรฐานของเรื่องเล่าหลัก นับเป็น

ความสูญเสียโอกาสในการพัฒนาและการเคลื่อนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาภายใต้ความท้าทายของสังคมโลกเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในห้วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนผ่านบุคลากรในวงการศึกษาจากการเกษียณอายุจำนวนมากของกลุ่มข้าราชการ ที่เกิดในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 (baby boomer) มาสู่ข้าราชการในกลุ่มคนที่เป็นเจเนอเรชันเอ็กซ์และวายมากขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือปัจจุบัน กำลังมีผู้บริหารรุ่นใหม่ (new generation) ก้าวเข้ามามีบทบาททดแทนผู้บริหารรุ่นก่อนหน้าจำนวนมากขึ้น แต่ภายใต้บทบาท ความคาดหวัง หรือคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกสร้างจากเรื่องเล่าหลักจนกลายเป็นความเชื่อร่วมกัน ในแวดวงการบริหารสถานศึกษา กำลังทำให้เกิดความขัดข้อง ขัดแย้งระหว่างผู้บริหารรุ่นใหม่กับผู้บริหารรุ่นก่อนหน้าและครูที่อยู่ในช่วงวัยแตกต่างกัน (difference generation) ซึ่งช่วงวัยหรือเจเนอเรชันนั้นเป็นการศึกษาคนในสังคมตามอิทธิพลจากบริบททางสังคมและประวัติศาสตร์ ที่คนต่างช่วงวัยจะได้รับประสบการณ์แตกต่างกันตามเหตุการณ์ที่สำคัญของโลก เช่น การเกิดสงครามโลก เป็นต้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายและทำความเข้าใจคนอย่างคร่าวๆ ต่อมาทศวรรษที่ 20 William Strauss และ Neil Howe นักเขียน/นักประวัติศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้นำแนวคิดเรื่อง เจเนอเรชัน มานิยามผู้คนในยุคต่างๆ ตามช่วงปีเกิด ก็มีการจัดช่วงอายุของคนออกเป็นหลาย เจเนอเรชัน (สุภาวดี ไชยชล, 2564) เจเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นชื่อที่ใช้เรียกกลุ่มที่ทำตัวแปลกแยกจากสังคมบ่อยครั้ง เป็นช่วงที่มีเทคโนโลยีเข้ามา จึงทำให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น อยู่ในช่วงอายุของคนวัยทำงาน มีความยืดหยุ่นในการใช้ชีวิตมากขึ้น ไม่เคร่งครัดกับกฎเกณฑ์มากนัก ไม่ยึดติดกับการทำงานและแบ่งเวลาสำหรับการพักผ่อน เจเนอเรชันวาย เป็นรุ่นลูกของ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นช่วงที่เศรษฐกิจดีขึ้นมาก มีโอกาสได้เรียนหนังสือ พ่อแม่ตามใจ มีความมั่นใจในตนเองสูง รักอิสระ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Kris Piroj, 2560) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนี้ จำแนกได้ 2 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เจเนอเรชันวาย ซึ่งทั้ง 2 เจเนอเรชันนั้น เป็นช่วงเวลาที่สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ แตกต่างกันหลายด้าน โดยในช่วงปี พ.ศ. 2508 – 2523 ที่เป็นช่วงของคน เจเนอเรชันเอ็กซ์ นั้นมีเหตุการณ์ที่สำคัญในประเทศไทย คือ เหตุการณ์ 14 ตุลา ที่เป็นการเรียกร้องประชาธิปไตยของคนหนุ่มสาว ในขณะที่เดียวกันก็เป็นยุคที่ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ครองอำนาจการเป็นนายกรัฐมนตรียาวนาน โดยการตั้งรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับทหารจนสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ผังลึกซึ่งแนวคิดรัฐบาลต้องมากับทหาร และในยุคนั้นเศรษฐกิจก็อยู่ในระดับดีพอสมควร ประชาชนจึงไม่เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองใดใด (สุภาวดี ไชยชล, 2564) ผลการสำรวจของ New York Life ระบุว่าร้อยละ 34 ของคน เจเนอเรชันเอ็กซ์ กำลังดูแลพ่อแม่ ต้องแบกรับภาระครอบครัวจากการเป็นหนี้หลายๆด้าน

กลายเป็นกำลังหลักของครอบครัวและยุคนี้เองก็เป็นยุคเริ่มต้นของ คอมพิวเตอร์ (k.boonyen, 2565) คนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีระบบการสื่อสารโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ แฟกซ์ อินเทอร์เน็ต (ปรีดี นุกุลสมปรารภนา, 2563) มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยผู้ชายและผู้หญิง ไปทำงานนอกบ้าน ดังนั้น เด็กในยุคนี้ต้องดูแลตัวเองหลังเลิกเรียน ส่งผลให้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง (สุภาวดี ไชยชล, 2564) ต่อมาในช่วงปีพุทธศักราช 2524 – 2538 ที่เป็นช่วงของคน เจเนอเรชั่นวาย นั้นมีเหตุการณ์ที่สำคัญ คือ เหตุการณ์สงครามอ่าว ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ พฤติกรรมการดำรงชีวิตของผู้คนปรับเปลี่ยนไปตามสภาพเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะฟุ้งเฟ้อจนไม่สามารถดำรงชีพอยู่ด้วยตนเองอย่างแต่ก่อนได้ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาประเทศนั้น ยังส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันของคนเจนเนอเรชั่นวาย เป็นอย่างมาก (ศรีศักร วัลลโภดม, 2559) กระทั่งคนในเจนเนอเรชั่นนี้ ได้รับฉายาว่า “ผู้โตมากับจอ” (ปรีดี นุกุลสมปรารภนา, 2563) จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น การที่แต่ละเจนเนอเรชั่น อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ทำให้พื้นฐาน ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ซึ่งอาจจะรวมถึงทัศนคติ บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

ภายใต้ความท้าทายของการบริหารงานบนฐานของบุคลากรที่มีอยู่ทุกช่วงวัย (เจนเนอเรชั่น) ซึ่งมีแนวความคิด ประสบการณ์ ทัศนคติที่แตกต่างกัน การทำงานร่วมกันย่อมมีความเห็นที่ตรงกันและความเห็นที่ขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาตกเป็นเป้าหมายความคาดหวังต่อภาพลักษณ์ที่จะเข้ามาอยู่ในสถานะของผู้นำองค์กรของบุคลากรเหล่านั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากในสนามงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของสังคมมีตั้งแต่ในระดับฐานรากนับตั้งแต่ชุมชน ผู้ปกครอง ครู นักเรียน จนถึงระดับนโยบาย คือ ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการจนถึงระดับผู้บริหารประเทศ สนามวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบริบทของสถานศึกษาในกลุ่มมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาระดับที่ผลิตนักเรียนที่จะแยกไปเลือกเรียนหรือประกอบอาชีพตามที่ตนต้องการ ดังนั้น วัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะหล่อหลอม กล่อมเกลานักเรียน ที่ช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายของชาติได้อย่างสมบูรณ์ (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เคยโตมาในสังคมเจนเนอเรชั่นวาย ต้องแบกรับความคาดหวัง กดดัน จากทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ที่เติบโตมาในแบบความคิดของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ แม้กระทั่งคนรุ่นราวคราวเดียวกัน ก็ยังยึดติดกับภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอาวุโส ที่นั่งในห้องทำงานคนเดียว ภาพลักษณ์ต่างๆ เหล่านี้

ถูกสะท้อนออกมาให้สังคมเห็น รับรู้ และเชื่อในสิ่งที่สื่อได้สะท้อนออกมาและสืบทอดต่อกันมา ยาวนาน นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2544 มีการจัดทำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อยกย่องเชิดชูผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เผยแพร่ผลงานการบริหารทางการศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นต้นแบบได้จะต้องมีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการโครงสร้างสถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อสุขภาพและอนามัยของผู้เรียน ส่งเสริมการพัฒนาครู บริหารหลักสูตรให้เข้ากับบริบทโรงเรียนพร้อมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น และต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา, 2544) เป็นการตอกย้ำการสืบทอดคุณสมบัติบางอย่างแม้ว่าจะไม่เป็นเงื่อนไขในการเข้าสู่ตำแหน่งก็ตาม

องค์กรในกระทรวงศึกษาธิการมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ รวมถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอย่างรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนเพื่อเป็นการการันตี และเป็นการสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่า บุคคลที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งนี้ได้ ต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยการสอบและมีคุณสมบัติที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ โดยสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) มีโครงสร้างการกระจายอำนาจทางการศึกษาประกอบด้วยงานทั้ง 4 กลุ่ม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) และได้กำหนดทั้งมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ รวมถึงคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความอาวุโส และมีสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน เพื่อให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่สามารถสร้างสรรค์องค์กรผ่านการบริหารที่มีประสิทธิภาพได้

จากมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงช่วงวัยของที่บุคคลที่จะสามารถเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโดยสังเขปจากการเริ่มเข้าสู่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อด้วยระดับอุดมศึกษา การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การส่งสมประสบการณ์การทำงาน จนกระทั่งสามารถขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้ ผู้ที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้จะมีช่วงอายุตั้งแต่

28 ปี ถึง 60 ปี ซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีระยะห่างอย่างมากกว่า 30 ปี ที่นับว่าเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และส่งผลกระทบต่อความเชื่อ ลักษณะนิสัยส่วนตัว พฤติกรรมการทำงาน ความรักดีต่อองค์กร การเข้าสังคม การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (ทศพล กระต่ายน้อย, 2555)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น การศึกษามีบทบาทหลักในการพัฒนาประเทศ โดยกระบวนการจัดการศึกษามีความแตกต่างหลากหลายไปตามบริบท โดยบริบทที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอันดับต้นๆ คือในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก EEC ที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการในพื้นที่พิเศษออกมาเพื่อให้สอดคล้องกับพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อเตรียมพลเมืองให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ในหน้าด้านของกระบวนการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญในสนามทางการศึกษาที่จะแปลงนโยบายทางการศึกษาลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ท่ามกลางความเป็นพลวัตของโลกแต่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์ ค่านิยม โครงสร้าง ภาพลักษณ์ วัฒนธรรม เรื่องเล่าหลักที่ยังยึดติดกับผู้บริหารสถานศึกษาแบบเดิม การผลิตซ้ำทางโครงสร้างที่คงระบบ ธรรมเนียมเดิมของคนในเจเนอเรชันเอ็กซ์ ก่อให้เกิดการกดทับ เบียดขับ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่เข้ามาสู่สนามการบริหารสถานศึกษา ทั้งด้านความเชื่อมั่น ด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพนับถือ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่กำลังถูกปฏิบัติกรอยู่สนามนี้ ก็พยายามนำทุนที่มีอยู่เดิมและสะสมทุนใหม่ที่จำเป็นต้องมีในสนามทางการบริหารสถานศึกษา มาใช้ในสนามทางวัฒนธรรมนี้อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ซึ่งตำแหน่งแห่งที่ในสนามที่พึงพอใจ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาวิเคราะห์ทุนที่ต้องใช้ การสะสมทุน และกลยุทธ์ในการใช้ทุนในสนามทางวัฒนธรรมดังกล่าวในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้ที่อยู่ในสนามนี้ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

คำถามการวิจัย

1. ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไรและถูกสร้างมาได้อย่างไร
2. ทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
3. การสะสมทุนและกลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

คุณค่าของงานวิจัย

1. การเปิดโลกทัศน์และมุมมองทางด้านภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทุนต่างกัน
2. การเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายได้มีโอกาสได้แสดง ศักยภาพความสามารถโดยไม่ถูกอคติ หรือถูกบดบัง กีดกัน จากภาพลักษณ์ โครงสร้างของสนามวัฒนธรรมเดิม ๆ
3. เสริมสร้างพลังให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ให้เห็นคุณค่าของทุนที่ตนมีและรักษาไว้ควบคู่กับการสะสมทุนที่จำเป็นต้องมีเพื่ออยู่และทำงานในสนามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. องค์กรวิชาชีพผู้ผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรู้รับทราบข้อมูลปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
5. ทำให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่เข้ามาเป็นผู้บริหารตั้งแต่อายุน้อยไม่ได้เป็นไปตามความคิด ความเชื่อ หรือมุมมองที่คนในสนามวัฒนธรรมนี้มองเสมอไป
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีความสามารถที่จะใช้ทุนที่มีอยู่ สะสมทุนใหม่ในการต่อสู้ต่อรองกับภาพลักษณ์เดิมที่ครอบงำอยู่
7. ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ไปตกอยู่ภายใต้ความคิดความเชื่อของสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถที่จะลุกขึ้นมาทำในสิ่งที่แตกต่างได้ โดยที่ไม่ต้องไปแสวงหาความสำเร็จจากการเดินตามความเชื่อเดิมอย่างเดียว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

สนามในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

1. การศึกษา ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา 2. ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง แม่บ้าน/นักการภารโรง/คนขับรถในโรงเรียน แม่ค้าในโรงเรียน 3. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยอ้อม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้าราชการบำนาญ ศึกษานิเทศก์ บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียน

2. การศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

3. การพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

จำนวนผู้ให้ข้อมูลเลือกตามหลักทฤษฎีสำนวนาค คือ เน้นคุณภาพของข้อมูล ความหลากหลายของประสบการณ์ และการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก มากกว่าการสุ่มตัวเลขจำนวนมาก โดยสังเกตความอึดตัวของข้อมูลเป็นตัวกำหนด

ขอบเขตด้านเนื้อหาที่จะศึกษา

การศึกษาคครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเรื่อง ทุน ตามแนวคิดของบูดีเยอร์ ซึ่งประกอบด้วย ทุน เศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ และผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การใช้ทุนเป็นการเลือกสะสมทุน การเลือกใช้ทุนและการเปลี่ยนทุนที่มีอยู่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้กลายเป็นทุนที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามใช้ระยะเวลา ประมาณ 20 เดือน โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงสำคัญ ได้แก่

ช่วงที่ 1 : การเตรียมการและออกแบบเครื่องมือ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน เป็นการศึกษาเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และขออนุมัติจริยธรรมการวิจัย

ช่วงที่ 2 : เก็บข้อมูลภาคสนาม ใช้เวลาประมาณ 1 ปี เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บบันทึกภาคสนามของผู้วิจัย สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ผู้บริหารเจนอเรชั่นวาย สนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบข้อมูล

ช่วงที่ 3 : วิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรม** หมายถึง ทุนตามแนวคิดของบูดีเยอร์ที่พิจารณาในขอบเขตในภาพลักษณ์ของเรื่องเล่าหลักที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงกำหนด รวมทั้งสังคมและผู้บริหารสถานศึกษาเองคาดหวัง ในงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วย ทุนเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ทุนเศรษฐกิจ หมายถึง ทรัพย์สินที่จับต้องได้ ทำกำไรได้ เช่น เงิน ที่ดิน ทรัพย์สินสมบัติต่างๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินตราได้อย่างรวดเร็ว ทุนเศรษฐกิจในแง่ของของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีรถโรงเรียนต้องมีเงินเติมน้ำมันไปประชุม ต้องมีเงินเพื่อใช้ซื้อกระดาษปีใหม่ ต้องมีเงินเพื่อใส่ซองงานสำคัญต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน เป็นต้น

ทุนทางวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่คุณค่าได้รับจากการหล่อหลอมทางสังคมแล้วกลายเป็นคุณสมบัติเฉพาะตน ซึ่งแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรมในรูปวัตถุที่บุคคลเป็นเจ้าของ ทุนในรูปสถาบัน และทุนที่เกิดจากการสั่งสมหรือเลียนแบบจากพฤติกรรมผู้อื่น ทุนทางวัฒนธรรมในแง่ของของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การเรียนจบจากสถาบันชั้นนำ การเคยทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ การใช้ชีวิตในบ้านหลังโต การมีรถหรูราคาแพง การใช้สินค้าแบรนด์เนม การมีทักษะการพูด การฟัง การสื่อสารที่ดี บุคลิกภาพที่ดี วิสัยทัศน์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน บริหารคน เป็นต้น

ทุนทางสังคม หมายถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีประโยชน์ ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจทั้งในระดับเดียวกันและระดับสูงกว่า ทุนทางสังคมในแง่ของของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การเคยเป็นหัวหน้างาน การมีความสามารถในการบริหารชุมชนและเครือข่าย เป็นต้น

ทุนเชิงสัญลักษณ์ หมายถึง คุณสมบัติบางอย่างที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน ทำให้เจ้าของทุนได้เปรียบคนอื่นที่อยู่ในแวดวงนั้น ทุนเชิงสัญลักษณ์ในแง่ของของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การมีวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับสูง การมีความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น

2. กลยุทธ์การใช้งบของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเลือกสะสมทุน การเลือกใช้งบ และการเปลี่ยนทุนที่มีอยู่เพื่อให้กลายเป็นทุนที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายเพื่อให้สามารถอยู่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงกำหนดรวมทั้งสังคมและผู้บริหารสถานศึกษาเองคาดหวัง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ที่เกิดในช่วงปีพุทธศักราช 2523 – 2538

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

5. ครู หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

6. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

7. ทุนที่จำเป็น หมายถึง ทุนตามแนวคิดของบูดีเยอร์ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระทรวงกำหนด สังคมและผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายคาดหวัง

8. สนามวัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ประกอบด้วยกฎเกณฑ์ ค่านิยม ประเพณี ระบบความเชื่อ บทบาท และความคาดหวังทางสังคมที่หล่อหลอมพฤติกรรมของผู้เล่นภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สนามวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นพื้นที่ต่อรอง แย่งชิง และสร้างความชอบธรรมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยที่ทุนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ทุนวัฒนธรรม ทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนเชิงสัญลักษณ์ ถูกใช้เพื่อกำหนดตำแหน่งแห่งที่ของผู้เล่นในสนามตามแนวคิดของปีแอร์ บูดีเยอร์ (Bourdieu, 1986, 1991) ซึ่งสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนไทยยังมีลักษณะเฉพาะ เช่น ความสำคัญของลำดับอาวุโส การยอมรับจากครูรุ่นพี่ ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ระบบราชการ และความคาดหวังของชุมชน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่และการสร้างตัวตนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในปัจจุบัน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะสนามทางวัฒนธรรม ประเด็นที่ 2 คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองของทุนตามแนวคิดของบูดีเยอร์ ประเด็นที่ 3 เจเนอเรชัน ประเด็นที่ 4 บริบททั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก ประเด็นที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษากับความเป็นสนามทางวัฒนธรรม

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นช่วงรอยต่อสำคัญระหว่างการศึกษาภาคบังคับและการเตรียมความพร้อมสู่การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ โรงเรียนมัศึกษามีภารกิจในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้สอดคล้องกับวัยและความถนัด รวมทั้งช่วยให้ผู้เรียนตัดสินใจเลือกเส้นทางชีวิตอย่างมีเหตุผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551; อินวาทิตพันธ์, 2564) การศึกษาช่วงนี้จึงไม่เพียงทำหน้าที่เตรียมคนเรียนต่อ แต่ยังทำหน้าที่ปลูกฝังค่านิยม บทบาทพลเมือง และสมรรถนะพื้นฐานสำหรับการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมประชาธิปไตย

ผู้เรียนในวัยมัธยมศึกษาอยู่ในช่วงวัยรุ่นซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน และเริ่มสร้างอุดมคติและปรัชญาชีวิตของตนเอง (ศรีประภา ชัยสินธพ, 2566) ลักษณะดังกล่าวทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพื้นที่ที่ไม่ใช่เพียงสถานที่จัดการเรียนการสอน แต่เป็นพื้นที่ทางสังคม ที่หล่อหลอมวิถีคิด บุคลิกภาพ และวิถีชีวิตของผู้เรียนอย่างลึกซึ้ง

ในระดับโครงสร้าง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีการแบ่งระดับชั้นเป็นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย และจำแนกขนาดโรงเรียนตามจำนวนผู้เรียนเป็นขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ (พัชรประภา อุดลวิทย์, 2520; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) โรงเรียนแต่ละแห่งบริหารงานภายใต้หลักการเอกภาพด้านนโยบายแต่หลากหลายในทางปฏิบัติ ผ่านโครงสร้างการบริหารแบบลำดับขั้นที่มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด และ

มีรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนเป็นผู้รับผิดชอบด้านต่าง ๆ

ระบบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สพฐ. ยังได้รับการค้ำยันด้วยกฎหมายและกลไกต่าง ๆ เช่น ระบบวิทยฐานะ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู กองทุนบำเหน็จบำนาญ และการกำกับดูแลด้านจรรยาบรรณวิชาชีพโดยคุรุสภา (ราชกิจจานุเบกษา, 2546; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) โครงสร้างเหล่านี้สร้างความมั่นคงในวิชาชีพให้กับครูและผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการปฏิบัติการภายในโรงเรียน

เมื่อพิจารณาโรงเรียนมัธยมศึกษาในบริบทเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการเคลื่อนย้ายประชากรสูง มีทั้งคนท้องถิ่นและครอบครัวแรงงานจากภูมิภาคต่าง ๆ เข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว ทำให้ผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่นี้มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมสูง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2561) ความหลากหลายดังกล่าวยิ่งตอกย้ำให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ใช่เพียงองค์กรทางการศึกษา แต่เป็นสนามที่มีความซับซ้อนของทุนและอำนาจที่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ต่างต้องเรียนรู้ที่จะต่อรองและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะโครงสร้างของสนามการศึกษา

โครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. ถูกออกแบบให้เป็นระบบราชการที่ชัดเจน มีการจัดลำดับตำแหน่งหน้าที่จากบนลงล่าง ตั้งแต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) กฎ ระเบียบ และนโยบายที่กำหนดจากส่วนกลาง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับโรงเรียนผ่านแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559; สมเดช สีแสง, 2554)

หากมองผ่านกรอบคิดเชิงโครงสร้างหน้าที่ (structural functionalism) โรงเรียนมัธยมศึกษาถูกทำให้เป็นสถาบันที่ทำงานเชื่อมโยงกับระบบสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของรัฐ ทำหน้าที่ผลิตกำลังแรงงานที่มีคุณภาพและปลูกฝังอุดมการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงอยู่ของระเบียบสังคมในภาพรวม โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่ของผู้เล่นแต่ละกลุ่มในโรงเรียนจึงเกิดขึ้นเพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบดังกล่าว

ในอีกด้านหนึ่ง การวิเคราะห์ด้วยกรอบคิดแบบมาร์กซิสต์ทำให้เห็นว่า การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษามักถูกกำหนดทิศทางโดยเงื่อนไขทางเศรษฐกิจและความต้องการของภาคการผลิต โรงเรียนกลายเป็นกลไกคัดเลือกและผลิตกำลังแรงงานที่ตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรม และระบบทุนนิยมมากกว่าการมุ่งพัฒนามนุษย์ให้สมบูรณ์ตามศักยภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560) มุมมองทั้งสองแนวคิดช่วยให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เป็นพื้นที่ว่างเปล่า หากแต่เป็นพื้นที่ที่ถูกกำกับด้วยโครงสร้างอำนาจและผลประโยชน์หลายระดับ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจโรงเรียนในฐานะสนามตามแนวคิดของบูดีเยอร์

1.2 แนวคิดสนามและสนามทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของบูดีเยอร์

บูดีเยอร์มองว่า สนาม (field) คือ พื้นที่ทางสังคมที่มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการแข่งขันระหว่างตัวแสดงทางสังคมภายใต้กฎเกณฑ์เฉพาะของแต่ละสนาม สนามจึงเป็นทั้งโครงสร้างและพื้นที่ปฏิบัติการที่ตัวแสดงต้องเรียนรู้และปรับตัวเพื่อช่วงชิงตำแหน่งแห่งที่ของตน (ศราววุฒิ งามยิ่ง, ปรีชัช ดาวอุดม, และ มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ, 2563; สุดแดน วิสุทธิลักษณ์, 2555) ภายในสนามจะมีทุนหลายประเภทหมุนเวียนอยู่ เช่น ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งตัวแสดงสามารถใช้ สะสม และแปลงทุนเหล่านี้เพื่อเพิ่มอำนาจและความชอบธรรมของตน

สนามทางวัฒนธรรมเป็นสนามที่เน้นบทบาทของสถาบัน กฎ และปฏิบัติการทางสังคมที่หล่อหลอมความหมาย ค่านิยม และรูปแบบการปฏิบัติที่ควรจะเป็น ในสังคมหนึ่ง ๆ สถาบันต่าง ๆ เช่น โรงเรียน ครอบครัว หรือองค์กรวิชาชีพ ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างที่ค่อนข้างมั่นคง ยั่งยืน ส่วนกฎอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบราชการ บรรทัดฐานทางสังคม หรือค่านิยมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทำหน้าที่กำกับพฤติกรรมของผู้เล่นในสนาม

ภายใต้สนามทางวัฒนธรรม ปฏิบัติการทางสังคมสะท้อนผ่านหลายมิติ เช่น การใช้ทุนทางวัฒนธรรมที่ได้รับการรับรองจากสถาบัน (วุฒิการศึกษา ความรู้ความเชี่ยวชาญ) การทำให้แบบแผนบางประการกลายเป็นมาตรฐานที่ดูเหมือนเป็นกลาง (universalization) การสร้างภาพลวงตา ที่ทำให้ผู้เล่นเชื่อว่ากำลังกระทำเพื่อคุณค่าบางอย่าง ทั้งที่แท้จริงแล้วเป็นการตอกย้ำความต่างของสถานะในสนาม และการใช้ความรุนแรงเชิงสัญลักษณ์ (symbolic violence) ผ่านการผลิตซ้ำชุดความเชื่อและค่านิยมที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้มีทุนเดิมให้คงอำนาจเหนือผู้อื่นต่อไป (Webb, Schirato, & Danaher, 2002)

กรอบคิดเรื่องสนามและสนามทางวัฒนธรรมของบูดีเยอร์จึงเป็นฐานสำคัญในการอธิบายว่า เหตุใดผู้เล่นแต่ละคนจึงมีโอกาสและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน และเหตุใดการเปลี่ยนแปลงในสนามจึงต้องอาศัยทั้งทุน กฎ และยุทธศาสตร์ของตัวแสดงในเวลาเดียวกัน

1.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะสนามทางวัฒนธรรม

เมื่อประยุกต์แนวคิดสนามทางวัฒนธรรมมาสู่บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเห็นว่าโรงเรียนเป็นพื้นที่ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันและการต่อรองเชิงทุนในหลายระดับ ในมิติของผู้บริหาร สถานศึกษา การช่วงชิงตำแหน่งแห่งที่อาจสะท้อนผ่านการแสดงความรู้ความสามารถด้านการบริหาร การวางวิสัยทัศน์ การสื่อสารโน้มน้าว และการสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่ หรือระดับชาติ ซึ่งล้วนเป็นการใช้ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อสร้างความชอบธรรมในบทบาทผู้นำ

ในมิติของครู การแข่งขันอาจปรากฏผ่านการล่ารางวัล ผลงานวิชาการ การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับ หรือวิทยากรพิเศษ ทั้งหมดนี้คือการแปลงทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยยืนยันสถานะของตนในสนามโรงเรียน ส่วนในมิติของนักเรียน การแข่งขันกันด้านผลการเรียน ความสามารถพิเศษทางกีฬา ดนตรี ศิลปะ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนเป็นกระบวนการสะสมทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่โรงเรียนยอมรับและใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของผู้เรียน

ภายใต้ความสัมพันธ์เหล่านี้ โรงเรียนมัศึกษายังเต็มไปด้วยกฎ ทั้งที่เป็นทางการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ วินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพ และกฎที่ไม่เป็นทางการ เช่น ค่านิยมเรื่องความอาวุโส รูปแบบการแต่งกาย พิธีกรรมภายในโรงเรียน หรือวัฒนธรรมการให้ความเคารพผู้ใหญ่ กฎเหล่านี้ทำหน้าที่กำหนดวิธีการปฏิบัติตนของผู้เล่นแต่ละกลุ่ม เช่น การที่ผู้บริหารรุ่นน้องต้องให้ความเคารพผู้บริหารรุ่นพี่ การปฏิบัติตามธรรมเนียมการเข้าร่วมพิธีการ หรือการรักษาภาพลักษณ์บางประการเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง แม้บางครั้งจะมีได้ถูกบัญญัติไว้ในระเบียบอย่างชัดเจนก็ตาม

ในภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. โดยเฉพาะในบริบทเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จึงเป็นสนามทางวัฒนธรรมที่มีทั้งโครงสร้างที่มั่นคงและกฎเกณฑ์ที่มีความพลวัต ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแสดงสำคัญในสนามนี้ จำเป็นต้องเข้าใจกฎของสนามและมียุทธศาสตร์ในการใช้ทุนประเภทต่าง ๆ เพื่อรักษาและขยับขยายตำแหน่งแห่งที่ของตนภายใต้ความซับซ้อนของบริบท ทั้งด้านนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความคาดหวัง

ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในงานวิจัยฉบับนี้

2. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองของทุนตามแนวคิดของบูดีเยอร์

แนวคิดเรื่องทุน ในสังคมศาสตร์ได้พัฒนาจากการมองทุนเพียงในเชิงเศรษฐกิจตามแนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์ ไปสู่การมองทุนในมิติทางสังคม วัฒนธรรม และสัญลักษณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ในมุมมองดั้งเดิม ทุนหมายถึงทรัพย์สินหรือเงินตราที่สามารถนำไปต่อยอดให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และเป็นตัวแบ่งชนชั้นระหว่างนายทุนและกรรมกรชีพ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาผ่านทุนคงที่และทุนแปรผันที่สัมพันธ์กับการผลิตและกำไรในระบบทุนนิยม อย่างไรก็ตาม การมองทุนเพียงในมิติทางเศรษฐกิจไม่เพียงพอที่จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงอำนาจในสังคมสมัยใหม่ได้ทั้งหมด จึงเกิดการขยายความหมายของทุนไปสู่ทุนทางสังคม ทุนทางความรู้ ทุนทางปัญญา และทุนรูปแบบอื่น ๆ

แนวคิดทุนทางสังคมของโรเบิร์ต พูทน์ม เป็นอีกมุมมองที่ขยายขอบเขตความเข้าใจเรื่องทุนให้ครอบคลุมมิติทางสังคมมากขึ้น โดยเสนอว่าเครือข่าย บรรทัดฐาน และความไว้วางใจ เป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถสะสม เพิ่มพูน และนำมาใช้เพื่อให้งานและการพัฒนาสังคมดำเนินไปอย่างราบรื่น (ชนิดา เสงี่ยมไพศาลสุข, 2550) ทุนทางสังคมจึงมีลักษณะคล้ายทุนเศรษฐกิจในแง่ที่สามารถสะสมและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ แต่เน้นผลลัพธ์เชิงความร่วมมือและความไว้วางใจในเครือข่ายมากกว่ากำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว

ในบริบทไทย นักวิชาการจำนวนหนึ่งได้พัฒนาแนวคิดที่สอดคล้องกับทุนทางสังคม ผ่านการศึกษาเรื่องสหกรณ์และวัฒนธรรมชุมชน เช่น แนวคิดของปรีดี พนมยงค์ ที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบชุมชนและการพึ่งพาอาศัยกันในสังคมไทย รวมถึงการศึกษาทุนชุมชนในฐานะเงื่อนไขการดำรงอยู่ของชุมชนท่ามกลางระบบทุนนิยม (ณัชชา ศิริรัตนาร, 2561; พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545) งานเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ทุนไม่ได้จำกัดอยู่ที่มิติทางเศรษฐกิจ หากยังครอบคลุมความสัมพันธ์ทางสังคม ระบบความรู้ และระบบคุณค่าในชุมชนด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความซับซ้อนของสนามวัฒนธรรม ทั้งในระดับโรงเรียน ระบบราชการ และชุมชน แนวคิดเรื่องทุนในความหมายกว้างของมาร์กซ์หรือทุนทางสังคมของพูทน์มเพียงอย่างเดียว ก็ยังไม่รองรับความซับซ้อนของบทบาทผู้นำทางการศึกษาได้ครบถ้วน จำเป็นต้องอาศัยกรอบคิดที่มอง

ทุนเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจทางสังคมอย่างเป็นระบบ ซึ่งแนวคิดของปีแอร์ บูดีเยอร์ ตอบโจทย์ส่วนนี้ได้ชัดเจนกว่า

2.1 ทุนของบูดีเยอร์และการทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

บูดีเยอร์เสนอว่า สิ่งใดจะนับเป็นทุนได้ ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นทำหน้าที่ในฐานะความสัมพันธ์เชิงอำนาจทางสังคมที่ช่วยให้ผู้ครอบครองมีความได้เปรียบเหนือผู้อื่นในสนาม (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559) เขาจำแนกทุนออกเป็นสี่ประเภทหลัก ได้แก่ ทุนเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ โดยทุนแต่ละประเภทสามารถแปรเปลี่ยนไปมาระหว่างกันได้อย่างมีพลวัต

ทุนเศรษฐกิจ อยู่ในรูปของทรัพย์สินหรือเงินตราที่สามารถเปลี่ยนเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างความมั่นคงให้แก่ผู้ครอบครอง ทุนทางวัฒนธรรม คือชุดของความรู้ ความเชี่ยวชาญ รสนิยม และบุคลิกภาพที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล หรืออยู่ในรูปทรัพย์สินทางวัฒนธรรมและวุฒิการศึกษาที่ได้รับการรับรองจากสถาบัน ทุนทางสังคม คือเครือข่ายความสัมพันธ์ การยอมรับ และความไว้วางใจที่สามารถนำมาใช้เพื่อระดมทรัพยากรหรือเปิดโอกาสในสนาม ทุนเชิงสัญลักษณ์ คือทุนประเภทอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับในเชิงคุณค่าและเกียรติยศ เช่น ชื่อเสียง ตำแหน่ง เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งทำให้ผู้ครอบครองมีอำนาจต่อรองและอิทธิพลเหนือผู้อื่นมากขึ้น

เมื่อประยุกต์แนวคิดนี้กับบริบทผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะเชิงส่วนบุคคล หากแต่เป็นชุดของทุนที่ถูกสร้างกำกับ และประเมินโดยสนามการศึกษาและองค์วิชาชีพ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก.ค.ศ. และคุรุสภา ซึ่งล้วนเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขว่าคุณลักษณะแบบใดจะได้รับการตีความว่าเป็นทุนที่มีคุณค่าในสนาม

2.2 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในระบบคุณสมบัติและการคัดเลือก

เส้นทางจากครูสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นชัดเจนถึงกระบวนการสะสมทุนตามแนวคิดของบูดีเยอร์ ครูเริ่มต้นจากการมีสถานะเป็นตัวแสดงในสนามโรงเรียน ผ่านบทบาทการสอนและการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เมื่อมีความมุ่งมั่นหวังจะเปลี่ยนสายงานเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ก็ต้องสะสมทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์เพิ่มเติม เช่น การศึกษาต่อในหลักสูตรการบริหารการศึกษา การได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และการสะสมประสบการณ์หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบงานบริหารในโรงเรียน (คุรุสภา, 2566; บุษราคัม แก้วกลาง, 2559)

ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การสอบภาค ก ข ค การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ล้วนทำหน้าที่เป็นกลไกคัดกรองทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่จำเป็นสำหรับการยอมรับในสนาม เช่น วุฒิการศึกษาตามเกณฑ์ ประสบการณ์ทำงานตามจำนวนปีที่กำหนด การผ่านการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง และการผ่านการประเมินสมรรถนะด้านต่าง ๆ เส้นทางเหล่านี้ทำให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถูกเรียกร้องให้มีทั้งทุนทางวัฒนธรรมในเชิงวุฒิการศึกษาและองค์ความรู้ด้านการบริหาร ทุนทางสังคมผ่านเครือข่ายในแวดวงการศึกษา และทุนเชิงสัญลักษณ์ผ่านตำแหน่ง ยศ และใบรับรองต่าง ๆ

ทุนเศรษฐกิจก็มีบทบาทอยู่เบื้องหลังเส้นทางนี้เช่นกัน เช่น ค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อหรือเข้าร่วมหลักสูตรพัฒนาต่าง ๆ แม้ผู้บริหารหลายคนจะอาศัยทุนทางวัฒนธรรมที่ได้รับการรับรองจากรัฐไปใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมเพื่อศึกษาต่อ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่มีฐานทุนเศรษฐกิจสูงง่าก็มักจะมีความคล่องตัวในการสะสมทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ได้รวดเร็วกว่า

ในขณะเดียวกัน ทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาก็สะท้อนผ่านการได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน การได้รับเลือกให้เป็นคณะทำงานหรือวิทยากรในระดับต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับชุมชน ภาวศึเครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารโรงเรียนในสนามราชการไทยที่ยังคงมีวัฒนธรรมอุปถัมภ์และความสัมพันธ์แนบแน่นอยู่ภายในระบบอย่างเหนียวแน่น

2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะทุน

งานวิจัยจำนวนมากในแวดวงการบริหารการศึกษาในประเทศไทยได้สะท้อนภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในมุมมองของครูและผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมักประกอบด้วยความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (กุลจิรา รักชนกร, 2563; บัณฑิต คุณาวุฒิก, 2561; บุษราคม แก้วกลาง, 2559) คุณลักษณะเหล่านี้ หากมองผ่านกรอบคิดของบูดีเยอร์ สามารถตีความได้ว่าเป็นรูปแบบต่าง ๆ ของทุนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องสะสมเพื่อสร้างความชอบธรรมและอำนาจในการนำในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ และการคิดเชิงกลยุทธ์ สะท้อนทุนทางวัฒนธรรมในระดับสูง และมีศักยภาพจะแปรเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อได้รับการยอมรับจากครูและชุมชน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และคุณธรรมจริยธรรม เป็นฐานสำคัญของทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ มนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการสื่อสาร ช่วยสร้างและขยายทุนทางสังคม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน บุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางตัว การใช้ภาษา และการปฏิบัติตามแบบแผนทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางวัฒนธรรมในรูปแบบที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ในสายตาของคนในสนาม

การทำงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ครูมักให้คะแนนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในระดับมากหรือมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความชัดเจนของเรื่องเล่าหลัก เกี่ยวกับภาพผู้นำที่ดีในสนามการศึกษาไทย ซึ่งกลายเป็นมาตรฐานเชิงสัญลักษณ์ที่ทั้งผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ต่างต้องปรับตัวให้สอดคล้องเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

2.4 ช่องว่างของทุนและอคติรุ่นในการกำหนดคุณสมบัติผู้บริหาร

แม้แนวคิดเรื่องทุนของมาร์กซ์ พูทน์ม และนักวิชาการไทย จะช่วยให้เข้าใจมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนของทุนได้ดีขึ้น แต่อาจยังไม่ครอบคลุมเงื่อนไขเชิงอำนาจทั้งหมดที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญ โดยเฉพาะภายใต้สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเชิงสัญลักษณ์และเงื่อนไขด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้

เกณฑ์คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพและหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งส่วนใหญ่ถูกออกแบบและรับรองโดยผู้กำหนดนโยบายที่อยู่ในเจเนอเรชันเอ็กซ์ สะท้อนการให้คุณค่ากับทุนบางประเภทมากกว่าประเภทอื่น เช่น การเน้นจำนวนปีประสบการณ์ การให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาและหลักสูตรอบรมเฉพาะทาง ขณะที่ทุนที่สำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารคนรุ่นใหม่ หรือการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ กลับไม่ได้ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนในเกณฑ์คุณสมบัติ ผลคือ คนที่มีทุนในศตวรรษที่ 20 เช่น ความอาวุโสและประสบการณ์ในระบบราชการแบบดั้งเดิม มักมีความได้เปรียบในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าผู้ที่มีทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนในยุคใหม่ โดยเฉพาะในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว

ในทางกลับกัน ผู้บริหารรุ่นใหม่หรือผู้ที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบการทำงานแบบเครือข่าย กลับถูกเรียกร้องให้สะสมทุนรูปแบบเดิมจำนวนมาก ทั้งที่บางส่วนอาจไม่สอดคล้องกับโจทย์การบริหารโรงเรียนในวันนี้ เช่น การเน้นเอกสารเชิงพิธีการมากกว่าความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดระหว่าง ทุนที่ระบบเรียกร้องกับทุนที่โรงเรียนและผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องการจริง ๆ

ประเด็นนี้จึงเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งทำความเข้าใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. สะสมและใช้

ทุนแต่ละประเภทอย่างไร ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ถูกกำหนดโดยเจเนอเรชันก่อนหน้า และต้องปรับยุทธศาสตร์อย่างไรเพื่อประคองตำแหน่งแห่งที่ของตน พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนให้ตอบโจทย์การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไปพร้อมกัน

3. แนวคิดเจเนอเรชัน

แนวคิดเรื่องเจเนอเรชันเริ่มต้นจากความพยายามทำความเข้าใจความแตกต่างของผู้คนที่เติบโตในช่วงเวลาทางประวัติศาสตร์และสังคมที่ต่างกัน Karl Mannheim (1952) เสนอว่า คนที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาใกล้เคียงกันจะได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์สำคัญ สภาพเศรษฐกิจการเมือง วัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ร่วมกัน จนเกิดเป็นชุดประสบการณ์ร่วมที่หล่อหลอมวิถีคิด ทักษะ และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนกลุ่มนั้น แนวคิดนี้จึงไม่ใช่ว่าการแบ่งคนตามอายุอย่างหยาบ ๆ หากแต่เป็นการชี้ให้เห็นว่าบริบททางสังคมและประวัติศาสตร์มีบทบาทสำคัญต่อการก่อรูปตัวตนของผู้คนแต่ละรุ่น (Mannheim, 1952)

ต่อมานักวิจัยและนักเขียนตะวันตก เช่น William Strauss และ Neil Howe ได้นำแนวคิดเจเนอเรชันมาจัดแบ่งคนออกเป็นกลุ่มตามช่วงปีเกิด และทำการศึกษาบุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติของคนในแต่ละรุ่นอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการอธิบายพฤติกรรมของคนทำงาน ผู้บริโภค และพลเมืองในสังคมสมัยใหม่ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) เมื่อแนวคิดนี้ถูกนำมาปรับใช้ในบริบทไทย จึงมีการอธิบายลักษณะของเจเนอเรชันต่าง ๆ โดยอิงทั้งบริบทโลกและเหตุการณ์ทางสังคมการเมืองของไทยร่วมด้วย

3.1 ลักษณะโดยสังเขปของเจเนอเรชันเอ็กซ์ในบริบทไทย

กลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ พ.ศ. 2508 – 2523 มักถูกจัดให้อยู่ในเจเนอเรชันเอ็กซ์ซึ่งเติบโตในช่วงที่ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรมสู่สังคมอุตสาหกรรม มีการเปิดประเทศและขยายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้ากับต่างประเทศมากขึ้น (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) คนกลุ่มนี้ผ่านประสบการณ์ทางการเมืองสำคัญ เช่น เหตุการณ์ 14 ตุลา และการเมืองในยุคที่กองทัพมีบทบาทสูง ทำให้ซึมซับทั้งแนวคิดเรื่องเสรีภาพ ความมั่นคง และความจำเป็นของระเบียบวินัยทางสังคมควบคู่กันไป (สุภาวดี ไชยชล, 2564)

ด้านเทคโนโลยี เจเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มที่เริ่มต้นจากยุคสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ ก่อนจะค่อย ๆ เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต (ปรีดี นุกุลสมปรารภ, 2563) ทำให้คนกลุ่มนี้ต้องเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ระหว่างชีวิตการทำงาน และในขณะเดียวกันก็ยังคงมีรากฐานของการใช้ชีวิตและการทำงานแบบดั้งเดิมที่

เน้นความมั่นคง ความสม่ำเสมอ และการสร้างสมดุลระหว่างครอบครัวกับงาน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552)

ในบริบทการทำงาน คนเจนเนอเรชันเอ็กซ์จำนวนมากเติบโตมาในองค์กรแบบลำดับขั้น ให้ความสำคัญกับความอาวุโส ความอดทน และการได้ทำตามขั้นบันไดตำแหน่ง พวกเขามักคุ้นเคยกับกฎระเบียบที่ชัดเจน มีความภักดีต่อองค์กร และให้คุณค่ากับความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งล้วนเป็นทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์แบบหนึ่งในสายตาของสังคมไทย

3.2 ลักษณะโดยสังเขปของเจนเนอเรชันวายในบริบทไทย

คนที่เกิดราว พ.ศ. 2524 – 2539 ซึ่งมักถูกเรียกว่า Millennials หรือ เจนเนอเรชันวายเติบโตในช่วงที่ประเทศไทยขยายตัวทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกมากขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารพัฒนาอย่างก้าวกระโดด และเกิดเหตุการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจที่เขย่าความเชื่อเดิมหลายครั้ง (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556; ศรีศักร วัลลโภดม, 2559) จุดเปลี่ยนสำคัญของคนรุ่นนี้คือการเติบโตท่ามกลางการแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และสื่อดิจิทัล ทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับการค้นหาข้อมูล การสื่อสาร และการสร้างตัวตนผ่านโลกออนไลน์ตั้งแต่วัยเรียน (สุภาวดี ไชยชล, 2564; เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและไม่จำกัดเวลา สถานที่ ทำให้เจนเนอเรชันวายมีแนวโน้มตั้งคำถามกับสิ่งรอบตัว กล้าคิด กล้าทดลอง และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่จับต้องได้ภายในเวลาที่สั้นลง

ด้านครอบครัวและสังคม เจนเนอเรชันวายจำนวนไม่น้อยเติบโตในครอบครัวที่พ่อแม่ออกไปทำงานนอกบ้านทั้งสองฝ่าย ท่ามกลางข่าวสารเกี่ยวกับอาชญากรรมและความเสี่ยงในสังคมเมืองที่เพิ่มขึ้น ทำให้พ่อแม่มักเลือกปกป้องดูแลลูกอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้เรียนรู้โลกภายนอกมากนัก ส่งผลให้คนเจนเนอเรชันวายบางส่วนมีความเป็นผู้ใหญ่น้อยกว่าคนวัยใกล้เคียงกันในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ แม้จะมีการศึกษาสูงและมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากกว่า (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552; ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548)

ในที่ทำงาน คนเจนเนอเรชันวายมักให้ความสำคัญกับความหมายของงาน ความยืดหยุ่น และโอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่าความมั่นคงเพียงอย่างเดียว พวกเขาต้องการการยอมรับจากกลุ่ม ให้คุณค่ากับการทำงานเป็นทีม และไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ หากเห็นว่ามีเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่า แนวโน้มเหล่านี้ทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงานร่วมกับคนต่างรุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าสู่สนามราชการที่ยังมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นสูงอยู่

3.3 ความแตกต่างด้านทุนระหว่างเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในมุมมองของบูดีเยอร์

เมื่อมองย้อนกลับไปยังแนวคิดของบูดีเยอร์ที่มองทุนในฐานะความสัมพันธ์เชิงอำนาจทางสังคม จะเห็นได้ว่า คนทั้งสองเจเนอเรชันสะสมและครอบครองทุนคนละแบบกันในสนามเดียวกัน เจเนอเรชันเอ็กซ์เติบโตมากับระบบราชการและองค์กรแบบลำดับชั้น ได้เรียนรู้กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการสร้างความชอบธรรมผ่านความอาวุโส ความมั่นคง และการปฏิบัติตามแบบแผนที่สถาปนามายาวนาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนกลุ่มนี้มี ทุนทางวัฒนธรรม และ ทุนเชิงสัญลักษณ์ ประเภทที่สอดคล้องกับกฎของสนามราชการ เช่น การให้คุณค่ากับยศตำแหน่ง เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และประสบการณ์หลายสิบปีในระบบราชการ ในทางตรงกันข้าม เจเนอเรชันวายเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และวาทกรรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์และความหลากหลาย ทำให้มี ทุนทางวัฒนธรรมแบบใหม่ เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูล การทำงานแบบเครือข่าย และความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว รวมถึงมีแนวโน้มสะสม ทุนทางสังคมแนวราบ ผ่านเครือข่ายเพื่อนร่วมงาน และชุมชนวิชาชีพที่หลากหลายมากกว่าเครือข่ายแบบลำดับชั้น

อย่างไรก็ตาม สนามราชการไทยและสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษายังคงให้คุณค่ากับทุนรูปแบบเดิมที่เจเนอเรชันเอ็กซ์มีมากกว่า เช่น ความอาวุโส จำนวนปีประสบการณ์ หรือการผ่านกระบวนการตามขั้นตอนระบบราชการอย่างครบถ้วน ขณะที่ทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของเจเนอเรชันวายกลับยังไม่ได้รับการยอมรับเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างเต็มที่ ความไม่สมดุลนี้ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายต้องเผชิญโจทย์ซับซ้อน คือ ในด้านหนึ่ง ต้องสะสมและแสดงทุนแบบที่ระบบเรียกร้อง เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ จำนวนปีในตำแหน่ง เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใหญ่ในระบบ แต่อีกด้านหนึ่ง ต้องใช้ทุนแบบใหม่ของตนเอง เช่น ทักษะดิจิทัลและการทำงานแนวราบ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนในยุคที่ผู้เรียน ครูรุ่นใหม่ และนโยบายระดับชาติเรียกร้องทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากมุมมองของบูดีเยอร์ จะเห็นได้ว่าความแตกต่างของเจเนอเรชันไม่ได้เป็นเพียงความต่างด้านอายุหรือบุคลิกภาพ หากเป็นความแตกต่างด้านชุดทุน ที่แต่ละรุ่นสะสมจากประสบการณ์ทางสังคมและประวัติศาสตร์ที่ต่างกัน ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการทำ ความเข้าใจกลยุทธการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในงานวิจัยฉบับนี้

4. บริบททั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2546 ภายหลังรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 53 และบทเฉพาะกาล มาตรา 335(3) กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งผลให้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญดังกล่าว

จากการปรับโครงสร้างนี้ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการถูกรวมเข้าเป็นหน่วยงานเดียว คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนดูแลการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้มีความสามารถพิเศษ และการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งเอกชน อปท. ชุมชน และองค์กรทางสังคมต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565ก)

โครงสร้างของ สพฐ. แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ระดับ คือ 1. ส่วนกลาง ประกอบด้วยหลายสำนักและกลุ่มภารกิจ ทำหน้าที่วางนโยบาย มาตรฐานการศึกษา งบประมาณ และระบบติดตามประเมินผล 2. เขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตรวจสอบ นิเทศติดตาม และส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวม 245 เขต แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา 62 เขต 3. สถานศึกษา ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามกรอบนโยบายและมาตรฐานของ สพฐ. ในโครงสร้างนี้ สพฐ. จึงทำหน้าที่เสมือนหัวเรือใหญ่ที่กำหนดทิศทาง ขณะที่เขตพื้นที่และสถานศึกษาทำหน้าที่ด้านหน้าแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริงในบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละพื้นที่

เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2562) พื้นที่นี้ถือเป็นศูนย์กลางการลงทุนด้าน

อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ที่สำคัญของประเทศ มีทั้งท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือมาบตาพุด ท่าเรือศรีราชา สนามบินนานาชาติอู่ตะเภา และนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่หลายแห่ง เช่น นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ลักษณะเศรษฐกิจเช่นนี้ทำให้ EEC เป็นพื้นที่ที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภูมิภาคต่าง ๆ เข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมและบริการจำนวนมาก ส่งผลให้โรงเรียนในพื้นที่ต้องรองรับผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทั้งในมิติของครอบครัวท้องถิ่นและครอบครัวแรงงานข้ามถิ่น

การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกชี้ให้เห็นว่า การทำให้โรงเรียนตอบสนองต่อบริบทดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการบริหารที่เน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การบริหารแบบภาคีเครือข่าย และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (จุรีพร รักสบาย, 2564) ขณะเดียวกัน งานวิจัยยังสะท้อนว่า แรงงานในพื้นที่ EEC ยังมีข้อจำกัดด้านทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับมาตรฐานการผลิตและนวัตกรรม ทำให้สถานศึกษาในพื้นที่มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (นพดล วิทยาภรณ์ และ เอกพร รักความสุข, 2562) กล่าวโดยสรุป เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกไม่ใช่เพียงพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจ แต่เป็นสนามที่มีความซับซ้อนของทุนหลายมิติ ทั้งทุนเศรษฐกิจ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม และทุนทางวัฒนธรรม ซึ่งกระทบโดยตรงต่อบทบาทและกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่

ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. ในพื้นที่ภาคตะวันออกประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีบทบาทตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 27 ในการบริหารงานบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ในเชิงกฎหมาย ผู้อำนวยการสถานศึกษายังมีสถานะเป็นผู้แทนของสถานศึกษาในการจัดทำนิติกรรมสัญญาตามวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจ การอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของผู้เรียน และการควบคุมดูแลด้านการเงิน พัสดุ ทรัพย์สิน และอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้เป็นไป

ตามระเบียบของทางราชการ (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 39)

ด้านโครงสร้างอัตรากำลัง ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. ถูกจำแนกออกเป็น 4 ขนาดตามจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จนถึงขนาดใหญ่พิเศษ แต่ละขนาดกำหนดจำนวนตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแตกต่างกันไป เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานและขนาดขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงใต้มีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. จำนวนประมาณ 90 โรงเรียน ครอบคลุมทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยต้องทำงานอยู่ในสนามที่มีทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความคาดหวังสูงจากภาคเศรษฐกิจและชุมชนโดยรอบพร้อมกัน

ในภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงใต้จึงอยู่ในตำแหน่งด้านหน้า ของ สพฐ. ที่ต้องแปลงนโยบายส่วนกลางให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ อุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ต้องรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และพร้อมพัฒนาประเทศ

จากบริบทที่กล่าวมาทั้งหมด สพฐ. ทำหน้าที่กำหนดกติกากลางของสนามการศึกษา ขณะที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้สนามนี้มีเงื่อนไขเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงไม่ใช่เพียงการบริหารโรงเรียนในความหมายเชิงเทคนิคเท่านั้น หากเป็นการปฏิบัติการภายในสนามวัฒนธรรมที่มีแรงกดดันจากทั้งส่วนกลาง ชุมชน และโครงสร้างเศรษฐกิจระดับภูมิภาค

ในมุมมองของบุญดีเยอร์ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงใต้จำเป็นต้องระดมทุนหลายประเภทมารองรับบทบาทของตน ได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม ในรูปของความรู้ด้านการบริหารการศึกษา การเข้าใจนโยบายของรัฐ และทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์พื้นที่ EEC ทุนทางสังคม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อระดมทรัพยากรและโอกาสสำหรับผู้เรียน ทุนเชิงสัญลักษณ์ จากตำแหน่ง ประสบการณ์ และผลงานที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีอำนาจต่อรองในสนามที่เชื่อมโยงทั้งนโยบายระดับชาติและความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย ความท้าทายอยู่ที่การต้องเล่นเกมทุน ภายใต้กติกาที่ออกแบบโดยระบบราชการและผู้กำหนดนโยบายรุ่นก่อน ขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทุนแบบใหม่ของ

ตนเอง เช่น ทักษะดิจิทัลและแนวคิดการทำงานแนวราบ เพื่อให้โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกสามารถตอบโจทย์ทั้งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการพัฒนาประเทศตามกรอบนโยบาย EEC ได้อย่างมีสมดุล บริบทของ สพฐ. และเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจึงไม่ใช่เพียงฉากหลังของงานวิจัย หากเป็นส่วนหนึ่งของสนามที่กำหนดรูปแบบการสะสมและการใช้ทุนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเจเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำความเข้าใจกลยุทธการใช้ทุนในงานวิจัยฉบับนี้เอง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับ ทุน

งานวิจัยเรื่อง การสะสมทุนเพื่อดำรงความเป็นชนชั้นกลางของแรงงานชนชั้นกลางไทยที่ทำงานในต่างประเทศ กรณีศึกษา : เมืองนอร์วอล์ค รัฐคอนเนคติกัต ประเทศสหรัฐอเมริกา (บุษราคม แก้วกลาง, 2559) วัตถุประสงค์การวิจัย (1) ศึกษาสภาพวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ทั้งก่อนและหลังการเดินทางเข้าไปทำงาน รวมถึงการวางแผนการดำเนินชีวิตในอนาคตของแรงงานชนชั้นกลางไทย เมืองนอร์วอล์ค รัฐคอนเนคติกัต ประเทศสหรัฐอเมริกา (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้แรงงานชนชั้นกลางไทยเดินทางเข้าไปทำงานในระดับล่าง (3) ศึกษากระบวนการสะสมและสร้างทุนเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคมและทุนทางสัญลักษณ์ ผ่านการเดินทางไปทำงานในระดับล่าง ผลการวิจัยพบว่า แรงงานชนชั้นกลางไทยซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีทุนประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคมและทุนทางสัญลักษณ์และทุนทางสังคมดีในระดับหนึ่ง ที่เดินทางไปทำงานในระดับล่างและใช้ชีวิตที่เมืองนอร์วอล์ค รัฐคอนเนคติกัต ประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะการใช้ชีวิตที่แตกต่างออกไปจากตอนที่อยู่ในสังคมไทย โดยแรงงานชนชั้นกลางไทยส่วนใหญ่ มักเดินทางเข้าไปทำงานที่จัดอยู่ในงานประเภท 3D ซึ่งเป็นงานในระดับล่าง เช่น งานพี่เลี้ยงเด็ก งานเป็นเด็กเสิร์ฟ เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลให้แรงงานชนชั้นกลางไทยเหล่านี้เดินทางไปทำงานดังกล่าวมีทั้งหมด 4 ปัจจัยใหญ่ๆด้วยกัน โดยปัจจัยข้อแรกเป็นเรื่องของการต้องการมีประสบการณ์ใหม่ๆอย่างมีอิสระ ต้องเดินทางค้นหาอะไรบางอย่างให้กับชีวิต ปัจจัยข้อที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเข้ามาเพื่อศึกษาและการพัฒนาศักยภาพต่างๆ เช่น การเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น การเข้ามาเพื่อเรียนรู้ภาษาตลอดจนวัฒนธรรมต่างๆ ซึ่งนับว่าเป็นการเดินทางเข้ามาเพื่อสะสมทุน โดยเฉพาะทุนทางวัฒนธรรม ปัจจัยข้อที่ 3 เป็นการเดินทางเข้ามาเพื่อสะสมทุนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะ และปัจจัยข้อสุดท้ายเป็นการเดินทางเข้ามาเพื่อตั้งถิ่นฐานที่ประเทศสหรัฐอเมริกา

งานวิจัยเรื่อง ทุนชุมชน (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงการสะสมทุนชุมชนซึ่งมีความสำคัญต่อวิถีการผลิต วิถีชีวิต และระบบความสัมพันธ์ภายในชุมชน

ด้วยทุนชุมชนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำพาชุมชนไปสู่ความเข้มแข็งได้ภายใต้ระบบเศรษฐกิจทุนนิยมที่เป็นระบบเศรษฐกิจมหภาคของสังคมไทยในปัจจุบัน ในการศึกษาถึงพลวัตของการสะสมทุนชุมชนนั้นจะทำความเข้าใจผ่านระบบอุดมการณ์และระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในชุมชน ที่มีนัยยะแตกต่างไปจากทฤษฎีตามแนวคิดของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นเจ้าของทุนปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในชุมชน (2) ระบบความสัมพันธ์ทางสังคม (3) ระบบความรู้ในชุมชน และ (4) ระบบคุณค่าและบรรทัดฐานที่เชื่อมโยงให้คนในชุมชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยนายของทุนชุมชนจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสังคม ดังนั้น เมื่อชุมชนถูกแทรกแซงด้วยระบบทุนนิยมได้ส่งผลให้วิถีการผลิตของชุมชนเปลี่ยนไปสู่การผลิตเพื่อการค้า เกิดการจำแนกแฉกแย่งชิงโครงสร้างทางสังคม และการเข้ามาของทุนนิยมทำให้การสะสมทุนชุมชนมีการปรับตัวเพื่อให้ชุมชนอย่าง 3 รอดทำหน้าที่ยังคงของตนเองได้ต่อไป โดยการปรับตัวของทุนชุมชนมีทั้ง (1) การจะลงทุนชุมชนเดิมที่ยังคงคุณค่าและทำให้ชุมชนสามารถคัดค้านต่ออำนาจของทุนนิยมได้ (2) การบูรณาการทุนชุมชนจากสังคมประเพณีกับทุนชุมชนในสังคมทุนนิยมเข้าด้วยกันเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนปัจจุบัน และ (3) การสร้างทุนชุมชนชุดใหม่ขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาของชุมชน การปรับตัวของชุมชนที่เข้มแข็งย่อมก่อให้เกิดการสร้างอำนาจอิสระให้แก่ชุมชนในการจัดการต่อทรัพยากรในชุมชน การจัดการต่อปัญหาของชุมชนได้โดยไม่ต้องตกอยู่ในสภาวะการพึ่งพิงภายนอก หากแต่ได้ก่อให้เกิดอำนาจต่อรองอย่างเท่าเทียมกับระบบทุนนิยม

5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

งานวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและสาเหตุของปัญหาที่อาจมีผลกระทบต่อการประสิทธิภาพในการดำเนินการตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้านของโรงเรียน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป (3) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวการปฏิรูปใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สรุปผลการวิจัย (1) โรงเรียนรับรู้เรื่องแนวการจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารดีพอสมควรกลุ่มตัวอย่างประมาณ 60% เห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในระดับมากแต่การเตรียมการรับการกระจายอำนาจยังมีน้อย เพราะขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติในหลายเรื่อง เช่น การบูรณาการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งบรรลุเกณฑ์มาตรฐานผู้เรียน และรายละเอียดการปฏิบัติในการดำเนินการตามแนวการ

กระจายอำนาจการบริหารให้แก่โรงเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารจะเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากกว่าที่เป็นมาและคาดว่าจะพอทำได้ (2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษา แต่มักจะยึดนโยบายและแนวทางที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดเป็นหลัก การริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นตัวของตัวเองยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือ ได้มีการประเมินตนเอง (SSR) และจัดทำรายงานและได้ประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมฯกำหนดไว้ ให้ดำเนินการในขั้นต้นโดยใช้คณะกรรมการที่สำนักงานแต่งตั้งขึ้น ส่วนโรงเรียนประถมศึกษามีการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สปช. กำหนดให้ทำขั้นต้นเช่นเดียวกัน แต่ทำในระดับจังหวัด ผลการประเมิน ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา บางจังหวัดอยู่ในระดับคุณภาพ “ควรปรับปรุง” บางจังหวัดอยู่ในระดับ “พอใช้” แต่ที่อยู่ใน “ระดับดี” มีน้อยมาก (3) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์ยอมรับและเห็นด้วยในระดับมากกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ และโรงเรียนได้จัดกิจกรรมตามแนวทางดังกล่าว “ค่อนข้างมาก” (4) โรงเรียนมีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหารงาน “ค่อนข้างมาก” แต่ศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในลำดับแรก (5) เมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การกระจายอำนาจการบริหารจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการบริหาร และการจัดการศึกษาได้ “ค่อนข้างสูงกว่าเดิม” ทั้งผู้บริหาร การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารเป็นสิ่งที่ดีที่ควรทำ แต่ต้องเตรียมผู้บริหาร บุคลากร และกรรมการสถานศึกษาให้มีความพร้อมและควรมีการทดลองนำร่องก่อน (6) การดำเนินการตามแนวการกระจายอำนาจการบริหารจะมีปัญหา อุปสรรค โดยภาพรวมอยู่ใน “ระดับปานกลาง” โดยเป็นปัญหาในด้านงบประมาณและอาคารสถานที่มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านครูอาจารย์ ด้านผู้ปกครอง ประชาชน และองค์กรต่างๆ และด้านผู้บริหารโรงเรียน ตามลำดับ (7) ในประเด็นปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานจะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทบไม่ได้ยกประเด็นปัญหากระบวนการ คือการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และปัญหาผลผลิต คือ ผู้เรียนเลยมักจะปกป้องตนเองเป็นหลัก (8) ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการ และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก (9) ปัจจุบันชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัด

การศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ต่ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะใน โรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายแห่งเริ่มอยากได้แนวคิด หรือสมองจากคณะกรรมการโรงเรียน มากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน (10) สหวิทยาเขตดีเฉพาะเรื่องการรับนักเรียน แต่ความร่วมมือด้านครู อาจารย์ และการเรียนการสอนยังมีปัญหา (11) เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเอง “มาก” ในเรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหารแบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น การเป็นผู้นำที่ดี และการจัดทำงบประมาณ (12) เพื่อให้การบริหารและ จัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ วันมียุทธศาสตร์เชิงเป้าหมายที่เน้นคุณภาพผู้เรียน การปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการ กระจายอำนาจการบริหาร การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นการศึกษาอบรมด้วยตนเอง การ สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรอื่น การกำกับติดตามนิเทศและโดยการสรรหาผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำ เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายต่อไป

งานวิจัยเรื่อง อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษา (สุทธิรักษ์ กรุงกาญจนา, 2547) มี วัตถุประสงค์เพื่อ (1) การตอบสนองการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ ต่างๆ (2) ความเหมาะสมในการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ต่างๆ (3) ทักษะคิด และข้อเสนอแนะต่อการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมการตอบสนองต่อการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษาใน สถานการณ์การประชุม ฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมตอบสนองระดับปานกลาง ครูมีพฤติกรรม ตอบสนองระดับปานกลาง ในสถานการณ์การบรรยายฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมตอบสนองระดับ ปานกลาง ครูมีพฤติกรรมตอบสนองระดับน้อย ในสถานการณ์การสังสรรค์ ฝ่ายบริหารมีพฤติกรรม ตอบสนองระดับมาก ครูมีพฤติกรรมตอบสนองระดับปานกลาง (2) เหมาะสมในการใช้อารมณ์ ขันของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การประชุม ฝ่ายบริหารเห็นว่าการใช้อารมณ์ขันแบบกึ่ง บริสุทธิ์เหมาะสมระดับมาก ครูเห็นว่าการใช้อารมณ์ขันระดับบริสุทธิ์เหมาะสมระดับมาก ใน สถานการณ์การบรรยายฝ่ายบริหารเห็นว่าการใช้อารมณ์ขันระดับกึ่งบริสุทธิ์เหมาะสมระดับมาก ครูเห็นว่าการใช้อารมณ์ขันระดับบริสุทธิ์เหมาะสมระดับมากในสถานการณ์การสังสรรค์ ฝ่าย บริหารเห็นว่าการใช้อารมณ์ขันระดับกึ่งบริสุทธิ์เหมาะสมระดับมาก ครูเห็นว่าการใช้อารมณ์ขัน ระดับบริสุทธิ์เหมาะสมระดับมาก (3) ฝ่ายบริหารและครูมีทัศนคติและข้อเสนอแนะตรงกันว่า

ผู้บริหารควรมีอารมณ์ขันแต่ไม่ควรใช้ระดับไม่บริสุทธิ์ (4) พฤติกรรมการตอบสนองการใช้อารมณ์ขันฝ่ายบริหารและครูมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการ หนึ่ง อำเภอ หนึ่ง โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร (จิรินทร์ แสกระโทก, 2551) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการ หนึ่ง อำเภอ หนึ่ง โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียนในโครงการ หนึ่ง อำเภอ หนึ่ง โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า ทั้งภาพรวมและรายคุณลักษณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยเรื่อง การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจเนอเรชั่นต่างๆในองค์กร (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่างเจเนอเรชั่นต่างๆที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละเจเนอเรชั่นมีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจเนอเรชั่นวายในหลายปัจจัยแตกต่างกัน ซึ่งสื่อให้เห็นถึงช่องว่างในการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า เจเนอเรชั่นวายเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจโดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่ประเด็นที่น่าสนใจคือเจเนอเรชั่นวายเพศชายให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง

- งานวิจัยเรื่อง พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา (ขนิษฐา พลายเพชร, 2558) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทราบองค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (2) เพื่อทราบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (3) เพื่อสร้างพจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัย

พบว่า (1) องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ (2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการทั้งทางตรงและทางอ้อม (3) ผลจากการสร้างพจนานุกรมกะสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 8 หมวดหมู่ ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน 75 ตัวชี้วัด

งานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (บุษบา คำนนท์, 2559) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครู โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (อัศวิน เสนิษฐ์, 2561) วัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) เพื่อตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเขตและนอกเขตกรุงเทพมหานคร (4) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า (1) โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใหม่ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีพลังความคิด พลังขับเคลื่อน การสร้างสรรค์และผลิตภาพ และบทบาทเชิงรุกในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น การสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ผันผวน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3. องค์ประกอบการบริหารงานเชิงวิชาการประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างครูต้นแบบ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัย และการพัฒนาสารสนเทศทางการเรียนรู้ 4. องค์ประกอบคุณธรรมจริยธรรมประกอบด้วย 3

ตัวบ่งชี้ คือ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต (2) โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความไม่เปลี่ยนแปลงของรูปแบบโมเดล และค่าพารามิเตอร์ทุกค่าที่ทดสอบ ได้แก่ น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ (LY) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบหลัก (GA) ค่าความคลาดเคลื่อน (TE) และค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (PS) ระหว่างที่ตั้งสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและนอกเขตกรุงเทพมหานคร (4) แนวทางการพัฒนาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำใหม่ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น 3 รวดสื่อสารความคิดบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือ มีแนวคิดใหม่ที่เป็นผลงานรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้มีพลังและกำลังใจ 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่อ้างอิง เคยได้รับรางวัล 3. การบริหารวิชาการ เป็นผู้ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้ 3 รวดออกแบบและสร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นของตนเองได้ และ 4. คุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้กระทำอะไรด้วยความรัก ความหวังดี อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

งานวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ (สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2562) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทราบองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ (2) ทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1. การบริหารจัดการ 2. การจัดการเชิงคุณภาพด้านวิชาการ 3. การจัดระบบการเงินและระดมทรัพยากร 4. การส่งเสริมบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5. การบริหารด้านความสัมพันธ์ชุมชน (2) ผลการยืนยันองค์ประกอบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 (อดุลย์ โตเขียว, 2563) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 (2) สร้างรูปแบบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 (3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีผสมผสาน (Mixed Method Research) ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ทักษะยุคใหม่

บทบาทหน้าที่ คุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (2) รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ และด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี (3) ระดับความเหมาะสมของรูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับ เจเนอเรชัน

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบมุมมองคุณลักษณะของเจเนอเรชันที่มีต่อตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชันเอ็กซ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเจเนอเรชันวาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชันเอ็กซ์และผู้ใต้บังคับบัญชาเจเนอเรชันวายมีมุมมองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ

5.4 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมของสถานศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) สร้างรูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (3) ตรวจสอบยืนยันรูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัศึกษามีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน และมีองค์ประกอบย่อย 13 องค์ประกอบ (2) รูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่าโมเดลการวัดรูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัศึกษามีความตรงเชิงโครงสร้าง (3) องค์ประกอบของรูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

5.5 งานวิจัยเกี่ยวกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

การบริหารการพัฒนาโครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ศึกษากรณี : พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก EEC (นพดล วิทยาภรณ์ และ เอกพร รักความสุข, 2562) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การบริหารการพัฒนาโครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษที่เพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ (2) ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารการพัฒนาโครงการพื้นที่เขต

เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (3) ผลกระทบทั้งในระดับพื้นที่และระดับประเทศจากการพัฒนาโครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า (1) การวางผังเมือง ยังไม่มีความเหมาะสม ไม่สามารถผสมผสานเพื่อแบ่งพื้นที่ให้ชุมชนและอุตสาหกรรมมาอยู่รวมกันได้ และในการกำหนดพื้นที่รองรับอุตสาหกรรมยังคงไม่ชัดเจน (2) แรงงานยังไม่มีทักษะที่จะสามารถยกระดับมาตรฐานการผลิตและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิต และองค์ความรู้ที่ยั่งยืนระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรต่างประเทศ (3) ขาดแผนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มศักยภาพด้านการขนส่งทางอากาศของพื้นที่ (4) ขาดการส่งเสริมการลงทุนทางด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษีระดับท้องถิ่น เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในพื้นที่ (5) ขาดแผนการสร้างความสัมพันธ์อันดี การช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อน การเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น และการพัฒนาคนในชุมชน (6) ด้านสาธารณูปโภคระบบน้ำประปายังมีประสิทธิภาพต่ำกว่าพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษของประเทศเพื่อนบ้าน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ภาววิทยาและญาณวิทยาของการวิจัยในกรอบแนวคิดการสร้างความรู้ใหม่

งานวิจัยฉบับนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดเชิงภาววิทยาและญาณวิทยาของแนวทางการสร้างความรู้ใหม่ (reconstructive paradigm) ซึ่งเชื่อว่า ความเป็นจริงทางสังคมมีได้ดำรงอยู่ในรูปแบบตายตัว หากแต่เกิดจากการประกอบสร้างอย่างต่อเนื่องผ่านปฏิสัมพันธ์ ประสบการณ์ และโครงสร้างอำนาจที่ดำรงอยู่ในสังคม (Guba และ Lincoln, 1994) มุมมองนี้ถือว่าความจริงในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมิใช่ข้อเท็จจริงสากล แต่เป็นผลผลิตจากประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และการต่อรองของผู้มีบทบาทในสนาม

ในด้านภาววิทยา การวิจัยมองว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายเผชิญสภาวะจริงที่ถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ลำดับชั้น และระบบราชการ แต่สภาวะจริงนี้สามารถถูกทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และตีความเพื่อสร้างความหมายใหม่ได้ การวิจัยจึงไม่ได้หยุดอยู่ที่การพรรณนาอำนาจที่ครอบงำ แต่พยายาม reconstruct หรือสถาปนาความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับทุน กลยุทธ์ และความสามารถของผู้บริหารรุ่นใหม่ในการต่อรองกับโครงสร้างเหล่านั้น

ในด้านญาณวิทยา งานวิจัยตั้งอยู่บน interpretive - critical epistemology ซึ่งถือว่าความรู้เกิดจากการตีความประสบการณ์ของผู้กระทำการในสนาม ควบคู่กับการวิพากษ์โครงสร้างสังคมที่ผลิตซ้ำอำนาจและความไม่เป็นธรรม (Kincheloe และ McLaren, 2011) ความรู้จึงไม่ใช่การค้นพบ แต่เป็นการสร้าง ผ่านการเล่าเรื่อง การสนทนา การถอหด และ การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสื่อให้เห็นรูปแบบอำนาจที่กดทับผู้บริหารรุ่นใหม่ พร้อมทั้งสร้างพื้นที่ความหมายใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา ด้วยรากฐานดังกล่าว การวิจัยนี้จึงเลือก methodology และ methods ที่สนับสนุนการ reconstruct ความจริงทางสังคม ได้แก่ critical autoethnography การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ grounded theory และการสนทนากลุ่ม รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งล้วนเปิดโอกาสให้ผู้ถูกศึกษาและผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างแท้จริง

2. วิธีวิทยาแบบ Critical Autoethnography

การเลือกใช้วิธีวิทยาแบบอัตชาติพันธุ์วรรณนาเชิงวิพากษ์ (Critical Autoethnography) มีความสอดคล้องกับทั้งวัตถุประสงค์และฐานคิดเชิงปรัชญาของงานวิจัย Critical Autoethnography เชื่อมโยงเรื่องเล่าส่วนตัวเข้ากับโครงสร้างสังคม และทำหน้าที่เปิดเผยความไม่

เป็นธรรมในระดับปัจเจกและระดับสถาบัน (Holman Jones, Adams, และ Ellis, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของงานวิจัยที่ต้องการทำความเข้าใจความกดทับของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลักการสำคัญของ Critical Autoethnography ได้แก่ การใช้เรื่องเล่าส่วนตัวเพื่อทำความเข้าใจโครงสร้างอำนาจ การมองผู้วิจัยเป็น complete member ของปรากฏการณ์ (Anderson, 2006) การสร้างความรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อปลดปล่อย (Freire, 2000) และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่องเพื่อแยกแยะอคติและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวตนและโครงสร้างสังคม (Denzin, 2014) การศึกษาเส้นทางทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นประเด็นที่ฝังลึกในอำนาจ วัฒนธรรม และความไม่เป็นธรรม การใช้ critical autoethnography จึงช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเปิดเผย (1) ความกดทับที่ผู้บริหารรุ่นใหม่เผชิญอยู่จริง และ (2) กลยุทธ์การต่อรองที่ใช้ในสนาม นอกจากนี้ผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกการศึกษาเจเนอเรชันวายจริง จึงมีประสบการณ์ตรงซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการตีความปรากฏการณ์ในระดับวัฒนธรรมและโครงสร้าง

วิธีการดำเนินการตามกรอบ Critical Autoethnography ประกอบด้วย การบันทึกประสบการณ์ของผู้วิจัย ผ่าน reflexive journal การนำเรื่องเล่าดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูล การตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ต่อโครงสร้างที่สร้างความไม่เป็นธรรม การวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับกรอบแนวคิดทุนของบูดีเยอร์ และการสร้างข้อสรุปที่สะท้อนทั้งความหมายส่วนบุคคลและโครงสร้างสังคม

3. การใช้ Method แบบ Grounded Theory และ Focus Group

แม้วิธีวิทยาหลักของงานนี้คือ Critical Autoethnography แต่ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลบางขั้นตอนจาก Grounded Theory เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความเป็นระบบและสามารถนำไปสู่การอิมตัวของข้อมูลอย่างสมบูรณ์

Grounded Theory เป็นวิธีคิดเชิงระบบที่สร้างทฤษฎีจากข้อมูลภาคสนาม ผ่านกระบวนการ การให้รหัสเปิด การให้รหัสแกน การให้รหัสเลือกสรร การเปรียบเทียบเชิงคงที่ และการพิจารณาความอิมตัวของข้อมูล (Charmaz, 2014; Glaser, & Strauss, 1967) เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้บริหารจำนวนมากและสร้างหมวดหมู่เกี่ยวกับทุนและกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่ช่วยจัดระบบข้อมูล การใช้เทคนิคของ Grounded Theory ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนา conceptual categories ที่เกิดจากข้อมูลจริงได้อย่างเป็นขั้นตอน ลดอคติส่วนบุคคล และยืนยันว่าประเด็นที่เกิดขึ้นมีความคงเส้นคงวาในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลทุกคน ซึ่งวิธีดำเนินการของ Grounded Theory ประกอบด้วย การวิเคราะห์การสะท้อนของผู้วิจัย การถอด

เทพคำสัมภาษณ์ การทำรหัสเปิดเพื่อแยกประเด็นสำคัญ การทำรหัสแกนเพื่อเชื่อมโยงหมวดหมู่ การทำรหัสเลือกสรรเพื่อระบุแก่นของกลยุทธ์ และหยุดเก็บข้อมูลเมื่อไม่เกิดประเด็นใหม่ (theoretical saturation)

Focus Group Interview ใช้ในระยะสุดท้ายของงานวิจัยเพื่อยืนยันความถูกต้องของกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ ซึ่งการสนทนากลุ่มนี้เป็นการสร้างข้อมูลจากปฏิสัมพันธ์ของผู้ร่วมสนทนา ทำให้มองเห็นความคิด ความเชื่อ และกลไกการยอมรับหรือไม่ยอมรับในบริบทสังคม (Krueger & Casey, 2015) ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบทฤษฎีหรือกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจากข้อมูลรายบุคคล ต้องการเห็นปฏิกิริยาของผู้เล่นในสนามเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ และเป็นรูปแบบของการตรวจสอบความน่าเชื่อถือเชิง Triangulation ซึ่งวิธีดำเนินการเก็บข้อมูลแบบ Focus Group Interview ได้แก่ แบ่งกลุ่มเป็นผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ร่วมกับผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย ใช้ประเด็นคำถามที่อิงจากกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เปิดพื้นที่ให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี วิเคราะห์จากทั้งเนื้อหาและพลวัตการโต้ตอบในกลุ่ม

4. การใช้สัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการที่ช่วยให้เข้าถึงประสบการณ์ส่วนบุคคลอย่างลึกซึ้ง โดยเน้นความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสร้างขึ้นจากประสบการณ์และบริบทของตนเอง (Seidman, 2013) ประเด็นที่ศึกษาที่มีความละเอียดอ่อนเกี่ยวกับทุน อำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และประสบการณ์การถูกกดทับ การสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดเผยความรู้สึกและมุมมองจริงที่อาจไม่สามารถปรากฏในเวทีสาธารณะ จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับงานเชิง autoethnography และ grounded theory โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อเปิดพื้นที่การเล่าเรื่อง เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงตามคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ใช้เทคนิค gatekeeper และการพิจารณาความอึดตัวของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทันทีหลังสัมภาษณ์แต่ละรายเพื่อปรับคำถามให้ลึกขึ้น บันทึกเสียง ถอดเทป และนำเข้าสู่กระบวนการ Coding

5. การใช้วิธี Gate Keeper

การใช้วิธี Gate Keeper ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ วัฒนธรรม และโครงสร้างเชิงสถาบัน เช่น สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระบบราชการไทย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธี Gate Keeper เพื่อเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและมีตำแหน่งหรือสถานะที่อาจเข้าถึงได้ยากตามธรรมชาติของบริบททางสังคม วิธีนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Hammersley and Atkinson (2007) ที่ระบุว่า การเข้าสู่สนามเชิงชาติ

พันธมิตรรณนาต้องอาศัยผู้ที่มีความไว้วางใจในชุมชนหรือองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้เปิดทางให้แก่ผู้วิจัย เนื่องจากการเข้าถึงโดยตรงไปตรงมาอาจทำให้ผู้ให้ข้อมูลปฏิเสธ หรือปิดบังข้อมูลบางส่วนเพราะความไม่ไว้วางใจ (Hammersley and Atkinson, 2007)

ในมุมมองทางญาณวิทยาของการวิจัยแบบ interpretive - critical ผู้ให้ข้อมูลจะเปิดเผยประสบการณ์เชิงลึกได้ก็ต่อเมื่อเกิดความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยและผู้ถูกวิจัย ดังที่ Creswell and Miller (2000) เน้นว่า ความน่าเชื่อถือในงานวิจัยเชิงคุณภาพต้องเริ่มต้นจากการสร้างความไว้วางใจผ่านกระบวนการเข้าถึงที่เหมาะสม วิธี Gate Keeper จึงมีบทบาททั้งในด้านการสร้างความไว้วางใจ การขออนุญาตเข้าสู่พื้นที่ และการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลที่ลึกและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Creswell and Miller, 2000)

ในงานวิจัยฉบับนี้ Gate Keeper หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญภายในโรงเรียนหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะผู้ประสานงานหรือผู้ชี้แนะผู้วิจัยผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูอาวุโส เจ้าหน้าที่ธุรการ หรือผู้บริหารการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีสถานะที่สามารถรับรองความน่าเชื่อถือของผู้วิจัยต่อกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสบายใจและพร้อมเปิดเผยประสบการณ์ที่มีความละเอียดอ่อนตามแนวคิดของ Seidman (2013) ที่ชี้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เปิดเผยและเป็นธรรมชาติ มิฉะนั้นข้อมูลจะถูกจำกัดหรือไม่สะท้อนประสบการณ์จริง (Seidman, 2013)

การดำเนินการผ่าน Gate Keeper ในงานวิจัยนี้เริ่มจากผู้วิจัยระบุบุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์กร และมีบทบาทเชื่อมโยงกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรโรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขต และประเด็นการศึกษาแก่ Gate Keeper เพื่อให้เขาเข้าใจทิศทางของงานวิจัยอย่างชัดเจน เมื่อ Gate Keeper เห็นประโยชน์และมีความเชื่อมั่นต่อผู้วิจัย จึงช่วยในการประสานงาน นัดหมาย และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ตามคำแนะนำของ Patton (2015) ที่ระบุว่า การสุ่มแบบเจาะจงในงานคุณภาพควรดำเนินการผ่านบุคคลที่รู้จักประชากรในสนามอย่างดี เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้มาซึ่งข้อมูลที่ลึกและมีคุณภาพ (Patton, 2015)

การใช้ Gate Keeper ยังช่วยเพิ่มคุณภาพของข้อมูล เนื่องจากการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะ rich information สอดคล้องกับแนวคิดของ Strauss and Corbin (1998) และ Charmaz (2014) ในการทำวิจัยแบบ Grounded Theory ที่ต้องการข้อมูลที่ลึกและมีความซ้ำที่สอดคล้องกันเพื่อนำไปสู่ความอิมตัวของข้อมูล และเป็นรากฐานของการสร้างทฤษฎีจากสนาม (Charmaz, 2014; Strauss, & Corbin, 1998)

ผลสำคัญของการใช้ Gate Keeper ในงานวิจัยนี้คือ ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลหลากหลายกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ข้อมูลที่เข้มข้นและหลากหลาย ตลอดจนสร้างบรรยากาศการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ปลอดภัยและไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดเผยประสบการณ์ การต่อรอง การถูกกดทับ และท้ายที่สุดสะท้อนกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างชัดเจนและมีนัยสำคัญทางทฤษฎี

6. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลท่ามกลางความเสี่ยงต่ออคติของผู้วิจัย

แม้งานวิจัยนี้ใช้ Critical Autoethnography ซึ่งผู้วิจัยมีบทบาททั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้วิเคราะห์ข้อมูล ความเสี่ยงต่ออคติส่วนบุคคลจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องจัดการอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผลลัพธ์มีความน่าเชื่อถือและสะท้อนความจริงในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงใช้วิธีคิดและวิธีการเก็บข้อมูลหลายประการในการลดอคติ ดังนี้

1. การใช้ Grounded Theory เพื่อลดอคติด้วยกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เน้นให้ผู้ข้อมูลเป็นผู้บอกเล่า ไม่ใช่ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดกรอบล่วงหน้า การวิเคราะห์ผ่านการให้รหัสเปิดรหัสแกน และรหัสเลือกสรร ทำให้ผู้วิจัยต้องยึดข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นหลัก ไม่สามารถตั้งสมมติฐานเองหรือบิดความหมายตามประสบการณ์ส่วนตัว นอกจากนี้ การเปรียบเทียบเชิงคงที่ช่วยตรวจสอบว่าข้อมูลทุกชิ้นสอดคล้องกันก่อนจะถูกยกกระดับเป็นแนวคิด ทำให้ลดการตีความตามความรู้สึกส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การใช้ข้อมูลหลายแหล่งและหลายวิธี (Triangulation) ข้อมูลถูกเก็บจากการสะท้อนของผู้วิจัย ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ผู้บริหารประสบการณ์สูง ครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน การมีหลายมุมมองทำให้ข้อมูลถูกชั่งน้ำหนัก เปรียบเทียบ และตรวจสอบกันเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้วิจัยพบว่าประเด็นบางอย่างปรากฏตรงกันจากหลายกลุ่ม ข้อมูลจึงมีความหนักแน่นและไม่ผูกติดกับมุมมองส่วนตัวของผู้วิจัยเพียงคนเดียว

3. การใช้ Focus Group ในการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์เชิงลึกถูกนำไปทดสอบกับกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและผู้บริหารประสบการณ์สูงในระยะที่ 3 ผ่าน Focus Group Interview ซึ่งทำให้เห็นว่ากลยุทธ์หรือข้อค้นพบที่ผู้วิจัยสรุปขึ้นตรงกับประสบการณ์จริงของผู้เล่นในสนามหรือไม่ การสนทนากลุ่มกลุ่มยังเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งและตรวจสอบความสมเหตุสมผลของผลการวิเคราะห์โดยตรง ช่วยลดการสรุปผลตามความเชื่อส่วนตัวของผู้วิจัย

4. การพิจารณาความอิ่มตัวของข้อมูล (Theoretical Saturation) โดยใช้วิธี Grounded Theory กำหนดให้หยุดเก็บข้อมูลเมื่อไม่พบประเด็นใหม่ การหยุดเก็บข้อมูลแบบอิงหลักฐานเช่นนี้

ช่วยยืนยันว่าผู้วิจัยไม่ได้เลือกเฉพาะข้อมูลที่สอดคล้องกับประสบการณ์ของตน แต่ยึดความครบถ้วนของข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก เมื่อถึงจุดที่ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายรายสอดคล้องกันอย่างมั่นคง ข้อมูลจึงถือว่ามีความเชื่อถือสูง

แม้ผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสนามอย่างลึกซึ้งในฐานะผู้บริหารเจเนอเรชันวาย แต่การใช้วิธีการเชิงระบบและหลายแหล่งข้อมูล ได้แก่ Grounded Theory, การเปรียบเทียบเชิงคงที่, Focus Group และการพิจารณาความอึดตัวของข้อมูล ช่วยลดอคติส่วนบุคคลและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ จึงทำให้งานวิจัยสะท้อนความจริงในสนามวัฒนธรรมอย่างเข้มแข็งทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงวิธีวิทยา โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระยะนี้เป็นการศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทักษะของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยใช้ตัวอย่างเชิงทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยตัวอย่างที่คัดเลือกมาเพื่อตอบคำถามงานวิจัยในข้อที่ 1 ทั้งนี้ ต้องมีประสบการณ์ในการบริหารหรือทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้แก่

ด้านผู้บริหาร

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยได้รับรางวัลการบริหารสถานศึกษาระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

ด้านบุคลากรที่มีปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

1. ครู ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและเคยได้รับรางวัลด้านการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนในระดับชาติขึ้นไป
2. นักเรียน ที่เป็นประธานนักเรียนหรือเป็นนักเรียนที่ได้รับรางวัลดีเด่นในด้านต่าง ๆ
3. แม่บ้าน/นักการภารโรง/คนขับรถในโรงเรียน ที่ทำงานในโรงเรียนอย่างน้อย 1 ปี
4. แม่ค้าที่ทำงานในโรงเรียนอย่างน้อย 1 ปี

ด้านบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 1 วาระ
2. ผู้ปกครองที่มีบุตรหลานเป็นนักเรียนได้รับรางวัลของทางโรงเรียน มีผลการเรียนดี
3. ข้าราชการบำนาญที่เคยมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ
4. ศึกษานิเทศก์ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มฯ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียนเคยได้รับรางวัลศิษย์เก่าดีเด่น

การเก็บข้อมูล

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ใช้วิธี Gate Keeper โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลไปเรื่อย ๆ โดยพิจารณาถึงความอิ่มตัว (saturation) ของข้อมูล เมื่อข้อมูลอิ่มตัวจึงหยุดเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อ ประสานงานเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานหรือโรงเรียน โดยการติดต่อด้วยตนเองหรือ ผ่านทางช่องทางออนไลน์ หลังจากนั้นจึงทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อบันทึกหมายเวลาสถานที่ในการสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ตามที่ได้บันทึกหมายไว้

2. เก็บข้อมูลคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ผู้ปกครอง แม่บ้าน/ นักการภารโรง/ คนขับรถในโรงเรียน แม่ค้าในโรงเรียน บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียน ข้าราชการบำนาญ โดยการติดต่อผ่านครูกรณีที่เป็นผู้ปกครอง ติดต่อผ่านงานธุรการของโรงเรียน กรณีเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ติดต่อผ่านโรงเรียนกรณีเป็นนักการภารโรง แม่บ้าน คนขับรถ แม่ค้าในโรงเรียน กรณีบุคคลทั่วไปที่ไม่ได้ทำในโรงเรียนหรือข้าราชการบำนาญ

ผู้วิจัยเริ่มต้นการสะท้อนตนเองต่อทุนของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการเล่าเรื่อง ภาพลักษณ์ คุณสมบัติ มุมมองต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เชิงลึกต่อมุมมองตามจุดประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมากำหนดเป็นสมมติฐานตั้งต้น และปรับประเด็นคำถามให้เหมาะสม สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัยให้มากขึ้น

จากนั้น ผู้วิจัยพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีความร่ำรวยทางข้อมูล (rich information) ผู้ให้สัมภาษณ์คนแรกเป็นผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จบการศึกษาปริญญาเอก ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีผลงานของนักเรียนระดับนานาชาติ มี

ประสบการณ์การบริหารตั้งแต่โรงเรียนขนาดเล็ก แล้วทำการติดต่อเข้าไปสัมภาษณ์ที่โรงเรียนโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับไว้แล้ว

เมื่อสัมภาษณ์เสร็จผู้วิจัยนำข้อมูลมาถอดเทป เปิดโค้ด กำหนดรหัสข้อมูลแล้วนำไปเปรียบเทียบกับสมมติฐานชั่วคราว ปรับประเด็นคำถามให้สอดคล้อง ผู้วิจัยได้ดำเนินการในทำนองนี้จนกระทั่ง ไม่มีข้อมูลที่แตกต่างกันประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลคนก่อนหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนประจำจังหวัด วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จบปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ทำงานเป็นผู้บริหารทั้งโรงเรียนประถมและมัธยม เคยเป็นอาจารย์พิเศษสอนมหาวิทยาลัยให้กับนิสิตสาขาการบริหารการศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 เป็นผู้บริหารการศึกษา ได้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ถึงบริบทวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาเล่าถึงประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เป็นครู ผู้บริหารสถานศึกษาจนถึงผู้บริหารการศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีประสบการณ์การเป็นวิทยากรที่เลี้ยงในการอบรมพัฒนาก่อนแต่งตั้งผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และได้แนะนำให้ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารรุ่นเก่าที่เกษียณไปแล้ว ในประเด็นวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าท่านนี้เป็นผู้ที่จะสามารถให้ข้อมูลได้ดีและลึกซึ้ง คือผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 เป็นนักเรียนมัธยมศึกษาที่ทำหน้าที่ประธานนักเรียน ในโรงเรียนขนาดกลาง ประจำตำบล มีนักเรียนประมาณ 700 คน พื้นที่โรงเรียนอยู่นอกเมือง ห่างไกลจากชุมชน นักเรียนส่วนใหญ่ยากจนและอพยพย้ายถิ่นมาจากภาคอื่นของประเทศ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 เป็นนักเรียนมัธยมศึกษาที่เป็น LGBTQ เป็นประธานนักเรียน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความสามารถในการพูดและมีแนวคิดเหมือนผู้ใหญ่ มีมุมมองต่อผู้บริหารต้องเป็นคนเก่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 เป็นครูที่ได้รับรางวัลครูสุคดี จากกระทรวงศึกษาธิการ มีประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปี เคยทำงานกับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเจเนอเรชั่นเอกซ์และเจเนอเรชั่นวาย สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางประจำตำบล ในรายวิชาภาษาต่างประเทศ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 เป็นนักเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนประมาณ 100 คน มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารโรงเรียน เพราะโรงเรียนนี้มีครู 10 กว่าคน ไม่มีรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 เป็นครูที่ได้รับรางวัลระดับชาติจากกระทรวงศึกษาธิการ มีประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปี เคยทำงานกับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเจเนอเรชั่นเอกซ์และเจเนอเรชั่นวาย สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประจำอำเภอ ในรายวิชาวิทยาศาสตร์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 เป็นพนักงานขับรถที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารหลายยุคหลายสมัย ทั้งหนุ่มสาวและสูงวัย มีความเข้าใจในสนาม วัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษามากกว่าคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารรุ่นใหม่หลายคน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 เป็นผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะผู้ประสานงาน จัดโครงการต่างๆให้กับสำนักงานเขต ที่ต้องรู้จัก ประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอยู่เสมอ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 เป็นผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขต ที่ทำงานด้านบุคคล การย้าย การพิจารณาความดีความชอบ การจัดประชุม พัฒนาบุคลากรทั้งครูและผู้บริหารในสำนักงานเขต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 เป็นข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่ผู้วิจัยได้รับการแนะนำจากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้มีความเจนจัดในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา ในวันที่สัมภาษณ์ นอกจากจะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยวาจาแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึง แนวคิด วัฒนธรรม ความเหมาะสม ความเจ้าชู้ได้อย่าง ความคงไว้ซึ่งเกียรติและลำดับชั้น เช่น การจัดเตรียมสถานที่ ตำแหน่งในการนั่ง การจัดพื้นที่บริเวณบ้านอย่างเนียบเนียน เพื่อต้อนรับแขกที่มาเยือนในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา การเปิดประตูบ้านไว้เพราะทราบว่าจะมีแขกมา เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสบการณ์เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษอย่างยาวนาน เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยคะแนนประสบการณ์เกือบเต็มทุกข้อ มีเลือดมัธยมเต็มตัว

เมื่อเก็บข้อมูลทั้ง 14 คนแล้ว ผู้วิจัยไม่พบข้อมูลใหม่เพิ่มเติม ไม่มีประเด็น แนวคิด หรือหมวดหมู่ใหม่ ๆ ปรากฏขึ้น ผู้วิจัยจึงได้หยุดเก็บข้อมูลไว้เพียงเท่านี้ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 14 คน ดังแสดงในตาราง

ตาราง 1 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตาม
ทักษะของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

รหัสผู้ให้ ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุราชการรวม (ปี)	ประสบการณ์เป็นผู้บริหาร (ปี)/ อยู่หรือทำงานในโรงเรียน
F00	ผู้อำนวยการ/ผู้วิจัย	10	5
F01	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	35	20
F02	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	35	24
F03	ผู้บริหารการศึกษา	34	25
F04	ผอ.ดร.	32	15
F05	ประธานนักเรียน	-	5
F06	ประธานนักเรียน	-	5
F07	ครูชำนาญการพิเศษ	14	14
F08	ประธานนักเรียน	-	6
F09	ครูชำนาญการพิเศษ	28	28
F10	พนักงานขับรถ	29	28
F11	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขต	14	-
F12	เจ้าหน้าที่เขต	32	14
F13	ข้าราชการบำนาญ	36	21
F14	ผู้อำนวยการ	34	25

เครื่องมือที่ใช้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structure interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีสถานะ

ระยะที่ 2 การศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

ในระยะนี้เป็นการศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่ต้องใช้ใน
สถานศึกษา โดยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มาเปรียบเทียบกับการศึกษาข้อมูลในระยะ

ที่ 2 ถึงทุนที่ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ที่มีอยู่และยังไม่มีในเรื่องเล่าของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา 1 - 5 ปี โดยผู้วิจัยเริ่มสะท้อนตนเองถึงความกดดัน เบียดขับที่ได้รับจากโครงสร้างในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจุดของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีอายุน้อยที่สุดในสนามและมีประสบการณ์การเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งแต่อายุ 28 ปี มีประสบการณ์การสอน 5 ปี และประสบการณ์การบริหาร 5 ปี ในเรื่องราวการถูกต่อต้านจากมุมมองเดิม กำแพงทางความคิดที่ปิดกั้นผู้บริหารรุ่นใหม่ทุกรูปแบบ และสะท้อนถึงกลยุทธ์การต่อสู้กับกำแพงเหล่านี้ในสนามอย่างมีชั้นเชิง พร้อมทั้งสะท้อนกลวิธีการเรียนรู้ ปรับตัวสร้างความเชื่อถือ เชื่อมมั่นในสนามจนได้รับการยอมรับและมีพื้นที่ในสนามมากขึ้น แล้วนำสิ่งที่ได้สะท้อนมาตั้งสมมติฐานชั่วคราวในทำนองเดียวกับการเก็บข้อมูลระยะที่ 1

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ที่มาพร้อมประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความรู้ความสามารถด้านการเป็นครูมา 10 กว่าปี พลิกผันตนเองมาสู่สายบริหารแต่ยังติด Mind set ของความเป็นครู มีดีกรี ดร. เป็นเพราะสร้างความเชื่อมั่นต่อครูและคนรอบข้าง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ดาว Tiktok ที่พลิกผันตนเองเพียงเพราะอยากใช้วุฒิการศึกษาปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษาที่เรียนมาให้เกิดประโยชน์เข้ามาเรียนรู้การเป็นผู้นำในโรงเรียนมัธยมด้วยความพร้อมเรียนรู้ เปิดใจ ปรับตัว ต่อสู้อย่างไม่ยอมแพ้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 เป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ ที่ถูกกดดันจากการเคยเป็นครูที่มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาตรวจงานนักเรียน ตามตนเองว่า ถ้าจะมีงานนอกเหนือจากการสอนมากขนาดนี้ทำไมไม่ไปสอบเป็นผู้บริหารให้สิ้นเรื่อง แต่พอเปลี่ยนสถานะต้องเครียดกับการบริหารคน ต้องถูกลองภูมิอย่างเลียดไม่ได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ผู้อำนวยการใหม่ไฟแรงที่มาพร้อมรางวัลระดับชาติมากมายทั้งสายครูและสายบริหาร ลบล้างคำดูหมิ่นด้านวุฒิด้วยการพัฒนาตนเองทุกด้านอย่างไม่หยุดหย่อน จนประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับในสนามการบริหาร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ผู้อำนวยการที่เติบโตมาในสายมัธยมตั้งแต่เป็นครู มีทักษะในการพูดโน้มน้าวและการอยู่กับผู้ใหญ่อย่างอ่อนน้อม ได้รับความเมตตาจากผู้ใหญ่อยู่เสมอ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี ครอบครัวอบอุ่น สนับสนุนในการทำงานครบทุกด้าน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลางที่มาเป็นผู้บริหารเพราะเพื่อนชวน ต้องมาประสบกับสังคมครูที่ต่อต้าน ไม่ให้เกียรติในความเป็นผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนที่ครูไม่พร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง แต่มีเครือข่ายแนวราบที่คอยแนะนำ ให้กำลังใจ และผลักดันให้เดินต่อไปในสายบริหาร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง ที่ตั้งคำถามกับความไม่จำเป็นแต่ต้องทำในสนาม เช่น การถือกระเป๋าในนาย การต้องเดินตามนายไปทุกที่ การบริการบนโต๊ะอาหาร เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ต้องเจ็บช้ำน้ำใจ ร้องไห้ครั้งแล้วครั้งเล่า กับการเป็นผู้บริหาร ถึงขั้นเคยคิดที่จะเปลี่ยนตำแหน่งกลับไปเป็นครูเพราะความกดดันในสนามที่มากจนทนไม่ไหว แต่หันหน้ากลับมาสู้จนตั้งตัวได้และเปลี่ยนใจไม่กลับไปเป็นครูแล้ว

เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้เล่นในสนามนี้ จึงรู้จักและเข้าใจสถานการณ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนาม จึงได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลทั้ง 8 คน เมื่อสัมภาษณ์ทั้ง 8 คนแล้ว ผู้วิจัยไม่พบข้อมูลใหม่เพิ่มเติม ไม่มีประเด็น แนวคิด หรือหมวดหมู่ใหม่ ๆ ปรากฏขึ้น ผู้วิจัยจึงได้หยุดเก็บข้อมูลไว้เพียงเท่านี้ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 คน ดังแสดงในตาราง

ตาราง 2 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย และกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุราชการ (ปี)	ประสบการณ์เป็นผู้บริหาร (ปี)
S00	ผู้วิจัย/ผู้อำนวยการ	10	5
S01	รองผู้อำนวยการ	23	2
S02	รองผู้อำนวยการ	13	1
S03	รองผู้อำนวยการ	16	1
S04	ผู้อำนวยการ	11	5
S05	ผู้อำนวยการ	12	5

ตาราง 2 (ต่อ)

รหัสผู้ให้ ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุราชการ (ปี)	ประสบการณ์เป็น ผู้บริหาร (ปี)
S06	รองผู้อำนวยการ	9	1
S07	รองผู้อำนวยการ	10	2
S08	รองผู้อำนวยการ	13	1

การเก็บข้อมูล

สัมภาษณ์เชิงลึกใช้วิธี Gate Keeper โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลไปเรื่อย ๆ โดยพิจารณาถึงความอิ่มตัว (saturation) ของข้อมูล เมื่อข้อมูลอิ่มตัวจึงหยุดเก็บข้อมูล

1. ติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อด้านทางโทรศัพท์หรือช่องทางออนไลน์อื่นๆในกลุ่มเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธี Gate Keeper โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลไปเรื่อย ๆ โดยพิจารณาถึงความอิ่มตัว (saturation) ของข้อมูล เมื่อข้อมูลอิ่มตัวจึงหยุดเก็บข้อมูล

2. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อนัดหมายเวลาสถานที่ในการขอสัมภาษณ์

3. ทำการสัมภาษณ์ตามที่ได้นัดหมายไว้

เครื่องมือที่ใช้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานรากในทำนองเดียวกับระยะที่ 1

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

ระยะที่ 3.1 เป็นการสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในระยะที่ 2

ในระยะนี้เป็นการสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระยะที่ 2 ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายมาสังเคราะห์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย มีกลยุทธ์ในการใช้ทุนอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

ระยะที่ 3.2 เป็นการตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

ผู้ให้ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยทำการติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 3.2 เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจงกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย นำข้อมูลมาวิเคราะห์ จัดประเภทข้อมูล โดยใช้เทคนิคของทฤษฎีฐานราก ผลปรากฏว่า ได้ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 จำนวน 7 คน และผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 จำนวน 7 คน ดังแสดงในตาราง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

ตาราง 3 ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุราชการ (ปี)	ประสบการณ์เป็นผู้บริหาร (ปี)
M	ผู้วิจัย	10	5
T101	รองผู้อำนวยการ	23	2
T102	ผู้อำนวยการ	11	5
T103	รองผู้อำนวยการ	16	5
T104	รองผู้อำนวยการ	16	5
T105	รองผู้อำนวยการ	14	6
T106	รองผู้อำนวยการ	13	1
T107	รองผู้อำนวยการ	12	4

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

ตาราง 4 ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย
กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

รหัสผู้ให้ ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุราชการ (ปี)	ประสบการณ์เป็น ผู้บริหาร (ปี)
M	ผู้วิจัย	10	5
T201	ผู้อำนวยการ	31	10
T202	ผู้อำนวยการ	20	9
T203	ผู้อำนวยการ	21	10
T204	ผู้อำนวยการ	13	5
T205	ผู้อำนวยการ	18	10
T206	ผู้อำนวยการ	19	10

การเก็บข้อมูล

สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Interview)

เครื่องมือที่ใช้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก

ตาราง 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ะยะมีรายละเอียดดังนี้

	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
วัตถุประสงค์การวิจัย	เพื่อวิเคราะห์ทุนของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน สนามวัฒนธรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพื่อศึกษาทุนที่จำเป็นของ ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ใน สนามวัฒนธรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพื่อพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุน ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ในสนามวัฒนธรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระบวนการ	ศึกษา วิเคราะห์ ภาพลักษณ์/ทุนของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน บริบทของสังคมไทย	นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเปรียบเทียบกับระยะที่ 2 ถึงทุนที่จำเป็นในสนามการ บริหารสถานศึกษาที่ ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย มี และไม่มี	1. นำข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร เจเนอเรชันวาย ในระยะ ที่ 2 มาสร้างกลยุทธ์การ บริหารสถานศึกษา 2. นำกลยุทธ์ที่ได้ใน ระยะที่ 3.1 มาตรวจสอบ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ผู้ให้ข้อมูล	- ผู้บริหาร - บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา - บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่ นอกสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา เจเนอเรชันวาย	- ผู้บริหารสถานศึกษา เจเนอเรชันวาย - ผู้บริหารสถานศึกษาที่ เคยทำงานร่วมกับ ผู้บริหารสถานศึกษา เจเนอเรชันวาย
การเก็บข้อมูล	สัมภาษณ์เชิงลึก	สัมภาษณ์เชิงลึก	สัมภาษณ์กลุ่มแบบ เจาะจง
เครื่องมือที่ใช้	แบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง	แบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง	แบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง
การวิเคราะห์ข้อมูล	ทฤษฎีฐานราก	ทฤษฎีฐานราก	ทฤษฎีฐานราก
จำนวนผู้ให้ข้อมูล	14	9	- กลุ่มที่ 1 จำนวน 7 คน - กลุ่มที่ 2 จำนวน 7 คน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลผลการวิจัยจากการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ระยะ โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพในการเข้าถึงประสบการณ์ มุมมอง และกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับหลากหลายกลุ่ม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางทฤษฎีฐานราก โดยผ่านกระบวนการเปิด (Open Coding) แกน (Axial Coding) และเลือก (Selective Coding) เพื่อให้ได้มาซึ่งมโนทัศน์และหมวดหมู่ที่สะท้อนถึงพลวัตของการใช้ทุนในแต่ละมิติ ทั้งทุนเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ส่วนในระยะที่ 3 ผู้วิจัยจัดการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความต่าง ตลอดจนถอดความหมายร่วมกัน โดยใช้ทฤษฎีฐานราก เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สะท้อนทิศทางและแนวโน้มของการปรับตัวในสนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและแรงกดดัน ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดนำเสนอในบทนี้ โดยแบ่งเป็นตอนตามระยะการวิจัย เพื่อสะท้อนกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารรุ่นใหม่อย่างรอบด้าน และคลี่คลายความสัมพันธ์ระหว่างทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย กับอัตลักษณ์ของผู้บริหารในระบบการศึกษา

1. การศึกษาระยะที่ 1 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาระยะที่ 1 เป็นการศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 คือ วิเคราะห์ ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง โดยใช้ตัวอย่างเชิงทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ตัวอย่างที่คัดเลือกมาต้องมีประสบการณ์ในการบริหารหรือทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา 2) ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ

สถานศึกษาโดยตรง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง แม่บ้าน นักการภารโรง คนขับรถในโรงเรียน แม่ค้าในโรงเรียน 3) ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยอ้อม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้าราชการบำนาญ ศึกษานิเทศก์ บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธี Gate Keeper โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไปเรื่อย ๆ โดยพิจารณาถึงความอึดตัวของข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก ผลการศึกษาที่ได้ สะท้อนให้เห็นภาพรวมว่า ผู้บริหารสมัยเก่าถูกสร้างขึ้นมาให้มีบารมีจากทุนครบทุกด้าน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ทรงอำนาจในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยเฉพาะทุนทางวัฒนธรรมที่ปรากฏผ่านบุคลิกภาพ ความรู้ ประสบการณ์ และคุณธรรม รวมทั้งทุนเศรษฐกิจ เครือข่ายทางสังคม และภาพลักษณ์เชิงสัญลักษณ์ จากการวิเคราะห์ พบว่าผู้บริหารในอดีตต้องเป็นผู้ที่มีทุนรอบด้าน จึงจะได้รับการยอมรับและสามารถยืนหยัดในระบบราชการได้อย่างมั่นคง ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ทักษะการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาระในการบริหารสถานศึกษา การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา และคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา เมื่อมองภาพรวมในทุกมิติแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในอดีตถูกสร้างภาพให้เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ครบทั้งทุนทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และสัญลักษณ์ ซึ่งสะท้อนมาตรฐานและทักษะของสังคมต่อความเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์ในระบบการศึกษาช่วงที่ผ่านมา ดังผลการศึกษาต่อไปนี้

2.1 ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา

เมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ได้ตระหนักทันทีว่าอำนาจเชิงโครงสร้าง เพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพได้จริง สิ่งที่หล่อหลอมให้ยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางสนามวัฒนธรรมอันซับซ้อน คือ ทุนเชิงวัฒนธรรม ที่สั่งสมจากหลายมิติ ทั้งการสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจากการเป็นครู ซึ่งเปิดมุมมองให้เข้าใจทั้งระบบราชการและความละเอียดอ่อนของผู้คนในโรงเรียนลึกซึ้งยิ่งขึ้น ภาพวันแรกที่ต้องเจอกับครูผู้มีอาวุโสกว่าหลายสิบปี ยังคงชัดเจนในความทรงจำ คำพูดและท่าทีในวันนั้นไม่ใช่เพียงคำสั่ง แต่เป็นการสื่อสารที่ต้องก่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธา บทเรียนสำคัญคือ วาทศิลป์และทักษะการสื่อสารไม่ใช่เพียงการพูดเก่ง หากแต่คือ ศิลปะในการเชื่อมโยงหัวใจของคน การเลือกใช้คำพูดให้เหมาะกับเวลาและ

บุคคล คือการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ ที่ทำให้เสียงของผู้บริหารมีน้ำหนักมากกว่าตัวอักษรในคำสั่งราชการ ความเชื่อถือจึงไม่ได้เกิดจากเก้าอี้ตำแหน่ง หากเกิดจากความตั้งใจจริงและความพร้อมที่จะรับฟัง ศิลปะในการบริหารคนคือความท้าทายที่สุดของการเป็นผู้นำ เพราะคือการจัดการความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความแตกต่างทั้งด้านวัย วัฒนธรรม และประสบการณ์ ครูรุ่นใหม่ต้องการอิสระและพื้นที่ในการแสดงออก ส่วนครูรุ่นเก๋ามุ่งหวังการยอมรับและความมั่นคง การประสานสองโลกนี้ให้เดินไปด้วยกันจึงเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยทั้งความรอบคอบเชิงเหตุผลและความยืดหยุ่นเชิงมนุษย์ ในแต่ละวัน การบริหารจึงไม่ต่างจากการต่อรอง กับสนามวัฒนธรรมที่กดทับอยู่ ทั้งกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และภาพลักษณ์ของผู้บริหารแบบดั้งเดิม แต่การต่อรองเหล่านี้เองที่เปิดพื้นที่ให้เกิด ตัวตนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่เอรชั่นวาย ตัวตนที่ไม่ยึดติดกับอำนาจเชิงโครงสร้าง หากใช้ทุนทางวัฒนธรรม วาทศิลป์ และความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร เป็นพลังขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน 2) การมีวาทศิลป์และทักษะการสื่อสาร 3) ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร ดังนี้

1.1.1 การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน

เมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สิ่งทีถาโถมเข้ามาพร้อมกันคือความคาดหวังของสังคมไทยที่เชื่อว่าผู้อำนวยการต้องรู้ทุกเรื่อง ทั้งกฎหมาย ระเบียบ การเงิน วิชาการ ไปจนถึงเรื่องจิตวิทยา ความกดดันเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยรู้สึกกว่าตนไม่เคยพร้อมพอในวันแรกของการทำงาน แต่เมื่อเวลาผ่านไป เส้นทางในสนามจริงค่อยๆ ทำให้ความหมายของคำว่ารู้ค่อยๆ เปลี่ยนจากการรู้อย่างเป็นทางการในเชิงเอกสาร มาเป็นการรู้ผ่านการใช้ชีวิตอยู่กับโรงเรียน รับมือทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างต่อเนื่อง

การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจึงไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะเฉพาะตัว หากค่อยๆ ก่อตัวเป็นทุนทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร ผ่านการลงมือทำจริง การเจรจากับผู้คนหลากหลาย และการเผชิญกับระบบราชการที่ซับซ้อน ทุกครั้งที่ต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครู การทะเลาะกันของนักเรียน หรือปัญหาเอกสารที่ติดขัด ล้วนเป็นโอกาสให้ผู้บริหารเรียนรู้ทั้งระบบและคนไปพร้อมกัน บทเรียนเหล่านี้ค่อยๆ ก่อรูปเป็นกรอบคิดและหลักพื้นฐานของการตัดสินใจในแต่ละวัน ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งเล่าถึงเส้นทางชีวิตในสายมัธยมศึกษาว่า

“...ก็ทำในตำแหน่งรองในหลายกลุ่มงานนะคะ อยู่ในวงการของมัธยมศึกษามาโดยตลอด ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ผ่านงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล จนถึงกิจการนักเรียน ประสบการณ์พวกนี้มันทำให้เรารู้ระบบทั้งหมดแบบที่เรียนจากไหนก็ไม่เหมือน เพราะมันเป็นชีวิตจริงของโรงเรียน...” (ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 25 ปี)

คำบอกเล่านี้สะท้อนชัดว่าความรู้ของผู้บริหารไม่ได้ถูกสร้างขึ้นลอย ๆ หากเติบโตจากการทำงานในหลายบทบาท ตั้งแต่ครูธุรการ หัวหน้าฝ่าย ไปจนถึงรองผู้อำนวยการ การผ่านบทบาทต่างๆ ทำให้มองเห็นโรงเรียนจากหลายมุม ทั้งมุมของคนที่ต้องลงมือทำงาน มุมของคนที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน และมุมของคนที่ต้องรับการตรวจสอบจากหน่วยเหนือ ประสบการณ์เช่นนี้ทำให้ผู้บริหารไม่เพียงเข้าใจขั้นตอนงาน แต่ยังเข้าใจความยากลำบากและข้อจำกัดของแต่ละตำแหน่ง เกิดเป็นความเคารพต่อบทบาทของผู้อื่น และนำไปสู่การบริหารงานบนพื้นฐานความเป็นมนุษย์

ในเชิงทฤษฎี สิ่งที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของบูดิเยอร์เรื่องทุนทางวัฒนธรรม และ sense pratique กล่าวคือ การฝังตัวอยู่ในสนามอย่างยาวนานทำให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้เชิงสัญชาตญาณ รู้ว่าจะจัดการประชุมอย่างไรให้ครูไม่เกิดแรงต้าน รู้ว่าภายใต้ความเงียบในห้องประชุมอาจมีความไม่เห็นด้วยซ่อนอยู่ รู้ว่าคำพูดหนึ่งคำสามารถเยียวหาหรือทำลายความสัมพันธ์ได้เพียงใด การอ่านสีหน้าท่าทาง การจับอารมณ์คนในห้อง หรือการสังเกตบรรยากาศที่เปลี่ยนไป กลายเป็นทักษะสำคัญที่ไม่มีในคู่มือราชการ แต่ถูกสั่งสมจากการใช้ชีวิตในโรงเรียน

ประสบการณ์สร้างความมั่นใจว่าตนรู้มาก แต่พอถูกท้าทายทันทีเมื่อเผชิญสถานการณ์จริง ความผิดพลาด ความอับจนหนทาง และการตัดสินใจที่ย้อนกลับมาทำให้ต้องทบทวนตัวเอง ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารคนหนึ่งสะท้อนว่า

“...ผมเคยคิดว่ารู้เยอะ แต่พอเจอของจริงมันไม่ง่าย ต้องรู้ว่าเมื่อไหร่ควรฟัง เมื่อไหร่ควรนิ่ง แล้วค่อยพูดการเป็น ผอ. ไม่ใช่แค่เชนต่อนุมัติ แต่คือการวางระบบให้ทุกคนทำงานได้แม้ไม่มีเราอยู่ ประสบการณ์มันสอนให้เรามีสติและยอมรับว่าข้อผิดพลาดก็เป็นครูของเราเหมือนกัน...” (ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 32 ปี)

ประสบการณ์ในลักษณะนี้ไม่เพียงกลั่นให้เกิดความสุ่มรอบคอบ แต่ยังทำให้ผู้บริหารเรียนรู้ศิลปะของการถอยเมื่อถึงเวลาควรถอย การบริหารจึงไม่ใช่การชนะทุกครั้ง หากเป็นการรู้ว่าตอนไหนควรยั้ง หยุด ตอนไหนควรผ่อน และตอนไหนควรเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นได้ออกเสียง การรู้จักแพ้และเรียนรู้จากความพ่ายแพ้จึงเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังแน่นอยู่ในตัวผู้บริหาร

อีกด้านหนึ่ง ประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นช่องว่างของระบบอย่างละเอียด พวกเขาว่าการตีความระเบียบแบบเคร่งตามตัวอักษรอาจทำให้งานหยุดชะงัก ขณะเดียวกันการละเลยระเบียบก็ทำให้เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ จึงจำเป็นต้องรู้จักพื้นที่สีเทาที่สามารถประยุกต์ใช้ระเบียบอย่างยืดหยุ่นโดยไม่สูญเสียความชอบธรรม และยังคงยึดหลักผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน ความรู้เช่นนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถเดินอยู่ในระบบโดยไม่ติดกับดักของระบบ และไม่ใช้ช่องว่างเพื่อประโยชน์ส่วนตน

ประสบการณ์ยังเชื่อมโยงผู้บริหารเข้ากับความเป็นจริงของชีวิตในโรงเรียน โรงเรียนไม่ใช่กองเอกสาร แต่คือพื้นที่ที่ประกอบด้วยชีวิตของคนเป็นร้อย ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง การรู้ระบบเพียงอย่างเดียวจึงไม่พอ หากต้องรู้ระบบคนควบคู่กันไปด้วย การคลุกคลีกับครูในแต่ละฝ่าย การพูดคุยกับนักเรียน และการรับฟังเสียงจากชุมชน ทำให้เกิดสายสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารกับโรงเรียนอย่างลึกซึ้ง

ในมิติของทุนเชิงสัญลักษณ์ ประสบการณ์ยังแปรเปลี่ยนเป็นความน่าเชื่อถือในสายตาครูและผู้ปกครอง ครูมิได้ยอมรับผู้บริหารเพียงเพราะตำแหน่งเชิงโครงสร้าง แต่เพราะเชื่อว่าผู้บริหารผ่านมาแล้วจริง การผ่านความยากลำบากในอดีต การแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก และการยืนอยู่เคียงข้างโรงเรียนในช่วงวิกฤติ กลายเป็นหลักฐานเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้คำพูดของผู้บริหารมีน้ำหนักมากกว่าคำสั่งทั่วไป

ท้ายที่สุด การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมไม่ได้ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเพียงอยู่รอดในตำแหน่ง หากค่อยๆ หล่อหลอมให้กลายเป็นผู้นำที่ใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความหมายใหม่ให้กับบทบาทในโรงเรียน จากเดิมที่ถูกมองว่าเป็นเจ้าหน้าที่รัฐผู้รักษาระเบียบ ผู้การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมที่เข้าใจมนุษย์ ระบบ และความซับซ้อนของสนามโรงเรียน การนำในลักษณะนี้จึงไม่ใช่การใช้อำนาจ แต่เป็นการใช้ประสบการณ์เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความชอบธรรม และความมั่นคงในชุมชนการศึกษาอย่างแท้จริง

1.1.2 การเลือกใช้ภาษา ท่าทีในสนามการสื่อสาร

ในสนามการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เสียงของผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่เพียงส่งผ่านคำสั่งหรือข้อมูล แต่ทำหน้าที่เป็นพลังที่กำหนดทิศทางการความสัมพันธ์ บรรยากาศ และการยอมรับในฐานะผู้นำ หลายครั้งคำพูดเพียงประโยคเดียวสามารถเปลี่ยนห้องประชุมจากความตึงเครียดไปสู่ความร่วมมือ หรือจากความเงียบเฉยไปสู่การลงมือทำจริง ประสบการณ์ในสนามจริงสะท้อนให้เห็นว่า อำนาจของผู้บริหารไม่ได้ตั้งอยู่บนเก้าอี้ตำแหน่งเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่

ผูกพันอยู่กับทุนทางวาทศิลป์ที่ใช้ในการเลือกถ้อยคำ น้ำเสียง และการจัดวางบทบาทตนเองในวงสนทนา การใช้ภาษาอย่างรอบคอบไม่เพียงช่วยให้สารสื่อถึงผู้ฟังได้ชัดเจน แต่ยังสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจควบคู่กัน

ในมุมมองของบูดิเยอร์ ภาษาไม่ใช่เพียงเครื่องมือสื่อสาร แต่เป็นทุนรูปหนึ่งที่สามารถโอนอำนาจและวัฒนธรรม ทุกครั้งที่ผู้บริหารใช้เสียงของตนในที่ประชุม นั้นไม่ใช่เพียงการอธิบายเนื้อหางาน หากแต่เป็นการประกาศตัวตนในสนามวัฒนธรรมการศึกษา ว่าตนอยากถูกมองและยอมรับในฐานะผู้นำแบบใด เสียงของผู้บริหารจึงสามารถทำหน้าที่สร้างสะพานเชื่อมความเข้าใจกับครูรุ่นใหม่ เสริมความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง และผลักดันนโยบายให้เคลื่อนลงไปสู่ห้องเรียนจริง หากใช้ภาษาอย่างมีกลยุทธ์ เสียงนั้นจะไม่ได้เป็นแค่คำพูด แต่กลายเป็นทุนทางวาทศิลป์ที่สร้างวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ และการยอมรับอย่างแท้จริงในโรงเรียน

ในบริบทของสังคมไทย การรักษาศักดิ์ศรีและไม่ทำให้ผู้ฟังเสียหน้าเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารที่มีพลัง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนคนหนึ่งเล่าถึงหลักการสื่อสารของตนว่า

“...พูดไม่เยอะ แต่ต้องพูดให้ตรง พูดให้เขาเห็นภาพชัดว่าเราต้องการอะไร และต้องพูดในแบบที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่าโดนตำหนิหรือเสียหน้า เพราะถ้าคนเรารู้สึกเสียหน้า ต่อให้เหตุผลเราดีแค่ไหน เขาก็จะไม่ฟัง การสื่อสารของ ผอ. คือต้องรู้จักวางถ้อยคำให้มันกลม ทำให้เขารู้ว่าเรามาในฐานะผู้ร่วมงาน ไม่ใช่คนที่อยู่เหนือกว่า ถ้าพูดแบบนี้ได้ เขาจะยังอยู่ข้างเราแม้ในเรื่องที่ยากที่สุด...” (อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน)

คำกล่าวนี้นสะท้อนชัดว่า การใช้ภาษาในสนามโรงเรียนไม่ได้วัดกันที่ความยาวหรือความสละสลวยของประโยค แต่ขึ้นอยู่กับความชัดเจน ตรงประเด็น และยังรักษาศักดิ์ศรีของผู้ฟังเอาไว้ การไม่ทำให้ใครรู้สึกถูกลดคุณค่า กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ความสัมพันธ์สามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างกลมกลืน วาทศิลป์ในบริบทไทยจึงสัมพันธ์โดยตรงกับทุนเชิงสัญลักษณ์ที่แฝงอยู่ในถ้อยคำ ซึ่งสร้างพลังหนุนนวลในการดึงครูและบุคลากรให้เกิดความไว้วางใจและพร้อมร่วมมือ

ประสบการณ์ภาคสนามจำนวนมากยังชี้ให้เห็นว่า การพูดเพื่อสั่ง ไม่เคยน่างานไปได้ไกลเท่ากับการพูดเพื่อให้เชื่อและร่วมมือ ศิลปะของการโน้มน้าวใจจึงเป็นหนึ่งในทุนทางวาทศิลป์ที่ทรงพลังที่สุดสำหรับผู้บริหาร การใช้เสียงที่นุ่มนวลแต่ชัด การกล่าวพูดเรื่องยากโดยไม่ทำให้ผู้ฟังรู้สึกด้อยค่า เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ครูหรือบุคลากร แม้จะไม่เห็นด้วยทั้งหมด ก็ยังรู้สึกว่าจะได้รับการยอมรับในฐานะมนุษย์ ความยินยอมจึงไม่ได้เกิดจากตำแหน่งที่นั่งอยู่บนหัวโต๊ะ แต่เกิดจากความรู้สึกที่ถักทอขึ้นมาจากถ้อยคำและท่าทีที่แสดงออก

ในระดับความร่วมมือภายในโรงเรียน ครูหลายคนสะท้อนร่วมกันว่า ความต่างระหว่างผู้บริหารที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างคล่องตัว กับผู้บริหารที่ทำให้บรรยากาศไม่คล่องตัว มักอยู่ที่การใช้คำพูดมากกว่าความสามารถเชิงเทคนิค บางโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการใช้ถ้อยคำที่แข็งกระด้างหรือประชดประชัน บรรยากาศในห้องประชุมจะตึงตันที่ ครูบางคนหยุดเสนอความคิดเห็น บางคนลดระดับการร่วมมือ ทั้งที่ภารกิจทางนโยบายไม่ได้เปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารใช้คำพูดที่ให้เกียรติ แม้จะเป็นการมอบหมายงานที่หนัก ครูก็ยังยอมรับ เพราะรู้สึกว่ายังกุมมองเห็นและได้รับการเคารพ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารกว่า 32 ปี สรุปบทบาทของการพูดในฐานะผู้นำไว้อย่างน่าคิดว่า

“...ไม่ใช่พูดให้สวย หรือพูดให้เขาประทับใจ แต่ต้องพูดให้เขาเห็นว่าเราจะเดินไปทางเดียวกัน เพราะถ้าพูดแล้วเขารู้สึกว่าถูกบังคับ เขาจะทำแบบเสียไม่ได้ แต่ถ้าพูดให้เขาเห็นว่าเป้าหมายเป็นของพวกเราทุกคน เขาจะเดินตามโดยไม่ต้องมีคำสั่ง การพูดของ ผอ. จึงไม่ใช่เพียงคำพูด แต่มันคือการวาดเส้นทางร่วมกันทั้งโรงเรียน...” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ประสบการณ์บริหาร 32 ปี)

ประโยคนี้นี้ช่วยเปิดให้เห็นว่า วาทศิลป์ที่แท้จริงของผู้บริหารไม่ใช่การสร้างภาพประทับใจชั่วคราว แต่คือการทำให้คนทั้งองค์กรเห็นภาพเป้าหมายร่วมกัน และรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้นเป็นของพวกเขาเอง การพูดจึงกลายเป็นการลงทุนในทุนทางวาทศิลป์ที่ทำให้การสื่อสารทำหน้าที่เป็นกลยุทธในการวางตัว สร้างความรู้สึกร่วม และนำพาครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องให้เดินไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมั่นคง

ในพื้นที่การประชุมและการเจรจา การใช้ภาษาให้เหมาะกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มจึงเป็นทักษะสำคัญ ครูจำนวนมากสะท้อนว่าการพูดกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูอาวุโส หรือเพื่อนร่วมงานรุ่นราวคราวเดียวกัน ล้วนต้องใช้โทนและถ้อยคำที่ต่างกันออกไป การสื่อสารที่มีพลังจึงไม่ใช่การมีคำพูดสวยงามอยู่ในหัวเพียงชุดเดียว แต่คือความสามารถในการอ่านบริบทและปรับภาษาให้สอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ฟังตรงหน้า อุปมาอุปไมยของครูบางคนเปรียบเทียบคำพูดของผู้อำนวยการว่าเหมือนน้ำมันเครื่องของรถยนต์ ทำให้เห็นภาพชัดเจนว่า หากคำพูดดี โรงเรียนก็เดินลื่นไหล แต่หากคำพูดแข็งกระด้าง ทุกอย่างก็จะฝืดและติดขัดตามไปด้วย

ในยามวิกฤต เสียงของผู้บริหารถูกทดสอบอย่างหนักที่สุด เพราะในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความกังวลและความไม่แน่นอน คำพูดหนึ่งประโยคอาจทำหน้าที่เป็นทั้งเกราะป้องกันและที่พึ่งพิง เหตุการณ์อย่างเช่นการเผชิญภัยพิบัติหรือสถานการณ์ที่กระทบต่อความรู้สึกปลอดภัยของผู้ปกครอง แสดงให้เห็นว่าถ้อยคำสั้นๆ ที่ออกมาจากความจริงใจ สามารถลดความตื่นตระหนกและสร้างความไว้วางใจได้มากกว่าภาษาทางการที่สละสลวยแต่ไร้ชีวิต ในมิติเดียวกัน

การพูดกับนักเรียนด้วยน้ำเสียงแบบพี่น้อง แสดงให้เห็นว่าวาทศิลป์ที่ลดช่องว่างเชิงอำนาจลง ทำให้เด็กเปิดใจมากขึ้น และพร้อมยอมรับคำตักเตือน เพราะรู้สึกว่าคุณไม่ได้ถูกควบคุม หากแต่ได้รับการชี้ทางจากคนที่หวังดี

ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่า วาทศิลป์ในสนามโรงเรียนไม่ได้เป็นศิลปะของการยกตนเหนือผู้อื่น หากเป็นการสร้างความเป็นมนุษย์ร่วมกัน ภาษาไม่ได้จัดวางผู้บริหารให้อยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว แต่จัดวางให้เขาเป็นมนุษย์ที่พร้อมเข้าใจ รับฟัง และดูแลผู้อื่นไปพร้อมกัน พลังของเสียงจึงไม่ได้เกิดจากตำแหน่ง หากเกิดจากความจริงใจและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ

เมื่อมองย้อนตลอดเส้นทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเห็นชัดว่า วาทศิลป์และการสื่อสารไม่ใช่เพียงทักษะทางเทคนิคที่เรียนรู้ได้จากตำรา แต่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมจากประสบการณ์ในสนามจริง ทุกถ้อยคำที่ผู้บริหารใช้ ไม่ว่าจะเป็นในห้องประชุม การปลอบโยนผู้ปกครอง หรือการพูดคุยกับนักเรียน ล้วนทดสอบพลังของภาษาในการสร้างความหมายและความสัมพันธ์ ภาษาในสนามการบริหารทำงานในหลายมิติ บางครั้งต้องใช้ความชัดเจนเพื่อกันไม่ให้เกิดการตีความคลาดเคลื่อน บางครั้งต้องฟังพาถ้อยคำเชิงโน้มน้าวเพื่อเปลี่ยนการปฏิบัติตามแบบฝังใจให้กลายเป็นความร่วมมือ และในยามวิกฤต ถ้อยคำที่ออกมาจากความจริงใจพิสูจน์แล้วว่าพลังในการสร้างความไว้วางใจได้เหนือกว่าคำสวยหรูใดๆ

ดังนั้น การสื่อสารในบทบาทผู้บริหารจึงไม่ใช่เพียงการพูดได้ แต่คือการพูดเป็น พูดให้เข้าถึงใจผู้ฟัง พูดเพื่อสร้างความเข้าใจ และพูดเพื่อก่อร่างสนามวัฒนธรรมใหม่ที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม การใช้ภาษาในมิตินี้ไม่ได้เป็นการออกคำสั่งเชิงอำนาจ หากเป็นการสร้างพลังร่วมที่หล่อเลี้ยงการเคลื่อนไหวไปข้างหน้าของโรงเรียน เสียงของผู้บริหารจึงกลายเป็นพลังที่ทรงอิทธิพลกว่าคำสั่งในเอกสารราชการ เพราะเป็นเสียงที่สามารถเชื่อมโยงผู้คน ก่อรูปบรรยากาศ และสร้างความหมายใหม่ในพื้นที่ที่การศึกษาร่วมสมัยได้สลักขึ้น

1.1.3 ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร

ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารในโรงเรียนไม่ได้เกิดขึ้นจากตำราเพียงอย่างเดียว แต่เติบโตมาจากประสบการณ์ร่วมของผู้บริหารและครูในแต่ละวัน การทำงานในสนามจริงเผยให้เห็นว่าความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนไม่ได้อยู่ที่อำนาจสั่งการ หากอยู่ที่ความสามารถในการมองเห็นความเป็นมนุษย์ของคนในองค์กร การรู้ว่าควรพูดเมื่อใด ควรถอยเมื่อใด และควรประทับประคองทีมอย่างไรในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งเหตุผล ทักษะ และหัวใจ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัย เติบโตได้ และอยากร่วมทางไปด้วยกัน

เสียงสะท้อนหนึ่งจากสนามจริงชี้ให้เห็นพลังของการให้เกียรติซึ่งกันและกันในงานบริหาร ดังที่ผู้บริหารรายหนึ่งเล่าว่า

“...เด็กบางคนถูกละเลยเพราะครูต้องทำเอกสารจำนวนมาก เราเห็นแล้วรู้สึกว่าจะต้องกลับไปทบทวนการวางระบบงานใหม่ทั้งหมด เพื่อให้ครูมีเวลามองตาเด็กมากกว่ามองเอกสาร เพราะถ้าเราบริหารคนไม่เป็น งานก็ไม่เดิน และเด็กก็ไม่ได้อะไรเลยจากโรงเรียน...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ตัวอย่างนี้ทำให้เห็นว่าศิลปะของการบริหารคนต้องเริ่มจากความเข้าใจในภาระของผู้ปฏิบัติงานจริง การบริหารจึงไม่ใช่การบอกให้ทำ แต่คือการเอื้อให้ทำได้ และทำได้ดีขึ้นอย่างมีความสุข นอกจากนี้ บทเรียนจากรองผู้อำนวยการรายหนึ่งยังสะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของการดูแลคนในสถานการณืจริงว่า

“...ตอนมีครูขึ้นนำเรากลางที่ประชุม ทั้งทีมตกใจ แต่เราพยายามคุมอารมณ์ให้ได้ เพราะถ้าผู้บริหารหลุดก่อน ทุกอย่างจะลูกกลาม หลังจากประชุมเราขอเขาคุยส่วนตัว อธิบายเจตนา และฟังเหตุผลของเขาจนจบ เหตุการณ์นั้นทำให้เราเรียนรู้ว่าอารมณ์ของผู้บริหารเป็นตัวกำหนดบรรยากาศทั้งโรงเรียนได้จริง ๆ...” (รองผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ทั้งสองเรื่องเล่าเผยให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารอยู่ที่ความนิ่งและความจริงใจของผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในช่วงเวลาวิกฤต ย่อมได้รับความนับถือจากครูมากกว่าการใช้อำนาจกดทับ เพราะการทำงานร่วมกันในโรงเรียน ไม่ใช่การต่อสู้เพื่อแพ้หรือชนะ แต่คือการร่วมกันสร้างพื้นที่ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้เรียน

นอกจากนี้ การบริหารคนยังต้องอาศัยความสามารถในการปรับคำพูดให้เหมาะกับบุคลิกภาพและแรงจูงใจของครูแต่ละคน บางคนต้องการคำชื่นชม บางคนต้องการพื้นที่แสดงศักยภาพ บางคนต้องการความชัดเจนในหน้าที่ ผู้บริหารที่รู้จักเลือกใช้จังหวะและภาษาที่เหมาะสมจึงมีโอกาสนำงานเดินหน้าอย่างราบรื่นมากขึ้น ดังที่ผู้บริหารรายหนึ่งอธิบายว่า ความรักและความสามัคคีในทีมไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจากการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกบทสนทนา

ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารจึงเป็นความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนอยากทำงานด้วยผู้บริหารที่ทำได้เช่นนี้จะไม่ต้องใช้คำสั่งมาก แต่จะใช้ความไว้วางใจเป็นตัวขับเคลื่อน เมื่อครูรู้สึกว่าผู้บริหารเข้าใจ เห็นคุณค่า และอยู่เคียงข้างพวกเขา ความร่วมมือ ความกล้าเสนอไอเดีย และพลังในการทำงานเพื่อโรงเรียนจะ

เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ นี่คือการแก้แค้นแห่งความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายใน
สนามการบริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนไทยร่วมสมัย

1.2 ทฤษฎีการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม

ภาพลักษณ์เชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน ไม่ได้
หยุดอยู่แค่รูปลักษณ์ภายนอก หากแต่เป็นการจัดวางตัวตนอย่างมีชั้นเชิงในทุกมิติที่ผู้คนรอบข้าง
ตีความเป็นพลังเจียบแห่งความน่าเชื่อถือ การปรากฏกายด้วยบุคลิกที่สง่างามและมั่นใจ
กลายเป็นสัญญาณที่สร้างความรู้สึกมั่นคงแก่ผู้พบเห็น การแต่งกายที่ประณีตและเหมาะสมกับ
กาลเทศะไม่ได้เป็นเพียงเรื่องรสนิยม แต่คือการสื่อสารถึงความเป็นมืออาชีพที่ไม่ต้องใช้คำพูด
ภาษากาย มารยาท และโทนเสียงที่ใช้ ล้วนทำหน้าที่สร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับในโรงเรียน
ทุกครั้ง que ผู้บริหารก้าวขึ้นเวที หรือยืนเป็นตัวแทนของโรงเรียนในกิจกรรมภายนอก สังคมจะอ่าน
สัญญาณเชิงสัญลักษณ์จากการปรากฏตัวเหล่านั้นทันที โรงเรียนจึงไม่ได้ถูกมองผ่านเพียงผลงาน
แต่ยังถูกมองผ่านภาพลักษณ์ของผู้ที่เป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้ยังกลายเป็นแรงบันดาลใจที่จับต้องได้
สำหรับครูและนักเรียน ภาพลักษณ์ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องความงาม แต่ถูกแปลงเป็นทุนเชิง
สัญลักษณ์ที่ส่งผลให้เกิดความศรัทธาและความชอบธรรมในการบริหาร ภาพลักษณ์ที่สมบูรณ์
แบบจึงไม่ใช่เพียงการแต่งตัวหรือการวางท่าที แต่ยังสะท้อนแบบแผนทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกัน
มา การใช้ชั้นเชิงการบริหารให้สอดคล้องกับสนามเทคโนโลยี และคุณสมบัติทางวัฒนธรรมที่
เฉพาะของแต่ละโรงเรียนมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในสนามทำให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ไม่ใช่สิ่งที่
สร้างขึ้นชั่วคราวครั้งชั่วคราว แต่คือการสั่งสมและจัดวางอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตัวตนของผู้บริหาร
สอดคล้องกับทั้งความคาดหวังของสังคมและวัฒนธรรมองค์กร การรักษาภาพลักษณ์เช่นนี้จึงเป็น
ทั้งกลยุทธ์และทุน ที่ช่วยให้ผู้บริหารดำรงอยู่และได้รับการยอมรับในสนามวัฒนธรรมการศึกษาที่
ซับซ้อนของสังคมไทย ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ทฤษฎีการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม
ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิงสัญลักษณ์ที่
สนามคาดหวัง 2) การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารใน
สนาม 3) การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา และ 4)
ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหาร ดังนี้

1.2.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิงสัญลักษณ์ที่สนามคาดหวัง

ในระบบราชการไทย ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่เคยเป็นเพียง
รูปลักษณ์ภายนอก หากแต่เป็นการจัดวางตัวตนในสนามแห่งอำนาจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน
ความคาดหวัง และการจับจ้องจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงาน

ระดับเขต ทุกท่วงท่า การปรากฏตัว หรือแม้แต่การเลือกเสื้อผ้า ล้วนถูกตีความเป็นสัญญาณของ ความน่าเชื่อถือ ประสบการณ์ในสนามจริงเผยให้เห็นชัดเจนว่า ภาพลักษณ์ทำงานในฐานะ ทูตเชิง สัญลักษณ์ ที่ทรงพลังไม่น้อยไปกว่าความรู้หรือผลงาน และบางครั้งกลับทำงานได้เร็วกว่าด้วยซ้ำ เพราะมันฝังอยู่ในสายตาของผู้คนก่อนที่เสียงของผู้บริหารจะเริ่มตื้นเสียอีก อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนคนหนึ่งอธิบายให้เห็นถึงพลังของภาพลักษณ์ว่า

“...เวลาที่เราเดินเข้าห้องประชุม ทุกคนลุกขึ้นและเงยบโดยอัตโนมัติ ทั้งที่เราอาจไม่รู้รายละเอียดงาน ที่เราทำเลยด้วยซ้ำ ผมเพิ่งเห็นชัดตอนเข้าประชุมระดับจังหวัด เขามองเราจากภายนอกก่อน จากท่าทาง บุคลิก และความมั่นใจของเรา แล้วเขาจึงค่อยตัดสินใจว่าเราน่าเชื่อถือหรือไม่ ภาพมันเป็นแบบนี้จริง ๆ ในการ เป็นผู้นำ...” (อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน)

ถ้อยคำนี้สะท้อนอย่างลึกซึ้งว่าภาพลักษณ์ไม่ใช่เรื่องผิวเผิน แต่คือพลังเงียบที่ ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับตั้งแต่วินาทีแรกของการปรากฏกาย โดยไม่จำเป็นต้องกล่าวคำพูดใด ภาพลักษณ์ทำงานเสมือนตราประทับคุณค่าที่สังคมมอบให้อย่างอัตโนมัติ และกลายเป็นฐาน สำคัญของความชอบธรรมในสายตาผู้ตาม

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ความเรียบร้อย ความสง่างาม และ ท่วงท่าที่เปี่ยมความมั่นใจจึงไม่ใช่เรื่องเล็กน้อย แต่เป็นภาษาเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารใช้สื่อสารว่า คุณพร้อมที่จะนำหรือไม่ ผู้อำนวยการท่านหนึ่งเล่าถึงประสบการณ์ที่สะท้อนความหมายของการ แต่งกายและบุคลิกภาพว่า

“...วันหนึ่งผมแต่งกายล่าช้าเพราะมีงานชุมชนตอนเช้า แล้วต้องรีบเข้าประชุมโรงเรียนต่อ พอเดินเข้า มา ครูคนหนึ่งทักว่า วันนี้ท่านดูเหนื่อยหรือไม่สบายหรือเปล่าคะ ผมจึงตระหนักเลยว่า สำหรับครู การแต่งกาย ของผู้อำนวยการเป็นเหมือนสัญญาณว่าเรามีแรงและมีพลังที่จะนำพาโรงเรียนไปต่อหรือไม่ มันสำคัญกว่าที่เรา คิดมากจริง ๆ...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 32 ปี)

ประสบการณ์นี้ทำให้เห็นว่าความพร้อม มิได้สะท้อนผ่านผลงานเพียงอย่างเดียว แต่ถูกถ่ายทอดผ่านบุคลิกภาพและการปรากฏกาย ซึ่งกลายเป็นทูตเชิงวัฒนธรรมที่มีความหมาย ในสนามราชการ การแต่งกายที่ประณีต การยืน การเดิน หรือแม้แต่ น้ำเสียง ล้วนเป็นการสื่อสาร โดยไม่ใช้ถ้อยคำ ที่สามารถสร้างแรงศรัทธาจากครูและนักเรียน รวมถึงเพิ่มน้ำหนักให้กับนโยบายที่ กำลังจะประกาศ

ไม่เพียงเท่านั้น ภาพลักษณ์ยังกลายเป็นส่วนหนึ่งของการต่อรองกับเครือข่าย ภายนอก โดยเฉพาะเมื่อต้องเข้าร่วมประชุมหรือประสานงานกับหน่วยงานเขต พลังของ ภาพลักษณ์ทำให้คู่สนทนามองเห็นความเป็นมืออาชีพและให้ความเชื่อถือในระดับหนึ่งก่อนที่จะ

เนื้อหาจะถูกนำเสนอ ความงามในบริบทของผู้บริหารจึงไม่ใช่เรื่องศิลปะผิวเผิน แต่เป็นการออกแบบตัวตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมและตำแหน่งที่ดำรงอยู่

สำหรับผู้บริหารที่เป็นสุภาพสตรี ภาพลักษณ์ยังมีมิติของแรงบันดาลใจที่ส่งต่อให้กับนักเรียนหญิงซึ่งมองผู้บริหารเป็นแบบอย่างทางสังคม ผู้บริหารรายหนึ่งเล่าว่า เธอตั้งใจแต่งหน้าให้ดูสดใสในทุกเช้า เพราะต้องการให้เด็กเห็นว่าผู้นำของโรงเรียนสามารถเป็นพลังบวกให้กับพวกเขา ผ่านการปรากฏตัวที่อบอุ่นและมั่นใจ เธออธิบายว่า การดูดีไม่ใช่เพื่อความสวยงามส่วนตัว แต่เพื่อบอกกับเด็กว่าผู้ใหญ่คนนี้พร้อมอยู่ข้างคุณเสมอ

ท้ายที่สุด ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงเป็นทั้งภาวะ และ พลัง ในเวลาเดียวกัน ภาวะในฐานะตัวแทนของโรงเรียนที่ต้องรักษามาตรฐานของความเป็นผู้นำ และพลังที่ช่วยเปิดพื้นที่ของการยอมรับ ความร่วมมือ และการสร้างความชอบธรรมในสนามราชการ ภาพลักษณ์จึงไม่ใช่เพียงการตกแต่ง แต่คือการปักหลักตัวตนในสนามแห่งวัฒนธรรมและอำนาจ ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงอยู่และขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างมีศักดิ์ศรี

1.2.2 การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารในสนาม

การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มิได้ถูกกำหนดความหมายเพียงจากตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจตามโครงสร้างราชการเท่านั้น หากแต่ถูกรอบล้อมด้วยชุดของความเชื่อ ความคาดหวัง และการรับรู้ร่วมกันในสนามวัฒนธรรม ซึ่งถูกสั่งสม ถ่ายทอด และทำซ้ำผ่านกาลเวลา จนกลายเป็นสิ่งที่ถูกมองว่า เป็นเรื่องปกติ เป็นธรรมชาติ และไม่จำเป็นต้องตั้งคำถาม ชุดความเชื่อนี้สอดคล้องกับแนวคิด doxa ของบูร์ดิเยอร์ ซึ่งหมายถึงความจริงทางสังคมที่ฝังรากลึกจนผู้คนในสนามยอมรับโดยไม่รู้ตัว และทำหน้าที่กำหนดกรอบของสิ่งที่ถือว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้เล่นที่ชอบธรรมในสนามนั้น

ในสนามการบริหารสถานศึกษา doxa ทำงานผ่านแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่ไม่ได้ถูกเขียนไว้ในระเบียบหรือคู่มือราชการ แต่กลับมีอำนาจสูงยิ่งกว่ากฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นท่าที น้ำเสียง วิธีการวางตัว การแต่งกาย หรือการแสดงออกในพิธีการต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นภาษาทางวัฒนธรรมที่ใช้สื่อสารสถานะ ความพร้อม และความเหมาะสมของผู้บริหารโดยไม่ต้องเอ่ยคำใด ภายใต้กรอบ doxa นี้ ผู้บริหารที่สอดคล้องกับภาพจำของผู้наแบบดั้งเดิมจะได้รับการยอมรับอย่างราบรื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่แตกต่าง โดยเฉพาะผู้บริหารเจนเนอเรชันวายกลับต้องเผชิญแรงกดดันเชิงสัญลักษณ์ตั้งแต่ก้าวเข้าสู่สนาม

ประสบการณ์ของผู้วิจัยสะท้อนให้เห็นกลไกดังกล่าวอย่างชัดเจน การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทครูสู่ตำแหน่งผู้บริหารมิได้หมายถึงเพียงการเปลี่ยนหน้าที่ หากยังหมายถึงการถูกจับจ้อง ประเมิน และตีความผ่านสายตาของสนาม ผู้วิจัยเล่าว่า

“...ตอนเป็นครู เราอาจจะสบาย ๆ กว่านี้ แต่พอเข้าสู่ตำแหน่งรองฯ เรารู้เลยว่าทุกสายตาจับจ้อง โดยเฉพาะในวันประชุม เราดูแบบอย่างของผู้บริหารรุ่นก่อนว่าแต่งตัวอย่างไร และค่อย ๆ ปรับให้เหมาะกับบริบทของงาน เพื่อบอกให้ครูและผู้ปกครองเห็นว่าเราพร้อมจะนำ ในขณะที่ก็ยังรักษาความเป็นตัวเองไว้บางส่วน...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ถ้อยคำนี้สะท้อนให้เห็นว่า การแต่งกายมิใช่เพียงเรื่องรสนิยมส่วนบุคคล หากแต่เป็นการต่อรองกับ doxa ของสนาม การปรับตัวให้ดูเหมาะสม คือการแสดงความเข้าใจในกติกาที่ไม่ถูกเขียนไว้ เพื่อแลกกับการได้รับความชอบธรรมในการดำรงตำแหน่ง การแต่งกายจึงทำงานในฐานะ ทุนเชิงสัญลักษณ์ ที่ไม่ได้มีคุณค่าในตัวเอง แต่มีพลังจากการที่ผู้อื่นในสนามยอมรับร่วมกันว่ามันเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ และความพร้อมในการใช้อำนาจ

แบบแผนเชิงวัฒนธรรมดังกล่าวยังปรากฏอย่างเข้มข้นในพิธีการและการจัดวางเชิงสัญลักษณ์ของโรงเรียน ตั้งแต่พิธีต้อนรับผู้บริหารคนใหม่ การกำหนดฤกษ์ยาม การไหว้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ไปจนถึงการจัดลำดับตำแหน่งในภาพถ่ายหมู่ รองผู้อำนวยการที่มีประสบการณ์บริหาร 1 ปี ถ่ายทอดประสบการณ์ว่า

“...เวลาถ่ายภาพกับคณะผู้บริหาร เราต้องรู้จังหวะว่าควรยืนตรงไหน เพราะมันสะท้อนอายุใสและบทบาทของเรา แม้เราจะอายุน้อยที่สุด แต่ภาพถ่ายคือการบอกสังคมว่าใครอยู่ในตำแหน่งใด การวางตัวในภาพเหล่านี้จึงไม่ได้เป็นเรื่องเล่น ๆ แต่มันคือความเข้าใจในวัฒนธรรมแฝงของโรงเรียน...” (รองผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ภาพถ่ายซึ่งดูเหมือนเป็นเพียงกิจกรรมทั่วไป กลับทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงสัญลักษณ์ในการตอกย้ำโครงสร้างอำนาจและลำดับชั้นในสนาม การยืนผิดตำแหน่งหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง อาจถูกตีความว่าเป็นความไม่เหมาะสม ขาดความรู้เชิงวัฒนธรรม หรือยังไม่เข้าใจสนาม กลไกนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวัย ต้องเรียนรู้ doxa ผ่านการลองผิดลองถูก มากกว่าการพึ่งพาความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร

ภายใต้กรอบ doxa ความเหมาะสมของผู้บริหารยังผูกโยงอย่างแนบแน่นกับคุณธรรมและการวางตัวส่วนบุคคล ซึ่งถูกทำให้เป็นมาตรฐานวัดเชิงศีลธรรมของความเป็นผู้นำ ผู้บริหารวัยหนุ่มคนหนึ่งสะท้อนว่า

“...หลายคนกังวลว่าอายุน้อยแล้วจะขึ้นตำแหน่งไม่ได้ แต่สำหรับผม สิ่งที่เราไปต่อคือความจริงใจ และคุณธรรม เวลาเราซื้อสัตย์และตั้งใจทำงาน คนเห็นและยอมรับเองโดยไม่ต้องอธิบายมาก อายุน้อยไม่ได้เป็นอุปสรรคเท่าการไม่รู้จักรวามตัวให้เหมาะกับบทบาทที่ได้รับ...” (รองผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ถ้อยคำนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ doxa จะเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างความชอบธรรมได้ แต่ก็ยังเป็นพื้นที่ที่มีเงื่อนไขสูง ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายต้องลงทุนกับการวางตัว การแสดงความเหมาะสม และการพิสูจน์คุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อชดเชยความแตกต่างด้านอายุ ประสบการณ์ และภาพจำแบบดั้งเดิมของผู้เก่า การยอมรับจึงมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากตำแหน่ง หากเป็นผลของการสะสมทุนเชิงสัญลักษณ์ภายใต้กรอบวัฒนธรรมที่สนามกำหนดไว้ล่วงหน้า

โดยสรุป การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาคือกลไกสำคัญที่ทำให้ doxa ของสนามยังคงดำรงอยู่ ภาพลักษณ์ที่เหมาะสมทำงานควบคู่กับการสร้างความชอบธรรม ขณะเดียวกันก็สร้างแรงกดดันอย่างเงียบงันต่อผู้บริหารเจนเนอเรชันวายที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานเดิม แม้จะมีอุดมการณ์ วิธีคิด และทุนรูปแบบใหม่ การบริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนจึงไม่ใช่เพียงการทำงานเชิงนโยบายหรือเชิงเทคนิค แต่เป็นการต่อรองเชิงสัญลักษณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อยืนอยู่ในสนามอย่างถูกยอมรับภายใต้กติกาที่ไม่เคยถูกเขียนไว้ แต่ทรงพลังยิ่งกว่าสิ่งใด

1.2.3 การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา

ในยุคที่โลกหมุนเข้าสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล สนามบริหารสถานศึกษาที่ต้องเผชิญแรงกระเพื่อมที่ไม่ต่างจากสังคมวงกว้าง แม้ผู้บริหารรุ่นใหม่จะเริ่มมีบทบาทมากขึ้น แต่ผู้บริหารเจนเนอเรชันเอกซ์หรือผู้บริหารอาวุโสยังคงเป็นกลุ่มที่หล่อหลอมโรงเรียนมายาวนาน ด้วยทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมจากประสบการณ์ ผ่านทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เสี่ยงสะท้อนจากครูและผู้บริหารหลายคนชี้ตรงกันว่า ผู้บริหารอาวุโสมีความชำนาญเฉพาะตัวในการแก้ปัญหา รู้จังหวะการสื่อสาร และรู้จักใช้มิติความสัมพันธ์เพื่อสร้างความร่วมมือ พวกเขามีสายตาที่มองเห็นปัญหาเร็ว และมักได้รับความเชื่อถือจากครูเพราะประสบการณ์ทำงานที่ยาวนาน อย่างไรก็ตาม เมื่อสนามการศึกษาก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ข้อจำกัดของผู้บริหารรุ่นเก่าก็เริ่มชัดขึ้น โดยเฉพาะด้านความคุ้นเคยกับระบบดิจิทัล ผู้วิจัยสะท้อนสถานการณ์หนึ่งว่า

“...ผอ. เหมือนเป็นเจนเก่า เวลาทำงานด้านเอกสารท่านจะรู้สึกอุ่นใจว่าถ้าได้เห็นเป็นรูปเล่มอยู่ตรงหน้า ไม่ค่อยอยากใช้ระบบออนไลน์ เพราะรู้สึกว่าถ้าไม่จำเป็นต้องเอกสารแล้วจะจัดการได้ยาก เราเองต้องคอยอธิบายซ้ำ ๆ ถึงความจำเป็นของเทคโนโลยีในงานปัจจุบัน แต่ท่านก็ยังพึ่งกระดาษเป็นหลัก...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ด้านหนึ่ง คำบอกเล่านี้สะท้อนว่าการยึดติดวิธีการแบบเดิม คือพลังของทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมยาวนาน ขณะเดียวกันก็กลายเป็นกรอบจำกัดเมื่อเจอความเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 5 ปี เล่าว่า

“...เขาอาจมองว่าตัวเองใกล้เกษียณ กลัวว่าเรียนรู้อะไรใหม่แล้วจะไม่ถนัด จึงเลือกใช้วิธีการแบบเดิมต่อไป เวลาเรานำระบบออนไลน์เข้ามา เขามักบอกว่าใช้ไม่เป็น เราเลยต้องทำให้แทบทั้งหมด แต่ก็เข้าใจว่ามาจากวัยและความเคยชินมากกว่า...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ถ้อยคำนี้ทำให้เห็นว่าความไม่เปิดรับเทคโนโลยีไม่ได้เกิดจากทัศนคติด้านลบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความมั่นคงในทุนเดิมที่ใช้มาเนิ่นนาน ผู้บริหารบางคนอาจรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน เพราะตลอดหลายสิบปีที่ผ่านมา พวกเขาสามารถบริหารโรงเรียนได้โดยไม่ต้องพึ่งระบบดิจิทัล ความเชื่อเช่นนี้จึงกลายเป็นแรงเฉื่อยทางวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกในสนามบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขณะเดียวกัน แม้ผู้บริหารอาวุโสจะได้รับความเคารพในสายตาศิลปิน แต่เสียงสะท้อนจากผู้วิจัยกลับเผยให้เห็นอีกด้านหนึ่งของภาพลักษณ์ นั่นคือความรู้สึกห่างเหินและความเกรงกลัว โดยเฉพาะในบริบทของผู้บริหารชายสูงวัย ผู้วิจัยเล่าถึงประสบการณ์ส่วนตัวว่า

“...บางครั้งแค่เดินผ่านห้องของท่าน เราก็รู้สึกเกร็งมาก ท่านมักนั่งอยู่คนเดียวในห้อง ทำให้เรารู้สึกไม่กล้าเข้าไปคุย แม้จะมีเรื่องที่ยากปรึกษา เพราะภาพลักษณ์ที่เห็นคืออำนาจและความเคร่งขรึมที่เข้าถึงยากมากกว่าอบอุ่น เราจึงเลือกทำงานเองก่อน ไม่อยากรบกวน...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าความเคารพที่คนในโรงเรียนมีต่อผู้บริหารอาวุโส อาจผสมปนเปกับความหวาดกลัวจากลำดับอำนาจทางวัฒนธรรมมากกว่าศรัทธาที่เกิดจากความใกล้ชิดระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความห่างเหินเช่นนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารที่ยึดติดกับลำดับชั้นแนวดิ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการร่วมมือของคนทำงานในยุคใหม่

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือความไม่แน่นอนทางอารมณ์ ซึ่งอาจเป็นผลจากความเครียดสะสมหรือความเชื่อทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ รองผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 1 ปี ให้ความเห็นไว้ว่า

“...บางที่ผู้หญิงถ้าเหนื่อยหรือเจอแรงกดดันมาก ๆ ก็อารมณ์แปรปรวนได้ง่าย ทำให้ทีมงานรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าท่านจะอารมณ์ดีหรือไม่ดี เราเองต้องคอยประคับประคองบรรยากาศให้ราบรื่น เพราะถ้าผู้นำอารมณ์ไม่นิ่ง ทีมงานก็จะสั่นตามไปด้วย...” (รองผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ไม่ได้ถูกประกอบสร้างจากภายนอกเท่านั้น แต่ยังรับอิทธิพลจากบุคลิกส่วนตัวและวิถีจัดการอารมณ์ของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานอย่างลึกซึ้ง

ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันเอกซีในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา คือพลังสองด้านที่ดำรงอยู่คู่กัน หนึ่งด้านคือทุนอันทรงคุณค่า ทั้งประสบการณ์ ความชำนาญ และความน่าเชื่อถือที่สั่งสมมา อีกด้านหนึ่งคือข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรม ความติดยึดกับวิธีเดิม ระยะห่างทางอำนาจ และความไม่มั่นคงต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความท้าทายของยุคปัจจุบัน จึงไม่ใช่การลดทอนคุณค่าของทุนเก่า แต่คือการแปลงทุนเหล่านั้นให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างพลังร่วมระหว่างรุ่น และทำให้โรงเรียนสามารถก้าวข้ามกรอบจำกัดที่เคยมีอยู่ได้อย่างแท้จริง

1.2.4 ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหาร

วัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผลผลิตจากระบบความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างคน โครงสร้าง และประวัติศาสตร์ของพื้นที่ โรงเรียนแต่ละแห่งจึงมีบุคลิกเฉพาะตัวที่มีได้กำหนดด้วยกฎระเบียบ หากถูกก่อรูปผ่านการปฏิบัติซ้ำในชีวิตประจำวัน วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งมิติที่จับต้องได้ เช่น พิธีกรรม ตารางงาน บทบาทในองค์กร และมิติที่มองไม่เห็น เช่น ความเชื่อ ความเคารพอาวุธ และวิธีสื่อสารระหว่างรุ่น สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมให้โรงเรียนมัธยมมีพลวัตเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในด้านอำนาจต่อรอง โครงสร้างงาน และเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในสนามศึกษา

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญคือ ระบบอาวุโสและการให้เกียรติ ซึ่งแม้จะไม่ได้เขียนไว้ในกฎหมายหรือคู่มือราชการ แต่กลับฝังแน่นในทุกปฏิบัติการ ผู้บริหารหลายคนสะท้อนว่าการนับถือผู้ใหญ่ยังเป็นแกนกลางของความสัมพันธ์ในโรงเรียนมัธยม ผู้บริหารคนหนึ่งเล่าย้อนถึงความทรงจำที่ยังรำลึกในวัฒนธรรมการศึกษาไทยว่า

“...ตอนเด็กเคยคิดถึงภาพพ่อขุนรามคำแหง ผู้ใหญ่ต้องได้รับการเคารพเสมอ ภายในโรงเรียนเองในอดีตจะมีตำแหน่งครูใหญ่ที่ทุกคนยอมรับ เพราะท่านมีอายุงานและประสบการณ์สูง คำพูดของท่านจะมีน้ำหนักมาก แม้ไม่ได้ออกเป็นคำสั่งก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ยังสะท้อนให้เห็นอยู่ในโรงเรียนหลายแห่งจนถึงตอนนี้...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ในมุมตรงกันข้ามกับโครงสร้างอาวุโส โรงเรียนมัธยมจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก กลับมีวัฒนธรรมที่อบอุ่นและไม่เป็นทางการมากกว่า ความใกล้ชิดเช่นนี้ทำให้การประสานงานคล่องตัวและเกิดการช่วยเหลือกันโดยธรรมชาติ ผู้บริหารรายหนึ่งให้ภาพไว้อย่างชัดเจนว่า

“...ในโรงเรียนขนาดเล็ก ความสัมพันธ์คล้ายครอบครัวมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ครูกับผู้บริหารคุยกันง่ายและช่วยกันแบบไม่ต้องพิธีรีตอง แม้บางครั้งจะมีงานด่วนแต่ทุกคนพร้อมขยับตาม บรรยากาศแบบนี้เป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกว่าโรงเรียนเล็กมีความอบอุ่นต่างจากโรงเรียนใหญ่ที่เป็นทางการกว่า...” (รองผู้อำนวยการ ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

โครงสร้างงานของโรงเรียนมัธยมยังสะท้อนถึงการทำงานแบบเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางถึงใหญ่ ซึ่งตำแหน่งและบทบาทถูกจัดวางอย่างเป็นทางการ ครูและผู้บริหารมักทำงานผ่านสายงานที่ชัดเจนมากกว่าความใกล้ชิดส่วนบุคคล ผู้บริหารรายหนึ่งอธิบายว่า การประสานงานต้องดูจากบทบาทหน้าที่ก่อน ไม่ใช่จากความสัมพันธ์ส่วนตัว สิ่งนี้สะท้อนความเป็นระบบที่เข้มแข็งของโรงเรียนมัธยม และเป็นผลจากการกระจายอำนาจที่ต่างจากโรงเรียนประถม ซึ่งพึ่งพาผู้อำนวยการเพียงคนเดียวมากกว่า

อีกมิติที่พบเด่นชัดคือ ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ความแตกต่างนี้ไม่ได้จำกัดเพียงระดับอายุของผู้เรียน หากแต่ลึกไปถึงวิถีทำงานและโครงสร้างของความสัมพันธ์ ผู้วิจัยสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงผ่านระหว่างสองระดับไว้อย่างคมชัดว่า

“...ความต่างของวัฒนธรรมในทุกมิติทำให้ต้องเรียนรู้ใหม่เกือบทั้งหมด โดยเฉพาะวิถีอยู่ร่วมกันของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมจะรวมศูนย์มากกว่าและใช้การตัดสินใจผ่านผู้อำนวยการเป็นหลัก แต่โรงเรียนมัธยมมีระบบงานซับซ้อนขึ้นและต้องอาศัยการประสานหลายฝ่าย ซึ่งเปลี่ยนแปลงวิถีคิดของเราไปแทบทั้งหมด...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ความต่างเหล่านี้ยังเชื่อมโยงกันกับ ทิศทางวัฒนธรรมส่วนบุคคลของผู้บริหาร หลายคนเลือกทำงานในโรงเรียนมัธยมเพราะสอดคล้องกับพื้นฐานการเรียนรู้และความถนัด เช่น ผู้บริหารที่จบสายวิทยาศาสตร์หรือคณิตศาสตร์มักรู้สึกว่าการสอนและการบริหารงานมัธยมสอดคล้องกับทุนเดิมของตนมากกว่า ผู้บริหารหนึ่งเล่าว่า

“...เราไม่เคยคิดไปประถมเลย เพราะเรียนจบคณิตศาสตร์มา ช่วงบรรจุใหม่เราบอกแม่เลยว่าถ้าต้องไปประถมจะไม่เอา เพราะรู้สึกไม่ถนัดและไม่ตรงใจ การอยู่มัธยมทำให้เรารู้สึกว่าใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่มากกว่า...” (รองผู้อำนวยการ ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

อีกหนึ่งคุณสมบัติทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของโรงเรียนมัธยมคือ อำนาจต่อรองที่สูงกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากร งบประมาณ หรือการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก โรงเรียนมัธยมถูกจัดวางในระบบบริหารให้มีความอิสระและบทบาทมากกว่า ผู้บริหารรายหนึ่งย้ำว่า

“...โรงเรียนมัธยมมีระบบองค์กรใหญ่กว่าและมีอำนาจต่อรองสูงกว่าเวลาเจรจากับหน่วยงานภายนอก การติดต่อขอสนับสนุนหรือของบประมาณมักได้รับการพิจารณามากกว่าโรงเรียนประถม เพราะโครงสร้างงานชัดเจนและมีผลกระทบกว้างกว่า ทำให้งานหลายอย่างเดินเร็วกว่า...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพื้นที่ที่ประกอบสร้างจากทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมจากประสบการณ์และการศึกษา ทุนทางสังคมที่เกิดจากเครือข่าย และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ก่อรูปผ่านการยอมรับของครูและชุมชน วัฒนธรรมจึงไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่เป็นพลังที่กำหนดวิถีที่โรงเรียนขับเคลื่อนตัวเองในสนามการศึกษา การเข้าใจคุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบทจริง และนำพาโรงเรียนให้เติบโตบนฐานของทุนและเงื่อนไขที่มีอยู่จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และการะในการบริหารสถานศึกษา

ในสนามวัฒนธรรมของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ของผู้บริหารไม่ได้ถูกกำหนดด้วยความรู้ ความสามารถ หรือคุณธรรมเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังมีมิติที่ซ่อนอยู่และทรงพลังคือ ทุนเศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงทั้งความมั่นคงทางการเงินของผู้บริหารและความพร้อมทางเศรษฐกิจที่สามารถรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ทุนประเภทนี้ทำงานในสองระดับพร้อมกัน ระดับแรกคือฐานะของทรัพยากรจริงที่ช่วยให้การบริหารดำเนินไปได้อย่างไม่สะดุด ระดับที่สองคือในฐานะสัญลักษณ์ที่สร้างความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจในสายตาครู ผู้ปกครอง และชุมชนรอบโรงเรียน บ้าน รถ เงินสำรอง หรือทรัพย์สินในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ได้ถูกมองเพียงเป็นความสะดวกสบายส่วนบุคคล หากแต่กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรม ที่สะท้อนศักยภาพและความพร้อมของผู้นำในการจัดการองค์กร การมีทุนเศรษฐกิจเพียงพอยังเปิดโอกาสให้สามารถแปรเปลี่ยนเป็นทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ เช่น การใช้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน การช่วยเหลือครูและบุคลากรในยามจำเป็น หรือการสร้างสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอก สิ่งเหล่านี้ล้วนกลายเป็นพลังเงียบที่เสริมสร้างบารมีและความศรัทธา อย่างไรก็ตาม ด้านที่เปราะบางของความจริงก็คือ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยต้องเผชิญแรงกดดันจากภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัว ทั้งการเลี้ยงดูครอบครัว ภาระหนี้สิน หรือค่าใช้จ่ายที่ระบบราชการไม่อาจรองรับได้ ความมีหรือขาดทุนเศรษฐกิจจึงกลายเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนทั้งโอกาส ความท้าทาย และความเปราะบางในเส้นทางการบริหาร การทำความเข้าใจมิตินี้ช่วยให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนมิใช่เพียงการจัดการเชิงวิชาการหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังรวมถึงการจัดการชีวิตส่วนตัวของผู้บริหารเอง การออกแบบระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้าง เช่น สวัสดิการที่มั่นคง หรือกลไกช่วยเหลือด้านการเงิน จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมั่นคง โดยไม่

ต้องแลกกับคุณภาพชีวิตหรือความกดดันที่เกินกำลัง ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน 2) ความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหาร ดังนี้

1.3.1 เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน

ระบบราชการมักเน้นย้ำว่าการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องตั้งอยู่บนความรู้ความสามารถ และคุณธรรมเป็นหลัก แต่ประสบการณ์ในสนามจริงกลับสะท้อนสิ่งที่ซ่อนอยู่ว่า ทุนเศรษฐกิจยังคงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีอยู่ในระดับหนึ่งเพื่อยืนหยัดอย่างมั่นคงในโครงสร้างราชการและสายตาสังคม ทุนชนิดนี้ไม่ได้ทำงานเพียงในฐานะทรัพย์สินส่วนบุคคล หากทำงานในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารเดินหน้าได้อย่างไม่สะดุด ทั้งในด้านภาพลักษณ์ ความคล่องตัวทางการเงิน และการสร้างความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องรอบโรงเรียน

เมื่อมองผ่านกรอบคิดของบูดีเยอร์ ทุนเศรษฐกิจคือฐานของทุนประเภทอื่น เพราะสามารถแปรเปลี่ยนเป็นทั้งทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างยืดหยุ่น บ้าน รถ หรือเงินสำรองจึงไม่ได้หมายถึงความสะดวกสบายในชีวิตส่วนตัวเท่านั้น แต่ถูกแปรให้เป็นภาษาทางวัฒนธรรมที่ส่งสัญญาณถึงความพร้อมในการนำองค์กร ในบางกรณี เพียงแค่ความรับรู้เกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจก็เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารถูกตั้งคำถามหรือตัดสิน ทั้งที่ยังไม่ได้เริ่มแสดงผลงานจริงในสนามบริหาร

ผู้บริหารที่ผ่านสนามมาอย่างยาวนานคนหนึ่งสะท้อนประสบการณ์ช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการว่า

“...ตอนจะย้ายมาเป็น ผอ. โรงเรียนนี้ คำถามแรกที่คนรอบตัวถามไม่ใช่ว่ามีแผนพัฒนาโรงเรียนยังไง แต่ถามว่าพร้อมหรือยัง ทั้งเรื่องรถ เรื่องบ้าน ถ้าตอบว่ายังไม่มี คนก็จะเริ่มไม่ค่อยเชื่อว่าเราจะเอาโรงเรียนอยู่ ทั้งที่เรายังไม่ได้เริ่มทำงานอะไรเลย แค่ภาพว่า ผอ. ควรจะต้องมีอะไรบ้าง มันก็ตัดสินเราไปก่อนแล้ว...” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 20 ปี)

ถ้อยคำนี้ทำให้เห็นว่า ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนเศรษฐกิจถูกใช้เป็นตัวชี้วัดศักยภาพของผู้นำโดยอัตโนมัติ ครูเองก็มีส่วนในการผลิตซ้ำความคาดหวังนี้ ครูประสบการณ์สอนหลายปีแล้วว่า ยังมีการซุบซิบเปรียบเทียบที่ผู้อำนวยการขับ หรือเครื่องแต่งกายที่สวมใส่ แล้วเชื่อมโยงเข้ากับความสามารถในการบริหารโรงเรียน สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าบ้าน

รถ และสิ่งของที่เหมาะสมกับตำแหน่งไม่ได้ถูกมองเป็นทรัพย์สินส่วนตัวอย่างเดียว แต่ทำงานในเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนความมั่นคงและความพร้อมของผู้ผู้นำในสายตาคนรอบข้าง

ผู้บริหารอีกคนหนึ่งอธิบายอย่างตรงไปตรงมาว่า การเลือกแต่งกายให้สมฐานะหรือสวมใส่นาฬิกาที่ดี ไม่ได้ทำไปเพื่อความหรูหราส่วนตัว แต่เพื่อให้คนรอบตัวรู้สึกสบายใจว่าเจ้าของตำแหน่งสามารถรับผิดชอบภาระงานและสถานภาพของโรงเรียนได้ สิ่งของเหล่านี้จึงกลายเป็นภาษาที่ไม่ต้องพูด แต่ถูกอ่านออกโดยครู ผู้ปกครอง และชุมชนว่า ผู้นำคนนี้อยู่ในความเป็นจริง คุณภาพการบริหารอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับนาฬิกาหรือรถยนต์ แต่ในสายตาสังคม สิ่งเหล่านี้กลับทำหน้าที่เป็นหลักฐานเชิงวัฒนธรรมที่ช่วยเสริมบารมีให้ผู้บริหารยืนอยู่ในสนามได้อย่างมั่นคง

นอกจากมิติด้านภาพลักษณ์แล้ว ทนเศรษฐกิจยังทำงานอย่างเงียบในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะเรื่องเงินสำรองส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งไม่เคยถูกเขียนไว้ในคู่มือราชการ แต่กลับกลายเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขับเคลื่อนงานในสนามจริง ผู้บริหารที่คร่ำหวอดในตำแหน่งผู้อำนวยการมานานเล่าว่า

“...บางครั้งเวลาเกิดงานด่วน ต้องจ่ายอะไรบางอย่างก่อนเพื่อไม่ให้งานมันสะดุด เราก็ต้องควักจ่ายไปก่อนแล้วค่อยไปเบิกทีหลัง ถ้าไม่มีเงินสำรองเลย มันจะลำบากมาก เพราะระบบเบิกมันไม่เคยทันสถานการณ์จริง การที่เราไม่มีเงินเก็บตั้งแต่สมัยเป็นครู ทำให้เวลามาเป็น ผอ. เราไม่ต้องลังเลว่าจะช่วยโรงเรียนยังไง งานมันเลยเดินได้โดยไม่ต้องรอรบอบอย่างเดียว...” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 32 ปี)

ตัวอย่างนี้เผยให้เห็นชัดว่า เงินสำรองของผู้บริหารทำงานเป็นทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และทุนเชิงสัญลักษณ์ในสายตาครู การที่ผู้อำนวยการยอมใช้เงินส่วนตัวจ่ายให้ครูไปอบรมล่วงหน้า หรือออกค่าใช้จ่ายฉุกเฉินบางส่วนก่อน ไม่เพียงช่วยให้งานเดินหน้า แต่ยังถูกแปลความหมายเป็นความเสียสละและความพร้อมที่จะรับผิดชอบโรงเรียนอย่างแท้จริง ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ความไว้วางใจและความผูกพันของครูที่รู้สึกว่าคุณไม่ได้ถูกปล่อยไว้รับมือกับระบบลำช้าเพียงลำพัง ทนเศรษฐกิจจึงค่อยๆ แปลเปลี่ยนเป็นทุนทางสังคม ผ่านความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันที่ก่อตัวขึ้นระหว่างผู้บริหารและครู

ในอีกด้านหนึ่ง ความไม่พร้อมทางเศรษฐกิจกลับกลายเป็นจุดเปราะบางที่ผู้บริหารหลายคนต้องเผชิญ ความกังวลเรื่องเงินที่จะใช้จัดกิจกรรมหรือรองรับค่าใช้จ่ายเฉพาะหน้า ทำให้บางช่วงของการบริหารเต็มไปด้วยความตึงเครียดและความไม่แน่นอน ผู้บริหารบางคนเล่าย้อนถึงช่วงหนึ่งของชีวิตที่ต้องคิดทุกวันนี้ว่าจะหาเงินจากไหนมาหมุนให้งานเดินต่อไป ประสบการณ์เช่นนี้กลายเป็นบทเรียนให้ตนเองหันมาจัดการวางแผนการเงินอย่างจริงจัง เพื่อไม่ให้เรื่องเงินส่วนตัวกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานอีก

เสียงจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนานสะท้อนประเด็นนี้อย่างชัดเจนว่า ไม่จำเป็นที่ผู้อำนวยการทุกคนต้องมั่งคั่ง แต่จำเป็นต้องบริหารชีวิตด้านเศรษฐกิจของตนเองให้มีความพร้อมพอที่จะไม่ปล่อยให้ปัญหาเรื่องเงินมาขวางการทำงาน ความพร้อมทางเศรษฐกิจจึงไม่ได้หมายถึงการรวย หากหมายถึงการมีฐานที่มั่นคงพอให้จิตใจสามารถโฟกัสกับการพัฒนาโรงเรียนได้เต็มที่โดยไม่ต้องแบ่งสมาธิไปกังวลเรื่องภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายฉุกเฉินของตัวเอง

เมื่อมองภาพรวมในสนามวัฒนธรรมของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทูนเศรษฐกิจจึงทำงานสองมิติพร้อมกัน ในฐานะเครื่องหมายแห่งความมั่นคงที่บ่งบอกศักยภาพของผู้นำ และในฐานะทรัพยากรเชิงปฏิบัติที่ทำให้งานสามารถเดินหน้าได้จริง บ้าน รถ และเงินสำรองจึงไม่ใช่เพียงความสะดวกสบายส่วนบุคคล แต่เป็นเสมือนรากแก้วที่ค้ำจุนทั้งตัวผู้บริหารและองค์กร เมื่อถูกใช้เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในยามจำเป็น หรือสนับสนุนกิจกรรมสำคัญ ทูนเศรษฐกิจจะค่อยๆ แปรเปลี่ยนเป็นทุนทางสังคม ผ่านความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และในที่สุดก็กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เสริมความชอบธรรมและบารมีของผู้บริหารในสายตาสังคม

ตรงกันข้าม เมื่อขาดทุนเศรษฐกิจ ผู้บริหารย่อมต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงต่อการถูกตั้งคำถามมากกว่าที่ปรากฏในเอกสารทางการใดๆ ความไม่มั่นคงทางการเงินทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายถูกถ่วงด้วยความกลัวและข้อจำกัดส่วนตัว จนอาจบั่นทอนศักยภาพในการนำองค์กรไปข้างหน้า ประสบการณ์จากสนามจึงชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ในโครงสร้างการศึกษาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงซ้ำ ทูนเศรษฐกิจมิใช่เพียงเครื่องมือรอง แต่คือพลังเงียบที่ช่วยให้การนำโรงเรียนมีเสถียรภาพ และได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่ทั้งดูแลตนเองและพ่วงองค์กรให้ก้าวต่อไปได้ท่ามกลางเงื่อนไขความเป็นจริงของระบบการศึกษาไทย

1.3.2 ความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหาร

ในโลกการบริหารโรงเรียนที่เต็มไปด้วยแรงกดดันและความคาดหวังจากทุกทิศ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานภายใต้บทบาทหลายชั้นพร้อมกัน ทั้งในฐานะผู้นำวิชาการ ผู้จัดการองค์กร ผู้ประสานทรัพยากร ผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า และบางครั้งยังต้องทำหน้าที่เสมือนนักการทูตที่ออกไปสร้างเครือข่ายกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และภาคีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความหลากหลายของบทบาทเหล่านี้ทำให้ภาระงานของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงงานในเอกสารหรือการควบคุมภายในโรงเรียน หากแต่รวมถึงต้นทุนชีวิตที่ต้องลงทุนลงแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะต้นทุนทางเศรษฐกิจที่มักถูกซ่อนอยู่ใต้เงาของความสำเร็จของโรงเรียน

ในระบบราชการที่งบประมาณมีข้อจำกัด ไม่เพียงไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่สอดคล้องกับความซับซ้อนของกิจกรรมที่โรงเรียนต้องทำเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนจำนวนมากต้องจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น การประชุมเชิงเครือข่าย การเลี้ยงรับรอง พันมิตร การซื้ออุปกรณ์เร่งด่วน หรือแม้แต่การดูแลบรรยากาศเล็กๆ เช่น น้ำดื่ม ขนม หรือสื่อการเรียนรู้อันที่โรงเรียนจำเป็นต้องมี แต่ค่าใช้จ่ายจำนวนมากไม่สามารถเบิกได้จากงบประมาณ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทุนส่วนตัวเข้ามาอุดหนุนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนหนึ่งซึ่งเพิ่งก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ เปิดเผยความจริงเชิงโครงสร้างของระบบนี้ไว้ว่า

“...ตอนเป็นครูเรายังมีตังค์เหลือดูแลตัวเอง ไปเที่ยวของตัวเอง ไปซื้อของเล็กๆ น้อยๆ แต่พอมาเป็นรอง ผอ. มันต่างกัน เงินส่วนที่เคยใช้ให้ตัวเองก็ต้องแบ่งมาดูแลโรงเรียน ดูแลงาน ดูแลคน มันไม่ใช่ว่าเดือดร้อนนะ แต่เรารู้เลยว่าเราใช้จ่ายเยอะขึ้น และมันเป็นเงินเราทั้งนั้น...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ถ้อยคำนี้เผยให้เห็นการยอมลดทอนคุณภาพชีวิตส่วนตัว เพื่อประคองภารกิจของโรงเรียนให้เดินหน้า แม้เจ้าตัวจะย้าว่าไม่ได้เดือดร้อน แต่สิ่งที่ปรากฏชัดคือความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานถูกกระทบโดยตรง และแรงดันจากกระแสค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็เริ่มกัดเซาะความมั่นคงทางใจของผู้บริหารโดยที่ระบบไม่เคยพูดถึง

ในอีกมุมหนึ่ง แม้จะไม่ถึงขั้นมีปัญหาเรื่องเงิน แต่ก็รับรู้ได้ถึงภาระที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่มีงบประมาณหรือโครงสร้างใดรองรับอย่างแท้จริง ทุนเศรษฐกิจจึงทำงานสองด้านพร้อมกัน คือเป็นทรัพยากรที่ทำให้โรงเรียนเดินหน้าได้ในโลกจริง และเป็นแรงกดดันที่กัดเซาะชีวิตส่วนตัวของผู้บริหารไปพร้อมกัน การใช้ทุนส่วนตัวเพื่อรองรับกิจกรรมของโรงเรียนซ้ำแล้วซ้ำเล่า แสดงให้เห็นจุดอ่อนเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาที่คาดหวังให้โรงเรียนทำงานเชิงสัมพันธ์หลายระดับ แต่กลับไม่รองรับงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานเหล่านั้น

นอกจากภาระค่าใช้จ่ายแล้ว พลังของทุนเศรษฐกิจยังทำงานในรูปแบบที่ซับซ้อนกว่านั้น คือแรงกดดันทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการไม่เข้าร่วมกิจกรรม ในสายตาคนทั่วไป การไม่ไปร่วมงานเลี้ยง งานเครือข่าย หรืองานกิจกรรมที่ผู้บริหารคนอื่นไปร่วม อาจเป็นเรื่องปกติ แต่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนกลับถูกอ่านความหมายอีกแบบ ผู้วิจัยสะท้อนประสบการณ์ส่วนตัวว่า

“...ถ้าใครไม่ไป ก็จะมีเสียงซุบซิบจากคนที่ไปว่า ทำไมเขาไม่มา เขามีปัญหาอะไรหรือเปล่า เขามีภารกิจสำคัญกว่าหรือยัง ทั้งที่จริงๆ มันก็เป็นสิทธิของเขา แต่สุดท้ายมันก็ทำให้คนที่ไม่ไปกลายเป็นคนแปลกไป...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ประโยคนี้นำให้เห็นว่า แม้การเข้าร่วมกิจกรรมจะไม่ใช่อะไรที่ง่าย แต่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การไม่ไปอาจถูกตีความว่าเป็นการละเลยหน้าที่ การไม่ให้เกียรติ หรือเป็นสัญญาณของการไม่ประสานงาน ส่งผลให้ผู้บริหารบางคนถูกลดทอนสถานะทางสังคมโดยไม่รู้ตัว

เมื่อวิเคราะห์ผ่านกรอบของบูดีเยอร์ การใช้จ่ายเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม การสนับสนุนงาน หรือแม้แต่การซื้อของเล็กๆ น้อยๆ เพื่อสร้างบรรยากาศโรงเรียน ล้วนเป็นรูปแบบของการลงทุนเชิงเศรษฐกิจ เพื่อแปรไปเป็นทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารที่ยอมใช้เงินส่วนตัวเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ ไม่ได้ทำไปเพื่อความฟุ่มเฟือย แต่ทำไปเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และบทบาทความชอบธรรมของตนในสนามโรงเรียน

แต่ความจริงอีกชั้นหนึ่งที่ปรากฏชัดในเสียงสะท้อนของผู้บริหารหลายคนคือ ภาระเหล่านี้ไม่มีโครงสร้างใดรองรับอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารจึงต้องพึ่งพาทรัพยากรส่วนตัวเพื่อปิดช่องว่างของระบบราชการที่ล่าช้าและไม่ยืดหยุ่น ขณะที่ความคาดหวังจากสังคมและโรงเรียนกลับทวีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ผลลัพธ์คือผู้บริหารจำนวนมากต้องแบกรับภาระเชิงเศรษฐกิจที่ไม่ได้ถูกเขียนไว้ในแบบแผนการเป็นผู้บริหาร นำไปสู่ความเหนื่อยล้า ความหมดไฟ และความรู้สึกโดดเดี่ยวทางอารมณ์ในบทบาทของตนเอง ความคาดหวังให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ จึงควรถูกทบทวนใหม่ เพราะไม่ใช่เพียงปัญหาในระดับบุคคล แต่เป็นปัญหาเชิงระบบที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเป็นโครงสร้าง

ท้ายที่สุด ความพร้อมทางเศรษฐกิจของผู้บริหารไม่ใช่เรื่องของความหรูหรา แต่คือรากฐานที่ทำให้โรงเรียนสามารถเดินต่อไปได้อย่างราบรื่นในทุกสถานการณ์ และที่สำคัญคือ เป็นเงื่อนไขที่ปกป้องผู้บริหารจากความเปราะบางที่ระบบยังไม่สามารถรองรับได้อย่างแท้จริง ทุนเศรษฐกิจในสนามการศึกษาไทยจึงไม่ใช่แค่ตัวเลขในบัญชี แต่เป็นพลังเงียบที่คอยค้ำจุนทั้งองค์กรและตัวผู้บริหารเองในเวลาเดียวกัน

1.4 การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา

การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษาไทยมิได้เกิดขึ้นจากผลงานที่จับต้องได้เพียงอย่างเดียว หากแต่ถูกประกอบสร้างขึ้นจากพลวัตหลายมิติเชิงวัฒนธรรมที่ทับซ้อนกันอยู่ในสนามการศึกษา โดยเฉพาะทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งสังคมมอบคุณค่าให้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นวุฒิการศึกษาระดับสูง คำแนะนำอย่างคำ ว่า ดร. หรือชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาที่สำเร็จการศึกษามา สิ่งเหล่านี้ทำงานในฐานะเกราะที่

ปกป้องสถานะของผู้บริหาร และเป็นกุญแจที่ช่วยเพิ่มน้ำหนักให้ถ้อยคำ ตลอดจนเสริมพลังทางอำนาจในการตัดสินใจและการต่อรองภายในระบบราชการ แม้จะยังไม่ได้พิสูจน์ผลงานจริงก็ตาม

ในมุมมองของบูดิเยอร์ ทุนเชิงสัญลักษณ์ทำงานผ่านกระบวนการยอมรับโดยอัตโนมัติ เมื่อบุคคลมีสัญลักษณ์แห่งความรู้บางอย่างติดตัว เช่น ดีกรีสูงหรือการจบจากสถาบันชื่อดัง ผู้คนในสนามมักตีความทันทีว่าคุณคนนั้นมีศักยภาพ ความสามารถ และควรได้รับความเคารพโดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบเชิงลึก การยอมรับเช่นนี้ไม่เพียงเกิดในหมู่ครูและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังปรากฏในระดับผู้ปกครอง ชุมชน และแม้แต่ในสายตาของนักเรียนเอง ผู้บริหารอาวุโสคนหนึ่งสะท้อนว่า

“...มีผลเนื่องจากว่า พี่มองว่ามันเกิดจากวัฒนธรรมของไทยเราที่มองเห็นใบปริญญาเป็นอันดับแรก เกินกว่าความสามารถที่แสดงออก เพราะว่ามันมองเห็นได้ง่าย พอขึ้นชื่อว่า อ๋อ ดร. คำก็คาดหวังว่า อ๋อ...เก่งนะคนนี้ อะไรอย่างเงี้ย ทั้งๆ ที่บางทีมันอาจจะไม่ได้เก่งอย่างนั้นก็ได้ หรือบางคนที่ไม่ได้เป็น ดร. ก็อาจจะเก่งกว่า ดร. ก็มี เพราะฉะนั้นจริงๆ แล้วพี่ก็เลยมองว่ามันเป็นเพราะความเชื่อเดิมๆ ของเราว่า มันต้องมีใบปริญญานะ มีดีกรีนะ มันถึงจะโอเค เพราะฉะนั้น ดร. มีผล มีผลกับทุกคน...” (ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 32 ปี)

ถ้อยคำนี้สะท้อนให้เห็นถึงแก่นของวัฒนธรรมไทยในโลกการศึกษา ที่ให้คุณค่าสูงกับใบปริญญามากกว่าความสามารถเชิงปฏิบัติจริงอย่างลึกซึ้ง วุฒิการศึกษาจึงไม่ใช่เพียงหลักฐานของความใฝ่รู้ แต่ถูกแปลงเป็นสัญลักษณ์ของศักยภาพและความน่าเชื่อถือโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีดีกรีสูงได้รับเครดิตล่วงหน้า ขณะที่ผู้ที่ไม่มียศก็อาจถูกมองข้าม แม้จะมีประสบการณ์มากกว่า บทบาทของทุนเชิงสัญลักษณ์เช่นนี้จึงทำงานสองด้านในเวลาเดียวกัน คือทั้งเสริมอำนาจ และสร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารต้องรักษาภาพลักษณ์ตามความคาดหวังที่สังคมสร้างขึ้น

ความน่าสนใจคือพลังของทุนเชิงสัญลักษณ์ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในหมู่ผู้ใหญ่เท่านั้น แต่แผ่ซ่านลงไปถึงการรับรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา นักเรียนเองก็ผลิตซ้ำค่านิยมนี้ผ่านการตีความดีกรีของผู้บริหารว่าเป็นเครื่องหมายแทนความรู้ ความเก่ง และความสามารถ ดังที่นักเรียนคนหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“...ก็แบบตื่นเต้นนิดนึง ดูเหมือนมีความรู้ ถ้า ผอ. ไม่มีดีกรี ดร. มารู้สึกแตกต่าง ไม่มีดีกรี ดร. ก็ดี ส่วนถ้ามีมันก็ดีขึ้นไปอีกระดับ เพราะเหมือนคำมีความรู้มากกว่าเพราะว่าเค้าเรียนจบสูงกว่า...” (นักเรียน)

เสียงของนักเรียนทำให้เห็นว่า ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างคำว่า ดร. สามารถสร้างความรู้สึกมั่นใจและความสบายใจให้ผู้เรียนอย่างชัดเจน ความน่าเชื่อถือถูกยกระดับขึ้นทันทีเพียงเพราะผู้นำมีการศึกษาในระดับสูงกว่า หากมองในเชิงวัฒนธรรม นี่คือการทำงานของพลังสัญลักษณ์ที่ลึกกว่าระบบเหตุผล เพราะไม่ใช่การประเมินศักยภาพจากการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นการยึดโยงคุณค่ากับสัญลักษณ์ที่สังคมเชื่อร่วมกัน

ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ได้เกิดจากทุนเพียงประเภทเดียว หากแต่เป็นการผสมผสานกันระหว่างทุนทางวิชาการซึ่งทำหน้าที่เป็นเกราะเชิงสัญลักษณ์ กับทุนจากประสบการณ์จริงที่ทำให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความซับซ้อนของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง การมีคุณวุฒิสูงทำให้เสียงของผู้บริหารมีน้ำหนักมากขึ้นในห้องประชุม ช่วยเปิดประตูสู่การต่อรองเชิงนโยบาย และมอบพื้นที่ยืนในสนามราชการ แต่ความสามารถในการบริหารจริงกลับต้องอาศัยทุนประสบการณ์ที่สั่งสมจากสถานการณ์จริง ซึ่งไม่สามารถแทนที่ได้ด้วยใบปริญญา การได้รับการยอมรับอย่างยั่งยืนจึงเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองมิตินี้เดินไปด้วยกัน

สิ่งที่เกิดขึ้นในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยสะท้อนให้เห็นว่า ทุนเชิงสัญลักษณ์มีพลังมหาศาลในการกำหนดความน่าเชื่อถือของคนที่เป็นผู้นำ แม้จะไม่อาจรับประกันความสามารถในการบริหารได้ทั้งหมด แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ามันทำงานอย่างทรงพลัง เปลี่ยนเสียงธรรมดาให้กลายเป็นเสียงที่มีน้ำหนัก เปลี่ยนบุคคลธรรมดาให้กลายเป็นผู้บริหารที่สังคมพร้อมจะฟัง และเปลี่ยนคุณวุฒิให้กลายเป็นพื้นที่ยืนที่มั่นคงยิ่งขึ้นในระบบราชการไทยที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงซ้ำเช่นนี้

1.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา

ในสนามวัฒนธรรมของการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารไม่เคยยืนอยู่เพียงลำพัง งานจำนวนมากไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยกฎ ระเบียบ หรือบทบาทเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่สั่งสมและสานต่อกับผู้คนหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ หน่วยงานรัฐ ผู้นำชุมชน หรือแม้แต่ผู้ปกครอง ความสัมพันธ์เหล่านี้ทำงานเสมือนทุนทางสังคมที่ถูกสร้างขึ้นผ่านความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการมีปฏิสัมพันธ์ซ้ำอย่างต่อเนื่อง จึงไม่ใช่เพียงแรงเสริม แต่เป็นเงื่อนไขความอยู่รอดของผู้บริหารในสนามจริงอย่างแท้จริง หนึ่งในประเด็นสำคัญที่ปรากฏชัดคือ บทบาทของเครือข่ายเพื่อนในระบบราชการที่สามารถช่วยเร่งรัด ลดขั้นตอน และคลี่คลายปัญหาได้ดีกว่ากระบวนการทางการใด ๆ

“...ถ้าเราไม่รู้จักใครเลยนะครับ งานใหญ่ ๆ มันจะไม่เดินจริง ๆ ต่อให้เราทำเรื่องครบ ทำเอกสารถูกต้องตามระเบียบทุกข้อ แต่มันก็ไปเข้าอยู่ดี แต่ถ้าเรามีเพื่อนอยู่ในเขต แค่นี้ก็ช่วยแนะนำทางออกหลักเรื่องให้ไวขึ้น และบางครั้งช่วยกันหาช่องทางที่ถูกต้องให้เราขับเคลื่อนงานได้เร็วกว่าเดิมมาก...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 24 ปี)

คำพูดนี้แสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาไทยไม่ใช่ระบบที่เดินด้วยเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่เดินด้วยสายสัมพันธ์ที่ซ่อนอยู่ในระบบ พลังของความเป็นเพื่อน ความคุ้นเคย และความไว้วางใจ ช่วยลดแรงเสียดทานที่เกิดจากความล่าช้าของกระบวนการราชการได้อย่างมีนัยสำคัญ

เครือข่ายเพื่อนจึงไม่ใช่เรื่องส่วนตัว หากเป็นทุนเชิงโครงสร้างที่ช่วยประดับประดาให้โรงเรียนสามารถขยับตัวได้ในสถานการณ์ที่ต้องการความคล่องตัว อีกด้านหนึ่ง เครือข่ายกับชุมชนก็เป็นพลังที่มีน้ำหนักไม่น้อยไปกว่าระบบราชการ เพราะโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ทางสังคมที่กว้างกว่าอาคารเรียน

“...ผมใช้เวลาปีแรกไปกับการเข้าไปหาผู้ใหญ่บ้าน กำนัน อบต. ให้ครบทุกคน เพื่อบอกเขาว่าเรามาทำงานร่วมกันนะครับ เพราะผมเชื่อมากจริง ๆ ว่าถ้าชุมชนไม่หนุน โรงเรียนจะขยับอะไรยากมาก พอเขาเข้าใจเรา เขาจะช่วยทุกเรื่อง ตั้งแต่จัดกิจกรรม สนับสนุน ไปจนถึงการเป็นเสียงที่คอยปกป้องโรงเรียนเวลาเกิดปัญหา...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ประโยคนี้นี้สะท้อนแก่นสำคัญของทุนทางสังคมในบริบทไทย นั่นคือ ความไว้วางใจไม่อาจซื้อหรือสร้างได้ในวันเดียว แต่ต้องผ่านการพบปะ การทักทาย และการร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ เมื่อชุมชนเชื่อใจ ผู้บริหารจะไม่เพียงได้รับความร่วมมือ แต่ยังได้รับความคุ้มครองทางสังคมที่ช่วยให้โรงเรียนตั้งมั่นได้ในวันที่เผชิญแรงกดดัน

เมื่อสังเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมด เครือข่ายความสัมพันธ์จึงทำหน้าที่เสมือนเส้นเลือดฝอยที่หล่อเลี้ยงระบบการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่เข้าใจคุณค่าของทุนประเภทนี้มองการสร้างเครือข่ายไม่ใช่เพียงการออกงานหรือสร้างภาพลักษณ์ แต่คือการลงทุนทางวัฒนธรรมที่ต้องใช้เวลา ความจริงใจ และการสั่งสมอย่างต่อเนื่อง ทุนทางสังคมเช่นนี้สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เร่งด่วนให้เป็นโอกาส เปลี่ยนข้อจำกัดของระบบเป็นพลัง และเปลี่ยนผู้บริหารธรรมดาให้กลายเป็นผู้นำที่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมั่นคง

1.6 คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา

ในสนามการบริหารสถานศึกษายุคปัจจุบัน ผู้บริหารไม่ได้เผชิญเพียงเป้าหมายเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดจากส่วนกลาง แต่ต้องรับมือกับความซับซ้อนของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความท้าทายจึงไม่ใช่แค่การทำงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัด หากยังหมายถึงการสร้าง ความไว้วางใจ ความศรัทธา และแรงจูงใจ ให้บุคลากรภายในโรงเรียน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนร่วม เสี่ยงสะท้อนจากสนามเล่าตรงกันว่ารากฐานของความสำเร็จเหล่านี้ตั้งอยู่บนคุณธรรมจริยธรรมที่คอยกำกับ การครองตน ครองคน และครองงาน หากขาดหลักนี้ ต่อให้มีความรู้หรือเทคนิคบริหารมากเพียงใด ก็ไม่สามารถสร้างพลังร่วมที่แท้จริงได้ ภายใต้โครงสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษา หลักธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นเพียงถ้อยคำสวยหรูในเอกสาร แต่ถูกใช้เป็นเข็มทิศในการทำงานจริง ทั้งในมิติของความโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และการเปิดพื้นที่ให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วม ทุกการตัดสินใจและการกระทำเล็ก ๆ ของผู้บริหารจึงกลายเป็นพื้นที่ที่คุณธรรมถูกทดสอบอยู่เสมอ

การยึดหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาลอาจไม่ทำให้การบริหารง่ายขึ้น แต่ทำให้การยืนหยัดในบทบาทผู้นำการศึกษามีความหมาย และได้รับการยอมรับจากทั้งบุคลากรในโรงเรียนและสังคมรอบข้าง

เมื่อมองจากสนามจริงของการบริหารสถานศึกษา ความยั่งยืนของความเป็นผู้นำไม่ได้วัดจากตำแหน่งหรืออำนาจ หากตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรมจริยธรรมที่แทรกซึมอยู่ในทุกการตัดสินใจ ยิ่งในยุคที่สังคมคาดหวังจากผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น หลักธรรมาภิบาลจึงต้องกลายเป็นวิถีปฏิบัติประจำวัน ผู้บริหารที่เลือกดำเนินงานด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเปิดพื้นที่ให้ครู ชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วม ล้วนกำลังสร้างมากกว่าความเชื่อมั่นในองค์กร เพราะนั่นคือการออกแบบอัตลักษณ์ของตนเองในฐานะผู้นำที่สังคมต้องการเห็นในศตวรรษที่ 21 การยืนหยัดบนหลักคุณธรรมจึงไม่ใช่เพียงการรักษาความถูกต้อง แต่เป็นการลงทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้สถานะของผู้บริหารได้รับการยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน

เสียงสะท้อนจากหลายภาคส่วนในสนามวัฒนธรรม ทั้งครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารระดับเขต ต่างยืนยันตรงกันว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และความดี โดยเฉพาะความดีที่แสดงออกผ่านการกระทำอย่างสม่ำเสมอและจริงใจ ผู้บริหารคนหนึ่งอธิบายภาพผู้นำที่น่าเคารพไว้อย่างชัดเจนว่า

“...ผู้บริหารที่น่าเคารพนับถือคือ ต้องมีความจริงใจ ต้องสอนงานน้องได้ ยิ้มแย้มแจ่มใส และไม่ทำให้ใครรู้สึกอึดอัด เวลาลูกน้องเข้าพบต้องรู้สึกสบายใจ...” (ผู้อำนวยการประถมศึกษา 24 ปี)

ขณะที่เจ้าหน้าที่ระดับเขตเน้นย้ำมิติของความอ่อนน้อมและการเข้าถึงชุมชนว่า

“...ผอ. ที่ดีต้องอ่อนน้อมถ่อมตน เข้าถึงชุมชน และเป็นที่ยรักของคนในพื้นที่ ถ้าคนบริหารไม่อ่อนลงมา คนอื่นก็จะไม่อยากร่วมมือ...” (เจ้าหน้าที่เขตประถมศึกษา 14 ปี)

คำบอกเล่าเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าคุณธรรมถูกมองว่าเป็นทุนทางสัญลักษณ์ที่สร้างศรัทธาในใจของผู้ตาม เป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในคู่มือบริหารใด แต่เกิดจากจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อและเมตตา คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาจึงไม่เพียงแต่นำด้วยคำสั่ง แต่นำด้วยหัวใจ

หัวใจของการบริหารที่มีคุณธรรมคือความยุติธรรมและความจริงใจ ผู้บริหารต้องซื่อสัตย์ทั้งต่อหน้าที่และต่อผู้ร่วมงาน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือใช้ตำแหน่งเป็นเครื่องมือทางอำนาจ ผู้บริหารอาวุโสคนหนึ่งเชื่อมโยงคุณธรรมเข้ากับพรหมวิหาร 4 ว่า

“...เราจะต้องมีพรหมวิหาร 4 เพราะว่ามันมาปกครองคน ถ้าเรายุติธรรม ครูก็จะทำงานกับเราอย่างมีความสุข แต่ถ้าขาดความยุติธรรม เขาจะเริ่มแตกแยกเป็นกลุ่มก้อนทันที...” (ผู้อำนวยการประสบการณ์บริหาร 24 ปี)

ในอีกมุมหนึ่ง พนักงานที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารสะท้อนมิติของความช่วยเหลือเกื้อหนุนที่ว่า

“... ผอ. ที่ดีจะดูแลคนทุกระดับเสมอกัน บางครั้งถึงขั้นช่วยเหลือด้วยเงินส่วนตัว แต่ไม่ใช่เพราะอยากได้น้ำ เป็นเพราะอยากให้โรงเรียนเดินหน้าไปได้จริง ๆ...” (พนักงานขับรถประสบการณ์ 29 ปี)

สำหรับครูในสนามแล้ว คำว่ายุติธรรมจึงมิได้หมายถึงการให้เท่ากันทุกคน หากหมายถึงการเข้าใจความแตกต่างและใช้เหตุผลในการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาจะไม่ใช่ความกลัวในการควบคุม แต่ใช้ความไว้วางใจในการนำ และเชื่อว่าหน้าที่ของผู้นำคือการพัฒนาคนให้เติบโต ครูคนหนึ่งสรุปไว้ว่า

“...ผู้บริหารที่เก่ง ไม่ว่าจะอายุเท่าไร ต้องทำให้คนที่ไม่เป็นให้เป็น เหมือนครูสอนเด็กอ่านหนังสือไม่ออกให้อ่านได้ ถ้าเปลี่ยนคนที่ไม่เก่งให้เก่งได้ แสดงว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง...” (ครูประสบการณ์สอน 14 ปี)

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา คุณธรรมทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรมและความศรัทธาให้กับผู้นำโรงเรียน คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาจะได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องประกาศตน เพราะคนรอบข้างเห็นผ่านการกระทำ เจ้าหน้าที่ระดับเขตคนเดิมจึงย้ำว่า

“...คนที่เป็ลนถูกพีต้องทำตัวให้น่าเคารพ ต้องวางตัวให้ยุติธรรมและช่วยเหลือน้องได้จริง ถ้าไม่ทำให้เห็นเชิงประจักษ์ คนก็จะไม่เชื่อ...” (เจ้าหน้าที่เขตประสบการณ์ 14 ปี)

ด้านนักเรียนเองก็รับรู้คุณธรรมผ่านการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม นักเรียนคนหนึ่งกล่าวถึงผู้บริหารที่ตนเคารพว่า

“... ผอ. ที่ผมเคารพคือคนที่ไปอบรมมาแล้วนำสิ่งที่เรียนมาแบ่งปันให้นักเรียนฟังว่า สังคมภายนอกเป็นอย่างไร เป็นคนเฝ้าหาความรู้และถ่ายทอดต่อ...” (นักเรียน)

สิ่งเหล่านี้ชี้ว่าคุณธรรมไม่ใช่เรื่องนามธรรม แต่แปรเปลี่ยนเป็นการกระทำที่จับต้องได้ เช่น การแบ่งปัน การฟัง และการเป็นแบบอย่าง ซึ่งล้วนกลายเป็นพลังแห่งศรัทธา คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาจะไม่ใช่ความกลัวเป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่ใช้ความเข้าใจและเมตตาในการนำผู้คน การเปิดใจรับฟังและเอาใจใส่ในชีวิตของครูและนักเรียน คือสิ่งที่สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร ความเมตตาในฐานะคุณธรรม

ของผู้นาจึงไม่ใช่การอ่อนข้อ แต่คือความกล้าที่จะเข้าใจผู้อื่นในฐานะมนุษย์ และพร้อมให้อภัยในความผิดพลาดเพื่อสร้างความไว้วางใจในระยะยาว

อีกคุณลักษณะสำคัญของคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาคือความเสียสละและความรับผิดชอบ ทั้งต่อหน้าที่และต่อสังคม การทำงานของผู้บริหารที่ดีไม่หยุดอยู่แค่ในรั้วโรงเรียน แต่ยังขยายผลสู่ชุมชนเพื่อสร้างโอกาสให้แก่ผู้เรียน คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาจึงสร้างวัฒนธรรมแห่งศรัทธาในองค์กร การบริหารด้วยหัวใจไม่ใช่เพียงการวางแผนอย่างมีเหตุผล แต่ต้องเข้าใจความรู้สึกของผู้คนในทุกระดับ ตั้งแต่ครู นักเรียน จนถึงเจ้าหน้าที่และผู้ปกครอง เมื่อผู้บริหารยึดให้ด้วยความจริงใจ คนทำงานจะรู้สึกอยากร่วมแรงร่วมใจและอยากทำดีให้โรงเรียนโดยไม่ต้องถูกบังคับ การมีคุณธรรม จึงเป็นการสร้างทุนแห่งศรัทธาซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่ยั่งยืนที่สุดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน คุณธรรมของผู้บริหารจึงเป็นทุนที่ไม่มีวันเสื่อมค่า เป็นแสงสว่างที่นำพาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพราะความสำเร็จของโรงเรียนไม่ได้วัดจากรางวัลหรือชื่อเสียงเท่านั้น หากวัดจากความศรัทธาที่ผู้คนมีต่อผู้นำคนหนึ่ง ผู้ซึ่งเลือกจะนำด้วยหัวใจมากกว่าด้วยอำนาจ

จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 สามารถสรุปทุนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การศึกษาระยะที่ 2 ทูทที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาระยะที่ 2 เป็นการศึกษาทูทที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่ต้องใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มาเปรียบเทียบกับการศึกษาข้อมูลในระยะที่ 2 ถึงทูทที่ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ที่มีอยู่และยังไม่มีในเรื่องเล่าของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ศึกษาทูทที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงโดยใช้ตัวอย่างเชิงทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา 1-5 ปี เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้วิธี Gate Keeper โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไปเรื่อย ๆ โดยพิจารณาถึงความอึดตัวของข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีสานราก ผลการศึกษาพบว่า

1. ทูทของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ทูทความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ศักยภาพที่ถูกดึงออกมาใช้ในสนามธรรมชาติและความเป็นตัวของตัวเองของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทูทเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร ซึ่งสะท้อนผ่านความพยายามสร้างภาพลักษณ์เชิงประจักษ์ การสะสมผลงาน การใช้เทคโนโลยี การเป็นความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขยับการเปลี่ยนแปลงของสนาม บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทูททางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา และความพยายามที่ไม่ทอดทิ้ง เนื้อหาทั้งหมดนี้จึงช่วยอธิบายพลวัตของการสร้างทุน การปรับตัว และการยืนยันความชอบธรรมของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมการศึกษา ดังผลการศึกษาต่อไปนี้

2.1 ทูทความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา

การก้าวสู่เส้นทางของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับเจเนอเรชันวาย มิได้เป็นผลลัพธ์ของโชคชะตาหรือความฝันที่วาบวีน หากแต่เป็นผลผลิตจากแรงกดดันที่ซ่อนอยู่ในสนามวัฒนธรรมของระบบการศึกษา ครูรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยเริ่มต้นด้วยอุดมการณ์ในการสอนและพัฒนาผู้เรียน แต่กลับถูกบีบคั้นด้วยภาระงานเอกสารและกิจกรรมที่นอกเหนือจากการสอน ภาระเหล่านี้ไม่เพียงทำให้เกิดความรู้สึกริดรอน แต่ยังกลายเป็นแรงผลักดันให้บางคนเลือกเส้นทางบริหารด้วยความหวังว่าจะได้เปลี่ยนแปลงระบบที่กดทับตนเองและเพื่อนร่วมวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม การเดินเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสำหรับคนรุ่นใหม่ไม่ได้หมายถึงการได้รับการยอมรับโดยอัตโนมัติ

ประสบการณ์ภาคสนามในฐานะครู หัวหน้างาน หรือผู้จัดการกิจกรรม กลายเป็นพื้นที่เรียนรู้ที่หล่อหลอมให้เกิดทักษะการวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการบริหารคน ซึ่งถูกเปลี่ยนเป็นทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมที่สามารถใช้ต่อรองได้ในสนามบริหาร แต่ทุนเหล่านี้ยังไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับเครือข่ายและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารรุ่นก่อนสะสมผ่านอายุงานและความสัมพันธ์ทางสังคมมายาวนาน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องดิ้นรนสร้างทุนใหม่ด้วยตนเอง พวกเขาพยายามใช้ผลงานเชิงประจักษ์ ความมุ่งมั่นอย่างไม่ย่อท้อ และการสร้างเครือข่ายแนวราบเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดหาย การต่อรองนี้มีใช้เพียงในระดับบุคคล แต่ยังเป็นการเผชิญกับโครงสร้างเชิงอำนาจที่ยังไม่เอื้อให้การดำรงตนรูปแบบใหม่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง ดังนั้น การก้าวจากครูผู้สอนสู่ผู้บริหารสำหรับเจเนอเรชันวาย จึงไม่ใช่การเปลี่ยนตำแหน่งเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่เป็นการต่อสู้ต่อรองเพื่อสร้างตัวตนใหม่ สร้างความชอบธรรม และยืนยันศักยภาพของตนเองท่ามกลางสนามวัฒนธรรมที่ยังคงผูกขาดด้วยทุนดั้งเดิม ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษาสำหรับเจเนอเรชันวายจึงไม่เพียงหมายถึงทักษะการจัดการ หากแต่หมายถึงความสามารถในการอ่านสนาม ต่อกับแรงกดดัน และสร้างทุนใหม่เพื่อยืนหยัดในระบบที่ยังไม่เปิดพื้นที่อย่างเท่าเทียม ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 2) การสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปอาชีพทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของผู้บริหาร ดังนี้

2.1.1 แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

แม้อาชีพครูจะถูกยกย่องว่าเป็นภารกิจอันทรงคุณค่าที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และหัวใจที่มีศรัทธาต่อการพัฒนาผู้เรียน หากแต่ในสนามปฏิบัติจริง ครูจำนวนมากกลับเผชิญภาระงานที่เกินขอบเขตบทบาทหลักของตน ทั้งงานธุรการ งานเอกสาร และงานสาธารณูปโภคของโรงเรียนซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง ภาระงานเหล่านี้ไม่ได้เพียงลดทอนเวลาและพลังสำหรับผู้เรียน แต่ยังทำให้ครูหลายคนเริ่มตั้งคำถามกับบทบาทของตนเอง และมองเห็นความไม่สมดุลระหว่างอุดมการณ์กับความเป็นจริงที่ถูกกดทับด้วยระบบราชการที่ซับซ้อน การเผชิญหน้ากับงานที่ไม่ใช่งานสอนจึงกลายเป็นแรงผลักดันเบื้องต้นที่ทำให้ครูบางรายมองหาตำแหน่งซึ่งสามารถปรับปรุงโครงสร้างงานได้มากกว่าเดิม ผู้วิจัยในฐานะครูคนหนึ่งสะท้อนประสบการณ์ของตนเองว่า

“...ทำผิดเรื่องอาหารกลางวันอย่างเจ็ยคะ มันไม่ใช่หน้าที่ในเรื่องของการสอน แต่เวลาเกิดอะไรขึ้นเขาก็เรียกหาครูตลอด จนรู้สึกว่ามันไม่แฟร์กับบทบาทของเรา ...พอโดนแบบนี้หลายครั้งก็เริ่มคิดว่าการอยู่ในตำแหน่งครูมันแก้ระบบไม่ได้ ถ้าไม่ขยับขึ้นไปเราก็จะติดอยู่กับวงจรแบบเดิม...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ประสบการณ์เช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าแรงผลักดันสู่การบริหารมิได้เกิดจากความฝันสวยงามเพียงด้านเดียว แต่เกิดจากความรู้สึกอัดอั้น ผิดหวัง หรือปัญหาความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่ก่อตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความย้อนแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่พอใจต่อบุคคลหรือระบบกลับกลายเป็นพลังให้ครูหลายคนหันมาทุ่มเทให้การเตรียมตัวสอบผู้บริหาร เพราะเชื่อว่าการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำให้สามารถจัดการปัญหาที่ตนเองเคยเผชิญได้ตรงจุดมากกว่า

ขณะเดียวกัน โอกาสที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญ เช่น การเปิดสอบหรือการได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ทำให้หลายคนตัดสินใจว่าโอกาสทันทีแม้ยังไม่รู้สึกพร้อมเต็มที่เนื่องจากตระหนักว่าความพร้อมที่แท้จริงของผู้บริหารเกิดจากการลงมือทำงานจริงและเรียนรู้จากสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องเผชิญในสนาม ไม่ใช่การรอให้ครบคุณสมบัติทุกด้านก่อนเสมอไป ความคิดเช่นนี้ผลักดันให้ครูหลายคนก้าวออกจากกรอบบทบาทเดิมเพื่อสร้างตัวตนใหม่ในฐานะผู้นำของโรงเรียน

อีกหนึ่งแรงผลักดันสำคัญคือการลงทุนทางการศึกษาที่ครูจำนวนไม่น้อยตัดสินใจเรียนต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา ความรู้และวุฒิการศึกษากลายเป็นทุนที่ทำให้เกิดความคาดหวังว่าจะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาระบบงานของโรงเรียนได้จริง การไม่ใช้ความรู้ที่เรียนมาจึงแทบเท่ากับการลดทอนคุณค่าของตนเอง ทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้ตัดสินใจก้าวสู่เส้นทางบริหารอย่างจริงจัง ในอีกด้าน ครูหลายคนตระหนักว่าการทำงานในห้องเรียนอย่างเดียวไม่อาจขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้ จึงต้องการบทบาทที่สามารถวางแผน ออกแบบระบบ และกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้อย่างรอบด้าน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวถึงข้อจำกัดของตำแหน่งครูว่า

“...ข้อจำกัดของตำแหน่งครู เราไม่สามารถพัฒนาได้เต็มที่ เพราะหลายเรื่องมันต้องรอคำสั่งหรือรอผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ เราก็ทำได้แค่ในส่วนที่ครูทำได้เท่านั้น ...พอเจอสถานการณ์แบบนี้บ่อยครั้งก็เริ่มคิดว่า ถ้าได้วางแผนเองน่าจะทำให้โรงเรียนเดินหน้าได้เร็วกว่า ไม่ต้องรอใครมากำหนด...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

แรงบันดาลใจจากครอบครัวและบุคคลต้นแบบยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความหมายและความมั่นคงทางใจให้แก่ผู้ที่ตัดสินใจก้าวเข้าสู่เส้นทางนี้ ภาพของผู้หน้าที่สง่างามเมตตา หรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ล้วนช่วยประกอบสร้างแรงผลักดันภายในที่ทำให้การเป็นผู้บริหารไม่ใช่เพียงการเลื่อนตำแหน่ง แต่เป็นการเดินทางเพื่อทำงานให้สอดคล้องกับคุณค่าที่เชื่อมั่นในใจ

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าแรงผลักดันสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเกิดจากการประกอบสร้างของหลายมิติ ทั้งประสบการณ์ด้านลบที่กลายเป็นพลังขับเคลื่อน ปัญหาเชิงระบบที่ผลักดันให้เกิดการทบทวนตนเอง โอกาสที่เข้ามาในจังหวะสำคัญ ความตั้งใจที่จะใช้วุฒิการศึกษาที่ลงทุนไปให้เกิดประโยชน์ และอุดมการณ์ที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง การเปลี่ยนผ่านจากครูผู้สอนสู่บทบาทผู้บริหารจึงไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนตำแหน่งงาน หากเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้บุคคลถูกวางใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนในฐานะผู้กำหนดทิศทาง กติกา และบรรยากาศของการทำงานทั้งระบบ

2.1.2 การสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษากับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษา

การสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย คือฐานสำคัญในการประกอบสร้างตัวตนของความเป็นผู้นำ เส้นทางสู่การเป็นผู้บริหารไม่ได้เริ่มต้นจากห้องประชุมใหญ่ แต่เริ่มที่หน้าชั้นเรียน หน้าลานกิจกรรม และหน้าร้านโรงอาหาร ผ่านคาบสอนที่ต้องวิ่งสลับกับการเข้าประชุมด่วน การกรอกเอกสารงบประมาณให้ทันกำหนด การจัดค่ายที่ต้องตัดสินใจกลางสายฝน เหล่านี้ล้วนเป็นห้องทดลองที่ทำให้ครูรุ่นใหม่ได้ฝึกคิด วางแผน แก้ปัญหาเฉพาะหน้า และรับผิดชอบทั้งงานคนและงานเอกสารในเวลาเดียวกัน แม้ยังไม่มีตำแหน่งบริหารรองรับ แต่ประสบการณ์เหล่านี้ค่อยๆ ก่อร่างทักษะการนำอย่างไม่เป็นทางการให้เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ

หลายคนผ่านบทบาทหัวหน้างานตั้งแต่ยังเป็นครู ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างานประกันคุณภาพ งานงบประมาณ งานบัญชี พัสดุ หรือร้านสวัสดิการโรงเรียน งานที่ดูเหมือนเป็นภารกิจยิบย่อยในช่วงแรก กลับกลายเป็นคลังทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมที่ใช้ได้จริงเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการโรงเรียนในภายหลัง ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งเล่าว่า

“...เราผ่านงานมาหมด ตั้งแต่หัวหน้างานประกัน กลุ่มสาระการเรียนรู้ งบประมาณ จนมาเป็นหัวหน้างานบัญชี พอมาวันนี้อยู่ในตำแหน่งรองฯ มันได้ใช้ทุกอย่างที่เคยทำมาเลย...งานแต่ละอย่างตอนนั้นมันหนักนะ แต่ตอนนี้รู้เลยว่าถ้าไม่เคยทำเอง เราจะบริหารคนอื่นยากมาก...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

การยืนอยู่หน้าชั้นเรียนในฐานะครูเต็มตัวทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมองเห็นทั้งศักยภาพและข้อจำกัดของระบบอย่างใกล้ชิด พวกเขาเห็นตารางสอนที่ทับซ้อนกับภารกิจเอกสาร เห็นนักเรียนบางกลุ่มที่เปราะบางแต่กลับถูกละเลยเพราะครูไม่มีเวลามากพอจะติดตามรายกรณี ความรู้สึกค้างคาที่เกิดจากการอยากพัฒนาแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ ได้กลายเป็น

แรงผลักดันให้มองหาคำตอบที่สามารถวางแผนและกำหนดทิศทางโรงเรียนได้จริง ผู้ให้ข้อมูลอีก รายหนึ่งสะท้อนว่า

“...ตอนเป็นครูผมเห็นหลายอย่างที่อยากพัฒนาแต่ทำไม่ได้ เพราะไม่มีอำนาจตัดสินใจ หลายเรื่องรู้ว่า ถ้าปรับระบบนิดเดียวมันจะดีขึ้นมาก จนคิดว่า ถ้าได้บริหารเอง จะวางแผนได้ดีกว่านี้ และจะไม่ปล่อยให้ครูรู้สึก ติดขัดแบบที่เราเคยรู้สึก...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ประสบการณ์จากการบริหารงานหน้าชั้นเรียน งานกิจกรรม และงานระบบใน โรงเรียนจึงทำหน้าที่เสมือนหลักสูตรนอกตำราที่เข้มข้นที่สุด ครูเจอเนอเรชันวายฝึกทักษะการจัดการ คน เวลา และทรัพยากรไปพร้อมกัน ผ่านการออกแบบแผนการสอนที่เดินได้จริง งานกิจกรรมที่ ต้องรับผิดชอบทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ การประสานงานกับเพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมทั้ง การรองรับเสียงสะท้อนเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในงานแต่ละครั้ง ความผิดพลาดบางเหตุการณ์ เช่น เอกสารถูกตีกลับ ระบบออนไลน์ไม่ทันเวลา หรือกิจกรรมสะดุดกลางคัน แม้สร้างความกดดันใน ช่วงแรก แต่ภายหลังก็กลายเป็นบทเรียนที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่รู้จักตั้งหลัก เรียนรู้ที่จะรอบคอบขึ้น และไม่ปล่อยให้ข้อผิดพลาดเดิมเกิดซ้ำ

เมื่อก้าวสู่บทบาทผู้บริหาร การสั่งสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับ การก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษาจึงทำให้พวกเขาไม่ได้มองโรงเรียนผ่านตัวเลขหรืองาน เอกสารเท่านั้น หากแต่มองจากชีวิตจริงของครูและนักเรียนที่ตนเคยสัมผัสโดยตรง นโยบายที่วาง จึงมักตั้งอยู่บนคำถามว่า ครูทำได้จริงหรือไม่ และนักเรียนจะได้รับผลกระทบอย่างไร ทุนที่สั่งสม จากสนามจริงทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่เพียงทำหน้าที่สั่งการ แต่ยังสามารถอธิบาย ออกแบบ และลงมือทำไปพร้อมกับทีมงานได้อย่างมีเหตุผล ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนและ ความต่อเนื่องของงานที่สำเร็จ จึงค่อยๆ สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากครูและชุมชน โดยรอบ แทนที่จะต้องอาศัยเพียงน้ำหนักของตำแหน่งในสายราชการ

2.1.3 การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของ ผู้บริหาร

การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของเจเนอเรชันวาย ไม่ได้เกิดขึ้นบนฐานของทุน ทางสังคมอันแข็งแกร่งเช่นเดียวกับผู้บริหารรุ่นก่อนหน้า หากแต่เริ่มต้นด้วยช่องว่างด้านเครือข่าย และบารมีเชิงสัญลักษณ์ที่ยังไม่ถูกสั่งสมมากพอ ประสบการณ์จากการสอน การทำเอกสาร และ การรับบทหัวหน้างานจึงกลายเป็นทุนดั้งเดิมที่ต้องนำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับสนามบริหารจริง ซึ่งเต็มไปด้วยข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและสายตาคับจ้องจากครูอาวุโสในโรงเรียน

ผู้บริหารหลายคนสะท้อนว่าช่วงเริ่มต้นของตำแหน่งเต็มไปด้วยแรงกดดัน เพราะ การขาดเครือข่ายในระบบราชการหมายถึงการต้องผลัดภาระทุกอย่างด้วยตนเอง ทั้งการเสนอ

โครงการ การติดต่อประสานงาน และการสร้างความเชื่อมั่นจากคนในโรงเรียน เสียงสะท้อนหนึ่งกล่าวว่า

“...ช่วงแรกไม่มีใครคอยแนะนำหรือพาไปรู้จักหน่วยงาน ทุกอย่างต้องเดินเองหมด ทั้งเสนอโครงการ ประสานงาน ทำนำเสนอ และอธิบายละเอียดให้เขาเชื่อว่าเราทำงานได้จริง มันกดดันเพราะเราใหม่มาก ครูก็ยังไม่รู้จักรู้จัก ไม่รู้ว่าเราจะช่วยเขาได้ไหม แต่พอเราทำงานให้เห็นเป็นรูปธรรมสม่ำเสมอ เขาก็ค่อย ๆ ยอมรับมากขึ้น...” (รองผู้อำนวยการ ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ถ้อยคำนี้เผยให้เห็นแก่นสำคัญของการต่อสู้ต่อรองในช่วงแรกของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย นั่นคือ การใช้ผลงานเป็นเครื่องพิสูจน์คุณค่าในสนามที่ไม่ได้เอื้อให้ผู้นำรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับโดยอัตโนมัติ การขาดทุนทางสังคมจึงไม่ใช่เพียงภาวะ แต่คือแรงบีบให้ต้องระมัดระวังละเอียดถี่ถ้วน และใช้ความพยายามมากกว่าคนรุ่นก่อนหลายเท่า

อีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญระบบที่ต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ครูอาวุโสจำนวนมากมีประสบการณ์กับการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลให้ไม่ยอมรับนโยบายใหม่หรือปรับวิธีการทำงาน จึงเกิดแรงเฉื่อยในองค์กรที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องรับมือ ผู้บริหารคนหนึ่งอธิบายว่า

“...พอเข้ารับตำแหน่งใหม่ เราเด็กกว่าครูหลายคน เวลาจะเสนอนโยบายหรือแนวทาง พวกเขาก็มักตอบกลับว่า ไม่ต้องเปลี่ยนหรอก อยู่แบบนี้ก็ดีแล้ว เพราะโรงเรียนเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยมาก เราเลยต้องใช้วิธีค่อยค่อยๆ ให้เขามีส่วนร่วม และทำให้เห็นว้างางานสำเร็จได้จริง ถึงเริ่มมีคนเปิดใจมากขึ้น...” (ผู้อำนวยการ ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ประสบการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าการต่อรองในสนามบริหารของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของกลยุทธ์เชิงงาน แต่เป็นเรื่องของการเจรจากับวัฒนธรรมองค์กรที่ยังรากอยู่ก่อนหน้านี้ การวางแผนอย่างรอบคอบ การทำงานที่พิสูจน์ได้ และการสื่อสารแบบเพื่อนร่วมงาน กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเปิดประตูสู่ความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจบังคับจากบนลงล่าง

การไม่มีทุนทางสังคมที่สืบทอดมา เช่น เครือข่ายผู้ใหญ่ในเขต หรือความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับบน ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องทุ่มแรงมากขึ้นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ทุกภารกิจต้องลงมือทำเอง ตั้งแต่เอกสาร การประสานงาน ไปจนถึงการนำเสนอด้วยตนเอง ความอ่อนด้อยทางวัยจึงไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ แต่เป็นข้อจำกัดที่ต้องต่อรองด้วยกลยุทธ์การทำงานจริงที่จับต้องได้

ท้ายที่สุด การอยู่รอดในสนามของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเกิดจากการแปลงทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางประสพการณ์ให้เป็นทุนใหม่ที่ใช้ได้จริง เช่น ความละเอียดรอบคอบ

ความสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ แม้จะเริ่มต้นโดยไม่มีเครือข่ายรองรับ แต่บทพิสูจน์จากการลงมือทำ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ค่อย ๆ สร้างทั้งทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ขึ้นด้วยตนเอง กลายเป็นผู้นำที่ยืนหยัดได้ท่ามกลางระบบราชการที่ซับซ้อนและยังไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของพวกเขาอย่างแท้จริง

2.2 การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร

ในระบบราชการการศึกษาของไทย ความชอบธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเคยผูกติดกับตำแหน่งและอำนาจเชิงโครงสร้าง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมักถูกมองว่าเป็นผู้มีบารมีทางการบริหารโดยอัตโนมัติ แต่เมื่อผู้บริหารเจเนอเรชันวายก้าวเข้าสู่สนามเดียวกัน ตำแหน่งกลับไม่เพียงพอที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะขาดทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับอายุงาน ประสบการณ์ และสายสัมพันธ์ดั้งเดิม เส้นทางที่ต้องเลือกจึงแตกต่างออกไป ความน่าเชื่อถือไม่ได้ถูกสร้างขึ้นจากการยึดโยงกับโครงสร้างเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการทำให้เห็นเป็นรูปธรรม ผลงานที่ตรวจสอบได้ ระบบงานที่ดำเนินจริง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนถูกใช้เป็นอาวุธเชิงสัญลักษณ์เพื่อต่อรองกับความไม่ไว้วางใจของครูอาวุโส เพื่อนร่วมงาน และชุมชน การทำงานกลายเป็นการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม แนวคิด ทำให้เห็นก่อน แล้วจึงให้เชื่อ ถูกใช้เป็นกลยุทธ์หลัก สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นคือการดิ้นรนเพื่อสร้างความชอบธรรมใหม่ในสนามที่ยังเต็มไปด้วยทุนเก่าความสำเร็จเชิงประจักษ์ถูกทำให้กลายเป็นฐานต่อรอง ขณะเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องพึ่งพาการคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามเพื่อหาทางออกใหม่ ๆ ต่อปัญหาเชิงระบบ ใช้ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารเพื่อขัดเขยข้อจำกัดด้านทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์และใช้ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างพื้นที่อำนาจแนวราบที่ต่างไปจากโครงสร้างลำดับชั้นแบบเดิม ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่า การก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารในรุ่นเจเนอเรชันวายไม่ได้หมายถึงการได้รับอำนาจโดยตำแหน่ง หากแต่คือการต่อสู้และต่อรองในทุกมิติ เพื่อสร้างความชอบธรรมขึ้นใหม่ด้วยตนเองภายใต้เงื่อนไขของสนามวัฒนธรรมการศึกษาที่ยังคงยึดโยงกับบรรทัดฐานดั้งเดิม ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ศักยภาพที่ถูกดึงออกมาใช้ในสนาม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) งานเชิงประจักษ์กับการนิยามความสำเร็จในสนามการบริหารสถานศึกษา 2) การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม 3) ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร 4) ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 งานเชิงประจักษ์กับการนิยามความสำเร็จในสนามการบริหารสถานศึกษา

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำนาจและความชอบธรรมของผู้บริหารเคยผูกติดกับตำแหน่งอย่างแนบแน่น แต่สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การอาศัยเพียงตำแหน่งไม่เพียงพออีกต่อไป ความไว้วางใจไม่ได้ก่อรูปจากคำสั่งหรือยศศักดิ์ หากมาจากผลงานที่ตรวจสอบได้จริง ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ระบบงานที่มองเห็นได้ด้วยตา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้คือหลักฐานที่ชุมชน ครู นักเรียน และผู้ปกครองใช้ในการประเมินคุณภาพผู้นำรุ่นใหม่ ซึ่งต้องรับมือกับความท้าทายทั้งด้านวิสัยทัศน์และประสบการณ์ จึงจำเป็นต้องทำงานให้สำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อยืนยันน้ำหนักของตนในสนามบริหาร

ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งอธิบายอย่างชัดเจนว่า ความสำเร็จของงานคือฐานของความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร โดยกล่าวว่า

“...ทำงานให้ประสบความสำเร็จในแต่ละงาน เพื่อที่พวกเขาจะได้เชื่อใจเรามากขึ้น เพราะถ้าผลงานออกมาดี เขาก็จะเริ่มมองว่าเราเป็นคนที่พึ่งพาได้จริง ไม่ใช่แค่ตำแหน่งที่ถูกแต่งตั้งมา ...เวลาที่เรทำให้เห็นก่อนเขาจะค่อยๆ เชื่อเองโดยไม่ต้องอธิบายมาก...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ผลงานเชิงประจักษ์จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้เพื่อลดช่องว่างด้านวิสัยและประสบการณ์ พวกเขาออกแบบระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความคงเส้นคงวา ตั้งแต่ปฏิทินงานที่ชัดเจน ขั้นตอนที่เป็นสัดส่วน ไปจนถึงตัวชี้วัดที่ประเมินได้จริง การทำงานแบบนี้ไม่เพียงสร้างความมั่นใจให้แก่ครูและบุคลากร แต่ยังทำหน้าที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างมั่นคง เมื่อครูอาวุโสพบว่าผลงานมีประสิทธิภาพ ความลังเลในการยอมรับผู้นำรุ่นใหม่จึงค่อยๆ คลี่คลายลง

อีกเสียงหนึ่งจากผู้บริหารชี้ให้เห็นคุณค่าของความรู้และความเชี่ยวชาญที่ต้องมากพอจะสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า

“...เราต้องรู้ให้มากกว่าครู ไม่งั้นผู้บังคับบัญชาจะเชื่อครูมากกว่า เพราะถ้าเขาถามแล้วเราตอบไม่ได้ เราจะเสียคะแนนตรงนั้นไปทันที การรู้จริงจึงสำคัญมาก เพราะมันทำให้เขาเห็นว่าเราศึกษางานและตั้งใจจริง...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

การรู้จัก รู้จริงในงานที่รับผิดชอบจึงทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมสร้างความเชื่อมั่นผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยในสนามบริหารสามารถสั่นคลอนความไว้วางใจได้ง่ายกว่าผลงานดี ๆ หลายชิ้นรวมกัน จึงเลือกทำงานด้วยระบบที่มีหลักฐานรองรับมากกว่าการสื่อสารเชิงนโยบายลอย ๆ ระบบงาน เช่น ระบบครูที่ปรึกษา ระบบติดตามนักเรียนรายกรณี หรือระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน กลายเป็นพื้นที่ที่ผู้บริหารต้องพิสูจน์ความสามารถอย่างแท้จริง เพราะข้อบกพร่องในระบบเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้เรียนโดยตรง

ในหลายกรณี ความสำเร็จของโรงเรียนได้รับการยืนยันผ่านสายตาของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เช่น คีษานิตเทศก์หรือเวทีนำเสนอผลงานภาคสนาม เครือข่าย ภายนอกเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนคุณภาพงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน ซึ่งช่วยเสริมหนุน เชิงสัญลักษณ์ให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวัยสามารถยืนหยัดในสนามการศึกษาได้มั่นคงยิ่งขึ้น ผู้บริหารบางคนเล่าว่าการต้องประสานงานเองแทบทุกขั้นตอนทำให้ได้เครือข่ายที่แข็งแกร่ง ถือเป็น ทูตที่ต่อยอดได้ทั้งในและนอกโรงเรียน ความสามารถในการจัดการระบบและสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจน จึงไม่เพียงเป็นเกราะป้องกันความไม่เชื่อมั่นเท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้นำรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับใน ฐานะผู้ที่สามารถยืนบนเวทีของตนเองได้อย่างสง่างาม

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จเชิงประจักษ์คือแกนกลางของอำนาจและความชอบ ธรรมของผู้บริหารเจเนอเรชันวัยในสนามวัฒนธรรมการศึกษา ความไว้วางใจไม่ได้มาจาก ตำแหน่งหรือคำพูด แต่เกิดจากระบบที่ใช้ได้จริง ผลงานที่ตรวจสอบได้ และการทำงานที่ยืนยัน ตัวเองครั้งแล้วครั้งเล่า ผลลัพธ์ที่เห็นด้วยตา สัมผัสได้จริง และส่งผลต่อชีวิตนักเรียนคือรากฐานที่ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับทั้งในสายตาครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสังคมรอบด้าน

2.2.2 การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม

การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามของผู้บริหาร เจเนอเรชันวัยไม่ได้ก่อรูปขึ้นหลังได้รับตำแหน่งบริหาร หากแต่ค่อยๆ สัมผัสมาจากประสบการณ์ ชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ผ่านการเป็นครู และจากสถานการณ์ท้าทายที่ต้องเผชิญก่อนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความกล้า ความไม่ยอมจำนนต่อแรงกดดัน และความมุ่งมั่นที่จะหาวิธีใหม่ที่ดีกว่า เดิม ล้วนเป็นทุนเบื้องต้นที่ติดตัวมาโดยไม่ตั้งใจ ทุนนี้เองที่กลายเป็นรากฐานของการคิดนอกกรอบ ในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสนามการบริหารที่เต็มไปด้วย ความคาดหวัง ความกดดัน และการจับตามองจากครูและชุมชนโรงเรียน

ผู้วิจัยสะท้อนถึงประสบการณ์วัยเยาว์ที่กลายเป็นรากฐานของการกล้าคิด กล้า ทำ และกล้ายืนหยัดว่า

“...ตั้งแต่เด็กก็พยายามหาทางทำให้ครูชื่นชม ยอมรับ เวลาถูกกดดันก็คิดว่าต้องหาทางยื่นเหนือกว่าให้ ได้ เพราะไม่อยากเป็นฝ่ายที่ถูกมองข้ามหรือถูกควบคุม ...การพยายามเอาชนะสถานการณ์เหล่านั้นมันทำให้เรารู้ ว่า เราต้องหาทางของตัวเองให้เจอ ไม่ใช่รอให้ใครบอก...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

เรื่องเล่านี้สะท้อนว่าความกล้าไม่ใช่เพียงคุณลักษณะ แต่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ สัมผัสมาตั้งแต่วัยเด็ก และส่งต่อมาถึงช่วงวัยการทำงาน เมื่อเข้าสู่บทบาทครู ความกล้านี้ถูกรื้อใช้ ผ่านการรับผิดชอบงานใหญ่ตั้งแต่อายุน้อย แม้จะถูกตั้งคำถามเรื่องวุฒิ แต่กลับใช้ผลงานเชิง ประจักษ์เป็นเกราะป้องกันคำวิจารณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวัยจำนวนมากเริ่มจากการลงมือทำใน

งานที่ยาก งานที่ครูหลายคนไม่กล้ารับ เพราะต้องการพิสูจน์ศักยภาพด้วยการทำให้สำเร็จมากกว่า การประกาศเจตนารมณ์ และเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ ความน่าเชื่อถือจึงค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ

ทักษะคิดนอกกรอบยังปรากฏผ่านความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และไม่ยอมให้ความไม่รู้กลายเป็นข้อผิดพลาดในงาน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักยอมรับตรงไปตรงมาว่าตนเองอาจยังไม่เชี่ยวชาญในระบบราชการ แต่เลือกจะเรียนรู้โดยไม่ลังเล เช่น การโทรถามรุ่นพี่ครูหรือผู้บริหารโรงเรียนเดิมในช่วงหัวค่ำ เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบที่ให้กับครูหรือผู้ปกครองเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์

ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวถึงช่วงเวลาที่ตนเองต้องสร้างความกล้าและปรับตัวเข้ากับงานใหม่ว่า

“...ก็โทรถามพี่ที่โรงเรียนเก่า บางทีก็ดึกๆ สองทุ่มสามทุ่ม เพราะเราต้องตอบครูให้ได้ ไม่อยากให้งานผิดพลาดเพียงเพราะเรายังไม่เข้าใจ ...แรกๆ ก็เคยท้อ อยากกลับไปเป็นครูเลย แต่พอได้ทีม ได้พี่ๆ คอยช่วย ก็เริ่มยืนได้ แล้วก็ค่อยๆ เข้าใจระบบมากขึ้น...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ประโยคนี้แสดงให้เห็นว่า ความคิดนอกกรอบเริ่มจากการยอมรับว่าตนยังไม่รู้ และพร้อมจะหาความรู้ใหม่เพื่อให้งานเดินต่อได้อย่างราบรื่น ท่าทีนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้แม้ยังมีอายุงานน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานหลายคน เพราะความสามารถในการเรียนรู้เร็ว แก้ปัญหาเร็ว และมองหาวิธีใหม่ๆ คือทุนสำคัญที่ช่วยให้ยืนได้ในสนามบริหารจริง

ความคิดนอกกรอบยังสะท้อนผ่านท่าทีที่ตั้งคำถามกับกรอบเดิมของโรงเรียน แทนที่จะทำตามวิธีการเดิมทั้งหมดโดยไม่ตรวจสอบ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายหลายคนมองหาแบบการทำงานร่วมที่ไม่พึ่งการสั่งการจากบนลงล่าง แต่ใช้การสื่อสารแบบแนวราบ การเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วม และการตั้งคำถามว่ามีวิธีใดที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ ความคิดเช่นนี้ทำให้ความสัมพันธ์ในโรงเรียนไม่แข็งทื่อ และทำให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่มีความเป็นทีมสูงขึ้น

ทั้งหมดนี้สะท้อนว่าการคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นผลลัพธ์จากการผสมผสานของทุนชีวิต ทุนประสบการณ์ และท่าทีการทำงานที่ไม่ยึดติดกรอบเก่า ความกล้า การยอมรับการเรียนรู้ใหม่ ความสามารถในการตั้งคำถาม และการออกแบบวิถีทำงานที่เน้นการร่วมคิดร่วมทำ ล้วนทำให้พวกเขาสามารถยืนหยัดได้แม้อยู่ท่ามกลางแรงกดดันเชิงโครงสร้าง และยังทำให้การบริหารโรงเรียนมีมิติมากขึ้น สอดคล้องกับปัญหาเชิงระบบของโรงเรียนไทยในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่คิดเป็น ทำเป็น และปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ในทุกสถานการณ์

2.2.3 ทุนทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร

ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารเป็นหนึ่งในทุนสำคัญที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายพุกเข้าสู่สนามบริหาร แตกต่างจากผู้บริหารรุ่นก่อนอย่างชัดเจน เนื่องจากเติบโตมาพร้อมบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัล ทำให้เทคโนโลยีไม่ใช่เพียงเครื่องมือเสริม แต่เป็นส่วนหนึ่งของวิถีคิดและทักษะการทำงานโดยอัตโนมัติ ทักษะนี้ช่วยให้พวกเขาจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบงานที่โปร่งใส และทำให้โรงเรียนมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับความคาดหวังของครูรุ่นใหม่และชุมชนการศึกษา

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากใช้เทคโนโลยีเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์กับครูรุ่นใหม่ วัฒนธรรมการทำงานออนไลน์ทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันคล่องตัวขึ้น ซึ่งสร้างความรู้สึกที่ผู้บริหารเข้าใจและตามทันวิธีการทำงานของคนรุ่นใหม่ ตัวอย่างเช่น

“...เวลาเราทำงานกับครูรุ่นใหม่ เขาชอบระบบออนไลน์ เราก็ทำให้มันง่ายขึ้น เช่น ประชุมผ่าน Zoom ใช้ Google Form เก็บข้อมูล มันเร็วและชัดเจน ทำให้เขารู้สึกว่าเราไม่ได้ขวางเขา แต่ช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น...” (รองผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

การเลือกใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของความสะดวก แต่คือการลงทุนในทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างความคล่องตัวและความโปร่งใสในระบบงานของโรงเรียน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารรุ่นใหม่ก็ต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพราะรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากไม่ตามให้ทัน ความสามารถในการนำทีมก็จะลดลงทันที จึงเกิดท่าทีที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ

ในอีกมิติหนึ่ง เทคโนโลยียังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสร้างทุนทางสังคม โดยช่วยย่นระยะห่างระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การใช้แอปพลิเคชันหรือกลุ่มไลน์ทำให้การสื่อสารถึงกันเร็วขึ้น และทำให้ผู้ปกครองรู้สึกที่โรงเรียนทำงานอย่างโปร่งใสและใส่ใจต่อความร่วมมือของครอบครัว สิ่งนี้สะท้อนความหมายของเทคโนโลยีที่กว้างกว่าเครื่องมือบริหาร นั่นคือการเป็นพื้นที่สร้างความไว้วางใจร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายรายหนึ่งเล่าว่าการพัฒนาทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารทำให้ตนเองสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้มั่นคงขึ้น แม้จะต้องปรับตัวอย่างหนักในช่วงแรกก็ตาม

“...เราต้องไม่หยุดที่จะเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี เพราะมันเปลี่ยนเร็ว ถ้าเราตามไม่ทัน เราจะไม่สามารถนำครูและเด็กไปได้ การเรียนรู้ของเราต้องเดินก่อนทีมเสมอ ไม่งั้นจะเกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครูทันที...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

นอกจากนั้น เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อเสริมความเป็นมืออาชีพของโรงเรียน ผ่านการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ การใช้สไลด์และคลิปวิดีโอในการประชุมหรือเสนอผลงาน ช่วยสร้างภาพลักษณ์โรงเรียนที่มีความทันสมัย มีระบบ และพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก การใช้เทคโนโลยีเช่นนี้ทำให้โรงเรียนได้รับความเชื่อถือเพิ่มขึ้น และช่วยเสริมทุนเชิงสัญลักษณ์ให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำยุคใหม่

การใช้เทคโนโลยีในสนามบริหารของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงการใช้เครื่องมือ แต่เป็นวิถีคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ผสมผสานการสร้างประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการเสริมภาพลักษณ์ทางสัญลักษณ์เข้าด้วยกัน ทักษะด้านไอทีจึงกลายเป็นทั้งทุนและกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมีพลัง และสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้ตอบรับกับโลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง

2.2.4 ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา

ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเกิดขึ้นจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความหลากหลายของช่วงวัยที่ดำรงอยู่ร่วมกันในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูรุ่นใหม่เติบโตมาพร้อมโลกดิจิทัล ให้คุณค่ากับความเสมอภาคมากกว่าลำดับชั้นทางอำนาจ และคาดหวังบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและเคารพวิถีชีวิตของแต่ละคน การบริหารคนกลุ่มนี้จึงไม่อาจใช้รูปแบบเดิมที่ยึดโยงกับคำสั่งแบบบนลงล่าง หากต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหารเจเนอเรชันวายซึ่งสามารถเชื่อมโยงความคิด ค่านิยม และภาษาทางวัฒนธรรมของครูแต่ละรุ่นเข้าหากันได้อย่างกลมกลืน

หลายเสียงสะท้อนว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหารรุ่นใหม่ คือการทำงานเป็นสะพานเชื่อมเจเนอเรชัน มากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาในความหมายแบบดั้งเดิม ความยืดหยุ่นจึงทำหน้าที่เป็นทุนสำคัญที่ช่วยลดความตึงเครียดระหว่างค่านิยมของแต่ละเจเนอเรชัน และกลายเป็นทักษะที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้ในการสร้างความร่วมมือภายในโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า

“...ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องผสมผสานช่องว่างระหว่างเจนเอ็กซ์กับเจนแซด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เพราะถ้าเราไม่ยืดหยุ่น คนแต่ละรุ่นจะทำงานร่วมกันยากมาก...” (รองผอ.ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

การทำงานเช่นนี้เน้นความสัมพันธ์แนวราบที่สร้างความไว้วางใจ ผ่านการพูดคุย การรับฟัง และการออกแบบงานร่วมกัน ทำให้ครูแต่ละรุ่นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ผู้ถูกกดทับให้ทำตามคำสั่ง ความเข้าใจในธรรมชาติของคนรุ่นใหม่ทำให้

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายรู้ว่าการตั้งศักยภาพครูไม่ใช่การควบคุม แต่คือการสนับสนุน เปิดพื้นที่ และเสริมแรงในวิธีที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน ตัวอย่างหนึ่งกล่าวว่า

“...ความยืดหยุ่นและการประสานงานคือสิ่งที่ทำให้เจเนอเรชันวายแตกต่าง เราสามารถพูดคุยกับทุกเจนและสร้างการร่วมมือที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง การทำงานแบบนี้ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่ตึง และครูก็กล้าเสนอความคิดเห็นมากขึ้น...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาไม่เพียงอยู่ที่การสร้างการร่วมมือ แต่ยังรวมถึงทักษะการประนีประนอม การฟังอย่างลึกซึ้ง และการสื่อสารอย่างเคารพ ทำให้สามารถแทรกสิ่งใหม่เข้าไปในระบบที่ดำรงอยู่เดิมโดยไม่กระทบความรู้สึกของครูรุ่นเก่า การออกแบบบรรยากาศเช่นนี้ช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้การพัฒนางานเดินหน้าต่อไปได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารหลายคนใช้วิธีชื่นชมในสิ่งดีที่มีอยู่และค่อยๆ เติมสิ่งใหม่เข้าไป ทำให้ครูรู้สึกได้รับการยอมรับมากกว่าถูกบังคับ

นอกจากนี้ การบริหารคนรุ่นใหม่ยังต้องอาศัยแนวคิด empowerment ที่มอบอิสระและความไว้วางใจแก่ครูให้ได้ลองทำงานตามแนวคิดของตนเอง การให้อิสระเช่นนี้ช่วยสร้างความภูมิใจในการทำงาน และทำให้ครูรุ่นใหม่ทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ เพราะรู้สึกว่าได้ได้รับการสนับสนุนมากกว่าถูกจับตาอย่างใกล้ชิด ท่าทีนี้กลายเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเสริมสร้างทุนทางสังคมให้กับโรงเรียน โดยผู้บริหารยังสามารถใช้ทักษะการเจรจาและการเปิดพื้นที่เพื่อหล่อหลอมให้ครูรุ่นใหม่เติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นทั้งทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์และกลยุทธ์ทางวัฒนธรรมที่แสดงถึงความเข้าใจคน ความยืดหยุ่น และการร่วมสร้างบรรยากาศที่เคารพความแตกต่างของแต่ละเจเนอเรชัน การใช้ความร่วมมือแทนคำสั่ง การฟังแทนการบังคับ และการสนับสนุนแทนการควบคุม ทำให้พวกเขาสามารถตั้งศักยภาพของครูรุ่นใหม่ออกมาได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันยังเสริมสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ของตนเองในฐานะผู้นำยุคใหม่ที่นำพาโรงเรียนเดินหน้าอย่างมีศักดิ์ศรีท่ามกลางแรงกดดันจากโครงสร้างเดิมของสนามวัฒนธรรมการศึกษา

2.3 ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

การก้าวเข้าสู่สนามการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ได้เป็นเส้นทางที่ราบเรียบ หากแต่เต็มไปด้วยการปะทะกับภาพจำเชิงอำนาจของผู้บริหารรุ่นก่อนที่สังคมเคยยึดถือ ภาพลักษณ์ดั้งเดิม สุขุม ขรึม มีบารมี และมั่นคงทางเศรษฐกิจ เคยทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยหล่อเลี้ยงความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในอดีต แต่ทุนลักษณะนี้ไม่ได้ถูกส่งต่อโดยอัตโนมัติแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ เจเนอเรชันวายจึงต้องต่อสู้เพื่อสร้างทุนใหม่จากตัวตนของ

ตนเอง บุคลิกที่จริงใจ เปิดเผย และเข้าถึงง่าย การสื่อสารตรงไปตรงมา การแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และท่าทีไม่ย่อท้อต่อแรงกดดัน กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่สะสมขึ้นจากประสบการณ์ ไม่ใช่จากบารมีเชิงอำนาจแบบเดิม ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและกล้านำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อเงื่อนไขในสนามการศึกษา คือทุนใหม่ที่จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือเชิงประจักษ์ในสนามจริง อย่างไรก็ตาม ทุนใหม่นี้กลับถูกมองด้วยสายตาที่ระแวง ความเป็นกันเองถูกตีความว่าลดทอนเส้นแบ่งของอำนาจ ความเร็วและความกระตือรือร้นถูกมองว่า ใจร้อน หรือ ขาดความสุขุม การเน้นเทคโนโลยีและความคิดใหม่ถูกวิจารณ์ว่า ไม่มั่นคง หรือ ไม่เคารพวิถีเดิม ภายใต้โครงสร้างที่ให้ค่ากับอาวุโสและบารมี ตัวตนแบบเจเนอเรชันวายจึงเป็นทั้งพลังในการสร้างความชอบธรรม และในขณะเดียวกันก็เป็นเหตุแห่งแรงต้าน พลวัตนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความอยู่รอดของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ใช่ผลจากการได้รับการยอมรับโดยตำแหน่ง แต่คือการต่อสู้และการต่อรองอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้ทุนใหม่ที่มาจากความเป็นตัวของตัวเองได้รับการยอมรับในสนามวัฒนธรรมการศึกษาที่ถูกครอบงำด้วยทุนแบบดั้งเดิมมายาวนาน ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปรับระบบการบริหารและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในองค์กร 2) ความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขยายการเปลี่ยนแปลงของสนาม 3) บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรในฐานะผลของการใช้ทุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในโรงเรียนมัธยมด้วยทุนทางวัฒนธรรมใหม่ที่ฝังแน่นจากประสบการณ์การเติบโตในยุคดิจิทัล ทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับระบบออนไลน์ วิธีคิดแบบคล่องตัว และกระบวนการทำงานที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ารูปแบบดั้งเดิม ทุนเหล่านี้ควรทำหน้าที่เป็นข้อได้เปรียบในสนามบริหาร แต่ในบริบทจริงกลับกลายเป็นประเด็นที่ถูกตั้งคำถาม โดยเฉพาะจากครูอาวุโสที่ยังผูกพันกับวิถีทำงานแบบเอกสารและระบบอำนาจตามลำดับชั้น ความทันสมัยจึงไม่ได้ถูกยอมรับอย่างราบรื่น หากถูกนำมาทดสอบผ่านสายตาของคนที่มีฮาบิทัสแบบเดิมที่คุ้นเคยกับความชัดเจนแบบจับต้องได้มากกว่าระบบดิจิทัล

เสียงสะท้อนจากรองผู้อำนวยการคนหนึ่งแสดงให้เห็นการปะทะกันของสองชุดคุณค่าระหว่างรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าว่า

“...เราทำงานผ่าน Google Form ใช้ระบบออนไลน์ติดตามงาน ครูรุ่นใหม่ชอบนะ แต่ครูอาวุโสบางคนบอกว่าไม่มั่นใจ กลัวข้อมูลหาย ก็ต้องอธิบายเยอะว่าเราสำรองข้อมูลไว้หมด แต่เขายังไม่ค่อยเชื่อ เพราะเขาถนัดแบบถือแฟ้มมากกว่า...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

กรณีนี้สะท้อนชัดว่าเครื่องมือทางเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงประเด็นเชิงเทคนิค แต่เป็นพื้นที่ปะทะระหว่างฮาบิทัสรุ่นใหม่ที่ทำให้ค่าน้ำหนักกับความเร็ว คล่องตัว และความโปร่งใส กับฮาบิทัสรุ่นเก่าที่มองเห็นคุณค่าของความรอบคอบ พิถีพิถัน และการควบคุมอย่างเป็นขั้นตอน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องเจาะคำตอบเพื่อให้เทคโนโลยีไม่ได้ถูกตีความว่าเป็นเพียงความสะดวก แต่เป็นหลักฐานเชิงระบบที่เสริมความมั่นคงในงานบริหารอย่างแท้จริง

นอกจากเทคโนโลยีแล้ว ความคล่องตัวในการคิดและตัดสินใจของผู้บริหารเจเนอเรชันวายก็กลายเป็นทั้งจุดแข็งและจุดที่ถูกตั้งคำถามในเวลาเดียวกัน ในมุมมองของตนเอง ความสามารถในการคิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว และลงมือทำทันทีคือทักษะที่ช่วยผลักดันให้เดินหน้า ไม่ปล่อยให้อุปสรรคค้างคา แต่ในสายตาของครูอาวุโส ความรวดเร็วกลับถูกแปลความเป็นการเร่งรีบ และขาดความรอบคอบ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องกลับมาทบทวนวิธีการสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้ความตั้งใจของตนไม่ถูกตีความในทางลบ หนึ่งในผู้บริหารเล่าว่า

“...เราเป็นคนคิดเร็วทำเร็ว เจอปัญหาที่ตัดสินใจเลย รู้สึกว่าถ้าไม่ทำตอนนั้นมันจะช้า แต่พอทำไปจริงก็เจอพิດแบบว่าไม่รอบคอบบ้าง ทำเร็วเกินไปบ้าง ก็ต้องกลับมาคุยใหม่ ปรับใหม่ ไม่ใช่ที่เราผิด แต่เพราะระบบเขาไม่คุ้นกับความเร็วแบบนี้...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในสนามการบริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวพันกับการตีความของคนรอบข้างที่ยึดโยงอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องทำหน้าที่เป็นนักแปลวัฒนธรรม คอยอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งประคองความสัมพันธ์ระหว่างความทันสมัยและความคุ้นเคยแบบเดิมไม่ให้เกิดความขัดแย้งมากเกินไป

อีกด้านหนึ่ง ความเป็นกันเองและท่าทีเปิดกว้างของผู้บริหารเจเนอเรชันวายซึ่งตั้งใจใช้เพื่อสร้างบรรยากาศแบบมีส่วนร่วม กลับถูกมองได้สองด้าน ด้านหนึ่งทำให้ครูและนักเรียนรู้สึกเข้าถึงง่าย กล้าพูดคุยและเสนอความคิดเห็นมากขึ้น แต่ในอีกด้านหนึ่ง ความเป็นกันเองก็ทำให้ระยะห่างเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารลดลง จนบางครั้งถูกตีความว่าขาดความน่าเกรงใจ สิ่งที่เกิดขึ้นจึงไม่ใช่เพียงการบริหาร แต่เป็นการต่อรองพื้นที่ทางสัญลักษณ์ของบทบาทผู้บริหารในโรงเรียนไทยร่วมสมัย

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในโรงเรียนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นกระบวนการต่อรองที่ละเอียดอ่อน ทูตทางวัฒนธรรมแบบใหม่ไม่สามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้ทันที หากต้องผ่านการพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ผ่านการสื่อสารที่รอบคอบ การทำงานที่โปร่งใส และการสร้างความไว้วางใจอย่างเป็นธรรมชาติ ความเป็นตัวของตัวเองในฐานะผู้นำรุ่นใหม่จึงถูกประกอบสร้างขึ้นบนพื้นที่ของการ

ทดลอง การฟัง การประสานความต่างของเจเนอเรชัน และการยืนหยัดเพื่อทำให้ความทันสมัยถูกยอมรับในฐานะคุณค่าที่ช่วยพาโรงเรียนก้าวไปข้างหน้าอย่างมีความหมาย

2.3.2 ความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสนาม

การก้าวขึ้นมาของผู้บริหารโรงเรียนในเจเนอเรชันวายท่ามกลางระบบราชการไทยที่ยังคงยึดโยงกับความอาวุโสและแบบแผนการทำงานตามลำดับชั้น ทำให้บทบาทของพวกเขาถูกจับจ้องตั้งแต่วันแรกที่เข้าสู่สนามบริหาร ความเป็นผู้นำที่กล้าเผชิญปัญหา กล้าคิดและกล้าตัดสินใจ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของคนรุ่นนี้ กลับไม่ถูกแปลความหมายในทางบวกเสมอไป ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม ความเร็วอาจถูกตีความเป็นความใจร้อน และความคล่องตัวอาจถูกมองว่าเป็นความไม่รอบคอบ จึงเกิดเป็นความย้อนแย้งที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องรับมืออยู่เสมอในทุกการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาผลักดัน

เสียงสะท้อนของผู้บริหารรุ่นใหม่คนหนึ่งชี้ให้เห็นแรงปะทะทางวัฒนธรรมนี้ได้อย่างชัดเจน

“...เป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว เจอปัญหาก็ตัดสินใจเลย แต่พอทำไปจริงก็เจอพีดแบคว่าไม่รอบคอบ ทั้งที่เราตั้งใจแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด เพราะถ้าช้าก็จะกระทบงานอื่นตามมาอีกหลายอย่าง แต่เขามองว่าเร็วเกินไป ไม่รัดกุมพอ...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

คำพูดนี้สะท้อนความขัดแย้งระหว่างมาตรฐานเชิงวัฒนธรรมที่เน้นความสุ่มรอบคอบแบบผู้ใหญ่ในระบบ กับวิถีคิดของเจเนอเรชันวายที่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และการลงมือทำทันทีเพื่อป้องกันความเสียหาย ขณะเดียวกัน ผู้บริหารที่ได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการตั้งแต่อายุน้อยก็เผชิญแรงกดดันในลักษณะเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อริเริ่มปรับปรุงงานที่เห็นว่าทับซ้อนหรือไม่คล่องตัว

อีกเสียงหนึ่งกล่าวถึงสถานการณ์ที่ต้องค่อย ๆ เจรจาต่อรองความหมายของการเปลี่ยนแปลง

“...วางแผนงานใหม่ อยากปรับให้กระชับขึ้นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น แต่ครูบางคนบอกว่ารีบเกินไป ยังไม่ฟังเสียงรอบข้างพอ เราก็ต้องกลับมาทบทวนว่าเขาคาดหวังอะไร และจะทำให้เขารู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นได้ยังไง เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแรงต้าน...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

เสียงเหล่านี้สะท้อนแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากการปะทะกันของทุนทางวัฒนธรรมสองชุด รุ่นก่อนที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้น การหารืออย่างรอบด้าน และการตัดสินใจแบบรอบคอบเปรียบต่างกับรุ่นใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และการทดลองแนวทางใหม่เพื่อให้งานเดินหน้า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องทำหน้าที่เป็นนักประสานความต่างทางวัฒนธรรมในทุก

การตัดสินใจ ไม่ให้ความสำคัญแก่คุณค่าความเป็นความใจร้อน และไม่ให้ความสำคัญแก่ความทันสมัยถูกมองว่าเป็นความประมาท

ในสนามบริหารโรงเรียนจริง เส้นแบ่งระหว่างความกล้าและความใจร้อนนั้นบางมาก การเลือกตัดสินใจรวดเร็วอาจถูกมองว่าเป็นการข้ามขั้นตอน ขณะที่การเดินตามขั้นตอนอาจทำให้โรงเรียนสูญเสียโอกาส ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเดินอยู่ตรงกลางของความขัดแย้งนี้อย่างระมัดระวัง พร้อมทั้งพิสูจน์ด้วยผลงานจริงว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หมายถึงการละเลยความรอบคอบ หากแต่คือกระบวนการปรับตัวเพื่อให้โรงเรียนทำงานได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ในภาพรวม บทบาทของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในฐานะความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสนามจึงทำงานเสมือนดาบสองคม ด้านหนึ่งเป็นพลังสำคัญในการผลักดันโรงเรียนให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก แต่ในอีกด้านหนึ่ง ความกล้าและความคล่องตัวก็อาจกลายเป็นพื้นที่ที่ทำให้เกิดแรงต้านจากคนที่ยึดถือบรรทัดฐานดั้งเดิม ความท้าทายของผู้รุ่นใหม่จึงไม่ใช่เพียงการคิดและลงมือทำเท่านั้น แต่รวมถึงการทำให้คนในองค์กรเข้าใจว่า ความเร็วไม่เท่ากับความเร่งร้อน และความทันสมัยไม่ใช่ความเปราะบาง หากเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถยืนหยัดในสนามการศึกษาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างมั่นคง

2.3.3 บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา

ในสังคมไทย ภาพจำของผู้บริหารโรงเรียนมักถูกประกอบสร้างผ่านบุคลิกที่สุ่มมีระยะห่าง และแสดงอำนาจเชิงสัญลักษณ์อย่างชัดเจน รูปแบบเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นหลักประกันความน่าเชื่อถือมาช้านาน แต่เมื่อผู้บริหารเจเนอเรชันวายก้าวเข้าสู่สนามเดียวกัน พวกเขากลับเลือกเดินในเส้นทางที่ต่างออกไป โดยใช้ความเป็นกันเองเปิดพื้นที่ให้ครูและนักเรียนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น บรรยากาศการทำงานจึงเปลี่ยนไปสู่ความร่วมมือ การสื่อสารตรงไปตรงมา และความรู้สึกว่าผู้บริหารอยู่เคียงข้าง ไม่ใช่ยืนอยู่บนหอคอยอำนาจสูงส่งเหมือนในอดีต

อย่างไรก็ตาม ความใกล้ชิดที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ตั้งใจใช้เพื่อเชื่อมโยงภายในโรงเรียนกลับทำให้เส้นอำนาจที่เคยเป็นฐานของทุนเชิงสัญลักษณ์พร่าเลือนไป ผู้บริหารหลายคนพบว่า ความเป็นกันเองที่มากเกินไปอาจทำให้ครูบางกลุ่มรู้สึกว่าการรักษาระยะไม่ใช่เรื่องจำเป็นอีกต่อไป จนกลายเป็นความท้าทายเชิงวัฒนธรรมที่ต้องหาวิธีจัดการอย่างระมัดระวัง

ตัวอย่างคำพูดของหนึ่งในผู้บริหารสะท้อนความเปราะบางนี้ได้อย่างชัดเจน

“...เรายังใหม่ อยากให้ครูรู้สึกสบายใจเลยไม่ทำตัวห่าง แต่บางครั้งครูก็เลยล้ำเส้น ไม่รักษาระยะ ทำให้เราต้องกลับมาคิดว่าเราจะสร้างบรรยากาศที่ดีโดยไม่ให้เส้นอำนาจหายไปได้อย่างไร เพราะถ้าหายไปหมด เวลาต้องสั่งงานหรือกำกับก็เริ่มลำบาก...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ความเป็นกันเองจึงทำงานแบบสองชั้น ด้านหนึ่งช่วยสร้างทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจและความสนิทสนม แต่ในอีกด้านหนึ่งกลับลดทอนทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารต้องใช้เพื่อคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือในสายตาครูอาวุโสและผู้ใหญ่ในระบบราชการ ซึ่งยังให้คุณค่ากับบุคลิกที่สุ่มเยือกเย็น และมีระยะทางอำนาจอย่างชัดเจน

เสียงสะท้อนจากผู้อำนวยการที่ได้รับตำแหน่งตั้งแต่อายุยังน้อยตอกย้ำมุมมองนี้ “...ตอนที่ผมเป็น ผอ.อายุน้อย ครูอาวุโสหลายคนมองว่าเรายังเด็ก พอเราไม่วางตัวห่างเกินไป เขาก็ยังไม่เกรงใจ บางครั้งเวลาจะตัดสินใจงานใหญ่ เราต้องพยายามพิสูจน์ตัวเองมากกว่าปกติ เพราะเขารู้สึกว่าเราเป็นกันเองเกินไปจนไม่เหมือนภาพที่เขาคาดหวังจากตำแหน่งผู้อำนวยการ...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

จากคำเล่าเหล่านี้จะเห็นว่า ความเป็นกันเองซึ่งเป็นบุคลิกตามธรรมชาติของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย แม้ช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในหมู่ครูรุ่นใหม่และนักเรียน แต่กลับไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในสายตาทุกกลุ่มได้อย่างอัตโนมัติ โดยเฉพาะในระบบที่ยังคงยึดโยงความน่าเชื่อถือกับภาพลักษณ์เชิงอำนาจแบบดั้งเดิม

อย่างไรก็ตาม ในอีกมิติหนึ่ง ความเป็นกันเองกลับทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงนักเรียนได้ดีกว่ารุ่นก่อน เปิดพื้นที่ให้เด็กกล้าพูด กล้าบอกรายละเอียด และรู้สึกว่าการอยู่ข้างเขา มากกว่าผู้ควบคุม นำไปสู่ความไว้วางใจที่เป็นรากฐานของการทำงานด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างแท้จริง แม้ทุนนี้จะไม่เพียงพอในการสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์ต่อในสายตาผู้ใหญ่ แต่กลับเห็นผลชัดในระดับปฏิบัติการและความสัมพันธ์รายวันภายในโรงเรียน

ในภาพรวม บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงทำหน้าที่เสมือนดาบสองคม ด้านหนึ่งสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง แต่ในอีกด้านหนึ่งกลับท้าทายบรรทัดฐานของบทบาทผู้บริหารที่สังคมไทยเคยยึดถือมานาน ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องเรียนรู้ที่จะรักษาสมดุลระหว่างความใกล้ชิดและความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ความเป็นกันเองไม่กลายเป็นการทำให้บารมีเชิงตำแหน่งพร่าเลือน แต่เป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สอดคล้องกับโลกการศึกษายุคปัจจุบัน

2.4 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนเศรษฐกิจยังคงเป็นทรัพยากรสำคัญที่กำหนดทั้งการดำเนินงานและความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร แม้บทบาทของผู้บริหารยุคใหม่จะเน้น

การใช้ความรู้และทักษะเชิงระบบ แต่โครงสร้างสังคมการศึกษายังคงผูกความมั่นคงของโรงเรียน เข้ากับความสามารถทางการเงินของผู้ใช้เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นเงินสำรองในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การสนับสนุนกิจกรรมด่วน หรือการช่วยโรงเรียนพยุงค่าใช้จ่ายบางส่วนที่งบประมาณราชการยังไม่รองรับ ความมั่นคงทางการเงินของผู้บริหารจึงถูกตีความว่าเป็นหลักฐานของความพร้อม ความเสียสละ และความสามารถในการพยุงองค์กร

สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ภาระนี้ยิ่งทวีความเข้มข้น เพราะพวกเขาไม่ได้สืบทอดทุนเศรษฐกิจจากโครงสร้างเดิมเหมือนรุ่นก่อน แต่ต้องสร้างทุนใหม่ท่ามกลางบริบทเศรษฐกิจที่เปราะบาง ทั้งการผ่อนบ้าน ผ่อนรถ ภาระครอบครัว และค่าครองชีพที่สูงขึ้น ภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้ การถูกคาดหวังให้สนับสนุนโรงเรียนด้วยทรัพยากรส่วนตัวจึงไม่เพียงเป็นภาระทางการเงิน แต่ยังเป็นแรงกดดันเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่รู้สึกว่าตน “ไม่พอ” ในสายตาครูและชุมชน แม้จะมีความรู้และความสามารถด้านการจัดการมากเพียงใด

เสียงของผู้บริหารรุ่นใหม่สะท้อนให้เห็นความเปราะบางนี้อย่างชัดเจน

“...เวลามีนานด่วน ครูหรือเขตรักคาดหวังว่าเราจะหาทางออกทันที แต่เราไม่มีเงินสำรอง บางครั้งต้องยืมมือคนอื่นช่วย ทำให้รู้สึกด้อยเพราะความพร้อมทางการเงินมันเป็นสิ่งที่ครูใช้ตัดสินผู้นำโดยไม่พูดออกมา...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ในมุมมองของครูและชุมชน ความคล่องตัวในการใช้เงินส่วนตัวเพื่อสนับสนุนงานนั้น ไม่ใช่เพียงเรื่องการเงิน แต่เป็นสัญลักษณ์ของความทุ่มเทที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นก่อนมีความน่าเชื่อถือสูงในสายตาคนรอบข้าง ขณะที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย แม้มีความสามารถด้านการวางแผนและระบบงาน แต่กลับถูกตัดสินผ่านสิ่งที่ยื่นอกเหนือการควบคุมของตน ความกังวลนี้ปรากฏชัดเมื่อการดำเนินงานบางอย่างต้องรอการเบิกจ่ายจริง ซึ่งอาจใช้เวลานานและกระทบต่อภาพลักษณ์ความรวดเร็วที่ผู้บริหารควรมีในความคาดหวังของสังคมโรงเรียน

อีกตัวอย่างหนึ่งสะท้อนปัญหานี้อย่างตรงไปตรงมา

“...อยากช่วยครู อยากให้กิจกรรมเดิน แต่บางครั้งต้องบอกว่า รอเบิกก่อนนะ ซึ่งมันทำให้รู้สึกเหมือนเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ไม่มีพลัง เพราะรุ่นก่อนมีเงินสำรอง เวลาโรงเรียนขาดอะไร เขาจ่ายก่อนได้ทันที ทำให้ครูศรัทธามากกว่า...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

กรณีนี้ทำให้เห็นว่า ทุนเศรษฐกิจไม่ใช่แค่เรื่องเงิน แต่คือกลไกทางวัฒนธรรมที่ใช้กำหนดความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในสนามจริง ผู้บริหารรุ่นเก่าที่สะสมทุนไว้มาก จึงสามารถแปลงทุนดังกล่าวเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างง่ายดาย ในขณะที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมีเพียงความรู้ ความตั้งใจ และทักษะการบริหาร ซึ่งหลายครั้งยังไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนเป็นอำนาจเชิงสัญลักษณ์ในสายตาครูและผู้ปกครอง

ความเปราะบางทางเศรษฐกิจนี้ยังทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้กลยุทธ์อื่น เพื่อพยุงบความน่าเชื่อถือ เช่น การสร้างเครือข่ายแนวราบกับหน่วยงานภายนอก หรือการระดมทรัพยากรผ่านความร่วมมือมากกว่าการควักเงินส่วนตัว ซึ่งเป็นวิธีที่สะท้อนวิถีคิดใหม่ที่ไม่ผูกติดกับลำดับชั้นอำนาจ แต่เน้นการสร้างพันธมิตรในเชิงปฏิบัติ แม้จะไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้รวดเร็วเท่าการใช้ทุนส่วนบุคคล แต่กลับเผยให้เห็นความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์และการสร้างระบบสนับสนุนที่ยั่งยืนกว่า

กล่าวโดยรวม การบริหารจัดการทรัพยากรของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นมากกว่าการบริหารเงิน หากแต่เป็นการบริหารภาพลักษณ์ ความคาดหวัง และความไม่เสมอภาคในสนามวัฒนธรรมการศึกษา พวกเขาต้องต่อรองอย่างหนักเพื่อยืนยันว่าการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องมีฐานะมั่นคงเท่านั้น แต่สามารถสร้างความไว้วางใจผ่านระบบงานที่ดี ความโปร่งใส และการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง ทว่าในเชิงสัญลักษณ์ ทุนเศรษฐกิจยังคงเป็นเกณฑ์วัดที่ทรงพลังในสังคมโรงเรียน และเป็นความท้าทายสำคัญที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญในทุกย่างก้าวของการบริหารงาน

2.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร

ในโรงเรียนไทยที่เคยคุ้นกับลำดับชั้นและมาดผู้บริหารแบบดั้งเดิม การเลือกสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นทั้งทางเลือกและการท้าทาย โครงสร้างอำนาจเดิมไปพร้อมกัน เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบหรือ horizontal networking relationship ไม่ได้ตั้งอยู่บนการสั่งการ หากตั้งอยู่บนความไว้วางใจ ความเชี่ยวชาญที่เกื้อหนุนกัน และการประสานงานข้ามขอบเขตงาน เมื่อลดกำแพงระหว่างตำแหน่งลง ข้อมูลจึงไหลเวียนเร็วขึ้น ความร่วมมือเกิดง่ายขึ้น และครูจากหลายเจเนอเรชันสามารถหันกลับมาเห็นเป้าหมายเดียวกันได้ชัดเจนขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน เส้นอำนาจเชิงสัญลักษณ์ก็พร่าเลือนได้ง่าย ผู้บริหารจึงต้องออกแบบระยะห่างระหว่างความเป็นกันเองกับความน่าเชื่อถืออยู่ตลอดเวลา

ประสบการณ์ของรองผู้อำนวยการรุ่นใหม่คนหนึ่งสะท้อนพลวัตนี้อย่างเด่นชัด เขาเลือกวางตัวแบบเข้าถึงง่าย คุยกับครูเหมือนพี่น้อง เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูกล้าพูด กล้าเสนอความเห็น แต่ก็ต้องยอมรับว่า ความเป็นกันเองทำให้บางครั้งครูไม่ค่อยเกรงใจ เสียงสะท้อนนี้แสดงให้เห็นทั้งด้านสว่างและด้านเปราะบางของเครือข่ายแนวราบในสนามจริง

“...เราไม่ค่อยวางตัวว่าเป็นรองฯ หรือ คุยกับครูเหมือนพี่น้อง ข้อดีคือเข้าถึงง่าย กล้าพูด กล้าเสนอ แต่ข้อเสียคือบางทีเขาก็ไม่ค่อยเกรงใจเรา...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

อีกด้านหนึ่ง เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบจะยืนระยะได้ก็ด้วยผลงานที่จับต้องได้ เพราะความไว้วางใจในโรงเรียนไม่ได้เกิดจากคำพูดเพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการที่แต่ละฝ่าย

รู้สึกว่าย่างเข้าด้วยกัน และเห็นชัดว่าผู้บริหารทำได้ตามที่พูดจริง ผู้บริหารบางคนจึงเลือกสร้างเครือข่ายผ่านการทำงานให้สำเร็จ วางแผนให้ชัด แล้วปล่อยให้ผลลัพธ์เป็นตัวอธิบายตัวเอง เมื่อผู้อำนวยการเริ่มมอบหมายงานแล้วปล่อยให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานลงมืออย่างเต็มที่ นั่นคือจุดที่ความไว้วางใจในแนวราบเริ่มแข็งแกร่งขึ้น และกลายเป็นฐานสำคัญของทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ในโรงเรียน

“...ผมทำให้เขายอมรับด้วยงานที่สำเร็จ ทำงานให้เห็น วางแผนให้ชัด แล้วปล่อยให้ผลลัพธ์พูด ผอ.จะเริ่มไว้วางใจเราก็คอนที่มอบแล้วปล่อยให้ทำ นั่นแหละ...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

นอกเหนือจากภายในโรงเรียน เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบยังขยายออกไปสู่ระดับข้ามสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นเขตพื้นที่ ศึกษาพิเศษ โรงเรียนคู่พัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคเอกชนในพื้นที่ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากไม่ได้รอให้ความสัมพันธ์ถูกจัดสรรให้จากโครงสร้างเดิม แต่ลงมือประสานงานเอง ติดต่อเอง และนำผลงานของโรงเรียนออกไปนำเสนอด้วยตนเอง การกระทำซ้ำๆ ในลักษณะนี้ทำให้เกิดเครือข่ายที่ตอบรับกันด้วยความเชื่อใจและประสบการณ์ร่วมมากกว่าด้วยยศตำแหน่งเพียงอย่างเดียว

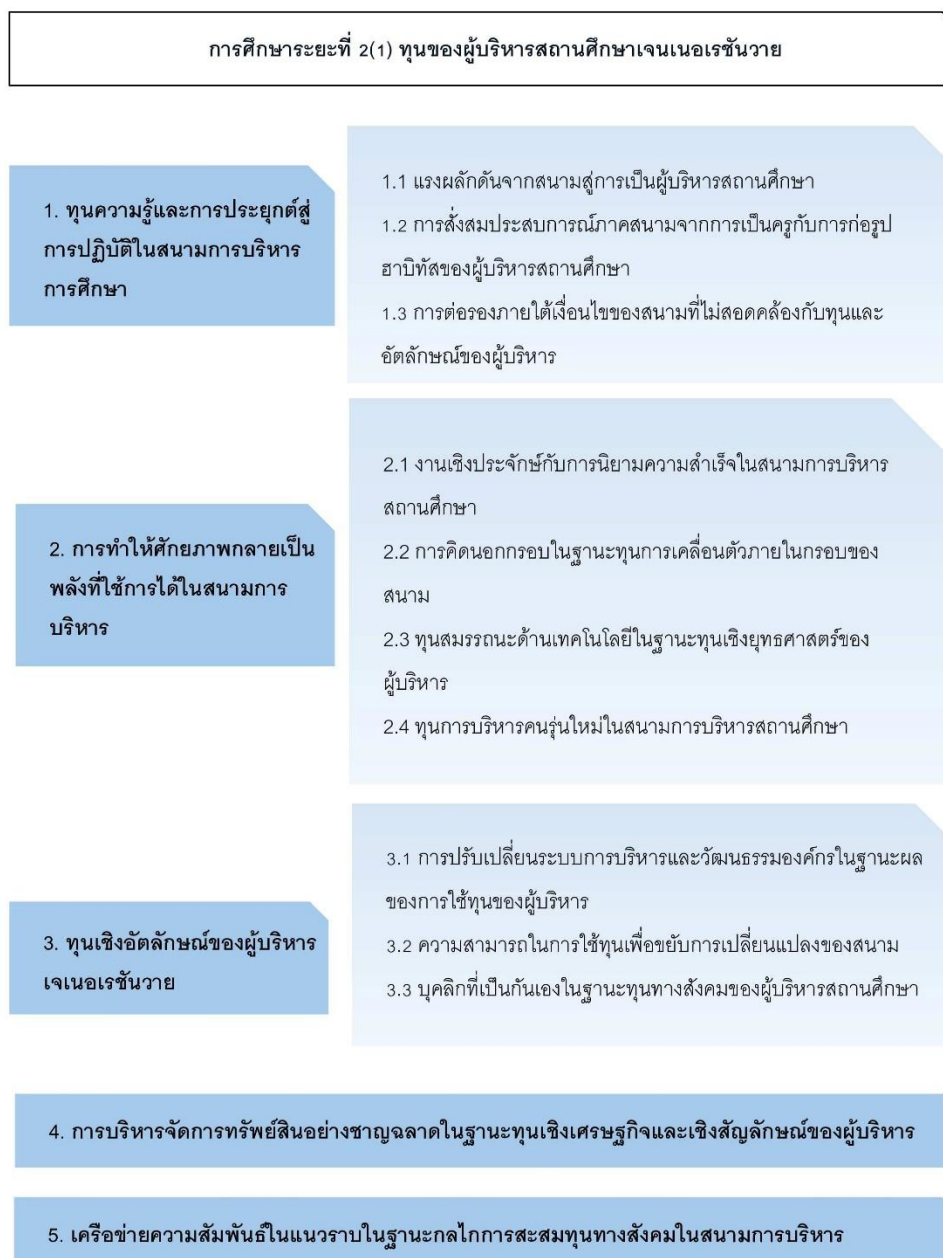
ในมิติของสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยสะท้อนให้เห็นว่า เครือข่ายแนวราบจะทรงพลังควบคู่ไปกับแนวดิ่งได้ เมื่อผู้นำยังรักษามาตรฐานที่องค์กรยอมรับ ทั้งในด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย และสัญลักษณ์อื่นๆ ที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพ หากผู้บริหารวางตัวสลายเกินไป ไม่ทำตามมาตรฐานที่คาดหวัง แม้จะมีเครือข่ายที่ดีเพียงใด ทุนทางสังคมก็เสี่ยงจะถูกลดทอนด้วยเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ในทางกลับกัน เมื่อผู้นำทำให้เห็นทั้งในเนื้องานและในสัญลักษณ์ เครือข่ายแนวราบจะยิ่งกลายเป็นฐานของความชอบธรรมที่มั่นคงมากขึ้น

ในระดับชีวิตการทำงาน เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบยังทำหน้าที่เป็นที่พึ่งทางใจของผู้บริหารหน้าใหม่ ช่วงเปลี่ยนผ่านจากครูสู่ผู้บริหารมักเต็มไปด้วยความกดดัน ความเครียด และความรู้สึกโดดเดี่ยว การมีทีมงาน ครูในฝ่าย เพื่อนร่วมรุ่น หรือเครือข่ายนอกโรงเรียนที่สามารถพูดคุยปรึกษา และขอคำแนะนำได้ทันที ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถยืนหยัดอยู่ในสนามที่กดดันได้โดยไม่ต้องล้มถอยง่าย ๆ

ท้ายที่สุด เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงเทคนิคการบริหาร แต่เป็นภาษาการทำงานชุดใหม่ในโรงเรียนไทย ภาษาที่สื่อว่าเรายอมรับในความสามารถของกันและกัน พร้อมสลับบทบาทนำและตามตามภารกิจ ทำงานให้เห็นมากกว่าพูด และแบ่งปันชัยชนะร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อภาษานี้ถูกใช้ซ้ำผ่านการปฏิบัติจริง เครือข่าย

แนวราบก็จะค่อยๆ กลายเป็นโครงสร้างที่คงทนขององค์กร ที่ช่วยพยุงโรงเรียนในวันที่ยากลำบาก และเร่งให้วันที่ดีมาถึงเร็วขึ้นในสนามวัฒนธรรมการศึกษาไทย

จากผลการศึกษาในระยะที่ 2 สามารถสรุปทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชัน วายสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เมื่อนำผลการวิจัยระยะที่ 1 และผลการวิจัยระยะที่ 2 มาเปรียบเทียบกัน จะพบทุนที่จำเป็นในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา 2) ทักษะการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม 3) การประกอบสร้างที่น่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา 4) ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาระในการบริหารสถานศึกษา 5) เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา 6) คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา 7) การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร 8) การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร 9) เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร และทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ถูกทำให้เป็นอื่นในสนาม คือ ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ดังภาพ

ภาพรวมการศึกษาระยะที่ 1 เปรียบเทียบกับระยะที่ 2

สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ.



ภาพประกอบ 3 การเปรียบเทียบผลการศึกษาระยะที่ 1 และระยะที่ 2

เมื่อจำแนกทุนที่ได้ตามแนวคิดของบูดีเยอร์ สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ทุนเศรษฐกิจ

เจนเนอเรชันเอกซ์ ประกอบด้วย เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และการที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน และความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหาร

เจนเนอเรชันวาย ประกอบด้วย และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร

2. ทุนทางวัฒนธรรม

เจเนอเรชันเอกซ์ ประกอบด้วย การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน การมี วาทศิลป์และทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการ บริหาร การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารในสนาม การใช้ เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของ สนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหาร และคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบ ธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา

เจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การสั่งสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาปิทัสของผู้บริหารสถานศึกษา การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของผู้บริหาร การคิดนอก กรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุน เชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร และทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา

3. ทุนเชิงสัญลักษณ์

เจเนอเรชันเอกซ์ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิง สัญลักษณ์ที่สนามคาดหวัง และการประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหาร ภายในสนามการบริหารสถานศึกษา

เจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย งานเชิงประจักษ์กับการนิยามความสำเร็จในสนามการ บริหารสถานศึกษา

4. ทุนทางสังคม

เจเนอเรชันเอกซ์ ประกอบด้วย การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของ ผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษาและเครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติ ของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา

เจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวนอนในฐานะกลไกการ สะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร

สามารถสรุปได้ดังภาพ

ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายตามแนวคิดของบูร์ดิเยอร์

สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา			
ทุนเศรษฐกิจ		ทุนทางวัฒนธรรม	
เจเนอเรชั่นเอกซ์	เจเนอเรชั่นวาย	เจเนอเรชั่นเอกซ์	เจเนอเรชั่นวาย
3.1 เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และการที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน	4. การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร	1.1 การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ 1.2 การเลือกใช้ภาษา ท่าทีในสนามการสื่อสาร 1.3 ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร 2.2 การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารในสนาม 2.3 การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา 2.4 ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหารมัธยมศึกษา 6. คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนาม	1.1 แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1.2 การสั่งสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 1.3 การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของผู้บริหาร 2.2 การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม 2.3 ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร 2.4 ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา
ทุนเชิงสัญลักษณ์		ทุนทางสังคม	
เจเนอเรชั่นเอกซ์	เจเนอเรชั่นวาย	เจเนอเรชั่นเอกซ์	เจเนอเรชั่นวาย
2.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิงสัญลักษณ์ที่สนามคาดหวัง 4. การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา	2.1 งานเชิงประจำกับการนิยามความสำเร็จในสนามการบริหารสถานศึกษา	4. การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา 5. เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา	5. เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร

ภาพประกอบ 4 แสดงการจำแนกทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นเอกซ์และเจเนอเรชั่นวายตามแนวคิดของบูร์ดิเยอร์

3. การศึกษาระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พบว่า ทุนที่จำเป็นในสนามวัฒนธรรมประกอบด้วย 9 ด้าน ซึ่งใน 9 ด้านนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวายมีทุนเดิม อยู่ 4 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะ

ทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร และ ทุนที่ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายไม่มีอีก 5 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา

การศึกษาระยะที่ 3 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในการได้มาซึ่งทุนที่จำเป็นในสนามที่ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายไม่มี อันได้แก่ 1) ทรัพยากรเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม 2) การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา 3) ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา 4) เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา 5) คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา ผู้วิจัยได้จัดลำดับการศึกษาออกเป็น 2 ระยะย่อย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะ 3.1 การสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในระยะที่ 2

การศึกษาระยะที่ 3.1 เป็นการสังเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระยะที่ 2 ที่ เป็นความรู้เกี่ยวกับทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย มาสังเคราะห์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย มีกลยุทธ์อย่างไร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก โดยอาศัยแนวคิดเรื่อง ทุน ของบูดีเยอร์เป็นกรอบวิเคราะห์หลัก ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย มีกลยุทธ์การใช้ทุน 12 กลยุทธ์ กลยุทธ์การสะสมทุน 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน 3 กลยุทธ์ และกลยุทธ์การสร้างทุน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์การใช้ทุน ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว 2) ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน 3) การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม 4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ 5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน 6) ผู้ประสานสิบทิศ 7)

การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ 8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร 9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร 11) ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า 12) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์

3.1.2 กลยุทธ์การสะสมทุน ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ 2) การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ 4) ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์ 5) ศิลปะแห่งการสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธา 6) บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ 7) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.1.3 กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ 3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น

3.1.4 กลยุทธ์การสร้างทุน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน 2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ” 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สามารถอธิบายได้ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

3.1.1 การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องดำเนินชีวิตการทำงานท่ามกลางโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ยังรากลึก การดำรงอยู่ไม่ได้ขึ้นกับตำแหน่งเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการต่อรองผ่านการใช้ทุนหลายมิติ ตามกรอบคิดของบูดีเยอร์ ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งเชื่อมโยงและแปรเปลี่ยนตามเงื่อนไขของสนาม การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค แต่เป็นการต่อสู้เพื่อยืนยันความชอบธรรมของตนเอง การนำความรู้ทางวิชาการ ทักษะเทคโนโลยี และวิธีบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้ คือการต่อรองกับบรรทัดฐานเดิมที่ให้ความสำคัญกับอาวุโสและประสบการณ์ในระบบราชการ การเลือกสื่อสารด้วยความประนีประนอมและการฟังอย่างตั้งใจ เป็นมากกว่ามนุษย์สัมพันธ์ หากยังทำหน้าที่เป็นกลยุทธ์ลดแรงเสียดทาน ป้องกันการถูกปฏิเสธ และเปิดพื้นที่ให้ความร่วมมือเกิดขึ้น ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า กลยุทธ์การใช้ทุน ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว 2) ประสบการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน 3) การใช้ทักษะการ

ฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม 4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ 5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน 6) ผู้ประสานสิบทิศ 7) การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ 8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร 9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร 11) ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่ กับรุ่นเก่า 12) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์ ดังนี้

1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว

ในสนามการบริหารสถานศึกษา ทุนเศรษฐกิจปรากฏเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เติบโตขึ้นมาท่ามกลางระบบราชการที่ซับซ้อนและงบประมาณที่จำกัด การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงจึงไม่ใช่เพียงเรื่องส่วนตัว แต่เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ และการเสริมพลังให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น หลายกรณีสะท้อนชัดว่าความพร้อมทางการเงินตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีส่วนผลักดันให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถลงทุนกับการศึกษาต่อเพื่อสะสมทุนวัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว ดังปรากฏในคำบอกเล่าที่ว่า

“ตอนที่น้องพ่จะมีทุนเรื่องซัพพอร์ตพ่อแม่ได้แล้ว ก็เลยมาเรียนปริญญาเอก ตอนนั้นมันรู้สึกพร้อมขึ้น ทั้งเรื่องครอบครัวและเรื่องการวางแผนอนาคตของตัวเอง มันเหมือนเป็นจังหวะที่ลงตัวว่าตอนที่ยังไม่มั่นคงทางการเงิน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ในบริบทการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารจำนวนมากพบว่างบประมาณราชการไม่สามารถตอบสนองความจำเป็นเฉพาะหน้าได้ทันที ไม่ว่าจะเป็นค่าซ่อมมรระหว่างปฏิบัติราชการหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ผู้บริหารต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อพุงระบบงานให้เดินต่อไปได้ ความเคลื่อนไหวเช่นนี้สะท้อนการใช้ทุนเศรษฐกิจเป็นกลไกทางสังคมที่หล่อเลี้ยงความสัมพันธ์และศรัทธาในองค์กรมากกว่าจะเป็นเพียงเรื่องเงิน

“จะให้เขาหารเหรหอะ เราก็ต้องตอบแทนน้ำใจเขาที่เขาทำงานเพื่อส่วนรวม บางทีรู้ว่าไม่ใช่หน้าที่เราต้องออกเอง แต่ถ้าไม่ทำงานมันจะไม่เดิน แล้วเราก็อยากให้ทีมรู้ว่าเรามองเห็นความตั้งใจของเขาเสมอ” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีงบน้อย ภาระเช่นนี้ยิ่งทวีความจำเป็น ผู้บริหารหลายรายต้องรับบทเป็นผู้สนับสนุนเงียบ ตั้งแต่การซื้อของใช้พื้นฐานไปจนถึงการจัดหาน้ำดื่มสำหรับกิจกรรม ความคาดหวังที่ไม่ถูกพูดออกมาเหล่านี้ทำให้ทุนเศรษฐกิจแปรสภาพเป็นสัญลักษณ์ของความเสียสละและความพร้อมมากกว่าจะเป็นเพียงต้นทุนทางการเงิน ขณะเดียวกัน ทุนเศรษฐกิจยังผูกโยงกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องดูดี สุภาพ เหมาะสมตามค่านิยมของสังคมไทย ซึ่งล้วนต้องอาศัยการลงทุนส่วนตัวอยู่ไม่น้อย

แม้จะมีแบบแผนการใช้ทุนที่แตกต่างกัน แต่เส้นบาง ๆ ระหว่างน้ำใจ ความสัมพันธ์ และการใช้จ่ายส่วนตัวก็อาจสร้างแรงกดดันในระยะยาว การต้องควักเงินส่วนตัวเข้า ๆ อาจนำไปสู่การก่อหนี้หรือการสูญเสียความเป็นผู้นำเมื่อต้องเผชิญกับการถูกยืมเงินโดยหลักเลียงไม่ได้ ผู้บริหารบางคนจึงเลือกกำหนดขอบเขตทางการเงินควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือมากกว่าพึ่งพาการใช้เงินแก้ปัญหา

ทั้งหมดนี้สะท้อนชัดว่า ความสามารถในการบริหารเศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาระที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียนเอกชนเรชนวายไม่ใช่การมีเงินมากเพียงพอ แต่คือทักษะการวางกลยุทธ์ที่จะใช้เงินอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความไว้วางใจ สร้างพลังใจให้บุคลากร และหล่อเลี้ยงภาพลักษณ์ผู้นำที่มั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและทางใจ ทุนเศรษฐกิจจึงเป็นทั้งเครื่องมือสำคัญและพลังเงียบที่ต้องอาศัยความรอบคอบและศิลปะในการจัดการภายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2) ประสบการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน

การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับเจเนอเรชันวายไม่ใช่เพียงการเลื่อนสถานะในระบบราชการ หากแต่เป็นการเข้าสู่สนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยบรรทัดฐาน ความคาดหวัง และอำนาจเชิงสัญลักษณ์ที่กดทับอยู่ก่อนแล้ว สนามนี้เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องใช้ทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมมาตลอดเส้นทางความเป็นครู ทั้งความรู้ ทักษะวิชาชีพ วิธีคิด และกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับคนหลากหลายรุ่น เพื่อสร้างความชอบธรรม ความไว้วางใจ และอำนาจในการนำโรงเรียนไปข้างหน้า ทุนทางวัฒนธรรมจึงมิใช่สิ่งที่เรียนรู้เพียงจากตำรา แต่ถูกก่อรูปจากประสบการณ์ตรงตั้งแต่วันบรรจุครูจนถึงวันแรกในตำแหน่งผู้บริหาร

สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมาก เส้นทางชีวิตราชการเริ่มต้นจากการแบกรับบทบาทครูและหัวหน้างานหลายด้าน ประสบการณ์เหล่านี้ได้กลายเป็นฐานคิดสำคัญเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ดังตัวอย่างที่สะท้อนว่า

“ช่วยได้เยอะมาก ประสบการณ์ตั้งแต่วันบรรจุจนวันก่อนที่จะมาอยู่ที่นี่ ทุกอย่างออกมาใช้หมดเลย ทั้งงานสอน งานประสานงาน งานที่ต้องลงมือเอง เรารู้สึกว่ามันเป็นทุนที่อยู่กับเราจริงๆ” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

การเปลี่ยนผ่านจากครูไปสู่ผู้บริหารจึงเป็นกระบวนการรีเซตวิธีคิด จากการมองงานในระดับชั้นเรียน ไปสู่การมองภาพรวมของทั้งโรงเรียน หลายครั้งต้องละวิธีคิดแบบครูที่คุ้นเคย แล้วพัฒนาเป็นมุมมองเชิงระบบที่คำนึงถึงบุคลากรทุกฝ่าย การเสริมกำลังใจครู การรับฟังอย่างรอบคอบ และการเป็นตัวกลางนำพานโยบายสู่การปฏิบัติ ล้วนเป็นทักษะที่ต้องสร้างใหม่ในตำแหน่งผู้บริหาร ความท้าทายนี้สะท้อนในคำบอกเล่าที่ว่า

“ผู้บริหารท่านนั้นบอกว่าเนี่ย หนูกำลังมองหามุมความเป็นครูอยู่ ครูทุกคนอาจจะไม่ได้คิดเหมือนเรา เราต้องมองในฐานะผู้บริหารที่จะเสริมขวัญกำลังใจคนอื่นต่อไป แล้วเราก็ต้องฝึกปรับมุมมองตัวเองใหม่ทั้งหมด” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

บทเรียนจากการเป็นครูยังปรากฏผ่านการลงมือทำงานเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากเลือกใช้วิธีแสดงให้เห็นก่อน เพื่อสร้างศรัทธาในที่ทำงาน การทำให้ครูเชื่อมั่นจึงอยู่ที่การสื่อสารอย่างจริงใจ ความเด็ดขาดที่มาพร้อมการรับผิดชอบ และความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรข้ามช่วงวัย ทุนเชิงปฏิบัติเหล่านี้ทำหน้าที่ลดแรงเสียดทานในโรงเรียน และสร้างพื้นที่กลางที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

ขณะเดียวกัน ภาพจำของผู้อำนวยการในวัฒนธรรมไทย ซึ่งมักถูกมองว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน ก็เป็นแรงกดดันที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญ การยืนหยัดอยู่ได้ในสนามเช่นนี้จำเป็นต้องใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ควบคู่กับทุนทางวัฒนธรรม เช่น ความมั่นใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการตัดสินใจที่สื่อสารถึงความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจำนวนมากจึงเลือกพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเรียนรู้ต่อ การอบรม และการเรียนรู้ผ่านสนามจริง เพื่อเพิ่มพูนทุนที่จำเป็นต่อการนำพาโรงเรียนในยุคเปลี่ยนผ่านนโยบายและความคาดหวังของสังคม

ท้ายที่สุด ประสิทธิภาพที่ถูกสั่งสมมาตั้งแต่ความเป็นครู ไม่ได้เป็นเพียงความทรงจำของอดีต แต่ถูกแปรเปลี่ยนเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ถูกนำมาใช้ในทุกวันของการบริหารโรงเรียน ความเข้าใจในความหลากหลายของครู การรู้จักมิติทางสังคมของโรงเรียน และการอ่านเกมความสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถสร้างความชอบธรรมและอำนาจเชิงสัญลักษณ์ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจตามตำแหน่งเพียงอย่างเดียว พวกเขายืนหยัดได้เพราะมีทุนแห่งประสิทธิภาพที่หลอมรวมจากสนามครูสู่สนามบริหาร ทำให้สามารถนำพาโรงเรียนไปข้างหน้าด้วยความเข้าใจและศิลปะแห่งการใช้ทุนอย่างแท้จริง

3) การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม

ในสนามการบริหารโรงเรียนมัธยม ความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้งและการสื่อสารเชิงประนีประนอมทำหน้าที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้ต่อรองเพื่อสร้างความร่วมมือกับบุคลากรหลากหลายรุ่น ทักษะนี้ไม่ใช่เพียงทักษะปฏิบัติ แต่เป็นพลังหนุนนวลที่ช่วยประคับประคองความสัมพันธ์ท่ามกลางแรงกดดันจากสายตาดูเฝ้าจับจ้องผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา ความตระหนักถึงความเสี่ยงของการสื่อสารผิดพลาดทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เลือกใช้การฟังเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการลดความขัดแย้งและเสริมความไว้วางใจ ดังสะท้อนในคำกล่าวว่า

“พอมาเป็นผู้บริหารจะถูกสายตาดูที่มันจับจ้องอยู่ เราต้องระวังมากขึ้นเพราะสิ่งที่เราจะพลาดต้องน้อยลง เวลาจะพูดอะไรต้องฟังให้มากขึ้นก่อน แล้วเราจะเป็นคนประนีประนอมได้ง่ายกว่าเดิม เพราะเราเห็นว่าทุกอย่างมีผลกระทบตามมาเสมอ” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

การฟังเช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากการฝึกฝนและการเผชิญสถานการณ์จริงจนกลายเป็นทุนที่ฝังตัวอยู่ในฮาบิทัสของผู้บริหาร เมื่อผสมผสานกับทักษะการสื่อสารเชิงประนีประนอม ก็ช่วยให้การนำนโยบายจากฝ่ายบริหารลงสู่ระดับครูเป็นไปอย่างราบรื่น การสื่อสารจึงไม่ใช่เพียงการส่งข้อมูล แต่เป็นการเชื่อมความเข้าใจและรักษามรรยาการการทำงานให้อึดต่อความร่วมมือ คำบอกเล่าที่สะท้อนบทบาทนี้คือ

“เราต้องสื่อสารกับทั้ง ผอ. และครูในเวลาเดียวกัน ซึ่งมันไม่ได้ง่ายเลย สิ่งที่ทำให้เราทำงานได้คือการประนีประนอมและการรักษาความสัมพันธ์ เพราะถ้าสื่อสารผิดนิดเดียวงานทั้งระบบมันสะท้อนหมด เราก็ต้องหาทางพูดให้ทุกฝ่ายยอมรับได้” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ทักษะการสื่อสารและการประนีประนอมยังทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างบุคลากรหลายรุ่น ความยืดหยุ่น ความเข้าใจ และความสามารถในการเลือกใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับแต่ละวัยช่วยลดแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นได้ง่ายในบริบทโรงเรียน นอกจากนี้ การพูดโน้มน้าวยังทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยสร้างศรัทธา ยอมรับ ทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ใช้พลังของการสื่อสารเพื่อสร้างสภาวะร่วมในการทำงาน

ทุนการฟังและการสื่อสารจึงทำหน้าที่เปลี่ยนบรรยากาศของสนามที่เต็มไปด้วยความไม่ไว้วางใจให้กลายเป็นพื้นที่ที่เอื้อต่อการร่วมมือ แม้โรงเรียนจะเป็นพื้นที่ที่ผูกพันกับโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิม แต่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถสร้างรูปแบบอำนาจแบบใหม่ที่อาศัยความนุ่มนวล ความเข้าใจ และความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน บทบาทของการฟังจึงไม่ใช่เรื่องส่วนตัว แต่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ทรงพลังในการสถาปนาความชอบธรรมใหม่ในสนามการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญความท้าทายที่เกินกว่าการจัดการงานภายในโรงเรียน เพราะสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนไม่ได้เป็นพื้นที่ปิด หากเป็นพื้นที่ที่ต้องอาศัยการเชื่อมโยงกับบุคคลและองค์กรภายนอกอยู่เสมอ การสร้างเครือข่ายแนวราบจึงกลายเป็นทุนทางสังคมที่ทรงพลังในการต่อรอง สร้างความร่วมมือ และเพิ่มศักยภาพของโรงเรียนในการเผชิญข้อจำกัดของระบบราชการ เครือข่ายดังกล่าวทำหน้าที่เป็นพื้นที่

เรียนรู้อารมณ์ของผู้บริหาร ช่วยแบ่งเบาภาระทางอารมณ์และเพิ่มโอกาสแลกเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้จริง ดังสะท้อนในคำพูดว่า

“เครือข่ายที่ตอนไปรองก็จะมีแค่เพื่อนรองด้วยกันเอาไว้ปรึกษางาน บางเรื่องเราก็ไม่รู้จะถามใคร นอกจากเขา มันช่วยได้เยอะมากเพราะทุกโรงเรียนมีปัญหาค้างกัน และบางทีแนวทางของคนอื่นก็มาช่วยเราได้พอดี” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

เครือข่ายไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะเพื่อนร่วมตำแหน่ง แต่ยังขยายไปสู่ชุมชนหน่วยงานท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการพัฒนานักเรียน การออกไปประสานงานภายนอกจึงเป็นทักษะที่ต้องใช้ควบคู่กับการบริหารงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจำนวนมากพบว่า การเปิดใจเข้าหาชุมชนคือกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและทรัพยากรสนับสนุนใหม่ๆ ตัวอย่างคำกล่าวที่สะท้อนมุมมองนี้ชัดเจนคือ

“เราก็ต้องออกไปหาเขา ไปคุย ไปบอก ไปขออะไรอย่างเงี้ยละ อันนี้เป็นทักษะ เพราะถ้าเราไม่ออกไปโรงเรียนก็จะอยู่ของตัวเองลำพัง แล้วหลายอย่างมันจะเดินต่อไปไม่ได้เลย โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องใช้ความร่วมมือจากชุมชน” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

การมีเครือข่ายแนวราบทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิณกำลังโรงเรียนให้กลายเป็นภาระร่วมของชุมชน และยิ่งช่วยเปลี่ยนทุนทางสังคมกลับมาเป็นทุนทางวัฒนธรรม เช่น ความรู้ใหม่จากหน่วยงานภายนอก รวมถึงทุนเชิงสัญลักษณ์ เช่น ความน่าเชื่อถือในสายตาสังคม ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจกับผู้ปกครอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสนับสนุนโรงเรียนทั้งในมิติทรัพยากรและบรรยากาศทางสังคม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องทำหน้าที่เป็นนักสร้างเครือข่ายโดยธรรมชาติ เชื่อมโยงผู้คนหลากหลายกลุ่มเพื่อให้โรงเรียนมีพื้นที่ยืนและขับเคลื่อนงานได้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การใช้ทุนทางสังคมเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ถูกมองเพียงในฐานะผู้จัดการที่ยึดติดกับกรอบราชการ แต่ถูกมองว่าเป็นผู้ประสานงาน ผู้เชื่อมโยง และผู้สร้างความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายแนวราบจึงกลายเป็นทั้งทักษะและพลังต่อรองสำคัญที่ช่วยลดแรงกดดันเชิงโครงสร้าง และทำให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่ได้ในสนามวัฒนธรรมที่ยังคงถูกครอบงำด้วยบรรทัดฐานแบบดั้งเดิม บทบาทเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นผู้ขยายขอบเขตทางสังคมของโรงเรียนและสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ใหม่ให้กับทั้งตัวเองและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนผู้บริหารถือเป็นหนึ่งในทุนทางสังคมที่โดดเด่นของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ซึ่งเติบโตมาจากประสบการณ์ร่วมกันในยุคที่สังคมไทยเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็ว เครือข่ายเพื่อนร่วมรุ่นจึงถูกใช้เป็นทั้งที่ปรึกษา พื้นที่แลกเปลี่ยนความคิด และกลไก

เสริมพลังใจในการทำงาน เครือข่ายเหล่านี้ไม่ต้องอยู่บนความสัมพันธ์เชิงอำนาจเหมือนโครงสร้างการบริหารแบบดั้งเดิม หากแต่อยู่บนความเข้าใจร่วมกันของคนที่ผ่านมาเส้นทางคล้ายกัน ทำให้การสนทนาและการขอคำปรึกษาเป็นไปอย่างเปิดเผยและจริงใจ ผู้บริหารคนหนึ่งสะท้อนถึงคุณค่าของเครือข่ายนี้ว่า

“เครือข่ายที่ตอนไปรองก็จะมีแค่เพื่อนรองด้วยกันเอาไว้ปรึกษางาน หลายเรื่องเรายุกันตรง ๆ ได้โดยไม่ต้องกังวล เพราะเขาเจอเหมือนเรา แล้วเขาก็เข้าใจความกดดันที่คนเป็นรองต้องเจอทุกวัน มันกลายเป็นที่พึ่งทางใจและทางงานไปพร้อมกัน” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

มิติด้านจิตวิทยาสังคมของเครือข่ายเพื่อนร่วมรุ่นจึงสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญแรงกดดันทั้งจากครู ผู้ปกครอง และโครงสร้างราชการที่ซับซ้อน การมีคนคอยรับฟังอย่างเข้าใจ ช่วยให้ผู้รู้สึกไม่โดดเดี่ยว และช่วยคลี่คลายความเครียดที่สะสมจากการทำงานในสนามจริง อีกตัวอย่างหนึ่งได้สะท้อนบทบาทของเครือข่ายเพื่อนในฐานะแหล่งแรงหนุนใจว่า

“เวลาเจอปัญหาหนักๆ ก็จะโทรหากลุ่มเพื่อนรอง บางครั้งเขาอาจไม่ได้แก้ปัญหาให้เราโดยตรง แต่เขาให้กำลังใจ แล้วก็เล่าประสบการณ์ที่คล้ายกันให้ฟัง มันทำให้เรารู้สึกว่ายังมีคนอยู่ข้าง ๆ ไม่ได้สู้คนเดียวในโรงเรียน” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนผู้บริหารจึงทำหน้าที่มากกว่าการพูดคุยทั่วไป หากแต่เป็นพื้นที่ปลอดภัยที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง ทดลองวิธีคิดใหม่ ๆ และรับฟังคำแนะนำที่ตั้งอยู่บนความเข้าใจเชิงลึกของบริบทเดียวกัน ซึ่งไม่สามารถหาได้จากคนที่อยู่นอกวงการ การแลกเปลี่ยนเช่นนี้ช่วยสร้างทุนทางวัฒนธรรมในรูปแบบขององค์ความรู้จากประสบการณ์ตรง อีกทั้งยังเป็นทุนทางสังคมที่ช่วยยึดโยงผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าด้วยกันในสถานการณ์ที่ต้องการพลังใจและความมั่นคงทางอารมณ์

เมื่อพิจารณาเชิงวัฒนธรรม เครือข่ายเพื่อนร่วมรุ่นจึงทำหน้าที่เสมือนเกราะคุ้มกัน ช่วยลดแรงกดดันเชิงโครงสร้าง และเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามกับบรรทัดฐานเดิม ๆ ของระบบการศึกษาได้โดยไม่รู้สึกว่าตนเองต้องเผชิญทุกอย่างเพียงลำพัง การสนับสนุนกันและกันในลักษณะนี้ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมการศึกษาที่ซับซ้อน พร้อมทั้งนำพาโรงเรียนไปข้างหน้าด้วยพลังใจและความมั่นคงที่เกิดจากความสัมพันธ์แน่นแฟ้นในเครือข่ายของตนเอง

6) ผู้ประสานสิบทิศ

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายตระหนักว่าโรงเรียนไม่อาจรับมือกับปัญหาเชิงซับซ้อนได้เพียงลำพัง หลายประเด็น เช่น ปัญหายาเสพติด ความปลอดภัยของนักเรียน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ เป็นเรื่องที่เกินขอบเขตของ

โรงเรียนที่จะจัดการได้ด้วยตนเอง การประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน และตำรวจจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการระดมพลังจากภายนอกเข้ามาเสริมทุนภายในโรงเรียน การรับรู้เช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ทุนทางสังคมไม่ได้ถูกใช้เพียงเพื่อสร้างเครือข่าย หากแต่เป็นกลไกในการต่อรองเพื่อให้โรงเรียนมีทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุนที่เพียงพอ ดังปรากฏในคำบอกเล่าที่ว่า

“เครือข่ายเหล่านี้สำคัญ อย่างเรื่องยาเสพติด โรงเรียนแคดูแลตัวเองก็ยาก ถ้าเราได้ตำรวจมาช่วย เวลามีปัญหาเขามาช่วยอบรม มาช่วยดูแลเด็ก มันเบาแรงเราเยอะมาก และเด็กก็ปลอดภัยขึ้นด้วย” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

การประสานงานภายนอกจึงทำหน้าที่มากกว่าการขอความช่วยเหลือ แต่เป็นการจัดวางความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้เกิดความร่วมมืออย่างสมดุล การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือองค์กรเอกชนมักตามมาด้วยความไว้วางใจในบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งช่วยเสริมทุนเชิงสัญลักษณ์ของโรงเรียนไปพร้อมกัน ผู้บริหารอีกคนหนึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อใจในชุมชนว่า

“ถ้าเราทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเชื่อใจ เขาก็จะช่วยเรา ตั้งแต่เรื่องเล็กๆ อย่างจัดหาน้ำดื่มไปจนถึงการสนับสนุนโครงการใหญ่ของโรงเรียน บางครั้งเขายื่นมือก่อนที่เราจะเอ่ยปากด้วยซ้ำ” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ความร่วมมือเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่าการประสานงานไม่ได้เป็นเพียงการดึงทรัพยากร แต่คือการสร้างพื้นที่ใหม่ที่โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนงานร่วมกับชุมชนได้อย่างมีพลัง ทุนทางสังคมในเชิงรุกช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการ และสามารถดึงภาคีสำคัญให้เข้ามามีส่วนร่วมในประเด็นที่โรงเรียนไม่อาจรับมือได้ลำพัง การจัดวางเครือข่ายภายนอกในลักษณะนี้ช่วยให้โรงเรียนได้รับองค์ความรู้ใหม่ ความคุ้มครองทางสังคม และพลังสนับสนุนที่ต่อยอดสู่ความน่าเชื่อถือในสายตาผู้ปกครองและชุมชน

บทบาทของผู้บริหารจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การจัดการงานภายในโรงเรียน แต่ขยายไปสู่การเป็นผู้ประสานสิบทิศที่ต้องมองเห็นความเชื่อมโยงเชิงระบบของปัญหา และเลือกใช้ทุนทางสังคมอย่างมีกลยุทธ์เพื่อให้โรงเรียนสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกินกำลัง การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกจึงเป็นทั้งกลยุทธ์และทักษะที่ช่วยให้โรงเรียนยืนหยัดอยู่ได้ในสภาวะที่ซับซ้อน และยังเป็นพลังสำคัญที่ผลักดันโรงเรียนให้พัฒนาได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็วขึ้นทุกวัน

7) การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ของผู้บริหารทำหน้าที่มากกว่าการสร้างภาพประทับใจภายนอก หากเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สื่อถึงความน่าเชื่อถือ อำนาจ และคุณค่าทางสังคมในสายตาของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การลงทุนในบุคลิกภาพจึงเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ต่อรองกับบรรทัดฐานดั้งเดิมของโรงเรียนที่ยังให้ความสำคัญกับความอาวุโสและความเป็นทางการ บุคลิกภาพกลายเป็นรหัสทางวัฒนธรรมที่บอกถึงความพร้อม ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพ ซึ่งต้องสร้างผ่านการแต่งกาย การพูด การวางตัว และการสื่อสารทุกมิติ ดังที่สะท้อนจากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ตอนแรกชอบแต่งตัวสีสดๆ ใส่เสื้อเชิ้ตลายๆ แต่พอมาเป็นผู้บริหารต้องเปลี่ยนหมด ต้องเลือกโทนเรียบ ดูทางการ เพราะรู้ว่าภาพเราคือภาพโรงเรียน แล้วครู นักเรียน ผู้ปกครองเขาดูเราตลอดเวลา เราเลยต้องปรับตัวให้เหมาะกับบทบาทที่รับอยู่” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

การปรับบุคลิกภาพจึงไม่ใช่เพียงการแต่งตัวให้ดูดี แต่เป็นการสื่อสารถึงความพร้อมที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยกว่าครูหลายคนจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการวางตัวอย่างสุ่มและสุภาพของภาษา ทั้งเพื่อถ่วงดุลกับทุนอาวุโสของครูและเพื่อสร้างมาตรฐานความเป็นมืออาชีพในโรงเรียน การแต่งกายที่เรียบร้อย การควบคุมอารมณ์ และการพูดที่มั่นคงจึงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารยืนหยัดได้ท่ามกลางค่านิยมเดิมในโรงเรียน ผู้บริหารคนหนึ่งสะท้อนว่า

“ผมรู้ตัวว่าผมอายุน้อยกว่า ต้องแต่งตัวให้ดูทางการกว่าคนอื่น พูดให้นิ่งกว่า เพราะถ้าเราดูไม่พร้อมเขาจะมองว่าเรายังเด็ก ยังไม่น่าเชื่อถือ เราเลยต้องลงทุนกับบุคลิกเราเองเพื่อให้เขาเชื่อว่าเรานำโรงเรียนได้” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

การลงทุนด้านภาพลักษณ์ยังขยายไปสู่การใช้สัญลักษณ์สาธารณะ เช่น การออกสื่อ การถ่ายภาพประชาสัมพันธ์ และการสร้างตัวตนผ่านหน้าตาต่างออนไลน์ของโรงเรียน ซึ่งทำให้ผู้บริหารและโรงเรียนถูกมองว่าเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นพื้นที่สื่อสารความเป็นมืออาชีพ ความจริงใจ และตัวตนของโรงเรียนไปพร้อมกัน การสร้างภาพลักษณ์จึงกลายเป็นการสร้างแบรนด์โรงเรียนในเชิงสัญลักษณ์ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้กำกับทิศทางคุณค่าที่โรงเรียนต้องการนำเสนอ

บุคลิกภาพที่มั่นคงและภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ทำให้เกิดความไว้วางใจจากครู และชุมชน ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่สามารถต่อยอดไปสู่ความร่วมมือในระดับนโยบายหรือการพัฒนาโครงการต่างๆ ภาพลักษณ์ที่ดีจึงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเพียงจากภายนอก แต่เป็นผลรวมของความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก สิ่งทีพูด และสิ่งที่ทำ เมื่อความสอดคล้องเช่นนี้ถูก

เห็นซ้ำๆ ในสนามปฏิบัติการทางสังคม ภาพลักษณ์นั้นก็จะกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่คงทนและทรงพลัง

การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์จึงเป็นมากกว่าการสร้างภาพ หากเป็นกระบวนการผลิตและรักษาทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความชอบธรรม และเพื่อให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถต่อรองกับโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิมในโรงเรียนได้อย่างสง่างามและมั่นคง ภาพลักษณ์จึงเป็นทั้งเครื่องมือและพลังที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการมองเห็น ได้รับการยอมรับ และสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบโจทย์ยุคสมัยมากขึ้น

8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร

สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การจัดการทุนเศรษฐกิจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงบประมาณโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดการการเงินส่วนตัวอย่างรอบคอบ เพราะสถานการณ์ในโรงเรียนมักบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้จ่ายเงินของตนเองในบางจังหวะ การใช้เงินอย่างไม่ระวังอาจนำไปสู่วิกฤตทางสังคมและสัญลักษณ์ เช่น การเกิดหนี้สิน การถูกบุคลากรยืมเงิน หรือตั้งคำถามต่อความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในสายตาครูและชุมชน ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนความสำคัญของวินัยทางการเงินว่า

“ผู้บริหารต้องจัดการการเงินของตนเองให้เป็น ไม่งั้นจะกลายเป็นหนี้หรือถูกยืมเงินจากบุคลากร ซึ่งกระทบต่อความน่าเชื่อถือ เพราะถ้าเรายังจัดการเงินตัวเองไม่ได้ คนก็จะสงสัยว่าเราจะบริหารโรงเรียนได้อย่างไร” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักต้องควักทุนส่วนตัวเพื่อให้งิจกรรมเดินหน้า ทั้งในเรื่องเร่งด่วนและในเรื่องที่เป็นความจำเป็นขององค์กร แต่หากการควักเงินเกิดบ่อยครั้งโดยไม่มีแผนการชัดเจน ก็อาจทำให้รายได้ส่วนตัวไม่เพียงพอและกลายเป็นภาระในระยะยาว ประสบการณ์หนึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแรงกดดันนี้อย่างเป็นรูปธรรมว่า

“ถ้าเราไม่วางแผนการใช้จ่าย มันจะกลายเป็นภาระ เพราะบางที่เราต้องควักเองตลอด ถ้าไม่มีการควบคุมรายได้ส่วนตัวก็อาจไม่พอ และสุดท้ายเราจะเครียดเองโดยที่งานก็ยังคงต้องเดินต่อ” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

การจัดการเศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาระที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียนรุ่นใหม่จึงต้องอาศัยการเลือกใช้น้ำหรือ selective spending โดยตระหนักว่าไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่ควรใช้เงินส่วนตัว การรู้จักตัดสินใจว่าเรื่องใดควรลงทุน เรื่องใดควรใช้วิธีอื่นแทน เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ทางสังคมที่ช่วยป้องกันไม่ให้ความเสียสละกลายเป็นภาระ ผู้บริหารบางรายอธิบายมุมมองนี้ว่า การให้ทุกเรื่องไม่ได้สร้างความยั่งยืน แต่กลับทำให้ความ

คาดหวังของคนรอบข้างสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น การเลือกควักในบางเรื่องจึงเป็นการควบคุมทิศทางของทุนให้แปลงเป็นคุณค่าอย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงวัฒนธรรมและเชิงสัญลักษณ์

การวางแผนการเงินอย่างรอบคอบทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถแปลงทุนเศรษฐกิจให้ไหลเวียนไปเป็นทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้เงินในจังหวะที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนครูด้วยเหตุผลที่เหมาะสม หรือการลงทุนบางอย่างเพื่อเสริมภาพลักษณ์ความพร้อมในการบริหาร กลยุทธ์เช่นนี้จะสะท้อนถึงฮาบทิสของผู้นำรุ่นใหม่ที่ยืนยันจะใช้ความรอบคอบเป็นเกราะกำบัง และใช้เงินเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการต่อรองกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่ภาระที่กีดกร่อนตนเอง

ท้ายที่สุด การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบส่วนตัวและบทบาทผู้นำองค์กร เมื่อผู้บริหารไม่ตกอยู่ในความลำบากทางการเงิน เขาก็สามารถใช้ทุนเศรษฐกิจเป็นพลังในการสร้างความมั่นคง ยกระดับความน่าเชื่อถือ และขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปไกลกว่าเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ไปถึงการสร้างความยั่งยืนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างแท้จริง

9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำนาจของผู้บริหารไม่ได้ตั้งอยู่บนโครงสร้างตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่ยังอยู่บนพลังของทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ปรากฏผ่านวุฒิการศึกษา รางวัล บุคลิกภาพ ไปจนถึงชื่อเสียงทางวิชาชีพ ทุนลักษณะนี้ทำหน้าที่เป็นพลังเงียบที่ช่วยลดแรงต้านจากครูอาวุโส เสริมความมั่นใจให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างความชอบธรรมในการนำองค์กร การลงทุนด้านวุฒิการศึกษาสูง เช่น ปริญญาเอก มักถูกมองว่าเป็นการสร้างเกราะป้องกันในสนามวัฒนธรรมที่ยังยึดโยงกับค่านิยมเรื่องอาวุโส ความพร้อมทางวิชาการที่ปรากฏผ่านดีกรีสูงจึงกลายเป็นสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ยืนยันศักยภาพของตนเอง ดังที่ผู้วิจัยสะท้อนว่า

“มียศดอกเตอร์ระดับตัวเองมันก็มีความมั่นใจค่ะ เวลาไปคุยงานกับใครเขามองเราด้วยสายตาที่เปลี่ยนไป แล้วมันก็ช่วยให้เรากล้าตัดสินใจหรือพูดในหลาย ๆ เรื่องมากขึ้นด้วยค่ะ” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารรุ่นใหม่มองว่าดีกรีสูงเป็นทั้งหลักประกันและกำแพงที่ช่วยลดข้อกังขาจากคนรอบข้าง โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารยังอายุน้อยกว่าและมีประสบการณ์ไม่เท่าครุ่นเก่า ทุนเชิงสัญลักษณ์เช่นนี้จึงทำงานในฐานะเครื่องมือทางวัฒนธรรมที่ช่วยเสริมอำนาจเชิงนามวลให้ผู้บริหารยืนหยัดในสนามที่เต็มไปด้วยแรงกดดัน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งได้อธิบายบทบาทของทุนชนิดนี้ว่า

“...มีคำว่า ดีอกเตอร์ การันตีนะคะ ก็จะไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากตรงนี้เท่าไร มีความรู้สึกที่ว่าตรงนี้เป็นกำแพงให้เราได้พอสมควรค่ะ ช่วยให้ครูบางคนมองเราด้วยความเชื่อถือนมากขึ้น” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ทุนเชิงสัญลักษณ์ยังปรากฏผ่านรางวัลทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่ทำให้ความพยายามที่ไม่ถูกมองเห็น กลายเป็นสิ่งที่ได้รับการรับรองจากสังคม การศึกษา รางวัลจึงไม่ใช่เพียงเครื่องหมายแห่งความสำเร็จ แต่เป็นการแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและจริงจัง ความภาคภูมิใจในรางวัลทำให้ผู้บริหารมีหลักฐานเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยยืนยันความสามารถของตนเองในสนามที่คนมักตัดสินกันผ่านผลงานที่จับต้องได้

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้เวทีภายนอกเป็นพื้นที่สร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ร่วมกับครูและนักเรียน การนำครูออกไปแข่งขันหรือประกวดผลงานไม่เพียงสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน แต่ยังสร้างสัญลักษณ์ของความก้าวหน้าที่ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม การทำงานลักษณะนี้สะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการแปลงทุนทางสังคมและวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีคุณค่าในสายตาชุมชนและผู้ปกครอง

นอกจากนี้ ใบประกอบวิชาชีพและใบรับรองต่างๆ ทำหน้าที่เป็นเครื่องยืนยันตามระบบราชการว่าโรงเรียนอยู่ภายใต้การนำของผู้ที่มีมาตรฐานวิชาชีพและมีความรับผิดชอบ การมีใบอนุญาตเหล่านี้ช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจ ทั้งยังเป็นสัญลักษณ์ของความถูกต้องตามกติกาศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครองสามารถพึ่งพาได้ในระดับสถาบัน

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างมีกลยุทธ์ ทั้งเพื่อยืนยันตัวตน สร้างความน่าเชื่อถือ และเพิ่มแรงต่อนองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน พวกเขาไม่ได้พึ่งพาเพียงตำแหน่งเชิงโครงสร้าง แต่ใช้สัญลักษณ์ทางวิชาการ รางวัล บุคลิกภาพ และเอกสารรับรองต่างๆ เพื่อสร้างอำนาจเชิงนุ่มนวลที่สังคมยอมรับ การสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการเมืองในชีวิตประจำวันของผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่ต้องการยืนหยัดอย่างมั่นคงในระบบการศึกษาที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและบรรทัดฐานที่ทำทลายต่อผู้บริหารรุ่นใหม่เสมอ

10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในด้านการจัดเก็บข้อมูล การติดตามผล และการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นใหม่ การใช้เครื่องมือออนไลน์ช่วยลดต้นทุนด้านเวลา เสริมความโปร่งใส และปรับกระบวนการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น ทุนด้านเทคโนโลยีจึงไม่ได้ทำงานในฐานะเครื่องมือเชิงเทคนิคเพียง

อย่างเดียว แต่ถูกแปลงเป็นทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติที่ช่วยเสริมความชอบธรรมในการบริหารจัดการ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนประสบการณ์ว่า

“เวลาเราทำงานกับครูรุ่นใหม่ เขาชอบระบบออนไลน์ เราก็ทำให้มันง่ายขึ้น เช่น ประชุมผ่าน Zoom ใช้ Google Form เก็บข้อมูล มันเร็วและชัดเจน แล้วก็ช่วยให้ทุกคนเห็นข้อมูลเหมือนกัน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ประสบการณ์นี้ทำให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสามารถลดความตึงเครียดของครูและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เมื่อครูรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสะดวกและชัดเจนมากขึ้น ความร่วมมือก็เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น เทคโนโลยีจึงทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมที่หลอมรวมทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องประสานกัน นอกจากนี้ เทคโนโลยียังทำหน้าที่เปิดพื้นที่สื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างรวดเร็ว ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งเล่าว่า

“ตอนนี้เรามีไลน์กลุ่มของผู้ปกครองทุกห้อง มันทำให้การสื่อสารเร็วขึ้น แล้วผู้ปกครองก็รู้สึกว่าโรงเรียนโปร่งใส เขาเข้าถึงเราได้ง่ายกว่าเดิมเยอะค่ะ” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

บทบาทนี้สะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือภายในโรงเรียน แต่เป็นยุทธศาสตร์ของการสร้างความไว้วางใจในระดับชุมชน การสื่อสารแบบเปิดเผยและเข้าถึงง่ายทำให้ผู้ปกครองเกิดความร่วมมือมากขึ้น และช่วยขยายทุนทางสังคมของโรงเรียนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น การใช้เพจโรงเรียน เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และทำให้โรงเรียนถูกมองว่าเป็นองค์กรที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างคล่องตัว

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์เชิงสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่ทันสมัย การนำเสนอข้อมูลผ่านสไลด์ คลิปวิดีโอ หรืออินโฟกราฟิกถูกมองว่าเป็นรหัสใหม่ของความเป็นมืออาชีพในโลกการศึกษา และช่วยให้ชุมชนเห็นคุณค่าของงานโรงเรียนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในอีกด้านหนึ่ง การเรียนรู้เทคโนโลยีก่อนครูและถ่ายทอดต่อทำให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงแบบอย่าง ซึ่งเป็นกลยุทธ์การสร้างความชอบธรรมผ่านการลงมือทำจริงและการเรียนรู้ร่วมกัน

ท้ายที่สุด การใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารเจเนอเรชันวายสะท้อนการผสมผสานทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ เทคโนโลยีจึงไม่ใช่แค่เครื่องมือบริหารงาน แต่เป็นพลังเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมที่ยังเต็มไปด้วยบรรทัดฐานดั้งเดิม พร้อมทั้งทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในการเผชิญความ

เปลี่ยนแปลงที่หมุนเร็วขึ้นทุกวัน การใช้เทคโนโลยีจึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของผู้นำยุคใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ เปิดรับการเรียนรู้ และพร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคตที่ทันสมัยและยั่งยืน

11) ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า

หนึ่งในความท้าทายสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเรชนวาย คือการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ปรากฏชัดเจนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูรุ่นใหม่เติบโตมากับค่านิยมร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาค การมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยี และการทำงานที่สอดคล้องกับชีวิตส่วนตัว ขณะที่ครูรุ่นเก่ายังคงผูกพันกับมาตรฐานแบบดั้งเดิมระเบียบวินัย และการให้คุณค่ากับอาวุโส ความสามารถในการบริหารบุคลากรสองรุ่นนี้จึงไม่ใช่เพียงการจัดการงาน แต่เป็นการใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมเพื่อประคับประคองความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ผู้บริหารเอกชนเรชนวายมีข้อได้เปรียบด้านประสบการณ์ร่วมกับคนรุ่นใหม่และความเข้าใจในโลกดิจิทัล ทำให้สามารถเป็นสะพานเชื่อมระหว่างครูทั้งสองกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในพลวัตนี้สะท้อนผ่านคำบอกเล่าที่ว่า

“ผู้บริหารเอกชนเรชนวายต้องผสมผสานช่องว่างระหว่างเจนเอ็กซ์กับเจนแซด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เพราะแต่ละเจนมีวิถีคิดไม่เหมือนกัน เราต้องมองเห็นข้อดีของแต่ละฝ่ายแล้วเชื่อมโยงให้ไปด้วยกันได้” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ในสนามจริง ความยืดหยุ่นและการสื่อสารอย่างเปิดกว้างจึงเป็นทุนทางสังคมที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ในการลดความตึงเครียดทางรุ่น การพูดคุยเชิงราบ ลดลำดับชั้น และการมองครูเป็นร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การประสานงานการทำงานเอื้อต่อความร่วมมือมากขึ้น ผู้บริหารรุ่นใหม่มักผสมผสานวิถีคิดเดิมเข้ากับแนวคิดใหม่ออย่างนุ่มนวล เช่น การค่อยๆ ปรับระบบงาน การให้เหตุผล การเสนอทางเลือก และการเน้นการประนีประนอม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูทุกระดับรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการรับฟัง แนวทางนี้สะท้อนในคำพูดอีกตอนหนึ่งว่า

“ความยืดหยุ่นและการประสานงานคือสิ่งที่ทำให้เจนเรชนวายแตกต่าง เราพูดคุยกับทุกคนได้ และสามารถสร้างความร่วมมือที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง เพราะแต่ละคนจะรู้สึกว่าตัวเองมีส่วนร่วมในกระบวนการ” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

การบริหารคนรุ่นใหม่จึงประกอบด้วยการเปิดพื้นที่ให้ทดลอง การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนมากกว่าการสั่งการ และการทำงานร่วมกันแบบเพื่อนร่วมทีม ในขณะที่การบริหารคนรุ่นเก่าต้องอาศัยความเคารพในประสบการณ์และการสื่อสารที่สอดคล้องกับบริบทเดิม ผู้บริหารเอกชนเรชนวายจึงต้องปรับวิธีการตามลักษณะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม การทำเป็นตัวอย่าง เช่น การทดลองใช้เทคโนโลยีก่อน การลงมือทำร่วมกับครู หรือการฟังอย่างตั้งใจ

คือกลไกที่ช่วยสร้างความไว้วางใจซึ่งเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์สำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับในระยะยาว

ท้ายที่สุด ความสามารถในการบริหารคนต่างรุ่นของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ได้ตั้งอยู่บนตำแหน่งเชิงโครงสร้าง แต่ตั้งอยู่บนการผสมผสานทักษะเชิงสัมพันธ์ การสื่อสารที่สลับไหล การประนีประนอม การเป็นแบบอย่าง และการวางตัวที่เข้าถึงได้ คุณสมบัติเหล่านี้ถูกใช้เป็นกลยุทธ์ทางวัฒนธรรมเพื่อเชื่อมโยงครูรุ่นใหม่และรุ่นเก่าเข้าด้วยกัน ทำให้โรงเรียนสามารถเคลื่อนตัวไปข้างหน้าอย่างราบรื่น ท่ามกลางสนามวัฒนธรรมการศึกษาที่เต็มไปด้วยแรงกดดันและบรรทัดฐานที่หลากหลาย เมื่อมองผ่านกรอบของบูดีเยอร์ ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่จึงเป็นทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่สร้างขึ้นเพื่อยืนยันความชอบธรรมและสถานะของตนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคปัจจุบัน

12) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการยอมรับของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยไม่ได้สะท้อนเพียงรูปลักษณ์ภายนอก หากแต่แสดงถึงความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ และความพร้อมของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ ความเหมาะสมของภาพลักษณ์ยังช่วยเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงเครือข่ายและทรัพยากรใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น ในทางกลับกัน ภาพลักษณ์ที่ถูกตีความเชิงลบก็อาจก่อให้เกิดแรงต้านและข้อจำกัดที่บั่นทอนบทบาทการนำ การสะท้อนประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้วิจัยชี้ให้เห็นกระบวนการแปลงทุนทางเศรษฐกิจไปสู่ทุนทางสัญลักษณ์ผ่านการปรับบุคลิกภาพ เช่น การจัดฟันหรือดูแลใบหน้า ซึ่งส่งผลต่อความมั่นใจในการทำงานอย่างชัดเจน ความเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนผ่านคำบอกเล่าว่า

“ตอนแรกเป็นครูบ้าน ๆ ไม่แต่งหน้า ไม่ทำอะไรเลย แต่พอจัดฟัน ใบหน้าเปลี่ยน ยิ้มได้มั่นใจมากขึ้น และรู้สึกว่าการเข้าสังคมง่ายกว่าเดิม การเดินเข้าไปคุยกับผู้ปกครองหรือผู้ใหญ่ก็ไม่ประหม่าเท่าเมื่อก่อน ทำให้รู้สึกตัวเองเป็นผู้บริหารได้เต็มตัวมากขึ้น” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ตัวอย่างนี้ทำให้เห็นว่า การลงทุนในภาพลักษณ์มิได้เป็นเพียงการปรับรูปลักษณ์ แต่เป็นการสร้างทุนทางวัฒนธรรมที่สถิตอยู่ในร่างกายหรือ ฮาบิทัส ซึ่งถูกนำมาใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อเพิ่มความมั่นใจและความสามารถในการเจรจา โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจหรือภาคีภายนอกโรงเรียน ความเชื่อมโยงระหว่างภาพลักษณ์และการเข้าถึงทรัพยากรจึงไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เป็นกระบวนการต่อรองเชิงสัญลักษณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยยังสะท้อนต่อว่า

“พอหน้าตาดีขึ้น มันทำให้งานง่ายขึ้น โดยเฉพาะเวลาต้องเข้าหาผู้ใหญ่เพื่อระดมทรัพยากร ความมั่นใจส่งผลให้การเจรจาดีขึ้น หลายครั้งรู้สึกชัดเจนว่าเรามองเขาในภาพลักษณ์ที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น ทำให้การสนับสุนเกิดง่ายกว่าเดิม” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

การแปลงทุนทางร่างกายเช่นนี้ให้กลายเป็นอำนาจเชิงสัญลักษณ์สะท้อนความซับซ้อนของสนามการศึกษาไทย ซึ่งการมองเห็นและการประเมินทางสังคมยังมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่มาก อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ในฐานะทุนก็ยังเป็นพื้นที่ของความขัดแย้งทางความหมาย เพราะแม้จะสร้างพลังและความมั่นใจ แต่ก็อาจกลายเป็นพื้นที่ของการถูกตีความอย่างบิดเบือนหรือกลายเป็นเครื่องมือกดทับจากทัศนคติดั้งเดิม การสะท้อนประสบการณ์ส่วนหนึ่งเผยให้เห็นว่า บางครั้งภาพลักษณ์ของผู้บริหารถูกนำไปเปรียบเทียบหรือวิจารณ์อย่างไม่เหมาะสม ซึ่งสะท้อนระบบคิดที่ผูกอำนาจเข้ากับเพศและรูปลักษณ์ มากกว่าความสามารถในการบริหารงาน

สถานการณ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลในฐานะทุนเชิงสัญลักษณ์ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้บริหารสร้างขึ้นเท่านั้น หากแต่เป็นสิ่งที่ถูกอ่าน ถูกวิจารณ์ และถูกตีความโดยผู้คนในสนามเดียวกัน ทุนลักษณะนี้จึงมีทั้งด้านที่สร้างโอกาสและด้านที่กลายเป็นแรงกดทับ ขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมและความคาดหวังของผู้คนรอบตัว การบริหารภาพลักษณ์จึงไม่ใช่เพียงการรักษาความสวยงามหรือความเรียบร้อย แต่เป็นการจัดวางตัวตนให้เหมาะสมกับสนาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำโรงเรียนที่มีความสามารถและความชอบธรรมในสายตาสังคม

ท้ายที่สุด ภาพลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เรื่องรองหรือเรื่องส่วนตัวเท่านั้น หากแต่เป็นทุนที่มีอำนาจสูงในการกำหนดสถานะในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การลงทุนในภาพลักษณ์ที่เหมาะสม การดูแลบุคลิก การสื่อสารอย่างมั่นใจ และการแสดงตนอย่างมืออาชีพ ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างพื้นที่อำนาจใหม่ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดได้ท่ามกลางบรรทัดฐานดั้งเดิมที่ยังคงครอบงำ และเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการสร้างความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ที่ส่งผลต่อการทำงานในทุกมิติของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1.2 การสะสมทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย มิใช่เพียงการสืบทอดตำแหน่งเชิงโครงสร้าง แต่คือการเดินเข้าสู่สนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงกดทับจากอำนาจดั้งเดิม ความคาดหวัง และระบบความสัมพันธ์ที่สืบทอดมายาวนาน ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่อาจอยู่รอดได้เพียงด้วยตำแหน่ง หากแต่ต้องสร้างและแปลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความชอบธรรมในสายตาสังคมการศึกษา การสร้างเครือข่ายใหม่ กลายเป็นกลยุทธ์เชิงสังคมที่สำคัญ ผู้บริหารเจ

เนอเรชั่นวายต้องลงทุนสร้างความสัมพันธ์เชิงราบกับครูรุ่นใหม่ ชุมชน เพื่อนร่วมรุ่น และศิษย์เก่า เพื่อชดเชยการขาดทุนเครือข่ายแบบเก่าที่ผู้บริหารรุ่นก่อนสะสมไว้ การเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากร ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงไม่ใช่แค่การทำงาน แต่เป็นการต่อรองกับวัฒนธรรมอำนาจแนวดิ่งที่ฝังรากในระบบการศึกษา ทุนเชิงสัญลักษณ์ เช่น วุฒิการศึกษา ปริญญาบัตร รางวัล หรือภาพลักษณ์ ที่สร้างขึ้น ถูกใช้เป็นเกราะคุ้มกันเพื่อสถาปนาความน่าเชื่อถือในระบบราชการที่ยังยึดโยงกับวุฒิ และบารมี การลงทุนเรียนต่อ ผักผ่อนบุคลิกภาพ และการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงการต่อสู้เพื่อยืนยันว่าตนเองมีสิทธิ์ในการเป็นผู้นำ แม้จะยังขาดประสบการณ์เชิงโครงสร้าง การต่อรองในสนามวัฒนธรรม แสดงออกอย่างชัดเจนเมื่อผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายต้องเผชิญแรงต้านจากครูอาวุโส ระบบงานที่ไม่เอื้อ และการลงภูมิ ที่เกิดขึ้นทั้งในพื้นที่สาธารณะและส่วนตัว การเลือกใช้กลยุทธ์เชิงราบ เน้นการมีส่วนร่วมและเหตุผล แทนการใช้อำนาจเชิงบังคับ สะท้อนให้เห็นว่าพวกเขากำลังต่อรองเพื่อสร้างรูปแบบการนำใหม่ ที่แตกต่างจากกรอบเดิม อุปสรรคทางความคิดและทัศนคติ จากการเปลี่ยนบทบาทครูสู่ผู้บริหารก็เป็นอีกหนึ่งการต่อสู้ที่ไม่อาจมองข้าม ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญกับความไม่มั่นใจ แรงกดดันจากครูอาวุโส และความคาดหวังจากสังคม การบริหารจัดการอารมณ์และการพิสูจน์ตนผ่านการกระทำจริง จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการยืนหยัด การสร้างทุนจากศูนย์ คือความท้าทายใหญ่ที่สุดในช่วงเริ่มต้น ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายหลายคนต้องเผชิญกับความโดดเดี่ยว ความไม่ยอมรับ และการถูกลดทอนอำนาจ แต่พวกเขาก็เลือกที่จะสะสมทุนใหม่ผ่านการทำงานหนัก การสร้างความร่วมมือ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเหล่านี้สะท้อนว่า การสร้างความชอบธรรมไม่ได้มาจากการรอคอยการยอมรับ แต่เกิดจากการต่อสู้เชิงสัญลักษณ์ในทุกมิติของสนาม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คือกลยุทธ์เชิงรุกที่ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายใช้เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากทุนดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นการเรียนต่อ การอบรม การพัฒนาบุคลิกภาพ หรือการเรียนรู้การบริหารคน และบริบทโรงเรียน ล้วนเป็นการลงทุนในทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อสร้างเกราะคุ้มกันและผลักดันโรงเรียนไปข้างหน้า

การดำรงอยู่ของผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นการเดินทางที่เต็มไปด้วย การต่อสู้และการต่อรอง พวกเขาต้องสร้างเครือข่ายใหม่เพื่อชดเชยทุนทางสังคมเดิม ต้องแปลงทุนเชิงสัญลักษณ์มาเป็นความชอบธรรม ต้องต่อรองกับระบบอำนาจที่ฝังราก และต้องพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อสร้างพื้นที่ใหม่ของการนำในระบบการศึกษา ในทุกย่างก้าว ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายไม่ได้เพียงสืบทอดอำนาจ แต่กำลังสร้างอำนาจใหม่ ที่เกิดจากการลงมือทำ ความจริงใจ และความมุ่งมั่น ซึ่งกลายเป็นทุนที่ทำทลายโครงสร้างเดิม

และเป็นพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจมองข้าม ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า กลยุทธ์การสะสมทุน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ 2) การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ 4) ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เมื่อการสะสมทุนต้องเริ่มจากศูนย์ 5) ศิลปะแห่งการสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธา 6) บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ 7) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) การสร้างความสัมพันธ์ใหม่

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย การบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันไม่อาจยึดเพียงโครงสร้างการจัดการภายใน แต่ต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ในหลากหลายมิติ ทั้งกับครูรุ่นใหม่ที่มีพลังสร้างสรรค์สูง กับชุมชนที่มีบทบาทสำคัญต่อความชอบธรรมของโรงเรียน กับเพื่อนผู้บริหารรุ่นเดียวกันที่เป็นพื้นที่ปรึกษา ไปจนถึงเครือข่ายศิษย์เก่าที่สามารถเป็นพลังหนุนด้านทรัพยากรและภาพลักษณ์ ความสัมพันธ์เหล่านี้กลายเป็นรูปแบบของทุนทางสังคมที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องสั่งสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมพลังการทำงานในสนามที่เต็มไปด้วยแรงกดดันจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม การสื่อสารอย่างจริงจัง การลงมือทำให้เห็น และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม จึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจได้ดีกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งเพียงอย่างเดียว

ประสบการณ์ของรอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี สะท้อนให้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับครูและชุมชน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของบทบาทผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับความกังวลเรื่องการยอมรับ เธอเลือกใช้วิธีลงพื้นที่ด้วยตนเอง สร้างความเข้าใจผ่านการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม จนสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ในที่สุด ดังที่สะท้อนไว้ว่า

“ลงหน้างานด้วยตนเอง แนะนำครูด้วยเหตุผล และเปิดโอกาสให้สะท้อนความคิดเห็น พอเราทำอย่างนี้บ่อย ๆ เขาจะเห็นว่าเราไม่ได้สั่ง แต่เราทำไปพร้อมกัน ทำให้บรรยากาศมันดีขึ้นเรื่อย ๆ และครูก็เริ่มไว้วางใจมากขึ้นในทุกงานที่เราชวนทำ” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

การทำงานกับครูรุ่นใหม่จึงต้องอาศัยการวางตัวแบบแนวราบมากกว่าใช้อำนาจจากตำแหน่ง ความสัมพันธ์ที่คล้ายการเป็นพี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นและรู้สึกมีพื้นที่ปลอดภัยในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้ครูยอมรับผู้นำได้ง่ายกว่าโครงสร้างแบบดั้งเดิม ชุมชนเองก็เป็นอีกหนึ่งฐานที่ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจด้วยบรรยากาศการประสานมากกว่าการกำกับ เช่น การทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ

ผู้นำชุมชนเพื่อสร้างระบบดูแลนักเรียน หรือระบบครูที่ปรึกษาที่เข้มแข็งซึ่งสามารถเชื่อมผู้ปกครองกับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกด้านหนึ่ง เพื่อนร่วมรุ่นและเครือข่ายศิษย์เก่ากลายเป็นทุนสำคัญของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนแนวคิด การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการสร้างกำลังใจให้ยืนอยู่ในสนามบริหารที่เต็มไปด้วยแรงเสียดทาน ความสัมพันธ์นี้ถูกใช้งานทั้งในมิติทางจิตใจและในเชิงวิชาชีพ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจขึ้นในการตัดสินใจและกล้าลองสิ่งใหม่ ๆ รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี เล่าถึงช่วงเวลาที่ความโดดเดี่ยวเกือบทำให้เธอถอยออกจากสนามบริหาร แต่เครือข่ายเพื่อนและศิษย์เก่ากลับทำให้เธอยืนหยัดต่อไปได้ ดังที่สะท้อนว่า

“ในช่วงเริ่มต้นการเป็นรองฯ เคยรู้สึกโดดเดี่ยวจนคิดจะลาออก แต่การได้เพื่อนร่วมรุ่นและศิษย์เก่ามาเป็นที่ปรึกษา ทำให้รู้สึกว่ามีคนเข้าใจเรา เวลาท้อเขาก็ให้กำลังใจ เวลางานหนักเขาก็ช่วยคิดให้ สุดท้ายมันก็มีความสุขขึ้น เพราะเรารู้ว่าเราไม่ได้ทำงานคนเดียว” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

บทเรียนจากสนามจริงชี้ให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ใหม่คือยุทธศาสตร์สำคัญของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ว่าจะเป็นการเปิดพื้นที่ให้ครูรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพ การสร้างความร่วมมือกับชุมชนอย่างจริงจัง หรือการพึ่งพาเพื่อนผู้บริหารและศิษย์เก่าเป็นพลังหนุนลั่นทำให้โรงเรียนมีเสถียรภาพมากขึ้นและเคลื่อนตัวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม เมื่อความสัมพันธ์หลากหลายมิติเหล่านี้ถูกหลอมรวมเป็นทุนทางสังคม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายก็สามารถใช้ทุนดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีความหมายยิ่งขึ้นในสนามวัฒนธรรมของการศึกษาไทย

2) การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของคนรุ่นเจเนอเรชันวายไม่เพียงเป็นการได้รับอำนาจเชิงโครงสร้าง แต่คือการก้าวเข้าสู่สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เต็มไปด้วยแรงกดดัน ความคาดหวัง และระบบคุณค่าที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน สนามนี้มีทั้งความเจ็บและความลึกของอำนาจที่ไม่ปรากฏในคู่มือการบริหาร ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องอาศัยทุนหลากหลายมิติของบูดีเยอร์เพื่อสร้างพื้นที่ขึ้นของตนเอง ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม ทุนเชิงสัญลักษณ์ และแม้แต่ทุนด้านอารมณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างคาดไม่ถึงในการประคับประคองตนเองท่ามกลางแรงกดทับจากระบบดั้งเดิม

ในช่วงแรกของการรับตำแหน่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองขาดทุนทางวัฒนธรรม เนื่องจากประสบการณ์บริหารยังไม่หนาแน่น ทำให้ต้องเร่งสะสมความรู้ใหม่จากหลายทาง ทั้งการอ่าน การเข้าร่วมอบรม และการสังเกตวิธีการทำงานของผู้บริหาร

รุ่นพี่ ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้ค่อย ๆ เข้าใจว่าเสียงของผู้บริหารในสนามไม่ได้เป็นเพียงความคิดเห็น แต่มีน้ำหนักเชิงนโยบายซึ่งอาจส่งผลกว้างขวาง ดังที่สะท้อนไว้ในคำพูดต่อไปนี้

“ตอนเข้ามาใหม่ ๆ มันเหมือนถูกกลืนไปโดยไม่รู้ตัว จากที่เคยคิดในมุมคร่าวๆอยากให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เราทำสิ่งใหม่ ๆ พอมาอยู่ในตำแหน่งนี้จริง ๆ ก็เข้าใจเลยว่ามันไม่ง่าย เพราะทุกอย่างต้องผ่านกระบวนการ ต้องคิดรอบด้าน ต้องระวังคำพูด เพราะคำพูดเรามีน้ำหนักมากขึ้น และสิ่งที่พูดออกไปอาจกลายเป็นนโยบายโดยไม่ตั้งใจ” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ท่ามกลางโครงสร้างอำนาจที่ยึดโยงกับความอาวุโส ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้ทุนทางสังคมเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับครุอาวุโส ผ่านการใช้เหตุผล ความนอบน้อม และจังหวะในการพูดคุย สิ่งนี้มิได้เกิดขึ้นจากตำแหน่ง หากแต่จากศิลปะของการทำงานกับคนในบริบทที่ละเอียดอ่อนดังกล่าว ดังที่ความย้อนแย้งจากสนามปรากฏให้เห็นในคำบอกเล่าต่อไปนี้

“ตอนเป็นครูเราคิดว่างานบริหารมันคงไม่ยาก แค่สั่งงานให้คนทำ แต่พอมาอยู่ในจุดนี้จริง ๆ ถึงรู้ว่ามันคือศิลปะของการทำงานกับคน การพูดกับครูรุ่นพี่บางที่ต้องใช้จังหวะ ต้องมีเหตุผลและความนอบน้อม เพราะถ้าพูดพลาดไปนิดเดียว เขาอาจมองว่าเราอวดดี ทั้งที่เราตั้งใจดี” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ทำให้ทุนทางสังคมกลายเป็นเครื่องมือในการลดแรงต้าน และทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถแทรกสิ่งใหม่เข้าไปในระบบเดิมได้โดยไม่กระทบความสัมพันธ์อย่างรุนแรง ทุนเชิงสัญลักษณ์ก็มีบทบาทสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพ การแสดงออก และการพิสูจน์ความตั้งใจจริงผ่านการลงมือทำ ซึ่งช่วยให้ครูยอมรับผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าในเชิงวิชาชีพมากกว่าการยึดติดกับตำแหน่ง

อีกประการหนึ่งคือการจัดการอารมณ์ซึ่งแม้ไม่ใช่ทุนตามกรอบคลาสสิกของบูดีเยอร์ แต่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในสนามที่ความอาวุโสยังเป็นคุณค่าหลัก ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องแยกแยะระหว่างการถูกตำหนิในฐานะโครงสร้าง กับการวิพากษ์เชิงส่วนบุคคล เพื่อไม่ให้สถานการณ์บานปลาย การวางใจให้หนึ่งจึงกลายเป็นพลังที่ช่วยคลี่คลายความตึงเครียดในโรงเรียน

การต่อรองในสนามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่การทำทลายอำนาจดั้งเดิม แต่คือการค่อย ๆ แฝงสิ่งใหม่ลงไปโดยไม่ขัดกับคุณค่าที่เดิมมีอยู่ เป็นกระบวนการประสานระหว่างอัตลักษณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่กับรากวัฒนธรรมของโรงเรียน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่ด้วยแรงต้านหรือต้องแลกด้วยความขัดแย้ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงใช้กลยุทธ์แห่งความยืดหยุ่น ความละเอียดอ่อน และความเข้าใจมนุษย์ในการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาและการรักษาระบบเดิม ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถยืนอยู่ได้ในสนามที่เต็มไปด้วยกติกาที่ไม่ถูกเขียนไว้ และดำรงบทบาทผู้นำได้อย่างมีพลังท่ามกลางบริบทที่ซับซ้อนของโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยร่วมสมัย

3) ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่

การก้าวจากบทบาทครูสู่ตำแหน่งผู้บริหารของคนรุ่นใหม่เรชันวาย ไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนเก้าอี้หรือภาระงาน แต่คือการเปลี่ยนกรอบคิด อุดมการณ์ และความคาดหวัง ทั้งจากตัวเองและจากสายตาผู้อื่น ความคิดและทัศนคติบางอย่างที่สั่งสมมาตั้งแต่ช่วงเป็นครูกลับกลายมาเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารในสนามจริง โดยเฉพาะความรู้สึกผูกพันกับบทบาทครู จนยากจะก้าวออกมามองภาพรวมในฐานะผู้นำ ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยยังคงอยากสอนอยากทำงานเองทุกขั้นตอน เพราะกลัวว่างานจะไม่สมบูรณ์ ซึ่งทำให้ติดอยู่กับความเคยชินแบบเดิมและแบกรับภาระมากเกินไป แทนที่จะใช้บทบาทผู้บริหารในการจัดระบบงานและมอบหมายอย่างเหมาะสม ความลังเลที่จะปล่อยมือจากงานปฏิบัติ จึงย้อนกลับมาขัดกร่อนพลังในการบริหารคนและบริหารระบบในระยะยาว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า

“พอมาเป็นผู้บริหารจริง ๆ มันจะรู้สึกเหมือนต้องทิ้งความเป็นครูไว้ข้างหลัง แต่ในใจยังอยากสอน ยังอยากทำเองทุกอย่าง บางทีก็ลืมไปว่าเราต้องให้คนอื่นทำแทน ต้องมอบหมายงาน ไม่ใช่ทำเองหมด จนบางครั้งมันกลายเป็นความเคยชินที่เหนียว แต่ก็ยังทำเพราะกลัวงานจะไม่สมบูรณ์และกลัวว่าคนอื่นจะไม่เข้าใจเจตนาของเรา” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

ในช่วงเริ่มต้นของการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังต้องเผชิญความไม่มั่นใจจากทั้งภายในและภายนอกตนเอง ภายในโรงเรียน พวกเขาต้องเรียนรู้งานใหม่ เรียนรู้ระบบราชการ และในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้ “คน” ที่มาจากหลากหลายรุ่น การจะสั่งงานหรือเสนอการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จึงเต็มไปด้วยความกังวลว่าจะกระทบความรู้สึกของครูอาวุโสหรือถูกตีความว่าเป็นการอวดดี ในวัฒนธรรมที่ให้ค่ากับความอาวุโส ผู้บริหารอายุน้อยจึงต้องใช้ทั้งความนอบน้อม ความอดทน และการรักษาน้ำหนักของคำพูดให้เหมาะสมกับบริบทอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกัน ภายนอกโรงเรียนยังมีแรงกดดันจากสายตาสังคมและผู้ปกครอง บางครั้งเพียงภาพของผู้บริหารที่ถูกเผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์ก็ถูกวิจารณ์เรื่องวัยและประสบการณ์ จนกระทบต่อความมั่นใจในตัวเอง ท่ามกลางแรงกดดันเหล่านี้ ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องเรียนรู้การจัดการอารมณ์อย่างจริงจัง เลือกรับในบางสถานการณ์ และใช้ผลงานจริงเป็นเครื่องพิสูจน์คุณค่า มากกว่าการโต้ตอบในเชิงวาจา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งเล่าให้เห็นภาพว่า

“บางครั้งแค่มองภาพเราในงานลงเพจโรงเรียน ก็มีคนมาคอมเมนต์ว่าเด็กจ๋าง จะบริหารได้หรือ ตอนแรกเรารู้สึกน้อยใจมาก คิดวนไปว่าทำไมเขาไม่รอดูผลงาน แต่หลัง ๆ ก็เลือกที่จะนิ่ง เพราะรู้ว่าพูดไปก็ไม่ช่วยอะไร สิ่งเดียวที่จะพิสูจน์ได้คือการทำงานให้เขาเห็น ทำให้ผลลัพธ์พูดแทนเราแทนที่จะไปเถียงในคอมเมนต์” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ความคิดและทัศนคติจากครอบครัวเองก็อาจกลายเป็นแรงจูงใจโดยไม่ตั้งใจ หลายครอบครัวมองว่าการเป็นครูอยู่หน้าชั้นเรียนสบายและปลอดภัยกว่า ไม่ต้องรับผิดชอบงานใหญ่หรือเผชิญแรงกดดันจากหลายฝ่าย ความไม่เข้าใจในธรรมชาติของงานบริหารทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่บางคนต้องตั้งคำถามกับตัวเองว่า การก้าวเข้าสู่สนามนี้คุ้มค่ากับความเหนื่อยล้าและความโดดเดี่ยวหรือไม่ เมื่อรวมกับแรงกดดันจากโครงสร้างโรงเรียนและสายตาสังคม ภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องแบกรับภาระอย่างหนัก หากไม่สามารถจัดการทัศนคติเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ก็อาจทำให้หมดไฟหรือถอยออกจากบทบาทผู้นำในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางอุปสรรคทางความคิดและทัศนคติเหล่านี้ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากค่อย ๆ พัฒนากลยุทธ์ภายในตัวเองเพื่อก้าวผ่านข้อจำกัดดังกล่าว ทั้งการเรียนรู้ที่จะมอบหมายงาน การยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโต การใช้บุคลิกภาพและการรักษาคำพูดเป็นฐานสร้างความน่าเชื่อถือ และการให้ผลงานเป็นเครื่องยืนยันตัวตน แทนการเรียกร้องการยอมรับด้วยคำพูดเพียงอย่างเดียว ความสามารถในการสะท้อนตนเองและปรับทัศนคติอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นกระบวนการสะสมทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดในสนามการบริหารโรงเรียนได้อย่างมั่นคงมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างอัตลักษณ์ผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้นจากประสบการณ์ตรงที่ผ่านการทบทวนและเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

4) ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เมื่อการสะสมทุนต้องเริ่มจากศูนย์

ในโลกการบริหารโรงเรียนยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ต้องเผชิญกับสนามวัฒนธรรมที่มีโครงสร้าง ความเชื่อ และกติกาที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน การเข้ามาในสนามนี้ในฐานะผู้เล่นหน้าใหม่ ไม่เพียงเป็นเรื่องของความสามารถเชิงบริหาร แต่คือการเริ่มต้นสะสมทุนแทบทุกประเภทจากศูนย์ ทั้งทุนทางสังคม วัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งล้วนต้องใช้เวลา ความอดทน และความละเอียดอ่อนสูงในการสร้างให้มั่นคงพอที่จะยืนหยัดอยู่ในระบบที่เต็มไปด้วยลำดับชั้นและค่านิยมดั้งเดิม ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากสะท้อนว่าช่วงเริ่มต้นคือช่วงเวลาที่ท้าทายที่สุด เพราะบทบาทยังไม่ชัดเจน และอาณาเขตอำนาจของตนยังไม่เป็นที่รับรู้ในสายตาครูหรือแม้แต่ผู้บริหารระดับบน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ผู้อำนวยการยังคงบริหารแบบรวมศูนย์ ทำให้บทบาทของรองผู้อำนวยการถูกลดทอนโดยไม่ตั้งใจ ดังที่สะท้อนผ่านคำพูดต่อไปนี้

“บางครั้ง ผอ. ลืมไปว่า ผอ. มีรองฯ อยู่ด้วย เวลาที่มีเรื่องจะให้สั่งงานก็มักจะเรียกครูไปคุยเองโดยตรง เราก็จะเหมือนถูกมองข้าม ทั้งที่หน้าที่เราคือประสานและควบคุมงานในส่วนนี้ ความรู้สึกตอนนั้นเหมือนเรายังไม่มีตัวตนในระบบ ทั้งที่เราก็คพยายามเต็มที่เพื่อให้เขาเห็นบทบาทของเรา” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

ภายใต้บรรยากาศเช่นนี้ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องพยายามสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ด้วยการแสดงศักยภาพผ่านการทำงานจริง เพราะตำแหน่งเพียงอย่างเดียวไม่อาจสร้างความน่าเชื่อถือได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้น การทำงานร่วมกับครูหลายรุ่น โดยเฉพาะครูอาวุโสที่ยึดมั่นในวิธีการทำงานแบบเดิม เป็นอีกหนึ่งบททดสอบสำคัญ ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้ทั้งความอดทน ความอ่อนโยน และทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่สมดุลระหว่างความเคารพกับความเป็นผู้นำ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งเล่าว่า

“ครูรุ่นใหญ่บางท่านจะถามเราทุกเรื่อง ตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ ไปจนถึงงานใหญ่ เราต้องใจเย็น อย่าไปหงุดหงิด เพราะถ้าเราขึ้นเสียงหรือแสดงอารมณ์ เขาจะมองว่าเราไม่มีวุฒิภาวะ ต้องค่อย ๆ ใช้วิธีพูดให้นุ่มนวล แล้วทำให้เขาเห็นว่าเราไม่ได้มาสั่ง แต่เรามาช่วยกันทำงานให้สำเร็จร่วมกัน” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายไม่ได้อยู่เพียงที่การสร้างความสัมพันธ์กับครูอาวุโสเท่านั้น แม้การสร้าง ความใกล้ชิดกับครูรุ่นใหม่จะช่วยสร้างบรรยากาศสบายและเป็นกันเอง แต่เมื่อความสนิทมากเกินไปก็สามารถย้อนกลับมาทำลายภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำได้ เช่น ทำให้ครูขาดความเกรงใจ นำไปสู่ปัญหาในการสั่งงานเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงนโยบาย กระบวนการบริหารจึงต้องรักษาระยะให้เหมาะสม เพื่อให้ทุนทางสังคมไม่กลายเป็นสิ่งที่บั่นทอนอำนาจเชิงสัญลักษณ์ของตำแหน่ง

ความโดดเดี่ยวเป็นอีกหนึ่งความจริงที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญ แม้จะรายล้อมด้วยบุคลากรมากมาย แต่หลายครั้งผู้บริหารไม่สามารถพูดคุยปัญหาของตนเองกับครูหรือแม้แต่รองผู้อำนวยการด้วยกันได้ เพราะเกรงว่าจะกระทบภาพลักษณ์หรือความเชื่อมั่นของทีมงาน จึงต้องเก็บความกดดันไว้คนเดียว ซึ่งส่งผลต่อภาวะอารมณ์และความมั่นใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทครูสู่บทบาทผู้นำก็ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้การคิดเชิงระบบและการผลักดันนโยบาย แม้บางครั้งนโยบายเหล่านั้นจะขัดกับสิ่งที่พวกเขาคำนึงตอนเป็นครูมาก่อน

ท้ายที่สุด เบื้องหลังความสำเร็จของผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังมีความเหนื่อยล้าที่สังคมไม่ค่อยเห็น ผู้บริหารหลายคนเคยคิดจะถอยเพราะต้องรับแรงกดดันเรื่องงาน เรื่องคน และการต่อกรกับความคาดหวังที่ไร้ขอบเขต แต่ความเข้าใจในตนเอง ความยืดหยุ่น และการตระหนักว่าตนกำลังสร้างตัวตนใหม่ในสนามที่ไม่มีใครปูทางให้ กลายเป็นพลังผลักดันให้เดินหน้าต่อไปในบทบาทผู้นำยุคใหม่

ดังนั้น การสะสมทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงมิใช่เพียงการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ แต่คือการสร้างความน่าเชื่อถือจากศูนย์ การสร้างเครือข่ายด้วยความจริงใจ และการสร้างตัวตนที่มั่นคงท่ามกลางแรงกดดันจากระบบวัฒนธรรมเดิม ผู้บริหารรุ่นใหม่มีได้เพียง

เข้ามาทำงานในระบบ แต่กำลังสร้างวิธีการบริหารแบบใหม่ที่ประสานความเป็นมืออาชีพเข้ากับ ความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม เพื่อให้โรงเรียนก้าวเดินอย่างมั่นคงและสอดคล้องกับยุคสมัยที่ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

5) ศิลปะแห่งการสร้างความสำเร็จและศรัทธา

การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงตำแหน่งในโครงสร้างราชการ แต่คือ บทบาททางสังคมที่ต้องสะท้อนความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา และความไว้วางใจจากผู้คนทุกกลุ่ม ตั้งแต่คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ไปจนถึงชุมชนรอบโรงเรียน ความไว้วางใจนี้ไม่สามารถเกิดขึ้น ได้จากคำสั่งหรืออำนาจเชิงตำแหน่งเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องสั่งสมผ่านการกระทำอย่าง ต่อเนื่อง การวางตัวที่เหมาะสม และสัญลักษณ์ของความน่าเชื่อถือที่เกิดขึ้นจากความสม่ำเสมอ ของพฤติกรรมในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากจึงให้ความสำคัญกับการ สร้างภาพลักษณ์ที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการเป็นผู้นำ ทั้ง ในด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร และการแสดงออกที่ประกอบไปด้วยความมั่นใจและความสุภาพ ควบคู่กัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“เราต้องพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา บุคลิกที่ดีมันคือศิลปะการบริหารอย่างหนึ่ง เพราะบางทีความน่าเชื่อถือ ไม่ได้มาจากตำแหน่ง แต่มาจากภาพที่คนเห็นในทุกวัน ตั้งแต่การยิ้ม การพูด การรับฟัง ไปจนถึงการเดินเข้าไป ทักครูดด้วยความจริงใจ” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ภายนอกเพียงอย่างเดียวไม่อาจสร้างความศรัทธา ที่มั่นคงได้ ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าความเชื่อที่แท้จริงเกิดจากการลงมือทำร่วมกับครูและ บุคลากร การทำงานเคียงข้างกันในสถานการณ์จริง ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรม การวางระบบ เอกสาร หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ล้วนเป็นช่วงเวลาที่เราจะเห็นพฤติกรรมจริงของผู้บริหาร และใช้ประเมินว่าสามารถพึ่งพาได้หรือไม่ ความศรัทธาจึงเกิดขึ้นจากความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการยอมรับว่าไม่มีใครรู้ทุกอย่าง แต่พร้อมจะเรียนรู้ไปด้วยกัน ดังที่สะท้อนในคำพูดต่อไปนี้

“ผมเชื่อว่าความศรัทธาไม่ได้เกิดจากตำแหน่ง แต่มาจากสิ่งที่เราทำให้เห็น ถ้าเราทำงานจนคนเห็นผล เขาจะเชื่อเองว่าผู้นำคนนี้พึ่งได้ ผมมักจะอยู่กับครูเวลามีปัญหา ไม่ใช่แค่สั่งให้เขาทำ แต่ลงมือช่วยคิด หาข้อมูล ตอบคำถาม และบางเรื่องถ้าเราไม่รู้จริง ๆ ก็ยอมรับ แล้วกลับไปหาคำตอบมาใหม่ให้เขาเห็นว่านี่คือความ จริงใจ” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ความรู้และความเชี่ยวชาญก็เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ ช่วยเพิ่มน้ำหนักให้คำพูดของผู้บริหาร ดูแลให้การตัดสินใจมีความน่าเชื่อถือ และทำให้ครูพร้อมจะ ยอมรับแนวทางที่ผู้บริหารเสนอ หากเสียงของผู้บริหารตั้งอยู่บนข้อมูลและเหตุผล ความไว้วางใจ

จะถูกสร้างขึ้นโดยอัตโนมัติ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงบประมาณ การออกแบบกิจกรรม หรือการชี้แจงแนวนโยบาย ผู้บริหารที่เตรียมตัวและมีข้อมูลครบถ้วนจึงมีแต้มต่อทางสัญลักษณ์ที่ช่วยคำนวณความชอบธรรมในสนามการบริหาร เพราะในความเป็นจริง ครูต้องการเห็นผู้นำที่พร้อม ทั้งในทางปฏิบัติและในทางความคิด

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า แม้ภาพลักษณ์และความรู้จะช่วยสร้างความเชื่อถือ แต่สิ่งที่สร้างศรัทธาได้ยั่งยืนที่สุดคือ “ความเป็นมนุษย์” การเอาใจใส่ การทักทายด้วยความจริงใจ การสังเกตความเหนื่อยล้าของครู การใส่ใจรายละเอียดเล็กๆ อย่างการถามไถ่ หรือแม้แต่การซื้อกาแฟให้ เป็นสิ่งเล็กน้อยที่สร้างพลังใจอย่างมหาศาล เป็นทุนเชิงอารมณ์ที่แทรกซึมในความสัมพันธ์จนกลายเป็นพลังขององค์กร ดังที่ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า น้ำใจคือสิ่งที่ครูจำได้มากกว่าคำสั่งหรือเอกสาร ทุกครั้งที่ผู้บริหารแสดงออกว่ามองเห็นความเหนื่อยของครู ก็เท่ากับเป็นการสื่อสารถึงความเป็นทีม และทำให้เกิดความไว้วางใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ท้ายที่สุด ศิลปะแห่งการสร้างความเชื่อถือและศรัทธาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย จึงประกอบด้วยสามมิติสำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่สะท้อนภาวะผู้นำ ความเชี่ยวชาญในการทำงานและความสม่ำเสมอในการลงมือทำจริง และหัวใจของความเป็นมนุษย์ที่แสดงออกผ่านความจริงใจและการดูแลคนรอบข้าง เมื่อทั้งหมดหลอมรวมกัน ความน่าเชื่อถือจึงไม่ได้สร้างด้วยตำแหน่งหรือคำสั่ง แต่เกิดจากทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ก่อรูปขึ้นผ่านการกระทำซ้ำ ๆ จนกลายเป็นภาพจำของผู้หน้าที่พึงพาได้ มีเหตุผล และมีหัวใจของการทำงานเพื่อคนอื่นอย่างแท้จริง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้สร้างศรัทธาด้วยอำนาจ หากแต่สร้างด้วยหัวใจที่เข้าใจมนุษย์ ทำให้ภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งที่มองเห็นได้และสัมผัสได้จริงในทุกพื้นที่ของโรงเรียน

6) บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามของอำนาจ

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญกับบททดสอบทางอำนาจที่ได้ถูกเขียนไว้ในคู่มือการบริหาร แต่ฝังลึกอยู่ในวิถีคิด ความเชื่อ และโครงสร้างอำนาจที่สืบทอดกันมายาวนาน หนึ่งในบททดสอบสำคัญคือการเผชิญกับการลงภูมิจากครูอาวุโสหรือกลุ่มอำนาจเดิมในโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกทางสังคมในการวัดความสามารถ ความนิ่ง และความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ การลงภูมิเช่นนี้ปรากฏทั้งในที่ประชุมอย่างเป็นทางการและในบทสนทนานอกวงงาน โดยเป็นกระบวนการที่มุ่งตรวจสอบว่าผู้บริหารใหม่สามารถรักษาสอดคล้องระหว่างการยืนหยัดในหลักการกับการเคารพวัฒนธรรมองค์กรเดิมได้เพียงใด

ประสบการณ์จากภาคสนามสะท้อนให้เห็นว่าการถูกตั้งคำถามอย่างกะทันหันในที่ประชุม คือหนึ่งในรูปแบบของการทดสอบเชิงอำนาจที่พบบ่อย ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องรักษาท่าทีอย่างสงบ แม้ในใจเต็มไปด้วยความกดดัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งเล่าว่า

“ตอนนั้นเป็นช่วงสองเดือนแรกที่มารับตำแหน่งค่ะ คุรบางคนจะตั้งคำถามแรง ๆ ต่อหน้าเราในที่ประชุม เช่น ทำไมต้องเปลี่ยนระบบ หรือจะเอาอะไรมาใหม่อีก เราก็ต้องยิ้มและตอบอย่างใจเย็น ทั้งที่ในใจรู้สึกกดดันมาก มันเหมือนเขาอยากดูว่าเราจะตอบยังไง จะหลุดไหม หรือจะสู้ยังไปกับคำพูดพวกนั้น” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

ในบางกรณี การลองภูมิกลับกระทบความรู้สึกอย่างลึกซึ้ง เพราะมิใช่เพียงคำถามเรื่องงาน แต่เป็นการลดทอนคุณค่าของผู้บริหารรุ่นใหม่ในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจในโรงเรียน การถูกตำหนิต่อหน้ามวลชนจึงเป็นความท้าทายที่ทั้งบั่นทอนและผลักดันให้ต้องเติบโตไปพร้อมกัน ดังที่สะท้อนผ่านคำต่อไปนี้

“มีอยู่ครั้งหนึ่งในที่ประชุม ครูอาจุโศกพูดเสียงดังใส่เราต่อหน้าทุกคนว่า ‘ไม่ต้องมาสั่งหรอก ยังไม่รู้อะไรเลย’ ตอนนั้นรู้สึกเหมือนถูกตัดขา มันเฟลมาก เราไม่ได้โกรธนะ แต่เสียใจที่เขามองว่าเราไม่มีสิทธิ์พูด ทั้งที่เราก็พยายามทำดีที่สุดแล้ว” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

แม้ความกดดันจะหนักหนา แต่ผู้บริหารหลายคนเลือกใช้วิธีปรับตัวให้สอดคล้องกับสนาม มากกว่าการปะทะตรง ๆ การจัดการอารมณ์จึงกลายเป็นทุนสำคัญในการอยู่รอด เพราะการตอบโต้ด้วยอารมณ์อาจทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือ ขณะที่ความนิ่งกลับทำหน้าที่เป็นพลังที่ค่อย ๆ สร้างพื้นที่แห่งการยอมรับ ผู้บริหารบางรายเลือกที่จะวางใจ และตีความแรงต้านว่าเป็นเพียงอาการไม่ไวใจในตอนต้น ไม่ใช่การปฏิเสธตัวตนของตนเองอย่างแท้จริง

ในอีกมิติหนึ่ง การลองภูมิยังปรากฏในรูปของแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่พยายามริเริ่มนวัตกรรมหรือปรับปรุงกระบวนการเดิมของโรงเรียน ทุนวัฒนธรรมของผู้บริหารรุ่นเก่ามักผูกติดกับสิ่งที่เคยทำสำเร็จ ทำให้สิ่งใหม่ถูกมองด้วยความระแวงและเป็นภัยต่ออำนาจเชิงสัญลักษณ์ของเขา เมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่เสนอการปรับเปลี่ยน มักถูกตั้งคำถามทันทีราวกับเป็นภัยต่อความมั่นคงของระบบ เช่นที่ผู้วิจัยสะท้อนว่า การเสนอนโยบายใหม่กลับถูกมองว่าเป็นการคุกคามความหมายของระบบเดิม มากกว่าจะเป็นการพัฒนาโรงเรียน

ในกรอบแนวคิดของบูดีเยอร์ ผู้เล่นในสนามจะต้องมีทุนเพียงพอจึงจะมีน้ำหนักและมีเสียง ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ยังมีทุนเชิงสัญลักษณ์ไม่มากพอ จึงต้องอาศัยการสร้างผลงาน การลงมือทำจริง และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพเพื่อต่อยอดทุนของตนเองจนเกิดผลในระยะยาว ดังที่ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า การมีผลงานคือเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพิสูจน์ความสามารถ และทำให้ผู้เล่นคนอื่นในสนามยอมรับโดยไม่ต้องประกาศตัวเองให้มากความ

ท้ายที่สุด บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ใช่เพียงกระบวนการกดทับผู้บริหารรุ่นใหม่ แต่เป็นพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้เกิดการสร้างตัวตนของผู้บริหารใหม่ผ่านการใช้ความรู้ ความนิ่ง ความเข้าใจ และความจริงใจ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเรียนรู้ที่จะต่อรองกับโครงสร้างอำนาจที่ฝังรากลึก โดยไม่สูญเสียอัตลักษณ์ของตนเอง และค่อย ๆ สร้างพื้นที่แห่งการยอมรับผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เกิดจากการกระทำจริงในทุกวัน นี่จึงเป็นการเติบโตของผู้บริหารที่ไม่เพียงเกิดจากตำแหน่ง แต่เกิดจากการเผชิญสนามวัฒนธรรมอย่างแท้จริงและยืนหยัดด้วยคุณค่าที่ตนเองเชื่อมั่น

7) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่ต้องดำรงอยู่ในสนามการศึกษาซึ่งเต็มไปด้วยแรงกดดันจากทุนดั้งเดิม ความคาดหวังของสังคม และโครงสร้างราชการที่ซับซ้อน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือ เสริมพลังทางสัญลักษณ์ และเพิ่มน้ำหนักของเสียงผู้บริหารในสนามจริง การพัฒนาเช่นนี้ไม่ได้สะท้อนเพียงความกระตือรือร้นส่วนบุคคล แต่คือการสั่งสมทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัด ทำทนาย และต่อรองกับโครงสร้างอำนาจที่ครอบงำระบบการศึกษาได้อย่างมีศักดิ์ศรี

ผู้บริหารหลายคนตระหนักว่าการหยุดพัฒนาตนเองคือการปล่อยให้โลกวิ่งแข่ง เพราะทั้งเทคโนโลยี นโยบาย และผู้คนต่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทุกวันทั้งจากแหล่งข้อมูลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถเดินไปในแนวทางที่สอดคล้องกับยุคสมัย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“คนเราไม่ควรหยุดพัฒนาตัวเอง โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน เพราะถ้าเราหยุดเมื่อไหร่ เราจะตามโลกไม่ทัน ตอนนี้ทุกอย่างเปลี่ยนเร็วมาก ทั้งเทคโนโลยี นโยบาย หรือวิถีคิดของคนรุ่นใหม่ ถ้าเรายังใช้แนวเดิม มันจะไปต่อไม่ได้ เราต้องเรียนรู้ทุกวัน อ่านข่าว ดูคลิป ฟังสัมมนาออนไลน์ แม้แต่เวลาขับรถก็ยังฟังพอดแคสต์เกี่ยวกับการศึกษา เพราะเราอยากให้โรงเรียนเราไม่ตกขบวน” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

การพัฒนาตนเองยังเชื่อมโยงกับแนวคิดสามภูมิ ได้แก่ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ซึ่งกลายเป็นกรอบคิดสำคัญของผู้บริหารรุ่นใหม่ในการสร้างภาพลักษณ์ผู้นำที่น่าเชื่อถือและมั่นคง ความรู้ ความซื่อสัตย์ และบุคลิกภาพล้วนหลอมรวมเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารยืนหยัดท่ามกลางแรงกดดันในสนามได้อย่างมั่นใจ ดังที่สะท้อนผ่านคำของผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งว่า

“เราต้องมี 3 ภูมิค่ะ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ภูมิรู้ก็คือเราต้องรู้จริงในงาน ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ภูมิธรรมคือเราต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่เข้าข้างใคร แล้วภูมิฐานคือ

บุคลิกภาพที่ดี การแต่งตัว การพูดจา และท่าทีที่สงบ ไม่ใช่อารมณ์ สิ่งเหล่านี้มันเหมือนเกราะให้เราเวลาเจอสถานการณ์กดดัน คนจะเห็นว่าเราอยู่ในจุดที่มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย ๆ” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ในอีกมิติหนึ่ง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ปริญญาเอก ไม่ได้มีความหมายเพียงการเพิ่มพูนความรู้ แต่ยังเสริมสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยลดแรงกดดันจากโครงสร้างอำนาจเดิม และสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับครูอาวุโสหรือคนในชุมชนที่อาจตั้งคำถามต่อวัยและประสบการณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนประสบการณ์ว่า

“ตอนนั้นเราเลือกเรียนต่อปริญญาเอก เพราะรู้ว่ามันจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ตัวเอง เวลาประชุมกับครูอาวุโสหรือคนในชุมชน เขาจะมองว่าเราไม่ได้เป็นเด็กอีกต่อไป เรามีวุฒิ มีความรู้จริง และเราก็ใช้สิ่งที่เรียนมาปรับใช้ในงานบริหาร เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงระบบ มันทำให้เราพูดได้อย่างมีเหตุผลมากขึ้น และได้รับการยอมรับในที่สุด” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาตนเองของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้จำกัดอยู่ที่ความรู้เชิงทฤษฎี แต่ยังรวมถึงความรู้ที่เกิดจากการเผชิญสถานการณ์จริง ซึ่งมักไม่มีคำตอบที่ถูกต้องตายตัว ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และการสืบค้นด้วยตนเองเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นแบบไม่ทันตั้งตัว การเรียนรู้เช่นนี้เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลจากการปฏิบัติจริงในสนาม

การเข้าใจมนุษย์ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องเรียนรู้ธรรมชาติของครูในโรงเรียน เพราะบริบทส่วนบุคคลของครูแต่ละคนส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน การปรับวิธีสื่อสาร การฟังอย่างตั้งใจ และการให้พื้นที่สำหรับการเติบโตคือส่วนหนึ่งของกระบวนการสะสมทุนทางสังคมที่ช่วยเสริมฐานอำนาจของผู้บริหารให้มั่นคงขึ้น

ท้ายที่สุด การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงไม่ใช่เพียงการศึกษาหาความรู้เท่านั้น แต่เป็นการสะสมทุนที่ผสมทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความเข้าใจมนุษย์เข้าไว้ด้วยกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งจึงสามารถต่อสู้กับแรงกดดันของสนามวัฒนธรรมเดิมได้อย่างสง่างาม พร้อมทั้งสร้างพื้นที่ใหม่ที่สะท้อนวิถีของผู้ในยุคใหม่ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

3.1.3 การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

ในสนามการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารไม่สามารถพึ่งพาเพียงตำแหน่งเชิงโครงสร้างเพื่อยืนยันความชอบธรรมได้อีกต่อไป โดยเฉพาะในกรณีของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ยังขาดทุนเชิงสัญลักษณ์และเครือข่ายแบบดั้งเดิม การยืนหยัดอยู่ในระบบราชการที่อิงกับอาวุโสและบารมีจึงกลายเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยกลยุทธ์อันซับซ้อน หนึ่งในกลยุทธ์หลักที่สะท้อน

การต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นใหม่คือการเปลี่ยนทุน ซึ่งมีได้เป็นเพียงกลไกการปรับตัว หากแต่คือการต่อรองเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างอำนาจและความน่าเชื่อถือในสนามวัฒนธรรม วุฒิการศึกษา ระดับสูง หรือคำนำชื่อนักวิชาการ ดร. มิได้เป็นเพียงเครื่องหมายเชิงวิชาชีพ แต่ถูกนำมาใช้เป็นเกราะกำบังเพื่อลดแรงเสียดทานจากความไม่มั่นคงทางประสบการณ์ การเปลี่ยนทุนเชิงสัญลักษณ์นี้ไปเป็นทุนทางวัฒนธรรม คือ การต่อรองกับสายตาที่ตั้งคำถามต่อความสามารถของผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย การใช้ดีกรีทางวิชาการจึงไม่ใช่เพียงการรับรองคุณวุฒิ แต่เป็นการสร้างน้ำหนักเชิงสัญลักษณ์ที่บังคับให้ระบบต้องยอมรับสถานะของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายในฐานะผู้รู้และผู้มีอำนาจทางความรู้ ขณะเดียวกัน ความไว้วางใจจากเครือข่ายทางสังคมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นจากผู้ใหญ่หรือเพื่อนร่วมงาน ก็ถูกเปลี่ยนให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมในรูปของความสามารถในการบริหารจัดการ การได้รับมอบหมายงานสำคัญหรือการได้รับสิทธิเป็นตัวแทนของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าทุนทางสังคมที่ถูกแปรเปลี่ยนสามารถสร้างภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือและเสริมสร้างสถานะผู้นำในเชิงวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการเปลี่ยนทุนเหล่านี้สะท้อนว่า ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเจรจาต่อรองกับระบบที่ยังคงให้ค่าน้ำหนักแก่ทุนเก่า การเปลี่ยนทุนจึงเป็นทั้ง ศิลปะของการปรับใช้ทรัพยากร และการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ที่ต้องอาศัยทั้งไหวพริบและกลยุทธ์เชิงสัญลักษณ์ การดำรงอยู่ของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงมิได้หมายถึงการเสแสร้งสวมบทบาท แต่คือการใช้ทุนทุกประเภทที่มีในมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อต่อรองอำนาจ สร้างพื้นที่ และผลักดันให้ตนเองได้รับการยอมรับในสนามวัฒนธรรมที่ยังถูกครอบงำด้วยบรรทัดฐานแบบดั้งเดิม การเปลี่ยนทุนสำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เรื่องทางเทคนิค แต่คือกระบวนการต่อสู้เชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถสร้างความชอบธรรมและความมั่นคงในสนามการศึกษาที่แข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ 3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น ดังนี้

1) บทบาทใหม่กับ Mindset ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทครูสู่ผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชันวาย เป็นทั้งการเปลี่ยนสถานะ การเปลี่ยนมุมมอง และการเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างลึกซึ้ง Mindset ของผู้บริหารจึงไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่คือชุดของทัศนคติ วิธีคิด และยุทธศาสตร์ทางปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์จริงในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การบริหารโรงเรียนมิใช่เพียงการจัดการงานหรือบุคลากร แต่คือการเข้าใจโครงสร้างอำนาจ การเคลื่อนไหว

ของผู้คนในระบบ และการกำกับทิศทางขององค์กรให้เดินไปข้างหน้าอย่างสมดุล ภายใต้แรงกดดัน ทั้ง ความคาดหวัง และความซับซ้อนของบริบทการศึกษาไทย

ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากสะท้อนว่า Mindset เปลี่ยนทันทีเมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง เพราะจากเดิมที่มองงานเพียงในมิติของห้องเรียนหรือกลุ่มสาระ เมื่อเป็นผู้บริหารกลับต้องมองโรงเรียนในฐานะองค์กรที่มีความหลากหลายของผู้คนและปัญหา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“เมื่อก่อนตอนเราเป็นครูเราจะมองถึงแค่ว่า เด็กเราได้อะไร ตัวเราได้อะไร กลุ่มสาระการเรียนรู้เราได้ อะไร แต่พอเราเข้าสู่การเป็นผู้บริหาร เราจะมองภาพรวมของโรงเรียน...” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

คำกล่าวนี้สะท้อนการขยายกรอบความรับผิดชอบและความจำเป็นของการเปลี่ยนมุมมองจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับยุทธศาสตร์ บทบาทใหม่ของผู้บริหารจึงต้องยืนบนฐานคิดที่มองไกลกว่าเดิม เข้าใจความสัมพันธ์เชิงระบบ และคำนึงถึงผลกระทบในระดับองค์กรมากกว่าความสำเร็จเฉพาะส่วน

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังต้องเผชิญกับบริบทของระบบราชการไทยที่มีลักษณะผันผวน เช่น การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาบ่อยครั้ง นโยบายที่เปลี่ยนตามตัวบุคคล และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่สอดคล้องกับวิถีทำงานของคนรุ่นใหม่ Mindset จึงต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า “พอปรับท่าน ผอ.ไม่ได้ก็ปรับในที่ทีมงานของตัวเองเอาละ...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี) นี่คือภาพของการประคับประคองที่งานภายใต้ข้อจำกัดของระบบ และเป็นการใช้ Mindset แบบยืดหยุ่นเพื่อรักษาสสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่กับความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องเรียนรู้ที่จะยอมรับสิ่งที่เปลี่ยนไม่ได้ และเลือกปรับสิ่งที่ควบคุมได้ เช่น วิถีทำงานและวิธีสื่อสารของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการสะท้อนของผู้วิจัยว่า “...เราไปเปลี่ยนความคิดคนไม่ได้ เราก็เปลี่ยนตัวเราเอง...” (การสะท้อนจากผู้วิจัย) อีกหนึ่งการเปลี่ยนผ่านที่โดดเด่น คือการย้ายจากการคิดแบบครู ที่มักใช้ความรู้สึกเป็นหลัก ไปสู่การคิดแบบผู้บริหารที่ใช้ความถูกต้อง เหตุผล และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมเป็นแกนกลาง ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากตระหนักว่า การบริหารต้องตั้งอยู่บนหลักของความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องใจ เพื่อไม่ให้เกิดตัดสินใจคลอนแคลนตามอารมณ์หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว

แม้จะต้องเปลี่ยน Mindset ไปสู่การเป็นผู้นำที่คิดเป็นระบบมากขึ้น แต่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายกลับไม่ได้ห่างเหินจากบุคลากร ตรงกันข้าม การปรับ Mindset ทำให้พวกเขาเข้าใจความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารอย่างเปิดใจ และการดึงบุคลากร

เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ความจริงใจ ความอ่อนน้อม และการฟังอย่างตั้งใจ กลายเป็นทุนทางสังคมสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้โดยไม่สร้างแรงต้าน

Mindset ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงทัศนคติที่ดี แต่คือกระบวนการเปลี่ยนผ่านวิธีคิดจากผู้ปฏิบัติสู่ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ การปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่ออยู่ร่วมกับโครงสร้างอำนาจเดิม การเรียนรู้ที่จะใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ และการรักษาความเป็นมนุษย์ในบทบาทผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถรักษาสสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำและความเป็นเพื่อนร่วมงาน พร้อมผลักดันโรงเรียนให้เดินหน้าอย่างมั่นคงภายใต้ความท้าทายของยุคสมัย

2) ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย การลงทุนด้านการศึกษาในระดับสูง เช่น ปริญญาโทและปริญญาเอก ไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ แต่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างทุนที่สามารถนำมาใช้ต่อรองและขับเคลื่อนงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน วุฒิการศึกษาในระดับสูงจึงกลายเป็นทั้งทุนเชิงสัญลักษณ์และทุนทางวัฒนธรรม ที่ช่วยเปิดพื้นที่แห่งความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ในบริบทที่ความอาวุโสและประสบการณ์ยังคงถูกให้ความสำคัญอย่างสูง

ผู้บริหารรุ่นใหม่หลายคนสะท้อนว่า ดีกรีระดับสูงทำหน้าที่เป็นเสมือนเกราะคุ้มกันต่อแรงกดดันที่มาจากอายุและประสบการณ์บริหารที่ยังไม่ยาวนาน โดยทำให้เสียงของพวกเขา มีน้ำหนักและได้รับการยอมรับมากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“...มีคำว่า ด็อกเตอร์ การันตีนะคะ ก็จะไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากตรงนี้เท่าไร มีความรู้ดีกว่าตรงนี้เป็นกำแพงให้เราได้พอสมควรค่ะ...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

คำกล่าวนี้นสะท้อนอย่างชัดเจนว่า วุฒิการศึกษาได้ถูกแปลงให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างสถานะและความมั่นใจทั้งต่อตนเองและต่อสายตาคู่อื่น แต่การเปลี่ยนทุนอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารนำความรู้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับงานจริง ซึ่งจะค่อย ๆ เปลี่ยนสถานะของวุฒิการศึกษาจากสัญลักษณ์ ไปสู่ทุนทางวัฒนธรรมที่เกิดจากการลงมือทำอย่างมีคุณภาพ

ในอีกแง่มุมหนึ่ง ชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาที่สำเร็จมาก็มีบทบาทเป็นเครื่องหมายเชิงสัญลักษณ์ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้คนในสังคม ดังการสะท้อนของผู้วิจัยว่า “ถ้าบอกอียะจุบจุฟาจบอะไรที่มันเป็นสิ่งที่คุ้นเคยสำหรับที่เราได้ยิน ก็มีผลค่ะ” (การสะท้อนจากผู้วิจัย) แม้ภาพลักษณ์ที่ดีจากสถาบันการศึกษาอาจสร้างความประทับใจในช่วงแรก แต่สิ่งที่จะทำให้ทุนนี้ยั่งยืน คือการนำความรู้ แนวคิด และเครื่องมือที่เรียนมา ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนอย่างเห็นผลจริง

เมื่อทุนเชิงสัญลักษณ์ถูกแปรเป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้ การยอมรับเชิงวัฒนธรรมก็จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมั่นคง

ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากจึงมองว่า วุฒิการศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของการสร้างความน่าเชื่อถือ ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงการบริหาร ซึ่งสะท้อนชัดจากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งว่า “ปัจจัยสำคัญอยู่ที่เรื่องของคุณวุฒิทางการศึกษา การพัฒนาตัวเองในเรื่องของคุณวุฒิ มีผลในการต่อรอง” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี) การมีดีกรีที่สูงขึ้นจึงเป็นทั้งอำนาจเชิงสัญลักษณ์ที่ไว้รับมือกับแรงกดดันจากโครงสร้างเดิม และเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสื่อสาร วิเคราะห์ และบริหารเชิงระบบได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารบางรายยังเชื่อว่าการศึกษาระดับสูงทำให้พวกเขาสะสมทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของความเป็นผู้นำ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องสร้างภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน... วุฒิการศึกษาคือส่วนหนึ่งที่ทำให้เรามีเกราะและมีภาพจำที่น่าเชื่อถือในสายตาคนอื่น” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี) เมื่อความรู้และภูมิฐานเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจริง ดีกรีจึงไม่ใช่เพียงสัญลักษณ์ของความสำเร็จเชิงรูปธรรม แต่กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อโรงเรียนและต่อชุมชนการศึกษาที่รายล้อมอยู่

ด้วยเหตุนี้ การใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย จึงเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการแปลงทุนเชิงสัญลักษณ์ไปสู่ทุนทางวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม วุฒิการศึกษาเริ่มต้นจากการสร้างความชอบธรรมและความมั่นใจในสายตาของสังคม และเมื่อถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร พัฒนาโรงเรียน และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ก็จะก่อให้เกิดมูลค่าทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ส่งผลให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง

3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เครือข่ายนับเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพในการทำงานประจำวันและสนับสนุนการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เครือข่ายเหล่านี้มิได้ทำหน้าที่เพียงเป็นที่ปรึกษาเชิงสังคม แต่ค่อย ๆ แปรสภาพเป็นองค์ความรู้ และประสบการณ์จริงที่ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียน จนกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยเพิ่มทั้งความมั่นใจ ความชอบธรรม และความน่าเชื่อถือในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากจึงมองว่าเครือข่ายคือ ครุคนที่สอง ที่ให้ทั้งคำแนะนำและทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว

หนึ่งในเครือข่ายสำคัญคือรุ่นพี่หรืออาจารย์ที่เคยเรียนด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารหลายคนยังคงปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอเมื่อต้องเผชิญกับงานที่ท้าทายหรือสถานการณ์ที่ยังไม่คุ้นเคย การขอคำปรึกษาเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถดึงสาระสำคัญจากประสบการณ์ของผู้เฒ่ามาเป็นฐานคิดในการจัดการงานของตนเอง ตัวอย่างสะท้อนปรากฏในคำบอกเล่าต่อไปนี้

“...ผู้บริหารบางท่านที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เราก็จะปรึกษาเขา หรือทุกวันนี้ก็ยังปรึกษาอาจารย์ที่เราเคยเรียนมาในตอนปริญญาโท เพราะบางเรื่องเราอาจไม่เคยเจอเอง ก็ต้องโทรไปถามแนวทางเขาก่อนว่าจะเริ่มต้นยังไงดี...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

คำสะท้อนนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดว่าเครือข่ายทางวิชาชีพทำหน้าที่เป็นพื้นที่เรียนรู้ที่สำคัญ ผู้บริหารสามารถยืมประสบการณ์ของผู้เฒ่ามาใช้เป็นแนวทาง ลดความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูก และช่วยให้การบริหารเป็นระบบระเบียบมากขึ้น เครือข่ายจึงทำหน้าที่เสมือนคลังความรู้ที่เติมเต็มช่องว่างของประสบการณ์ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังไม่มีมากพอ

นอกจากเครือข่ายด้านวิชาการแล้ว เครือข่ายแนวราบ เช่น เพื่อนผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญไม่แพ้กัน เพราะเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ใกล้เคียงกัน เผชิญสถานการณ์คล้ายกัน และเข้าใจแรงกดดันที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องรับมือ การแลกเปลี่ยนกับเพื่อนแม้มิใช่คำปรึกษาเชิงวิชาการโดยตรง แต่ก็ให้ข้อมูลจากสนามจริงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ตัวอย่างเช่น

“...เวลาเจอปัญหาหนัก ๆ ก็จะโทรหากลุ่มเพื่อนรอง บางทีเขาอาจช่วยแก้ปัญหาไม่ได้ แต่เขาเล่าประสบการณ์ที่คล้าย ๆ กันให้ฟัง ทำให้เรารู้ว่ามันไม่ได้มีเราเจอคนเดียว และบางครั้งเขาก็มีวิธีการที่เราไม่เคยคิดมาก่อน...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

คำบอกเล่านี้สะท้อนว่า ความสัมพันธ์เชิงเพื่อนร่วมวิชาชีพไม่ได้เป็นเพียงการให้กำลังใจ แต่เป็นกลไกที่สร้างการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ จากสถานการณ์ที่ผู้บริหารแต่ละคนเผชิญจริง เครือข่ายแนวราบเช่นนี้จึงเป็นแหล่งทุนทางสังคมที่มีคุณค่า เพราะสามารถแปรเปลี่ยนเป็นทุนทางวัฒนธรรมได้เมื่อผู้บริหารนำประสบการณ์ที่ได้รับไปพัฒนาวิธีคิดและวิธีการทำงานของตนเอง

กระบวนการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ในการเสริมความแข็งแกร่งทางการบริหาร เครือข่ายที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นเพียงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ค่อย ๆ แปรเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้ที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจ การประสานงาน และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในโรงเรียนในท้ายที่สุด การใช้เครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพจึงไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างราบรื่น แต่ยังสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาในระยะยาวให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำในสนามวัฒนธรรมการศึกษาไทยร่วมสมัย

3.1.4 การสร้างทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ใช่เพียงการนั่งอยู่บนตำแหน่งที่ระบบราชการกำหนด หากแต่เป็นการต่อสู้ในสนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขจากอดีตและแรงกดดันจากสังคมร่วมสมัย ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะเจรจาต่อรองทั้งกับระบบราชการ ครูอาวุโส เพื่อนร่วมรุ่น และชุมชน เพื่อสร้างความชอบธรรมและยืนยันอัตลักษณ์ของตนเองในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จุดยืนใหม่ในสนาม สะท้อนว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้ปฏิเสธอดีตอย่างสิ้นเชิง หากแต่เลือกใช้สิ่งที่มีคุณค่าและกล้าทิ้งสิ่งที่เป็นการระต่อการพัฒนา กระบวนการนี้คือการต่อรองระหว่างชนบทรรมนิยมเดิมกับแนวคิดใหม่ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้โดยไม่สูญเสียรากเดิม ความรู้รอบด้าน ความรอบคอบ และความทุ่มเทกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารใช้เพื่อยืนยันว่า การเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้หากเข้าใจสนามจริง การประกอบสร้างตัวตน ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเกิดจากความพยายามหาสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำที่เข้าถึงได้กับการเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือการวางตัวแบบเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมแนวราบ ต้องต่อรองกับความคาดหวังที่ให้ผู้บริหารคงไว้ซึ่งความศักดิ์สิทธิ์และบารมี การสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือจึงไม่ได้อิงแค่เครื่องแบบหรือท่าที แต่ต้องใช้ผลงานเชิงประจักษ์ ความรู้จริงและความสามารถในการตัดสินใจที่มีผลลัพธ์รองรับ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือสนามที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเลือกเข้ามาต่อสู้โดยตรง พวกเขาต้องประสานความต่างระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ รักษาสมดุลระหว่างการเคารพอดีตกับการผลักดันอนาคต และใช้ทุนทุกหลายมิติเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง การนำเสนอสิ่งใหม่จึงไม่ใช่การล้มล้าง แต่คือการต่อรองผ่านการยกย่องสิ่งที่มีอยู่ แล้วค่อยเสริมสิ่งใหม่เข้าไปอย่างแยบคาย ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องดำรงอยู่ในสนามด้วยการต่อสู้ต่อรองในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นกับระบบราชการที่ซ้ำซ้อน ครูที่คุ้นชินกับระบบเดิม หรือแรงกดดันจากความคาดหวังของชุมชน พวกเขาไม่ได้เป็นเพียงผู้เปลี่ยนแปลงแต่ยังเป็นผู้ประสานที่เชื่อมอดีตกับอนาคต และเป็นผู้สร้างทุนใหม่ที่ใช้ทั้งความจริงใจ ความรู้ และผลงาน เพื่อท้าทายทุนดั้งเดิมที่ครอบงำอยู่การต่อสู้เชิงสัญลักษณ์นี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้แค่รักษาตำแหน่ง แต่กำลังสร้างพื้นที่ใหม่ของความเป็นผู้นำในระบบการศึกษาเป็นพื้นที่ที่ยึดโยงกับความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัวต่อโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาเชิงลึก พบว่า กลยุทธ์การสร้างทุน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน 2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ” 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ดังนี้

1) จุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายต้องเผชิญกับร่องรอยของกติกาเดิมที่ยังคงส่งผลต่อวิถีคิด วิถีปฏิบัติ และความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร การสร้างจุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่ใช่การรื้อถอนระบบเดิม หากแต่เป็นการผสมผสานอดีตกับอนาคตอย่างมีสมดุล ผ่านการต่อรอง คัดกรอง และปรับใช้ให้เหมาะกับยุคของตนเอง ผู้บริหารรุ่นใหม่หลายคนต่างสะท้อนว่า สิ่งที่โรงเรียนต้องการคือการเปลี่ยนแปลงที่มีราก ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ตัดขาดจากบริบทเดิม ความพยายามดังกล่าวจึงกลายเป็นพื้นที่ของการสร้างทุนชุดใหม่ที่เกิดจากความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับคนหลากหลายเจเนอเรชัน

ความสามารถในการตีความบริบทเดิมและเลือกปรับใช้เฉพาะสิ่งที่ยังมีคุณค่า เป็นทุนทางวัฒนธรรมสำคัญที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพัฒนา ตัวอย่างสะท้อนชัดจากคำบอกเล่าของผู้วิจัยที่กล่าวถึงการจัดการงานเอกสารและพิธีการเดิมซึ่งบางอย่างสามารถปรับให้ทันสมัยขึ้น ขณะที่บางอย่างยังคงคงไว้เพื่อไม่ให้โรงเรียนขาดรากทางวัฒนธรรม เสี่ยงสะท้อนหนึ่งที่สะท้อนความพยายามรักษาสสมดุลดังกล่าวปรากฏในคำพูดว่า

“บางอย่างในโรงเรียนเราก็เอาออกได้เลย มันไม่ได้จำเป็นขนาดนั้น เช่น ระบบเอกสารที่ซ้ำซ้อน เราทำให้มันง่ายขึ้นได้โดยไม่เสียคุณภาพ แต่บางอย่างมันก็ต้องคงไว้ เช่น การเคารพผู้ใหญ่หรือพิธีการบางอย่าง เพราะนั่นคือวัฒนธรรมของโรงเรียนที่หล่อหลอมคน ถ้าเราตัดหมด มันก็เหมือนตัดรากของตัวตนโรงเรียนทิ้ง” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

จากคำบอกเล่าดังกล่าว การสร้างจุดยืนใหม่จึงเกี่ยวข้องอย่างมากกับการมองระบบแบบองค์รวม ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องรู้เท่าทันทั้งโครงสร้างอำนาจเดิมและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้ความรอบรู้และความรอบคอบกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมากขึ้นในสนามบริหาร ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากย้ำว่า หากขาดความรู้ลึกในงานราชการและขาดข้อมูลสนับสนุน การตัดสินใจย่อมสั่นคลอนได้ง่าย ทำให้ความเชื่อถือจากครูและผู้ปกครองลดลง ตัวอย่างสะท้อนดังนี้

“เราต้องรู้ให้มากที่สุด เพราะทุกวันมีเรื่องให้ตัดสินใจไม่ซ้ำกันเลย บางเรื่องถ้าไม่รู้จักจริง เราจะพูดไม่ได้ ต้องกล้าหาความรู้เพิ่มเติม อันไหนไม่รู้ก็ถาม อย่าทำเป็นรู้ ทุกอย่างต้องทำด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท เพราะความผิดพลาดของผู้บริหารมันกระทบทั้งโรงเรียน” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

คำสะท้อนของผู้บริหารรายนี้ชี้ให้เห็นว่าความรู้ไม่ใช่เพียงทุนในเชิงวิชาการ แต่กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มพลังในการตัดสินใจและทำให้เสียงของผู้บริหารมีน้ำหนักในสายตาผู้อื่น นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทลายระบบงานราชการที่ล้าสมัยเป็นอีกหนึ่งวิธีที่

ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เพื่อสร้างจุดยืนใหม่ในสนาม โดยมีได้ต่อต้านกฎเกณฑ์ แต่ทำให้ระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนเอกสารกระดาษเป็นระบบออนไลน์ หรือการสื่อสารนโยบายผ่านสื่อดิจิทัลที่กระชับและเข้าใจง่าย วิธีคิดเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่กล้าคิดกล้าปรับ และกล้านำเสนอสิ่งใหม่บนฐานของเหตุผล

อย่างไรก็ตาม การสร้างจุดยืนใหม่ในสนามวัฒนธรรมไม่ได้หมายถึงการปฏิเสธบทเรียนจากผู้ใหญ่ ผู้บริหารรุ่นใหม่หลายคนยอมรับว่าทุนทางสังคมที่ได้จากการเรียนรู้จากผู้บริหารรุ่นก่อนช่วยให้พวกเขาเข้าใจระบบอำนาจเดิมและรู้ว่าควรจัดลำดับความสัมพันธ์อย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นการทำลายโครงสร้างเดิมมากเกินไป ความอ่อนน้อมและการให้เกียรติจึงยังเป็นทุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ดำรงอยู่ในสนามได้อย่างมั่นคงโดยไม่สูญเสียความเป็นตนเอง

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายจึงไม่ใช่ผู้ล้มล้างระบบ แต่เป็นผู้ตีความระบบใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน พวกเขาใช้ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ในการสร้างอัตลักษณ์ของตนเองในแบบที่ไม่ตัดขาดจากอดีต และไม่หยุดอยู่กับที่ในปัจจุบัน การสร้างจุดยืนใหม่จึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ ความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม และความพร้อมในการฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับตัวตนของผู้บริหารรุ่นใหม่เติบโตมากับโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และเข้าใจดีว่าความยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่เกิดจากการปรับอย่างมีทิศทางและมีรากฐานทางวัฒนธรรมรองรับอย่างมั่นคง

2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ”

ตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนถูกประกอบสร้างผ่านกลยุทธ์ของการรักษาสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำที่ “เข้าถึงได้” กับความเป็นผู้นำที่ “น่าเชื่อถือ” ซึ่งถือเป็นสองแรงที่ต้องประคับประคองอย่างละเอียดอ่อนในทุกมิติของการทำงาน ผู้บริหารรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ยอมรับว่าความเป็นกันเองและการเปิดพื้นที่ให้ครูแสดงความคิดเห็นคือกลไกที่ช่วยลดระยะห่างเชิงอำนาจ และสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู แต่ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องรักษาขอบเขตบางประการเพื่อไม่ให้ความสนิทสนมกลายเป็นความไม่เกรงใจ ซึ่งอาจทำให้การทำงานขององค์กรขาดความเป็นระบบได้

เสียงสะท้อนจากผู้บริหารรุ่นใหม่สะท้อนถึงความซับซ้อนของบทเรียนนี้อย่างชัดเจน เช่นในคำพูดต่อไปนี้ที่แสดงให้เห็นความพยายามรักษาสมดุลระหว่างสองบทบาทดังกล่าว

“...เราพยายามเป็นผู้บริหารที่ครูรู้สึกได้ว่าเข้าใจได้ เวลาเขามีปัญหาเราจะฟัง ไม่ใช่รีบสั่ง เพราะบางเรื่องเขาไม่ได้ต้องการให้เราตัดสินใจให้ แต่ก็ต้องมีขอบเขต ไม่ให้ความสนิทเกินไปจนเขาไม่เกรงใจ การเป็นผู้นำคืออยู่ข้างเขา ไม่ใช่อยู่เหนือเขา...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

คำกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นถึงการให้ทุนทางสังคมในการสร้างความไว้วางใจ ขณะเดียวกันก็วางฐานแห่งความเป็นผู้นำอย่างมั่นคงผ่านการจัดการความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงมักเลือกวางตัวแบบ “เพื่อนร่วมงานที่รับฟัง” มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีระยะห่าง แต่ยังคงแสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่มีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจในประเด็นที่กระทบต่อทั้งโรงเรียน

อีกด้านหนึ่ง ความน่าเชื่อถือในตัวผู้บริหารไม่ได้ถูกสร้างผ่านตำแหน่งหรือบุคลิกภายนอก แต่เกิดจากเนื้อหาของความรู้ ความเข้าใจระบบราชการ และเหตุผลรองรับการตัดสินใจ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากย้ำว่าครูยุคปัจจุบันตั้งคำถามมากขึ้น ต้องการเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและต้องการเห็นว่าผู้บริหารทำงานบนฐานของข้อมูลจริง ความน่าเชื่อถือจึงกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ถูกสั่งสมจากความรอบรู้มากกว่าบารมีตามอายุงาน ดังสะท้อนในคำต่อไปนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นคนทีพูดแล้วมีหลักฐาน มีข้อมูลรองรับ ถ้าครูถามว่า ทำไมต้องทำแบบนี้ เราต้องตอบได้ว่ามันส่งผลอะไรกับเด็ก หรืองบประมาณ ถ้าเราตอบไม่ได้ เขาจะไม่เชื่อเลย ความน่าเชื่อถือมันมาจากเนื้อหา ไม่ใช่จากตำแหน่ง...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

คำกล่าวนี้นี้ทำให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้สร้างจากการออกคำสั่ง แต่เกิดจากความลึกซึ้งของความรู้และทักษะการอธิบายเหตุผลซึ่งสามารถตรวจสอบได้จริง นอกจากนี้ยังสะท้อนว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการลงมือทำมากกว่าการใช้วาทกรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ การลงพื้นที่ทำงานกับครู การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการทำให้ทีมเห็นด้วยตาตนเองว่าผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบไม่ใช่แค่สั่งงาน ล้วนเป็นกระบวนการผลิตซ้ำทุนเชิงสัญลักษณ์ในสายตาครูและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาในภาพรวม การประกอบสร้างตัวตนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการปรับบทบาท รู้ว่าเมื่อใดควรเปิดพื้นที่ให้ครูเข้าถึง และเมื่อใดควรยืนมั่นในหลักการเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือ การสร้างตัวตนเช่นนี้ไม่เพียงเป็นกลไกทางสังคม แต่ยังเป็นการสั่งสมทุนทางวัฒนธรรมผ่านวิถีคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เขาถึงได้และน่าเชื่อถือในเวลาเดียวกันจึงเป็นผู้ที่สามารถยืนอยู่เคียงข้างครูอย่างมั่นคง เป็นสะพานเชื่อมระหว่างความเป็นมนุษย์กับความเป็นระบบ และใช้ความเข้าใจเป็นพลังในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้เดินหน้าอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในยุคปัจจุบันมีความท้าทายมากกว่าการทำหน้าที่เชิงบริหารทั่วไป หากแต่คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องจัดการกับความหลากหลายของคนต่างรุ่น แนวคิดแบบดั้งเดิม และนโยบายจากส่วนกลางที่บางครั้งไม่สอดคล้องกับบริบทจริงของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารรุ่นใหม่นำเสนอจึงมิใช่เพียงการเปลี่ยนระบบ แต่เป็นการสร้างสะพานเชื่อมระหว่างคน การจัดการทุนทางวัฒนธรรม และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล

ความสามารถในการประสานคนต่างรุ่นเป็นแกนกลางของบทบาทดังกล่าว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนถึงความละเอียดอ่อนในการสื่อสารกับครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ซึ่งต้องใช้ภาษาทางวัฒนธรรมที่ต่างกันเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง

“...ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเข้าใจทั้งครูรุ่นพี่ที่อยู่กับระบบเดิม และครูรุ่นใหม่ที่ยากเห็นความเปลี่ยนแปลง เราต้องรู้ว่าจะคุยกับใครแบบไหน บางเรื่องต้องใช้ภาษาความเคารพ บางเรื่องต้องใช้ภาษาของเหตุผลและโอกาส เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง...” (รอง ผอ.ประสบการณ์บริหาร 1 ปี)

คำกล่าวนี้อาจสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำยุคใหม่ใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมควบคู่กันในการเชื่อมรอยต่อระหว่างเจเนอเรชัน โดยไม่สร้างแรงปะทะกับค่านิยมดั้งเดิมของโรงเรียน ขณะเดียวกัน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่ง แต่เกิดจากความพร้อมในการรับผิดชอบร่วมกับทีมงาน และการลงมือทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลอีกคนได้สะท้อนมุมมองไว้อย่างชัดเจน

“...เราไม่ได้เดินเรื่องเปลี่ยนแปลงคนเดียว เราพร้อมจะเดินไปกับครู ถึงบางอย่างจะไม่สำเร็จ ผมก็รับผิดชอบทั้งหมด เพราะผู้นำต้องทำให้เขารู้ว่าเขาไม่ได้อยู่ลำพัง การเปลี่ยนแปลงมันเกิดไม่ได้เลยถ้าเราไม่ลงมือพร้อมกัน...” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นการแปลงทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้นำไปเป็นศรัทธาผ่านการลงมือจริง ผู้บริหารไม่นำด้วยอำนาจ แต่ด้วยความรับผิดชอบที่จับต้องได้ ซึ่งทำให้ครูรู้สึกถึงพลังของทีมมากกว่าความโดดเด่นในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังใช้กลยุทธ์ในการนำเสนอนวัตกรรมอย่างนุ่มนวล ไม่ล้าสมัยของเก่าทิ้งทันที แต่เลือกต่อยอดเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าการพัฒนาของตนยังคงได้รับการเคารพ

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นผลลัพธ์ของการผสมผสานทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมในรูปขององค์ความรู้และความเข้าใจระบบ ทุนทางสังคมจากเครือข่ายในและนอกโรงเรียน และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เกิดจากความรับผิดชอบ ความจริงใจ และความต่อเนื่องในการนำพาโรงเรียนไปข้างหน้า ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่เพียงสร้างการ

เปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถสร้างพื้นที่ใหม่ที่ทุกคนสามารถร่วมออกแบบอนาคตของโรงเรียนได้อย่างเป็น
เจ้าของร่วมกัน

จากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายข้างต้น สามารถสรุป
กลยุทธ์การใช้ทุน การสะสมทุน การแปลงทุนและการสร้างทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชัน
วาย ได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 5 กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ทั้ง 4 แบบของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย มีการขับเคลื่อน สับเปลี่ยน หมุนเวียนทุน ภายใต้สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอและเป็นพลวัต เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันอายนั้นมีตำแหน่งแห่งที่ในสนาม และแก่งแย่งแข่งขันเพื่อชิงตำแหน่งที่เหนือกว่าผู้เล่นอื่นในสนาม โดยใช้กลยุทธ์ที่มีอย่างเต็มประสิทธิภาพและพยายามไขว่คว้ามา ซึ่งทุนที่จำเป็นในสนามและพัฒนาทักษะแห่งทุนใหม่ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งจุดยืนและความแข็งแกร่งในสนามที่มากขึ้น ดังภาพที่แสดงต่อไปนี้จะทำให้เห็นถึงพลวัตการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่สังเคราะห์มาจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเหล่านั้นได้ประสบและถ่ายทอดเรื่องราวผ่านบทสัมภาษณ์เชิงลึกในงานวิจัยชิ้นนี้ ทั้งการต่อสู้ในสนามและการถูกทำให้กลายเป็นอื่นในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย



ตาราง 6 ตารางประกอบการอธิบายแผนภาพกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสอ. นักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
1	1. การจัดการงบประมาณ ทางราชการและการวางแผน เงินส่วนตัว	การพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.1 การสั่งสมทุนความรู้ ผ่านประสบการณ์ทำงาน
2	7. ลงทุนด้านบุคลิกภาพและ ภาพลักษณ์	การลงทุนที่เสริมคุณภาพ การศึกษาและพัฒนา ตนเอง	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.1 การสั่งสมทุนความรู้ ผ่านประสบการณ์ทำงาน
3	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	ความพร้อมในการปฏิบัติ หน้าที่	1.3 ความสามารถในการ จัดวางตนเองและผู้อื่น ภายในสนามการบริหาร
4	4. นักสร้างเครือข่ายแนวราบ	องค์ความรู้ใหม่จาก เครือข่ายหรือผู้เชี่ยวชาญ	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.1 การสั่งสมทุนความรู้ ผ่านประสบการณ์ทำงาน
5	5. เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทาง การทำงาน	องค์ความรู้ร่วมกัน	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.1 การสั่งสมทุนความรู้ ผ่านประสบการณ์ทำงาน

ตาราง 6 (ต่อ)

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
6	6. ผู้ประสานสิบทิศ	การทำงานเป็นทีม	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.3 ความสามารถในการ จัดวางตนเองและผู้อื่น ภายในสนามการบริหาร
7	11. ความสามารถในการ บริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า	ความยืดหยุ่นและการ สื่อสาร/ แรงบันดาลใจใน การทำงาน	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 3.1 ความน่าเชื่อถือใน สายตาสังคม
8	10. ทักษะการใช้เทคโนโลยี ในการบริหาร	สร้างเครือข่ายครู นักเรียน ผู้ปกครอง	5. เครือข่ายความสัมพันธ์ ในฐานะโครงสร้างพหุมิติ ของอำนาจและความชอบ ธรรมในการบริหาร สถานศึกษา
9	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	ความไว้วางใจจากชุมชน และหน่วยงานรัฐ	4. การประกอบสร้างความ น่าเชื่อถือและการยอมรับ ของผู้บริหารภายในสนาม การบริหารสถานศึกษา 5. เครือข่ายความสัมพันธ์ ในฐานะโครงสร้างพหุมิติ ของอำนาจและความชอบ ธรรมในการบริหาร สถานศึกษา

ตาราง 6 (ต่อ)

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
10	6. ผู้ประสานสิบทิศ	ภาพลักษณ์ที่ได้รับการ ยอมรับจากหน่วยงาน ต่างๆ	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
11	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	การเสริมสร้างทุน สัญลักษณ์	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
12	7. การลงทุนด้านบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์	ความน่าเชื่อถือ	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
13	1. การจัดการงบประมาณ ทางราชการและการวางแผน เงินส่วนตัว	ภาพลักษณ์ผู้นำที่มีน้ำใจ พร้อมเสียสละเพื่อองค์กร	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง

ตาราง 6 (ต่อ)

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
14	8. การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่าง เลือกสรร	ภาพลักษณ์ความมั่นคง และน่าเชื่อถือ	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
15	6. ผู้ประสานลึบทิศ	ทรพยากรสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก	3. ทุนทางเศรษฐกิจกับ ความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์ และภาวะในการบริหาร โรงเรียน
16	1. การจัดการงบประมาณ ทางราชการและการวางแผน เงินส่วนตัว	ความแน่นแฟ้นกับครูและ บุคลากร	5. เครือข่ายความสัมพันธ์ ในฐานะโครงสร้างพหุมิติ ของอำนาจและความชอบ ธรรมในการบริหาร สถานศึกษา
17	8. การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่าง เลือกสรร	สร้างความไว้วางใจจาก บุคลากรว่าไม่ฟุ่มเฟือย	4. การประกอบสร้างความ น่าเชื่อถือและการยอมรับ ของผู้บริหารภายในสนาม การบริหารสถานศึกษา
18	12. ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่ มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์	สร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ง่ายขึ้น	5. เครือข่ายความสัมพันธ์ ในฐานะโครงสร้างพหุมิติ ของอำนาจและความชอบ ธรรมในการบริหาร สถานศึกษา

ตาราง 6 (ต่อ)

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
19	3. การใช้ทักษะการฟังและ การสื่อสารเชิงประนีประนอม	ผู้นำที่เข้าใจ	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
20	10. ทักษะการใช้เทคโนโลยี ในการบริหาร	ผู้นำที่ทันสมัย	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
21	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	ความมั่นใจและความ น่าเชื่อถือ/ การรับรอง ความสำเร็จ	4. การประกอบสร้างความ น่าเชื่อถือและการยอมรับ ของผู้บริหารภายในสนาม การบริหารสถานศึกษา
22	7. การลงทุนด้านบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์	ความน่าเชื่อถือ/ ผู้นำที่ มั่นใจ	2. ทรพยากรเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง

ตาราง 6 (ต่อ)

ลูกศร ที่	กลยุทธ์การใช้ทุนข้อที่	ผลลัพธ์	ได้ทุนที่จำเป็นในสนาม
23	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	ความรู้และทักษะที่ ยกระดับคุณภาพของครู และนักเรียน	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง
*	2. ประสพการณ์ความเป็นครู สู่สนามการบริหารโรงเรียน	ประสพการณ์ในการ ทำงานและการเป็นผู้นำ ครู	1. ทุนความรู้และการ ประยุกต์สู่การปฏิบัติใน สนามการบริหารการศึกษา 1.1 การสั่งสมทุนความรู้ ผ่านประสพการณ์ทำงาน
**	9. การสร้างการยอมรับและ ความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิง สัญลักษณ์	ผู้นำนักพัฒนา	2. ทรรศนภาพเชิงสัญลักษณ์ ที่สร้างความชอบธรรม 2.1 ภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารในฐานะแบบแผน เชิงสัญลักษณ์ที่สนาม คาดหวัง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3.2 การตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการ บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

การศึกษาระยะ 3.2 เป็นการตรวจสอบและยืนยันความได้ของกลยุทธ์จากข้อค้นพบในระยะที่ 3.1 ผ่านการทวนสอบจากผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก ดังผลการศึกษาดังต่อไปนี้

จากการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในระยะที่ 3.2 โดยใช้วิธีสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันอย่างชัดเจนจากทั้งสองกลุ่มประกอบด้วย 1. กลยุทธ์การใช้ทุน 2. กลยุทธ์การสะสมทุน 3. กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน และ 4. กลยุทธ์การสร้างทุน อย่างไรก็ตาม igit มีกลยุทธ์ย่อยที่ยังเป็นประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เห็นว่ายังไม่สอดคล้องกับการทำงานในสนามการปฏิบัติจริง คือ กลยุทธ์การใช้ทุน ในประเด็นย่อย ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้



การศึกษาระยะที่ 3.2 การพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารเงินออเรชั่นวายในสนามวัฒนธรรม
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การใช้ทุน

1. การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผน
เงินส่วนตัว (ยืนยัน)
2. ประสบการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน
(ยืนยัน)
3. การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม
(ยืนยัน)
4. นักสร้างเครือข่ายแนวราบ (ยืนยัน)
5. เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทางการ
ทำงาน (ยืนยัน)
6. ผู้ประสานสิบทิศ (ยืนยัน)
7. การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ (ยืนยัน)
8. การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร (ยืนยัน)
9. การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุน
เชิงสัญลักษณ์ (ยืนยัน)
10. ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร (ยืนยัน)
11. ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า
(ไม่ยืนยัน)
12. ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์
(ยืนยัน)

2. การสะสมทุน

1. การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ (ยืนยัน)
2. การต่อรงในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา (ยืนยัน)
3. ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการ
บริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ (ยืนยัน)
4. ความท้าทายของผู้บริหารเงินออเรชั่นวายเมื่อการ
สะสมทุนต้องเริ่มจากศูนย์ (ยืนยัน)
5. ศิลปะแห่งการสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธา
(ยืนยัน)
6. บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ (ยืนยัน)

3. การเปลี่ยนทุน

1. บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหาร
สถานศึกษา (ยืนยัน)
2. ใช้ภูมิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ (ยืนยัน)
3. ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่
ราบรื่น (ยืนยัน)

4. การสร้างทุน

1. จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน
(ยืนยัน)
2. การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเงินวาย: สมดุล
(ยืนยัน)

ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงผลการพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเงินออเรชั่นวาย
ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1 การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเงินออเรชั่นวาย

ผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสามารถในการจัดการทุนหลากหลายมิติ ทั้งทุน
เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคม และสัญลักษณ์ โดยใช้ทั้งประสบการณ์ ความรู้ ทักษะการสื่อสาร การ
สร้างเครือข่าย และการลงทุนในภาพลักษณ์ เพื่อผลักดันผลงานและยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้

ก้าวทันยุคดิจิทัล 11 กลยุทธ์การใช้ทุนนั้น ได้แก่ 1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว 2) ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน 3) การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม 4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ 5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน 6) ผู้ประสานสปีทิส 7) การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ 8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร 9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร และ 11) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์ อย่างไรก็ตาม มีกลยุทธ์หนึ่งที่ยังไม่ปรากฏชัด คือ ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า นั่นคือการบริหารคนต่างรุ่นซึ่งสะท้อนว่าการสร้างสมดุลระหว่างความคิดของครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ยังคงเป็นโจทย์ท้าทายที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องพัฒนาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน ดังนี้

1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว

ในการตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ พบตรงกันอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัวเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งสองกลุ่มเห็นพ้องและยืนยันร่วมกันว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน แตกต่างจากบางกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ข้อที่ 10 เรื่องการบริหารคนต่างรุ่นที่ยังมีความเห็นหลากหลาย กลยุทธ์ด้านงบประมาณกลับปรากฏอย่างมั่นคงในประสบการณ์จริงของทั้งผู้บริหารรุ่นใหม่และผู้บริหารที่คลุกคลีในสนามมานาน

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา งบประมาณไม่ได้เป็นเพียงตัวเลขในบัญชี หากเป็นจุดตัดสำคัญระหว่างระเบียบราชการที่เข้มงวด ความคาดหวังจากสังคมและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนและครู ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงจำเป็นต้องใช้ทุนทางวัฒนธรรมด้านความรู้ระเบียบราชการควบคู่ไปกับความละเอียดรอบคอบในการวางแผนงบประมาณ เพื่อให้ทุกขั้นตอนถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตอบโจทย์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้จริง ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนภาพนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า

“เงินของโรงเรียนมันมีกฎระเบียบเยอะมากค่ะ เราต้องรอบคอบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเสนอขอของบ ไปจนถึงการใช้ ต้องตรวจสอบหลายรอบ เราเลือกให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน เพื่อให้เขาเข้าใจ และเห็นความโปร่งใสในการใช้งบประมาณทั้งหมด” (รองผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

คำพูดนี้ทำให้เห็นว่า การจัดการงบประมาณสำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ใช่เพียงการทำตามขั้นตอน แต่คือการใช้ทุนทางวัฒนธรรมในเชิงระบบราชการมาผสมผสานกับทุนทางสังคมผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการเปิด

ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแผนงบประมาณช่วยให้ความโปร่งใสกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะสมขึ้นในตัวผู้บริหาร ทำให้การตัดสินใจด้านการเงินได้รับการยอมรับและไว้วางใจมากขึ้น ไม่ถูกตั้งคำถามว่าเป็นผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม แต่ถูกมองว่าเป็นการจัดสรรเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวม

อีกมิติหนึ่งที่ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลยืนยันร่วมกัน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณของโรงเรียนกับการวางแผนการเงินส่วนตัวของผู้บริหารเอง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนไม่น้อยตระหนักว่าหากไม่จัดการการเงินส่วนบุคคลให้มั่นคง ก็อาจทำให้การตัดสินใจทางการบริหารถูกกดดันหรือไขว้เขวจากปัจจัยส่วนตัวได้ ในทางกลับกัน เมื่อมีฐานะการเงินส่วนตัวที่มั่นคง ผู้บริหารจะกล้าตัดสินใจในเรื่องของโรงเรียนอย่างเป็นอิสระ และสามารถให้ทุนส่วนตัวในจังหวะที่จำเป็นโดยไม่ทำให้ชีวิตตนเองเสียสมดุล ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวถึงการวางแผนเขตเรื่องนี้ไว้อย่างตรงไปตรงมาว่า

“เราต้องแยกชัดเจนระหว่างเงินราชการกับเงินส่วนตัว ถ้าเราไม่มีการวางแผนที่ดี เวลาเกิดเหตุจำเป็น เราอาจต้องใช้เงินตัวเองมากเกินไป เราเลยจัดระบบบัญชีส่วนตัวให้มั่นคง เพื่อให้เราช่วยโรงเรียนได้ในจังหวะที่เหมาะสม” (รองผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 1 ปี)

จากคำสะท้อนนี้จะเห็นได้ว่า การวางแผนเงินส่วนตัวไม่ได้เป็นเรื่องส่วนบุคคลล้วน ๆ แต่เชื่อมโยงกับบทบาทในฐานะผู้นำโดยตรง เมื่อผู้บริหารสามารถแยกขอบเขตเงินราชการกับเงินส่วนตัวอย่างชัดเจน และเตรียมความพร้อมด้านการเงินของตนเองไว้ในระดับหนึ่ง ก็จะสามารถให้ทุนเศรษฐกิจส่วนบุคคลอย่างมีกลยุทธ์ในยามจำเป็น เช่น การสำรองค่าใช้จ่ายบางอย่างชั่วคราวเมื่อระบบเบิกจ่ายล่าช้า โดยไม่ทำให้เกิดความคลุมเครือในเชิงผลประโยชน์ และไม่ทำให้ตนเองตกอยู่ในภาวะกดดันเกินสมควร

จากการสนทนาในกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ จึงเห็นภาพร่วมกันว่า กลยุทธ์การจ้างงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัวเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันอย่างแข็งแรง ทั้งในเชิงความคิดและในเชิงปฏิบัติจริง ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ทุนทางวัฒนธรรมเพื่ออ่านระบบราชการให้ออก ใช้ทุนทางสังคมและความโปร่งใสในการดึงครูและชุมชนให้ร่วมรับรู้และร่วมตัดสินใจ และใช้ทุนเศรษฐกิจส่วนตัวอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้งานของโรงเรียนหยุดชะงัก เมื่อกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ทำงานร่วมกัน งบประมาณจึงไม่ใช่เพียงทรัพยากรที่ต้องควบคุม แต่กลายเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ และความชอบธรรมของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง

2) ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน

จากการสะท้อนร่วมกันของทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ พบว่า กลยุทธ์การใช้ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันอย่างชัดเจนจากทั้งสองกลุ่ม แตกต่างจากกลยุทธ์ด้านการบริหารคนต่างรุ่นที่ยังมีความเห็นหลากหลาย กลยุทธ์ข้อนี้กลับถูกมองตรงกันว่าเป็นทุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายตั้งหลักในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมั่นคง การเปลี่ยนผ่านจากครูผู้สอนสู่ผู้บริหารจึงไม่ใช่เพียงการเลื่อนตำแหน่ง แต่คือกระบวนการแปลงทุนเดิมในวิชาชีพครูให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ใช้ต่อรองและสร้างความชอบธรรมในระบอบราชการที่ยังให้ความสำคัญกับอาวุโสและประสบการณ์อย่างเหนียวแน่น

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากสะท้อนไปในทิศทางเดียวกันว่า การได้สัมผัสประสพการณ์ในบทบาทครูทำให้เข้าใจทั้งห้องเรียน ครู และปัญหาเชิงโครงสร้างของงานวิชาการอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถนำสิ่งที่เห็นและสิ่งที่เคยเผชิญมาปรับเป็นระบบการทำงานในระดับโรงเรียนได้อย่างมีเหตุมีผล ทุนทางวัฒนธรรมจากการเป็นครูจึงไม่หยุดอยู่กับการสอน แต่ถูกต่อยอดมาสู่การออกแบบระบบการเรียนรู้ เช่น การจัด PLC การวางแผนการสอน และการนิเทศภายในที่ตอบโจทย์ความเป็นจริงของครูมากกว่าการทำงานตามเอกสารเพียงอย่างเดียว ดังที่ผู้บริหารรุ่นใหม่คนหนึ่งเล่าถึงการแปลงทุนนี้ไว้ว่า

“ตอนที่อยู่โรงเรียนเดิม ดิฉันใช้ประสพการณ์จากตอนเป็นครู มาปรับระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เป็นระบบมากขึ้น เช่น การทำ PLC การจัดแผนการสอน การนิเทศ เรารวมทุกอย่างให้เป็นกระบวนการเดียวกัน...สิ่งนี้เกิดจากประสพการณ์ตอนเป็นครูที่เห็นปัญหามานาน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ถ้อยคำนี้สะท้อนให้เห็นชัดว่ากลยุทธ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้เริ่มต้นจากตำรา แต่ตั้งอยู่บนฐานของประสพการณ์ตรงในสนามห้องเรียน การออกแบบระบบจึงมีทั้งตรรกะเชิงโครงสร้างและความเข้าใจในหัวใจของครู นักเรียน และงานวิชาการอยู่ในตัวเดียวกัน ครูจึงรู้สึกว่าการเป็นครูไม่ได้สั่งงานจากมุมมองภายนอก แต่เป็นคนที่เคยยืนอยู่แถวหน้าแล้วหันมาดูแลภาพรวม ทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือได้ง่ายขึ้น กลยุทธ์การใช้ประสพการณ์ความเป็นครูจึงทำงานควบคู่กันทั้งในฐานะทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรมในบทบาทผู้นำ

ในด้านทุนทางสังคม หลายเสียงยืนยันตรงกันว่าความสัมพันธ์ที่สร้างไว้ตั้งแต่เป็นครู ทั้งกับเพื่อนร่วมงาน ครูรุ่นพี่ นักเรียน ผู้ปกครอง ไปจนถึงเครือข่ายชุมชน กลายเป็นฐานเครือข่ายสำคัญที่ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการ ความสัมพันธ์เหล่านี้ถูกนำกลับมาใช้เชื่อมโยงทรัพยากร การสนับสนุน และความ

ร่วมมือจากภายนอกสู่โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้ใช้เพียงอำนาจตำแหน่งในการขอความช่วยเหลือ แต่ใช้ความไว้วางใจที่สะสมมาจากช่วงเป็นครูเป็นฐานในการสร้างพันธมิตรกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ

ในมิติภายในโรงเรียนเอง การเติบโตมาจากสายครูทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเข้าใจดีว่าครูแต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อน และเงื่อนไขชีวิตการทำงานอย่างไร ทิศทางวัฒนธรรมที่เกิดจากการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กันในอดีตจึงถูกแปลงเป็นกลยุทธ์การจัดวางคนให้เหมาะกับงาน ลดแรงต้าน ลดความขัดแย้ง และสร้างทีมงานที่เดินไปในทิศทางเดียวกันได้จริง การจัดคนในมุมมองของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่ใช่แค่การแบ่งงาน แต่คือการอ่านทุนของแต่ละคนแล้ววางเขาไว้ในตำแหน่งที่สามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวเข้าสู่สนามบริหารจริง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญกับแรงกดดันและความคาดหวังที่สูงขึ้น ทั้งจากระบบราชการ ครูอาวุโส และชุมชนภายนอก กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์จึงชี้ให้เห็นมิติสำคัญเพิ่มเติมว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ยังจำเป็นต้องสั่งสมทุนประสบการณ์เชิงลึกและวุฒิภาวะทางอารมณ์ควบคู่ไปด้วย เพราะแม้จะมีความคล่องตัวและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่หากยังไม่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ตนเองได้ดีพอ อาจทำให้ทุนด้านอื่นไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ดังที่ผู้บริหารอาวุโสคนหนึ่งสะท้อนไว้อย่างตรงไปตรงมาว่า

“ผู้บริหารรุ่นใหม่เก่ง คล่อง แต่ยังต้องบริหารอารมณ์ให้ได้ เพราะทุกอย่างจะเข้ามากระทบ เราต้องนิ่งให้มาก ใช้สติและประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ไม่ใช่ใช้อารมณ์” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 9 ปี)

มุมมองนี้ตอกย้ำว่า แม้กลยุทธ์การใช้ประสบการณ์ความเป็นครูจะได้รับการยืนยันร่วมกันว่าเป็นจุดแข็งของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย แต่การทำให้กลยุทธ์นี้มีเสถียรภาพในระยะยาวยังต้องพึ่งพูนอีกหลายมิติ โดยเฉพาะทุนประสบการณ์ในบทบาทผู้บริหารเองและทุนทางอารมณ์ที่ช่วยให้สามารถรับแรงกระแทกจากปัญหาหนักๆ ได้โดยไม่โอนเอน ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจึงเห็นพ้องว่า เส้นทางจากครูสู่ผู้บริหารคือจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการสร้างความน่าเชื่อถือ แต่การยืนระยะในสนามบริหารต้องอาศัยการเรียนรู้จากการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองและการแปลงทุนเดิมให้สอดคล้องกับบริบทที่ซับซ้อนของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การใช้ประสบการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียนเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันจากทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ว่า ทำงานจริงในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนประสบการณ์จากหน้าชั้นเรียนและการทำงานวิชาการถูกแปลงเป็นพลังในการออกแบบระบบการเรียนรู้ การสร้างทีม การเชื่อมโยงกับชุมชน และการสร้างความชอบธรรมทางสัญลักษณ์ให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ เมื่อ

ทุนเหล่านี้ถูกใช้ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพทางอารมณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงสามารถยืนหยัดในสนามการบริหารได้อย่างมีศักดิ์ศรี และเคลื่อนตัวไปสู่การเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มความหมายในระบบการศึกษาไทย

3) การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ร่วมงานกับผู้บริหารรุ่นใหม่ พบว่ากลยุทธ์การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งสองกลุ่ม “ยืนยันตรงกัน” ว่าเป็นทุนสำคัญที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ในการทำงานกับบุคลากรหลากหลายเจเนอเรชันในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทักษะเหล่านี้ทำงานเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างความต่างทางอายุ ความคิด และวัฒนธรรมการทำงาน ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจตำแหน่งและความสัมพันธ์ในองค์กรได้อย่างละเอียดอ่อน

สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การฟังอย่างตั้งใจเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจในทีม โดยเฉพาะในบริบทที่ครูหลายรุ่นทำงานร่วมกัน การฟังอย่างลึกซึ้งไม่เพียงช่วยให้เข้าใจปัญหาเชิงเนื้อหา แต่ยังช่วยอ่านอารมณ์และความคาดหวังที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังเสียงสะท้อนของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารรุ่นใหม่คนหนึ่งกล่าวถึงความสำคัญของทักษะนี้ว่า

“ในฐานะรองฯ ดิฉันมองว่าจุดแข็งของตัวเองคือเรื่องของการสื่อสารค่ะ เพราะเราต้องคุยทั้งกับ ผอ. และครู เราเลยพยายามฟังเขาก่อนเสมอ โดยเฉพาะเวลามีความเห็นต่าง การฟังช่วยให้เรารักษาความสัมพันธ์ได้ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งในทีม” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ถ้อยคำสะท้อนว่าการฟังไม่ใช่แค่การรับข้อมูล แต่เป็นการสร้างทุนทางสังคมที่ทำให้ความสัมพันธ์ในโรงเรียนมีเสถียรภาพ เมื่อครูรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีส่วนร่วมก็เกิดได้ง่ายขึ้น บรรยากาศในองค์กรกลายเป็นพื้นที่ที่ทุกคนรู้สึกว่ามีสิทธิ์มีเสียง และผู้บริหารก็ได้รับการมองว่าเป็นผู้นำที่รับฟังจริง ไม่ใช่เพียงทำตามกรอบอำนาจ

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องทำงานอยู่ตรงกลางระหว่างแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากกว่า และความคาดหวังจากครูรุ่นน้องที่ทำงานแบบยืดหยุ่นและคุ้นชินกับวัฒนธรรมใหม่ การสื่อสารเชิงประนีประนอมจึงกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยรักษาสมดุลระหว่างความต่างเหล่านี้ โดยผู้บริหารต้องเลือกใช้ภาษาที่ให้เกียรติ เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับบริบทของระบบราชการไทย ผู้บริหารคนหนึ่งสะท้อนว่า

“เราอยู่ตรงกลางระหว่างคนรุ่นพ่อแม่กับคนรุ่นน้อง การพูดจาแบบแข็งเกินไปไม่ได้ ต้องเลือกคำพูดที่ทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับฟังและมีส่วนร่วม...เราใช้วิธีพูดเชิงบวก เช่น ขอขอบคุณครูก่อน แล้วค่อยเสนอแนวทางปรับปรุง เขาจะยอมรับง่ายขึ้น” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

คำพูดนี้แสดงให้เห็นชัดว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ทุนทางวัฒนธรรมในด้านการรู้กาลเทศะทางการสื่อสาร เพื่อประคับประคองความสัมพันธ์ สร้างการยอมรับ และลดแรงปะทะในสถานการณ์ที่มีความเห็นต่าง การเลือกถ้อยคำ การลดทอนที่แข็งกระด้าง และการให้พื้นที่แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงออกที่ช่วยให้การนำไม่เกิดความตึงเครียดและไม่สร้างฝ่ายตรงข้ามภายในองค์กร

นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลยังชี้ตรงกันว่า ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ขณะสื่อสารเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำในสนามโรงเรียน ซึ่งเต็มไปด้วยแรงกดดันและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทุกวัน ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องรู้จักจังหวะของการพูด การนิ่ง และการเลือกใช้เหตุผล เพื่อลดอารมณ์ในสถานการณ์ตึงเครียด ความสามารถนี้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้นำที่สุ่มและมีวุฒิภาวะ ตัวอย่างสะท้อนนี้ชัดเจนในคำบอกเล่าที่ว่า

“บางครั้งครูพูดด้วยอารมณ์ เราก็ต้องนิ่งก่อน อย่าได้กลับทันที ฟังให้จบแล้วค่อยตอบด้วยเหตุผล เพราะถ้าเราใช้อารมณ์ตามไปด้วย ปัญหาจะไม่จบ...ผู้บริหารต้องรู้จักจังหวะของคำพูดและอารมณ์ของคู่สนทนา” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

การนิ่งและฟังให้จบเป็นชุดพฤติกรรมที่สะท้อนการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์เข้าช่วย คือการสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ไม่ใช่เพียงผู้ออกคำสั่ง แต่เป็นคนที่พร้อมเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น และสามารถพาดำรงผ่านสถานการณ์ยากๆ ไปได้ด้วยเหตุผลและสติ

ในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องสื่อสารกับภายนอกโรงเรียน ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ การเปิดใจรับฟังและการสื่อสารอย่างจริงใจจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยขยายทุนทางสังคมออกไปสู่เครือข่ายภายนอก ทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือมากขึ้นและเข้าถึงทรัพยากรใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ศักยภาพนี้ชัดเจนในคำสะท้อนที่ว่า

“เวลามีโครงการหรือกิจกรรม เราจะเชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยพูดคุยแบบกันเอง ฟังความคิดเห็นของเขาจริงๆ ไม่ใช่แค่เชิญมาเป็นพิธี...พอเขาเห็นว่าเราเปิดใจ เขาก็ช่วยโรงเรียนเต็มที่” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ในสายตาของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนาน การฟังและการสื่อสารอย่างประนีประนอมไม่เพียงเป็นทักษะ แต่คือแก่นของความเป็นผู้นำในสนามโรงเรียน พวกเขาสะท้อนถึงคุณค่าของการฟังอย่างมีสติและการพูดด้วยความเคารพว่าเป็นเสาหลักที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันอย่างแข็งแรงจากทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทุนดังกล่าวทำหน้าที่เชื่อมความต่างระหว่างรุ่น สร้างความไว้วางใจในทีม ลดความขัดแย้ง และ

ขับเคลื่อนโรงเรียนด้วยความร่วมมือมากกว่าอำนาจ จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะการฟัง การใช้สติ และการเลือกคำพูดอย่างมีศิลปะ คือทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เพื่อสร้างพื้นที่การทำงานที่เต็มไปด้วยความเข้าใจ ความเคารพ และการเติบโตร่วมกันในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ

ในบริบทการบริหารโรงเรียนที่ยังคงมีโครงสร้างอำนาจแบบแนวดิ่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายได้เข้ามาเปลี่ยนสมการของความสัมพันธ์ในองค์กร ด้วยการสร้างเครือข่ายแนวราบที่ตั้งอยู่บนความเท่าเทียม ความไว้วางใจ และความร่วมมือ มากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งเสียงจากทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลยืนยันตรงกันว่า ทุนทางสังคมที่ผู้บริหารรุ่นใหม่นำมาใช้นั้นเกิดจากการลดกำแพงระหว่างวัย ระหว่างตำแหน่ง และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีพลังจากการร่วมคิดร่วมทำมากกว่าการสั่งการฝ่ายเดียว

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักเลือกสื่อสารในฐานะเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างโรงเรียนร่วมกัน วิธีการดังกล่าวช่วยให้เกิดการยอมรับและการทำงานที่พร้อมสนับสนุนอย่างเต็มที่ ดังที่หนึ่งในผู้บริหารให้ข้อมูลว่า

“...ผมมองว่าการเป็นผู้บริหารยุคนี้ต้องไม่ใช่เจ้านาย แต่ต้องเป็นเพื่อนร่วมทีม ผมใช้การพูดคุยแบบเข้าใจมากกว่าการสั่งงานตรง ๆ พอครูรู้สึกที่เราฟังเขา เขาก็ยินดีทำงานให้เราเต็มที่...” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

กลยุทธ์เครือข่ายแนวราบยังปรากฏในมิติของการสร้างความร่วมมือกับภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะการเชื่อมต่อกับภาคเอกชน อปท. หรือองค์กรชุมชน เพื่อเพิ่มทรัพยากรและโอกาสให้แก่ผู้เรียน การทำงานร่วมกับพันธมิตรเช่นนี้เป็นการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทั้งทุนเศรษฐกิจและทุนเชิงสัญลักษณ์ ทำให้โรงเรียนมีภาพลักษณ์เข้มแข็งขึ้นและได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารรายหนึ่งสะท้อนประสบการณ์นี้ว่า

“...โรงเรียนผมอยู่ในชุมชนเล็ก ๆ งบประมาณไม่มาก สิ่งที่เราทำได้คือสร้างเครือข่ายกับเทศบาลกับโรงงานในพื้นที่ ขอเขาช่วยสนับสนุนกิจกรรมเด็ก หรือบางทีก็ร่วมกันทำโครงการ CSR เด็กได้ทั้งทุนและประสบการณ์...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ทั้งสองคำพูดจากสนามจริงนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้เพียงสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่สร้างเครือข่ายในฐานะระบบความสัมพันธ์ที่ช่วยให้โรงเรียนเติบโตอย่างยั่งยืน เปลี่ยนการใช้อำนาจจากการสั่งการแบบเดิม ไปเป็นพลังแห่งความร่วมมือ ซึ่งได้รับการยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ว่าเป็นแบบแผนการนำยุคใหม่ที่ตอบโจทย์สังคมการศึกษาในช่วงเปลี่ยนผ่าน

กลยุทธ์นักสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นการขยายทุนทางสังคมให้เป็นพลังหลักของการบริหารโรงเรียน ผ่านความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม การเปิดใจรับฟัง และการเชื่อมโยงผู้คนจากหลากหลายภาคส่วนเข้ามาร่วมสร้างคุณค่าให้โรงเรียน เครือข่ายเช่นนี้ไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ทางการบริหาร แต่ยังก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ใหม่ของผู้เป็นผู้นำทางการศึกษายุคปัจจุบันที่แตกต่างจากแบบแผนในอดีตอย่างสิ้นเชิง

เมื่อพิจารณาเชื่อมโยงกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งโรงเรียนต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ ภาระงานเอกสารจากส่วนกลาง ความคาดหวังจากชุมชน และการเปลี่ยนแปลงของครูรุ่นใหม่ที่ทำให้คุณค่ากับความหมายของงานมากกว่าลำดับขั้น กลยุทธ์นักสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงมิใช่เพียงรูปแบบการบริหารทางเล็กละเอียดแต่เป็นกลไกสำคัญในการพยุ่งและขับเคลื่อนโรงเรียนให้เดินต่อไปได้จริงในสนามที่ซับซ้อนเช่นปัจจุบัน

ในทางปฏิบัติ เครือข่ายแนวราบภายในโรงเรียนช่วยลดต้นทุนการบริหารที่ไม่ปรากฏในเอกสารทางราชการ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนทางอารมณ์ ความตึงเครียดจากการสั่งการ หรือแรงต้านเชิงวัฒนธรรมจากครูที่รู้สึกว่าตนเองไม่มีพื้นที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เปิดพื้นที่ให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมออกแบบ และร่วมรับผิดชอบ จะพบว่าการขับเคลื่อนนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ใช้พลังน้อยลง แต่ได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนกว่า เพราะครูไม่ได้ทำงานให้ผู้บริหาร แต่ทำงานเพื่อโรงเรียนที่ตนเองรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

ขณะเดียวกัน เครือข่ายแนวราบภายนอกโรงเรียนกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์สถานการณ์งบประมาณจำกัดอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถใช้ความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน หรือเครือข่ายชุมชน เพื่อเสริมทรัพยากรด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ และโอกาสเชิงประสบการณ์ให้ผู้เรียน โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐเพียงช่องทางเดียว กลยุทธ์นี้ไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนอยู่รอด แต่ยังยกระดับภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งส่งผลกลับมาในรูปของความไว้วางใจ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และความชอบธรรมในการบริหารของผู้บริหารเอง

สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เครือข่ายแนวราบยังทำหน้าที่เป็นทุนคุ้มครองทางวัฒนธรรมในสนามที่ยังคงให้คุณค่ากับความอาวุโสและแบบแผนดั้งเดิม การมีเครือข่ายครู ผู้ปกครอง และภาคีภายนอกที่พร้อมยืนอยู่ข้างการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยลดแรงกดดันจากโครงสร้างอำนาจแบบเดิม และเพิ่มพื้นที่ต่อรองในการนำแนวคิดใหม่เข้าสู่โรงเรียนโดย

ไม่ถูกต้องด้านอย่างรุนแรง เครือข่ายจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือทำงาน แต่เป็นฐานความชอบธรรมที่ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถพึ่งพาได้ในระยะยาว

ในภาพรวม กลยุทธ์นักสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจนเอเรชันวายจึงเป็นคำตอบเชิงปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนในยุคที่ทรัพยากรจำกัด ความคาดหวังสูง และความหลากหลายของผู้คนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายไม่ได้ทำหน้าที่แทนอำนาจตามตำแหน่ง แต่ทำให้อำนาจนั้นมีความหมาย มีพลัง และได้รับการยอมรับในสนามจริง เป็นรูปแบบการนำที่ไม่เพียงทำให้โรงเรียนเดินได้ แต่ทำให้ผู้คนอยากเดินไปด้วยกัน

5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน

หนึ่งในกลยุทธ์เด่นที่ผู้บริหารเจนเอเรชันวายเลือกใช้คือการพัฒนาตนเองผ่านเครือข่ายเพื่อนผู้บริหารในลักษณะของแนวราบ ซึ่งต่างจากวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิมที่ผู้บริหารมักทำงานโดดเดี่ยว ไม่เปิดเผยปัญหา และไม่ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้บริหารรุ่นใหม่กลับเลือกใช้ทุนทางสังคมอย่างชัดเจน โดยมองว่าเพื่อนร่วมรุ่นคือแหล่งความรู้ แรงสนับสนุนทางอารมณ์ และที่ปรึกษาที่ช่วยแบ่งเบาภาระความท้าทายในระบบราชการที่ซับซ้อน ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจึงยืนยันว่าการมีเพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเจนเอเรชันวายตัดสินใจอย่างรอบคอบและลดความโดดเดี่ยวของตำแหน่งในโรงเรียน

ผู้บริหารเจนเอเรชันวายมักพบปัญหาเกี่ยวกับระเบียบงบประมาณ การบริหารคน หรือการประสานงานกับต้นสังกัด การมีเพื่อนที่ผ่านประสบการณ์คล้ายกันทำให้สามารถปรึกษาและได้รับคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมาจากมุมมองภาคสนามจริง ตัวอย่างหนึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการพึ่งพาเครือข่ายเพื่อนผู้บริหารว่า

“...เวลาเจอปัญหายาก เช่น เรื่องงบประมาณหรือคน เราจะโทรคุยกับเพื่อน ผอ. ที่สนิทกันก่อนเลยคะ เพราะบางที่เขาเคยผ่านมาก่อน เขาจะให้มุมมองที่เราไม่คิดมาก่อน การมีเพื่อนผู้บริหารที่คุยกันได้มันช่วยให้เรากล้าตัดสินใจและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารจึงเป็นพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งมิใช่การพึ่งพาผู้อื่นแบบขาดความมั่นใจ แต่เป็นการสร้าง “พื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน” ที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เติบโตไปพร้อมกับผู้อื่น นอกจากนี้เพื่อนผู้บริหารยังเป็นแหล่งแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดี ไม่ว่าจะเป็นโครงการนวัตกรรม การประเมินคุณภาพ หรือวิธีออกแบบแรงจูงใจให้ครู แนวทางที่แบ่งปันกันในเครือข่ายสามารถนำไปปรับใช้ในโรงเรียนตนได้โดยไม่ต้องเริ่มจากศูนย์ ตัวอย่างหนึ่งสะท้อนการใช้เครือข่ายเชิงปฏิบัติว่า

“...ผมอยู่ในกลุ่มไลน์ผู้บริหารรุ่นเดียวกัน เวลาใครมีโครงการใหม่ หรือได้รางวัล เขาจะเล่าประสบการณ์ให้ฟัง เราก็นำมาปรับใช้กับโรงเรียนเราได้เลย เหมือนเราได้เรียนรู้โดยไม่ต้องเริ่มจากศูนย์...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

กลยุทธ์นี้ยังแสดงบทบาทของเพื่อนผู้บริหารในฐานะ ทุนทางอารมณ์ ที่ช่วยประคับประคองพลังใจของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ซึ่งต้องรับแรงกดดันจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อมีเพื่อนที่เข้าใจบริบทเดียวกัน ผู้บริหารย่อมรู้สึกมั่นคงและไม่โดดเดี่ยวในตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารจึงเป็นเสมือนแรงสนับสนุนที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่รักษาความมั่นใจและความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนได้

ในมุมมองของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยืนยันว่ากลยุทธ์นี้คือการเปลี่ยนผ่านสำคัญของวัฒนธรรมการบริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารรุ่นก่อนมักเก็บตัว ไม่ขอคำปรึกษา และมักมองการปรึกษาเป็นการเสียศักดิ์ศรี แตกต่างจากผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เปิดใจ เรียนรู้ร่วมกัน และมองว่าการแลกเปลี่ยนความคิดคือวิธีเพิ่มความสามารถและความเป็นมืออาชีพของตนเอง เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทุนทางสังคมที่มีพลวัตสูงในยุคดิจิทัล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลจำนวนมากขึ้นและตอบสนองต่อปัญหาได้รวดเร็วขึ้น

กล่าวโดยรวม กลยุทธ์เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงานเป็นการใช้ทุนทางสังคมที่สะท้อนแก่นของความเป็นผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายอย่างชัดเจน การปรึกษาอย่างเท่าเทียม การเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วม และการสนับสนุนทางอารมณ์ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มีพลังในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีคุณค่า ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน ความสัมพันธ์เช่นนี้ไม่ได้เป็นเพียงเครือข่ายทางการบริหาร แต่เป็นทุนชีวิตที่ช่วยให้พวกเขาเติบโตอย่างยั่งยืนในบทบาทผู้นำทางการศึกษา

6) ผู้ประสานสิบทิศ

บทบาทของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่ที่การวางระบบหรือการกำกับงาน หากแต่ขยายไปสู่การทำหน้าที่ผู้ประสานสิบทิศ ผู้ซึ่งต้องเชื่อมทุกกลุ่มคน ทุกเจเนอเรชัน และทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้โรงเรียนเคลื่อนตัวได้อย่างราบรื่นท่ามกลางบริบททางสังคมที่ซับซ้อน ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้บริหารรุ่นใหม่และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างยืนยันว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายโดดเด่นในบทบาทนี้ ผ่านการใช้ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างสอดคล้องประสานจนเกิดเป็นพลังในการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่

หนึ่งในมิติสำคัญคือความสามารถของผู้บริหารในการเชื่อมโยงครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ที่มีวิธีคิดและสไตล์การทำงานแตกต่างกัน การสื่อสารด้วยความอ่อนโยน การฟังอย่าง

ลึกซึ้ง และการหาจังหวะที่เหมาะสมช่วยหลอมรวมความคิดที่ต่างกันให้กลายเป็นพลังร่วม ตัวอย่างหนึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

“...เราอยู่ตรงกลางระหว่างครูอาวุโสกับครูรุ่นใหม่ ต้องใช้ทั้งใจและจังหวะในการพูด บางครั้งครูรุ่นเก่าก็มีแนวคิดแบบเดิม ส่วนครูรุ่นใหม่ก็ไฟแรงมาก ถ้าเราฟังทั้งสองฝ่ายและหาทางตรงกลางได้ ทุกคนก็ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้ทักษะประสานงานเพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานภายนอก เช่น เทศบาล หน่วยงานสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน เพื่อเพิ่มทรัพยากรและโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ทูทางสังคมในลักษณะนี้ถูกแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนว่าเป็นองค์กรที่เปิดกว้าง โปร่งใส และมีความจริงจังในการพัฒนาชุมชน ตัวอย่างจากผู้บริหารรายหนึ่งแสดงให้เห็นว่า

“...เวลามีโครงการใหญ่ เราจะประสานหลายฝ่าย เช่น เทศบาล สาธารณสุข อบจ. หรือบริษัทในพื้นที่เพื่อขอการสนับสนุน เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ หรือแรงงาน พอทุกฝ่ายเห็นว่าโรงเรียนเราจริงจัง เขาก็พร้อมช่วยเหลือเสมอ...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง เช่น การร้องเรียนจากผู้ปกครอง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้สติ การสื่อสารที่รอบคอบ และการรักษาความเป็นกลางเพื่อเชื่อมความเข้าใจของทุกฝ่ายและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลาม ขณะเดียวกันพวกเขายังพึ่งพาเครือข่ายเพื่อนผู้บริหารในการหาคำแนะนำหรือแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ซึ่งช่วยลดความกดดันและเสริมความมั่นใจในการทำงานประจำวัน

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนานต่างสะท้อนว่าจุดแข็งของผู้บริหารรุ่นใหม่คือความกล้าเปิดใจและทักษะการเข้าหาผู้คนอย่างเป็นธรรมชาติ ทำให้การสร้างเครือข่ายเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บทบาทผู้ประสานสิบทิศจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายประสบความสำเร็จในยุคที่ความร่วมมือเป็นหัวใจหลักมากกว่าการสั่งการ

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ผู้ประสานสิบทิศสะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำที่ใช้อำนาจสั่งการ ไปสู่ผู้นำที่เชื่อมโยงผู้คน ทรัพยากร และความร่วมมืออย่างมีศิลปะผ่านทูทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ การประสานงานในทุกทิศทางไม่เพียงทำให้งานสำเร็จ แต่ยังสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน ส่งผลให้โรงเรียนเติบโตด้วยพลังของความสัมพันธ์และความเข้าใจในสนามวัฒนธรรมการศึกษาอย่างแท้จริง

7) การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ของผู้บริหารยังคงทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และอำนาจเชิงสังคม ผู้บริหารรุ่นใหม่

เจเนอเรชันวายซึ่งเติบโตท่ามกลางโลกออนไลน์และสังคมที่ให้ความสำคัญกับการมองเห็น จึงไม่อาจละเลยการลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ทั้งในมิติของการแต่งกาย การวางตัว การใช้ภาษา และการจัดการตัวตนต่อสาธารณะ กลยุทธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการสร้างภาพภายนอก แต่เป็นการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อสร้างความชอบธรรมและศรัทธาในบทบาทผู้นำการศึกษาในระบบราชการไทยที่ยังคงให้ค่าน้ำหนักกับความเป็นทางการและความเหมาะสมเชิงวัฒนธรรม

เสียงจากกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายสะท้อนตรงกันว่าบุคลิกภาพภายนอกคือทุนแรกที่คุณมองเห็น และส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับในบทบาทผู้นำ การแต่งกายที่เหมาะสมท่าทีที่มั่นใจและสุภาพ รวมถึงการวางตัวในโอกาสต่าง ๆ ถูกมองว่าเป็นการลงทุนระยะยาวที่ช่วยสร้างความเชื่อถือให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด ตัวอย่างคำสะท้อนหนึ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า

“...เราต้องใส่ใจกับบุคลิกภาพของตัวเองเสมอ ตั้งแต่เสื้อผ้า ท่าทาง ไปจนถึงสายตาและน้ำเสียง เพราะคนจะมองว่าถ้าเราดูพร้อมและมั่นใจ เขาจะรู้สึกว่ายืนอยู่ในมือคนที่ดูแลได้ ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครองจะกล้าเดินมาคุยกับเรา...” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

นอกจากบุคลิกและมาดภายนอกแล้ว การสื่อสารก็ถูกมองว่าเป็นหัวใจสำคัญของทุนด้านภาพลักษณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้ภาษาอย่างระมัดระวัง รู้จังหวะการพูด การให้กำลังใจ และการสะท้อนปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อไม่ให้คำพูดกลายเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ในองค์กร แต่กลับทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างฝ่ายบริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน การเลือกใช้คำที่ให้เกิดประโยชน์ ลดการตำหนิตรง และเพิ่มการชวนคิดร่วมกัน จึงกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีวุฒิภาวะและเข้าใจความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

ภาพลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังถูกขยายออกไปผ่านสื่อออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นเพจโรงเรียน เฟซบุ๊ก หรือช่องทางสื่อสารอื่น ซึ่งกลายเป็นพื้นที่แสดงตัวตนเชิงวิชาชีพของผู้บริหารต่อสาธารณะ การคัดเลือกเนื้อหา รูปภาพ และถ้อยคำที่เน้นพลังบวก การเห็นคุณค่าในตัวนักเรียนและครู รวมถึงการสื่อสารความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียน ล้วนเสริมสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ให้กับทั้งตัวผู้บริหารและองค์กร ขณะเดียวกัน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ก็ยืนยันว่าภาพลักษณ์ที่ดีจะมีน้ำหนักและยืนยาวได้ ก็ต่อเมื่อภายในของผู้บริหารเต็มไปด้วยความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มากกว่าการจัดฉากให้ดูดีเฉพาะในสายตาคนนอก

ในมุมมองของผู้บริหารที่ผ่านสนามการบริหารมานาน ภาพลักษณ์เชิงบวกของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้เกิดจากเสื้อผ้าหรือคำพูดเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่แสดงออกกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง การรักษามาตรฐานของตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ทั้งในเวลางาน หนังกาน และหลังเวที ทำให้ภาพลักษณ์กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ ตัวอย่างคำสะท้อนจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ชี้ให้เห็นมิติของความสม่ำเสมอและความจริงใจว่า

“...ภาพลักษณ์ของผู้บริหารมันสร้างวันเดียวไม่ได้ เราต้องวางตัวให้เหมาะสม พูดดี ทำงานจริง และทำซ้ำแบบนี้ทุกวัน คนถึงจะเชื่อว่าเราไม่ได้สร้างภาพ แต่เป็นตัวตนของเราจริง ๆ ตรงนี้แหละที่ทำให้ครูและผู้ปกครองศรัทธา...” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 9 ปี)

โดยสรุป การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นมากกว่าการดูดีภายนอก แต่เป็นกลยุทธ์การใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความชอบธรรมและศรัทธาในบทบาทผู้นำการศึกษา การดูแลเอาใจใส่ และความดีภายในให้สอดคล้องกัน ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมั่นคง ท่ามกลางสายตาของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสังคมที่เฝ้าจับตาดูผู้นำยุคใหม่อย่างใกล้ชิด

8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร

กลยุทธ์การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยืนยันร่วมกันอย่างชัดเจนว่าเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนโรงเรียนในบริบทที่งบประมาณภาครัฐมีข้อจำกัด แต่ความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพการศึกษากลับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้มองทุนเศรษฐกิจในฐานะตัวเลขงบประมาณเท่านั้น หากมองเป็นทรัพยากรที่ต้องใช้ด้วยวิจรรณญาณ ความรอบคอบ และจริยธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนและโรงเรียนโดยรวม

ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า แก่นของการใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร คือการจัดลำดับความสำคัญ โดยยึดหลักจำเป็นก่อนสวยงาม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายตระหนักว่าเงินทุกบาทคือภาษีของประชาชน จึงต้องใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนก่อนเรื่องภาพลักษณ์ภายนอก ตัวอย่างถ้อยคำของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะสะท้อนชัดเจนในคำกล่าวว่า

“เวลามึงบจ๋ากัด เราจะดูว่าตอนนี้องเรียนต้องการอะไรจริง ๆ เช่น ห้องน้ำเสียก่อนจะสร้างสนาม เราเลือกสิ่งที่เป็นที่สุด แม้จะไม่สวย แต่เด็กได้ใช้ เราคิดเสมอว่าเงินทุกบาทคือภาษีของประชาชน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

จากมุมมองของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ กลยุทธ์นี้ไม่เพียงสะท้อนความประหยัดหรือความรอบคอบเท่านั้น แต่ยังสะท้อนทุนทางวัฒนธรรมของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่มองเรื่องการเงินควบคู่กับมโนธรรมและความชอบธรรมทางสังคม การให้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรจึงกลายเป็นฐานในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ด้านความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในสายตาครู ผู้ปกครอง และชุมชน

อีกมิติหนึ่งที่ทั้งสองกลุ่มยืนยันร่วมกัน คือการใช้เครือข่ายทางสังคมเข้ามาเสริมทุนเศรษฐกิจเมื่อเงินงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้รอความช่วยเหลือจากรัฐเพียงด้านเดียว แต่ใช้ความสัมพันธ์กับเทศบาล ศิษย์เก่า ภาคเอกชน และผู้ปกครองเป็นแหล่งทุนเสริม ทั้งในรูปแบบเงินสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานจิตอาสา การประสานเครือข่ายในลักษณะนี้เป็นการแปลงทุนทางสังคมให้ทำงานแทนทุนเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังสะท้อนผ่านคำเล่าประสบการณ์ว่า

“เรารู้ว่าโรงเรียนขนาดกลางไม่ค่อยมีงบ เราก็ใช้วิธีพูดคุยกับชุมชน เช่น ศิษย์เก่ามาช่วยซ่อมแซมอาคาร หรือเทศบาลช่วยจัดงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม มันเป็นทุนทางสังคมที่เราใช้แทนทุนเศรษฐกิจโดยตรง” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มองว่าลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายกลายเป็นนักจัดการทุนมืออาชีพที่ไม่ได้พึ่งพาเพียงงบประมาณส่วนกลาง แต่รู้จักใช้เครือข่ายและศักยภาพในพื้นที่มาช่วยแบ่งเบาภาระงบประมาณโรงเรียน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังเน้นความโปร่งใสในการบริหารเงิน เปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ครู และชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างศรัทธาและเปิดโอกาสให้เกิดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ทั้งสองกลุ่มสะท้อนตรงกันว่า การให้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือการเปลี่ยนมุมมองจากการใช้เงินเพื่อให้ “งานจบไป” มาเป็นการใช้เงินในฐานะการลงทุนระยะยาวเพื่อสร้างคน สร้างระบบ และสร้างความไว้วางใจในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อทุนเศรษฐกิจถูกใช้ด้วยปัญญาและจริยธรรม ควบคู่กับการดึงทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์เข้ามาเสริม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงสามารถยืนยันตัวตนในฐานะผู้นำรุ่นใหม่ที่ใช้ทุนอย่างพอดี โปร่งใส และมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์จึงเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์นี้เป็นหนึ่งใน

แกนกลางของการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ในเงื่อนไขงบประมาณจำกัด แต่ความคาดหวังของสังคมไว้ขีดจำกัด

9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์

กลยุทธ์การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นกลยุทธ์ที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ร่วมยืนยันตรงกันว่าเป็นหัวใจสำคัญของการยืนหยัดอยู่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภายใต้โครงสร้างอำนาจที่ยังให้ความสำคัญกับอาวุโส วิทยุฒิ และลำดับชั้น ผู้บริหารเจเนอเรชันวายซึ่งเข้าสู่ตำแหน่งในวัยที่ยังไม่มาก จำเป็นต้องสร้างความชอบธรรมทางสัญลักษณ์เพื่อให้ครู ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดยอมรับ โดยอาศัยการหลอมรวมทุนหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ผลงาน และทักษะการสื่อสาร ให้กลายเป็นทุนที่มองไม่เห็นแต่ทรงอิทธิพลต่อความเชื่อถือ

ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะท้อนตรงกันว่า เส้นทางที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่คือการลงมือทำให้เห็นมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้ยืนอยู่แค่หน้าห้องประชุม แต่ลงไปอยู่หน้างานกับครูและนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ครูมองเห็นศักยภาพจากการปฏิบัติจริงมากกว่าจากตำแหน่งหรือคำพูดเพียงลอย ๆ ดังตัวอย่างถ้อยคำที่สะท้อนตรงกันเป็นอย่างดีว่า

“เรายังอายุน้อย ถ้าพูดเฉย ๆ ครูบางคนอาจไม่เชื่อ แต่พอเรา ‘ทำให้เห็น’ เช่น ลงพื้นที่ดูงานเอง อยู่กับครูเวลาทำกิจกรรม เขาก็เริ่มยอมรับ เพราะเห็นว่าเราทำได้จริง ‘ไม่ใช่แค่สั่ง’” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

นอกจากการลงมือปฏิบัติแล้ว บุคลิกภาพและการวางตัวยังทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยขยายพลังของความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายตระหนักดีว่าภาพแรกที่ครู ผู้ปกครอง และผู้ใหญ่ในระบบราชการรับรู้ เกิดจากการแต่งกาย การใช้ภาษา น้ำเสียง และท่วงท่าที่สะท้อนบุคลิกภาวะ ความสุภาพ และความมั่นใจ การลงทุนกับบุคลิกภาพจึงไม่ใช่เรื่องผิวเผิน แต่เป็นการส่งสัญญาณว่าผู้นำคนนี้มีความพร้อมและให้เกียรติผู้คนรอบตัว จนค่อย ๆ แปลงเป็นศรัทธาในระยะยาว

กลยุทธ์สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทั้งสองกลุ่มยืนยันร่วมกันคือการใช้ความอ่อนน้อมถ่อมตนและการให้เกียรติครูอาวุโสเป็นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้เข้าไปชนกับโครงสร้างเดิมอย่างตรงไปตรงมา แต่ใช้วิธีขอคำแนะนำ รับฟัง และเชิญชวนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สิ่งนี้ทำให้ครูที่มีประสบการณ์ยาวนานรู้สึกได้รับการยอมรับในศักดิ์ศรีของตน จึงเปลี่ยนจากแรงต้านมาเป็นแรงหนุน และช่วยปูทางให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการสนับสนุนในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้ผลงานและรางวัลเป็นสัญลักษณ์ยืนยันความสามารถของตนในเวทีวิชาชีพ การออกแบบโครงการนวัตกรรม การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงานบริหาร หรือการได้รับเชิญเป็นวิทยากร ล้วนกลายเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ส่งเสริมให้ทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่มีน้ำหนักมากขึ้นในสายตาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายเน้นย้ำว่าผลงานและรางวัลที่มีความหมายต้องเกิดจากการทำงานจริง ไม่ใช่เพียงเอกสารหรือการจัดฉากเพื่อการประกวดเท่านั้น

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์สะท้อนมุมมองเชิงยืนยันอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายมีความเข้าใจเรื่องการสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในลักษณะที่สอดคล้องกับยุคสมัย โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและการใช้เวทีสาธารณะเป็นพื้นที่แสดงบทบาทผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงศักยภาพ เช่น บางคนกล่าวว่า

“คนรุ่นใหม่เขาสื่อสารเก่ง มีความคิดสร้างสรรค์ และรู้จักรักษาภาพลักษณ์ตัวเอง เขาไม่รอให้ใครมามองดี แต่สร้างให้เห็นเองผ่านการทำงานและบุคลิก” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 9 ปี)

จากเสียงยืนยันของทั้งสองกลุ่มจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานของอำนาจเชิงตำแหน่ง แต่ตั้งอยู่บนฐานของความสามารถจริง ผลงานที่พิสูจน์ได้ ความอ่อนน้อมที่จับต้องได้ และการสื่อสารที่จริงใจ กลยุทธ์นี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถต่อรองกับโครงสร้างอำนาจดั้งเดิมที่ยึดโยงกับอาวุโสได้อย่างแนบเนียน โดยไม่จำเป็นต้องทำท่าย่อหย่อนเปิดหน้า แต่ใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ในการสร้างพื้นที่ยืนของตนเองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

ท้ายที่สุด กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากอำนาจที่อาศัยการสั่งการ ไปสู่อำนาจที่อาศัยการยอมรับ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้เพียงสร้างภาพให้ดูดี หากกำลังสร้างความหมายใหม่ของความเป็นผู้นำทางการศึกษา ที่ยืนอยู่บนฐานของศรัทธา ความไว้วางใจ และคุณค่าทางจริยธรรม ซึ่งกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังที่สุดในการขับเคลื่อนโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่านของระบบการศึกษาไทย

10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร

กลยุทธ์การใช้ทักษะเทคโนโลยีในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นกลยุทธ์ที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ร่วมกันยืนยันว่าเป็นจุดแข็งสำคัญของผู้บริหารรุ่นนี้ ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องรับมือกับภาระงานเอกสาร ระบบรายงานหลายชั้น และความคาดหวังด้านคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้เทคโนโลยีเป็นทุนทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ในการจัดระเบียบงาน สร้างระบบข้อมูลที่

โปร่งใส และลดภาระเชิงงานธุรการของครู เพื่อให้ทุกคนมีเวลาทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

เสียงจากผู้บริหารรุ่นใหม่สะท้อนอย่างชัดเจนว่าเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงอุปกรณ์เสริม แต่กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารโรงเรียน พวกเขานำแพลตฟอร์มดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเอกสาร นัดหมายงาน ประชุมออนไลน์ และจัดเก็บข้อมูลเชิงระบบ ทำให้การสื่อสารภายในโรงเรียนมีความรวดเร็วและตรวจสอบย้อนหลังได้ ตัวอย่างเช่น

“ผมใช้ Google Workspace ในการบริหารงานโรงเรียน ทั้งส่งเอกสาร นัดประชุม หรือเก็บข้อมูลนักเรียน เพราะสะดวกและลดภาระงานเอกสารของครูลงเยอะมาก ทุกคนเห็นข้อมูลร่วมกันได้ทันที” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

คำบอกเล่านี้แสดงให้เห็นว่าทักษะเทคโนโลยีไม่ได้ใช้เพื่อแสดงความทันสมัยเพียงผิวเผิน แต่เป็นการออกแบบระบบการทำงานใหม่ที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลร่วม ทำให้ทุนทางวัฒนธรรมเชิงดิจิทัลของผู้บริหารกลายเป็นแรงขับเคลื่อนให้โรงเรียนก้าวสู่การบริหารแบบใช้ข้อมูลเป็นฐานอย่างแท้จริง

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้เทคโนโลยีเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์แนวราบระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ผ่านการสร้างกลุ่มสื่อสารออนไลน์ การประชุมผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ และการใช้ระบบแจ้งข่าวสารแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้ข้อมูลไม่ติดอยู่ในลำดับชั้นของโครงสร้างอำนาจ แต่ไหลเวียนถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว การจัดตั้งกลุ่มสนทนาของครูตามกลุ่มสาระ ระบบ Dashboard ติดตามผลนักเรียน และเพจประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ล้วนเป็นตัวอย่างของการใช้ทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ผ่านเทคโนโลยี เพื่อสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากชุมชน

ในมิติของการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้หยุดอยู่ที่การใช้โปรแกรมพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังลงทุนเพิ่มทุนทางวัฒนธรรมเชิงดิจิทัลให้กับตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ออนไลน์ การทดลองใช้โปรแกรมใหม่ และการติดตามระบบสารสนเทศทางการศึกษาที่หน่วยงานต้นสังกัดนำมาใช้ พวกเขาตระหนักว่าความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากผู้นำตามไม่ทัน ระบบบริหารของโรงเรียนก็จะชะงักตามไปด้วย การวางตัวเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล จึงกลายเป็นทั้งแบบอย่างและแรงบันดาลใจให้ครูยอมเปิดใจเรียนรู้เครื่องมือใหม่ ๆ ไปพร้อมกัน

ด้านกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ต่างยืนยันตรงกันว่า ทักษะเทคโนโลยีคือทุนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถปรับระบบงานให้กระชับขึ้น ลดขั้นตอนซ้ำซ้อน และเพิ่ม

ความโปร่งใสให้การตรวจสอบ ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่ ตัวอย่างมุมมองจากผู้บริหารที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารเจเนอเรชันวายสะท้อนภาพนี้อย่างชัดเจนว่า

“รุ่นใหม่น่าคล่องเรื่องเทคโนโลยีมาก ใช้ระบบออนไลน์แทนเอกสารได้หมด ทำให้การตรวจงาน การส่งรายงานเร็วขึ้น ทุกอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้” (ผอ.ประสบการณ์บริหาร 9 ปี)

คำยืนยันจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำให้เห็นว่าทักษะดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงจุดต่างเชิงรุ่น แต่เป็นทุนใหม่ที่มีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพระบบบริหารโรงเรียนโดยรวม

เมื่อมองผ่านกรอบแนวคิดเรื่องทุนของบูดีเยอร์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงสามารถตีความได้ว่าเป็นการสะสมและใช้ทุนทางวัฒนธรรมเชิงดิจิทัลที่ถูกแปลงให้เป็นทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ในเวลาเดียวกัน ระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่โปร่งใส ทันสมัย และพร้อมรับการตรวจสอบ ขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการมองเห็นในฐานะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าใช้เครื่องมือใหม่เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความสบายของตนเอง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การใช้ทักษะเทคโนโลยีในการบริหารของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันร่วมกันจากทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นทุนสำคัญในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่ใช่เพียงความคล่องมือในการใช้โปรแกรม แต่คือศิลปะในการแปลงความรู้และเครื่องมือดิจิทัลให้กลายเป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่โปร่งใส และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ก้าวทันโลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21

11) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารมีไม่เพียงสิ่งที่มองเห็นจากภายนอก แต่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลัง เพราะมันส่งผลโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และศรัทธาที่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่เจเนอเรชันวาย ซึ่งเติบโตมาในยุคที่การสื่อสารและภาพลักษณ์ทางสังคมมีบทบาทสูง จึงเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าภาพลักษณ์ไม่ใช่เรื่องผิวเผิน หากแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างพื้นที่ขึ้นของตนในสนามบริหารขององค์กรราชการ

ทั้งผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างยืนยันตรงกันว่า ภาพลักษณ์ที่เหมาะสมเริ่มต้นจากบุคลิกที่สุภาพ เรียบร้อย และสอดคล้องกับความเป็นผู้นำ เนื่องจากเป็นสิ่งแรกที่สังคมตัดสินก่อนรู้จักผลงานหรือทักษะใด ๆ ตัวอย่างชัดเจนสะท้อนจากเสียงของผู้ให้ข้อมูลว่า

“...เราต้องแต่งตัวให้เหมาะสมกับบทบาทผู้นำ ถ้าแต่งกายเรียบง่าย สุขภาพ มีบุคลิกที่มั่นใจ คนจะให้เกียรติเราทันที แม้ยังไม่รู้จักผลงานก็ตาม...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

การแต่งกายและบุคลิกจึงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ขั้นต้น ที่ทำให้เกิดความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้พบเห็น เป็นประตูสำคัญสู่การเข้าสู่บทบาทผู้นำที่มีน้ำหนักในสายตาสังคม

นอกจากนี้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังใช้พฤติกรรมเชิงกาลเทศะ การให้เกียรติและความสุภาพอ่อนน้อมเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและผู้ใหญ่ในองค์กร ซึ่งเป็นการใช้ทุนทางวัฒนธรรมอย่างละเอียดอ่อนเพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นธรรมชาติ ตัวอย่างหนึ่งระบุว่า

“...บางครั้งเรายังอายุน้อยกว่าครูในโรงเรียนหลายคน สิ่งที่เราทำคือวางตัวให้รอบน้อม ไม่พูดขัด ไม่ใช้อำนาจ พูดด้วยความสุภาพและให้เกียรติ เขาจะรู้สึกว่ามีมารยาทและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

เสียงสะท้อนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การวางตัวเหมาะสมสามารถแปลงทุนวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์แห่งความศรัทธาในตัวผู้นำได้อย่างลึกซึ้ง

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ผ่านวาจาที่สร้างแรงบันดาลใจ แทนการใช้อำนาจโดยตรง การสื่อสารของพวกเขาเน้นการให้กำลังใจ การยอมรับคุณค่าของบุคลากร และการใช้ถ้อยคำที่สะท้อนความเคารพต่อผู้อื่น ซึ่งช่วยสร้างสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำกับความเป็นมนุษย์ในองค์กร อีกด้านหนึ่งผู้บริหารรุ่นนี้ยังรู้จักใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางเผยแพร่ความเคลื่อนไหวของโรงเรียนอย่างโปร่งใสและสร้างสรรค์ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ของผู้นำรุ่นใหม่ที่ทันสมัย เปิดใจ และทำงานจริงจัง

ในมิติของความจริงใจ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายย้ำว่า ภาพลักษณ์ที่ยั่งยืนต้องเกิดจากการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความตั้งใจพัฒนาอย่างจริงจัง ล้วนเป็นทุนทางคุณธรรมที่เมื่อสั่งสมแล้วจะกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังที่สุด ผู้บริหารที่มีประสบการณ์เองก็ยืนยันว่าภาพลักษณ์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารลงมือทำอย่างจริงใจ ไม่ต้องสร้างภาพ เพราะภาพที่ดีจะเกิดขึ้นผ่านการกระทำที่สม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารเจเนอเรชันวายมิได้เป็นเพียงเรื่องภายนอก แต่เป็นกระบวนการใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางคุณธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจ ศรัทธา และความน่าเชื่อถือจากทุกฝ่ายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน ภาพลักษณ์จึงไม่ใช่สิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อความงาม แต่คือพลังเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนอยู่ใน

สนามที่ซับซ้อนและได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่แท้จริง ทั้งจากภายในโรงเรียนและสังคมวงกว้าง

กลยุทธ์ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบันต้องทำงานร่วมกับครูหลายรุ่น ตั้งแต่ครูอาวุโสที่เติบโตมากับวัฒนธรรมราชการแบบดั้งเดิม ไปจนถึงครูรุ่นใหม่โดยเฉพาะกลุ่มเจนซีที่คุ้นชินกับเทคโนโลยีและวิถีชีวิตเสรีนิยม ความหลากหลายเชิงรุ่นนี้ทำให้การบริหารคนกลายเป็นโจทย์ที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายในฐานะคนรุ่นกลางระหว่างรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ แม้จะเข้าใจโลกของคนรุ่นใหม่ในระดับหนึ่ง แต่จากการสนทนากลุ่มพบว่า ความสามารถในการบริหารคนต่างรุ่นยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจนและยังไม่ถูกยืนยันให้เป็นกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งเท่ากลยุทธ์ด้านอื่น การบริหารคนรุ่นใหม่จึงยังอยู่ในช่วงของการลองผิดลองถูก และการสะสมทุนเชิงประสบการณ์มากกว่าจะเป็นแนวปฏิบัติที่ลงหลักปักฐานแล้ว

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งสะท้อนว่า เมื่อก้าวจากบทบาทครูมาสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จึงเริ่มเห็นชัดว่าครูรุ่นใหม่ในยุคหลังมีโลกทัศน์และรูปแบบการทำงานต่างจากตนเอง ทั้งในเรื่องการให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัว การต้องการการยอมรับอย่างรวดเร็ว และความไม่อดทนต่อระบบที่ซับซ้อน ทำให้ประสบการณ์และมาตรฐานการทำงานของตนไม่สามารถใช้เป็นเกณฑ์เดียวในการวัดหรือคาดหวังจากคนรุ่นใหม่ได้ ตัวอย่างคำสะท้อนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นการขยับปรับกรอบคิดของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือ

“เราเคยคิดว่าครูรุ่นใหม่เหมือนเรา แต่จริง ๆ ไม่ใช่ เขาให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวมากกว่าอดีต และต้องการการยอมรับเร็ว เราเลยต้องเปลี่ยนวิธีคิด ไม่ใช่ใช้ประสบการณ์ของตัวเองเป็นมาตรฐาน แต่ต้องมองเขาในมุมที่เขาเป็น” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

คำกล่าวนี้อธิบายการปรับฮาบทัสจากกรอบคิดแบบราชการไปสู่การมองคนตามความเป็นจริงของรุ่นและบริบท ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการสร้างทุนทางวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมในการบริหารคน

ในมิติของการรักษาแรงจูงใจ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายตระหนักว่าครูรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยมีความสามารถสูง แต่ทนต่อความล่าช้าและความไม่ชัดเจนของระบบราชการได้ไม่มาก หากไม่เห็นความหมายและคุณค่าของงานก็พร้อมจะมองหาทางเลือกอื่น ผู้บริหารจึงพยายามใช้ทุนทางสังคมเชิงสร้างสรรค์ เช่น การให้ครูรุ่นใหม่มีส่วนร่วมออกแบบโครงการ การเปิดพื้นที่ให้เสนอแนวคิด หรือการยอมให้ลองผิดเพื่อเรียนรู้ มากกว่าการสั่งงานแบบบนลงล่าง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความพยายามเช่นนี้ แต่ยังไม่ปรากฏรูปแบบที่ชัดเจนว่ากลายเป็นกลยุทธ์การบริหาร

คนรุ่นใหม่ที่เป็นระบบ หากยังอยู่ในระดับการลองใช้วิธีการหลากหลายเพื่อค้นหาดุลยภาพที่เหมาะสม

อีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องพยายามรักษาสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นกับการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน เพราะหากเปิดมากเกินไป ความเป็นกันเองอาจเลื่อนไหลไปสู่การไม่เคารพกติกา ในการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารบางคนจึงย้ำว่าความเข้าใจคนรุ่นใหม่ต้องมาคู่กับความชัดเจนในบทบาทผู้นำ เพื่อให้ความนับถือและความไว้วางใจยังดำรงอยู่ แต่เมื่อพิจารณาเชิงกลยุทธ์จะพบว่าความคิดเหล่านี้ยังอยู่ในระยะตั้งต้นของการปฏิบัติ ไม่ได้พัฒนาเป็นแนวทางบริหารคนที่ผ่านการทดสอบในสถานการณ์หลากหลายจนมั่นใจได้ว่าจะใช้ได้ผลเสมอไป

เมื่อหันไปมองมุมมองของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ภาพสะท้อนกลับชี้ให้เห็นอีกด้านหนึ่งที่ทำลายต่อกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารรุ่นเก๋หลายคนมองว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายแม้มีความเก่งด้านเทคโนโลยีและความคล่องตัว แต่ยังขาดข้อโม่งบิโนในเรื่องการบริหารคน บริหารอารมณ์ และบริหารสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยเฉพาะเมื่ออยู่ท่ามกลางระบบราชการที่เต็มไปด้วยขั้นตอน ระเบียบ และความสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อน ผอ. ประสบการณ์บริหาร 9 ปี เล่าประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหารรุ่นใหม่ว่า

“เวลาทำงานร่วมกับน้อง ๆ รุ่นใหม่เนี่ย จะเห็นชัดเลยว่าเขารีบ เขาอยากเห็นผลไว อยากเปลี่ยน อยากโชว์ แต่ลืมไปว่างานราชการมันมีขั้นตอน มีระเบียบ ต้องผ่านคน ต้องผ่านกรรมกร ซึ่งเขายังไม่เข้าใจจุดนี้ เราในฐานะคนทำงานมานานจะรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรควรรอ แต่เขากลับมองว่าเราช้า ไม่ทันสมัย ซึ่งจริง ๆ แล้วเราระวังมากกว่า” (ผอ. ประสบการณ์บริหาร 9 ปี)

เสียงสะท้อนนี้ไม่เพียงสะท้อนความต่างระหว่างรุ่น แต่ยังชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารคนรุ่นใหม่ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ยังไม่สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก่อนในด้านความรอบคอบและการประสานเข้ากับทุนทางวัฒนธรรมเดิมขององค์กร

ผู้บริหารรุ่นเก๋หลายคนยังตั้งข้อสังเกตว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามแนวคิดของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย อาจกระทบต่อความมั่นคงของความสัมพันธ์ในโรงเรียน หากขาดการเคารพต่อทุนทางสังคมเดิม เช่น ความสัมพันธ์กับครูอาวุโส ผู้ปกครองในพื้นที่ หรือเครือข่ายชุมชนที่คุ้นเคยกับความต่อเนื่องมากกว่าความเปลี่ยนแปลงฉับพลัน จึงมีท่าทีระมัดระวังต่อการบริหารร่วมกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และยังไม่ยืนยันว่าความสามารถในการบริหารคนต่างรุ่นของเจเนอเรชันวายเป็นจุดแข็งของสนามการศึกษาในปัจจุบัน

เมื่อสังเคราะห์ภาพรวมจากทั้งสองกลุ่ม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก๋ ยังอยู่ในภาวะกำลังก่อรูปมากกว่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยัน

อย่างชัดเจน ต่างจากกลยุทธ์ด้านทุนประเภทอื่นที่มีการยืนยันร่วมกันว่ามีบทบาทชัดในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายกำลังสะสมทุนในมิตินี้ผ่านการทดลองเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างสมดุลระหว่างความเข้าใจคนรุ่นใหม่กับการเคารพทุนเดิมขององค์กร ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยังคงตั้งคำถามและมีความกังวลต่อผลกระทบของการบริหารแบบใหม่ต่อความมั่นคงของโรงเรียน

ดังนั้น กลยุทธ์ด้านความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าจึงสะท้อนความเป็นพื้นที่ที่ท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมการศึกษาไทย เป็นมิติที่ยังไม่ถูกยืนยันอย่างเต็มที่ แต่กลับเปิดให้เห็นกระบวนการแปลงทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมในระยะเปลี่ยนผ่าน ที่ทั้งสองรุ่นจำเป็นต้องเรียนรู้ ปรับตัว และต้องรองรับร่วมกัน หากในอนาคตผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถแปลงทุนประสบการณ์เหล่านี้ให้กลายเป็นแนวทางที่ชัดเจน การบริหารคนต่างรุ่นอาจพัฒนาไปสู่กลยุทธ์สำคัญอีกประการหนึ่งของการนำพาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืนบนฐานของความเก่าใหม่ที่สมดุลกัน

3.2.2 การสะสมทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

กลยุทธ์การสะสมทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย สะท้อนให้เห็นพัฒนาการของการสร้างทุนในหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม ทุนเชิงสัญลักษณ์และทุนเศรษฐกิจ ผู้บริหารรุ่นใหม่เริ่มต้นจากการสร้างความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ผ่านการต่อรองและปรับตัวในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน เคารพอุปสรรคทางความคิดจากระบบเดิม และเรียนรู้ที่จะสร้างทุนขึ้นใหม่จากศูนย์ กระบวนการเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาทักษะการบริหาร ศิลปะในการสร้างศรัทธา การผ่านบททดสอบทางอำนาจ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นทุนที่สะสมขึ้นในตัวผู้บริหารและหล่อหลอมเป็นอัตลักษณ์ของผู้รุ่นใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนโรงเรียนอย่างยั่งยืน กลยุทธ์การสะสมทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ 1. การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ 2. ภาพลักษณ์และบารมี: พลังเชิงสัญลักษณ์ในสนามวัฒนธรรม 3. การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา 4. ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ 5. ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์ 6. ศิลปะแห่งการสร้างที่น่าเชื่อถือและศรัทธา 7. บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ 8. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) การสร้างความสัมพันธ์ใหม่

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ความสัมพันธ์ถูกใช้เป็นทั้งเงื่อนไขและทรัพยากรในการบริหารของผู้บริหารเจเนอเรชันวายอย่างชัดเจน จากการสนทนากลุ่ม

ทั้งในหมู่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ต่างยืนยันตรงกันว่า การสร้างความสัมพันธ์ใหม่คือหัวใจของการสะสมทุนทางสังคมในยุคเปลี่ยนผ่าน ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่สามารถพึ่งพาอำนาจตามตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างความไว้วางใจผ่านความเป็นมนุษย์ การเข้าถึงง่าย และการสื่อสารแบบแนวราบกับครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อวางฐานทุนทางสังคมให้ตนเองยืนอยู่ในสนามราชการได้อย่างมั่นคง

ในระดับความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ยุทธวิธีการเข้าหาครูด้วยท่าที่เป็นมิตร แทนการสั่งการจากระยะไกล การเดินเข้าไปพูดคุย ถามสารทุกข์สุกดิบ และเปิดพื้นที่ให้ครูได้ระบายความรู้สึก ถูกใช้เป็นช่องทางสร้างความไว้วางใจที่ค่อย ๆ สะสมเป็นทุนทางสังคมอย่างต่อเนื่อง ดังสะท้อนจากเสียงของผู้ให้ข้อมูลที่ย้ำว่าจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันไม่ได้มาจากคำสั่ง แต่มาจากความรู้สึกปลอดภัยและเชื่อใจในตัวผู้บริหาร

“...การทำงานกับครูได้ต้องให้เขาไว้วางใจเราก่อนค่ะ เราไม่ใช่คนสั่งงาน แต่เป็นคนเดินไปคุยด้วย ไปถามสารทุกข์สุกดิบ แล้วเขาก็จะค่อย ๆ เปิดใจเอง...” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

ความสัมพันธ์เชิงมนุษย์เช่นนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นพลังการบริหาร เมื่อครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมก็พร้อมจะร่วมมือในงานพัฒนาโรงเรียนโดยไม่ต้องบังคับหรือใช้อำนาจ

ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังเน้นการสื่อสารอย่างจริงใจและให้เกียรติ เพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการของครู การสร้างความสัมพันธ์จึงไม่ใช่การเอาใจ แต่เป็นการเปิดพื้นที่ให้ครูรู้สึกเท่าเทียมและมีคุณค่าในฐานะผู้ร่วมพัฒนาโรงเรียน

“...เราต้องทำให้ครูรู้สึกว่าเขเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ใช่แค่ผู้รับคำสั่ง การคุยกันด้วยความจริงใจมันทำให้เกิดความร่วมมือโดยไม่ต้องบังคับ...” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 5 ปี)

นี่คือกระบวนการสะสมทุนทางสังคมระดับจุลภาคที่ค่อย ๆ ขยายเป็นทุนทางวัฒนธรรมในระยะยาว ทำให้โรงเรียนเกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือมากกว่าความตึงเครียด

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังมองว่าความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นและชุมชนคือทุนสำคัญที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งในพื้นที่ใหม่ การทำงานร่วมกับชุมชนไม่ได้เกิดขึ้นจากตำแหน่ง แต่เกิดจากการทำให้ชุมชนเห็นความจริงใจและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

“...ช่วงแรก ๆ เขายังไม่รู้จักเรา ต้องค่อย ๆ เข้าไป มีโอกาสก็ไปเยี่ยม ไปช่วยงานชุมชนก่อน เขาก็จะเริ่มเห็นว่าเรามีตัวตน และพร้อมร่วมมือกับโรงเรียน...” (ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 5 ปี)

สิ่งนี้สะท้อนถึงแนวทางการสะสมทุนทางสังคมแบบลงพื้นที่ ที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้แทนการพึ่งอำนาจเชิงตำแหน่ง สร้างความไว้วางใจที่ละน้อยผ่านความสม่ำเสมอของการปฏิบัติ

ขณะเดียวกัน เทคโนโลยียังเป็นพื้นที่ใหม่ของการสร้างความสัมพันธ์ที่มีบทบาทสำคัญ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น ไลน์กลุ่ม เพจโรงเรียน หรือการสื่อสารแบบเรียลไทม์ เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงผู้ปกครอง ชุมชน และครูให้มีข้อมูลร่วมกันตลอดเวลา การสื่อสารที่รวดเร็วและโปร่งใสทำให้เกิดทุนทางสังคมใหม่ในโลกดิจิทัล ซึ่งสามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้ทันที เมื่อภาพลักษณ์โรงเรียนถูกมองว่าทันสมัย โปร่งใส และเข้าถึงง่าย

ในบริบทที่มีครูหลายรุ่นทำงานร่วมกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ให้มองเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ลดความตึงเครียดระหว่างเจนและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแทนการแบ่งกลุ่ม นี่คือการใช้ทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างประสบการณ์เก่าและพลังสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่ ทำให้โรงเรียนมีพลังการทำงานที่หลากหลายและสมดุล

โดยสรุป กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายได้รับการยืนยันจากทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของการสะสมทุนทางสังคมในยุคปัจจุบัน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความจริงใจ ความสม่ำเสมอ การเข้าถึงง่าย การใช้เทคโนโลยี และการประสานระหว่างรุ่น ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนอยู่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมั่นคง และข้ามผ่านข้อจำกัดของโครงสร้างอำนาจแบบเดิมได้อย่างมีศักดิ์ศรีและยั่งยืน

2) การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพื้นที่ที่เต็มไปด้วยโครงสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์และแบบแผนดั้งเดิม ซึ่งถูกสืบทอดผ่านระบบราชการและค่านิยมทางสังคมมาหลายทศวรรษ การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงการรับตำแหน่ง แต่คือการเผชิญหน้ากับสนามที่มีกฎเกณฑ์ซ่อนอยู่ ภายใต้แรงกดทับของอาวุโส ระเบียบและบรรทัดฐานที่สร้างความชอบธรรมให้แก่ผู้บริหารรุ่นก่อน การต่อรองในสนามนี้จึงมิได้หมายถึงการปะทะโดยตรง หากแต่เป็นกระบวนการใช้ทุนด้านต่าง ๆ เพื่อค่อย ๆ ขยับพื้นที่ของตนให้ได้รับการยอมรับและมีพื้นที่ในการบริหารอย่างมีศักดิ์ศรี

ในบริบทที่ผู้บริหารรุ่นเก่ามักให้ความสำคัญกับอาวุโสมากกว่าความสามารถ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนไม่น้อยต้องใช้ทั้งความรู้ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และผลงานเชิง

ประจักษ์เป็นเครื่องมือในการสร้างความชอบธรรม คำบอกเล่าของผู้บริหารรุ่นใหม่สะท้อนให้เห็นชัดว่าพวกเขาต้องต่อรองกับความเชื่อที่ว่า คนอายุน้อยย่อมประสบการณ์น้อย และจึงถูกจำกัดบทบาทตั้งแต่แรกพบ

“...บางที่เราคิดอะไรใหม่ ๆ ครูรุ่นพี่บางคนก็จะรู้สึกที่เรายังเด็ก ยังไม่เข้าใจระบบ เขาจะบอกว่าอย่าเพิ่งรีบเปลี่ยน เดี่ยวงานมันพัง เราเองก็ต้องค่อย ๆ พึ่งและอธิบาย ไม่ใช่ไปขัดเขา ต้องแสดงให้เห็นว่าเรารู้จริงและทำได้จริงก่อน เขาถึงจะเริ่มเปิดใจ...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

คำพูดนี้สะท้อนกระบวนการต่อรองที่ต้องใช้ทั้งความอ่อนน้อมและความรู้จริงเป็นทุนทางวัฒนธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่เพียงต้องอธิบาย แต่ต้องลงมือทำให้เห็น เพื่อให้เกิดความเชื่อถือในบริบทที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์เหนือคำพูด การสร้างสมดุลระหว่างการเคารพผู้มีอาวุโสและการผลักดันแนวคิดใหม่จึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายต้องใช้ตลอดเวลา

อีกมิติหนึ่งของการต่อรองคือการเผชิญกับความล่าช้าของระบบราชการ ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับความเร็วของเทคโนโลยีจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับจังหวะของระบบที่มีขั้นตอนมากมาย ไม่สามารถเปลี่ยนได้ในทันที ผู้บริหารบางรายสะท้อนว่า การเร่งรัดอาจทำให้เกิดแรงต้าน จึงต้องใช้การค่อย ๆ นำเสนอ และให้ผลลัพธ์เป็นตัวพิสูจน์

ในมุมมองนี้ ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายใช้ความอดทนเป็นทุนสำคัญ เพื่อให้แนวคิดใหม่ไม่ถูกต่อต้านตั้งแต่ยังไม่เริ่มต้น

นอกจากการต่อรองกับคนในองค์กรแล้ว ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายยังต้องต่อรองกับโครงสร้างที่ให้ค่าสูงต่อวุฒิการศึกษาและผลงานเชิงประจักษ์ การใช้วุฒิระดับสูงหรือรางวัลต่าง ๆ จึงกลายเป็นเครื่องมือทางสัญลักษณ์ที่เพิ่มน้ำหนักให้เสียงของผู้บริหารในสนามประชุมและวงตัดสินใจ

“...เราไม่พูดเยอะ แต่ทำให้เห็นคะ เวลาเสนอโครงการใหม่ เราก็ใช้ข้อมูลและผลลัพธ์จากสิ่งที่ทำสำเร็จแล้วเป็นหลักฐาน คนจะเริ่มเชื่อว่าเราไม่ได้มาพูดลอย ๆ แต่ทำได้จริง...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 4 ปี)

ผลงานและข้อมูลเชิงประจักษ์ในลักษณะนี้จึงเป็นทุนที่ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายนำมาใช้ต่อรองกับระบบที่ยังเชื่อในหลักฐานจับต้องได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือและความชอบธรรมในฐานะผู้นำ

ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายยังต้องเผชิญกับความคาดหวังจากสังคมที่มักมองว่าผู้บริหารต้องรู้ทุกเรื่องและทำได้ทุกอย่าง การรักษาสมดุลระหว่างความเป็นจริงกับภาพลักษณ์จึงเป็นอีกหนึ่งรูปแบบของการต่อรองในสนามนี้ พวกเขาต้องเลือกจัดลำดับความสำคัญ เพื่อป้องกันภาระเกินตัว และเพื่อคงคุณภาพของงานในภาพรวม

การเลือกโฟกัสเฉพาะประเด็นสำคัญและยอมรับว่าตนเองไม่สามารถทำทุกอย่างได้ คือการต่อรองกับความคาดหวังที่กดทับอยู่ในตัวบทบาทผู้นำ

ในอีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ความอ่อนโยนแทนอำนาจเชิงบังคับ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความอ่อนโยนในลักษณะนี้ไม่ใช่ความอ่อนแอ แต่คือการต่อรองเชิงวัฒนธรรม ที่ช่วยลดแรงต้านจากครูและนักเรียน ทำให้งานเดินหน้าได้โดยไม่ต้องใช้การบังคับหรือการลงโทษ

ในโรงเรียนที่มีบุคลากรต่างวัยทำงานอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องต่อรองกับความหลากหลายนี้อย่างต่อเนื่อง การรู้จักปรับวิธีสื่อสารให้เหมาะกับแต่ละรุ่นกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ เพราะช่วยลดความตึงเครียดและทำให้โรงเรียนเดินหน้าได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นการพูดกับครูรุ่นเก่าด้วยความเคารพ หรือเปิดพื้นที่ให้ครูรุ่นใหม่แสดงความคิดเห็น การเชื่อมทั้งสองรุ่นเข้าหากันคือแก่นสำคัญของการต่อรองในช่วงเปลี่ยนผ่านของสนามโรงเรียน

ท้ายที่สุด การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ใช่การโค่นล้มระบบเก่า แต่คือการค่อย ๆ สร้างความหมายใหม่ผ่านความรู้ ความสัมพันธ์ ภาวลักษณ์ และความสามารถเชิงประจักษ์ ผู้บริหารเหล่านี้ใช้ทุนทุกประเภทที่มีเพื่อสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างอำนาจดั้งเดิมและคุณค่าของความร่วมสมัย ทำให้พวกเขาสามารถขยับพื้นที่ของตนเองในสนามที่ซับซ้อนได้อย่างนุ่มนวลและทรงพลัง

3) ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่เจเนอเรชันวายไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ หรือการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากยังผูกพันอยู่กับทัศนคติและกรอบคิดซึ่งทำหน้าที่เป็นฮาบิทัสที่กำหนดวิธีมองโลกและวิธีทำงานของผู้บริหารแต่ละคน ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างสะท้อนไปในทิศทางเดียวกันว่า ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมของผู้บริหารรุ่นใหม่แม้จะมีรูปแบบที่ทันสมัย แต่ก็ยังถูกจำกัดด้วยความคิดและทัศนคติบางประการที่กลายเป็นอุปสรรคต่อการใช้ทุนได้อย่างเต็มศักยภาพ

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งเริ่มต้นด้วยอุดมการณ์สูงและความเชื่อมั่นว่า แผนที่ดีและความตั้งใจสามารถเปลี่ยนโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว ทว่าเมื่อเผชิญสนามจริง กลับพบว่าความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับคนหลากหลายกลุ่มที่มีกรอบคิดของตนเอง ครูจำนวนไม่

น้อยยึดติดกับวิธีการเดิมที่ใช้มานาน ความเร่งรีบเชิงอุดมคติจึงปะทะเข้ากับความเหน็ดของระบบราชการ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องปรับกรอบคิดจากการเน้นแผนไปสู่การอ่านใจคนและบริหารความสัมพันธ์มากขึ้น

“ตอนที่เข้ามาเป็นผู้บริหาร เราคิดว่าทุกอย่างต้องเปลี่ยนได้ถ้าเรามีแผนที่ดี แต่พอทำจริงมันไม่ง่ายเลยนะ เพราะแต่ละฝ่ายมีกรอบของตัวเอง ครูบางคนทำแบบเดิมมา 20 ปี เขาไม่อยากเปลี่ยน เราก็เริ่มรู้ว่าการบริหารไม่ใช่เรื่องของแผนอย่างเดียว แต่มันคือเรื่องของคน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

นอกจากความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังต้องต่อสู้กับกรอบคิดเชิงแข่งขันที่มาจากบริบทการประเมินและการเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียน ความต้องการให้โรงเรียนของตนโดดเด่น มีผลงาน ได้รางวัล หรือเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ทำให้ผู้บริหารบางคนกดดันตัวเองเกินจำเป็นจนละเลยข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและพลังร่วมของทีม

“บางครั้งเราก็เปรียบเทียบตัวเองกับโรงเรียนอื่นมากเกินไปนะ เห็นเขาได้รางวัล ได้งบประมาณ เราก็อยากทำบ้าง มันทำให้เรากดดันตัวเองโดยไม่รู้ตัว จนลืมนึกว่าเรามีทรัพยากรเท่าไร และคนของเราพร้อมแค่ไหน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 1 ปี)

อุปสรรคเชิงทัศนคติอีกประการหนึ่งคือความรู้สึกด้อยค่าของผู้บริหารรุ่นใหม่เมื่อต้องอยู่ท่ามกลางผู้บริหารรุ่นเก่าที่มีบารมีและอำนาจเชิงสัญลักษณ์สูงกว่า แม้จะมีวุฒิการศึกษาสูงและทำงานอย่างหนัก แต่เมื่อเข้าสู่เวทีประชุมระดับเขตหรือระดับจังหวัด ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งยังรู้สึกว่าคำพูดของตนมีน้ำหนักน้อยกว่าด้วยเหตุผลด้านอายุราชการและประสบการณ์ ส่งผลให้ต้องใช้เวลาและพลังจำนวนมากในการเตรียมข้อมูลเพื่อเสริมความมั่นใจให้ตนเอง และต้องหวังให้ผลงานเชิงประจักษ์ทำหน้าที่พูดแทนตัวตนในสนามอำนาจที่ยังให้ค่ากับความอาวุโส

ในขณะเดียวกัน ความหวังใจต่อความสัมพันธ์ก็กลายเป็นดาบสองคม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายหลายคนเติบโตมาในวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศที่ราบรื่น ไม่ชอบการเผชิญหน้าโดยตรง จึงมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่กล้าพูดตรงหรือสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างกับครูหรือบุคลากรบางกลุ่ม แม้จะเห็นปัญหาแต่เลือกเงียบเพื่อรักษาน้ำใจ ส่งผลให้ปัญหาบางเรื่องสะสมจนกลายเป็นความตึงเครียดระยะยาว และลดทอนทุนเชิงสัญลักษณ์ด้านภาวะผู้นำที่ควรแสดงความชัดเจนเมื่อต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญ

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ซึ่งทำงานร่วมกับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ต่างสะท้อนสอดคล้องกันว่า ความเร่งรีบอยากเห็นผลเร็ว การเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกไม่มั่นใจเมื่อต้องอยู่ต่อหน้าผู้บริหารที่อาวุโส และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นชุด

ทัศนคติที่ทำให้พลังของคนรุ่นใหม่ถูกใช้ไปกับการต่อสู้ภายในตนเองมากกว่าจะถูกแปลงเป็นทุนสำหรับขับเคลื่อนโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารรุ่นพี่ยังมองเห็นศักยภาพว่าผู้บริหารเจนเอเรชั่นวายสามารถเปลี่ยนข้อจำกัดเหล่านี้ให้เป็นทุนได้ หากตระหนักรู้และค่อย ๆ ปรับกรอบคิดของตนจากการแข่งขันไปสู่ความร่วมมือ จากการเปลี่ยนเร็วไปสู่การเปลี่ยนอย่างมีส่วนร่วม และจากความไม่มั่นใจไปสู่การใช้ผลงานและความรู้เป็นฐานของอำนาจเชิงสัญลักษณ์

กล่าวได้ว่า ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารเจนเอเรชั่นวาย มิได้เป็นเพียงจุดอ่อนส่วนบุคคล แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสะสมทุนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน เมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถมองเห็นและวิพากษ์หาข้อบกพร่องของตนเองได้ พวกเขาย่อมมีโอกาสแปลงข้อจำกัดให้กลายเป็นทุนเชิงสะท้อนคิด ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่เข้าใจทั้งโครงสร้างและความเป็นมนุษย์ในเวลาเดียวกัน และนำไปสู่การบริหารโรงเรียนที่มั่นคง ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาไทยในระยะยาว

4) ความท้าทายของผู้บริหารเจนเอเรชั่นวาย เมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์

สำหรับผู้บริหารเจนเอเรชั่นวาย การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนบทบาทจากครูหรือรองผู้อำนวยการไปสู่การเป็นผู้นำองค์กร หากแต่เป็นการเข้าสู่สนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยโครงสร้างความสัมพันธ์ อำนาจเชิงสัญลักษณ์ และความคาดหวังที่สั่งสมมายาวนาน ในหลายกรณี ผู้บริหารรุ่นใหม่เหล่านี้ไม่ได้มีทุนทางสังคมหรือทุนเชิงสัญลักษณ์ตกทอดมาจากเครือข่ายเดิม ต้องเริ่มต้นสร้างทุกอย่างด้วยตนเองในโรงเรียนที่ตนเองเป็นคนแปลกหน้า การเริ่มจากศูนย์จึงหมายถึงการสร้างทั้งความไว้วางใจ การยอมรับ และบารมีในสายตาของครู ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดไปพร้อมกัน

ความท้าทายสำคัญประการหนึ่ง คือการฝังตัวในโรงเรียนและชุมชนที่มีสายสัมพันธ์เดิมของครูและคนในพื้นที่อยู่ก่อนแล้ว ผู้บริหารเจนเอเรชั่นวายจำนวนมากเล่าว่าช่วงแรกของการมารับตำแหน่งเต็มไปด้วยความรู้สึกโดดเดี่ยวและเป็นคนนอก การสร้างทุนทางสังคมจึงต้องอาศัยทั้งเวลา ความอดทน และการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

“ตอนมารับตำแหน่งที่นี่ไม่มีใครรู้จักเราเลยคะ ครูส่วนใหญ่ก็เป็นคนในพื้นที่ เรามีสายสัมพันธ์กันมาก่อน เราเลยรู้สึกเหมือนเป็นคนนอก ต้องค่อย ๆ เข้าไปพูดคุย ช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อน จนเขาเริ่มเห็นว่าเราไม่ได้มาออกคำสั่งอย่างเดียว” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 1 ปี)

ตัวอย่างนี้สะท้อนกลยุทธ์การสะสมทุนทางวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรมผ่าน ความสุภาพ ความอ่อนน้อม และการช่วยเหลืองานจริง เพื่อค่อย ๆ เปลี่ยนจากสถานะคนนอกให้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม

นอกจากการไม่มีฐานความสัมพันธ์เดิมแล้ว ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังต้อง รับมือกับสนามอารมณ์และแรงกดดันที่มองไม่เห็น ทั้งจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน ต้นสังกัด ซึ่งคาดหวังให้ผู้บริหารรับผิดชอบทุกด้านอย่างไม่มีผิดพลาด ความกดดันนี้ยิ่งหนักขึ้นเมื่อ ผู้บริหารเริ่มต้นจากศูนย์โดยไม่มีที่ปรึกษาใกล้ชิดตัวหรือเครือข่ายผู้บริหารที่หนุนเสริม ทำให้ต้อง เรียนรู้การยืนหยัดด้วยตนเองในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

“ไม่มีใครบอกเราว่าการเป็น ผอ. มันเหนื่อยแค่ไหน ทุกคนเห็นแค่ผลงานข้างนอก แต่ไม่เห็นเบื้องหลังที่ ต้องรับแรงกดดันจากทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเขตพื้นที่ เราต้องยืนให้ได้ในทุกเรื่อง ทั้งที่บางครั้งในใจก็ อยากร้องไห้” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 4 ปี)

คำสะท้อนนี้ชี้ให้เห็นว่าการเริ่มสร้างทุนจากศูนย์ไม่ได้หมายถึงการไม่มี ทรัพยากรเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการต้องสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้กลายเป็นทุน ภายในเพื่อรองรับแรงกดดันรอบด้าน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ซึ่งทำงานร่วมกับผู้บริหารเจเนอเรชันวายต่าง มองเห็นร่วมกันว่า จุดแข็งของคนรุ่นใหม่อยู่ที่ความตั้งใจจริง การลงมือทำ และความพร้อมที่จะ เรียนรู้จากความไม่รู้ มากกว่าการพึ่งพาบารมีหรือชื่อเสียงเดิม พวกเขายืนยันว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่ เริ่มจากศูนย์แต่กล้ายอมรับว่าตนเองต้องเรียนรู้ พร้อมขอคำปรึกษาจากผู้อื่นและไม่ปิดกั้นตนเอง คือกลุ่มที่สามารถสะสมทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว กล ยุทธ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่การแสดงว่าตนรู้ทุกอย่าง หากแต่เป็นการใช้ความจริงใจ ความสม่ำเสมอ และผลงานที่จับต้องได้เป็นฐานของการสร้างความน่าเชื่อถือ

ท้ายที่สุด ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเมื่อการสร้างทุนต้องเริ่ม จากศูนย์ แสดงให้เห็นกระบวนการสร้างตัวตนผู้นำในสนามวัฒนธรรมแบบราชการที่ยังให้ค่า น้ำหนักกับอาวุโสและความต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันก็เปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่พิสูจน์ตนเองผ่านการ ทำงานจริง การเริ่มต้นโดยไม่มีทุนเดิม จึงมิได้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่อ่อนแอ หากกลับทำให้ทุนที่ พวกเขาสร้างขึ้นด้วยมือของตนเองมีความมั่นคงและยั่งยืนมากขึ้น เพราะเป็นทุนที่เกิดจากการลง มือทำ การผ่านความโดดเดี่ยว และการได้รับการยอมรับจากคนในสนามอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่ง กลายเป็นฐานสำคัญของการสะสมทุนในระยะยาวสำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายในโรงเรียน มัธยมศึกษา

5) ศิลปะแห่งการสร้างที่น่าเชื่อถือและศรัทธา

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ความน่าเชื่อถือและศรัทธาเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอำนาจแบบเดิมไปสู่ยุคดิจิทัล ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างยืนยันตรงกันว่า ความน่าเชื่อถือไม่ได้เกิดจากตำแหน่ง หากแต่ต้องสะสมจากการกระทำ การยืนหยัดในหลักการ และตัวตนที่สอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำ การสร้างศรัทธาจึงกลายเป็นทั้งกลยุทธ์และศิลปะในการใช้ทุนที่ต้องอาศัยทั้งทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างแยกไม่ออก

กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายสะท้อนชัดเจนว่า การสร้างที่น่าเชื่อถือเริ่มจากการลงมือทำจริง โดยเฉพาะในระดับหน้างาน ไม่ใช่แค่การสั่งการจากห้องประชุม การลงพื้นที่ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับครู และร่วมออกแบบกระบวนการทำงาน ทำให้ครูรับรู้ว่าคุณบริหารไม่ได้ใช้เพียงอำนาจตามตำแหน่ง แต่ใช้การมีส่วนร่วมเป็นฐานของการนำ

“เวลาจะให้ครูทำอะไร เราต้องลงมือทำให้เขาเห็นก่อนค่ะ อย่างตอนโครงการพัฒนาห้องเรียน เราไม่ได้แค่สั่ง แต่ช่วยจัดของ ช่วยคิดรูปแบบด้วย เขาเห็นว่าเราทำจริง เขาก็พร้อมจะทำตามโดยไม่ต้องสั่งเลย” (รองผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

ตัวอย่างเช่นนี้สะท้อนให้เห็นการแปลงทุนทางวัฒนธรรมด้านความทุ่มเทและความขยันให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่จับต้องได้ในสายตาครูและบุคลากร ทำให้คำสั่งหรือการขอความร่วมมือในครั้งถัดไปได้รับการตอบรับด้วยความเต็มใจมากกว่าการถูกบังคับ

ขณะเดียวกัน กลยุทธ์สำคัญอีกประการที่ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญ คือการใช้ความจริงใจและความซื่อสัตย์เป็นฐานของความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งมองว่าการรักษาสัญญา การกล้าชี้แจงเมื่อทำไม่ได้ตามที่พูด และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ มากกว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแต่ขาดเนื้อแท้ กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ซึ่งทำงานร่วมกับผู้บริหารรุ่นใหม่ยืนยันว่า สิ่งที่ทำให้พวกเขายอมรับผู้นำรุ่นใหม่ไม่ใช่ความเก่งด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่คือการที่คนรุ่นใหม่กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ตนเลือกทำ และไม่ปิดบังเหตุผลเมื่อตัดสินใจบางอย่างเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

“ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารไม่ใช่เรื่องพูดดีหรือแต่งตัวดี แต่เป็นเรื่องของความจริงใจ ถ้าเราบอกว่าจะทำ ต้องทำได้จริง ถ้าทำไม่ได้ต้องอธิบายเหตุผลตรงไปตรงมา คนจะเชื่อใจเรา เพราะเขารู้ว่าเราซื่อสัตย์กับเขา” (ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 5 ปี)

แนวคิดนี้สะท้อนว่าความศรัทธาไม่ได้ถูกสร้างด้วยคำหวาน แต่เกิดจากการยึดมั่นในหลักการและการสื่อสารอย่างโปร่งใสในทุกระดับ

อีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ศิลปะของการให้เกียรติและการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมเป็นกลยุทธ์ในการสะสมทุนเชิงสัญลักษณ์ ครูและบุคลากรจะพร้อมร่วมมือเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าในสายตาผู้บริหาร การหลีกเลี่ยงถ้อยคำแบบสั่งการ การเลือกใช้ภาษาที่ชวนทำมากกว่าบังคับ และการรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน ไม่ว่าจะเป็นครูรุ่นเก่าหรือรุ่นใหม่ ทำให้เกิดทุนทางสังคมแนวราบที่ช่วยประคองบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจร่วมกัน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มองว่าจุดแข็งของผู้บริหารรุ่นใหม่อยู่ตรงที่ไม่ยึดติดกับอำนาจเชิงตำแหน่งมากเกินไป แต่ใช้ความสัมพันธ์และการเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่นเป็นฐานของการนำ

ในมิติของความโปร่งใส ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น เพจโรงเรียน หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อเปิดให้สังคมเห็นกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารอย่างเป็นระบบและจริงใจทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความเชื่อมั่น เพราะเห็นทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังของการดำเนินงาน ไม่ต้องรอรับรู้จากข่าวลือหรือคำบอกเล่าทางอ้อม สิ่งเหล่านี้ทำให้ศรัทธาต่อโรงเรียนและต่อผู้บริหารถูกสะสมเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถแปลงกลับมาเป็นการสนับสนุนจากภายนอกในระยะยาว

โดยภาพรวม ศิลปะแห่งการสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นกระบวนการสะสมทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผสานการลงมือทำจริง ความจริงใจ ความเท่าเทียม และความโปร่งใสเข้าด้วยกัน กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ทุนทางวัฒนธรรมด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรม ร่วมกับทุนทางสังคมด้านความสัมพันธ์และเครือข่าย เพื่อสร้างศรัทธาโดยสมัครใจจากคนรอบข้าง ขณะเดียวกันกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ก็ยืนยันว่ากลยุทธ์เหล่านี้ทำให้ผู้นำรุ่นใหม่ยืนหยัดอยู่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมั่นคงมากกว่าการยึดติดกับอำนาจเชิงตำแหน่งเพียงลำพัง ความน่าเชื่อถือและศรัทธาที่สะสมขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป จึงกลายเป็นทั้งทุนและเกราะคุ้มกันสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถนำพาโรงเรียนก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและสง่างามในระยะยาว

6) บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การสะสมทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายมิได้เกิดขึ้นในพื้นที่ว่างเปล่า แต่เกิดขึ้นกลางสนามอำนาจที่เต็มไปด้วยลำดับชั้น ประสบการณ์ และบรรทัดฐานที่สืบทอดมาจากรุ่นก่อน ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างยืนยันว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมเหล่านี้คือกลไกสำคัญที่ทำให้

ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะใช้ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับจริง ไม่ใช่เพียงในนามของตำแหน่ง

ในมิติความสัมพันธ์กับครูรุ่นเก่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากพบว่าตนเองต้องทำงานภายใต้สายตาที่เฝ้าจับตามองและการประเมินอย่างเจ็บ ๆ จากผู้ที่มีอาวุโสและประสบการณ์มากกว่า แม้จะมีวุฒิการศึกษาสูงหรือได้รับการอบรมในหลักสูตรใหม่ ๆ แต่หากใช้วิธีการแสดงออกที่ทำให้ครูรู้สึกถูกลดทอนคุณค่า ก็จะกลายเป็นแรงต้านทันที ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงเลือกใช้กลยุทธ์การฟังมากกว่าพูด และค่อย ๆ แทรกแนวคิดใหม่เข้าไปในงานเดิม แทนการเข้าไปแทนที่หรือรื้อระบบในทันที ซึ่งสะท้อนบทเรียนสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมต้องอาศัยจังหวะ เวลา และความละเอียดอ่อนในการปฏิสัมพันธ์

“เราพยายามไม่แสดงออกว่าเรารู้มากกว่าเขา ถึงแม้จะมีวุฒิสูงกว่า หรือผ่านการอบรมใหม่ ๆ มา แต่ถ้าวทำแบบนั้นเขาจะรู้สึกว่าถูกลดคุณค่า เราเลยเลือกฟังมากกว่าพูด แล้วค่อย ๆ แทรกแนวคิดใหม่ ๆ เข้าไปในสิ่งที่เขาทำอยู่เดิม” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

คำพูดนี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการสะสมทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามอำนาจไม่ได้อาศัยเพียงความรู้เชิงวิชาการ แต่ต้องใช้ทุนทางวัฒนธรรมด้านมารยาท ความถ่อมตน และการให้เกียรติเป็นฐานรองรับเสมอ

อีกด้านหนึ่ง บททดสอบทางวัฒนธรรมยังปรากฏในรูปของภาพจำเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้อำนวยความสะดวก” ซึ่งในสายตาของคนจำนวนมากยังผูกกับความเข้มงวด ความห่างเหิน และการใช้อำนาจเชิงสั่งการ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่มีฮาบทิสแบบแนวราบ ย่อมง่าย และคุ้นชินกับการพูดคุยแบบเพื่อนร่วมงาน จึงมักถูกตั้งคำถามว่า บุคลิกเช่นนี้จะนำองค์กรได้จริงหรือไม่ อย่างไรก็ดี ทั้งผู้บริหารรุ่นใหม่และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างเห็นพ้องกันว่า เมื่อผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้จริง และยืนหยัดในหลักการเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ภาพจำเดิมก็จะเริ่มถูกทำลาย และค่อย ๆ ถูกแทนที่ด้วยภาพของผู้นำแบบใหม่ที่ใช้พลังของความเป็นมิตรและความจริงใจเป็นเครื่องมือในการนำ

“หลายคนยังมีภาพว่า ผอ. ต้องพูดเสียงดัง ต้องสั่ง ต้องนิ่ง ต้องดูมีอำนาจ แต่เราไม่ใช่แบบนั้น เราเป็นคนยิ้มง่าย พูดคุยกับเด็กกับครูเหมือนเพื่อน เขาก็เลยงงว่าเราจะนำได้อย่างไร แต่พอทำงานไป เขาเห็นว่าเราแก้ปัญหาได้จริง ความเชื่อมั่นมันค่อย ๆ เกิดขึ้นเอง” (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

ตัวอย่างนี้สะท้อนการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์แบบใหม่ ที่ไม่ได้สร้างจากความน่าเกรงขามเชิงรูปแบบ แต่จากความสามารถในการดูแลผู้คนและจัดการปัญหาอย่างมีเหตุผล

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยังชี้ให้เห็นว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งคือการต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการที่เชื่องช้า ขั้นตอนมาก และอิงระเบียบเป็นหลัก ขณะที่ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายมีแรงขับเคลื่อนสูง ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจะสะสมทุนในสนามเช่นนี้จึงต้องอาศัยความเข้าใจระบบ ควบคู่กับการรู้จักเลือกจังหวะ ไม่ผลักดันจนเกิดแรงต้าน แต่ไม่ปล่อยให้โอกาสในการพัฒนาโรงเรียนหลุดลอยไป การค่อย ๆ ทำให้เห็นผลจริงทีละขั้น กลายเป็นยุทธศาสตร์การต่อรองในสนามอำนาจที่ทั้งสองกลุ่มยืนยันว่ามีความสำคัญต่อการยืนระยะในระยะยาว

นอกจากนี้ บททดสอบเชิงวัฒนธรรมยังมาจากสายตาของชุมชนและผู้ปกครองที่จับตามองผู้บริหารรุ่นใหม่อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารมีอายุน้อย การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำโรงเรียนทำให้ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายถูกตั้งคำถามถึงความพร้อมและความสามารถอยู่เสมอ กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์เล่าว่า ในระยะเริ่มต้นเสียงวิพากษ์จากชุมชนมักสะท้อนความไม่มั่นใจ แต่เมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างผลงานที่จับต้องได้ ทำงานร่วมกับชุมชนอย่างจริงใจ และสื่อสารให้เห็นภาพการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เสียงวิจารณ์เหล่านั้นก็ค่อย ๆ แปรเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในรูปของความไว้วางใจและการสนับสนุน

ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจนเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์จึงเห็นตรงกันว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจไม่ได้มีหน้าที่เพียงขัดขวาง หากยังทำหน้าที่คัดกรองและหล่อหลอมให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะใช้ทุนอย่างมียุทธศาสตร์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้ความอ่อนน้อมเพื่อข้ามกำแพงลำดับชั้น การใช้ผลงานจริงเพื่อต่อรองกับภาพจำเดิม การใช้ความยืดหยุ่นเพื่ออยู่ร่วมกับระบบราชการ หรือการใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างศรัทธาจากชุมชน

บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจจึงกลายเป็นทั้งแรงต้านและแรงผลักดันให้ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายสะสมทุนรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับยุคสมัย กลยุทธ์ที่ทั้งสองกลุ่มยืนยันร่วมกันคือ การไม่ปะทะกับระบบอย่างตรงไปตรงมา แต่เลือกใช้ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างประณีต เพื่อค่อย ๆ เปลี่ยนสมการของสนามจากภายในผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่ได้เพียงปรับตัวให้เข้ากับสนาม แต่กำลังใช้บททดสอบทางวัฒนธรรมเป็นเวทีในการสร้างตัวตนและอำนาจใหม่ที่ตั้งอยู่บนความยืดหยุ่น คุณธรรม และความสามารถในการนำคนหลากหลายรุ่นให้ก้าวไปข้างหน้าร่วมกันอย่างสง่างาม

7) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารเจเนอเรชันวายได้รับการยืนยันจากทั้งกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ว่าเป็นกลยุทธ์การสะสมทุนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหาร แต่ยังทำหน้าที่สร้างความชอบธรรม ความน่าเชื่อถือ และอำนาจเชิงสัญลักษณ์ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดอยู่ในสนามที่ยังคงถูกกำกับด้วยทุนแบบดั้งเดิม การพัฒนาตนเองจึงเป็นทั้งเครื่องมือในการอยู่รอดและเป็นเส้นทางสู่การนิยามบทบาทผู้นำในแบบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเอง

ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักดีว่าบริบทของการศึกษา เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานของครูในยุคใหม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การหยุดนิ่งจึงไม่ใช่ทางเลือก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถูกมองว่าเป็นการเพิ่มทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในอนาคต ผู้บริหารจำนวนมากลงทุนเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นคอร์สออนไลน์ การศึกษาดูงาน หรือการเสริมทักษะนอกเหนือจากที่ระบบจัดให้ เช่นที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า

“เราไม่รอให้เขเตรียมบรรมอย่างเดียวนะ ทุกวันนี้หาคอร์สเรียนออนไลน์เอง บางทีก็ลงทะเบียนเรียนใช้เงินตัวเอง เพราะรู้ว่าทุกอย่างที่เราเรียนมันกลับมาช่วยเวลาเราตัดสินใจ มันไม่ได้เป็นแค่ใบประกาศแต่มันทำให้เรามองงานกว้างขึ้นและมั่นใจขึ้นเวลาอยู่ในที่ประชุม” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังเน้นว่าการพัฒนาตนเองไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความรู้เชิงทฤษฎี แต่เกิดจากการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในสนามบริหาร ซึ่งเต็มไปด้วยความกดดัน ปัญหาคน และความซับซ้อนทางโครงสร้าง สิ่งเหล่านี้เป็นบทเรียนที่ไม่มีในตำรา แต่กลับสร้างความแข็งแกร่งทางความคิดและทัศนคติให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เติบโตอย่างลึกซึ้ง ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งจึงกล่าวว่า

“สิ่งที่ทำให้เราโตขึ้นไม่ใช่เพราะอบรมเยอะ แต่เพราะเจอเรื่องจริงเยอะ ทั้งปัญหาครู ปัญหาเด็ก ปัญหา กับชุมชน ทุกครั้งที่ผ่านเรื่องหนึ่งไปเราจะกลับมาทบทวน ว่าตัดสินใจดีพอไหม พุดแรงไปหรือเปล่า แล้วก็ปรับวิธีคิดตัวเองใหม่เรื่อย ๆ” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยืนยันว่าจุดเด่นของผู้บริหารรุ่นใหม่คือการเปิดใจเรียนรู้ ความกล้ายอมรับว่าตนเองยังไม่วู้ และทำที่ที่ชวนให้ครูร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกัน สิ่งนี้ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการเติบโตร่วมกันมากกว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ทำให้การพัฒนาตนเองของผู้บริหารแผ่ขยายเป็นการพัฒนาองค์กรในมิติที่ลึกกว่าเชิงเทคนิค

เมื่อสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสะสมทุนทางวัฒนธรรม ทุนเชิงสัญลักษณ์ และทุนทางสังคมของผู้บริหารเจ

เนอเรชั่นวาย การเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถรักษาความหมายของการเป็นผู้นำในระบบที่กำลังเปลี่ยนผ่านได้อย่างมั่นคง ทั้งยังช่วยให้พวกเขามีพลังต่อรองในสนามที่ยังยึดโยงกับทุนแบบเก่า กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายไม่ได้สร้างความน่าเชื่อถือจากตำแหน่ง แต่สร้างมันจากการเรียนรู้ การลงมือทำ และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นผู้นำรุ่นใหม่แห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและไม่หยุดนิ่ง

3.2.3 การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชั่นวาย

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมี บทบาทและ Mindset ที่เปิดกว้าง พร้อมเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมการศึกษา โดยใช้ วุฒิการศึกษาระดับสูงเป็นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และใช้ เครือข่ายความสัมพันธ์ เป็นทุนทางสังคมในการประสานงานอย่างราบรื่น ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารเจเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ 3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น ดังนี้

1) บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

โลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนจากการควบคุมงานแบบเดิมไปสู่การนำทาง เชื่อมโยงคน และสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายจึงต้องแปลงทุนทางวัฒนธรรมเดิม เช่น ความรู้จากการสอนหรือการอบรม ให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนภาพผู้นำยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่เพียงการเพิ่มทักษะ แต่เป็นการจัดวางกรอบความคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยโครงสร้างอำนาจดั้งเดิม

ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนหนึ่งสะท้อนว่าการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงการใช้อำนาจสั่งการ แต่คือการฟังและร่วมคิดกับทีมงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของงาน ดังเช่นคำกล่าวของรองผู้บริหารรายหนึ่ง

“เมื่อก่อนเราเคยคิดว่าผู้บริหารต้องเก่งกว่าทุกคน ต้องพูด ต้องสั่ง ต้องตัดสินใจ แต่พอได้ทำจริง เรารู้เลยว่า การเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงต้องอยู่เหนือใคร แต่คือการฟังคนอื่นให้มากพอที่จะเข้าใจ แล้วนำพาเขาไปด้วยกัน” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

การเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมจึงเป็นหนึ่งใน Mindset สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายสามารถสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์จากความไว้วางใจ มากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ขณะเดียวกัน พวกเขายังยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเป็นผู้นำในยุคที่ความรู้เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารหลายคนมองว่าตนเองต้องกล้า

ปรับตัว เปิดรับเทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ ไม่ใช่เพื่อให้ดูทันสมัย แต่เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในฐานะผู้นำที่พร้อมเติบโตไปกับองค์กร ดังคำสะท้อนที่ว่า

“เราเชื่อว่าผู้บริหารที่เก่งไม่ใช่คนที่รู้ทุกอย่าง แต่คือคนที่ไม่หยุดเรียนรู้ เราพยายามพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ทั้งอบรม เรียนต่อ หรือแม้แต่การสังเกตคนอื่นทำงาน ทุกอย่างคือบทเรียน ถ้าเราไม่เรียนรู้ เราจะนำใครไม่ได้” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

ความสามารถในการบริหารคนต่างรุ่นก็เป็นอีกประเด็นที่ต้องใช้ Mindset แบบยืดหยุ่น ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเข้าใจทั้งครูรุ่นพี่ที่ยึดระเบียบและครูรุ่นใหม่ที่ต้องการพื้นที่สร้างสรรค์ การประสานทั้งสองฝ่ายเข้าหากันไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นทักษะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างสมดุลในโรงเรียน การเข้าใจคนจึงกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีค่ากว่าความรู้เชิงเทคนิค ผู้ให้ข้อมูลจึงกล่าวว่า การเข้าใจใจคนสำคัญกว่าการเข้าใจงาน เพราะเมื่อเข้าใจคน งานก็สามารถเดินหน้าได้อย่างราบรื่น

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องปรับกรอบคิดเกี่ยวกับความสมบูรณ์แบบ จากเดิมที่อยากให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนอย่างไร้ข้อผิดพลาด สู่การยอมรับข้อจำกัดของสนามจริง ซึ่งมีทั้งปัจจัยด้านระบบราชการ เวลา ทรัพยากร และความพร้อมของทีม การยอมรับว่าความสมบูรณ์แบบไม่ใช่เป้าหมายที่เป็นจริงได้ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ลดแรงกดดันในตนเองและเปิดทางให้การบริหารเป็นเรื่องของการเลือกทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน มากกว่าการพยายามทำทุกอย่างพร้อมกัน

เมื่อสังเคราะห์ภาพรวมของข้อมูล จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเกิดขึ้นผ่านการปรับเปลี่ยน Mindset เป็นหลัก พวกเขาแปลงทุนจากความรู้ ประสบการณ์ และทักษะเชิงเทคนิค ให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นภายในองค์กร ผ่านการฟัง การเรียนรู้ การร่วมคิด และการบริหารความแตกต่างของผู้คน การเป็นผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้อยู่ที่การรู้มากกว่า แต่อยู่ที่การรู้จักปรับตัว และเชื่อมโยงทุนหลากหลายรูปแบบให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสมดุลในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2) ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ

ในสนามวัฒนธรรมของการบริหารการศึกษา วุฒิการศึกษาระดับสูงทำหน้าที่มากกว่าการเป็นหลักฐานว่าเรียนจบระดับใด แต่ทำงานในฐานะเครื่องหมายของสถานะและความชอบธรรมทางวิชาชีพที่สังคมใช้ในการประเมินคุณค่าของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เข้าสู่ตำแหน่งในวัยค่อนข้างน้อย ท่ามกลางสายตาจับจ้องและความสงสัยจากครูรุ่นพี่ ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด การมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือ

ปริญญาเอกจึงกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยลดแรงต้าน และแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้เสียงของผู้บริหารรุ่นใหม่มีน้ำหนักมากขึ้นในสนามอำนาจของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากยอมรับตรงกันว่า วุฒิการศึกษาระดับสูงเป็นเหมือนเกราะคุ้มกันในช่วงเริ่มต้นของบทบาทผู้นำ เพราะช่วยตอบคำถามเรื่องความพร้อมและความสามารถได้ในระดับหนึ่ง ก่อนที่ผลงานจริงจะพิสูจน์ตัวตนได้อย่างเต็มที่ ดังที่รองผู้อำนวยการคนหนึ่งเล่าถึงประสบการณ์ในช่วงต้นของการเป็นผู้บริหารว่า

“...ตอนเริ่มเป็นผู้บริหารใหม่ ๆ เราารู้เลยว่าคนจะจับตามอง เพราะเราอายุน้อย ถ้าไม่มีอะไรพิสูจน์ตัวเองเลย เขาจะไม่เชื่อถือ แต่พอเรามีวุฒิระดับปริญญาเอก เขาจะมองว่าเราเป็นคนตั้งใจ มีความรู้ และพร้อมที่จะทำงานใหญ่ ความเชื่อมั่นมันเกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องพูดเยอะ...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 2 ปี)

คำบอกเล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า วุฒิการศึกษาช่วยเปลี่ยนสายตาที่มองผู้บริหารรุ่นใหม่จาก “เด็กที่ยังขาดประสบการณ์” ไปสู่ “ผู้นำที่ผ่านการฝึกคิด ฝึกทำในเชิงวิชาการมาแล้ว” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมด้านการศึกษาให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของความน่าเชื่อถือและความมุ่งมั่นอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ก็ยอมรับว่าในระบบราชการไทยซึ่งยังให้ค่าน้ำหนักกับคุณวุฒิอย่างเป็นทางการ วุฒิระดับสูงช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมีพื้นที่ในการแสดงวิสัยทัศน์และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างมั่นใจมากขึ้น

นอกจากจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือในสายตาคนภายในโรงเรียนแล้ว วุฒิการศึกษาระดับสูงยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการเชื่อมผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าสู่เครือข่ายวิชาชีพระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่ และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทำให้เกิดทุนทางสังคมชุดใหม่ที่เกื้อหนุนการบริหารงานในระยะยาว การเรียนต่อจึงไม่ได้ให้เพียงองค์ความรู้ แต่ยังมอบพื้นที่ให้ผู้บริหารได้สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น ดังคำสะท้อนจากรองผู้อำนวยการอีกคนหนึ่งว่า

“...ตอนเรียนต่อเราได้เพื่อนเป็นผู้บริหารจากหลายจังหวัด พอมีปัญหางานก็ปรึกษากันได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันตลอด มันทำให้เรารู้สึกว่าเราไม่ได้อยู่คนเดียวในสนามนี้ การมีเครือข่ายคือทุนสำคัญที่เราได้จากการเรียนระดับสูง...” (รอง ผอ. ประสบการณ์บริหาร 5 ปี)

ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นกลไกการเปลี่ยนทุนอย่างชัดเจน จากทุนทางวัฒนธรรมที่ได้จากการเรียนต่อ ถูกแปลงไปเป็นทุนทางสังคมผ่านเครือข่ายวิชาชีพ และต่อยอดกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในรูปของความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้บริหารโรงเรียนอื่น รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อผู้บริหารเจเนอเรชันวายพูดถึงนโยบาย การประเมิน หรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เสียงของพวกเขาก็ถูกฟังด้วยความเคารพมากขึ้น เพราะถูกมองว่ามีฐานคิดเชิงวิชาการรองรับ ไม่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัว

ในมิติของตัวผู้บริหารเอง การมีวุฒิระดับสูงยังทำให้รอบคอบและตัวตนของผู้บริหารมั่นคงขึ้น พวกเขาารู้สึกว่าตนไม่ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งด้วยโชคหรือเส้นสาย แต่ผ่านการลงทุนด้านเวลา แรงกาย และแรงใจเพื่อการเรียนรู้มาอย่างจริงจัง ความรู้สึกเช่นนี้ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจภายใน และสะท้อนออกมาในรูปแบบของบุคลิกภาพ การสื่อสาร และการตัดสินใจที่หนักแน่นขึ้น ซึ่งกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์อีกชั้นหนึ่งที่ช่วยให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับการนำของผู้บริหารรุ่นใหม่โดยสมัครใจ

สำหรับสังคมไทยที่ยังให้คุณค่ากับใบปริญญาในฐานะสัญลักษณ์ของความสำเร็จและความน่าเชื่อถือ กลยุทธ์การใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงจึงเป็นการใช้ทุนทางวัฒนธรรมอย่างมียุทธศาสตร์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พวกเขาไม่ได้เรียนต่อเพียงเพื่อเพิ่มระดับวุฒิในแฟ้มประวัติราชการ แต่ใช้วุฒินั้นเป็นทั้งสะพานเชื่อมเข้าสู่สนามอำนาจใหม่ และเป็นฐานรองรับในการเปลี่ยนบทสนทนาจาก “เด็กยังใหม่” ไปสู่ “ผู้นำที่พร้อมรับผิดชอบโรงเรียนทั้งระบบ” เมื่อสังเคราะห์เสียงจากทั้งผู้บริหารรุ่นใหม่และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ จะเห็นชัดว่า วุฒิการศึกษาระดับสูงได้ถูกยืนยันในฐานะกลยุทธ์การเปลี่ยนทุนที่สำคัญของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ซึ่งช่วยให้พวกเขายืนหยัดในสนามวัฒนธรรมของการศึกษาได้อย่างมั่นคงและมีศักดิ์ศรี

3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลยุทธ์การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการประสานงานอย่างราบรื่นถูกยืนยันจากทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ว่าเป็นทุนสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานจริงในระบบราชการ ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าการใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป หากต้องแปลงทุนทางสังคมที่มีอยู่ ทั้งความสัมพันธ์กับครู เพื่อนร่วมวิชาชีพ เขตพื้นที่ ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น ให้กลายเป็นพลังในการลดแรงต้านและทำให้งานเดินหน้าได้อย่างนุ่มนวลโดยไม่ต้องใช้คำสั่งแข็งกระด้าง

เครือข่ายภายในโรงเรียนถูกใช้เป็นฐานแรกของการประสานงาน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเลือกสร้างความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงานมากกว่าบทบาทผู้บังคับบัญชา เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูกล้าพูดปัญหา เสนอความคิด และร่วมออกแบบวิธีทำงาน การประสานงานจึงไม่ได้ทำผ่านเอกสารหรือคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่เกิดจากการเดินเข้าไปคุย ถามไถ่ และชวนคิดร่วมกัน ซึ่งทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพร้อมจะ ช่วยทำมากกว่าถูกสั่งให้ทำ ดังที่รองผู้อำนวยการคนหนึ่งสะท้อนว่า

“...เวลาเราต้องขับเคลื่อนโครงการอะไรสักอย่าง เราไม่เริ่มจากการออกคำสั่ง แต่เริ่มจากการชวนครูคุย ชวนเขาช่วยออกแบบ ถ้าเขารู้สึกว่าเป็นงานของเขาเอง เขาจะช่วยเราเต็มที่มากกว่าการไปบอกว่าโรงเรียนสั่งให้ทำ...” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

จากมุมมองของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การมีเครือข่ายที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียนยังช่วยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงาน หรือความไม่เข้าใจในนโยบายใหม่ สามารถจัดการได้ผ่านการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าการใช้อำนาจบังคับหรือหนังสือราชการเพียงอย่างเดียว เครือข่ายภายในจึงทำหน้าที่เป็นช่องทางลับที่เปิดเผย ซึ่งรองรับการสื่อสารอย่างเป็นมนุษย์มากกว่าระบบเอกสาร

ขณะเดียวกัน เครือข่ายระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่ และหน่วยงานภายนอก ก็ถูกยืนยันว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความคล่องตัวของงานบริหารในสนามจริง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ความสัมพันธ์แนบชิดกับเพื่อนผู้บริหารในจังหวัดเดียวกันหรือจังหวัดใกล้เคียง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล การตีความนโยบาย ช่องทางการประสานงานกับเขต หรือแม้กระทั่งการขอคำแนะนำในสถานการณ์เฉพาะหน้า การรู้ว่าควรคุยกับใคร ช่องทางไหนเดินได้เร็วจึงกลายเป็นทุนสำคัญที่เหนือไปจากการรู้เพียงว่าต้องส่งเอกสารอะไรตามระเบียบ ซึ่งผู้บริหารคนหนึ่งอธิบายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่า

“...ในระบบราชการ ต่อให้เราทำเอกสารครบทุกอย่าง แต่ถ้าไม่รู้ว่าจะควรประสานใคร งานก็จะค้างอยู่ตรงนั้น เราเลยให้ความสำคัญกับการสร้างเพื่อนในระบบ รู้จักทั้งเขต โรงเรียนข้างเคียง และหน่วยงานท้องถิ่น เวลาเราต้องขอความร่วมมืออะไร เขาจะช่วยเราเร็วมาก เพราะเรามีความสัมพันธ์กันมาก่อน...” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

นอกเหนือจากมิติทางโครงสร้าง เครือข่ายยังช่วยแปลงภาพลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจากคนรุ่นใหม่ที่ยังไม่เก่งพอไปสู่คนรุ่นใหม่ที่เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือยังผู้บริหารสามารถเชื่อมคนในโรงเรียนเข้ากับโอกาสจากภายนอกได้มากเท่าไร ไม่ว่าจะเป็นโครงการสนับสนุน งบประมาณ กิจกรรมพัฒนานักเรียน หรือการฝึกอบรมครู ภาพลักษณ์ของผู้บริหารคนนั้นก็ยิ่งถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำให้โอกาสไหลเข้ามาในโรงเรียนไม่ใช่เพียงผู้จัดการงานเอกสาร กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชนเชื่อมั่นและพร้อมจะร่วมมือในระยะยาว

กลยุทธ์การใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นกระบวนการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างเป็นระบบ ทั้งจากเครือข่ายภายในโรงเรียน เครือข่ายวิชาชีพระหว่างโรงเรียนและเขตพื้นที่ ตลอดจนเครือข่ายกับชุมชนและองค์กรภายนอก ผลลัพธ์ก็คือความสามารถ

ในการประสานคน ประสานระบบ และประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน ได้โดยไม่ต้องเผชิญหน้าหรือใช้อำนาจบังคับตรง ๆ กลยุทธ์นี้จึงได้รับการยืนยันร่วมกันว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถยืนหยัดและขับเคลื่อนโรงเรียนในสนามวัฒนธรรมที่ซับซ้อนของการศึกษาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักดิ์ศรี

3.2.4 การสร้างทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย

บทบาทใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในยุคเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ที่ต้องปรับกรอบความคิด (Mindset) ให้ทันสมัยและยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้บริหารต้องใช้ ภูมิการศึกษาระดับสูง เป็นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาสังคม พร้อมทั้งใช้ เครือข่ายความสัมพันธ์ เป็นทุนทางสังคมในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทดังกล่าวแสดงถึงความเป็นผู้นำยุคใหม่ที่บริหารด้วยความรู้ ความร่วมมือ และความเข้าใจในบริบทของคนและองค์กร จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การสร้างทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน 2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ” และ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน

จากการสนทนากลุ่มของทั้งผู้บริหารเจเนอเรชันวายและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ร่วมกับผู้บริหารรุ่นใหม่ พบตรงกันว่า จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้ถูกกำหนดจากตำแหน่งในโครงสร้างราชการเท่านั้น หากถูกหล่อหลอมจากความสามารถในการอ่านสนาม เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และจัดการกับกติกาที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างแยบยล ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่สามารถเดินเข้าระบบด้วยท่าทีของผู้มีอำนาจสั่งการ หากต้องเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และใช้เวลาในการสังเกตโครงสร้างอำนาจที่ซ่อนอยู่ในโรงเรียน ก่อนจะค่อยๆ วางจุดยืนของตัวเองให้มั่นคงพอที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่างยืนยันว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ที่กำลังเข้ามาในสนาม หากคิดพึ่งพาแต่อำนาจตามตำแหน่งโดยไม่เข้าใจวัฒนธรรมย่อยของโรงเรียน จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างติดขัด ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงใช้กลยุทธ์ เข้าใจสนามก่อนขยับ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประวัติความเป็นมา ความสัมพันธ์ระหว่างครู กลุ่มอิทธิพลไม่เป็นทางการ และวิถีคิดของบุคลากรแต่ละรุ่น การรู้ว่าใครไว้วางใจใคร ใครเป็นคนมีเสียงในหมู่ครู กลายเป็นทุนทางสังคมที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เลือกจังหวะและวิธีการเสนอแนวคิดได้เหมาะสมกับบริบทจริง

“...ตอนเข้ามาเป็นผู้บริหารช่วงแรก เราเลือกใช้เวลาฟังมากกว่าพูด พยายามเข้าใจว่าโรงเรียนนี้ยืนอยู่บนอะไร ใครเป็นคนที่ครูให้ความเคารพ วิธีคิดของเขาเป็นอย่างไร พอเราเข้าใจสนามมากขึ้น เราก็มารู้ว่าควรเริ่มเปลี่ยนจากตรงไหน ไม่ใช่เดินเข้าไปแล้วบอกว่าต้องเปลี่ยนทุกอย่างทันที...” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

จุดยืนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้ถูกสร้างจากการประกาศตัวว่าเป็นคนรุ่นใหม่ แต่เกิดจากการทำให้ครูและบุคลากรเห็นว่าตนเองพร้อมจะเรียนรู้มากกว่าพร้อมจะสั่ง ผู้บริหารที่ใช้วิธีลงมือทำจริง เดินเคียงข้างครูในงานภาคสนาม แทนที่จะยืนอยู่แต่ในห้องประชุม ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่จับต้องได้และจริงใจ กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยลดความรู้สึกระแวงของครูรุ่นพี่และสร้างความไว้วางใจได้ในระยะยาว

“...เราไม่อยากให้ครูมองว่าเราเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่อยู่แต่ในห้อง เราเลยลงไปกับเขาแทบทุกงาน ตั้งแต่จัดกิจกรรม ดูแลเด็ก ไปจนถึงช่วยเขาเตรียมเอกสาร พอครูเห็นว่าเราไม่ได้แค่สั่ง แต่ยอมลุยไปด้วยกัน เขาก็ค่อยๆ ยอมรับเราโดยไม่ต้องไปบังคับให้เขาเชื่อถือ...” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 1 ปี)

ในโรงเรียนที่ประกอบด้วยครูหลายเจเนอเรชัน การสร้างจุดยืนจึงไม่ใช่การเอาชนะ แต่คือการประสานระหว่างทุนเดิมกับทุนใหม่ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ทักษะการสื่อสารเชิงบวกและการให้เกียรติเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างทุนทางสังคมแนวราบ เชื่อมโยงครูรุ่นเก่าที่มีทุนประสบการณ์สูงกับครูรุ่นใหม่ที่มีพลังไอเดียและเทคโนโลยี การเลือกฟังอย่างจริงใจ ยอมรับความต่าง และค่อยๆ แทรกแนวคิดใหม่ลงไปในเรื่องที่โรงเรียนทำอยู่เดิม ทำให้จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่มาทำลายระบบ แต่เป็นตัวต่อที่มาช่วยต่อยอดระบบให้ทันสมัยและตอบโจทย์ผู้เรียนมากขึ้น

ทั้งกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างมองไปในทิศทางเดียวกันว่า จุดแข็งของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้อยู่ที่ความกล้าชนกับระบบ แต่คือความสามารถในการต่อรองเชิงวัฒนธรรมอย่างนุ่มนวล รู้เมื่อใดควรขอ เมื่อใดควรเร่ง และเมื่อใดควรใช้ผลงานเป็นเครื่องพูดแทนคำอธิบาย การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นผ่านการพิสูจน์ให้เห็นในสนามจริง มากกว่าการใช้วาทกรรมหรือคำสั่งเพียงลำพัง จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นผลจากกลยุทธ์การสร้างทุนที่ผสมผสานกันอย่างซับซ้อน ระหว่างการเข้าใจสนาม การทำให้เห็นจริง การสร้างความสัมพันธ์แนวราบ และการต่อรองเชิงวัฒนธรรมกับทุนดั้งเดิม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้ยืนอยู่บนอำนาจเหนือผู้อื่น หากยืนอยู่บนฐานของความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกัน ทำให้สามารถสร้างศรัทธาและความชอบธรรมใหม่ในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษาได้โดยไม่ต้องปะทะกับระบบเดิมอย่างรุนแรง แต่ค่อยๆ ขยับเปลี่ยนมันจากภายในอย่างมีชั้นเชิงและมีศักดิ์ศรี

2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ”

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้ถูกกำหนดจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการปฏิบัติ การสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ กับบุคลากรหลากหลายรุ่น ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องผจญความเป็นกันเองเข้ากับ ความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสนามที่ยังคงยึดโยงทุนแบบดั้งเดิม เช่น อำนาจ ประสิทธิภาพ และลำดับอาวุโส ขณะเดียวกันก็ต้องสะท้อนคุณค่าของผู้นำยุคใหม่ เช่น ความเป็นมิตร การฟัง และความจริงใจ

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่เลือกเริ่มสร้างตัวตนผ่านความเข้าถึงง่าย เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูกล้าสื่อสารปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในช่วงแรกที่ยังไม่มีบารมีหรือทุนทางสังคมมากนัก ดังตัวอย่าง

“เราพยายามคุยกับครูให้เขารู้สึกสบายใจ เหมือนคุยกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา พอเขาไม่รู้สึกเกร็ง เขากลับบอกปัญหา และเราก็กังงานได้ง่ายขึ้นมาก” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 2 ปี)

แนวทางนี้ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถสร้างทุนทางสังคมที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ ลดระยะห่างเชิงอำนาจ และเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานให้เป็นแนวร่วมมีมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความเป็นกันเองเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องรักษาความชัดเจนในเรื่องงานและวินัย เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและความมั่นคงขององค์กร ดังที่สะท้อนในตัวอย่าง

“เราเป็นคนอายุน้อยกว่าครูหลายคน ถ้าเราทำตัวสนิทเกินไป เขาอาจจะไม่เห็นความเป็นผู้นำ เราเลยต้องมีขอบเขตในบางเรื่อง เช่น เรื่องวินัย เรื่องงานต้องชัดเจน พอถึงเวลาทำงานเราจะพูดตรงไปตรงมา แต่พอจบงานเราก็กลับมาเป็นกันเองเหมือนเดิม” (รอง ผอ. ประสิทธิภาพบริหาร 1 ปี)

จากข้อมูลจะเห็นว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ความมั่นคงในหลักการผจญกับความเป็นมิตร เพื่อสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เกิดจากการกระทำจริง ไม่ใช่อำนาจตามตำแหน่ง เขาเรียนรู้ว่าความน่าเชื่อถือไม่ได้มาจากความเข้มงวดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความสม่ำเสมอ ความยุติธรรม และความจริงใจเป็นฐาน

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญแรงคาดหวังจากภาพจำสังคมที่ยังต้องการให้ผู้บริหารมีระยะห่าง ดูสง่า และควบคุมอารมณ์อย่างสมบูรณ์แบบ ภาระนี้ทำให้พวกเขาต้องบริหารตัวตนอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์กลืนความเป็นธรรมชาติของตน

แต่ก็ไม่ลดทอนความศักดิ์สิทธิ์ของบทบาทผู้นำลงไป ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องประกอบสมดุลระหว่างมาตรฐานวัฒนธรรมเดิมกับวิถีของยุคใหม่อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การประกอบสร้างตัวตนของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายคือ กระบวนการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ผ่านความเป็นกันเอง ความจริงใจ ความมั่นคงในหลักการ และความสามารถในการบริหารความคาดหวังที่หลากหลาย ตัวตนที่ผสมผสานทั้งความเป็นมนุษย์ และความเป็นผู้นำเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของการศึกษาไทยที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งในเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังทางสังคม ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไม่อาจทำหน้าที่เพียงดูแลความเรียบร้อยขององค์กร แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้ก้าวทันยุคสมัย โดยเฉพาะผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย ซึ่งเติบโตมากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยี พวกเขาใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมหล่อหลอมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างอำนาจทางความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงตนเอง ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายจำนวนมากเลือกพัฒนาทัศนคติและวิถีคิดของตนก่อนจะพยายามชักจูงให้ครูและบุคลากรปรับตัว เช่นที่สะท้อนผ่านประโยค

“เราคิดว่าผู้บริหารที่ดีต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน ถ้าเรายังคิดแบบเดิม เราจะไม่เข้าใจโลกของครูรุ่นใหม่ หรือเด็กยุคนี้ เราเลยเริ่มจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเข้าใจคนให้มากขึ้นก่อนจะไปเปลี่ยนแปลงระบบ” (ผอ. ประสพการณ์บริหาร 5 ปี)

การเปิดใจรับฟัง การยอมรับคำวิจารณ์ และการใช้ประสบการณ์จริงเป็นบทเรียน คือทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายได้รับความไว้วางใจ และสร้างความชอบธรรมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

ผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงมิใช่ผู้ที่สั่ง แต่คือผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนอยากเดินไปด้วยกัน ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายจึงใช้การพูดคุย การให้ข้อมูล และการเชิญชวนให้ร่วมคิด แทนการบังคับ ซึ่งสะท้อนผ่านคำกล่าว

“เราเชื่อว่าผู้นำคือคนที่ทำให้คนอยากเดินไปด้วยกัน เราเลยใช้วิธีชวนคิด ไม่ใช่สั่งว่าต้องทำอะไร พอเขาเห็นว่าเราเป็นคนมาช่วย เขาก็เริ่มเปลี่ยนท่าทีเอง” (รอง ผอ. ประสพการณ์บริหาร 2 ปี)

แนวทางนี้ทำให้เกิดการยอมรับอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะครูรู้สึกว่าคุณบริหารไม่ได้ใช้อำนาจ แต่ใช้การลงมือทำจริงและผลลัพธ์เป็นตัวสร้างศรัทธา

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที เนื่องจาก สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยังคงมีอิทธิพลของระบบอาวุโสและจารีตการทำงานแบบราชการ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องใช้เวลาและความยืดหยุ่นและยุทธวิธีแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ให้เกิดแรงต้านเกินความจำเป็น พร้อมทั้งต้องเลือกจังหวะการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน

การใช้เทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาช่วยลดงานเอกสาร เพิ่มความคล่องตัว และสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่ทันสมัย ซึ่งช่วยจูงใจให้ครูเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหาร และทำให้ครูเห็นคุณค่าที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย คือ กระบวนการสร้างทุนจากการเรียนรู้ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น การเลือกจังหวะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร พวกเขาสร้างอำนาจจากศรัทธา ไม่ใช่ตำแหน่ง และเปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดการองค์กรไปสู่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่เข้าใจคน เข้าใจบริบท และใช้พลังของการลงมือทำจริงในการนำพาโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

4. การวิพากษ์ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แตกต่างจากทุนเดิมในสนาม

4.1 การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร

ข้อค้นพบในการศึกษาระยะที่ 2 เปิดเผยความจริงเชิงโครงสร้างที่ระบบการบริหารแบบเดิมพยายามปิดบังมานานว่า ความสามารถที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนไม่จำเป็นต้องเกิดจากอายุงานยาวนาน ตำแหน่งที่ไต่เต้ามาตามลำดับขั้น หรือภาพลักษณ์ตามกรอบราชการ แต่เกิดจากศักยภาพเชิงปฏิบัติที่สามารถพาโรงเรียนเดินหน้าในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายถูกบีบให้ต้องดึงความสามารถที่แท้จริงออกมาใช้อย่างต่อเนื่อง ทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การออกแบบระบบงานใหม่ การจัดการภาวะวิกฤต และการตัดสินใจอย่างรวดเร็วโดยไม่ยึดติดพิธีการ

ศักยภาพเช่นนี้กลับไม่ปรากฏอยู่ในนิยามของความเป็นผู้นำที่ระบบเดิมเคยยอมรับ ซึ่งมักเชื่อมโยงกับความอาวุโสและภาพลักษณ์ทางสังคมมากกว่าฝีมือจริง การที่ระบบไม่ให้คุณค่ากับความสามารถเชิงปฏิบัติทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพิสูจน์ตนเองซ้ำแล้วซ้ำเล่า แม้งานหลายด้าน

จะเกิดผลลัพธ์ชัดเจนก็ตาม สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยังคงขึ้นชมทุนแบบเดิมซึ่งผูกติดกับความเป็นผู้ใหญ่และความเกรงใจเชิงอำนาจมากกว่าประสิทธิภาพในการบริหาร ศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงกลายเป็นกระจะกสะท้อนความล้มเหลวของระบบ ที่ให้ความสำคัญกับภาพมากกว่าสาระ และยึดติดกับตำแหน่งมากกว่าความสามารถจริงในสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องการความคล่องตัวสูงกว่าเดิมหลายเท่า

4.2 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร

การบริหารทรัพยากรภายในโรงเรียนเป็นอีกมิติหนึ่งที่ช่วยเผยให้เห็นโครงสร้างอำนาจในระบบบริหารแบบดั้งเดิม ระบบโรงเรียนมักยึดโยงความสำเร็จด้านทรัพยากรกับการมีผู้ใหญ่หนุนหลัง สายสัมพันธ์อุปถัมภ์ และความสามารถในการเข้าถึงงบประมาณที่ไม่เป็นทางการมากกว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายซึ่งเติบโตมาท่ามกลางความคาดหวังเรื่องความโปร่งใส จึงเลือกจัดการทรัพยากรอย่างรอบคอบ วางแผนตามข้อมูลจริง และกระจายงบประมาณอย่างเป็นธรรม แต่ความพยายามเหล่านี้กลับต้องเผชิญแรงเสียดทานจากระบบที่คุ้นชินกับวิธีคิดแบบเก่า

ในสนามบริหาร ผู้บริหารรุ่นใหม่พบว่าการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าไม่เพียงพอจะสร้างความเชื่อถือในระบบที่ยังยึดโยงความมีหน้า มีตา และความพร้อมทางกายภาพของสถานศึกษาเป็นตัววัดคุณภาพผู้นำ โรงเรียนที่ทรุดโทรมจากงบประมาณจำกัดอาจถูกตีความว่าผู้บริหารขาดความสามารถ ทั้งที่ในความเป็นจริงปัญหาเกิดจากโครงสร้างงบประมาณรวมศูนย์และความไม่ยืดหยุ่นของกฎเกณฑ์ราชการ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรอย่างชาญฉลาดจึงเป็นพื้นที่ของการต่อรองเชิงอำนาจของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การทำงานอย่างโปร่งใสคือการท้าทายวัฒนธรรมอุปถัมภ์ การใช้ข้อมูลเป็นฐานตัดสินใจคือการปฏิเสธระบบที่เคยใช้เพียงความสัมพันธ์ และการจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็นจริงคือการรื้อถอนโครงสร้างที่เอื้อเพียงบางกลุ่ม ในเชิงวิพากษ์แล้วการบริหารทรัพยากรจึงกลายเป็นพื้นที่ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่เผยให้เห็นว่าระบบบริหารแบบเดิมไม่ได้สนใจประสิทธิภาพ แต่สนใจการคงอำนาจเชิงสัญลักษณ์ของบางคนบางกลุ่มเท่านั้น

4.3 การมีเครือข่ายความสัมพันธ์แนวราบ

ผลการวิจัยชี้ว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายสร้างเครือข่ายด้วยวิธีที่แตกต่างจากระบบบริหารแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารรุ่นเก๋ามักมีลักษณะบนลงล่าง เกิดจากลำดับชั้น ความใกล้ชิดผู้มีอำนาจ และความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ที่ผูกพันกับผลประโยชน์ การมี

เครือข่ายในลักษณะนี้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความน่าเชื่อถือโดยอัตโนมัติ แม้ผู้บริหารบางคนจะไม่มีผลงานที่เด่นชัดก็ตาม

ตรงกันข้าม ผู้บริหารรุ่นใหม่สร้างเครือข่ายแนวราบที่ตั้งอยู่บนความร่วมมือ ความเสมอภาค และการแลกเปลี่ยนความรู้จริงระหว่างโรงเรียน เครือข่ายเช่นนี้ไม่ได้อาศัยอำนาจ แต่เกิดจากความไว้วางใจและเป้าหมายร่วม เช่น การแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานเอกสาร แม้เครือข่ายแนวราบจะตอบโจทย์การพัฒนาโรงเรียนยุคใหม่มากกว่า แต่กลับไม่ได้รับสถานะทางสัญลักษณ์เท่ากับเครือข่ายผู้มีอำนาจแบบเดิม

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยังคงให้คุณค่ากับความสัมพันธ์เชิงอำนาจมากกว่าความร่วมมือทางวิชาชีพ เครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเป็นการต่อต้านเชิงโครงสร้าง และเป็นพื้นที่ที่เปิดโปงความเปราะบางของระบบอุปถัมภ์ที่ค้ำจุนการบริหารแบบเดิม ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้พิสูจน์ว่า การพัฒนาโรงเรียนไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจของคนเพียงไม่กี่กลุ่ม แต่เกิดจากความร่วมมือของครู ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่มาร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

ธรรมชาติของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้ถูกหล่อหลอมจากบรรทัดฐานของระบบราชการแบบเดิม หากแต่เติบโตมาจากสังคมที่ให้คุณค่ากับความจริงใจ ความเป็นมนุษย์ และการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากเข้าใจว่าโรงเรียนไม่ใช่พื้นที่ของอำนาจ หากเป็นพื้นที่ที่ผู้คนต้องการความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงาน การเป็นตัวของตัวเองจึงไม่ใช่เพียงบุคลิกภาพส่วนบุคคล แต่เป็นท่าทีที่ต้องการลดระยะห่างระหว่างผู้บริหารกับครู และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้นิยามในโรงเรียนรู้สึกเท่าเทียมและมีคุณค่า

อย่างไรก็ตาม ความเป็นธรรมชาติและความเปิดเผยของผู้บริหารรุ่นใหม่กลับขัดแย้งกับจารีตของการบริหารแบบเดิมที่เน้นความเคร่งขรึม การรักษาภาพลักษณ์ และการควบคุมระยะห่างในเชิงอำนาจ ระบบเดิมเชื่อว่าผู้บริหารที่ดีต้องเงียบขรึม สุขุม นุ่มลึก ไม่เปิดเผยความรู้สึกมากเกินไป และรักษาบทบาทผู้นำไว้เหนือผู้อื่น การไม่ปฏิบัติตามบทบาทเชิงสัญลักษณ์นี้อาจถูกตีความว่าไม่เหมาะสม ขาดความน่าเชื่อถือ หรือไม่ยึดถือหลักการบริหาร ทั้งที่ในความเป็นจริง ความเป็นตัวของตัวเองของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงครูและนักเรียน และลดแรงต้านในกระบวนการทำงานร่วมกัน

ระบบเดิมมักมองข้ามว่า ความเป็นธรรมชาติคือทุนทางวัฒนธรรมที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถอ่านความรู้สึกของครู รับฟังปัญหา และสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ปลอดภัยได้ดีกว่าผู้บริหารที่ยึดติดกับภาพลักษณ์แบบราชการ การที่ผู้บริหารรุ่นใหม่เลือกจะเป็นตัวของตัวเองจึงเป็นการเคลื่อนไหวเชิงต่อต้านต่อโครงสร้างอำนาจที่คาดหวังให้พวกเขาสวมบทบาทผู้นำที่ห่างเหิน ไม่ผิดพลาด และไม่ควรแสดงจุดเปราะบางใดๆ

เมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่ยืนยันความเป็นตัวของตัวเอง สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนจึงถูกบังคับให้เผชิญหน้ากับความจริงที่ว่า การบริหารโรงเรียนไม่สามารถอาศัยเพียงเปลือกของความน่าเชื่อถือแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจ การยืนอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใส และการจัดการโรงเรียนด้วยหัวใจที่เชื่อมโยงกับมนุษย์ในองค์กร ทั้งหมดนี้ทำให้ความเป็นตัวของตัวเองกลายเป็นพื้นที่ต่อรองอำนาจระหว่างรุ่นใหม่และรุ่นเก่า เพราะมันสะท้อนให้เห็นว่าการยึดติดกับภาพลักษณ์มากกว่าเนื้อหาคือข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้สนามการบริหารแบบเดิมไม่สามารถตอบโจทย์บริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อีกต่อไป

5. ข้อค้นพบใหม่ของงานวิจัยที่ไม่มีในหลักสูตรการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

5.1 สนามอำนาจที่กดทับผู้บริหารรุ่นใหม่และการพิสูจน์ความชอบธรรมภายใต้ระบบอาวุโส

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องปฏิบัติงานท่ามกลางโครงสร้างอำนาจของโรงเรียนที่ยังคงยึดโยงกับระบบอาวุโส ภาพลักษณ์ดั้งเดิมของผู้บริหาร และความคาดหวังที่ไม่ได้สะท้อนอยู่ในหลักสูตรหรือมาตรฐานวิชาชีพใดๆ แม้ผู้บริหารรุ่นใหม่จะมีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน แต่กลับต้องเผชิญแรงกดดันจากการถูกจับตามองตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง ครูและบุคลากรจำนวนหนึ่งยังให้คุณค่ากับรูปแบบผู้นำแบบสุขุม เคร่งขรึม และมีประสบการณ์ยาวนาน การเป็นผู้บริหารที่อายุน้อยจึงกลายเป็นภาระที่ต้องพิสูจน์อย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ล้วนถูกประเมินด้วยกรอบคิดทางวัฒนธรรมที่ไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การทำงานจึงไม่ใช่เพียงการบริหารงานตามหลักวิชา แต่เป็นการต่อรองสถานะในสนามอำนาจที่มีผู้เล่นหลากหลาย ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องดิ้นรนเพื่อสร้างพื้นที่ยืนให้ตนเองภายใต้สายตาที่คาดหวังให้เขาเป็นผู้นำแบบเดิมของระบบมากกว่าจะเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับโลกยุคใหม่

5.2 การผลิตทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน

ในสนามการบริหารโรงเรียน ภาพลักษณ์กลายเป็นทุนสำคัญที่กำหนดระดับความเชื่อมั่นของครู นักเรียน และชุมชน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการใช้วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความไว้วางใจ การแสดงผลงานเชิงประจักษ์ให้เห็นอยู่เสมอ หรือการจัดทำโครงการเพื่อให้ปรากฏว่าสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้จริง ปรากฏการณ์นี้ไม่ใช่สิ่งที่หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเคยเตรียมไว้ เพราะในเอกสารราชการนั้น ความชอบธรรมของผู้บริหารมักผูกโยงกับการทำงานตามมาตรฐานและคุณธรรม แต่ในสนามจริง ความน่าเชื่อถือกลับถูกสร้างขึ้นผ่านการมองเห็นผลงานที่จับต้องได้ ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องผลิตและนำเสนอผลงานอย่างสม่ำเสมอ แม้หลายครั้งจะเป็นภารกิจที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาภาพแทนที่จะเป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างลึกซึ้งก็ตาม การบริหารจึงกลายเป็นการทำงานสองชั้น ทั้งการพัฒนางานจริงและการผลิตผลงานเพื่อยืนยันความสามารถในสายตาคนอื่นในเวลาเดียวกัน

5.3 การแปลงทุนและการสร้างกรอบคิดใหม่เพื่อเอาตัวรอดในสนามทางราชการ

การทำงานของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามโรงเรียนไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้เชิงเทคนิคที่ได้รับจากหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องอาศัยความสามารถในการแปลงทุนของตนเองและปรับกรอบคิดให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานที่มีข้อจำกัดมากมาย ผู้บริหารต้องแปลงประสบการณ์จากการเป็นครูให้เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้เข้าใจระบบการเรียนรู้ของโรงเรียน ต้องแปลงทักษะด้านการสื่อสารและการฟังให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความไว้วางใจ และต้องแปลงความรู้ใหม่ด้านเทคโนโลยีให้กลายเป็นพลังในการสร้างการยอมรับจากครูหลายช่วงวัย ทักษะเหล่านี้ไม่ได้มาจากตำรา แต่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเองภายใต้แรงดันของระบบราชการที่เต็มไปด้วยนโยบายที่ดีความได้หลายแบบ การทำงานจึงเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ การตีความ และการบริหารความสัมพันธ์ที่ต้องดำเนินอย่างระมัดระวัง ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องสร้างคลังทักษะเฉพาะของตนเองเพื่อเอาตัวรอดในสนามที่ความรู้จากหลักสูตรไม่อาจอธิบายหรือรองรับได้ทั้งหมด

5.4 เครือข่ายแนวราบในฐานะทุนสมัยใหม่ที่เติบโตขึ้นนอกกรอบอำนาจแบบลำดับชั้น

ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้วยวิธีที่ต่างจากผู้บริหารรุ่นก่อนอย่างชัดเจน เครือข่ายแนวราบ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนผู้บริหาร การสร้างกลุ่มเรียนรู้อุปถัมภ์กันในสื่อดิจิทัล หรือการร่วมมือกับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กลายเป็น

แหล่งทุนทางสังคมที่สำคัญ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงคำแนะนำ ความรู้ และกำลังใจได้รวดเร็ว เครือข่ายแนวราบเหล่านี้ทำงานบนพื้นฐานของความเท่าเทียม ไม่ใช่อำนาจตำแหน่ง จึงมีพลวัตและความจริงใจมากกว่าเครือข่ายทางการที่ระบบราชการเน้นย้ำ แม้จะมีประสิทธิภาพสูง แต่มาตรฐานและเอกสารทางวิชาชีพยังไม่ยอมรับหรือเห็นคุณค่าของการสร้างเครือข่ายแนวราบ เพราะยังคงยึดติดกับโครงสร้างความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง ทำให้ทุนสมัยใหม่นี้ยังสะท้อนช่องว่างระหว่างโลกการทำงานจริงกับโลกในเอกสารของรัฐอย่างเด่นชัด

5.5 การทำงานในสนามสองชั้นของผู้บริหารและความซับซ้อนของนโยบายที่ไม่ทันต่อบริบทพื้นที่

ผู้บริหารในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกต้องทำงานในสองสนามพร้อมกัน คือสนามนโยบายจากส่วนกลางที่เน้นความเป็นมาตรฐานเดียวทั่วประเทศ และสนามเศรษฐกิจสังคมเฉพาะพื้นที่ที่ถูกกำกับด้วยแรงงานอุตสาหกรรม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครองที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว การบริหารโรงเรียนจึงไม่ใช่เพียงการทำงานตามกฎหมายเกณฑ์ แต่ต้องอ่านสถานการณ์ท้องถิ่น วิเคราะห์แนวโน้มพื้นที่ และสร้างแนวทางการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนในแบบที่หลักสูตรผู้บริหารไม่เคยเตรียมไว้ให้ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในสนามจริงบ่อยครั้งเร็วกว่าการปรับตัวของระบบราชการ ผู้บริหารเจนวนายจึงต้องใช้ทุนทางความคิด ความยืดหยุ่น และความเข้าใจในโครงสร้างท้องถิ่นอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้โรงเรียนไม่หยุดนิ่งอยู่กับนโยบายที่ล่าช้ากว่าความเป็นจริง

5.6 การใช้เงินส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อเป็นทุนสำรองในยามฉุกเฉิน

หนึ่งในข้อค้นพบที่เด่นที่สุดคือ ผู้บริหารจำนวนมากต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อรักษาการทำงาน of โรงเรียน ทั้งค่ากิจกรรมเร่งด่วน ค่าซ่อมแซม ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายระหว่างรอการจัดสรรงบประมาณจากรัฐ ปรากฏการณ์นี้กลายเป็นเรื่องปกติในสนามจริง แม้จะไม่เคยถูกระบุในมาตรฐานหรือหลักสูตรใดๆ การใช้เงินส่วนตัวถูกตีความว่าเป็นความทุ่มเทและภาวะผู้นำ ทำให้ยิ่งกลายเป็นแรงกดดันทางวัฒนธรรมที่ผลักดันจากระบบสาธารณะไปสู่ผู้บริหารโดยตรง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้บริหารที่มีฐานะต่างกัน เพราะระดับความสามารถในการควักเงินส่วนตัวย่อมไม่เท่ากัน ปัญหานี้ไม่ได้สะท้อนในเอกสารทางราชการ แต่เป็นความจริงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อทั้งภาระงานและสภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่อย่างยิ่ง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
 - 1.1 ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 14 คน
 - 1.2 ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาทุนและกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย โดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 8 คน
 - 1.3 ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจงเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย โดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ แบ่งการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจงออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่
 - กลุ่มย่อยที่ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 8 คน
 - กลุ่มย่อยที่ 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 8 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก

3. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปรากฏผล ดังนี้

1. ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ทักษะการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา และคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา

2. ทุน ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ทักษะการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร และคุณสมบัติของผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ถูกทำให้เป็นอื่นในสนาม คือ ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

3. กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การใช้ทุน 12 ด้าน ได้แก่ การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม นักสร้างเครือข่ายแนวราบ เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ผู้ประสานลึบทิศ การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร การสร้างการยอมรับ

และความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า และภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์ 2. กลยุทธ์การสะสมทุน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์ ศิลปะแห่งการสร้าง ความน่าเชื่อถือและศรัทธา บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามอำนาจ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน 3 ด้าน ได้แก่ บทบาทใหม่กับ Mind set ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ และใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น และ 4. กลยุทธ์การสร้างทุน 3 ด้าน ได้แก่ จุดยืนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจเนอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ” และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. อภิปรายผล

4.1 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 1 ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1 ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา

1) การสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน

1.1 ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงและองค์ความรู้เชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ดำรงอยู่ในฐานะคุณลักษณะเฉพาะบุคคล หากแต่ถูกสั่งสมและแปรรูปเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังตัวอยู่ในตัวตนทางวิชาชีพของผู้บริหาร เมื่อปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างกฎระเบียบ ระบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ทุนดังกล่าวทำหน้าที่กำกับกรอบคิดเชิงปฏิบัติ วิธีอ่านสถานการณ์ และการตัดสินใจทางการบริหารอย่างเป็นระบบ สอดรับกับกรอบคิดของบูดีเยอร์ที่อธิบายว่าทุนทางวัฒนธรรมเกิดจากการสั่งสมผ่านกาลเวลาและการฝังตัวในสนาม จนกลายเป็น ฮาบิทัส ซึ่งชี้นำการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติในบริบทจริง (Bourdieu, 1986; Webb et al., 2002)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์หลายบทบาทของผู้บริหาร เช่น ผ่านงานวิชาการ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ช่วยให้เห็นทั้งระบบและผู้คนพร้อมกัน ความเข้าใจเชิงระบบเช่นนี้มีใช้การท่องจำระเบียบ หากคือความสามารถในการเชื่อมระเบียบกับชีวิตจริงของโรงเรียนผ่านดุลยพินิจบนฐานคุณธรรมและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานศึกษาระดับนโยบายและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชี้ว่า

ประสิทธิผลของโรงเรียนสัมพันธ์กับผู้นำที่อยู่กับงานจริง มองเห็นบริบทจริง และขับเคลื่อนงานวิชาการอย่างต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดของระบบกระจายอำนาจและทรัพยากร (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ขณะเดียวกัน ประสบการณ์ซ้ำๆ ในสถานการณ์ซับซ้อนยังทำให้เกิดความเป็นมืออาชีพเชิงสมรรถนะที่ตรวจวัดได้ในหลายมิติของการบริหาร เช่น การวางแผน การสื่อสาร การกำกับติดตาม และผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัวชี้วัดระดับพจนานุกรมสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (ขนิษฐา พลายเพชร, 2558; จรินทร์ แสกระโทก, 2551)

ผลการวิจัยชี้ว่าทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมจากสนามจริงสามารถแปลงทุนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ ทำหน้าที่เสริมความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความชอบธรรมของภาวะผู้นำในสายตาคู นุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งทำให้การสื่อสารเชิงนโยบายและการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ราบรื่นขึ้น ประเด็นนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมว่าด้วยความไว้วางใจในโรงเรียนซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักของการพัฒนา ไม่ใช่เพียงผลพลอยได้จากอำนาจตามตำแหน่ง (Bryk, Schneider, & Barbara, 2002) และสอดคล้องกับแนวคิดที่ทุนทางวัฒนธรรมเมื่อได้รับการยอมรับในสนามสังคม จะถูกแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มพลังให้การนำ (Bourdieu, 1991) ในมิติภาพลักษณ์ทางวิชาชีพ บทบาทการจัดวางตนอย่างเหมาะสมต่อบริบทการประชุม งานชุมชน และปฏิสัมพันธ์ในโรงเรียน ยังสอดคล้องกับกรอบการนำเสนอตนในชีวิตประจำวันของ Goffman ที่ชี้ว่าการปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์มีผลต่อการตีความความน่าเชื่อถือของตัวตนทางสังคม (Goffman, & Erving, 1959) ซึ่งในสนามโรงเรียน ความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ช่วยค้ำจุนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กฎเกณฑ์มีความยืดหยุ่นจำกัด

ผลการวิจัยยืนยันบทบาทของทุนทางความรู้และประสบการณ์ในฐานะกลไกกลางที่เชื่อมทุนประเภทอื่น ผู้บริหารที่มีทุนทางวัฒนธรรมเข้มแข็งมีแนวโน้มสร้างและใช้เครือข่ายความร่วมมือได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในแนวราบระหว่างครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ ชุมชนวิชาชีพ และในแนวดิ่งกับหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งสะท้อนพลังของทุนทางสังคม โดยมีสายสัมพันธ์แบบผูกหลวมที่ช่วยเปิดโอกาสและข้อมูลใหม่สำหรับการขับเคลื่อนงาน (Granovetter, & Mark, 1973) ความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์การยังสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วม การปรับตัว และการยอมรับความเปลี่ยนแปลง (Schein และ H., 2010) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทุนทางวัฒนธรรมของผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้วัฒนธรรมองค์กรเคลื่อนไปสู่การเรียนรู้และนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่สั่งสมทุนทางวัฒนธรรมจากสนามจริงสามารถทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าในมิติการกำหนดทิศทาง ร่วมสร้างความหมาย และพยุ่งแรงเสียดทานของ

ระบบราชการในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร สอดคล้องกับกรอบภาวะผู้นำเชิงปรับตัวที่เน้นการทำงานกับความปั่นป่วนและความคลุมเครืออย่างมีสติ (Heifetz, Linsky, & Marty, 2002) และแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ย้ำความต่อเนื่องของวงจรการลงมือทำ สะท้อนผล และแก้ไขปรับปรุง (Fullan, & Michael, 2007) ในทางปฏิบัติ ทูทางวัฒนธรรมจึงทำให้ผู้บริหารมองเห็นพื้นที่ที่เป็นไปได้ระหว่างระเบียบกับชีวิตจริง และใช้ดุลยพินิจเพื่อให้งานเดินหน้าโดยไม่สูญเสียความชอบธรรม

ข้อค้นพบมีความสอดคล้องเชิงประจักษ์กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหลายประเด็น งานศึกษาว่าด้วยการสะสมทุนในพลวัตสังคมชี้ว่าทุนไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ทางการอย่างเดียว แต่เติบโตจากการลงมือทำ การผิดพลาด และการปรับตัวต่อบริบทใหม่อย่างต่อเนื่อง (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559; พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก) งานด้านคุณลักษณะและสมรรถนะผู้บริหารสะท้อนว่าความเป็นมืออาชีพต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรม ซึ่งสูงงอมผ่านประสบการณ์จริง จึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของผู้เรียน (พรศรี ฉิมแก้ว, 2552) ขณะเดียวกัน งานที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันในองค์กรตอกย้ำว่า การอ่านคนและการสื่อสารข้ามรุ่นเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งต้องเรียนรู้จากสนามจริงจึงจะลดช่องว่างการรับรู้และแรงเสียดทานได้ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) ภายใต้วัฒนธรรมการศึกษาที่ยังผูกพันกับโครงสร้างอาวุโสและระเบียบแบบแผน การสั่งสมทุนทางวัฒนธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถยืดหยุ่นและสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนได้

ในมิติความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดและเอกสารอ้างอิงสากล ผลการวิจัยของครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการแปลงทุนของบูดีเยอร์ กล่าวคือ ทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมจากการปฏิบัติสามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสนาม และยังเชื่อมกับทุนทางสังคมผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่เพิ่มพูนทรัพยากรข้อมูลและโอกาสทางการบริหาร ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายในระดับโรงเรียนมีแรงส่งมากขึ้น (Bourdieu, 1991)

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำกัดอยู่เพียงวุฒิการศึกษา ความรู้ในระเบียบ หรือทักษะทางเทคนิค หากแต่คือทุนทางวัฒนธรรมที่ก่อรูปจากการลงมือทำจริงและการฝังตัวในสนามอย่างต่อเนื่อง ทุนนี้ทำหน้าที่กำกับกรอบคิดเชิงปฏิบัติ สร้างความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ และขยายพลังเครือข่ายทางสังคม อันนำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัดของระบบและความซับซ้อนของชีวิตในโรงเรียน ข้อค้นพบสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยทั้งในและ

ต่างประเทศที่ได้ทบทวน และช่วยอธิบายเหตุผลเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติว่าทำไมผู้บริหารที่ผ่านสนามจริง จึงมีพลังในการนำที่ยั่งยืนกว่าการฟังฟังอำนาจตามโครงสร้างเพียงลำพัง (Bryk et al., 2002)

นัยสำคัญเชิงวิชาการคือ การยืนยันบทบาทของทุนทางวัฒนธรรมในฐานะกลไกกลางที่เชื่อมทุนประเภทต่างๆ และเป็นเงื่อนไขสำคัญของภาวะผู้นำสถานศึกษาในสังคมไทย ขณะที่นโยบายและปฏิบัติการคือ การออกแบบระบบพัฒนาผู้บริหารที่เน้นประสบการณ์ภาคสนาม การสะท้อนคิดจากการปฏิบัติ และการสร้างพื้นที่ฝึกภาวะผู้นำเชิงปรับตัวร่วมกับเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเร่งการสั่งสมและแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้เกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างยั่งยืน

2) การเลือกใช้ภาษา ทำที่ในสนามการสื่อสารในฐานะทุนของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า วาทศิลป์และทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เป็นเพียงความสามารถเฉพาะตัวของบุคคล แต่ถูกสั่งสมและแปรรูปเป็นทุนที่ใช้ได้จริงในการกำหนดทิศทางการพัฒนา การยอมรับ และการขับเคลื่อนงานภายใต้บริบทที่ซับซ้อนของระบบราชการและวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน ทุนดังกล่าวทำงานผ่านการเลือกถ้อยคำ น้ำเสียง จังหวะ การจัดวางบทบาทตนเองต่อผู้ฟังที่แตกต่างกัน รวมถึงความสามารถในการอ่านบรรยากาศของห้องประชุมและความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วาทศิลป์และทักษะสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถแปลงทุนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้เมื่อได้รับการยอมรับในสนามของโรงเรียน

ความสอดคล้องทางทฤษฎีกับวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ภาษาเป็นทั้งทรัพยากรและอำนาจในสนามทางสังคม ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงสื่อความหมาย หากแต่เป็นกลไกในการจัดวางตัวตนและสร้างความชอบธรรมของผู้นำในสายตาผู้ตาม แนวคิดเรื่องภาษากับอำนาจทางสัญลักษณ์อธิบายว่า เมื่อถ้อยคำได้รับการรับฟังและยอมรับ การสื่อสารจะกลายเป็นทุนที่เพิ่มน้ำหนักให้กับการตัดสินใจและการนำ (Bourdieu, 1991) การจัดวางตนผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันยังสัมพันธ์กับภาพการรับรู้ของผู้ตามต่อความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนมิติการแสดงตนและการอ่านฉากของปฏิสัมพันธ์ เพื่อคงไว้ซึ่งความร่วมมือและการเคารพศักดิ์ศรีกันและกัน (Goffman, & Erving, 1959) ในระดับวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่คนยอมรับ จะสร้างบรรยากาศไว้วางใจ ลดแรงเสียดทาน และเปิดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมในองค์กร (Schein และ H., 2010) ขณะเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งก่อรูปจาก

การสื่อสารที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และผู้ฟัง เป็นทรัพยากรหลักที่คำจูงการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (Bryk et al., 2002) ส่วนบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพึ่งพาการสื่อสารที่ทำให้ผู้ตามเข้าใจความหมายร่วม รับมือความกำกวม และยับยั้งพฤติกรรมขององค์กรไปข้างหน้าอย่างปลอดภัยทางจิตใจ (Fullan, & Michael, 2007; Heifetz et al., 2002)

งานศึกษาค้นคุณลักษณะและความเป็นมืออาชีพอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาชี้ว่าการสื่อสารเชิงมนุษยสัมพันธ์ การโน้มน้าวใจ และการประสานความร่วมมือ เป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะผู้นำที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและคุณภาพผู้เรียน โดยสมรรถนะเหล่านี้เติบโตจากการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน ไม่ใช่เพียงการอบรมในห้องเรียน (ชนิษฐา พลายุเพ็ชร, 2558) การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การสื่อสารที่เคารพผู้ฟัง ชัดเจน และรักษาน้ำคำสนทนา ช่วยคงไว้ซึ่งความกลมกลืนและความร่วมมือในวัฒนธรรมการทำงานของไทย จึงเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารออกงามในสนามจริง (พิมพ์รัฐดา วัจนวงศ์ ปัญญา, 2555) ในมิติของความเหมาะสมเชิงสถานการณ์ งานวิจัยเรื่องการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารสะท้อนว่าการเลือกน้ำเสียงและวิธีสื่อสารให้เหมาะกับเวที เช่น ที่ประชุม ที่บรรยาย หรือที่สังสรรค์ สร้างผลตอบสนองที่แตกต่างกันต่อความร่วมมือ การยอมรับ และบรรยากาศในองค์กร การใช้อารมณ์ขันที่เหมาะสมช่วยลดแรงต้าน เพิ่มความเป็นกันเอง และรักษาสัมพันธภาพเชิงบวก อันเป็นฐานของการขับเคลื่อนงาน (สุทธิรักษ์ กรุงกาญจนา, 2547) นอกจากนี้ งานศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังยืนยันบทบาทของผู้บริหารในฐานะตัวแปรสำคัญของความสำเร็จ โดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารเชิงนโยบายให้เกิดการปฏิบัติจริงท่ามกลางข้อจำกัดของทรัพยากรและระบบที่ซับซ้อน (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

ข้อค้นพบในงานวิจัยฉบับนี้จึงอธิบายได้ว่า วาทศิลป์และทักษะสื่อสารทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมทุนประเภทอื่นของผู้บริหาร เช่น ทุนทางวัฒนธรรมที่สั่งสมจากการสั่งสมทุนความรู้ผ่านประสบการณ์ทำงาน กับทุนทางสังคมที่อยู่ในรูปเครือข่ายความร่วมมือ เมื่อการสื่อสารสร้างความหมายร่วม ผนึกแรงใจ และรักษาศักดิ์ศรีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือจะเพิ่มขึ้น เครือข่ายจะทำงานจริง และทุนเชิงสัญลักษณ์จะทวีความชอบธรรมของการนำ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบระดับโรงเรียนเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการแปลงทุน ที่ชี้ว่าทุนทางวัฒนธรรมเมื่อได้รับการรับรู้และยอมรับในสนาม จะเปลี่ยนรูปเป็นอำนาจเชิงสัญลักษณ์ที่ผลักดันการกระทำของผู้อื่นได้โดยปราศจากการบังคับ (Bourdieu, 1991; Webb et al., 2002)

ในเชิงนโยบายต่อการพัฒนา แผนการยกระดับผู้บริหารควรเน้นการฝึกปฏิบัติการสื่อสารในสถานการณ์จริงของโรงเรียน การสะท้อนคิดหลังการสื่อสาร การเรียนรู้การเลือกถ้อยคำและน้ำเสียงที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การสร้างภาษาร่วมของโรงเรียน รวมทั้งการใช้เครื่องมืออย่างอารมณ์ขันและการฟังอย่างลึกซึ้งในฐานะยุทธวิธีสร้างความไว้วางใจ การออกแบบเวทีสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน จะช่วยแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์และทุนทางสังคมที่ทรงพลัง สอดรับกับข้อเสนอว่าผู้บริหารที่อยู่กับงานจริง สื่อสารเป็นระบบ และเชื่อมโยงเครือข่ายได้ จะทำให้การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (Fullan, & Michael, 2007)

ผลการวิจัยในประเด็นวาทศิลป์และทักษะสื่อสารสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารใช้ภาษา น้ำเสียง และการจัดวางบทบาทตนเองเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชอบธรรมทางสัญลักษณ์ แต่เมื่อพิจารณาในเชิงลึก ข้อมูลภาคสนามได้เปิดเผยอีกมิติที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งต่อการนำในยุคใหม่ คือ ความสามารถในการสนทนาอย่างเข้าถึงใจมนุษย์หรือสุนทรียสนทนา มิตินี้ทำให้การสื่อสารของผู้บริหารก้าวข้ามการแสดงออกเชิงบวกแบบผิวเผิน เช่น การชมเชยที่ไร้ความหมาย ไปสู่การเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้ผู้ฟังรู้สึกถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตน

การสนทนาที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อผู้คนระงับการตัดสินชั่วขณะและฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง เพื่อรับรู้ความรู้สึก อารมณ์ และโลกภายในของผู้พูด (Bohm, 1996) ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งต้องฟังจนเห็นสิ่งที่อยู่ภายใต้ถ้อยคำ เช่น ความหวัง ความกลัว และแรงผลักดันในของผู้คน การฟังลักษณะนี้เป็นรากฐานของความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงร่วมของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Scharmer, 2009)

ข้อมูลการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหารหลายคนสามารถลดระยะห่างของสถานะทางอำนาจผ่านการฟังและสนทนาอย่างจริงใจ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูไม่ถูกจัดวางในกรอบของเจ้านายกับลูกน้อง แต่เป็นการพูดคุยกันระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ความสามารถนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Isaacs ที่มองว่าสุนทรียสนทนาช่วยสร้างพื้นที่ที่ผู้คนสามารถเปิดใจได้ตรงตรง และร่วมกันสร้างความหมายใหม่โดยปราศจากความกลัว (Isaacs, 1999)

สุนทรียสนทนาไม่เพียงสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจ แต่ยังกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถแปรรูปเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารได้ เมื่อผู้ฟังรู้สึกว่าคุณได้รับการรับฟังอย่างแท้จริง ความชอบธรรมของผู้มาก็จะเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องใช้การบังคับหรือ

อำนาจเชิงโครงสร้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bourdieu (1991) ที่มองว่าภาษาสามารถสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์ได้เมื่อได้รับการยอมรับในสนาม (Bourdieu, 1991)

มิติด้านนี้ยังเชื่อมโยงกับการวิจัยของ Bryk and Schneider (2002) ที่ชี้ว่าความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์เป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน หากผู้บริหารมีความสามารถในการฟังแบบเห็นใจและสื่อสารอย่างให้เกียรติ ความร่วมมือของครูจะเกิดขึ้นอย่างสมัครใจ เครือข่ายแนวราบจะทำงานจริง และความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (Bryk et al., 2002)

สุนทรียสนทนายังเป็นเงื่อนไขที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Fullan (2007) และ Heifetz et al. (2002) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจากการที่คนในองค์กรรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เข้าใจความหมายร่วม และกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ การสื่อสารที่เห็นใจผู้คนจึงเป็นเงื่อนไขของการขับเคลื่อนพฤติกรรมขององค์กร (Fullan, & Michael, 2007; Heifetz et al., 2002)

ดังนั้น ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในยุคนี้ ไม่ได้หมายถึงความสามารถในการพูดให้เก่งหรือโน้มน้าวใจด้วยถ้อยคำที่สวยงาม แต่หมายถึงการฟังให้เห็นคน การมองผ่านบทบาทสู่ตัวตนภายใน การเปิดพื้นที่ที่เสียงทุกเสียงมีคุณค่า และการสนทนาที่ทำให้ผู้คนรู้สึกถึงความหมายของการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารที่มีขีดความสามารถนี้จะสามารถเชื่อมทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน ส่งเสริมพลังทางใจในโรงเรียน และทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

สรุป ผลการวิจัยตอบย่่ว่า วาทศิลป์และทักษะสื่อสารเป็นทุนของผู้บริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนัยสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่กำหนดความสัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจ เพิ่มความชอบธรรมเชิงสัญลักษณ์ และเชื่อมทุนอื่นให้ทำงานร่วมกันได้จริง ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเด็นภาษากับอำนาจเชิงสัญลักษณ์ การแสดงตนในปฏิสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในโรงเรียน และการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมกันอธิบายได้ว่าทำไมเสียงของผู้บริหาร จึงเป็นพลังที่ขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าได้มากกว่าอำนาจเชิงโครงสร้างเพียงลำพัง

3) ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เกิดจากระเบียบและเทคโนโลยีอย่างเดียว หากเกิดจากความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารซึ่งสั่งสมจากการลงมือทำซ้ำ ๆ จนแปรรูปเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในตัวตนทางวิชาชีพของผู้บริหาร ทุนนี้ทำงานผ่านการสร้างความไว้วางใจ การมอบหมายงานตามศักยภาพบุคคลากร การประสานคนต่างรุ่น และการดูแลบรรยากาศอารมณ์ขององค์กรให้พร้อมต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทุนที่ผู้บริหารใช้ขับเคลื่อนงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน คือทุนเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารคนซึ่งเกิดจากประสบการณ์จริงมากกว่าตำรา

การสร้างควมไว้วางใจในฐานะทุนเชิงสัญลักษณ์ ข้อค้นพบยืนยันว่าผู้บริหารที่อยู่กับงานจริง เคียงข้างครู และสื่อสารด้วยความเคารพศักดิ์ศรีผู้ฟัง จะได้รับการยอมรับและความร่วมมือที่ยั่งยืน ความไว้วางใจในโรงเรียนทำหน้าที่เหมือนทรัพยากรหลักซึ่งค้ำจุนคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ สอดคล้องกับแนวคิดที่ชี้ว่าความไว้วางใจเป็นทุนสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้ทุนทางวัฒนธรรมแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มน้ำหนักให้การตัดสินใจของผู้นำ (Bourdieu, 1991; Bryk et al., 2002) การจัดวางตนในการปฏิสัมพันธ์ประจำวันอย่างเหมาะสมยังมีผลต่อการตีความความน่าเชื่อถือของผู้นำในสายตาผู้ตาม (Goffman, & Erving, 1959)

การมอบหมายงานตามศักยภาพและการเสริมแรงเชิงบวก ผลการวิเคราะห์พบว่าการรู้จักใช้คนให้เป็น ตั้งอยู่บนความเข้าใจบุคลิกลักษณะ ความถนัด และแรงจูงใจของครู การมอบหมายงานที่เหมาะสมควบคู่กับการยอมรับและให้เกียรติ ช่วยดึงศักยภาพซ่อนเร้นและสร้างแรงบันดาลใจร่วม เกิดความเป็นเจ้าของงาน และลดแรงต้านในระยะยาว ข้อนี้สอดคล้องกับงานวิจัยด้านความเป็นมืออาชีพและสมรรถนะผู้บริหารที่ชี้ว่า สมรรถนะด้านการบริหารคน การสื่อสาร การกำกับติดตาม และการสะท้อนผลการปฏิบัติ เป็นหัวใจของผลสัมฤทธิ์องค์กร และเติบโตจากประสบการณ์ภาคสนาม (ชนิษฐา พลายุเพ็ชร, 2558)

การประสานคนต่างรุ่นและการออกแบบพื้นที่เรียนรู้ร่วม โรงเรียนร่วมสมัยมีความหลากหลายทางวัยและวิธีทำงาน ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมทุนของครูรุ่นใหม่เข้ากับประสบการณ์เชิงปฏิบัติของครูรุ่นพี่ จะเปลี่ยนความต่างให้เป็นพลังการเรียนรู้ร่วม องค์กรที่เคารพเสียงของกันและกันจะปรับตัวต่อเทคโนโลยีและนโยบายได้ลื่นไหลขึ้น สอดคล้องกับงานที่ชี้ช่องว่างการรับรู้ระหว่างเจนเนอเรชันในองค์กรไทย และเน้นความสำคัญของสมรรถนะการสื่อสาร

ข้ามรุ่นเพื่อคลังแรงเสียดทาน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) พร้อมกันนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดและปลอดภัยทางจิตใจจะเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมและนวัตกรรม (Schein และ H., 2010)

การต่อยอดเครือข่ายและทุนทางสังคม การบริหารคนที่ได้ผลทำให้เครือข่ายภายในและภายนอกขยับทำงานจริง ความสัมพันธ์แบบผูกหลวมช่วยเปิดโอกาสข้อมูลและทรัพยากรใหม่ให้โรงเรียน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์แบบสายใยหลวมที่สร้างประโยชน์ต่อการประสานงานและการเปลี่ยนผ่าน (Granovetter, & Mark, 1973) ในบริบทไทย บทเรียนเรื่องการใช้ทุนชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็ง ย้ำว่าความสัมพันธ์และคุณค่าเชิงวัฒนธรรมคือเครื่องค้ำชูความสามารถขององค์กรท่ามกลางข้อจำกัด (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

การกำกับอารมณ์และวาทศิลป์เชิงสถานการณ์ ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ตึงเครียด การเลือกถ้อยคำ น้ำเสียง และอารมณ์ขันอย่างเหมาะสมกับเวที ช่วยลดแรงต้าน รักษาหน้า และเปิดพื้นที่สนทนาเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยการใช้อารมณ์ขันของผู้บริหารที่พบผลเชิงบวกต่อบรรยากาศและความร่วมมือเมื่อใช้ได้เหมาะสม กาลเทศะ (สุทธิรัก กรุงกาญจนา, 2547) มุมนี้เชื่อมตรงกับแนวคิดภาษาและอำนาจเชิงสัญลักษณ์ซึ่งอธิบายว่าคุณภาพการสื่อสารสามารถยกระดับความชอบธรรมของผู้นำโดยไม่ต้องพึ่งพิงการบังคับ (Bourdieu, 1991)

ความสอดคล้องกับสภาพจริงของระบบและนโยบาย ข้อค้นพบด้านความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารอธิบายได้ว่าทำไมโรงเรียนที่ผู้บริหารอยู่กับภารกิจจริง เข้าใจบริบท และสื่อสารเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ จึงมีแนวโน้มบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงกว่าท่ามกลางข้อจำกัดงบประมาณ บุคลากร และระเบียบ สอดคล้องกับงานศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชี้บทบาทชี้ขาดของผู้บริหารโรงเรียนต่อผลงานขององค์กร (ธีระ รุญเจริญ, 2545) และสอดคล้องกับกรอบการนำเชิงปรับตัวที่เน้นการพยุງความก้าวหน้าด้วยการสื่อสารและการมีส่วนร่วม มากกว่าการสั่งการเชิงเส้น (Heifetz et al., 2002)

ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารที่สั่งสมจากประสบการณ์ภาคสนาม ได้รับการยืนยันว่าเป็น ทุนหลักสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนนี้ประกอบด้วยความสามารถในการก่อรูปความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ มอบหมายและเสริมแรงตามศักยภาพ ประสานคนต่างรุ่นให้เกิดการเรียนรู้ร่วม ขยายเครือข่ายทางสังคม และกำกับอารมณ์กับวาทศิลป์ให้เหมาะสมการณ์ ภาวะผู้นำเชิงมนุษย วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในโรงเรียน สมรรถนะ

และความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร และการประสานเครือข่าย สะท้อนว่าเหตุผลที่ผู้บริหารสามารถยืนหยัดและขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน มิใช่เพราะอำนาจเชิงโครงสร้างเพียงประการเดียว แต่เพราะใช้ความสามารถในการจัดวางตนเองและผู้อื่นภายในสนามการบริหารที่ได้มาจากการฝังตัวอยู่กับสนามจริงและการเรียนรู้ไม่รู้จักจบ

4.1.2 ทฤษฎีการเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม

1) ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะแบบแผนเชิงสัญลักษณ์ที่สนามคาดหวัง

ผลการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เป็นเพียงความงามภายนอก หากเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ประกอบสร้างจากการยอมรับของครู นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด และเครือข่ายภายนอก การปรากฏกาย วิธีวางตน บุคลิกภาพ ความเรียบร้อยละเมียดละไมของการแต่งกาย และความมั่นใจที่สื่อออกมาผ่านท่วงท่าล้วนทำหน้าที่สื่อสารถึงความพร้อม ความน่าเชื่อถือ และความชอบธรรมของภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์เป็นรูปแบบหนึ่งของทุนที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อดำรงอยู่และขับเคลื่อนงานในสนามที่มีการแข่งขันและความคาดหวังสูง

ความเข้าใจนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าด้วยทุนและสนามทางสังคมที่อธิบายว่า คุณค่าและอำนาจไม่ได้ก่อตัวจากทรัพย์สินหรือคุณวุฒิเท่านั้น แต่เกิดจากการยอมรับร่วมของผู้เล่นในสนาม เมื่อสังคมมองเห็นและยอมรับ ภาพลักษณ์จึงถูกแปลงให้มีน้ำหนักทางสัญลักษณ์ ส่งผลต่อความศรัทธาและการเชื่อฟังโดยไม่ต้องใช้การบังคับ ผลลัพธ์เช่นนี้อธิบายได้ด้วยทฤษฎีว่าด้วยอำนาจเชิงสัญลักษณ์และภาษาในฐานะทฤษฎีการของตัวตนทางสังคม ซึ่งทำให้การจัดวางตน การเลือกใช้ภาษากาย และสุนทรียภาพแห่งความเหมาะสมกลายเป็นเครื่องมือของการเป็นผู้นำ (Bourdieu, 1991)

ข้อค้นพบยังสะท้อนกรอบการอธิบายเรื่องการนำเสนอตนในพื้นที่สาธารณะ ซึ่งชี้ว่า การพบปะในที่ประชุม การขึ้นเวที การเยี่ยมชั้นเรียน และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเวทีที่ตัวตนของผู้บริหารถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง เมื่อภาพลักษณ์สื่อสารความมั่นใจ ความพร้อม และความน่าเชื่อถือได้อย่างเหมาะสม ความร่วมมือและการยอมรับก็เกิดขึ้นง่ายขึ้น การสร้างความรับรู้ที่ดีจึงทำหน้าที่เป็นกลไกค่าจูงความชอบธรรมของการตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับโรงเรียน (Goffman, & Erving, 1959) ในเชิงวัฒนธรรมองค์การ ภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมย่อมเกื้อกูลบรรยากาศการทำงานที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เปิดพื้นที่ความไว้วางใจ และลดแรงเสียดทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Schein, & H., 2010)

ผลการวิเคราะห์ยังชี้ว่า ภาพลักษณ์ทำหน้าที่เชื่อมโยงทุนทางวัฒนธรรมกับทุนทางสังคม ผ่านความสามารถในการสื่อสารความเป็นมืออาชีพต่อเครือข่ายภายนอก เช่น เขตพื้นที่การศึกษา ภาคชุมชน และผู้สนับสนุนอื่น ความน่าเชื่อถือที่มองเห็นได้ช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรและความร่วมมือ ทำให้การเจรจาต่อรองมีน้ำหนักและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าเครือข่ายและความสัมพันธ์แบบผูกหลวมสามารถสร้างโอกาสใหม่และขยายอิทธิพลของผู้นำในสนามได้อย่างเป็นรูปธรรม (Granovetter, & Mark, 1973)

ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาพลักษณ์ที่สมบูรณ์แบบมิใช่ความพึงพอใจ หากเป็นภาษาเชิงวัฒนธรรมที่แปลความหมายว่า ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบในฐานะผู้นำของโรงเรียน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่าด้วยความเป็นมืออาชีพและคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ซึ่งย่อองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และความรู้ความสามารถในฐานะชุดคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เมื่อภาพลักษณ์เชื่อให้เกิดความเชื่อถือ การสื่อสารเชิงนโยบายและการขับเคลื่อนงานย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้น (บุษบา คำนนท์, 2559)

นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ยังสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารที่ออกแบบการปรากฏตัวให้สอดคล้องกับบริบท ย่อมสามารถทำหน้าที่ผู้นำเชิงปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะภาพลักษณ์ที่สื่อความมั่นใจและความพร้อมจะช่วยพยุ่งพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ สร้างความหมายร่วม และลดความคลุมเครือของการเปลี่ยนแปลงที่มักมีแรงต้านในองค์กรการศึกษา ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการนำเชิงปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ในฐานะเงื่อนไขของการปฏิบัติจริง (Fullan, & Michael, 2007)

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพจริงของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานยังพบว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารมีผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับคุณภาพงานในโรงเรียน โดยเฉพาะเมื่อข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และระเบียบปฏิบัติทำให้การสื่อสารความพร้อมและความเป็นมืออาชีพผ่านการปรากฏตัวมีความหมายมากขึ้น งานศึกษาระบบและปัญหาการบริหารโรงเรียนระดับชาติสะท้อนบทบาทที่ขาดของผู้บริหารต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และชี้ว่าปัจจัยเชิงบุคคลของผู้นำมีผลต่อความไว้วางใจและความเชื่อถือขององค์กรโดยรวม (ธีระรุญเจริญ, 2545)

ภาพลักษณ์ยังมีมิติของความสอดคล้องกับค่านิยมไทยเรื่องความสุภาพเรียบร้อย และการให้เกียรติคู่สนทนา ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ใน

งานวิจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าบุคลิกภาพที่เหมาะสมควบคู่ไป กับความรู้ ทักษะ และคุณธรรม เป็นฐานสำคัญของการได้รับการยอมรับและการนำที่ทรงพลังใน บริบทวัฒนธรรมไทย (พิมพ์ธิดา วัจนวงศ์ปัญญา, 2555)

สำหรับมิติชุมชน ภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับคุณค่าท้องถิ่นมีผลต่อการยอมรับ ทางสังคมของโรงเรียนในฐานะสถาบันสาธารณะ งานว่าด้วยทุนชุมชนชี้ว่า การคงไว้ซึ่งคุณค่าและ บรรทัดฐานร่วมจะทำให้ความสัมพันธ์ของชุมชนเข้มแข็ง และเอื้อต่อการดำเนินการในสภาพที่ถูก กดทับจากโครงสร้างใหญ่ เมื่อผู้บริหารสามารถแปลคุณค่าท้องถิ่นเป็นภาษาของภาพลักษณ์ที่ สังคมยอมรับ เครือข่ายการสนับสนุนก็จะขยายและยั่งยืนยิ่งขึ้น (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ข)

โดยสรุป ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความชอบธรรม ความเชื่อถือ และ พลังในการโน้มน้าวโดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว ข้อค้นพบสอดคล้องทั้งกับ กรอบทฤษฎีทุนและสนามทางสังคม ทฤษฎีการนำเสนอตน วรรณกรรมเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจในโรงเรียน ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว และงานวิจัยไทยว่าด้วยคุณลักษณะความเป็นมือ อาชีพของผู้บริหาร ซึ่งร่วมกันอธิบายว่าเหตุใดการออกแบบภาพลักษณ์ที่เหมาะสมจึงเป็น ยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนภายใต้โครงสร้างราชการและความคาดหวังของสังคม ร่วมสมัย

2) การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของ ผู้บริหารในสนาม

ผลการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้บริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน มัธยมศึกษาไม่ได้ตั้งอยู่บนกฎระเบียบทางราชการเพียงประการเดียว หากดำรงอยู่บนแบบแผน ร่วมที่ถูกผลิตซ้ำผ่านการเห็น การเลียนแบบ และการปฏิบัติซ้ำต่อเนื่องจนกลายเป็นบรรทัดฐานไม่ เป็นลายลักษณ์อักษร แบบแผนเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นทุนที่ผู้บริหารใช้จัดวางตนและเชื่อมประสาน ความสัมพันธ์ในองค์กร ทั้งในพิธีการ การแต่งกาย มารยาทเชิงอาวุโส ตลอดจนวิธีสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งล้วนส่งผลต่อระดับการยอมรับ ทุนของผู้บริหารมิได้เป็นเพียงความรู้เชิงเทคนิค แต่รวมถึงทุนจากแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่หล่อหลอมความชอบธรรมในการนำภายใต้โครงสร้าง ราชการและความคาดหวังของสังคมไทย (Bourdieu, 1991)

เมื่อพิจารณาเชิงโครงสร้าง โรงเรียนในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะเป็นระบบแนวดิ่งที่ยึดกติกา ระเบียบ และจารีตการงานอย่าง เคร่งครัด การคงอยู่ของแบบแผนจึงมิใช่เพียงเครื่องกำหนดความเรียบร้อย หากเป็นกลไกค้ำจุน

สถานะของบทบาทและการจัดลำดับความสัมพันธ์ในองค์การ ผลการวิเคราะห์ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของพิธีการและการวางตัวในพื้นที่สาธารณะ สอดรับกับแนวอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ว่า แบบแผนซ้ำๆ จะกำกับความหมายร่วมและพฤติกรรมร่วม จนกลายเป็นวิถีที่สมาชิกใช้ตัดสินความเหมาะสมของบทบาทผู้บริหาร (Schein และ H., 2010)

ในระดับปฏิบัติการ แบบแผนที่สืบทอดกันมาแปลงสถานะจากทุนทางวัฒนธรรมไปเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อได้รับการยอมรับร่วม การแต่งกายที่เหมาะสมกาลเทศะ การยืนตำแหน่งในพิธี การให้เกียรติลำดับอาวุโส และการใช้ภาษาที่สงบบั่นคง ล้วนสื่อความพร้อมและความน่าเชื่อถือโดยไม่ต้องพึ่งการสั่งการโดยตรง อำนาจเชิงสัญลักษณ์ซึ่งมากับภาพลักษณ์และจังหวะการปรากฏตัว จึงทำให้การสื่อสารเชิงนโยบายมีน้ำหนักและได้รับการตอบรับมากขึ้น (Goffman, & Erving, 1959)

ข้อค้นพบยังแสดงให้เห็นว่า แบบแผนร่วมทำหน้าที่เป็นภาษากลางของความร่วมมือ เชื่อมทุนทางสังคมให้ทำงานจริงในโรงเรียน ผ่านเครือข่าย บรรทัดฐาน และความไว้วางใจ เมื่อผู้บริหารอ่านและใช้แบบแผนได้อย่างเหมาะสม ความสัมพันธ์ในแนวราบกับครูและบุคลากรรวมทั้งความสัมพันธ์ในแนวดิ่งกับหน่วยงานต้นสังกัด จะเคลื่อนตัวอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดโอกาสใหม่ในการสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูล (Granovetter, & Mark, 1973)

ในมุมมองคุณลักษณะและสมรรถนะ ผลการวิเคราะห์สะท้อนตรงกับงานที่ชี้ว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการจัดวางตนให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ มิใช่เพียงความรู้ด้านระเบียบและเทคนิคการบริหาร การยึดถือแบบแผนที่เหมาะสมต่อบริบทจึงเป็นฐานของความเชื่อถือและแรงจูงใจร่วมในทีมงาน (จิรินทร์ แสกระโทก, 2551)

ในระดับโรงเรียนและชุมชน แนวคิดทุนชุมชนช่วยอธิบายว่าบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมคือโครงยึดโยงความสัมพันธ์ เมื่อผู้บริหารสื่อสารแบบแผนที่สอดคล้องกับคุณค่าท้องถิ่น จะได้รับการสนับสนุนเชิงสังคมมากขึ้น เกิดความไว้วางใจและความเป็นเจ้าของร่วมต่อภารกิจของโรงเรียน อันเป็นเงื่อนไขของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจริง (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

นอกจากนี้ แบบแผนที่ผลิตซ้ำยังสัมพันธ์กับการบริหารทุนมนุษย์ในโรงเรียนสมัยใหม่ ซึ่งต้องบูรณาการทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ เข้ากับกติกาวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้แบบแผนกลายเป็นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ร่วมกัน แทนที่จะเป็นเครื่องมือสร้างแรงเสียด

ทานระหว่างรุ่น การจัดการแบบแผนจึงต้องควบคู่กับการสื่อสารความหมายใหม่ที่เปิดพื้นที่ให้ศักยภาพของบุคลากรหลากหลายวัยเติบโต (ชนิษฐา พลายุเพ็ชร, 2558)

อย่างไรก็ตาม มิติวิพากษ์ก็ปรากฏในข้อค้นพบเช่นกัน แบบแผนบางประการอาจผลิตซ้ำความไม่เสมอภาคในสนาม หากตีความอย่างตรงไปตรงมา เช่น การยึดติดลำดับอาวุโสจนบดบังคุณค่าจากผลงานจริง หรือการใช้พิธีการเป็นเกณฑ์ตัดสินความเป็นมืออาชีพจนลดทอนความคิดสร้างสรรค์ การจัดวางแบบแผนให้สมดุลระหว่างความชอบธรรมเชิงสัญลักษณ์กับความยุติธรรมเชิงสมรรถนะ จึงเป็นภารกิจเชิงจริยศาสตร์ของผู้บริหารร่วมสมัย (Fullan, & Michael, 2007)

โดยสรุป การสืบทอดแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่กำหนดความเหมาะสมของผู้บริหารในสนามคือทุนของผู้บริหารในสามประการสำคัญ หนึ่ง เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่กำกับกรอบคิดและการวางตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วม สอง เป็นทุนทางสังคมที่ทำให้เครือข่ายบรรทัดฐาน และความไว้วางใจขับเคลื่อนได้จริง และสาม เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เปลี่ยนการยอมรับให้เป็นพลังโน้มนำโดยไม่ต้องพึ่งการบังคับ ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับวรรณกรรมด้านอำนาจเชิงสัญลักษณ์ วัฒนธรรมองค์การ ความเหนียวแน่นของสายสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ซึ่งร่วมกันอธิบายว่าทำไมผู้บริหารที่อ่านและจัดการแบบแผนได้อย่างยืดหยุ่น จึงสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนภายใต้เงื่อนไขซับซ้อนของระบบราชการไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงสัญลักษณ์ในการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า สนามการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากำลังถูกท้าทายด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเปลี่ยนกติกาของความน่าเชื่อถือจากเดิมที่พึ่งพาพิธีการและวาทศิลป์ ไปสู่หลักฐานเชิงข้อมูลและสมรรถนะดิจิทัลที่ตรวจสอบได้ ผู้บริหารอาวุโสมีทุนจากประสบการณ์ วุฒิภาวะ และทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งยังทรงพลังต่อความร่วมมือในองค์การ แต่เมื่อสนามเทคโนโลยีเร่งตัว ทุนเดิมจำเป็นต้องแปลงรูปและผสมผสานกับทุนเทคโนโลยีเพื่อรักษาความชอบธรรมในการนำและการตัดสินใจที่ทันต่อจังหวะการเปลี่ยนแปลง (Fullan, & Michael, 2007)

ในมุมมองสมรรถนะผู้บริหาร งานวิจัยชี้ว่าทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีเป็นแกนของภาวะผู้นำยุคใหม่ ควบคู่กับวิสัยทัศน์และคุณธรรม โดยการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลทำให้ความเป็นมืออาชีพจำเป็นต้องได้มากขึ้น (อดุลย์ โตเขียว, 2563) องค์ประกอบด้านการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาสารสนเทศในโมเดลผู้บริหารยืนยันว่าทุนเทคโนโลยีคือส่วนหนึ่งของแกนกลาง ไม่ใช่ภารกิจรอง (ชนิษฐา พลายุเพ็ชร, 2558)

อย่างไรก็ดี ข้อค้นพบสะท้อนความตึงเครียดระหว่างฮาปิตัสเดิมกับการยอมรับเทคโนโลยีของผู้บริหารบางส่วน ความอึดใจกับเอกสารกระดาษและวิธีการคุ้นชินอาจสร้างช่องว่างในการเรียนรู้ร่วมกับครูรุ่นใหม่ โรงเรียนจึงต้องจัดการบุคลากรอย่างมียุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี แทนที่จะขัดแย้งกันผ่านการจับคู่พี่เลี้ยงข้ามรุ่น วางบรรทัดฐานการใช้ระบบ และสะท้อนคิดจากการปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ (Schein และ H., 2010)

โดยสรุป ทูณของผู้บริหารในสนามเทคโนโลยีประกอบด้วยการผสมผสานทุนทางวัฒนธรรมจากประสบการณ์กับทุนเทคโนโลยีที่สามารถยืนยันได้ด้วยข้อมูล การเป็นแบบอย่างด้านดิจิทัลของผู้บริหาร การตัดสินใจบนหลักฐาน และการออกแบบเครือข่ายเรียนรู้ต่างรุ่น คือหัวใจของการแปลงทุนเดิมให้สอดคล้องกับใหม่ของโรงเรียน เมื่อทุนทั้งสองมีทิศทางประสานกัน โรงเรียนจะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สูญเสียความเป็นชุมชนการเรียนรู้ร่วม และความน่าเชื่อถือของผู้นำจะยิ่งทวีคูณจากผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงในสนาม

4) ความจำเพาะเชิงวัฒนธรรมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษากับการกำหนดบทบาทผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ทำให้เห็นชัดว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมัศึกษามีความจำเพาะที่ก่อรูปมาจากความสัมพันธ์ระหว่างคน โครงสร้างงาน และประวัติศาสตร์เฉพาะของแต่ละโรงเรียน คุณสมบัติเหล่านี้มิได้เป็นเพียงฉากหลังของการบริหาร หากทำหน้าที่เป็นทุนของผู้บริหารที่ใช้จัดวางตน ก่อความร่วมมือ และขับเคลื่อนนโยบายให้ลงสู่การปฏิบัติจริง ทั้งในระดับจุลภาคของพฤติกรรมและความสัมพันธ์รายวัน และในระดับมหภาคของระบบราชการและค่านิยมทางสังคม ทุนของผู้บริหารมิได้จำกัดอยู่ที่ความรู้ทางเทคนิค แต่รวมถึงทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในวิถีปฏิบัติร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษา (Bourdieu, 1991)

ประการแรก ระบบอาวุโสและการให้เกียรติยังเป็นแกนวัฒนธรรมสำคัญที่กำกับบทบาทและความน่าเชื่อถือของผู้เล่นในสนามโรงเรียน แม้มิได้ถูกเขียนไว้ในระเบียบอย่างชัดแจ้ง แต่ถูกทำให้เป็นบรรทัดฐานผ่านพิธีการ การยืนตำแหน่งในที่สาธารณะ การกล่าวรับกล่าวส่งงานพิธีต่างๆ และมารยาทเชิงสถาบัน เมื่อผู้บริหารอ่านจังหวะและปฏิบัติตามแบบแผนได้เหมาะสม ทุนทางวัฒนธรรมจะถูกแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้การสื่อสารเชิงนโยบายมีน้ำหนักและได้รับการยอมรับมากขึ้น (Goffman, & Erving, 1959)

ประการที่สอง ความเป็นทีมและเครือข่ายในโรงเรียนมัศึกษามีลักษณะต่างกันตามขนาดและภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กมักมีความใกล้ชิดและไม่เป็นทางการสูง เชื้อต่อการประสานงานรวดเร็ว ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีระบบหน้าที่ชัดเจนและสัมพันธ์เชิง

ทางการมากขึ้น คุณสมบัติทั้งสองแบบต่างเป็นทุนทางสังคมที่ผู้บริหารต้องบริหารให้เกิดสมดุลระหว่างความคล่องตัวกับความเป็นระบบ เพื่อคงไว้ซึ่งความไว้วางใจเชื่อใจและการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน (Granovetter, & Mark, 1973)

ประการที่สาม วัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจากระดับประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงโครงสร้างงาน ความเป็นทางการ และการพัฒนาสายวิชาการ ความเชี่ยวชาญสาขาวิชาและเส้นทางวิชาชีพระดับมัธยมทำให้ผู้บริหารและครูต้องมีภาษากลางร่วมกันทั้งเชิงวิชาการและเชิงพิธีการ ผลที่เกิดขึ้นคือการจัดวางบทบาทที่อิงกับความชำนาญเฉพาะทางมากขึ้น และการออกแบบระบบติดตามประเมินผลที่สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาเฉพาะ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ทุนทางวัฒนธรรมด้านวิชาชีพของผู้บริหารสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ (Schein และ H., 2010)

ประการที่สี่ ความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานและการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารคือคุณสมบัติทางวัฒนธรรมที่พบต่อเนื่อง แม้โครงสร้างหน้าที่จะกำหนดกรอบไว้ชัด แต่การบริหารที่มีประสิทธิผลเกิดจากการอ่านสนามจริงและจัดวางคนให้สอดคล้องกับความถนัดและแรงจูงใจส่วนบุคคล การปฏิบัติเช่นนี้ช่วยลดแรงเสียดทานและเพิ่มความเป็นเจ้าของงานของครู ตอกย้ำว่าทุนทางวัฒนธรรมของผู้บริหารไม่ได้อยู่ที่การท่องจำระเบียบ หากอยู่ที่ขั้นเชิงในการแปลงระเบียบให้เป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมกาลเทศะ (จิรินทร์ แสกระโทก, 2551)

ประการที่ห้า อำนาจต่อรองของโรงเรียนมัธยมศึกษามักสูงกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในมิติทรัพยากร งบประมาณ และความร่วมมือกับภาคภายนอก เนื่องจากมีขนาดองค์กรใหญ่กว่า ระบบงานเป็นทางการกว่า และภารกิจเชื่อมโยงกับเป้าหมายการศึกษาต่อและตลาดแรงงานโดยตรง คุณสมบัตินี้ทำให้โรงเรียนมัธยมมีทุนเชิงสัญลักษณ์ในพื้นที่สาธารณะมากขึ้น ผู้บริหารที่สามารถใช้ทุนทางสังคมและเครือข่ายอย่างมีกลยุทธ์จึงมีโอกาสขยายทรัพยากรและโครงการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

ประการที่หก มิติชุมชนและคุณค่าท้องถิ่นยังคงเป็นฐานหล่อเลี้ยงวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งชุมชนเข้มแข็ง วัฒนธรรมท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นกรอบความหมายร่วมของการศึกษา การเคารพกาลเทศะและชนบทที่ชุมชนยอมรับ ช่วยค้ำจุนความไว้วางใจและความเป็นเจ้าของร่วมของผู้ปกครองกับโรงเรียน ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่แปลงให้เกิดทรัพยากรสนับสนุนและความร่วมมือได้จริง (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ข)

เมื่อพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ ข้อค้นพบทั้งหมดสอดคล้องกับกรอบพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ที่ชี้ว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมิได้จำกัดอยู่ที่ความรู้เชิงเทคนิค แต่

รวมถึงความสามารถในการอ่านและออกแบบวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วม การสร้างความไว้วางใจ และการแปลงนโยบายเป็นงานประจำวัน ผู้บริหารที่ยืนอยู่บนทุนทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเข้าใจ จะสามารถใช้บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และความรู้ทางวิชาชีพเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อสร้างความร่วมมือและผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ยั่งยืน (พิมพัสดา วัจนวงศ์ปัญญา, 2555)

โดยสรุป วัฒนธรรมที่มีความจำเพาะของโรงเรียนมัธยมศึกษาคือพื้นที่ทุนที่ผู้บริหารต้องอ่านให้ขาดและใช้ให้เป็น ทั้งระบบอาวุโสและพิธีการที่ค้ำจุนความชอบธรรม เครือข่ายและความเป็นทีมที่ทำให้การทำงานไหลลื่น ความยืดหยุ่นเชิงดุลยพินิจที่ลดแรงต้าน ความเชี่ยวชาญวิชาชีพที่เป็นภาษากลางของงานมัธยมศึกษา ตลอดจนฐานคุณค่าท้องถิ่นที่ค้ำจุนความไว้วางใจ เมื่อทุนเหล่านี้ถูกผสมผสานอย่างมียุทธศาสตร์ โรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีกำลังต่อรองสูง และสามารถออกแบบนโยบายที่สอดคล้องกับความเป็นจริง นำไปสู่การจัดการศึกษาที่เข้มแข็งและยั่งยืนภายใต้โครงสร้างของระบบการศึกษาร่วมสมัย

4.1.3 การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เกิดจากผลงานเชิงรูปธรรมเพียงอย่างเดียว แต่ถูกประกอบสร้างขึ้นผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สังคมยอมรับไว้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งทางวิชาการอย่างดุขภูมิตติ ชื่อเสียงของสถาบันที่สำเร็จการศึกษา หรือการปรากฏกายในฐานะผู้รู้ในเวทีสาธารณะ ทุนเชิงสัญลักษณ์เหล่านี้ทำงานในฐานะตราประทับความน่าเชื่อถือ ทำให้ถ้อยคำและการตัดสินใจของผู้บริหารมีน้ำหนักยิ่งขึ้นในสายตาครู ผู้ปกครอง และชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการอธิบายยืดยาวตามหลักฐานในทุกครั้ง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับกรอบคิดว่าด้วยทุนและสนาม ซึ่งอธิบายว่าการยอมรับโดยอัตโนมัติเป็นกลไกสำคัญที่แปลงทุนเชิงสัญลักษณ์ให้กลายเป็นอำนาจในการโน้มน้าวทางสังคมได้จริงในสถานการณ์ปฏิบัติ (Bourdieu, 1991)

เมื่อพิจารณาในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนเชิงสัญลักษณ์ทำหน้าที่ร่วมกับทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมอย่างแนบแน่น วุฒิการศึกษาชั้นสูงและภาพจำของสถาบันที่มีชื่อเสียงช่วยเปิดประตูให้การสื่อสารเชิงนโยบายถูกรับฟังง่ายขึ้น ขณะเดียวกันเครือข่ายความสัมพันธ์และบรรทัดฐานร่วมในโรงเรียนก็ช่วยค้ำจุนให้ความน่าเชื่อถือแพร่กระจายสู่การยอมรับในระดับองค์กรและชุมชน ผลที่เกิดขึ้นคือความร่วมมือที่รวดเร็วและการตัดสินใจที่เดินหน้าได้โดยมีแรงต้านน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดว่าความไว้วางใจและเครือข่ายเป็นหัวใจของทุน

ทางสังคมที่ทำให้การจัดการเปลี่ยนผ่านนโยบายสู่การปฏิบัติราบรื่น (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545 ก)

อย่างไรก็ดี ข้อค้นพบยังชี้ให้เห็นด้านกลับของทุนเชิงสัญลักษณ์หากถูกใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินคุณค่ามากเกินไป ความน่าเชื่อถืออาจโน้มเอียงจากศักยภาพจริงไปสู่การยึดติดสัญลักษณ์ จนผลิตซ้ำความไม่เสมอภาคในสนามการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง จบจากสถาบันที่มีชื่อเสียงอาจได้รับการยอมรับมากกว่าผู้ที่มีผลงานจริงแต่ไม่มีสัญลักษณ์รองรับ ความเอนเอียงเช่นนี้สอดคล้องกับคำอธิบายเรื่องการยอมรับโดยอัตโนมัติ ที่ทำให้สังคมตีความคุณค่าผ่านสัญลักษณ์ก่อนพิจารณาสมรรถนะเชิงลึก (Bourdieu, 1991)

ในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการทุนเชิงสัญลักษณ์กับทุนสมรรถนะวิชาชีพคือเงื่อนไขสำคัญของความน่าเชื่อถือที่ยั่งยืน งานวิจัยด้านคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารย้าว่าบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และความรู้ความสามารถต้องเดินคู่กับการประยุกต์ใช้จริงในงานประจำวัน เพื่อให้ภาพลักษณ์สอดคล้องกับผลงานที่ตรวจสอบได้ (จิรินทร์ แสกระโทก, 2551) ในแง่นี้ วุฒิการศึกษาและชื่อสถาบันจึงควรทำหน้าที่เป็นทุนตั้งต้น ขณะที่ความสามารถในการใช้ข้อมูล การสื่อสาร และการวางระบบงานคือสิ่งที่ต่อยอดทุนเชิงสัญลักษณ์ให้กลายเป็นความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ

บริบทวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษายังบ่งชี้ว่า ความน่าเชื่อถือจะเติบโตในระบบคุณค่าและแบบแผนที่สอดคล้องกัน เมื่อผู้บริหารใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ควบคู่กับการออกแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดหลักความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมทั้งแนวตั้งและแนวนอน ภาวะผู้นำจึงไม่ติดอยู่กับพิธีการ แต่แปลงเป็นแรงบันดาลใจและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอว่าการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การต้องพึ่งพาบทบาทของผู้นำในฐานะผู้แปลความหมายและผู้กำกับแบบแผนร่วม (Schein และ H., 2010)

ในระดับชุมชน ทุนเชิงสัญลักษณ์จากคุณวุฒิและสถาบันยังมีนัยต่อความไว้วางใจของผู้ปกครองและเครือข่ายภายนอก โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีระบบสื่อสารเชิงรุกและนำเสนอหลักฐานความคืบหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถเปลี่ยนความน่าเชื่อถือเชิงภาพให้กลายเป็นความไว้วางใจเชิงประจักษ์ เพิ่มอำนาจต่อรองในการขอรับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสทางวิชาการ สอดรับกับภาพรวมของระบบการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับบทบาทชี้ขาดของผู้บริหารต่อคุณภาพโรงเรียน (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

ผลการวิเคราะห์ยังสัมพันธ์กับกรอบพัฒนาผู้บริหารร่วมสมัยที่เสนอให้เสริมความรู้และทักษะใหม่บนฐานบุคลิกและคุณธรรมเดิม โดยเฉพาะทักษะสารสนเทศและการสื่อสาร

ในพื้นที่ดิจิทัล เพื่อคงคุณค่าของทุนเชิงสัญลักษณ์ไว้ แต่ยึดโยงการยอมรับเข้ากับผลลัพธ์จริงของงานมากขึ้น การเคลื่อนจากความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ไปสู่ความน่าเชื่อถือเชิงสมรรถนะจึงเกิดได้เมื่อผู้นำจัดวางหลักฐานและพื้นที่มีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานประจำ (ชนิษฐา พลายเพชร, 2558)

คุณวุฒิทางการศึกษาระดับสูง โดยเฉพาะปริญญาเอก ทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มน้ำหนักให้เสียงของผู้บริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา คุณวุฒิสูงไม่เพียงบอกเล่าความรู้เชิงวิชาการ แต่ถูกแปลงเป็นเครดิตตั้งต้นที่ทำให้การสื่อสารเชิงนโยบายและการตัดสินใจได้รับการยอมรับรวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับกรอบคิดเรื่องทุนเชิงสัญลักษณ์ที่อธิบายว่าอำนาจของสัญลักษณ์เกิดจากการยอมรับทางสังคมที่มอบให้ล่วงหน้า (ชนิดา เสงี่ยมไพศาลสุข, 2550)

ในระดับวัฒนธรรมองค์กร การยอมรับของสังคมที่เกิดจากคุณวุฒิสูงเชื่อมโยงกับโครงสร้างและบรรทัดฐานที่ค้ำจุนบทบาทผู้นำ งานศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนชี้ว่าองค์ประกอบทางวัฒนธรรมทำงานร่วมกันจนเกิดความชอบธรรมเชิงสถาบันต่อผู้นำที่ถูกมองว่ามีความพร้อมและมีทุนเชิงสัญลักษณ์ (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) ผลนี้สอดคล้องกับมุมมองทุนเชิงสัญลักษณ์ในระดับองค์กรซึ่งยึดโยงกับความคาดหวังร่วมของครู บุคลากร และชุมชนโรงเรียน

ในมิติพัฒนาภาวะผู้นำ งานวิจัยว่าด้วยคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชี้องค์ประกอบพึงประสงค์ 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งถูกปฏิบัติในระดับมากในสนามจริง (พิมพ์ฐิตา วัจนวงศ์ปัญญา, 2555) ชี้ให้เห็นว่า แม้คุณวุฒิสูงจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ แต่ความยั่งยืนของการยอมรับต้องยึดกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ ไม่ใช่พึ่งสัญลักษณ์เพียงลำพัง

เชิงนโยบาย ควรใช้คุณวุฒิสูงเป็นทุนตั้งต้น แล้วเชื่อมเข้ากับระบบประเมินและพัฒนาวิชาชีพที่เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ของผลลัพธ์ผู้เรียนและคุณภาพงาน แนวทางกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาและการยกระดับคุณลักษณะผู้เรียนเสนอให้กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเปลี่ยนทุนเชิงสัญลักษณ์ให้เป็นผลสัมฤทธิ์จริง (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559) ในด้านวิธีวิทยา กรอบอัตตาธิพจน์วรรณาเชิงวิพากษ์ที่ให้บทบาทกับเสียงของผู้วิจัยและการอ่านอำนาจในสนาม ช่วยเปิดพื้นที่ตีความคุณวุฒิสูงในฐานะกลไกเชิงวัฒนธรรม มากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล (มันทนา เกวียนสูงเนิน, 2563)

กล่าวโดยสรุป ความน่าเชื่อถือในสายตาสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือผลรวมของสามมิติ ทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างเครดิตตั้งต้น ทุนทางวัฒนธรรมที่ทำให้การจัดวาง

ตนและการสื่อสารเข้ากับแบบแผนของโรงเรียน และทุนทางสังคมที่เชื่อมความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เมื่อทั้งสามมิตินี้ถูกจัดวางอย่างสมดุล และยึดโยงกับหลักฐานของงานจริง ความน่าเชื่อถือจะไม่หยุดอยู่ที่ภาพ แต่เติบโตเป็นความไว้วางใจที่ยั่งยืน สร้างความชอบธรรมให้การตัดสินใจเชิงนโยบาย และเปิดพื้นที่ให้การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาเดินหน้าได้อย่างมั่นคง ภายใต้เงื่อนไขของระบบการศึกษาร่วมสมัย รวมถึงคุณวุฒิทางการศึกษาสูงเป็นทุนของผู้บริหารที่ทรงพลังในการก่อรูปความน่าเชื่อถือและการยอมรับในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ความยั่งยืนของทุนนี้ขึ้นกับการผสมผสานสมรรถนะเชิงปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ การประเมินที่ยึดหลักฐาน และวัฒนธรรมองค์การที่โปร่งใส ซึ่งจะทำให้คุณวุฒิสูงได้มีบทบาทด้านการทำางานมากกว่าการเป็นสัญลักษณ์ กลายเป็นพลังที่ขับเคลื่อนคุณภาพโรงเรียนได้จริงภายใต้เงื่อนไขของระบบการศึกษาร่วมสมัย

4.1.4 ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และการะในการบริหารสถานศึกษา

1) เศรษฐกิจกับความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และการะที่ไม่ถูกเขียนไว้ของการบริหารโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ชี้ว่าทุนเศรษฐกิจเป็นฐานอิงที่คำจูนศักยภาพการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิใช่เพียงทรัพย์สินส่วนบุคคล แต่ทำงานเป็นทั้งเครื่องมือปฏิบัติการและสัญลักษณ์ของความพร้อมเมื่อพิจารณาผ่านกรอบทุนและสนาม ทุนเศรษฐกิจสามารถแปลงรูปเป็นทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ได้ จึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและพลังต่อรองของผู้บริหารในสายตานุคลากรและชุมชน (Bourdieu, 1991) ทุนของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่ที่ความรู้เชิงเทคนิค หากรวมถึงทุนเศรษฐกิจที่ช่วยให้ยืนหยัดและขับเคลื่อนงานได้อย่างต่อเนื่องในสนามจริง

ในเชิงปฏิบัติ ทุนเศรษฐกิจทำหน้าที่เป็นกันชนต่อข้อจำกัดเชิงระบบของการบริหารราชการ เช่น วัฏจักรงบประมาณ การเบิกจ่ายที่ต้องใช้เวลาตรวจสอบหลักฐาน หรือภารกิจที่ต้องตัดสินใจเร่งด่วน โรงเรียนที่ผู้นำมีสภาพคล่องหรือจัดการสภาพคล่องได้ดี สามารถประคับประคองกิจกรรมสำคัญไม่ให้สะดุด และแปลงแรงกดดันเชิงเวลาให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างความไว้วางใจในทีม อีกทั้งยังลดภาระจิตใจของครูเมื่อต้องดำเนินงานก่อนงบจะมาถึง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษาที่เน้นความพร้อมด้านทรัพยากรและการจัดระบบสนับสนุนงานให้เดินหน้าได้จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

ในมิติภาพลักษณ์ การจัดวางตนของผู้บริหารผ่านบ้าน รถ เครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ทำงานเสมือนภาษาทางวัฒนธรรมที่สื่อถึงความ

พร้อม ความมั่นคง และความเป็นมืออาชีพต่อผู้ตามและผู้ปกครอง ทุนเศรษฐกิจจึงกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ โดยที่สัญลักษณ์เหล่านี้ช่วยเพิ่มน้ำหนักให้ถ้อยคำเชิงนโยบายและทำให้การสื่อสารมีแรงโน้มนำมากขึ้น (Bourdieu, 1991; Goffman, & Erving, 1959) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์เตือนว่า หากยึดติดกับสัญลักษณ์มากกว่าคุณภาพของงาน อาจเกิดอคติที่ทำให้ประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติลดลง ผู้บริหารจึงควรจัดวางสมดุลระหว่างภาพและแก่นของงานให้สอดคล้องกัน

ทุนเศรษฐกิจยังแปลงเป็นทุนทางสังคมเมื่อถูกใช้เพื่อคำนวณความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนค่าใช้จ่ายฉุกเฉินในการพัฒนาครูหรือกิจกรรมนักเรียน สามารถสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของร่วมภายในโรงเรียน ซึ่งเอื้อต่อการระดมทรัพยากรและความร่วมมือระยะยาว แนวโน้มนี้สอดคล้องกับมุมมองว่าความสัมพันธ์และเครือข่ายคือช่องทางเปลี่ยนทุนชนิดหนึ่งให้หล่อเลี้ยงทุนชนิดอื่นในองค์กร (Granovetter, & Mark, 1973; พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

ในเชิงวัฒนธรรมองค์กร การมีทุนเศรษฐกิจเพียงพอทำให้ผู้บริหารมีพื้นที่ออกแบบระบบงานที่โปร่งใสและคาดคะเนได้ ลดการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้า และยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ตั้งอยู่บนหลักฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ ซึ่งเสริมแรงกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมที่เน้นบรรทัดฐานร่วม ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพ (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์จึงไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่คือการก่อรูปวัฒนธรรมการทำงานที่ไว้วางใจได้

ในระดับยุทธศาสตร์โรงเรียน ทุนเศรษฐกิจทำให้ผู้บริหารมีพลังต่อรองกับเครือข่ายภายนอก สามารถริเริ่มโครงการร่วมกับชุมชนหรือภาคีท้องถิ่น และขยายทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน การเชื่อมทุนเศรษฐกิจกับการกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้และระบบติดตามประเมินผล จะเปลี่ยนทรัพยากรให้กลายเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ตรวจสอบได้ (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559) ขณะเดียวกัน การวางนโยบายพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการเงิน การใช้ข้อมูล และการสื่อสาร จะช่วยให้ทุนเศรษฐกิจทำงานประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะผู้บริหารยุคใหม่ (ชนิษฐา พลายุเพ็ชร, 2558)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ย้ำว่าความมั่งคั่งมิใช่เงื่อนไขบังคับของการเป็นผู้นำที่ดี ประเด็นสำคัญอยู่ที่ความพร้อมทางเศรษฐกิจในระดับที่ไม่ให้ปัญหาการเงินส่วนตัวเข้ามาขวางการทำงาน รวมถึงความสามารถในการบริหารสภาพคล่องและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเพื่อเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน การออกแบบระบบโรงเรียนที่ลดการพึ่งพาสถา

บุคคล เช่น กลไกเงินทองระยะสั้นหรือกองทุนฉุกเฉินภายใน ก็ควรถูกพิจารณาควบคู่ เพื่อไม่ให้เกิดงานขึ้นกับศักยภาพส่วนตัวของผู้บริหารเพียงรายเดียว (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559)

โดยสรุป ทูนเศรษฐกิจทำงานสองชั้นพร้อมกันในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ชั้นแรกในฐานะเครื่องมือทำให้งานเดินหน้าอย่างต่อเนื่องแม้มีข้อจำกัดเชิงระบบ ชั้นที่สองในฐานะทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สื่อสารความพร้อมและความน่าเชื่อถือ เมื่อทุนนี้ถูกผสมเข้ากับทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคม ผ่านระบบงานที่โปร่งใส เครือข่ายความร่วมมือและภาวะผู้นำที่ยึดหลักฐาน โรงเรียนจะมีทั้งเสถียรภาพและพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2) ความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมทางเศรษฐกิจของผู้บริหารทำงานเป็นกลไกเสียบที่ผูกภารกิจโรงเรียนให้เดินหน้าได้ท่ามกลางข้อจำกัดเชิงระบบและแรงคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ความพร้อมดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่ที่งบประมาณแผ่นดิน หากรวมถึงสภาพคล่องส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ถูกนำมาเติมเต็มรอยต่อของกระบวนการราชการ เช่น การรับรองเครือข่าย การประสานงานเร่งด่วน การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และกิจกรรมสาธารณะสัมพันธ์ที่ไม่อาจเบิกจ่ายได้ทันเวลา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับกรอบคิดว่าทุนเศรษฐกิจสามารถเปลี่ยนรูปเป็นทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและมีพลังต่อรองในสนามมากขึ้น (Bourdieu, 1991)

ในระดับปฏิบัติการ ความพร้อมทางเศรษฐกิจทำหน้าที่เป็นกันชนต่อวัฏจักรงบประมาณและขั้นตอนการเบิกจ่าย ผู้บริหารที่สามารถจัดการสภาพคล่องได้ดีจะคงความต่อเนื่องของงาน ลดแรงเสียดทานทางเวลา และสร้างความมั่นใจแก่ทีมครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการจัดการทรัพยากรให้พร้อมต่อการดำเนินงานและการสนับสนุนครูในสถานการณ์จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ผลที่ตามมาคือความไว้วางใจภายในองค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากครูสัมผัสได้ว่าภารกิจไม่สะดุดแม้ระบบทางการจะล่าช้า

ความพร้อมทางเศรษฐกิจยังมีมิติทางสัญลักษณ์ที่สะท้อนผ่านการจัดวางตนของผู้บริหารในการพบปะเครือข่าย การเข้าร่วมพิธีการ และการดูแลรายละเอียดเล็กน้อยที่ส่งสัญญาณถึงความพร้อมและความเป็นมืออาชีพ ภาษาทางสังคมเช่นนี้ช่วยเพิ่มน้ำหนักให้การสื่อสารเชิงนโยบายและทำให้การโน้มนำเกิดขึ้นได้โดยใช้ต้นทุนน้อยลงในเชิงโต้แย้ง (Goffman, & Erving, 1959) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าหากให้น้ำหนักกับสัญลักษณ์มากเกินไปโดย

ไม่ผูกกับคุณภาพงานจริง อาจก่อให้เกิดอคติและทำให้ทรัพยากรไหลไปสู่กิจกรรมที่ไม่ก่อผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารจึงต้องรักษาสอดคล้องระหว่างภาพและแก่นของงาน

ข้อมูลภาคสนามยังบ่งชี้ว่าการใช้สภาพคล่องส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่ออุดช่องว่างของระบบ แม้ช่วยให้งานราบรื่น แต่มีต้นทุนชีวิตและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน หากขาดกลไกรองรับในระดับองค์กร ความพร้อมทางเศรษฐกิจจึงควรถูกออกแบบให้แปรเป็นระบบ ไม่ใช่ภาระรายบุคคล เช่น กลไกเงินทดรองภายในโรงเรียน กองทุนฉุกเฉินที่โปร่งใส เกณฑ์การใช้จ่ายที่ยึดเป้าหมายผู้เรียน และวงรอบการคืนเงินที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความพร้อมทางเศรษฐกิจไม่ขึ้นอยู่กับกำลังของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559)

ในมิติความสัมพันธ์ ความพร้อมทางเศรษฐกิจที่ถูกใช้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครู กิจกรรมนักเรียน และการสร้างเครือข่ายชุมชน สามารถเปลี่ยนเป็นทุนทางสังคมที่จับต้องได้ ผ่านความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของบุคลากร แนวโน้มนี้สอดคล้องกับข้อเสนอว่าความหนาแน่นและคุณภาพเครือข่ายคือสะพานที่เปลี่ยนทุนชนิดหนึ่งให้หล่อเลี้ยงทุนชนิดอื่นภายในองค์กร (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก) เมื่อเครือข่ายเข้มแข็ง โรงเรียนจะมีอำนาจต่อรองและความสามารถในการระดมทรัพยากรมากขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาเชิงระบบเกิดขึ้นได้จริง

ในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมทางเศรษฐกิจช่วยให้ผู้บริหารออกแบบระบบงานที่คาดคะเนได้ ลดการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้า และยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ตั้งอยู่บนหลักฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมที่เน้นบรรทัดฐานร่วม ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพ (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) เมื่อผูกเข้ากับการสื่อสารที่เปิดเผยและการมีส่วนร่วมของครู ความพร้อมทางเศรษฐกิจจะไม่ใช่ว่าเพียงคำตอบสั้นๆ ของปัญหาเร่งด่วน แต่กลายเป็นโครงค้ำที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเดินหน้าอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ชี้แนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้ใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างมีกลยุทธ์ โดยผนวกทักษะการเงิน การใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน และการสื่อสารสาธารณะ เพื่อลดการพึ่งพาความเสียสละส่วนบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลของทรัพยากรทุกบาทให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ผู้เรียน แนวทางนี้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะผู้บริหารยุคใหม่ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ขนิษฐา พลายเพชร, 2558) และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

โดยสรุป ความพร้อมทางเศรษฐกิจในฐานะกลไกรองรับความไม่แน่นอนของสนามการบริหารคือทุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารรักษาความต่อเนื่องของภารกิจ สร้างความไว้วางใจ และเติมพลังให้การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุนนี้ทรงพลังที่สุดเมื่อ

ถูกเปลี่ยนรูปเป็นระบบขององค์กร เชื่อมกับเครือข่าย และยึดโยงกับหลักฐานผลลัพธ์ผู้เรียนมากกว่าจะเป็นภาระรายบุคคลของผู้บริหารเพียงคนเดียว

4.1.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 แสดงชัดว่าเครือข่ายความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทุนดังกล่าวไม่ได้มีคุณค่าเพียงระดับปัจเจก แต่เป็นพลังเชิงโครงสร้างที่ช่วยให้โรงเรียนเคลื่อนผ่านข้อจำกัดของระเบียบและเวลาราชการไปสู่ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติในห้องเรียนและชุมชนได้จริง แนวโน้มนี้สอดคล้องกับกรอบคิดที่อธิบายว่าทุนทางสังคมเกิดจากความไว้วางใจ ความผูกพัน และการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายซึ่งสามารถนำมาใช้สร้างพลังต่อรองและความชอบธรรมในสนามการศึกษา (Bourdieu, 1986)

ในระดับปฏิบัติการ เครือข่ายเพื่อนร่วมวิชาชีพและเพื่อนร่วมระบบราชการทำหน้าที่เป็นช่องทางลดแรงเสียดทานของกระบวนการงาน ช่วยให้การประสานงานและการอนุมัติทรัพยากรมีความคล่องตัวมากขึ้น การเข้าถึงผู้มีอุปการคุณต่อโรงเรียนผ่านสายสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้ทำให้งานขนาดใหญ่เคลื่อนผ่านจุดคอขวดของระบบได้ทันที่ และยังลดต้นทุนการประสานงานของทีมงานภายในโรงเรียน ผลนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบที่ชี้ว่าเครือข่ายสัมพันธ์มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ข)

มิติของเครือข่ายชุมชนปรากฏเป็นฐานรองรับความอยู่รอดของโรงเรียน โรงเรียนที่ผู้บริหารลงทุนเวลาในการสื่อสารกับผู้นำท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มผู้ปกครอง และภาคีท้องถิ่น พบว่าสามารถระดมทรัพยากรเพื่อกิจกรรมที่จำเป็นได้ก่อนวงจรงบประมาณทางการ เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้น การร่วมมือเชิงนโยบายระดับพื้นที่จึงเกิดขึ้นได้รวดเร็ว และแปรเปลี่ยนเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ตอกย้ำความชอบธรรมของโรงเรียนในสายตาชุมชน สอดรับกับข้อเสนอเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ต้องถูกหล่อหลอมร่วมกับบริบทสังคมท้องถิ่นจึงจะเกิดเสถียรภาพระยะยาว (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558)

เครือข่ายระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกันทำหน้าที่เป็นพลังร่วมที่ยกระดับทั้งการจัดงานและภาพลักษณ์องค์กร การเกื้อหนุนกันของผู้บริหารหลายโรงเรียนไม่เพียงแบ่งเบาทรัพยากรและภารกิจ แต่ยังสร้างสัญญาณถึงความเป็นชุมชนทางวิชาชีพ ทำให้โรงเรียนได้รับการมองเห็นและยอมรับมากขึ้นในระดับพื้นที่ แนวโน้มนี้สอดคล้องกับมุมมองว่าวัฒนธรรมองค์กรที่

เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วม และแบบแผนการสื่อสารที่ไว้วางใจกันได้ จะสร้างแรงคาดหวังร่วมและยกระดับมาตรฐานงานให้คาดคะเนได้มากขึ้น (Schein และ H., 2010)

เวทีอบรม ประชุมวิชาการ และกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน เป็นพื้นที่ก่อรูปทุนทางสังคมเชิงสถาบัน ผู้บริหารที่เข้าร่วมอย่างสม่ำเสมอสามารถเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ชั่วคราวให้กลายเป็นเครือข่ายอ้างอิงซึ่งเรียกใช้ได้เมื่อเผชิญปัญหาเร่งด่วน ส่งผลให้การเชื่อมโยงกับหน่วยงานรัฐ ภาคสุขภาพ และการพัฒนาสังคมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และลดการพึ่งพาช่องทางทางการเพียงช่องทางเดียว ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนให้โรงเรียนลงทุนเชิงสัมพันธ์อย่างเป็นระบบควบคู่ไปกับการลงทุนทางทรัพยากร (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559)

ในเชิงยุทธศาสตร์ การออกแบบเครือข่ายให้ทำงานเป็นระบบ มากกว่าพึ่งพาบุคคล คือหัวใจของความยั่งยืน โรงเรียนควรกำหนดแผนที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุจุดเชื่อมต่อสำคัญ สร้างปฏิทินปฏิสัมพันธ์ประจำปี และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ของเครือข่ายที่โยงกับเป้าหมายผู้เรียนและคุณภาพการสอน แนวทางนี้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะผู้บริหารยุคใหม่ที่เน้นการทำงานเครือข่าย การสื่อสารเชิงนโยบาย และการใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน (ขนิษฐา พลายนเพ็ชร, 2558) การยกระดับเครือข่ายจากความสัมพันธ์รายบุคคลไปสู่โครงข่ายองค์กร ยังช่วยลดความเสี่ยงเชิงสถาบันเมื่อมีการย้ายตำแหน่งของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ชี้โทษเชิงโครงสร้างของการขาดเครือข่าย โรงเรียนที่ผู้บริหารตัดขาดจากชุมชนหรือเวทีวิชาชีพมักเผชิญแรงเสียดทานสูง ถูกตั้งคำถามด้านความชอบธรรม และเปราะบางต่อการร้องเรียนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานว่าความไว้วางใจทางสังคมและส่วนร่วมของชุมชนเป็นเงื่อนไขของทุนสาธารณะสำหรับโรงเรียนในระยะยาว (ธนกฤต เปรมสวัสดิ์, 2558) ด้านกลับกัน ผู้บริหารที่มีทุนเครือข่ายสืบทอดจากพื้นที่เดิมแม้เริ่มต้นได้เปรียบ แต่หากไม่รักษาความจริงใจและผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ทุนดังกล่าวย่อมเสื่อมแรงได้เช่นกัน

ในเชิงนโยบาย งานวิจัยเสนอให้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษา หนุนกลไกเครือข่ายเชิงสถาบัน เช่น เครือข่ายโรงเรียนพี่เลี้ยง กลุ่มพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารข้ามเขต และแพลตฟอร์มข้อมูลร่วม เพื่อเปลี่ยนทุนทางสังคมจากทรัพยากรที่ผูกกับบุคคลไปเป็นสินทรัพย์สาธารณะของระบบ อีกทั้งควรมีกลไกติดตามผลลัพธ์ของเครือข่ายที่สะท้อนถึงคุณภาพผู้เรียน วินัยเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจของชุมชน เพื่อให้การลงทุนเชิงสัมพันธ์ก่อผลที่ตรวจสอบได้ (พรทิพย์ จัปจิตต์, 2559)

โดยสรุป เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคมที่แปลงเป็นพลังเชิง

สัญลักษณ์และทุนทางวัฒนธรรมของผู้บริหารในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา ช่วยลดแรงเสียดทานของระบบ สร้างความชอบธรรม และเพิ่มอำนาจต่อรอง ทุนของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่ที่ความรู้หรือทรัพยากรทางการเงิน หากรวมถึงเครือข่ายที่ได้รับการออกแบบให้ทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และผูกกับผลลัพธ์ผู้เรียน อันเป็นเงื่อนไขให้โรงเรียนยืนหยัดท่ามกลางพลวัตและข้อจำกัดของระบบการศึกษาร่วมสมัย

4.1.6 คุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา

ในสนามการบริหารสถานศึกษาปัจจุบัน ความสำเร็จไม่ได้วัดจากการบรรลุภารกิจตามตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว หากตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรมที่กำกับการครองตน ครองคน และครองงานอย่างสม่ำเสมอ ข้อค้นพบของการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหารที่ยึดหลักคุณธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเดินหน้าได้จริง ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบนโยบายระดับชาติที่กำหนดให้สถานศึกษาบริหารด้วยธรรมาภิบาลและความโปร่งใสเป็นหัวใจของคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

เมื่อมองผ่านกรอบแนวคิดเรื่องทุนในสนาม ของบูดีเยอร์ คุณธรรมของผู้บริหารทำงานเสมือนทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ก่อรูปความชอบธรรม ทำให้คำสั่งการ มีน้ำหนัก และแปลงพลังความไว้วางใจให้เป็นความร่วมมือในระดับปฏิบัติการได้จริง ผลการวิจัยที่พบว่าความยุติธรรม ความจริงใจ และความสม่ำเสมอของผู้บริหารนำไปสู่ความศรัทธา จึงสอดคล้องกับมโนทัศน์ว่าทุนเชิงสัญลักษณ์จะเกิดผลก็ต่อเมื่อได้รับการยอมรับจากผู้คนในสนาม และถูกทำให้ชอบธรรมผ่านการรับรู้ร่วมในบริบทวิชาชีพ (Bourdieu, 1991)

ข้อมูลภาคสนามที่สะท้อนว่าผู้บริหารบางรายใช้ทรัพยากรส่วนตนเพื่อประคองงานในยามฉุกเฉิน หรือขับเคลื่อนโครงการเพื่อประโยชน์ของนักเรียน ยังทำให้เห็นว่าคุณธรรมในบริบทโรงเรียนเป็นคุณธรรมเชิงปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงถ้อยแถลงเชิงนามธรรม การปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับแนวนโยบายการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมที่เน้นการยึดมั่นข้อสัตย์ รับผิดชอบ และจิตอาสาในกิจวัตรของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในด้านการบริหารบุคคล ผลวิจัยที่พบว่าผู้บริหารซึ่งยุติธรรมและใส่ใจความแตกต่าง ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมพัฒนา สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใสในทุกขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

เมื่อนำผลการวิจัยมาพิจารณาร่วมกับเอกสารนโยบายและงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง จะเห็นภาพสอดคล้องชัดเจนว่า คุณธรรมของผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมระหว่างกฎระเบียบเชิงโครงสร้างกับความเป็นจริงเชิงปฏิบัติในโรงเรียน คุณธรรมจึงแปรสภาพเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ยกระดับความน่าเชื่อถือ และเป็นทุนทางสังคมที่แข็งแกร่งร่วมมือของครู ชุมชน และภาคีเครือข่าย ผลที่เกิดขึ้นคือองค์กรมีพลังศรัทธาร่วม สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการได้อย่างยั่งยืน โดยมีทิศทางสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของประเทศและมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

กล่าวโดยสรุป คุณธรรมมิใช่ส่วนเติมแต่งของความเป็นผู้นำ แต่เป็นทุนแกนกลางที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดำรงอยู่ในสนามวัฒนธรรมได้อย่างมีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับทางสังคม ผลการวิจัยของงานนี้จึงยืนยันว่าการเป็นคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา คือการลงทุนเชิงระบบ ที่แปลงเป็นความไว้วางใจ ความร่วมมือ และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนในระยะยาว

4.2 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 2 ทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.1 ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา

1) แรงผลักดันจากสนามสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าแรงผลักดันให้ครูก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารมิได้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของเส้นทางอาชีพ หากทำหน้าที่เป็นชุดทุนที่จำเป็นสำหรับการยืนหยัดและต่อกรในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อค้นพบนี้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเฉพาะข้อที่สองอย่างชัดเจน เนื่องจากแรงผลักดันถูกทำงานผ่านทุนคุณค่าและแรงจูงใจภายใน ทุนทางวัฒนธรรมเชิงคุณวุฒิ ทุนเชิงกลยุทธ์ในการฉวยโอกาส และเรียนรู้เร็ว และทุนความคิดเชิงระบบ ซึ่งต่างแปลงค่าไปสู่ความชอบธรรมของบทบาทผู้นำเมื่อได้รับการยอมรับเข้าภายในสนามตามตรรกะการแปลงทุนของบูดีเยอร์ (Bourdieu, 1986)

ประการแรก ทุนคุณค่าและแรงจูงใจภายในทำหน้าที่เป็นฐานพลังในการเผชิญโครงสร้างราชการที่ซับซ้อนและภาระงานนอกบทบาทครู แรงผลักดันที่ยึดโยงกับจริยธรรมวิชาชีพและความรับผิดชอบต่อผู้เรียนทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ขยับจากการปฏิบัติการสู่การกำหนดทิศทาง โดยสังขมเป็นนิสัยการปฏิบัติที่สอดรับกติกาของสนามหรือ ฮาบิทัส ซึ่งค่อย ๆ แปรเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลของการตัดสินใจสะท้อนต่อคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Bourdieu, 1991)

ประการที่สอง ทูทางวัฒนธรรมเชิงคุณวุฒิ โดยเฉพาะความรู้ด้านบริหาร การศึกษาและวุฒิระดับสูง ทำหน้าที่สองชั้น ทั้งในฐานะองค์ความรู้สำหรับออกแบบระบบ และในฐานะสัญญาณความน่าเชื่อถือในเวทีราชการ เมื่อความรู้ดังกล่าวถูกทำให้เป็นแนวปฏิบัติที่ ตรวจสอบได้ เช่น ระบบงานที่ชัดเจน ตัวชี้วัดที่ติดตามได้ และการสื่อสารเชิงหลักฐาน ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเพิ่มขึ้นและถูกยอมรับกว้างขวางขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565ก) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าทูทาง วัฒนธรรมสามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้เมื่อเข้ากับกติกาและพิธีกรรมของสนาม (Bourdieu, 1986)

ประการที่สาม ทุนเชิงกลยุทธ์ในการขวยโอกาสและเรียนรู้เร็วคือเครื่องมือ สำคัญในสนามที่โอกาสทางตำแหน่งไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย การไม่รอความพร้อมสมบูรณ์ หากตัดสินใจ รับบทบาทแล้วเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติ ทำให้สามารถย้ายจุดยืนในสนามได้จริง และเร่งการสะสมทุน ทางสังคมผ่านผลงานที่จับต้อง (Bourdieu, 1991)

ประการที่สี่ ทุนความคิดเชิงระบบทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ขยับจากมุมมอง ระดับชั้นเรียนสู่ระดับโรงเรียน เห็นความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร นวัตกรรม งบประมาณ และ ชุมชน ผลคือการตัดสินใจหลักเลียงงานเฉพาะกิจ กระจายทรัพยากรด้วยเหตุผล และรักษาความ โปร่งใสตามเกณฑ์ธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่กำหนดการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบเป็น เงื่อนไขหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565b) เมื่อการตัดสินใจเชิงระบบ สร้างผลที่ตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำจึงค่อย ๆ บรรลุความชอบธรรมบน ฐานของผลงาน มากกว่าบารมีที่สืบทอดจากวิทยวุฒิ (Bourdieu, 1986)

ในระดับพลวัตของสนาม ข้อค้นพบสะท้อนวงจรการแปลงทุนที่เกื้อหนุนกัน ทุนคุณค่าและแรงจูงใจภายในผลักดันให้ลงมือทำจริง ทุนเชิงคุณวุฒิแปลงเป็นระบบงานและ หลักฐาน ทุนเชิงกลยุทธ์เปิดช่องทางสู่งานที่ทำหาย และทุนความคิดเชิงระบบทำให้ผลลัพธ์มีความ ยั่งยืน วงจรนี้เมื่อถูกทำซ้ำย่อมเพิ่มน้ำหนักเชิงสัญลักษณ์ให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสายตาครู ผู้ปกครอง และชุมชน (Bourdieu, 1991)

เชิงระบบ ข้อเสนอจากผลการวิจัยคือการสร้างทางขึ้นที่ยึดชุดทุนดังกล่าวเป็น เงื่อนไขสำคัญมากกว่าอาวุโส ได้แก่ เส้นทางฝึกประสบการณ์จริง การฝึกเลี้ยงเชิงระบบ การ ประเมินที่ให้น้ำหนักกับการแปลงทุนเป็นผลลัพธ์ และเวทีสะท้อนคิดด้านคุณธรรมและธรรมาภิ บาลอย่างสม่ำเสมอ กลไกเหล่านี้จะเชื่อมทุนคุณค่า วุฒิความรู้ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้เร็ว และ

ความคิดเชิงระบบเข้ากับความต้องการของสนาม ทำให้การเปลี่ยนผ่านจากครูสู่ผู้บริหารมีความชอบธรรมและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565a)

กล่าวโดยสรุป แรงผลักดันสู่การเป็นผู้บริหารทำหน้าที่เป็นทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยก่อรูปเป็นทุนคุณค่าและแรงจูงใจภายในที่ค้ำจุนการยืนระยะ ทุนทางวัฒนธรรมเชิงคุณวุฒิที่แปลงเป็นระบบงานและหลักฐาน ทุนเชิงกลยุทธ์ที่เปิดช่องให้ย้ายจุดยืนในสนาม และทุนความคิดเชิงระบบที่ทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน เมื่อกระบวนการแปลงทุนดำเนินต่อเนื่อง ชุดทุนเหล่านี้จะหลอมรวมเป็นความชอบธรรมของการนำที่ตั้งอยู่บนผลงานและหลักฐาน สนองต่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สอง และสอดคล้องทั้งกรอบทฤษฎีทุนและสนามของบูร์ดิเยอและแนวนโยบายพัฒนาผู้นำสถานศึกษาของหน่วยงานกำกับ (Bourdieu, 1986)

2) การสั่งสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ชี้ชัดว่า การสั่งสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสบการณ์หน้างานได้หล่อหลอมทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งเชื่อมโยงและแปลงค่าเกื้อหนุนกัน จนกลายเป็นความชอบธรรมของบทบาทผู้นำในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bourdieu, 1986)

ในมิติทุนทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ครูทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเข้าใจกลไกกฎหมาย ระเบียบ และกระบวนการงานเชิงวิชาชีพแบบลงมือจริง ความรู้นี้ทำให้การตัดสินใจเชื่อมโยงตรรกะนโยบายเข้ากับข้อเท็จจริงของห้องเรียน ลดช่องว่างระหว่างเอกสารกับการปฏิบัติ และก่อตัวเป็นสำนึกเชิงปฏิบัติที่ช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็วในภาวะกดดัน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง ฮาบิทัส และการปฏิบัติซ้ำที่ทำให้บุคคลอ่านกติกาของสนามได้อย่างเหมาะสม (Bourdieu, 1991) เมื่อทุนทางวัฒนธรรมเช่นนี้ถูกทำให้เป็นระบบงานที่มีขั้นตอน ตัวชี้วัด และหลักฐานติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้จะค่อยสะสมเป็นความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่ในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในมิติทุนทางสังคม ความร่วมมือแนวราบที่ก่อรูปจากการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานท้องถิ่น ช่วยลดแรงเสียดทานทางราชการ เปิดทางให้การประสานงานและการเข้าถึงทรัพยากรเดินทางได้จริง เครือข่ายเช่นนี้ทำให้ผู้บริหาร

รุ่นใหม่มีฐานต่อรองและที่พึ่งในสถานการณ์เร่งด่วน สนองข้อค้นพบในบริบทไทยที่ชี้ว่าความไว้วางใจจากกิจกรรมร่วมซ้ำ ๆ สามารถต่อยอดเป็นทุนทางสังคมที่ใช้งานได้จริง (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก) เมื่อเครือข่ายขยายตัวบนฐานงานจริง ความร่วมมือก็จะค่อย ๆ ยืนยันบทบาทผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ผลสัมฤทธิ์ที่ตรวจจับได้จากงานหน้างานยังแปลงสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ในสายตาชุมชนวิชาชีพ ภาพลักษณ์ผู้นำที่ลงมือทำ อธิบายเหตุผลได้ และรักษามาตรฐานงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทำให้ความน่าเชื่อถือไม่ขึ้นกับอายุงานหรือสถานะเดิม หากตั้งอยู่บนหลักฐานของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับข้อเสนอว่าทุนเชิงสัญลักษณ์ก่อรูปจากการยอมรับซ้ำในสนามเมื่อผลงานตอบกติกาสังคมคาดหวัง (Bourdieu, 1991) และเกาะเกี่ยวกับหลักฐานคุณภาพงานที่สาธารณะรับรู้ (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559)

พลวัตสำคัญที่เด่นชัด คือ วงจรการแปลงทุนระหว่างกัน ประสพการณ์ครูหล่อหลอมทุนทางวัฒนธรรมและเครือข่ายการทำงาน เมื่อนำไปสู่ผลงานที่สัมผัสได้ ผลดังกล่าวถูกยอมรับเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มน้ำหนักเสียงของผู้นำ และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นก็เปิดทางให้เข้าถึงทรัพยากรใหม่ ๆ ทำให้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมเติบโตเป็นลำดับ วงจรนี้อธิบายความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวายแม้อยู่ในโครงสร้างที่เข้มงวด (Bourdieu, 1986)

ในระดับการพัฒนาสมรรถนะการนำ ประสพการณ์หัวหน้างานตั้งแต่ยังเป็นครู เช่น งานวิชาการ การเงินพัสดุ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกิจกรรมขนาดใหญ่ ทำหน้าที่เป็นห้องซ้อมภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ ทักษะการคาดการณ์ การป้องกันความเสี่ยง และการสื่อสารข้ามรุ่นที่เติบโตจากหน้างาน ทำให้เมื่อก้าวสู่บทบาทบริหาร การตัดสินใจยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและลดภาระส่วนเกินที่ไม่ก่อคุณค่าต่อครูและนักเรียน แนวโน้มนี้สอดคล้องกับกรอบธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

เมื่อนำข้อค้นพบทั้งหมดมาสังเคราะห์ การสังสมประสพการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นทุนที่จำเป็นในสามมิติหลักของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย คือ หนึ่ง ทุนทางวัฒนธรรมที่ทำให้การตีความนโยบายสอดคล้องกับหน้างานจริงและพัฒนาเป็นระบบงานที่ตรวจสอบได้ สอง ทุนทางสังคมจากเครือข่ายแนวราบที่ลดแรงเสียดทานและเพิ่มช่องทางทรัพยากรอย่างโปร่งใส สาม ทุนเชิงสัญลักษณ์จากผลลัพธ์

สม่ำเสมอที่ยืนยันความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่ กลไกแปลงทุนระหว่างสามมิตินี้เสริมพลังกัน ต่อเนื่องและยืนยันวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สองอย่างครบถ้วน (Bourdieu, 1991)

เชิงระบบ งานวิจัยเสนอให้จัดเส้นทางพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ที่บ่มเพาะทุนจากประสบการณ์ครูอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ การหมุนเวียนบทบาทงานสำคัญตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การประกบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น การทำงานร่วมกับชุมชนอย่างมีเกณฑ์กำกับ และการประเมินจากหลักฐานเชิงปฏิบัติจริง เพื่อเร่งการก่อรูปทุนและการแปลงทุนให้เกิดผลในองค์กร สอดคล้องกับแนวทางคุณภาพของหน่วยงานกำกับที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และผลลัพธ์ของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กล่าวโดยสรุป การสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษามีใช่เพียงภูมิหลังวิชาชีพ แต่คือทุนแกนกลางที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเย็นหยัด ต่อรอง และขับเคลื่อนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสนามวัฒนธรรมร่วมสมัยได้จริง เมื่อทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ก่อรูปจากหน้างานถูกจัดวางเป็นระบบ ทำซ้ำได้ และสื่อสารด้วยหลักฐาน ความชอบธรรมของการนำจึงตั้งอยู่บนผลงาน มีขั้นตอนบารมีแบบเดิม ตรงตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ (Bourdieu, 1986)

3) การต่อรองภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ไม่สอดคล้องกับทุนและอัตลักษณ์ของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ตอกย้ำว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเย็นหยัดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้เมื่อแปรการสังสมประสบการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปฮาบิทัสของผู้บริหารสถานศึกษาให้กลายเป็นทุนที่ใช้การได้จริง ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ข้อค้นพบนี้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเฉพาะข้อที่สองอย่างชัดเจน เพราะแสดงให้เห็นกระบวนการแปลงทุนที่สอดคล้องกับกติกาของสนามและสร้าง ความชอบธรรมของการนำในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bourdieu, 1986)

ประสบการณ์ครูทำหน้าที่หล่อหลอมทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่เติบโตจากหน้าชั้นเรียนเข้าใจกลไกกฎหมาย ระเบียบ และกระบวนการของโรงเรียนจากการลงมือทำจริง จึงตีความนโยบายให้เชื่อมกับข้อเท็จจริงของห้องเรียนได้ ลดช่องว่างระหว่างเอกสารกับการปฏิบัติ และก่อรูปสำนึกเชิงปฏิบัติที่ช่วยตัดสินใจอย่างทันท่วงทีในภาวะกดดัน (Bourdieu, 1991) เมื่อนำทุนนี้ไปจัดวางเป็นระบบงานที่มีปฏิทิน ขั้นตอน ตัวชี้วัด และหลักฐานติดตาม การตัดสินใจย่อมตั้งอยู่บนข้อมูลและความโปร่งใสตามกรอบธรรมาภิบาลของหน่วยงานกำกับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในมิติทุนทางสังคม เครือข่ายแนวราบที่เกิดจากการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานรัฐ ช่วยลดแรงเสียดทานของระบบเปิดทางให้การประสานงานและการเข้าถึงทรัพยากรเดินทางได้จริง เครือข่ายที่ก่อตัวจากกิจกรรมร่วมซ้ำ ๆ จึงกลายเป็นทุนเชิงความสัมพันธ์ที่หยิบใช้ได้เมื่อเผชิญภารกิจเร่งด่วนหรือกระบวนการทางการดำเนินซ้ำ (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ข) การขยายเครือข่ายบนหลักฐานงานที่ตรวจสอบได้ยังสอดคล้องกับแนวทางการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบที่โรงเรียนของรัฐพึงยึดถือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ผลสัมฤทธิ์ที่จับต้องได้จากการทำงานหน้างานอย่างสม่ำเสมอถูกแปะเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ ภาพลักษณ์ผู้นำที่ลงมือทำ อธิบายเหตุผลได้ และรักษามาตรฐานงานอย่างสม่ำเสมอ ต้นแบบปลาย ทำให้ความน่าเชื่อถือมีได้ขึ้นกับอายุงานหรือสถานะเดิม หากตั้งอยู่บนหลักฐานของผลลัพธ์ที่ประจักษ์ในสาธารณะ (Bourdieu, 1991) งานที่มีคุณภาพและความต่อเนื่องยังย้ำความเชื่อถือในวงวิชาชีพและสังคมโรงเรียน (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559)

กลไกสำคัญคือวงจรการแปลงทุนระหว่างกัน ประสพการณ์ครูสร้างทุนทางวัฒนธรรมและเครือข่าย เมื่อเกิดผลงานที่ตรวจสอบได้ ผลนั้นจะได้รับการยอมรับเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ซึ่งเพิ่มน้ำหนักเสียงของผู้นำ และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นก็เปิดช่องให้เข้าถึงทรัพยากรใหม่ ทำให้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมเติบโตต่อเนื่อง วงจรนี้อธิบายว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถยืนระยะได้แม้อยู่ในโครงสร้างที่เข้มงวด (Bourdieu, 1986)

มิติการพัฒนาสมรรถนะการนำก็เติบโตมาจากบทบาทหัวหน้างานตั้งแต่ยังเป็นครู ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ การเงินพัสดุ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือกิจกรรมขนาดใหญ่ ประสพการณ์เหล่านี้ทำหน้าที่เป็นห้องซ้อมภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ สร้างทักษะการคาดการณ์ การป้องกันความเสี่ยง และการสื่อสารข้ามรุ่น เมื่อต่อยอดเป็นระบบงานที่ชัดเจน ผลลัพธ์ย่อมสอดคล้องกับมาตรฐานความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการคุ้มค่าที่หน่วยงานกำกับเน้นย้ำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โดยสรุป การสั่งสมประสพการณ์ภาคสนามจากการเป็นครูกับการก่อรูปหาบิทัศของผู้บริหารสถานศึกษามีใช่เพียงภูมิหลังวิชาชีพ แต่เป็นทุนแกนกลางของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสามมิติสำคัญ ได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรมที่ทำให้นโยบายเชื่อมกับหน้างาน ทุนทางสังคมที่สร้างพลังการต่อรองและความร่วมมือ และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ค้ำจุนความชอบธรรมของบทบาทผู้นำ เมื่อทุนทั้งสามถูกจัดวางเป็นระบบ ทำซ้ำได้ และสื่อสารด้วยหลักฐาน ผู้บริหารรุ่นใหม่ย่อม

ต่อตรงกับโครงสร้างที่แข็งแกร่งได้อย่างมีศักดิ์ศรีและพาโรงเรียนก้าวสู่คุณภาพที่จับต้องได้ (Bourdieu, 1991)

4.2.2 ศักยภาพที่ถูกดึงออกมาใช้ในสนาม

1) งานเชิงประจักษ์กับการนิยามความสำเร็จในสนามการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ชี้ชัดว่าความชอบธรรมของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้ตั้งอยู่บนตำแหน่งตามโครงสร้าง หากตั้งอยู่บนผลงานเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบได้จริงทั้งในระดับระบบ กระบวนการ และผลลัพธ์ของผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นกลไกการแปลงทุนจากทุนทางวัฒนธรรมสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลงานได้รับการยอมรับซ้ำในสนามการศึกษา (Bourdieu, 1986) แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอว่าการยืนหยัดของผู้นำรุ่นใหม่ต้องพึ่งฐานหลักฐานมากกว่าบรรทัดฐานจารีต (Bourdieu, 1991)

หัวใจของการก่อรูปทุนเริ่มที่ทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายดึงความรู้เรื่องระเบียบงาน การเงินพัสดุ การออกแบบกิจกรรม และการประเมินผลที่สั่งสมมาตั้งแต่บทบาทครูและหัวหน้างาน มาจัดวางเป็นระบบงานที่มีปฏิทิน ขั้นตอน ตัวชี้วัด และหลักฐานติดตามอย่างเป็นทางการ ผลที่เกิดขึ้นคือช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติแคบลง การตัดสินใจตั้งอยู่บนข้อมูล และความโปร่งใสกลายเป็นวิถีขององค์กรตามหลักธรรมาภิบาลสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

จากนั้นทุนดังกล่าวถูกยกระดับผ่านการจัดกิจกรรมเป็นหลักฐานคุณภาพของการเรียนรู้ เมื่อการออกแบบกิจกรรมผูกกับสมรรถนะหลักของหลักสูตรและมีเอกสารวิชาการรองรับ โรงเรียนจึงสื่อสารคุณภาพได้ทั้งภายในและภายนอก ก่อให้เกิดการยอมรับที่แปลงทุนทางวัฒนธรรมสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน (Bourdieu, 1991) ผลลัพธ์นี้ช่วยขยายพื้นที่ความน่าเชื่อถือของผู้นำและองค์กรในสายตาสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ทุนทางสังคมทำหน้าที่เป็นแรงหนุนอย่างเด่นชัด เครือข่ายแนวราบกับครูผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานรัฐในพื้นที่ ลดแรงเสียดทานของระบบและเร่งการประสานงานในการกิจเร่งด่วน ความไว้วางใจที่เกิดจากการลงมือทำร่วมกันซ้ำ ๆ กลายเป็นทุนความสัมพันธ์ที่หยิบใช้ได้จริงและต่อรองได้ในสนาม (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ข) เมื่อเครือข่ายตั้งอยู่บนผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ ทุนทางสังคมจึงไม่ใช่เพียงความคุ้นเคย แต่เป็นโครงรองรับการตัดสินใจที่มีน้ำหนักทางวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแล ภาครัฐชุมชน และการประเมินภายนอก ทำให้ผลงานผ่านการสอบทานและรับรองอย่างเป็นระบบ เมื่อการยอมรับจากภายนอกเกิดขึ้น ทุนเชิงสัญลักษณ์ของทั้งผู้บริหารและโรงเรียนเพิ่มขึ้น และย้อนมาหนุนทุนทางสังคมให้เข้มแข็งกว่าเดิม กลไกเชิงพหุทุนนี้สอดคล้องกับตรรกะการแปลงทุนในสนามของการศึกษา (Bourdieu, 1986)

ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยต้องพิสูจน์ตนผ่านงานเอกสารที่รัดกุม การประสานหลายฝ่าย และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง นี่จึงไม่ใช่งานเสริม หากเป็นยุทธศาสตร์หลักในการสร้างความชอบธรรม เมื่อน้ำหนักความเชื่อถือเพิ่มขึ้น การตัดสินใจครั้งต่อไปจะคล่องตัวและได้รับความร่วมมือมากขึ้น (Bourdieu, 1991)

ในมุมมองนโยบาย ควรเร่งกลไกหนุนเสริมทุนที่จำเป็นอย่างเป็นระบบ เช่น การหมุนเวียนบทบาทงานสำคัญตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การพี่เลี้ยงข้ามรุ่นเพื่อถ่ายทอดเครือข่าย การพัฒนาความรู้เชิงระเบียบและงบประมาณบนฐานหลักฐานเชิงปฏิบัติ และการประเมินผู้บริหารที่ให้น้ำหนักต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและคุณภาพความร่วมมือ มากกว่าปัจจัยด้านอาวุโส แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบคุณภาพและธรรมาภิบาลของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โดยสรุป ผลงานเชิงประจักษ์ทำหน้าที่เป็นภาษากลางที่แปรเปลี่ยนความลังเลให้เป็นความไว้วางใจ และแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ตามลำดับ จนก่อรูปอำนาจการนำที่ตั้งอยู่บนคุณภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ มากกว่าการพึ่งพาอาวุโสหรือยศศักดิ์เพียงด้านเดียว ข้อสรุปนี้ยืนยันสาระของทุนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทย (Bourdieu, 1986) และสอดคล้องกับแนวทางที่หน่วยงานกำกับกำหนดไว้เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

2) การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนาม

ผลการวิเคราะห์พบว่า การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามของผู้บริหารเจเนอเรชันวายทำหน้าที่เป็นทุนตั้งต้นที่แปลงความเป็นผู้นำร่วมสมัยให้ยืนหยัดได้จริงท่ามกลางบรรทัดฐานดั้งเดิมของสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกทำให้เป็นระบบงาน โปร่งใส และตรวจสอบได้ จะค่อยสะสมคุณค่าและได้รับการยอมรับจนกลายเป็นความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ในสายตาครู ผู้ปกครอง และชุมชน (Bourdieu, 1991)

ภายใต้กรอบคิดทุนกับสนาม การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามเริ่มทำงานในฐานะทุนทางวัฒนธรรมเชิงฝังตัว คือความกล้า การปรับตัว และการเรียนรู้ไม่หยุดยั้ง เมื่อถูกนำไปใช้ซ้ำในสถานการณ์จริงจนเกิดผลงานที่จับต้องได้ ทุนนี้จะถูกแปลงเป็นทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจของเครือข่าย แล้วต่อยอดเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อสังคมในสนามยอมรับอย่างเปิดเผย (Bourdieu, 1986)

กลไกสำคัญของการแปลงทุนคือการทำให้ความคิดใหม่กลายเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำได้ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยกระดับการจัดกิจกรรมให้เป็นพื้นที่การเรียนรู้ที่มีเป้าหมายตัวชี้วัด และหลักฐานรองรับ ไม่ใช่เพียงเวทีแสดงออก เมื่อโรงเรียนมีปฏิทิน ขั้นตอน และเอกสารติดตามที่ชัดเจน ผลงานจึงเคลื่อนตัวได้ทั้งภายในและภายนอก ช่วยเปลี่ยนการประเมินจากความรู้สึกไปสู่หลักฐาน และหนุนให้ความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในระดับความสัมพันธ์ การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายออกแบบการทำงานแนวราบ เปิดพื้นที่ร่วมคิดร่วมทำ และเชื่อมโยงเครือข่ายครู นักเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น การทำงานร่วมที่ยึดข้อมูลและผลลัพธ์ร่วมกันสร้างทุนทางสังคมที่ไว้วางใจได้ ซึ่งมีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการเร่งรัดภารกิจที่ระบบทางการดำเนินช้า (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นคานาผ่อนแรงของทุนชุดนี้ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเก็บข้อมูล อนุมัติงาน และรายงานผลแบบใกล้เวลาจริง ช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์ไม่หยุดอยู่ที่โต๊ะเดียว แต่เดินทางสู่หลักฐานที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ นำไปสู่การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่มุ่งความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การสร้างภาพลักษณ์เชิงประจักษ์จึงเป็นผลต่อเนื่องของทุนคิดนอกกรอบ เมื่อผลงานถูกตรวจทานจากเวทีภายนอกและสื่อสารสม่ำเสมอ ความยอมรับที่เกิดขึ้นจะย้อนกลับมาเสริมทั้งทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมให้เติบโต เกิดวงจรการแปลงทุนที่ทำให้บทบาทผู้นำมั่นคงยิ่งขึ้น (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559)

โดยสรุป การคิดนอกกรอบในฐานะทุนการเคลื่อนตัวภายในกรอบของสนามคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็นกลไกตั้งต้นที่เชื่อมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับหลักฐานเชิงระบบ สร้างเครือข่ายความไว้วางใจ และยกระดับเป็นความชอบธรรมของผู้นำเมื่อผลลัพธ์ถูกทำซ้ำและตรวจสอบได้ การดำเนินงานเช่นนี้ทำ

ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถต่อรองกับโครงสร้างที่เปลี่ยนซ้ำ และพาโรงเรียนก้าวสู่คุณภาพที่ยั่งยืน บนฐานธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม (Bourdieu, 1991)

3) ทุณสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ชี้ชัดว่า ทุณสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารทำหน้าที่เป็นทุนตั้งต้นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุณดังกล่าวเริ่มต้นในฐานะทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังในตัวบุคคลก่อนค่อยแปลงเป็นทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจ และยกระดับเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลงานได้รับการยอมรับในวงกว้าง (Bourdieu, 1986)

ในมิติการจัดการภายใน สมรรถนะดิจิทัลช่วยให้ระบบงานเดินจริง ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การติดตามตัวชี้วัด ไปจนถึงการสื่อสารเชิงหลักฐานกับครูและผู้ปกครอง การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อตารางงาน การส่งเอกสาร และการเก็บแบบฟอร์ม ลดเวลาสูญเสียและลดความคลุมเครือ เสริมคุณภาพความโปร่งใสและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลด้านการบริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในมิติความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระบบคิดต่างวัย โดยเปิดพื้นที่สื่อสารที่ง่ายและเข้าถึงได้ เช่น ห้องประชุมออนไลน์ กลุ่มประสานงานแบบเรียลไทม์ และฐานข้อมูลร่วมที่อัปเดตต่อเนื่อง เมื่อทุกฝ่ายเห็นข้อมูลชุดเดียวกัน การทำงานแนวราบเกิดขึ้นจริง ความคลาดเคลื่อนจากการตีความลดลง และเกิดเครือข่ายไว้วางใจที่ใช้ได้ในสถานการณ์เร่งด่วน (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

ทุณสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารยังยกระดับกิจกรรมและชุมนุมจากพิธีการสู่พื้นที่เรียนรู้ที่วัดผลได้จริง ผ่านการกำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ หลักฐานเชิงสื่อ และแฟ้มข้อมูลสะท้อนผล เมื่อชิ้นงานของนักเรียนถูกเชื่อมกับฐานข้อมูลและสื่อดิจิทัล โรงเรียนจึงสื่อสารคุณภาพได้กระชับและน่าเชื่อถือในสายตาชุมชนและเวทีภายนอก ความทันสมัยจึงไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ หากทำหน้าที่เป็นสัญญาณของความพร้อมและความเป็นมืออาชีพ อันแปรเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว (Bourdieu, 1991)

ระดับนโยบายโรงเรียน สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารเจเนอเรชันวายทำให้การตัดสินใจตั้งอยู่บนข้อมูลจริง ตั้งแต่งานวางแผนทรัพยากร งานบุคคล ไปจนถึงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การมีแดชบอร์ดที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้ม ทำให้มาตรการที่กำหนดมีน้ำหนักและอธิบายเหตุผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน สอดรับกับทิศทางการบริหารที่ย้ำ

คุณภาพผู้เรียน ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

อย่างไรก็ดี สมรรถนะดิจิทัลจะออกมาเป็นทุนได้ก็ต่อเมื่อถูกทำให้เป็นระบบ และวัฒนธรรมงานที่ทำซ้ำได้ ไม่ยึดติดเฉพาะบุคคล ผลการวิจัยเสนอให้สถาปนากลไกที่เลี้ยงข้ามรุ่น หลักสูตรอบรมภายในด้านการจัดการข้อมูล ตลอดจนมาตรฐานจริยธรรมการใช้สื่อดิจิทัล ทั้งหมดนี้ช่วยเร่งการแปลงสมรรถนะรายบุคคลสู่สมรรถนะองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ผลลัพธ์ที่ส่งสมจากการใช้เทคโนโลยีอย่างมีหลักฐานค่อย ๆ แปลงเป็นภาพลักษณ์เชิงประจักษ์ของโรงเรียนและผู้นำ เมื่อได้รับการรับรองจากเวทีภายนอกหรือได้รับการรับรู้จากชุมชน ความยอมรับที่เกิดขึ้นจะย้อนกลับมาเพิ่มพลังต่อรอง และขยายทั้งทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมให้เติบโตตามลำดับ (บุษราคัม แก้วกลาง, 2559)

สรุป ทุนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในฐานะทุนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารคือ ทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเชื่อมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับหลักฐานเชิงระบบ ขยายความร่วมมือให้เกิดทุนทางสังคม และยกระดับความชอบธรรมของผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ เมื่อสมรรถนะดังกล่าวถูกสถาปนาเป็นระบบ ทำซ้ำได้ และโปร่งใส ก็จะแปลงเป็นพลังเชิงสัญลักษณ์ที่พาโรงเรียนก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโดยยั่งยืนอยู่บนฐานธรรมาภิบาลและผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Bourdieu, 1991)

4) ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทุนนี้ทำหน้าที่เชื่อมช่องว่างต่างรุ่น เอื้อให้ความร่วมมือแนวราบเกิดขึ้นจริง และสร้างความชอบธรรมของการนำบนฐานผลงานและความไว้วางใจ ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สองที่มุ่งศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามจริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

เมื่อพิจารณาเชิงทฤษฎี ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาทำงานในฐานะทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเชิงรับฟัง การไกล่เกลี่ยความเห็น การโค้ช การออกแบบการมีส่วนร่วม และความเข้าใจโลกทัศน์ของเจเนอเรชันใหม่ ทุนนี้เมื่อถูกปฏิบัติซ้ำและก่อให้เกิดผลลัพธ์ร่วม จะค่อยแปลงเป็นทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจ ในเครือข่ายงาน และท้ายที่สุดสะสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้เสียงของผู้นำรุ่นใหม่มีน้ำหนักในสายตาดังค์กรและชุมชน (Bourdieu, 1986) เมื่อวางพื้นที่ให้ครุมีสิทธิ์ออกแบบงาน พร้อมวงจร

ทบทวนผลสั้นและชัด ความร่วมมือเติบโตโดยไม่ต้องอาศัยการสั่งการตรง ทำให้การยอมรับต่อบทบาทผู้นำเกิดจากผลงานที่จับต้องได้มากกว่าสถานะตำแหน่ง

หลักฐานภาคสนามชี้ว่า ความยืดหยุ่นเชิงความสัมพันธ์ช่วยลดแรงต้านของวัฒนธรรมอาวุโสได้ดีกว่าวิธีสั่งการแบบเส้นตรง โดยเริ่มจากการยอมรับคุณค่าของวิถีเดิม แล้วค่อยเสริมทางเลือกใหม่ที่วัดผลได้ การแบ่งบทบาทให้ชัด กำหนดเป้าหมายร่วม และใช้ตัวชี้วัดโปร่งใส ทำให้บรรยากาศทำงานคลี่คลาย สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และป้องกันความคลุมเครือของความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสถานศึกษาในมิติความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การแปลงทุนจากระดับบุคคลสู่องค์กรต้องอาศัยเงื่อนไขเชิงระบบ งานวิจัยระบุว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การพี่เลี้ยงข้ามรุ่น และวงจรสะท้อนผลหลังปฏิบัติจริง ช่วยให้ความสามารถของผู้ไม่สูญเสียหายไปกับตัวบุคคล แต่ฝังเป็นวิถีการทำงานร่วมของทั้งโรงเรียน ส่งผลให้ทุนทางสังคมหนาแน่นขึ้นและคงเสถียรในยามเปลี่ยนผ่านผู้บริหาร (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก) การจับคู่ครูรุ่นพี่กับครูรุ่นใหม่ในบทบาทพี่เลี้ยงรายการกิจ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้ามรุ่นบนฐานงานจริง ลดระยะเวลาการปรับตัวของทีม และเพิ่มความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทักษะสำคัญที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอประกอบด้วย การฟังอย่างลึกเพื่อจับแก่นปัญหา การสื่อสารเหตุผลโดยอิงข้อมูล การจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และการมอบอำนาจในกรอบคาดหวังที่ชัด ทั้งหมดนี้ผลักดันให้ครูเกิดแรงจูงใจจากภายในและพร้อมขยายผลสู่ห้องเรียน เมื่อผลลัพธ์เกิดซ้ำและตรวจสอบได้ จึงค่อยสะสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของทั้งผู้บริหารและโรงเรียน (Bourdieu, 1991)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเตือนถึงความเสี่ยงของความเป็นกันเองที่ไร้กรอบ ซึ่งอาจถูกอ่านว่าลดทอนมาตรฐานงาน ผู้บริหารจึงต้องจัดระยะความสัมพันธ์ให้เหมาะกับบริบททางกายภาพโดยยืนยันขอบเขตเชิงวิชาชีพ เกณฑ์คุณภาพ เส้นตาย และขั้นตอนตรวจสอบอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ความเป็นกันเองทำงานคู่กับความเข้มแข็งของระบบ การประทับประคองสมดุลนี้ทำให้ทุนทางสังคมถูกแปลงเป็นความน่าเชื่อถือในระดับสัญลักษณ์ได้ยั่งยืน (Bourdieu, 1991) การฟังพาข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัลเป็นตัวเร่งให้ทุนชุดนี้ออกงาม การใช้แพลตฟอร์มเพื่อสื่อสาร จัดตารางเก็บข้อมูล และติดตามงาน ทำให้การร่วมคิดร่วมทำโปร่งใสและมีร่องรอยตรวจสอบ เกิดภาษากลางชุดเดียวในการทำงาน และลดความคลุมเครือเชิงขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการบริหารที่มุ่งคุณภาพผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

นัยเชิงระบบจากข้อค้นพบคือ โรงเรียนควรยกระดับทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาให้เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พร้อมกำหนดตัวชี้วัดองค์กรที่สะท้อนคุณภาพความร่วมมือ บรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ และการมีส่วนร่วมของครูรุ่นใหม่ รวมถึงสร้างเวทีสะท้อนผลสม่ำเสมอและระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น เพื่อเร่งการแปลงทุนรายบุคคลให้เป็นทุนองค์การที่ทำซ้ำได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โดยสรุป ทุนการบริหารคนรุ่นใหม่ในสนามการบริหารสถานศึกษาคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็นกลไกแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนทางสังคม และต่อยอดเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ตั้งอยู่บนผลงานจริงและความไว้วางใจ ไม่ใช่เพียงอำนาจตามตำแหน่ง การสถาปนาทุนนี้ให้อยู่ในระดับระบบงานที่โปร่งใสและทำซ้ำได้ จะช่วยให้โรงเรียนก้าวผ่านข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และเสริมความน่าเชื่อถือของผู้นำรุ่นใหม่ในสายตาสังคมอย่างยั่งยืน (Bourdieu, 1986)

4.2.3 ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

1) การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรในฐานะผลของการใช้ทุนของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ทักษะดิจิทัลควบคู่แนวคิดการทำงานร่วมสมัยเป็นทุนตั้งต้นของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ทุนดังกล่าวเริ่มต้นในฐานะทุนทางวัฒนธรรมที่ฝังในตัวบุคคล แล้วค่อยถูกแปลงเป็นทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจของครู ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย ก่อนจะยกระดับเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลงานจริงได้รับการยอมรับซ้ำในสนาม (Bourdieu, 1986) หลักของทุนชุดนี้คือการทำให้เห็นและทำให้เชื่ออย่างเป็นระบบ ผู้บริหารรุ่นใหม่ยกระดับทักษะดิจิทัลจากความสามารถรายบุคคลสู่โครงสร้างงานที่มีขั้นตอนชัดเจน ตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ และหลักฐานที่เข้าถึงได้ การแปลงทุนเชิงปฏิบัติให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้เช่นนี้ทำหน้าที่เป็นสะพานจากทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ในตรรกะของสนาม (Bourdieu, 1991)

อย่างไรก็ตาม การยอมรับไม่ได้เกิดขึ้นอัตโนมัติ สนามจริงยังคงมีค่านิยมที่ให้คุณค่ากับเอกสารกระดาษ ขั้นตอนแบบเป็นลำดับ และระยะห่างเชิงอำนาจ การเปลี่ยนผ่านจึงต้องอาศัยการทำงานเชิงประจักษ์ ข้อตกลงร่วม และระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการปรับค่านิยมได้ผิวน้ำขององค์กร (Schein และ H., 2010) แนวทางลูกผสมระหว่างกระดาษกับดิจิทัลในช่วงแรก พร้อมกำหนดจุดหมายการย้ายเต็มรูปแบบเมื่อความเชื่อมั่นเกิดขึ้น ช่วยให้ครูรุ่นก่อนรู้สึกมั่นคง ขณะเดียวกันก็รักษาความคล่องตัวของระบบใหม่ไว้ได้

ในมิติความสัมพันธ์ ความเป็นกันเองและการทำงานแนวราบเป็นพลังทางสังคมของเจเนอเรชันวาย แต่ต้องจัดระยะกับกรอบของราชการให้เหมาะสม การกำหนดบทบาท

เจ้าของงาน เกณฑ์คุณภาพ เส้นตาย และจุดตรวจรับที่ชัดเจน ทำให้ความไว้วางใจที่เกิดจากแนวราบไม่กีดกร่อนมาตรฐานงาน และเปลี่ยนความร่วมมือให้เป็นงานที่ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ทุนดิจิทัลยังทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้ทุนทางสังคมเติบโตเมื่อเชื่อมกับเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน เครื่องมือสื่อสารมืออาชีพ การประชุมออนไลน์ และฐานข้อมูลร่วมสร้างความโปร่งใสในการติดตาม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และเร่งวงจรความไว้วางใจในชุมชนการปฏิบัติ การขยายตัวของทุนทางสังคมดังกล่าวหนุนให้งานเคลื่อนไหวได้จริงในบริบทที่ระบบทางการดำเนินช้า และเมื่อผลลัพธ์ได้รับการยอมรับซ้ำๆ ก็จะกลับไปหนุนเสริมสถานะเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่ (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

นัยเชิงปฏิบัติจากข้อค้นพบสอดคล้องกับกรอบคุณภาพของหน่วยงานต้นสังกัด กล่าวคือ ควรกำหนดมาตรฐานกระบวนการงานดิจิทัลทั้งสายวิชาการ บุคคล และงบประมาณ ให้มีเจ้าของข้อมูล ขั้นตอนอนุมัติ หลักฐาน และการทวนสอบที่ชัดเจน จัดแนวทางถูกผสมช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างกระดาษกับดิจิทัล สร้างชุมชนการเรียนรู้ข้ามรุ่น และสื่อสารเชิงหลักฐานอย่างสม่ำเสมอผ่านแดชบอร์ด รายงานย่อ และการรับรองจากภายนอก ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อคณาจารย์ในสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) การจัดอบรมภายในเรื่องการจัดการข้อมูลและจริยธรรมสื่อดิจิทัล พร้อมตั้งพี่เลี้ยงข้ามรุ่น พบว่าอัตราการใช้ระบบใหม่เพิ่มขึ้นและคุณภาพข้อมูลดีขึ้นต่อเนื่อง

โดยสรุป ทักษะดิจิทัลและวิธีทำงานร่วมสมัยไม่ใช่เพียงจุดเด่นเฉพาะบุคคล แต่เป็นทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน การทำให้ทุนดังกล่าวกลายเป็นระบบงานที่โปร่งใส ทำซ้ำได้ และยืนยันทันด้วยหลักฐาน จะเร่งกระบวนการแปลงทุนทางวัฒนธรรมสู่ทุนทางสังคม และต่อยอดเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ยั่งยืนได้จริง และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียนบนฐานข้อมูลและธรรมาภิบาล

2) ความสามารถในการใช้ทุนเพื่อขยายการเปลี่ยนแปลงของสนาม

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเจเนอเรชันวายทำหน้าที่เป็นทุนที่จำเป็นในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภายใต้วิถีราชการที่ยังยึดโยงกับอาวุโสและพิธีการ ทุนดังกล่าวเกิดจากความสามารถในการริเริ่ม ปรับตัว และตัดสินใจบนฐานข้อมูล แล้วค่อยแปลงค่าไปสู่ความไว้วางใจและความชอบธรรมในสายตาคณะกร

ตามตรรกะทุนและสนาม (Bourdieu, 1986) การสร้างตัวตนด้วยผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องจะช่วยคลี่คลายแรงต้านจากความคาดหวังเดิมและทำให้เสียงของผู้นำรุ่นใหม่มีน้ำหนักมากขึ้นในเวทีโรงเรียน

การเป็นผู้นำแบบร่วมสมัยช่วยคลี่คลายความตึงเครียดของค่านิยมต่างรุ่น โดยแยกแยะปัญหาที่ยังไม่ชัดเจน เปิดพื้นที่ทดลองขนาดเล็ก เก็บบทเรียน และค่อยยกระดับสเกลงานเมื่อหลักฐานหนุนเพียงพอ วิธีนี้ทำให้ความเร็วเชิงตัดสินใจมีฐานทางสังคมค้ำจุน และลดโอกาสปะทะกับบรรทัดฐานเดิมจนกระทบความชอบธรรม (Heifetz et al., 2002)

มิติความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานกำกับคือแรงเสริมเชิงสังคมและเชิงสัญลักษณ์ การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเวทีวิชาชีพ ภายใต้กรอบเอกสารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ช่วยเร่งการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนและยกระดับความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ สอดคล้องกับกรอบธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) เมื่อโรงเรียนเปิดข้อมูลคืบหน้าสม่ำเสมอผ่านช่องทางสื่อสารมืออาชีพ ชุมชนพร้อมสนับสนุนทรัพยากรและเวลาในการร่วมมือกันโรงเรียนมากขึ้น

นัยเชิงพัฒนาระบบจึงชัดเจนว่า การเสริมภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเจเนอเรชันวายควรบูรณาการเป็นสมรรถนะหลัก ทั้งการตัดสินใจบนฐานข้อมูล การออกแบบระบบกระบวนการ การสร้างแนวร่วม การสื่อสารด้วยหลักฐาน และการนำเชิงปรับตัว ควบคู่เกณฑ์ประเมินที่ให้น้ำหนักต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและคุณภาพความร่วมมือ มากกว่าการอิงอาวุโสเพียงด้านเดียว แนวทางนี้ช่วยเร่งกระบวนการแปลงทุนจากวัฒนธรรมผู้สังคมและสัญลักษณ์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมในสนามจริง (Fullan, & Michael, 2007)

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็นกลไกเชื่อมความคล่องตัวเข้ากับกรอบคอบ ทำให้ผลงานถูกมองเห็นและยอมรับซ้ำ และค่อยยกระดับเป็นความชอบธรรมของการนำที่ตั้งอยู่บนหลักฐานและความไว้วางใจ และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพผู้เรียนและธรรมาภิบาล

3) บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวายทำงานเป็นทุนตั้งต้นที่ช่วยให้ยืนหยัดและขับเคลื่อนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสนามวัฒนธรรมที่ยังยึดโยงกับความอาวุโสและพิธีการ ทุนนี้ทำหน้าที่เปิด

พื้นที่การมีส่วนร่วม ลดความกลัวการสื่อสาร และเร่งความร่วมมือเชิงปฏิบัติการในหมู่ครูรุ่นใหม่ และนักเรียน เมื่อความไว้วางใจเริ่มก่อตัวจากประสบการณ์ร่วม ทูทางสังคมที่เกิดขึ้นย่อมขยายโอกาสในการตัดสินใจและการนำเชิงนโยบายของผู้รุ่นใหม่ให้ได้รับการยอมรับมากขึ้นตามตรรกะการแปลงทุนในสนาม (Bourdieu, 1986) เมื่อเริ่มต้นด้วยการเข้าหาคนและลงมือช่วยแก้ปัญหาเล็กๆ ที่ค้างคาในหน้างาน ความร่วมมือเกิดเร็วกว่าเริ่มจากคำสั่งหรือหนังสือเวียนเพียงอย่างเดียว และผลลัพธ์เล็กแต่ก็ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้นในภายหลัง (การสะท้อนจากผู้วิจัย)

กลไกที่ทำให้ความเป็นกันเองแปลงเป็นความชอบธรรมเชิงระบบปรากฏชัดในสามมิติ ประการแรก ระบบงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เช่น ปฏิทินงานร่วม ดัชนีชี้วัด แดชบอร์ดผลลัพธ์ และบันทึกการตัดสินใจ ช่วยให้ความไว้วางใจตั้งอยู่บนหลักฐาน ไม่ใช่ความรู้สึก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ประการที่สอง ระบบงานที่เป็นทางการ เช่น ระเบียบการประชุมที่ให้สิทธิออกเสียงพร้อมกรอวาระที่ชัด สร้างภาพความเป็นมืออาชีพที่พอเหมาะกับบริบทโรงเรียน (Schein, 2010) ประการที่สาม การสื่อสารที่ชัดเจนต่อผู้ปกครองและชุมชน ช่วยขยายการยอมรับจากวงในสู่สาธารณะ จนทุนทางสังคมสะสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มั่นคงขึ้น (Bourdieu, 1991)

การนำเชิงปรับตัวจึงเป็นทุนที่จำเป็นต่อความเป็นกันเอง ผู้บริหารต้องอ่านปัญหาที่ยังไม่ชัด แยกแยะสิ่งที่ต้องเรียนรู้และสิ่งที่ต้องรักษา เปิดพื้นที่ทดลอง เก็บบทเรียน และยกระดับมาตรการตามหลักฐาน วิธีคิดเช่นนี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปแต่มั่นคง ไม่ปะทะกับบรรทัดฐานเดิมจนเสียความชอบธรรม (Heifetz et al., 2002) เมื่อผสานกับการพัฒนาความสามารถครูและการเรียนรู้ของทั้งระบบ โรงเรียนจะขยับสู่วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและยอมรับผิดชอบโดยสมัครใจ (Fullan, & Michael, 2007)

หลักฐานยังชี้ว่า เทคโนโลยีช่วยให้ความเป็นกันเองออกเอยอย่างเป็นระบบ การใช้แพลตฟอร์มสื่อสารมืออาชีพ การประชุมทางไกล และฐานข้อมูลร่วมที่อัปเดต ทำให้การร่วมคิดร่วมทำของครูหลายรุ่นเกิดขึ้นได้จริง ลดการสื่อสารคลาดเคลื่อน และยกระดับความโปร่งใสให้สอดคล้องกรอบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) เพื่อให้ทุนจากความเป็นกันเองกลายเป็นทุนของทั้งองค์กร ไม่ผูกติดตัวบุคคล ผลการวิจัยเสนอให้โรงเรียนจัดวางวงจรสะท้อนผลหลังปฏิบัติจริง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พี่เลี้ยงข้ามรุ่น และตัวชี้วัดด้านคุณภาพความร่วมมือและความปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน ทั้งหมดนี้ช่วยตรึง

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้กลายเป็นวิถีร่วมขององค์กรตามหลักคุณภาพและความโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กล่าวโดยสรุป บุคลิกที่เป็นกันเองในฐานะทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ทุนนี้จะก่อเกิดผลเต็มที่ก็ต่อเมื่อถูกหล่อเลี้ยงด้วยขอบเขตเชิงวิชาชีพ ระบบงานโปร่งใส พิธีกรรมที่เหมาะสมกาลเทศะ การตัดสินใจสองจังหวะ และการนำเชิงปรับตัว เมื่อตัวประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกัน ความเป็นกันเองจะค่อยสะสมเป็นความไว้วางใจ กลายเป็นทุนทางสังคม และแปรเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ยั่งยืน

4.2.4 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคล่องตัวทางการเงินและการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุนด้านนี้ทำให้โรงเรียนเดินหน้าภายใต้ข้อจำกัดและความผันผวนของงบประมาณ แปรความไม่แน่นอนให้เป็นความมั่นคงเชิงระบบ และสร้างความชอบธรรมของผู้นำบนฐานผลงานและความไว้วางใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในเชิงทฤษฎี ทุนเศรษฐกิจทำหน้าที่เป็นฐานรองรับให้ทุนประเภทอื่นแปลงค่าและทำงานต่อได้ เมื่อผู้บริหารมีความสามารถจัดหา ดูแล และหมุนเวียนทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบทการบริหาร ความพร้อมด้านการเงินจะส่งสัญญาณคุณค่าทางวัฒนธรรมของความรับผิดชอบและความสามารถคุ้มครององค์กร ซึ่งสามารถแปลงเป็นทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจ และสุดท้ายสั่งสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลงานได้รับการยอมรับในสนาม (Bourdieu, 1986) และเมื่อการบริหารทรัพยากรสอดคล้องกับกลไกธรรมาภิบาลของโรงเรียน ผลลัพธ์ยิ่งถูกมองเห็นและรับรองในวงกว้าง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

อย่างไรก็ดี หลักฐานเชิงสนามชี้ว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักเริ่มต้นด้วยข้อจำกัดด้านเงินสำรองส่วนบุคคลจากภาระครอบครัวและเงื่อนไขเศรษฐกิจร่วมสมัย ทำให้การรองรับเหตุฉุกเฉินต้องเผชิญข้อจำกัดของกระบวนการเบิกจ่าย และภาพความพร้อมอาจถูกตั้งคำถามมากกว่ารุ่นก่อน ข้อค้นพบจึงชี้ให้เห็นการสร้างทุนเชิงระบบเพื่อชดเชยทุนส่วนบุคคล ได้แก่ การวางแผนงบประมาณเชิงคาดการณ์ การจัดปฏิทินการเงินเพื่อลดคอขวด การออกแบบกลไกเงินหมุนที่โปร่งใส การทำข้อตกลงความร่วมมือกับภาคีท้องถิ่นและศิษย์เก่าที่ตรวจสอบได้ และการ

สื่อสารข้อมูลการเงินอย่างสม่ำเสมอ แนวทางดังกล่าวทำให้ฐานของทุนเศรษฐกิจย้ายจากบุคคลไปสู่องค์กร ช่วยลดแรงเสียดทานเชิงระบบ และเร่งการแปลงทุนเศรษฐกิจเป็นทุนทางสังคมที่พึงพาได้ (Bourdieu, 1991)

ในมิติของสนามวัฒนธรรมโรงเรียน การทำให้งานเดินด้วยระบบมากกว่างบประมาณส่วนตัวเป็นจุดหักเหสำคัญ เมื่อโรงเรียนยืนอยู่บนกระบวนการ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความคุ้มค่า การยอมรับจะเคลื่อนจากการประเมินฐานะส่วนบุคคลไปสู่การประเมินความสามารถเชิงระบบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้และมีหลักฐานรองรับจึงค่อยสะสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีเสถียรภาพ ไม่ผูกติดกับตัวผู้นำ หากผูกกับมาตรฐานการทำงานของทั้งองค์กร (Bourdieu, 1986) เมื่อเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาแบบเฉพาะหน้าไปสู่การตั้งปฏิทินการเงินร่วมและรายงานความคืบหน้าระดับฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ ความกังวลของครูต่อความล่าช้าลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และความเชื่อถือในฝ่ายบริหารเพิ่มขึ้น แม้ยังเผชิญข้อจำกัดด้านเวลาและระเบียบ

ข้อค้นพบยังย้ำว่าความโปร่งใสทางการเงินเป็นกลไกคุณพลังทุนทางสังคม การเปิดให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และภาคีท้องถิ่นมีส่วนร่วมตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็น การวางแผน ไปจนถึงการติดตามผล ทำให้การตัดสินใจได้รับฉันทามติ ลดข้อครหา และเปลี่ยนงบประมาณจากเครื่องมือควบคุมเป็นเครื่องมือเชื่อมความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบธรรมาภิบาลสถานศึกษาเรื่องความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

อนึ่ง ความเสี่ยงคือการใช้ความเป็นกันเองโดยไร้กรอบในเรื่องเงิน ซึ่งอาจตีความเป็นความลำเอียงหรือขาดวินัยการเงิน ผู้บริหารจึงต้องกำกับขอบเขตเชิงวิชาชีพให้ชัด ทั้งบทบาทผู้อนุมัติ เส้นทางเอกสาร หลักฐานประกอบ และช่วงเวลาตรวจรับ เพื่อให้ความยืดหยุ่นยังตั้งอยู่บนกติกาที่เป็นธรรมและตรวจสอบได้ การจัดระบบเช่นนี้ทำให้ทุนทางสังคมไม่กัดกร่อนมาตรฐานงาน และช่วยให้ทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารเติบโตอย่างยั่งยืน (Bourdieu, 1991)

เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นคานาผ่อนแรงของทุนเศรษฐกิจ การจัดเก็บข้อมูลเอกสาร การติดตามโครงการแบบใกล้เวลาจริง และการเผยแพร่รายงานผลผ่านแพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย ช่วยลดความคลุมเครือและเวลาสูญเปล่า ทำให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลเดียวกัน และยกระดับวัฒนธรรมข้อมูลเป็นฐาน ซึ่งเสริมความน่าเชื่อถือของการตัดสินใจเชิงงบประมาณในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแบบฟอร์มเบิกจ่ายเป็นดิจิทัลพร้อมรายการตรวจสอบ ทำให้รอบการอนุมัติสั้นลง และลดข้อผิดพลาดเชิงเอกสารลงมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในเชิงข้อเสนอเชิงระบบ โรงเรียนและเขตพื้นที่ควรพัฒนาสมรรถนะด้านการเงินให้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ได้แก่ การวิเคราะห์กระแสเงินสด การจัดทำแผนเผชิญเหตุด้านงบประมาณ การออกแบบกลไกเงินทดรองในกรอบระเบียบ การสร้างเครือข่ายทรัพยากรที่ตรวจสอบได้ และการสื่อสารการเงินแบบเปิดเผยต่อสาธารณะ แนวทางนี้จะเร่งการย้ายฐานของทุนจากบุคคลสู่ระบบงาน และทำให้งานเดินหน้าโดยคงเสถียรภาพของความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โดยสรุป ความคล่องตัวทางการเงินและการบริหารทรัพยากรอย่างชาญฉลาดคือทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็นกลไกเชื่อมทุนเศรษฐกิจกับทุนทางสังคม และต่อยอดเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์บนฐานผลงานจริง เมื่อผู้นำย้ายฐานความพร้อมจากทรัพยากรส่วนตัวไปสู่ระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และร่วมรับผิดชอบ การยอมรับจะตั้งอยู่บนคุณภาพของระบบและผลลัพธ์ต่อผู้เรียนและชุมชน มากกว่าบารมีเชิงเศรษฐกิจส่วนบุคคล ตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สองอย่างชัดเจน

4.2.5 เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ชี้ชัดว่า การมีและใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบเป็นทุนที่จำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในช่วงแรกเริ่มของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภายใต้สนามราชการที่ยังยึดโยงกับอาวุโสและระเบียบขั้นตอน เครือข่ายแนวราบทำหน้าที่ลดแรงเสียดทาน เปิดทางให้การตัดสินใจเชิงนโยบายเคลื่อนไหวได้จริง และแปรความร่วมมือให้กลายเป็นความน่าเชื่อถือบนฐานผลงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ในเชิงทฤษฎีเครือข่ายแนวราบเริ่มต้นในฐานะทุนทางสังคมจากการเป็นสมาชิกของความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ เมื่อถูกปฏิบัติซ้ำผ่านกิจกรรมร่วมกัน ก็จะค่อยสะสมเป็นทุนทางสัญลักษณ์ในสายตาองค์กรและชุมชน การเปลี่ยนจากความสัมพันธ์สู่ความชอบธรรมนี้สะท้อนกลไกการแปลงทุนตามกรอบคิดทุนและสนาม ซึ่งอธิบายว่าทุนทางสังคมสามารถแปลงเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ได้เมื่อผลงานได้รับการรับรองในสนาม (Bourdieu, 1986) ต่อเนื่องด้วยการผลิตซ้ำของพิธีกรรมการทำงานร่วมจนเกิดความคงตัวของความหมายร่วม (Bourdieu, 1991)

หลักฐานภาคสนามบ่งชี้ว่า จุดตั้งต้นที่ทรงพลังคือเครือข่ายแนวราบภายในโรงเรียน การร่วมออกแบบงานข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การยกระดับหัวหน้างานให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อย และการตั้งทีมแกนนำที่มีเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน ทำให้การประสานงานตัดข้ามลำดับชั้นแบบเดิม ลดเวลาสูญเสีย และแปลงเจตนารมณ์เชิงนโยบายให้เป็นผลงานจริง

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้เช่นนี้จึงค่อยย้ายความไว้วางใจไปสู่การยอมรับเชิงสัญลักษณ์ของบทบาทผู้นำรุ่นใหม่ (Bourdieu, 1991) การขยายเครือข่ายสู่ชุมชนและหน่วยงานภายนอกเป็นเงื่อนไขที่ทำให้โรงเรียนคล่องตัวขึ้น ความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานด้านสาธารณสุขและความปลอดภัย ตลอดจนศิษย์เก่า เมื่อมีกลไกชัดเจน เช่น บันทึกข้อตกลง โครงสร้างคณะทำงาน และปฏิทินกิจกรรมร่วม จะย้ายความร่วมมือจากการพึ่งพาบุคคลไปสู่ระบบงานที่ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) งานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนยังช่วยต่อทุนทางสังคมให้เพิ่มขึ้นในบริบทสังคมไทย ซึ่งมักให้คุณค่ากับเครือข่ายและเครือข่ายชุมชนในการแก้ปัญหายุทธศาสตร์ทางการศึกษา (พิศมัย รัตนโรจน์สกุล, 2545ก)

เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เครือข่ายแนวราบพัฒนา การใช้แพลตฟอร์มสื่อสารงาน การประชุมออนไลน์ และฐานข้อมูลร่วม ทำให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลเดียวกัน ติดตามงานได้ และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ลดความคลุมเครือของการแปลความคำสั่ง และย้ายการถกเถียงจากความคิดเห็นล้วน ๆ ไปสู่หลักฐานร่วม ผลคือทุนทางสังคมขยายตัวบนฐานข้อมูล และค่อยสะสมเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพของโรงเรียน แม้เครือข่ายจะทรงพลัง แต่เครือข่ายที่ยึดติดกับตัวบุคคลมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง ผลการวิจัยจึงเสนอให้ถ่ายโอนเครือข่ายส่วนบุคคลสู่ทุนขององค์กร ผ่านคู่มือปฏิบัติงานร่วม แผนผังผู้ติดต่อสำคัญ ปฏิทินความร่วมมือประจำปี และตัวชี้วัดคุณภาพความร่วมมือ เพื่อคงความต่อเนื่องเมื่อมีการโยกย้ายผู้บริหารแนวทางเช่นนี้ช่วยให้ทุนทางสังคมไม่หายไปกับการเปลี่ยนคน และยังยกระดับการกำกับดูแลภายในให้เข้มแข็งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กล่าวโดยสรุป เครือข่ายความสัมพันธ์แนวราบคือทุนจำเป็นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็นตัวคุณความสามารถในการขับเคลื่อนงานจริง ลดช่องว่างเชิงรุ่น และแปลงผลการปฏิบัติให้เป็นความไว้วางใจ ก่อนยกระดับเป็นความชอบธรรมเชิงสัญลักษณ์ เมื่อเครือข่ายถูกทำให้เป็นระบบ เปิดเผย และตรวจสอบได้ ทุนนี้จะพ้นจากการยึดติดบุคคล กลายเป็นทุนของทั้งโรงเรียน หนุนให้ผู้นำรุ่นใหม่ยืนหยัดได้อย่างมั่นคงภายใต้โครงสร้างและบรรทัดฐานของสนามการศึกษา

4.3 อภิปรายผลการศึกษาระยะที่ 3 กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.3.1 การใช้ทุน

1) การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีแนวทางและกลยุทธ์ในการใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในด้านการจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัว เพื่อสร้างความมั่นคงในการบริหารงานและรักษาความโปร่งใสในระบบราชการ การบริหารงบประมาณไม่ได้เป็นเพียงการใช้จ่ายตามกรอบนโยบาย แต่เป็นกระบวนการของการแปลงทุนเศรษฐกิจให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ ผ่านการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน (Bourdieu, 1986)

กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายได้ยืนยันว่าการจัดการงบประมาณทางราชการในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางงบประมาณและข้อกำหนดด้านระเบียบราชการที่เข้มงวด ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเงิน การวางแผนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียนได้โดยไม่ละเมิดระเบียบราชการ การจัดสรรงบประมาณในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้ทุนทางวัฒนธรรมในด้านความรู้ความเข้าใจเชิงระบบควบคู่กับทุนทางสังคมในด้านความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน (รัตน แซ่เล่า, 2566) การบริหารงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้จึงเป็นหนึ่งในทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

นอกจากการบริหารงบประมาณของโรงเรียนแล้ว การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนการเงินส่วนตัวในเชิงรอบคอบ เนื่องจากเห็นว่าความมั่นคงทางการเงินส่วนบุคคลส่งผลโดยตรงต่อความมั่นคงทางจิตใจและความน่าเชื่อถือในบทบาทผู้นำ ผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการเงินส่วนตัวอย่างมีวินัยและไม่พึ่งพาทรัพยากรของโรงเรียนเกินความจำเป็น จะสามารถดำรงจุดยืนทางจริยธรรมได้อย่างมั่นคง การวางแผนทางการเงินส่วนบุคคลจึงกลายเป็นทุนเศรษฐกิจที่แฝงอยู่ในทุนทางคุณธรรม ซึ่งเป็นฐานของความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ในสนามการบริหาร (Webb et al., 2002)

ผลจากการสนทนากลุ่มยังชี้ว่า การจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการใช้งบประมาณ จะสามารถสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสในองค์กรได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryk และ Schneider (2002) ที่มองว่าความไว้วางใจในองค์กรคือทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกัน การสร้างระบบ

งบประมาณที่เปิดเผยและตรวจสอบได้ จึงเป็นการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้หน้าที่โปร่งใสและยุติธรรม (Bryk et al., 2002)

ในด้านการบริหารจัดการงบประมาณภาครัฐ กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่าผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเงิน เช่น การใช้ระบบ e-Budgeting การบันทึกข้อมูลทางการเงินแบบออนไลน์ และการติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความโปร่งใสให้กับการดำเนินงานของโรงเรียน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการแปลงทุนทางวัฒนธรรมด้านความรู้เทคโนโลยีให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ของความทันสมัยและความน่าเชื่อถือในการบริหาร (Starfish Academy, 2565)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การจัดการงบประมาณของโรงเรียนไม่สามารถแยกออกจากการบริหารทุนทางสังคม ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็ง เช่น ความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน หรือภาคเอกชน มักสามารถระดมทรัพยากรและการสนับสนุนเพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานเหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มงบประมาณในเชิงวัตถุเท่านั้น แต่ยังเพิ่มทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ของโรงเรียนในฐานะองค์กรที่ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากสังคม (Granovetter, & Mark, 1973) การใช้เครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนงบประมาณจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารเจนเอเรชันวายในการขยายขอบเขตของทุนเศรษฐกิจไปสู่ทุนทางวัฒนธรรมและสังคม

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังชี้ว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการงบประมาณโดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความจำเป็นและความยั่งยืน การตัดสินใจใช้จ่ายต้องอยู่บนหลักความคุ้มค่า โปร่งใส และสามารถอธิบายได้ต่อสาธารณะ การบริหารงบประมาณอย่างรอบคอบในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความศรัทธาในตัวผู้นำในฐานะคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษาและมีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อทรัพยากรของรัฐ ซึ่งเป็นการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีพลังในสนามวัฒนธรรมของการศึกษา

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการงบประมาณทางราชการและการวางแผนเงินส่วนตัวของผู้บริหารเจนเอเรชันวาย เป็นกระบวนการของการใช้และแปลงทุนเศรษฐกิจให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ การบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส การมีวินัยทางการเงินส่วนบุคคล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ล้วนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ

ความไว้วางใจ และความศรัทธาจากบุคลากรและชุมชน การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างมีคุณธรรมและ
 วิจารณ์ญาณจึงไม่เพียงสะท้อนความสามารถเชิงบริหาร แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่
 ยั่งยืนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

2) ประสพการณ์ความเป็นครูสู่สนามการบริหารโรงเรียน

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ประสพการณ์ความเป็น
 ครูถือเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ซึ่งนำมาปรับ
 ใช้และต่อยอดเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ประสพการณ์ในฐานะครูไม่เพียงทำให้ผู้บริหารเข้าใจระบบการเรียนการสอน แต่ยังช่วยให้เข้าใจ
 จิตใจของครูและนักเรียน สามารถบริหารด้วยความเข้าใจเชิงมนุษย์มากกว่าการสั่งการเชิงอำนาจ
 (Bourdieu, 1986) การก้าวจากครูสู่ผู้บริหารจึงเป็นกระบวนการของการแปลงทุนทางวัฒนธรรมที่
 เกิดจากการปฏิบัติจริงให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนความชอบธรรมและศักยภาพของ
 ภาวะผู้นำในสนามการศึกษา

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าประสพการณ์จากการ
 ทำงานในห้องเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ ในฐานะครูได้กลายเป็นฐานสำคัญในการวางแผน พัฒนา
 และตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับโรงเรียน ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าใจบริบทของโรงเรียนในทุกมิติ
 เนื่องจากเคยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การดูแลนักเรียน และการทำงานร่วมกับเพื่อน
 ครูมาก่อน การมีประสพการณ์ในพื้นที่จริงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และสามารถ
 ออกแบบระบบการบริหารที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในโรงเรียนมากกว่าการอ้างอิงจากแนวทาง
 เชิงนโยบายเพียงอย่างเดียว (รัตนา แซ่เล้า, 2566) ประสพการณ์ในฐานะครูจึงเป็นทุนทาง
 วัฒนธรรมเชิงปฏิบัติ (practical cultural capital) ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เป็นเครื่องมือในการ
 เชื่อมโยงระหว่างนโยบายระดับบนกับการปฏิบัติระดับโรงเรียน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสพการณ์ได้ยืนยันว่า ผู้บริหารที่เติบโตจากเส้นทางของ
 ความเป็นครูมักได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กรได้ง่ายกว่า เพราะครูมองเห็นว่า
 ผู้บริหารเข้าใจสภาพการทำงานจริง เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และให้ความสำคัญกับ
 ความรู้สึกของครู การมีพื้นฐานความเป็นครูช่วยให้ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่
 แน่นแฟ้นกับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryk และ Schneider (2002) ที่อธิบายว่า
 ความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในองค์กร เมื่อ
 ผู้บริหารได้รับการไว้วางใจจากครู การเปลี่ยนแปลงและนโยบายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนก็สามารถ
 ขับเคลื่อนได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ผลการสนทนากลุ่มยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ประสบการณ์จากการเป็นครูมาพัฒนาแนวทางการบริหารที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการสั่งการ การเป็นครูมาก่อนทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือ ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงมักใช้กลยุทธ์การบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ ซึ่งเป็นการลงทุนทางสังคมในมิติของความสัมพันธ์แนวราบให้กลายเป็นพลังในการพัฒนาองค์กร (Granovetter, & Mark, 1973) การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเคารพ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรกลายเป็นทุนทางสังคมที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

ในอีกมิติหนึ่ง การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวัยใช้ประสบการณ์ความเป็นครูในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เน้นความเข้าใจ ความอ่อนน้อม และความจริงใจ ผู้บริหารที่มาจากเส้นทางครูมักแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่เรียบง่าย เป็นกันเอง และเข้าถึงได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความศรัทธาในตัวผู้นำ (Webb et al., 2002) การเข้าใจสภาพของครูและนักเรียนอย่างลึกซึ้งทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดช่องว่างระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการ การมีจิตสำนึกของความเป็นครูยังช่วยให้ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพครูอย่างแท้จริงมากกว่าการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลข ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีทุนทางวัฒนธรรมสูงและได้รับการยอมรับอย่างแท้จริงในสนามการศึกษา (Starfish Academy, 2565)

ผลการยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ใช้ประสบการณ์ความเป็นครูมาเป็นแนวทางการบริหารมักมีลักษณะของผู้นำเชิงมนุษย์ ที่ให้คุณค่ากับคนมากกว่าระบบ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในองค์กร การรับฟัง และการสร้างแรงบันดาลใจเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากทั้งครูและชุมชน ผู้บริหารที่มีพื้นฐานความเป็นครูยังสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจเรื่องกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนกับกระบวนการพัฒนาองค์กรได้อย่างสอดคล้อง ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียนที่เข้มแข็งและยั่งยืน

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ความเป็นครูของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวัยเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างและใช้ทุนในหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมจากความรู้และประสบการณ์ตรง ทุนทางสังคมจากความสัมพันธ์กับครูและชุมชน และทุนเชิงสัญลักษณ์จากความศรัทธาและความไว้วางใจในตัวผู้นำ ประสบการณ์ความเป็นครูจึงไม่ใช่เพียงเส้นทางก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แต่เป็นทุนพื้นฐานที่

หล่อหลอมตัวตนของผู้บริหารใหม่ให้สามารถบริหารงานด้วยความเข้าใจมนุษย์ มีคุณธรรม และสร้างความเปลี่ยนแปลงในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

3) การใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับการใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมในฐานะกลยุทธ์สำคัญของการบริหารคนและการจัดการความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน การฟังอย่างเข้าใจและการสื่อสารอย่างมีศิลปะกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการเชื่อมโยงความคิดและอารมณ์ของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และลดความขัดแย้งในสนามวัฒนธรรมที่หลากหลายและซับซ้อน (Bourdieu, 1986) การบริหารที่ตั้งอยู่บนฐานของการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่มีความเข้าใจมนุษย์

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรได้ลึกซึ้งมากกว่าการบริหารแบบสั่งการ การเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเท่าเทียม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทุนทางสังคมในองค์กร (Granovetter, & Mark, 1973) การฟังไม่เพียงหมายถึงการรับข้อมูล แต่ยังเป็นการสะท้อนความเคารพในศักดิ์ศรีของผู้พูด การฟังอย่างมีจิตสำนึกเช่นนี้จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ซึ่งมีระบบคุณค่าและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงประนีประนอมคือศิลปะที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้เพื่อจัดการกับความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมในโรงเรียน การเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่มบุคคลเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดแรงปะทะและเปิดทางให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น (Bryk et al., 2002) ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าใจว่าความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงเสมอไป แต่สามารถใช้การสื่อสารอย่างประนีประนอมเป็นเครื่องมือในการแปลงความขัดแย้งให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์ การบริหารในลักษณะนี้จึงเป็นตัวอย่างของการใช้ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการสนทนากลุ่มยังพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องประนีประนอมระหว่างความคาดหวังของหน่วยงานต้นสังกัดกับความต้องการของบุคลากรภายในโรงเรียน การสื่อสารอย่างมีสมดุลและมีเหตุผลช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้งสองฝ่าย การรู้จักเลือกจังหวะเวลาในการพูด การใช้เหตุผลมากกว่าคำสั่ง และการอธิบายด้วยความเข้าใจในบริบทของผู้ฟัง ล้วนเป็นทักษะการสื่อสารที่สะท้อนถึงทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติของผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในสนามการบริหาร (รัตนา แซ่เล่า, 2566)

ในอีกมิติหนึ่ง การฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารที่สามารถพูดและฟังอย่างมีเหตุผล มีความอดทน และให้เกียรติผู้อื่น จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาวะทางอารมณ์และเป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีคุณธรรม การบริหารแบบใช้หัวใจจึงกลายเป็นจุดแข็งของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ช่วยสร้างศรัทธาและความไว้วางใจในระยะยาว (Webb et al., 2002) ผลการยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Starfish Academy (2565) ที่มองว่าทักษะการสื่อสารที่ดีคือรากฐานของภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดยเฉพาะในระบบการศึกษาที่ต้องบริหารคนที่มีความหลากหลายและมีความคาดหวังสูง

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า การฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมไม่ได้เป็นเพียงทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นกลยุทธ์ของผู้นำที่ต้องการสร้างความยั่งยืนในองค์กร การสื่อสารที่ดีช่วยลดความเข้าใจผิด สร้างความโปร่งใส และเสริมแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร การเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและชุมชนยังทำให้ผู้บริหารเข้าใจบริบทของโรงเรียนมากขึ้น และสามารถวางนโยบายที่ตอบโจทย์จริง การบริหารด้วยการฟังและสื่อสารเชิงประนีประนอมจึงเป็นกลยุทธ์ของการแปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงคุณค่าในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอมเป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างและใช้ทุนในหลายมิติ การฟังช่วยให้เข้าใจความต้องการของบุคลากรและลดช่องว่างทางอำนาจ ส่วนการสื่อสารเชิงประนีประนอมช่วยให้เกิดความร่วมมือและศรัทธาในตัวผู้นำ การใช้ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างราบรื่น แต่ยังสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับและไว้วางใจอย่างแท้จริง

4) นักสร้างเครือข่ายแนวราบ

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีความโดดเด่นในบทบาทของนักสร้างเครือข่ายแนวราบ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการใช้ทุนทางสังคม เพื่อสร้างพลังการบริหารที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อบริบทการศึกษายุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารในปัจจุบันไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานของอำนาจเชิงลำดับชั้นหรือความสัมพันธ์แนวดิ่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเครือข่ายแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์เชิงคุณค่า (Bourdieu, 1986) ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงสร้างและใช้เครือข่ายในลักษณะนี้เพื่อเชื่อมโยงคน ทรัพยากร และโอกาสจากหลากหลายภาคส่วนให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อการพัฒนาโรงเรียน

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่า การสร้างเครือข่ายแนวราบเป็นทั้งกลยุทธ์และวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ ผู้บริหารไม่จำกัดการสร้างเครือข่ายไว้เพียงในวงการศึกษาเท่านั้น แต่ยังขยายความสัมพันธ์ไปยังภาคธุรกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงเครือข่ายชุมชนท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายเชิงราบเหล่านี้ช่วยให้โรงเรียนเข้าถึงทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุนที่ไม่สามารถหาได้จากระบบราชการโดยตรง (Granovetter, & Mark, 1973) ผลจากการสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้คือการเกิดทุนทางสังคมในเชิงกว้าง ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาสนับสนุนการพัฒนางานในทุกด้าน ทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน และการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในชุมชน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า การเป็นนักสร้างเครือข่ายแนวราบต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และความจริงใจเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายมักเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์แบบเท่าเทียม ไม่ใช้อำนาจบังคับ แต่ใช้ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นเครื่องมือ การมีความเข้าใจในบริบทของคู่ร่วมงาน การให้เกียรติผู้อื่น และการรักษาคำพูดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เครือข่ายมีความยั่งยืน (Bryk et al., 2002) เมื่อเครือข่ายเกิดจากความสมัครใจและผลประโยชน์ร่วมกัน เครือข่ายนั้นย่อมมีพลวัตที่แข็งแกร่งและสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของทุนทางสังคมแนวราบในยุคใหม่

ผลการสนทนากลุ่มยังชี้ให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการแสวงหาทรัพยากรภายนอก แต่ยังเป็นการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาแนวคิดร่วมกันในหมู่ผู้บริหารและครู การสร้างเครือข่ายแนวราบจึงมีมิติของ

การเรียนรู้ร่วม ที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางแก้ไข ร่วมกับผู้นำโรงเรียนอื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเช่นนี้ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดทุนทางวัฒนธรรมใหม่ในรูปของความรู้เชิงปฏิบัติ ที่สามารถนำกลับมาปรับใช้กับโรงเรียนของตนได้อย่างเหมาะสม (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

ในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการขยายเครือข่ายแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น กลุ่ม Line, Facebook, หรือแพลตฟอร์มประชุมออนไลน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ซึ่งเป็นการผสมผสานทุนทางเทคโนโลยีเข้ากับทุนทางสังคมได้อย่างลงตัว (Starfish Academy, 2565) การบริหารเครือข่ายในลักษณะนี้ไม่เพียงทำให้โรงเรียนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารได้รวดเร็วขึ้น แต่ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารในฐานะผู้นำยุคใหม่ที่เปิดกว้างและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า การสร้างเครือข่ายแนวราบต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้นำ ผู้บริหารที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารที่มีบารมีทางสังคม ความสามารถในการเชื่อมโยงคนและองค์กรที่มีความแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน เป็นลักษณะของผู้นำที่มีทุนเชิงสัญลักษณ์สูงในสนามวัฒนธรรมของการบริหารการศึกษา (Webb et al., 2002) การสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้จึงไม่เพียงเป็นการขยายอำนาจเชิงการบริหาร แต่เป็นการสร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมและการยอมรับในระดับสังคม

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเป็นนักสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นกลไกสำคัญในการใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความร่วมมืออย่างเท่าเทียม โปร่งใส และมีคุณค่าร่วม ทำให้เครือข่ายแนวราบกลายเป็นแหล่งพลังของการพัฒนาโรงเรียนในทุกมิติ ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้ได้ ย่อมได้รับทุนเชิงสัญลักษณ์จากความไว้วางใจ ศรัทธา และความชื่นชมของผู้คนรอบข้าง ซึ่งส่งผลให้สามารถยืดหยุ่นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5) เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย คือการสร้างและใช้เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารในฐานะที่ปรึกษาและแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน

ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั่วไป แต่เป็นการสร้างเครือข่ายทางสังคมแนวราบที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน ในสนามวัฒนธรรมที่มีความซับซ้อน (Bourdieu, 1986) การมีเพื่อนผู้บริหารที่เข้าใจบริบทและความท้าทายที่คล้ายคลึงกันจึงเป็นทุนทางสังคมที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลังเชิงบวกและต่อยอดทุนทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย พบว่าเพื่อนผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนที่ปรึกษาในการแลกเปลี่ยนแนวคิดและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการบุคลากร หรือการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้วิธีการทำงานจากสถานการณ์จริงของเพื่อนร่วมวิชาชีพ ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบแนวราบที่เกิดจากการสนทนาและประสบการณ์ร่วมมากกว่าการอบรมแบบทางการ (Granovetter, & Mark, 1973) การเรียนรู้เชิงเครือข่ายลักษณะนี้ช่วยลดความโดดเดี่ยวของผู้บริหารและสร้างแรงสนับสนุนทางจิตใจ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนในระยะยาว

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันเพิ่มเติมว่า การมีเครือข่ายเพื่อนผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการสร้างทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติ เพราะเพื่อนร่วมวงการมักมีความเข้าใจลึกซึ้งในระบบการศึกษาและสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงสามารถนำแนวทางที่ได้จากการปรึกษาและแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนในลักษณะนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ร่วม ซึ่งเป็นฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวงการบริหารการศึกษา (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

การสนทนากลุ่มยังชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพื้นที่ปลอดภัยที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถสะท้อนปัญหา แบ่งปันความรู้สึก และหาทางออกโดยไม่ต้องกังวลเรื่องลำดับขั้นหรือความแตกต่างทางอำนาจ การมีพื้นที่เช่นนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถฟื้นฟูพลังใจ ลดความเครียดจากแรงกดดันในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน และกลับไปทำงานด้วยมุมมองที่กว้างขึ้น การมีเพื่อนร่วมวิชาชีพที่พร้อมให้คำปรึกษาในเวลาวิกฤตยังสร้างความรู้สึกของความเป็นพวกพ้อง ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของทุนทางสังคมที่ทรงพลังและยั่งยืน (Bryk et al., 2002)

ในอีกมิติหนึ่ง การเป็นเพื่อนผู้บริหารที่แลกเปลี่ยนกันอย่างเท่าเทียม ยังเป็นการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนถึงคุณค่าของผู้นำรุ่นใหม่ ผู้บริหารที่สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนอย่างสร้างสรรค์ หรือแบ่งปันแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น จะได้รับการยอมรับว่าเป็น

ผู้นำทางความคิดในสนามการบริหารการศึกษา การแบ่งปันประสบการณ์เชิงบวกในลักษณะนี้จึงเป็นการแปลงทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างชัดเจน (Webb et al., 2002) เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารจึงไม่เพียงสร้างประโยชน์ในระดับปัจเจก แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพของระบบบริหารการศึกษาโดยรวม

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังพบว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่มักใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนกับเพื่อนผู้บริหาร เช่น การจัดตั้งกลุ่มไลน์หรือเฟซบุ๊กสำหรับปรึกษาปัญหาการบริหาร แลกเปลี่ยนข่าวสารและแนวปฏิบัติที่ดี การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวช่วยให้การสื่อสารรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ และขยายวงของเครือข่ายออกไปได้กว้างขึ้น (Starfish Academy, 2565) การใช้ช่องทางออนไลน์ยังสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาทุนทางเทคโนโลยีกับทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำรุ่นใหม่ที่เติบโตในยุคดิจิทัลและสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารไม่เพียงเป็นที่ปรึกษา แต่ยังเป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันที่มีผลต่อการพัฒนาตัวตนทางวิชาชีพของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญ การแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงานและการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เป็นพลังทางวัฒนธรรมที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสนามที่เต็มไปด้วยแรงกดดันจากระบบอาวุโสและโครงสร้างราชการ การมีเพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาจึงไม่เพียงช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทางปฏิบัติ แต่ยังสร้างทุนทางอารมณ์และทุนทางศรัทธาที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มีความมั่นใจและศักยภาพในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เพื่อนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน เป็นกลไกสำคัญในการสร้างและใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชันวายในสามมิติ ได้แก่ ทุนทางสังคมจากความสัมพันธ์แนวราบ ทุนทางวัฒนธรรมจากการเรียนรู้ร่วมกัน และทุนเชิงสัญลักษณ์จากการได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำแห่งการแบ่งปัน การใช้เครือข่ายเพื่อนผู้บริหารในลักษณะนี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือและพลังในการสร้างความมั่นคงทางวิชาชีพ และเป็นรากฐานของการบริหารที่มีคุณภาพและยั่งยืนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

6) ผู้ประสานสิบทิศ

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชันวายมีความสามารถโดดเด่นในบทบาทของผู้ประสานสิบทิศ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการใช้ทุนทางสังคม เพื่อขับเคลื่อนงานบริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทนี้ไม่เพียงหมายถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่มีความคิด ความเชื่อ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเป็นพลังบวกในการพัฒนาโรงเรียน (Bourdieu, 1986) การเป็นผู้ประสานสืบทอดกิจจึงสะท้อนถึงการใช้ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างผสมผสาน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างอำนาจและความร่วมมือในองค์กร

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก โดยต้องใช้ทักษะการสื่อสาร การเจรจา และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกเป็นเครื่องมือหลัก การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของทักษะทางเทคนิค แต่เป็นศิลปะแห่งการใช้ทุนทางสังคมอย่างลึกซึ้ง (Granovetter, & Mark, 1973) ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักดีว่าการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ การรักษาสสมดุลของผลประโยชน์ และการเจรจาอย่างมีจิตวิทยา เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือมากกว่าความขัดแย้ง

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า การเป็นผู้ประสานสืบทอดจำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ได้แก่ ความยืดหยุ่นทางความคิด ความอดทน และการมองสถานการณ์อย่างรอบด้าน ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่นได้อย่างราบรื่น มักจะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่มีทุนเชิงสัญลักษณ์สูง เนื่องจากสามารถใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม (Webb et al., 2002) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างโรงเรียนกับภาคีเครือข่ายภายนอกยังช่วยเพิ่มทุนทางสังคมของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีโอกาสในการพัฒนาทรัพยากร การสนับสนุน และความร่วมมือในระยะยาว

ผลการสนทนากลุ่มยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักนำแนวคิดการประสานงานแนวราบมาใช้ในการบริหารภายในโรงเรียน โดยเน้นการสร้างทีมงานที่มีความร่วมมือ เปิดรับความคิดเห็น และเคารพในความหลากหลายของบุคลากร การประสานงานแบบแนวราบเช่นนี้ช่วยลดช่องว่างระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการ และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Bryk et al., 2002) การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีเสียงในองค์กรไม่เพียงสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม แต่ยัง

สะท้อนถึงการใช้ทุนทางสังคมในเชิงคุณค่า ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจ

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังชี้ว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเสริมในการประสานงาน การใช้สื่อดิจิทัล เช่น กลุ่มไลน์ เฟซบุ๊ก หรือระบบประชุมออนไลน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการแปลงทุนทางเทคโนโลยีให้กลายเป็นทุนทางสังคมในมิติใหม่ (Starfish Academy, 2565) การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานข้ามพื้นที่ได้อย่างคล่องตัว ลดอุปสรรคด้านเวลา และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

ในอีกมิติหนึ่ง การเป็นผู้ประสานสิบทิศยังสะท้อนถึงทุนทางวัฒนธรรมในเชิงคุณธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีความเที่ยงธรรม มีจิตบริการ และมีความสามารถในการแยกแยะผลประโยชน์ของตนออกจากผลประโยชน์ขององค์กร การรักษาความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารได้รับความศรัทธาและความไว้วางใจจากทุกฝ่าย ซึ่งเป็นการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การบริหารในลักษณะนี้ไม่เพียงทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากเครือข่าย แต่ยังสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีจิตสำนึกสาธารณะและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า บทบาทของผู้ประสานสิบทิศคือการสร้างสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องสามารถรับฟัง ปรับตัว และสื่อสารอย่างเข้าใจ เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาโรงเรียน การประสานสิบทิศจึงเป็นทั้งศิลปะและกลยุทธ์ของผู้นำที่ใช้ทุนทางสังคม วัฒนธรรม และสัญลักษณ์อย่างประสานกลมกลืน เพื่อสร้างความร่วมมือและความยั่งยืนในระบบการศึกษา (รัตนฯ แซ่เล้า, 2566) การมีทักษะในการประสานงานกับทุกภาคส่วนโดยไม่สูญเสียอัตลักษณ์ของผู้นำรุ่นใหม่ ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถยืนหยัดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมั่นคง

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเป็นผู้ประสานสิบทิศของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นการใช้ทุนหลายมิติอย่างผสมผสาน ทั้งทุนทางสังคมจากความร่วมมือ ทุนทางวัฒนธรรมจากความเข้าใจระบบ และทุนเชิงสัญลักษณ์จากศรัทธาและความไว้วางใจ การบริหารที่เน้นการประสานงานอย่างมีคุณธรรมและมีประสิทธิภาพเช่นนี้ ไม่เพียงทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำรุ่นใหม่ที่มีพลังแห่งการเชื่อมโยงและการสร้างสรรค์ในสนามวัฒนธรรมการศึกษาไทย

7) การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ในฐานะกลยุทธ์สำคัญของการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Capital) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา และความชอบธรรมในบทบาทของผู้นำการศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การสร้างภาพลักษณ์ที่เหมาะสมและบุคลิกภาพที่สง่างามไม่เพียงส่งผลต่อการยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการรับรู้ของชุมชนและหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มพลังทางสังคมในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนโรงเรียน (Bourdieu, 1986)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการลงทุนด้านบุคลิกภาพเริ่มจากการปรับทัศนคติและการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าบุคลิกภาพที่ดีไม่จำเป็นต้องเกิดจากรูปลักษณ์ภายนอกเท่านั้น แต่เป็นการแสดงออกของความมั่นใจ ความสงบ สุขุม และความสามารถในการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การใช้ภาษาที่สุภาพ และการแสดงออกที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางวัฒนธรรมที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ของความน่าเชื่อถือและความเคารพในสายตาผู้อื่น (Granovetter, & Mark, 1973) บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารและต่อรองเชิงวัฒนธรรมภายในสนามที่ยังคงให้คุณค่ากับความสง่างามและภาพลักษณ์ของผู้นำ

การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการภาพลักษณ์อย่างละเอียดอ่อน ภาพลักษณ์ที่ดีช่วยเปิดประตูแห่งโอกาสในหลายมิติ ทั้งการสร้างความไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชน การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงการสร้างบรรยากาศของความมั่นใจภายในองค์กร การลงทุนในบุคลิกภาพจึงไม่ใช่เรื่องของความสวยงามภายนอก แต่เป็นการลงทุนทางวัฒนธรรมที่มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว (Webb et al., 2002) การแสดงออกที่มีความมั่นใจแต่ไม่โอ้อวด มีความอ่อนน้อมแต่ไม่อ่อนแอ เป็นลักษณะของผู้นำรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างความเคารพและศรัทธาในตัวบุคคลได้โดยไม่ต้องอาศัยอำนาจทางตำแหน่ง

ผลการสนทนากลุ่มยังพบว่า การลงทุนในภาพลักษณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้สื่อออนไลน์เป็นพื้นที่ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของโรงเรียนและของตนเองในเชิงบวก การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลอย่างมีชั้นเชิงและความระมัดระวังเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งของการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ใน

ยุคดิจิทัล (Starfish Academy, 2565) ผู้บริหารที่สามารถสื่อสารภาพลักษณ์ของตนเองในลักษณะที่เป็นมิตร เปิดกว้าง และทันสมัย จะได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะผู้นำยุคใหม่ที่เข้าใจโลก และเข้าใจผู้คน ซึ่งสะท้อนถึงการแปลงทุนทางเทคโนโลยีไปสู่ทุนทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากได้ใช้การดูแลตนเองและการพัฒนาบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความเครียดและการเสริมสร้างพลังเชิงบวกในชีวิตการทำงาน การออกกำลังกาย การพูดในที่ชุมชน การอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ และการฝึกมารยาททางสังคม ล้วนเป็นการลงทุนระยะยาวที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกได้อย่างมั่นใจและมีความพร้อมในทุกสถานการณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพเช่นนี้ไม่เพียงเพิ่มทุนทางวัฒนธรรมส่วนบุคคล แต่ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางกาย วาจา และใจ (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะสมได้ผ่านการกระทำอย่างต่อเนื่อง ภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือไม่ได้เกิดจากการสร้าง ขึ้นเพียงชั่วคราว แต่เกิดจากความสม่ำเสมอในการแสดงออกอย่างมีอาชีพและการรักษาคำพูด ในทุกโอกาส ความมั่นคงทางบุคลิกภาพจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางศรัทธาที่ผู้บริหารต้อง สร้างด้วยเวลาและความจริงใจ (Bryk et al., 2002)

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า การลงทุนด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายเป็นกลยุทธ์การใช้ทุนที่สำคัญ ในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ให้เกิดพลังทางวัฒนธรรม การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านบุคลิกภาพที่ มั่นคง การสื่อสารเชิงบวก และการนำเสนอภาพลักษณ์อย่างมีชั้นเชิง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างอิทธิพลและความศรัทธาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่าง ยั่งยืน การลงทุนในตนเองจึงเป็นการสะสมทุนระยะยาวที่เชื่อมโยงทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทาง สังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างกลมกลืน

8) การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรร

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีความสามารถในการใช้ทุนเศรษฐกิจ (Economic Capital) อย่างรอบคอบและเลือกสรร โดยมุ่งเน้นให้ทุนด้านเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการใช้เพื่อแสดงอำนาจหรือสถานะทางสังคม การบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียนในลักษณะนี้สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารรุ่นใหม่ในการ

แปลงทุนเศรษฐกิจให้กลายเป็นทุนเชิงวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนในสนามวัฒนธรรมของการศึกษา (Bourdieu, 1986)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าผู้บริหารรุ่นใหม่มีแนวคิดการใช้จ่ายเงินและทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนหลักความโปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่า ผู้บริหารจะพิจารณาอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจใช้งบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับผู้เรียนและคุณภาพของโรงเรียนมากกว่าการดำเนินโครงการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังเน้นการวางแผนการใช้ทรัพยากรในระยะยาว เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณมีความต่อเนื่องและไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินในอนาคต (รัตนา แซ่เล้า, 2566) การใช้ทุนอย่างมีเหตุผลเช่นนี้สะท้อนถึงทุนทางวัฒนธรรมในเชิงปฏิบัติ ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงและการเรียนรู้เชิงบริหาร

การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์เพิ่มเติมว่า การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรไม่ได้หมายถึงการประหยัดจนขาดความยืดหยุ่น แต่คือการบริหารทรัพยากรด้วยความเข้าใจในบริบทและความจำเป็นของสถานศึกษา ผู้บริหารรุ่นใหม่จะเลือกลงทุนเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน และส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนและครูอย่างเป็นรูปธรรม การจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณจึงกลายเป็นทักษะสำคัญที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Bryk et al., 2002) ผู้บริหารที่ใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างมีวิจารณญาณจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกแห่งความโปร่งใสในงานบริหาร

ผลจากการสนทนากลุ่มยังพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากสามารถสร้างทุนเศรษฐกิจเพิ่มเติมผ่านเครือข่ายภายนอก เช่น การประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และศิษย์เก่า เพื่อขอรับการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม การระดมทรัพยากรในลักษณะนี้เป็นการใช้ทุนทางสังคมเพื่อเพิ่มพลังของทุนเศรษฐกิจในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการผสมผสานทุนหลายมิติให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Granovetter, & Mark, 1973) การระดมทุนอย่างสร้างสรรค์และโปร่งใยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับในชุมชน และเป็นการต่อยอดทุนเศรษฐกิจไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว

ในอีกมิติหนึ่ง การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรยังสะท้อนถึงความเข้าใจในบริบทของความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างโรงเรียนในระบบการศึกษาไทย ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพต้องควบคู่กับการสร้างโอกาสทางการศึกษา

อย่างเท่าเทียม การเลือกใช้ทุนในกิจกรรมที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างนักเรียน เช่น การสนับสนุนทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน หรือโครงการพัฒนาทักษะชีวิต เป็นแนวทางที่สะท้อนความรับผิดชอบทางสังคมและคุณธรรมของผู้บริหาร (Webb et al., 2002) การใช้ทุนในลักษณะนี้ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่มีจิตสาธารณะและมุ่งสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรคือหัวใจของการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน เพราะทุนด้านการเงินมีขีดจำกัดและต้องเผชิญกับความคาดหวังจากหลายฝ่าย ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการพิจารณา การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรยังเป็นเครื่องมือสร้างความชอบธรรมให้กับผู้บริหารในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน เพราะสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ โปร่งใส และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Starfish Academy, 2565) การใช้ทุนอย่างมีจริยธรรมจึงไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ทางการบริหาร แต่ยังสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เป็นรากฐานของความไว้วางใจและความศรัทธาในระยะยาว

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่า การใช้ทุนเศรษฐกิจอย่างเลือกสรรของผู้บริหารสถานศึกษาเจนอเรชันวาย เป็นกลยุทธ์การใช้ทุนที่เชื่อมโยงทุนหลายมิติ ทั้งทุนเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม เข้าด้วยกันอย่างสมดุล การบริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายเพื่อเพิ่มทุน และการใช้เงินเพื่อสร้างคุณค่าทางการศึกษา ล้วนเป็นการแปลงทุนเศรษฐกิจให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนภาวะผู้นำแห่งยุคใหม่ การใช้ทุนอย่างมีวิจรรณญาณและมีคุณธรรมจึงเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างที่ยั่งยืนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

9) การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจนอเรชันวายมีความสามารถในการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ยังคงมีอิทธิพลของอำนาจเชิงโครงสร้างและบรรทัดฐานจากผู้บริหารรุ่นก่อน การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่ได้อาศัยเพียงตำแหน่งหรืออำนาจตามระบบราชการ แต่เกิดจากการสะสมทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ผ่านการกระทำจริง ความสำเร็จที่ตรวจสอบได้ และภาพลักษณ์แห่งความมุ่งมั่นในการทำงาน (Bourdieu, 1986)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสนามวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และอายุราชการ การสร้างการยอมรับจึงเริ่มจากการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ผลงานและผลลัพธ์ทางการบริหารเป็นเครื่องมือในการสร้างศรัทธา เช่น การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้น การสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร หรือการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Starfish Academy, 2565) การสร้างผลงานที่มีคุณค่าและจับต้องได้จึงกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนโดยไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับ

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่เกิดจากการสั่งสมทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างต่อเนื่อง ผ่านความโปร่งใส ความสม่ำเสมอ และการมีจิตสาธารณะ การรักษาคำพูด การรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ และการทำงานอย่างเสียสละ เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนถึงควมมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร ซึ่งเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังในสายตาของครูและชุมชน (Bryk et al., 2002) ความน่าเชื่อถือในลักษณะนี้ไม่ได้เกิดจากการแสดงออกเพียงภายนอก แต่เกิดจากความมั่นคงทางจิตใจและความจริงใจของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่

ผลจากการสนทนากลุ่มยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้กลยุทธ์การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้การพูด การนำเสนอข้อมูล และการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างมีชั้นเชิง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์ (Webb et al., 2002) การสื่อสารที่โปร่งใสและเปิดกว้างช่วยลดความไม่ไว้วางใจในช่วงแรกของการบริหาร และค่อย ๆ เปลี่ยนการรับรู้ของบุคลากรจากความสงสัยไปสู่ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการใช้ทุนทางวัฒนธรรมด้านการสื่อสารเพื่อสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ในระดับองค์กร

ในอีกมิติหนึ่ง การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นชี้ให้เห็นว่า การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่ยังต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์แนวนอนกับเพื่อนผู้บริหารและหน่วยงานภายนอก การมีเครือข่ายที่กว้างขวางและเข้มแข็งช่วยให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระดมทรัพยากร และได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ การได้รับการยอมรับจากเครือข่ายภายนอกยังส่งผลทางอ้อมต่อความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในสายตาภายในองค์กรด้วย (Granovetter, & Mark, 1973) การสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้จึงเป็นการ

แปลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เพิ่มอำนาจเชิงวัฒนธรรมของผู้นำโดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจตามโครงสร้าง

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับการบริหารภาพลักษณ์ในชีวิตประจำวัน เช่น การแต่งกาย มารยาท การใช้ภาษา และการวางตัวอย่างเหมาะสม การแสดงออกที่มีความสง่างามและเคารพในกาลเทศะเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ช่วยเสริมภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของผู้นำ (รัตนา แซ่เล้า, 2566) การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกันเองและความเป็นมืออาชีพเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งบุคลากรภายในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องภายนอก ซึ่งเป็นการต่อยอดทุนเชิงสัญลักษณ์ให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ความต่อเนื่อง และการกระทำที่สอดคล้องกันในทุกมิติ ความน่าเชื่อถือไม่ได้เกิดจากตำแหน่งหรือคำพูด แต่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ ความสามารถ และความเข้าใจในผู้อื่น การสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์จึงเป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการที่ผู้บริหารต้องสั่งสมผ่านประสบการณ์และการกระทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่สามารถสร้างการยอมรับได้จากทุกฝ่ายจะกลายเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงวัฒนธรรมในสนามของโรงเรียน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและศรัทธาจากสังคม

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือผ่านทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นกระบวนการของการแปลงทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมจากความรู้และประสบการณ์ ทุนทางสังคมจากเครือข่าย และทุนทางคุณธรรมจากการกระทำที่โปร่งใสและจริงใจ การสะสมทุนเหล่านี้อย่างต่อเนื่องทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีจุดแข็งสำคัญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การใช้ทุนทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกับทุนทางสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ได้อย่างลงตัว ผู้บริหารรุ่นใหม่นำความรู้ ความสามารถ และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล การสื่อสารภายในองค์กร การติดตามผล

การดำเนินงาน และการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้ทันสมัยและเป็นมืออาชีพ (Bourdieu, 1986) การใช้เทคโนโลยีจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางเทคนิค แต่เป็นทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติที่สะท้อนความเป็นผู้นำยุคใหม่ในสนามวัฒนธรรมของการศึกษาไทย

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เทคโนโลยีในการวางระบบบริหารภายในโรงเรียนอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรและนักเรียน การบริหารงบประมาณ การวิเคราะห์ผลการเรียน หรือการติดตามงานผ่านระบบออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เพราะมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบได้ การใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนแบบดิจิทัล เช่น School MIS หรือระบบคลาวด์สำหรับการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มโปร่งใสในการบริหารและลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสาร (Starfish Academy, 2565) การนำเทคโนโลยีเข้ามาในระบบบริหารจึงเป็นการเพิ่มทุนทางวัฒนธรรมในมิติของความรู้และทักษะดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือขององค์กร

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า การใช้เทคโนโลยีในการบริหารยังมีผลโดยตรงต่อการสร้างทุนทางสังคม ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้สื่อดิจิทัลเป็นช่องทางในการสื่อสารกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก ซึ่งช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและการมีส่วนร่วมมากขึ้น การใช้เทคโนโลยี เช่น กลุ่มไลน์ เฟซบุ๊ก หรือระบบประชุมออนไลน์ ทำให้การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Granovetter, & Mark, 1973) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างเครือข่ายการสื่อสารในลักษณะนี้จึงเป็นการแปลงทุนทางเทคโนโลยีให้กลายเป็นทุนทางสังคม ที่เสริมพลังความร่วมมือในองค์กรและระหว่างองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ผลจากการสนทนากลุ่มยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน การนำเสนอผลงาน โครงการ และกิจกรรมผ่านสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์โรงเรียน ยูทูบ หรือแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เป็นการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพและความโปร่งใสขององค์กร (Webb et al., 2002) โรงเรียนที่มีการบริหารและสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างมีระบบมักได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะโรงเรียนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือของผู้บริหารและทีมงาน การใช้เทคโนโลยีจึงกลายเป็นกลไกในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่เสริมสร้างศรัทธาในตัวผู้นำ

ในอีกมิติหนึ่ง การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นพบว่า การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาควบคู่กับการพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยการจัดอบรม แนะนำ และสนับสนุนให้ครูใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล การเป็นผู้นำที่ลงมือทำจริง และเรียนรู้ร่วมกับครูช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากบุคลากร ซึ่งเป็นการต่อยอดทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ในระดับองค์กร (Bryk et al., 2002) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีในโรงเรียนจึงเป็นการเสริมทั้งทุนความรู้และทุนความสัมพันธ์ในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารเวลาและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดประชุมออนไลน์ การติดตามผลผ่านระบบดิจิทัล และการใช้แอปพลิเคชันจัดการงานต่าง ๆ ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวและทันต่อสถานการณ์ การลดขั้นตอนของงานเอกสารและการเพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบเรียลไทม์ เป็นการยกระดับการบริหารโรงเรียนให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและการใช้ทุนทางเทคโนโลยีเป็นทุนทางวัฒนธรรมเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า ทักษะการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของความชำนาญในเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือในองค์กร การใช้เทคโนโลยีช่วยให้การบริหารเป็นระบบ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง และสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจึงกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนความเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มิวสิกทัศน์ และสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความยั่งยืนภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่าทักษะการใช้เทคโนโลยีในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย เป็นกลยุทธ์สำคัญในการใช้และแปลงทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมจากความรู้และนวัตกรรม ทุนทางสังคมจากการเชื่อมโยงเครือข่าย และทุนเชิงสัญลักษณ์จากภาพลักษณ์ของความโปร่งใสและความเป็นมืออาชีพ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและสร้างสรรค์ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

11) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีผลต่อทุนเชิงสัญลักษณ์

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน ภาพลักษณ์ไม่ได้หมายถึงเพียงรูปลักษณ์ภายนอก แต่รวมถึงวิถีคิด บุคลิกภาพ การวางตัว การสื่อสาร และการปฏิบัติตนในฐานะผู้นำที่สะท้อนถึงคุณค่า ความมั่นใจ และความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์ที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และความยอมรับจากครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างกว้างขวาง (Bourdieu, 1986)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าภาพลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้บริหารสามารถสร้างและสะสมได้ผ่านการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย การใช้ภาษา และการวางตัวอย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักว่าภาพลักษณ์ที่ดีไม่ใช่เพียงเรื่องของความสวยงาม แต่คือการส่งสารเชิงสังคมที่แสดงถึงความมั่นคงทางอารมณ์ ความรอบคอบ และความน่าเชื่อถือ (Granovetter, & Mark, 1973) ภาพลักษณ์ในลักษณะนี้จึงทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างอิทธิพลและความศรัทธาในสนามวัฒนธรรมที่ยังคงให้ความสำคัญกับการแสดงออกเชิงคุณลักษณะของผู้นำ

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันเพิ่มเติมว่า ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารเจเนอเรชันวายมีอิทธิพลต่อการประสานงานและการเจรจาทางวัฒนธรรมกับหน่วยงานภายนอก การมีบุคลิกภาพที่สุภาพ น่าเชื่อถือ และมั่นใจ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงผู้คนได้ง่ายขึ้น ได้รับความร่วมมือ และสามารถต่อรองผลประโยชน์เชิงสร้างสรรค์เพื่อโรงเรียนได้อย่างราบรื่น การลงทุนในภาพลักษณ์จึงเป็นการลงทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างผลตอบแทนในเชิงสังคมและเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว (Webb et al., 2002) ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงมองว่าภาพลักษณ์ที่ดีคือเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ซึ่งมีผลต่อการขับเคลื่อนงานในทุกมิติของการบริหาร

ผลจากการสนทนากลุ่มยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์กับบุคลากรภายในโรงเรียน การแต่งกายเรียบร้อย การพูดจาสุภาพ และการแสดงความเคารพในทุกระดับเป็นสัญญาณของความเป็นผู้นำที่เคารพในวัฒนธรรมองค์กร และพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เช่นนี้สามารถลดช่องว่างทางอำนาจและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับครูและบุคลากรได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทุน

เชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างทุนทางสังคมภายในองค์กร (Bryk et al., 2002) การวางตัวอย่างสมดุลระหว่างความเป็นกันเองและความเป็นผู้นำเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารได้รับความเคารพโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังแสดงให้เห็นว่าภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่ในโลกจริงเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่โลกดิจิทัล ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้สื่อออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก เว็บไซต์โรงเรียน หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอื่น ๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของตนและโรงเรียนให้ดูทันสมัย โปร่งใส และเข้าถึงง่าย การใช้สื่อออนไลน์ในเชิงสร้างสรรค์เช่นนี้เป็นการใช้ทุนทางเทคโนโลยีเพื่อเสริมทุนเชิงสัญลักษณ์ (Starfish Academy, 2565) การนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นมิตร เปิดเผย และสอดคล้องกับค่านิยมของสังคมยุคใหม่ ยังช่วยให้โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นจากชุมชนและหน่วยงานภายนอกมากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงการใช้ภาพลักษณ์เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างโลกจริงและโลกเสมือนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในอีกมิติหนึ่ง การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นพบว่าภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทุนทางคุณธรรมและทุนทางวัฒนธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่สามารถรักษาความเที่ยงธรรม ซื่อสัตย์ และมีจิตบริการจะได้รับการยอมรับในระยะยาวมากกว่าภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นเพียงภายนอก ภาพลักษณ์ที่แท้จริงจึงต้องสะท้อนจากคุณค่าภายในของผู้ผู้นำ เช่น ความเสียสละ ความเอื้ออาทร และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นการแปลงทุนทางคุณธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีพลังในสนามวัฒนธรรมของการบริหารโรงเรียน (รัตนา แซ่เล่า, 2566)

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีบทบาทสำคัญในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยเสริมพลังทางวัฒนธรรมในสนามการบริหารการศึกษา ภาพลักษณ์ที่ดีเกิดจากการแสดงออกอย่างมีจริยธรรม ความมั่นใจ และความสม่ำเสมอ ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้คนรอบข้าง การลงทุนในภาพลักษณ์ส่วนบุคคลจึงเป็นกระบวนการสร้างทุนที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจในบริบท และความจริงใจของผู้ผู้นำ การสร้างสมดุลระหว่างภาพลักษณ์ภายนอกกับคุณค่าภายในคือหัวใจของการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่สามารถยืนหยัดได้อย่างสง่างามในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

ความสามารถในการบริหารคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า

ผลการวิจัยพบว่า หนึ่งในความท้าทายสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย คือ การบริหารคนต่างรุ่น โดยเฉพาะการประสานงานระหว่างครูรุ่นเก่าที่อยู่ในระบบราชการมายาวนานกับครูรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดเสรีและใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน การอยู่ร่วมกันในบริบทเช่นนี้จึงเกิดการปะทะของทุนทางวัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ที่แต่ละรุ่นสะสมมาแตกต่างกัน (Bourdieu, 1986)

ในมิติของครูรุ่นเก่า การยึดมั่นในลำดับอาวุโสและรูปแบบการสั่งการแบบบนลงล่างยังคงเป็นกลไกหลักของการยืนยันอำนาจในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การบริหารแบบนี้สอดคล้องกับโครงสร้างราชการที่เน้นความเคารพและการยอมรับจากตำแหน่งหน้าที่มากกว่าความสามารถจริง (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548) ขณะที่ครูรุ่นใหม่กลับให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม และการแสดงศักยภาพในบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Karoongp. Chetpayark, 2566) ความต่างนี้ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ซึ่งมีอายุอยู่ระหว่างกลางของทั้งสองรุ่น ต้องเผชิญแรงกดดันจากทั้งสองฝั่ง ครูรุ่นเก่ามองว่าผู้บริหารยังอ่อนวัย ขาดความนิ่งและประสบการณ์ ส่วนครูรุ่นใหม่กลับมองว่าผู้บริหารไม่ทันโลก ไม่กล้าเสี่ยงหรือเปิดพื้นที่ให้พวกเขาสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายหลายคนพยายามใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม เช่น การสร้างเครือข่ายแนวราบกับครูรุ่นใหม่ และการอ้างอิงคุณค่าทางจริยธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจจากครูรุ่นเก่า แต่ยังไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่าง การยอมรับกับการเข้าถึงได้อย่างแท้จริง (กุลจิรา รักชนคร, 2563) สาเหตุสำคัญมาจากความแตกต่างด้าน ฮาบิทัส หรือแบบแผนความคิดและพฤติกรรมที่เกิดจากการเติบโตในบริบทสังคมที่ต่างกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งแม้จะเข้าใจโลกดิจิทัล แต่ยังไม่สามารถแปลงความเข้าใจนั้นเป็นกลยุทธ์ในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังคงมีลักษณะอนุรักษนิยมสูง ระบบการบริหารงานยังผูกติดอยู่กับระเบียบแบบแผนและการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาชั้นบนมากกว่าการเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการใหม่ (รัตนา แซ่เล้า, 2566) ส่งผลให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่มีแนวคิดยืดหยุ่นและชอบทดลองสิ่งใหม่ไม่สามารถใช้ทุนทางวัฒนธรรมยุคใหม่ได้เต็มที่ เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบข้อมูลกลาง หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ กลับถูกมองว่าไม่เข้าระบบหรือไม่เคารพลำดับชั้น

ในอีกด้านหนึ่ง ครูรุ่นใหม่เองก็ขาดความเข้าใจในโครงสร้างอำนาจเชิงวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับการยอมรับจากผู้ใหญ่และผู้มีอาวุโส การแสดงออกที่ตรงไปตรงมาและไม่ยอมตามอาจถูกตีความว่าเป็นการไม่ให้เกียรติ ทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่พยายามปกป้องครูรุ่นใหม่ต้องเผชิญแรงต้านจากครูรุ่นเก่าที่มองว่าผู้บริหารเข้าข้างรุ่นเดียวกัน

ดังนั้น ปัญหาการบริหารคนต่างรุ่นของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ได้เกิดจากการขาดทักษะทางการบริหารโดยตรง แต่เกิดจากการที่ทุนของแต่ละรุ่นไม่สามารถแปลงให้ทำงานร่วมกันได้ภายใต้สนามเดียวกัน การสร้างกลยุทธ์บริหารคนต่างรุ่นจึงต้องอาศัยทุนทางสังคมที่มีความละเอียดอ่อนและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ทั้งสองรุ่นเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นตัวกลางทางวัฒนธรรม ที่เข้าใจทั้งโครงสร้างเดิมและพลวัตใหม่ของยุคดิจิทัล (Starfish Academy, 2565; รัตนา แซ่เล้า, 2566)

โดยสรุป การที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่สามารถบริหารคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่าได้อย่างกลมกลืน สะท้อนถึงความเปราะบางของทุนทางสังคมในสนามวัฒนธรรมการศึกษาไทย ซึ่งยังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านจากระบบอำนาจแนวดิ่งสู่ระบบแนวราบ ผู้บริหารรุ่นนี้จึงต้องสร้างความเข้าใจร่วม เพื่อเชื่อมความต่างให้เกิดพลังในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ บูดิเยอร์ ที่ชี้ว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจในสนามวัฒนธรรมจะเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดวางทุนใหม่ในความสัมพันธ์ที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

4.3.2 การสะสมทุน

1) การสร้างความสัมพันธ์ใหม่

จากผลการวิจัยพบว่า การสะสมทุนด้านการสร้างความสัมพันธ์ใหม่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายใช้เพื่อสร้างความยั่งยืนในการบริหารงานและลดแรงเสียดทานภายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ไม่ได้หมายถึงเพียงการขยายเครือข่ายทางสังคม แต่คือการแปลงทุนทางวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์ให้กลายเป็นทุนทางสังคมที่มีคุณภาพและสามารถต่อรองได้ในทุกระดับของสนาม (Bourdieu, 1986)

จากการสนทนากลุ่มจากกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายและกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตรงกันว่า ความสัมพันธ์เชิงอำนาจในโรงเรียนไม่อาจพัฒนาได้ หากผู้บริหารขาดความสามารถในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และไม่เข้าใจความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากเริ่มต้นด้วยการเผชิญแรงต้านจากครูรุ่นเก่า แต่สามารถเปลี่ยน

สถานการณ์ได้ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ใหม่บนพื้นฐานของความจริงใจและการยอมรับความแตกต่าง การใช้กลยุทธ์เชิงสัมพันธ์จึงกลายเป็นทุนที่แฝงพลังเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญ เพราะทำให้ผู้บริหารมีที่ยืนและได้รับการยอมรับในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน (Starfish Academy, 2565; บุษราคม แก้วกลาง, 2559)

จากผลการสนทนากลุ่มยังพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเริ่มจากการเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และชุมชน ผ่านการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ การเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับครู และการให้เกียรติในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา สิ่งนี้ทำให้ความสัมพันธ์ในแนวราบเกิดขึ้นจริง และลดช่องว่างทางอำนาจในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) เรื่องสายสัมพันธ์ที่อ่อน (Weak Ties) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ใหม่ที่ไม่ยึดติดกับระบบอาวุโส สามารถสร้างโอกาสและการแลกเปลี่ยนทุนระหว่างบุคคลได้อย่างทรงพลัง

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันในวงสนทนาว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกภายในโรงเรียนคือทุนที่จับต้องไม่ได้แต่สร้างผลลัพธ์ได้จริง เพราะเมื่อเกิดความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู จะทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแม้ในประเด็นที่ขัดกับวัฒนธรรมเดิมของโรงเรียนก็ตาม นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ยังขยายไปถึงภายนอกโรงเรียน เช่น การเชื่อมโยงกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และชุมชนท้องถิ่น เพื่อระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนในมิติต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงการใช้ทุนทางสังคมอย่างชาญฉลาด (นพดล วิทยาภรณ์ และ เอกพร รักความสุข, 2562; รัตนา แซ่เล้า, 2566)

ในมิติทางวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ยังเป็นการต่อรองเชิงคุณค่าระหว่างทุนแบบเก่าและทุนแบบใหม่ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารเชิงประนีประนอม เพื่อให้ครูรุ่นเก่าไม่รู้สึกถูกลดทอนอำนาจ และในขณะเดียวกันก็สร้างพื้นที่ให้ครูรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพ การสร้างสมดุลเช่นนี้เป็นสิ่งที่ยืนยันจากทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยเวลา ความต่อเนื่อง และความจริงใจ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงชั่วครว การสะสมทุนในลักษณะนี้จึงต้องใช้ทั้งทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคมอย่างประสานกัน

เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดของ (Bourdieu, 1986) จะเห็นได้ว่าการสร้างความสัมพันธ์ใหม่คือกระบวนการแปลงทุนจากทุนส่วนบุคคลไปสู่ทุนเชิงโครงสร้าง ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงอยู่ในสนามวัฒนธรรมได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ที่พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีทุนความสัมพันธ์เข้มแข็งจะสามารถบริหารจัดการ

นโยบายและสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2562)

กล่าวโดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ชัดว่า การสะสมทุนด้านการสร้างความสัมพันธ์ใหม่เป็นรากฐานของความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย การเปิดใจ การฟัง และการสร้างความไว้วางใจ คือทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ซึ่งเมื่อสะสมอย่างต่อเนื่อง จะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดอยู่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับทั้งในมิติของอำนาจและคุณค่าทางวัฒนธรรม

2) การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของโครงสร้างอำนาจและการอยู่ร่วมกันของคนต่างรุ่นในระบบราชการทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายต้องดำเนินกลยุทธ์อย่างละเอียดอ่อน เพื่อรักษาสมดุลระหว่างการยอมรับจากครูรุ่นเก่าและการสนับสนุนจากครูรุ่นใหม่ การต่อรองในบริบทนี้จึงมิใช่เพียงการเจรจาทางผลประโยชน์ แต่เป็นการต่อรองเชิงวัฒนธรรมที่มีเป้าหมายเพื่อคงสถานะของตนเองในสนามและสร้างความชอบธรรมของอำนาจเชิงสัญลักษณ์ในบทบาทผู้นำ (Bourdieu, 1986)

ผลจากกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายพบว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่มักเผชิญแรงต้านจากโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้น ซึ่งให้คุณค่ากับอาวุโสและประสบการณ์มากกว่าความสามารถ การต่อรองจึงเกิดขึ้นผ่านการปรับบทบาทและการสื่อสารอย่างระมัดระวัง ผู้บริหารรุ่นใหม่เลือกใช้ทุนทางวัฒนธรรมที่ตนมี เช่น ความรู้ทางเทคโนโลยี ความคล่องตัวทางความคิด และวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ที่ได้รับการยอมรับในสนามที่ยังคงอนุรักษ์นิยมสูง การใช้ทุนเหล่านี้ทำให้เกิดพื้นที่ใหม่ในการทำงานที่ไม่ขัดแย้งโดยตรง แต่สร้างอำนาจผ่านการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) ที่ชี้ว่า ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ (weak ties) สามารถเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสและขยายทุนทางสังคมให้ทำงานได้จริงในสนาม

จากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยืนยันว่า การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นทักษะที่ต้องอาศัยทั้งประสบการณ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้บริหารที่สามารถบริหารสถานการณ์ได้ดี มักเป็นผู้ที่รู้จักนิ่งและรอจังหวะในการใช้เหตุผลแทนอารมณ์ เพราะทุกการเคลื่อนไหวในสนามย่อมมีความหมายทางสัญลักษณ์ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ใช้

แนวทางนี้มักได้รับความไว้วางใจจากทั้งครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่มากขึ้น (ศรีภักญญา มงคลศิริ, 2548) การต่อรองเช่นนี้จึงเป็นการสร้างอำนาจทางสัญลักษณ์โดยไม่ต้องพึ่งพาตำแหน่งทางราชการ แต่สร้างจากการยอมรับในความสามารถ ความจริงใจ และทักษะในการเชื่อมโยงคนต่างรุ่น

นอกจากนี้ การสนทนากลุ่มยังพบว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องต่อรองกับระบบราชการที่เปลี่ยนแปลงซ้ำและให้คุณค่ากับกฎระเบียบมากกว่านวัตกรรม การต่อรองในเชิงนโยบายจึงเกิดขึ้นในรูปแบบการปรับใช้โดยไม่ฝืนระบบ เช่น การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในงานเอกสาร การสื่อสารกับต้นสังกัดอย่างมีชั้นเชิง หรือการทำโครงการใหม่ในกรอบที่ระบบอนุญาต สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายในการใช้ทุนทางวัฒนธรรมสมัยใหม่ควบคู่กับทุนเชิงสัญลักษณ์เดิม เพื่อสร้างความชอบธรรมในสนามราชการที่ยังคงยึดถือระเบียบแบบเก่า (รัตนา แซ่เล่า, 2566)

ในอีกมิติหนึ่ง การต่อรองยังเกิดขึ้นภายในระดับจิตสำนึกของผู้บริหารเอง ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งยอมรับว่าพวกเขามักรู้สึกถูกกดทับทางวัฒนธรรมจากภาพลักษณ์ของผู้บริหารในอดีตที่ต้องสงบสุข สุขภาพ และมีอาวุโส การต่อรองภายในเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะสร้างตัวตนแบบใหม่ ที่ผสมผสานระหว่างความทันสมัย ความเป็นมิตร และความน่าเชื่อถือ เพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่สังคมยอมรับ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสะท้อนถึงการแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงอยู่ในสนามตามแนวคิดของบูดีเยอร์ (Bourdieu, 1986; Webb et al., 2002)

การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสองกลุ่มยังสอดคล้องกันในประเด็นว่า การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมิใช่เพียงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่เป็นการสร้างเงื่อนไขของความร่วมมือที่มีอำนาจแฝง ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้วิธีการทางวัฒนธรรม เช่น การแสดงความเคารพผู้ใหญ่ การใช้ถ้อยคำสุภาพ การให้เกียรติในที่ประชุม เพื่อรักษาความกลมกลืน แต่ในเวลาเดียวกันก็ใช้เทคโนโลยีและการจัดการเชิงสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นจริง การต่อรองเชิงซ้อนเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายในการดำรงอยู่และเคลื่อนไหวภายใต้แรงกดทับจากทุนดั้งเดิม โดยไม่สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นผู้นำของตน

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า การต่อรองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย การต่อรองไม่ใช่เพียงการรักษาสถานะในสนาม แต่คือการสร้างความชอบธรรม

ใหม่ที่สอดคล้องกับยุคสมัย ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงเป็นตัวกลางเชิงสัญลักษณ์ที่เชื่อมระหว่างทุนเก่าและทุนใหม่ เพื่อให้สนามการศึกษาสามารถเคลื่อนไหวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

3) ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่

จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมองค์กรที่คงแบบแผนดั้งเดิมไว้สูง การบริหารภายใต้ระบบเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเจนเอเรชันวายต้องเผชิญกับแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันมีรากเหง้ามาจากทัศนคติ ความเชื่อ และกรอบคิดที่ต่างกันระหว่างรุ่น

ผลจากการยืนยันโดยกลุ่มผู้บริหารเจนเอเรชันวายพบว่า ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารมักเกิดจากกรอบวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่าที่ให้คุณค่ากับอาวุโส ความเคยชิน และลำดับชั้นในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่สามารถแสดงศักยภาพหรือใช้แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ได้เต็มที่ ครูรุ่นเก่าบางส่วนยังมีมุมมองว่าผู้บริหารที่อายุน้อยหรือเพิ่งได้รับตำแหน่งยังขาดประสบการณ์ ขาดความหนักแน่นทางอารมณ์ และยังไม่เข้าใจระบบราชการอย่างแท้จริง (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548) ส่งผลให้ความร่วมมือในองค์กรเกิดขึ้นอย่างจำกัด และผู้บริหารต้องใช้เวลานานในการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ

ในทางกลับกัน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้สะท้อนว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่เองก็มีทัศนคติบางประการที่กลายเป็นอุปสรรคในการบริหาร เช่น ความมั่นใจในตนเองสูงเกินไป ใจร้อน และความคาดหวังให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทันที โดยไม่เข้าใจพลวัตของระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่ต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว การมองโลกเชิงอุดมคติและการคาดหวังให้ทุกคนคิดเหมือนกัน กลายเป็นปัญหาในเชิงวัฒนธรรมที่ขัดแย้งกับระบบการทำงานจริงในโรงเรียนที่มีหลากหลายรุ่นและมีวิถีคิดแตกต่างกัน การขาดความเข้าใจในธรรมชาติของอำนาจและความสัมพันธ์ในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน จึงทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญแรงเสียดทานจากกลุ่มครูอาวุโสและเจ้าหน้าที่ที่ยังยึดติดกับระบบเดิม (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

ผลจากการสนทนากลุ่มยังชี้ว่า ความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นของผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในประเด็นการสร้างผลงานและภาพลักษณ์องค์กร กลายเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารขาดความต่อเนื่อง ครูและบุคลากรบางส่วนรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลงานเชิงปริมาณมากกว่าความสัมพันธ์เชิงคุณภาพในองค์กร ในบางกรณี ผู้บริหารรุ่นใหม่ให้

ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมากขึ้นจนละเลยการสื่อสารเชิงอารมณ์กับครูรุ่นเก่า ทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารและความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง (strong ties) ภายในองค์กรเป็นฐานสำคัญของความร่วมมือระยะยาว และไม่สามารถทดแทนได้ด้วยกลไกทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

ในอีกมิติหนึ่ง ความคิดของผู้บริหารบางคนที่ต้องการพิสูจน์ตนเองในระยะเวลาอันสั้นอาจทำให้เกิดแรงกดดันภายใน ทั้งจากความคาดหวังของตนเองและจากสายตาของสังคมโรงเรียน การบริหารโดยยึดเป้าหมายความสำเร็จเชิงสัญลักษณ์ เช่น การได้รับรางวัล การได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในระยะสั้น ส่งผลให้ละเลยการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวในองค์กร ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนงานอย่างยั่งยืน (Bourdieu, 1986) ผู้บริหารรุ่นใหม่บางรายจึงตกอยู่ในสภาวะของความเปราะบางทางทุนเชิงสัญลักษณ์ คือแม้จะมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาภายนอก แต่ขาดความยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ การยืนยันผลจากกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ย้ำว่า การบริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างทางเจเนอเรชันและบริบททางวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพัฒนาทัศนคติให้สมดุลระหว่างความมั่นใจและความถ่อมตน ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการเคารพในระบบ รวมถึงเรียนรู้การฟังและการประนีประนอมเพื่อสร้างพื้นที่กลางของความเข้าใจร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมให้ทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง

กล่าวโดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า ความคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารของผู้บริหารรุ่นใหม่ มิได้เกิดจากความบกพร่องของบุคคลเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นผลจากการปะทะกันของทุนทางวัฒนธรรมระหว่างรุ่นในสนามการศึกษา การบริหารโรงเรียนในยุคใหม่จึงต้องเริ่มต้นจากการปรับทัศนคติให้เข้าใจทั้งระบบ ควบคู่กับการสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรม และสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับในทุกมิติ

4) ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์

จากผลการวิจัยพบว่า ความท้าทายสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายคือการบริหารงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เต็มไปด้วยระบบอำนาจ

เดิมและทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สั่งสมมายาวนาน ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากต้องเริ่มต้นสร้างทุนของตนเองจากศูนย์ ทั้งในด้านทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ภายใต้เงื่อนไขของความคาดหวังจากสังคมและแรงกดดันจากระบบราชการที่ยังคงให้คุณค่ากับความอาวุโสและประสบการณ์มากกว่าความสามารถเชิงนวัตกรรม (Bourdieu, 1986)

กลุ่มผู้บริหารเจนเนอเรชันวายได้สะท้อนว่า เมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ พวกเขาต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างความน่าเชื่อถือจากบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นครูรุ่นพี่ที่มีทุนทางวัฒนธรรมสูงกว่าในแง่ของอายุราชการและประสบการณ์ ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องเริ่มจากการสร้างทุนทางสังคมผ่านการสื่อสาร การเข้าหาครูและชุมชนอย่างต่อเนื่อง และการลงมือทำให้เห็นผลจริง เพื่อแปลงทุนการทำงานให้กลายเป็นความไว้วางใจ ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มระบุว่า การสร้างทุนในช่วงเริ่มต้นของผู้บริหารรุ่นใหม่เปรียบเสมือนการปีนบันไดที่ไม่มีฐาน เพราะทุกการตัดสินใจต้องอาศัยการพิสูจน์ตนเองในทุกมิติ ตั้งแต่ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ไปจนถึงบุคลิกภาพและทัศนคติในการทำงาน

ในด้านทุนทางวัฒนธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าตนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารและนโยบายทางการศึกษาเทียบเท่าผู้บริหารรุ่นเก่า หลายคนต้องลงทุนเวลาในการศึกษากฎหมาย ระเบียบ และระบบราชการอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารบางรายต้องสร้างทุนจากภาพลักษณ์ภายนอก เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การวางตัวอย่างเหมาะสม และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจ ซึ่งถือเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญในการสร้างความยอมรับในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน (Webb et al., 2002)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า การเริ่มต้นโดยไม่มีทุนสะสมมาก่อนเป็นภาวะที่ท้าทายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนที่มีระบบความสัมพันธ์แนวดิ่งชัดเจน ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้เวลาและพลังอย่างมากในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น การสร้างทุนทางสังคมในช่วงแรกจึงมักต้องอาศัยความจริงใจ ความอ่อนน้อมถ่อมตน และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ มากกว่าการใช้ตำแหน่งหรืออำนาจเพื่อสั่งการ การยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์แบบสายสัมพันธ์อ่อน (Weak Ties) คือจุดเริ่มต้นของการขยายเครือข่ายใหม่ที่นำไปสู่ทุนทางสังคมที่แข็งแกร่งในระยะยาว

อีกหนึ่งความท้าทายที่ปรากฏอย่างชัดเจน คือการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ในบริบทที่ทุนเก่ายังคงครอบงำ ผู้บริหารเจนเนอเรชันวายต้องเผชิญกับสายตาของผู้คนที่มัก

เปรียบเทียบกับผู้บริหารรุ่นก่อน การสร้างภาพลักษณ์ให้ได้รับการยอมรับจึงไม่ใช่เรื่องของรูปลักษณ์ภายนอกเท่านั้น แต่ต้องอาศัยทุนคุณธรรม ความโปร่งใส และการแสดงภาวะผู้นำที่มั่นคง ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อถือและยอมรับในระยะยาว (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548) นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังต้องแปลงทุนทางเทคโนโลยีที่ตนถนัดให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมร่วมกับองค์กร เช่น การนำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารงานเอกสาร การประเมินผล หรือการสื่อสารภายใน ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำยุคใหม่ที่สามารถพัฒนาโรงเรียนได้อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ในอีกมุมหนึ่ง การเริ่มสร้างทุนจากศูนย์ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพัฒนาทักษะการต่อรองเชิงวัฒนธรรม เพื่อรับมือกับแรงต้านจากระบบที่ยังคงให้ความสำคัญกับลำดับอาวุโสและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การต่อรองในลักษณะนี้ไม่ได้มุ่งเอาชนะ แต่เป็นการหาจุดสมดุลระหว่างคุณค่าของทุนเก่ากับทุนใหม่ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดผลจริง การสร้างสมดุลระหว่างความเคารพผู้ใหญ่มากกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารรุ่นใหม่ในการสร้างทุนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา (รัตน แซ่เล่า, 2566)

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเมื่อการสร้างทุนต้องเริ่มจากศูนย์ คือการเรียนรู้ที่จะสร้างทุนจากการปฏิบัติจริงในทุกมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมที่มาจากความรู้และประสบการณ์ ทุนทางสังคมที่เกิดจากความสัมพันธ์ และทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มาจากภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในสายตาผู้อื่น การเริ่มต้นด้วยมือเปล่าในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการพิสูจน์ตนเองที่ต้องอาศัยทั้งเวลา ความมุ่งมั่น และความเข้าใจเชิงโครงสร้าง เพื่อให้ทุนเหล่านี้ออกงามและกลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

5) ศิลปะแห่งการสร้างความเชื่อถือและศรัทธา

จากผลการวิจัยพบว่า ศิลปะแห่งการสร้างความเชื่อถือและศรัทธา เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การสร้างความเชื่อถือไม่ได้เกิดจากตำแหน่งหรืออำนาจทางราชการ แต่เกิดจากการกระทำที่ต่อเนื่อง ความจริงใจในการทำงาน และการสื่อสารที่มีศิลปะ ซึ่งหล่อหลอมให้เกิดศรัทธาจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างยั่งยืน (Bourdieu, 1986)

ผลการยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายสะท้อนว่า การสร้างความเชื่อถือเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทุนหลายมิติ ทั้งทุนทางสังคมจากความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ทุน

ทางวัฒนธรรมจากความรู้และความเข้าใจในระบบการศึกษา และทุนเชิงสัญลักษณ์จากภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ ผู้บริหารรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ตระหนักว่าศรัทธาไม่อาจซื้อได้ด้วยคำพูดหรืออำนาจ แต่ต้องเกิดจากการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ การรับฟังและให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมคือกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันจากทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าความเชื่อถือในตัวผู้นำคือทุนเชิงสัญลักษณ์ที่มีพลังมากที่สุดในการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ย้ำว่าศิลปะแห่งการสร้างความเชื่อถือไม่ได้อยู่ที่การสั่งการ แต่คือการเป็นแบบอย่างในทุกมิติ ทั้งด้านความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา ความสุภาพ และการรักษาคำพูด ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ต้องการสร้างศรัทธาในระยะยาวจำเป็นต้องทำให้เห็นก่อนพูด เพราะในสนามราชการซึ่งเต็มไปด้วยการตรวจสอบและความคาดหวัง การกระทำที่มีพลังในการสื่อสารมากกว่าคำพูด การยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Bryk et al., 2002) ที่กล่าวถึง ความไว้วางใจในโรงเรียนว่าเป็นทุนสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน หากไม่มีศรัทธาในตัวผู้นำ การขับเคลื่อนองค์กรย่อมเป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งโดยปราศจากหัวใจ

จากการสนทนากลุ่มยังพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญความท้าทายในการสร้างความเชื่อถือในช่วงเริ่มต้น เนื่องจากอายุราชการและประสบการณ์ที่ยังน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหลายคน การบริหารเชิงอำนาจแบบตรงไปตรงมามากไม่ได้ผล ผู้บริหารที่สามารถสร้างศรัทธาได้จริงมักใช้ศิลปะของ การสื่อสารแบบมีมนุษยสัมพันธ์ คือการพูดจาด้วยความเคารพ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แนวทางนี้ช่วยให้ความไว้วางใจร่วมกันและลดช่องว่างทางอำนาจระหว่างรุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) เรื่องความสัมพันธ์แนวราบที่สร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

นอกจากนี้ กลุ่มผู้บริหารยังยืนยันว่า ความศรัทธาเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนรวมกับเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรได้อย่างสมดุล ผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการของครูและให้การสนับสนุนตามศักยภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมร่วมมืออย่างเต็มที่ การให้โอกาส การชื่นชม และการยอมรับผลงานของผู้อื่นเป็นเครื่องมือสำคัญในการหล่อหลอมศรัทธาในระยะยาว (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548)

ศิลปะอีกประการหนึ่งของการสร้างศรัทธาคือ การบริหารด้วยหัวใจ ซึ่งผู้บริหารเจเนอเรชันวายหลายคนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การแสดงความจริงใจ ความอ่อนน้อม

และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงานโดยไม่ผลักระให้ผู้อื่น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไว้วางใจอย่างแท้จริง การบริหารในลักษณะนี้มีได้ลดทอนอำนาจของผู้นำ แต่กลับเพิ่มทุนเชิงสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ซึ่งเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยและแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยธรรมในศตวรรษที่ 21 (Starfish Academy, 2565)

ในอีกมุมหนึ่ง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยังเน้นย้ำว่าความเชื่อถือและศรัทธาไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่ต้องอาศัยเวลาและความต่อเนื่องในการสร้าง เพราะศรัทธาเป็นสิ่งที่เปราะบาง หากผู้บริหารขาดความสม่ำเสมอหรือทำสิ่งใดที่ขัดแย้งกับคุณค่าที่ตนแสดงออก ความไว้วางใจจะสลายไปอย่างรวดเร็ว การรักษาศรัทธาจึงต้องอาศัยความมั่นคงของจิตใจและการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นตรงกันว่าเป็นศิลปะของความนิ่งที่ต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มสะท้อนว่า ศิลปะแห่งการสร้าง ความเชื่อถือและศรัทธาเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย การสร้างศรัทธาไม่ได้อาศัยตำแหน่งหรือคำพูด แต่ต้องเกิดจากการกระทำที่สม่ำเสมอ ความจริงใจ ความอ่อนน้อม และการเป็นแบบอย่างของคุณธรรม เมื่อผู้บริหารสามารถหล่อหลอมศรัทธาได้สำเร็จ โรงเรียนจะกลายเป็นพื้นที่แห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง

6) บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามของอำนาจ

จากผลการวิจัยพบว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามของอำนาจ คือ ประสบการณ์สำคัญที่สะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของโครงสร้างอำนาจในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายต้องเผชิญแรงกดดันจากทั้งระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของผู้คนในสนามวัฒนธรรมการศึกษา ที่ยังคงให้คุณค่ากับความอาวุโสและลำดับชั้น การบริหารในบริบทดังกล่าวจึงมิได้วัดจากความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการทดสอบศักยภาพทางวัฒนธรรมและความเข้าใจในพลวัตของอำนาจเชิงสัญลักษณ์ (Bourdieu, 1986)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนการก้าวเข้าสู่สนามแห่งการพิสูจน์ตนที่ต้องเผชิญบททดสอบในทุกมิติ ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ในช่วงเริ่มต้น ผู้บริหารรุ่นใหม่มักถูกจับตามองจากครูรุ่นพี่และบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า การแสดงออกทุกอย่างจึงถูกตีความผ่านกรอบวัฒนธรรมของอำนาจแบบเดิม การพูด การตัดสินใจ หรือแม้แต่การแสดงความมั่นใจ ถูกพิจารณาอย่าง

ละเอียดและบางครั้งก็ถูกตีความว่าเป็นความไม่เหมาะสมในเชิงวัฒนธรรม ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องเรียนรู้การวางตัวอย่างรอบคอบ สร้างสมดุลระหว่างความกล้าแสดงออกกับความอ่อนน้อม เพื่อให้ไม่ให้เกิดกระทบกับระบบอำนาจแนวดิ่งที่ยังคงดำรงอยู่ในสนามโรงเรียน (ศรีภิญญา มงคลศิริ, 2548)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมของผู้บริหารรุ่นใหม่มักปรากฏในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความไม่เป็นธรรมเชิงโครงสร้าง เช่น การถูกมองข้ามความคิดเห็นในการประชุม การถูกทำลายจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่า หรือการถูกเปรียบเทียบกับผู้บริหารรุ่นเก่าที่มีบารมีทางสังคมมากกว่า การเผชิญสถานการณ์เหล่านี้ถือเป็นเรื่องท้าทายต่อที่ผู้บริหารต้องแปลงทุนทางวัฒนธรรมของตนให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมในการบริหาร (Webb et al., 2002) การแสดงความนิ่ง สุขภาพ และไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ กลายเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยืนยันจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ยืนหยัดอยู่ได้โดยไม่สูญเสียความน่าเชื่อถือ

ผลการยืนยันยังสะท้อนว่า การบริหารในสนามของอำนาจไม่เพียงแต่เป็นการจัดการองค์กร แต่เป็นการจัดการกับความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีรากฐานอยู่บนทุนและอิทธิพล ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญแรงกดดันจากอำนาจเชิงสัญลักษณ์ที่ฝังอยู่ในระบบ เช่น การคาดหวังให้ทำตามรูปแบบเดิม การไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ หรือการใช้วาทกรรมทางศีลธรรมในการควบคุมพฤติกรรมผู้นำรุ่นใหม่ การบริหารภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้จึงเป็นการต่อรองอย่างต่อเนื่องระหว่างความต้องการเปลี่ยนแปลงกับแรงกดทับจากระบบ ซึ่งผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้ทั้งความเข้าใจในโครงสร้างและความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อรักษาสมดุล (รัตนา แซ่เล่า, 2566)

ในมิติของทุนทางวัฒนธรรม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้ทั้งความรู้และความเข้าใจทางสังคมเพื่ออ่านเกมของสนามให้ขาด กลุ่มผู้บริหารยืนยันตรงกันว่า การรู้ว่าจะควรพูดเมื่อใด และควรนิ่งเมื่อใด คือทักษะเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญยิ่งในสนามอำนาจ การแสดงออกที่เกินขอบเขตของวัฒนธรรมองค์กรอาจนำไปสู่การถูกต่อต้านโดยไม่รู้ตัว ดังนั้นผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ผ่านการยอมรับและการให้เกียรติผู้ใหญ่ในองค์กร ควบคู่กับการใช้ความรู้เพื่อสร้างความแตกต่างเชิงคุณภาพ ผลการยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Granovetter, & Mark, 1973) ที่ชี้ว่าเครือข่ายทางสังคมแบบไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาที่ทางของตนในระบบอำนาจได้อย่างมั่นคง

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นยังเห็นพ้องกันว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามของอำนาจมิได้มีลักษณะเป็นการต่อสู้ แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ผ่านมาบททดสอบนี้ได้สำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความอดทน รู้จักรอเวลา และใช้ความสำเร็จของงาน

เป็นเครื่องพิสูจน์ตนเองแทนการโต้แย้ง การยืนยันจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ระบุว่า การรักษาความเคารพและความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีอาวุโส เป็นกลไกที่ทำให้ทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่เติบโตขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำทางวัฒนธรรมที่สามารถเชื่อมระหว่างทุนเก่าและทุนใหม่เข้าด้วยกันได้อย่างกลมกลืน

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า บททดสอบทางวัฒนธรรมในสนามของอำนาจเป็นกระบวนการสำคัญที่หล่อหลอมให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายเติบโตในเชิงวัฒนธรรมและภาวะผู้นำ การผ่านบททดสอบนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงเทคนิค แต่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจเชิงลึกในโครงสร้างอำนาจ การควบคุมอารมณ์ และศิลปะของการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในระบบที่หลากหลาย การเรียนรู้จากสนามจริงจึงกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่มีค่าที่สุด ซึ่งทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดได้อย่างสง่างามในสนามอำนาจของการศึกษาไทย

7) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและก้าวหน้าในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเต็มไปด้วยความคาดหวัง แรงกดดัน และการแข่งขันเชิงสัญลักษณ์ การพัฒนาตนเองมิใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการหรือทักษะการบริหารเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและศักยภาพในการนำองค์กร (Bourdieu, 1986)

กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายยืนยันตรงกันว่า การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเกิดจากแรงผลักดันในที่ต้องการพิสูจน์ตนเองในระบบราชการที่ยังคงยึดติดกับอาวุโสและความชอบธรรมจากตำแหน่ง ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงมักเลือกที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งในระดับการศึกษาและการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เช่น การอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หรือการเข้าร่วมเครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี การเรียนรู้ดังกล่าวไม่เพียงเพิ่มทุนทางวิชาการ แต่ยังสร้างทุนทางสังคมในรูปแบบของเครือข่ายแนวราบ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Granovetter, & Mark, 1973)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์พบว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารรุ่นใหม่มีลักษณะโดดเด่นคือ การเรียนรู้จากการลงมือทำ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่เพียงพึ่งพาหลักสูตรอบรมหรือการศึกษาต่อ แต่ยังเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในโรงเรียน เช่น การ

แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การบริหารโครงการ การสร้างแรงจูงใจแก่ครู และการสื่อสารกับชุมชน ซึ่งเป็นการสะสมทุนทางวัฒนธรรมในลักษณะของความรู้เชิงปฏิบัติที่ไม่ปรากฏในตำรา แต่เกิดจากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้แบบนี้ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าใจพลวัตของสนามวัฒนธรรมมากขึ้น และสามารถปรับกลยุทธ์การทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังสะท้อนว่า การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เกิดจากแรงกดดันเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกิดจากแรงบันดาลใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนหนึ่งมองว่าการพัฒนาตนเองคือการลงทุนระยะยาว ในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ เช่น ภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีความรู้ ความทันสมัย และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากเทคโนโลยีใหม่ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ และการจัดการข้อมูล ด้วยระบบดิจิทัล ช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารและทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Starfish Academy, 2565) ที่ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมได้อย่างรวดเร็ว

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยังยืนยันด้วยว่า การพัฒนาตนเองที่แท้จริง ต้องควบคู่กับการพัฒนาจิตใจและทัศนคติ ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีมุ่งเน้นเพียงผลงานเชิงตัวเลขหรือความสำเร็จภายนอกอาจประสบความเหนื่อยล้าและหมดไฟในการทำงาน การเรียนรู้ที่จะยอมรับข้อจำกัดของตนเอง การเข้าใจธรรมชาติของคน และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จึงเป็นทุนเชิงวัฒนธรรมอีกประเภทหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงอยู่ในสนามได้อย่างมั่นคงและได้รับศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bryk et al., 2002) ที่ชี้ว่า ความไว้วางใจในองค์กรการศึกษาเกิดจากผู้นำที่แสดงความจริงใจและยึดมั่นในคุณธรรม

ผลจากการสนทนากลุ่มยังพบว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพ แต่เป็นกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ในสนามวัฒนธรรม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากใช้การพัฒนาตนเองเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างจากผู้บริหารรุ่นเก่า โดยไม่ละทิ้งรากทางวัฒนธรรมขององค์กร การแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ ความพร้อมในการเรียนรู้ และความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะสมขึ้นอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับมากขึ้นในระบบราชการ

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการในการสร้างทุนของตนเองในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา การพัฒนานี้เกิดจากการผสมผสานระหว่าง

เรียนรู้เชิงทฤษฎี การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการพัฒนาทัศนคติภายใน ผู้บริหารที่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะมีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมสูง เข้าใจระบบอำนาจ และสามารถเชื่อมโยงทุนทั้งเก่าและใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน

4.3.3 การเปลี่ยนทุน

1) บทบาทใหม่กับ Mindset ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเจนเอเรชันวาย จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทและกรอบความคิดในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทใหม่ของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารเชิงเทคนิค แต่ต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้นำทางวัฒนธรรมที่เข้าใจพลวัตของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสังคม และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bourdieu, 1986) ที่มองว่าการดำรงอยู่ในสนามจำเป็นต้องอาศัยการแปลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อสร้างอำนาจเชิงบวกและความชอบธรรมในการนำองค์กร

ผู้บริหารรุ่นใหม่ในกลุ่มเจนเอเรชันวายสะท้อนว่าการเปลี่ยน Mindset จากผู้บริหารงานไปสู่ผู้นำแห่งการเรียนรู้คือหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนทุนในยุคนี้ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร การยอมรับความแตกต่าง และการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและนักเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่ช่วยลดความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมในองค์กร และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Starfish Academy, 2565) Mindset ที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการเติบโต (Growth Mindset) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี และส่งผลให้เกิดการแปลงทุนทางวัฒนธรรมจากความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่ความรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นทุนรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์จริงในสนามของโรงเรียน

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ พบว่าการเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องอาศัย Mindset ที่มองการบริหารในเชิงเครือข่ายมากกว่าการบริหารแบบลำดับขั้น ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครู ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และองค์กรภายนอก เพื่อขยายทุนทางสังคม (Granovetter, & Mark, 1973) เครือข่ายเหล่านี้ช่วยให้โรงเรียนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การสนับสนุน และนวัตกรรมทางการศึกษาได้มากขึ้น การแปลงทุนทางสังคมในลักษณะนี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถเปลี่ยนสนามของโรงเรียนจากระบบปิดไปสู่ระบบเปิดที่เน้นความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน

ในอีกมิติหนึ่ง การเปลี่ยนทุนเชิงสัญลักษณ์ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในกระบวนการสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของผู้บริหารรุ่นใหม่ จากเดิมที่อำนาจของผู้บริหารถูกสร้างขึ้นจากตำแหน่งทางราชการหรืออายุราชการ ปัจจุบันอำนาจนั้นได้ถูกแทนที่ด้วยอำนาจแห่งความศรัทธาที่เกิดจากความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างในทางคุณธรรม (Bryk et al., 2002) การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารชี้ว่าผู้บริหารที่สามารถบริหารด้วยหัวใจเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร และยึดหลักความโปร่งใสในการทำงาน จะได้รับการยอมรับและสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

การเปลี่ยน Mindset ของผู้บริหารรุ่นใหม่ยังสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างของโรงเรียน ผู้บริหารไม่อาจยึดติดกับการบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง แต่ต้องปรับสู่แนวคิดผู้นำเชิงมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทร่วมในการพัฒนาองค์กร การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร ถือเป็นผลของการแปลงทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง การทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของโรงเรียน เป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จของการเปลี่ยน Mindset จากผู้นำแบบสั่งการไปสู่ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยังเห็นว่า การแปลงทุนของผู้บริหารในยุคใหม่ไม่อาจเกิดขึ้นได้หากขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นทุนทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ของผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องติดตามนโยบายการศึกษา เทคโนโลยีใหม่ และแนวคิดทางการบริหารที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียนในบริบทของตนได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในทั้งระดับโครงสร้างและระดับวัฒนธรรม สามารถมองภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงและวางกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Webb et al., 2002)

กล่าวโดยสรุป ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่าบทบาทใหม่กับ Mindset ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนทุนจากโครงสร้างเดิมไปสู่ทุนรูปแบบใหม่ ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพัฒนา Mindset ที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และมีความเข้าใจในมนุษย์มากขึ้น เพื่อสร้างสมดุลระหว่างอำนาจ ความสัมพันธ์ และคุณค่าในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การเปลี่ยนทุนในสามมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ทำให้ผู้บริหารสามารถยืนหยัดในระบบราชการได้อย่างสง่างาม พร้อมขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

2) ใช้วุฒิการศึกษาในระดับสูงสร้างความน่าเชื่อถือ

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีแนวโน้มที่จะใช้วุฒิการศึกษาในระดับสูงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมทางวิชาชีพในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา วุฒิการศึกษาในระดับสูง เช่น ปริญญาโทและปริญญาเอก ไม่เพียงเป็นทุนทางวัฒนธรรมในเชิงสถาบัน แต่ยังทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ และความพยายามของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระบบราชการและในสายตาของบุคลากรในโรงเรียน (Bourdieu, 1986)

จากผลการสนทนากลุ่มของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการมีวุฒิการศึกษาสูงช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจเชิงนโยบาย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่ช่วยลดแรงกดดันจากการถูกมองว่าอ่อนวัยหรือขาดประสบการณ์ ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากเผชิญความท้าทายในช่วงเริ่มต้นของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับครูรุ่นเก่าที่มีอาวุโสมากกว่า การมีวุฒิการศึกษาสูงจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความสมดุลทางอำนาจในสนามการบริหาร และเป็นเครื่องมือทางสัญลักษณ์ที่ช่วยยืนยันศักยภาพของผู้บริหารในด้านความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในระบบการศึกษา (กุลจิรา รักษนคร, 2563)

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันเพิ่มเติมว่า การมีวุฒิการศึกษาสูงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพได้มากขึ้น ทั้งในแง่ของการเข้าร่วมโครงการอบรม การได้รับมอบหมายงานเชิงนโยบาย หรือการเป็นตัวแทนของโรงเรียนในเวทีทางวิชาการ ซึ่งเป็นการขยายทุนทางสังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น (Granovetter, & Mark, 1973) ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาระดับสูงยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการสู่การปฏิบัติจริง และแปลงความรู้เหล่านั้นให้กลายเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนทุนในลักษณะนี้จึงเป็นการแปลงทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอีกมิติหนึ่ง ผลการสนทนากลุ่มยังสะท้อนว่า การศึกษาระดับสูงช่วยสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีความรู้ลึกซึ้ง รอบคอบ และทันสมัยในสายตาของบุคลากรและผู้ปกครอง โรงเรียนที่มีผู้บริหารจบการศึกษาระดับสูงมักได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานและมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การใช้วุฒิการศึกษาในลักษณะนี้จึงไม่ใช่เพียงการแสดงถึงสถานะทางสังคม แต่

เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในเชิงสัญลักษณ์ต่อคุณภาพของการบริหารงานและการตัดสินใจภายในองค์กร (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่า วุฒิการศึกษาระดับสูงจะมีความหมายก็ต่อเมื่อสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารจริง ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ยึดติดกับใบปริญญาเพียงอย่างเดียวโดยไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถเชิงปฏิบัติอาจสูญเสียความเชื่อถือในระยะยาว การลงทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์จึงต้องอาศัยการลงมือทำและความสม่ำเสมอในการแสดงภาวะผู้นำ การใช้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในระดับสูงควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะทำให้ทุนการศึกษากลายเป็นพลังขับเคลื่อนที่แท้จริง (Webb et al., 2002)

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงยังสามารถทำหน้าที่เป็นต้นแบบทางวิชาชีพให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน การใช้ความรู้เพื่อการให้คำปรึกษา การแก้ปัญหาเชิงนโยบาย และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยขยายทุนทางวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนทุนอย่างต่อเนื่องจากทุนส่วนบุคคลไปสู่ทุนเชิงโครงสร้างในระดับองค์กร (รัตนา แซ่เล้า, 2566) ผลการยืนยันนี้จึงตอกย้ำว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงไม่ได้เพียงสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเองเท่านั้น แต่ยังสร้างคุณค่าเชิงสังคมให้กับองค์กรในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป การใช้วุฒิการศึกษาระดับสูงของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างมีแบบแผน วุฒิการศึกษาไม่เพียงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือยืนยันความรู้และความสามารถของผู้บริหาร แต่ยังเป็นสัญลักษณ์แห่งความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่สามารถใช้ทุนทางการศึกษาอย่างชาญฉลาด ย่อมได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรและชุมชน และสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

3) ใช้เครือข่ายสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีแนวโน้มที่จะใช้เครือข่ายทางสังคม เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสามารถด้านการประสานงานให้เกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพในทุกระดับของการบริหาร การสร้างเครือข่ายไม่ได้เป็นเพียงการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน แต่ยังเป็นกระบวนการลงทุนทางสังคมให้กลายเป็นทุนเชิงปฏิบัติการที่สามารถใช้ขับเคลื่อนงานในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนได้จริง (Bourdieu, 1986) ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักดีว่าการบริหารในยุคปัจจุบันไม่

สามารถพึ่งพาอำนาจเชิงตำแหน่งได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยพลังจากเครือข่ายแนวราบซึ่งประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานทางการศึกษา สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง (Starfish Academy, 2565)

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น และลดปัญหาความขัดแย้งที่มักเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน ช่วยให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจและความร่วมมือ ซึ่งเป็นรากฐานของทุนทางสังคมในเชิงคุณภาพ (Granovetter, & Mark, 1973) การใช้เครือข่ายในลักษณะนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนทุนจากอำนาจแบบแนวดิ่งของระบบราชการ ไปสู่ทุนแนวราบที่เน้นความสัมพันธ์ ความเท่าเทียม และการทำงานร่วมกัน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยืนยันเพิ่มเติมว่าผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสามารถในการสร้างและใช้เครือข่ายได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งเครือข่ายทางวิชาการ เครือข่ายภาครัฐและเอกชน ไปจนถึงเครือข่ายดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การสร้างเครือข่ายแบบเปิดนี้ช่วยให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากร ความรู้ และโอกาสในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการขยายทุนทางสังคมให้มีมิติที่กว้างขึ้น (รัตนา แซ่เล้า, 2566) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นสื่อกลางของการประสานงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงคนจากหลากหลายพื้นที่ได้โดยไม่จำกัดระยะทางหรือเวลา เครือข่ายออนไลน์จึงกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมใหม่ที่ช่วยเสริมความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ผลการสนทนากลุ่มยังพบว่า การใช้เครือข่ายอย่างมีกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างสมดุลระหว่างระบบราชการที่ซับซ้อนกับความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งกับหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ช่วยให้การประสานงานด้านงบประมาณและโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น ในขณะที่เครือข่ายกับภาคเอกชนและชุมชนช่วยเสริมทรัพยากรและนวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับโรงเรียน การประสานงานในลักษณะนี้เป็นการแปลงทุนทางสังคมไปสู่ทุนเชิงสัญลักษณ์ เพราะเมื่อโรงเรียนได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ก็ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของผู้บริหารโดยตรง (Webb et al., 2002)

ผู้บริหารที่มีเครือข่ายแน่นแฟ้นยังสามารถใช้ความสัมพันธ์เหล่านั้นในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การจัดการกับข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน การขอความช่วยเหลือด้านงบประมาณ หรือการผลักดันโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ เครือข่ายจึงไม่เพียงทำหน้าที่เป็นช่องทางสื่อสาร แต่ยังเป็นพื้นที่ของการต่อรองเชิงวัฒนธรรม ที่ผู้บริหารสามารถใช้สร้างความยืดหยุ่นทางอำนาจและต่อยอดทุนที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Bourdieu, 1986) การบริหารด้วยทุนทางเครือข่ายในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการพึ่งพาทุนส่วนบุคคลไปสู่การสร้างทุนส่วนรวมที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย

ในอีกมุมหนึ่ง การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการใช้เครือข่ายขึ้นอยู่กับ Mindset ของผู้บริหารที่เปิดกว้างและให้คุณค่ากับการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีทักษะในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับภาคีเครือข่ายได้อย่างต่อเนื่อง มักสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นและได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การสร้างเครือข่ายที่แท้จริงจึงต้องอาศัยทั้งความจริงใจ ความเสียสละ และการมีเจตคติที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นลักษณะของทุนทางสังคมที่ยั่งยืน (Bryk et al., 2002)

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการประสานงานที่ราบรื่น เป็นกระบวนการเปลี่ยนทุนทางสังคมที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย การใช้เครือข่ายไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคการบริหาร แต่เป็นศิลปะแห่งการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าและเป็นทุนเชิงวัฒนธรรมที่สะสมขึ้นจากการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ผู้บริหารที่สามารถใช้เครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะไม่เพียงทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ยังสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์แห่งความศรัทธา ความเชื่อถือ และความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมในสนามของการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

4.3.4 การสร้างทุน

1) จุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายกำลังสร้างจุดยืนใหม่ของตนเองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นสนามที่เต็มไปด้วยโครงสร้างอำนาจ ความคาดหวัง และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่ถูกสั่งสมมาจากผู้บริหารรุ่นก่อน การเข้ามาของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงไม่เพียงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุ่น แต่ยังเป็นการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการบริหารที่เน้นความร่วมมือ การ

สื่อสารแนวราบ และการใช้ทุนทางวัฒนธรรมในรูปแบบใหม่เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าเดิมของระบบกับแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน (Bourdieu, 1986)

กลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวายได้ยืนยันว่าจุดยืนของตนในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนไม่อาจอาศัยเพียงอำนาจจากตำแหน่งทางราชการ แต่ต้องสร้างทุนแห่งความไว้วางใจและทุนแห่งศรัทธาจากการลงมือทำอย่างจริงจัง การรับฟังความคิดเห็น และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้จะสะท้อนถึงการเปลี่ยนจุดศูนย์กลางของอำนาจจากบนลงล่าง ไปสู่ความสัมพันธ์แนวราบที่ทุกคนสามารถร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างเท่าเทียม (Granovetter, & Mark, 1973) การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถเปลี่ยนทุนทางสังคมที่เกิดจากการรู้จักและการมีเครือข่ายให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรได้อย่างแท้จริง

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ พบว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ที่สามารถยืนหยัดอยู่ในสนามวัฒนธรรมได้อย่างมั่นคง มักเป็นผู้ที่มีจุดยืนทางคุณธรรมชัดเจน มีแนวทางการบริหารที่โปร่งใส และให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวกกับบุคลากร การมีจุดยืนที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากทั้งครูและชุมชน ซึ่งเป็นลักษณะของการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ไม่อาศัยอำนาจบังคับ แต่เกิดจากการได้รับความเคารพโดยสมัครใจ (Webb et al., 2002) การใช้คุณธรรมเป็นแกนกลางในการตัดสินใจจึงกลายเป็นจุดยืนที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่แตกต่างจากรูปแบบผู้นำในอดีตที่มักยึดถืออำนาจเชิงโครงสร้างเป็นหลัก

ผลการสนทนากลุ่มยังสะท้อนว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเผชิญกับแรงกดดันจากทุนเดิมในสนาม ซึ่งมักให้คุณค่ากับประสบการณ์และอายุราชการมากกว่าความสามารถ การสร้างจุดยืนใหม่ในบริบทนี้จึงเป็นกระบวนการของการต่อรองเชิงวัฒนธรรม ที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความตั้งใจ และผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนการรับรู้จากความไม่ไว้วางใจไปสู่การยอมรับ การยืนยันจากผู้บริหารรุ่นใหม่ระบุว่า การสร้างจุดยืนที่มั่นคงไม่ได้เกิดจากการแสดงอำนาจ แต่เกิดจากความจริงใจ ความอ่อนน้อม และการลงมือทำจนเห็นผลจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryk and Schneider (2002) ที่ชี้ว่า ความไว้วางใจเป็นรากฐานของทุนทางสังคมที่ทำให้ความสัมพันธ์ในองค์กรมีความยั่งยืน

ในอีกมิติหนึ่ง การยืนยันของผู้บริหารทั้งสองรุ่นยังพบว่าการสร้างจุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่สัมพันธ์กับการใช้ทุนทางวัฒนธรรมจากการศึกษาและประสบการณ์ตรงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารรุ่นใหม่จำนวนมากนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาระดับสูงและการอบรม

พัฒนาวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและทันสมัย การผสมผสานระหว่างความรู้ทางทฤษฎีกับการลงมือปฏิบัติจริงทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งเป็นการแปลงทุนทางวัฒนธรรมไปสู่ทุนเชิงปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ (รัตนา แซ่เล้า, 2566)

จุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ยังแสดงออกผ่านวิธีคิดและพฤติกรรมการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์แนวนอนและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารที่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่นได้อย่างราบรื่น จะมีทุนทางสังคมที่เข้มแข็งซึ่งสามารถนำไปต่อยอดเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในระยะยาว การมีเครือข่ายที่หลากหลายทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงทรัพยากรใหม่ ๆ และโอกาสในการพัฒนาโรงเรียนได้มากขึ้น ซึ่งเป็นกลยุทธการสร้างทุนแนวนอนที่ตอบสนองต่อบริบทของสังคมยุคใหม่ที่มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการ (Starfish Academy, 2565)

ในเชิงวัฒนธรรม การสร้างจุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ยังเป็นการประกาศอัตลักษณ์ของผู้นำรุ่นใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้กับคนมากกว่าระบบ ผู้บริหารรุ่นใหม่มักให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงาน การมีความหมายในบทบาทของตน และการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทางของภาวะผู้นำเชิงบวกและสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการเติบโตร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (การสะท้อนจากผู้วิจัย) การสร้างจุดยืนในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้บริหารสามารถอยู่รอดในสนามวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงกดดัน แต่ยังทำให้เกิดพลังเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่าจุดยืนใหม่ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน คือการสร้างสมดุลระหว่างทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ ผ่านการบริหารที่เน้นความร่วมมือ ความโปร่งใส และความเข้าใจในมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงเป็นการปรับตัวทางวิธีการบริหาร แต่เป็นการสร้างอัตลักษณ์ของผู้นำรุ่นใหม่ที่ยืนหยัดอยู่ได้ด้วยคุณค่า ความจริงใจ และความสามารถในการแปลงทุนที่ตนมีให้กลายเป็นพลังทางวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืน

2) การประกอบสร้างตัวตนผู้บริหารเจนเอเรชันวาย: สมดุลระหว่าง “เข้าถึงได้” กับ “น่าเชื่อถือ”

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเจนเอเรชันวายได้พยายามประกอบสร้างตัวตนของตนเองในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนผ่าน

กระบวนการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำที่เข้าถึงได้กับภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สำคัญในการคงอยู่และขับเคลื่อนองค์กร การสร้างตัวตนในลักษณะนี้ไม่ใช่เพียงเรื่องของบุคลิกภาพหรือท่าทีภายนอกเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการต่อรองเชิงวัฒนธรรมในสนามที่ยังคงให้คุณค่ากับความอาวุโสและอำนาจเชิงลำดับชั้น (Bourdieu, 1986) ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ ความจริงใจ และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนโดยไม่ละทิ้งความเป็นกันเองที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนรุ่นตนเอง

จากการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย พบว่าความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างเข้าถึงได้กับน่าเชื่อถือคือหัวใจสำคัญของการบริหารคนต่างรุ่นในโรงเรียน ผู้บริหารรุ่นใหม่ตระหนักกว่าการทำงานร่วมกับครูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ในเวลาเดียวกันต้องใช้ทั้งความเข้าใจและความยืดหยุ่น การเปิดใจพูดคุยอย่างเป็นกันเองกับครูช่วยลดช่องว่างทางอำนาจและสร้างความไว้วางใจ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องรักษาความเป็นมืออาชีพ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในบทบาทของผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะนี้สะท้อนถึงการใช้ทุนทางสังคมเพื่อสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ควบคู่กับการใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อยืนยันความสามารถในการบริหาร (Granovetter, & Mark, 1973)

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันเพิ่มเติมว่าการประกอบสร้างตัวตนของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนต้องอาศัยศิลปะแห่งการสื่อสาร ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบริบทและบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารอย่างเคารพและจริงใจช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือจากครู ในขณะเดียวกันการแสดงความเป็นมิตร ความอ่อนน้อม และความพร้อมที่จะช่วยเหลือก็ทำให้บุคลากรรู้สึกเข้าถึงได้ง่าย ผลการยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Bryk et al., 2002) ที่ชี้ว่าความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างยั่งยืนในองค์กร การสร้างความไว้วางใจในองค์กรการศึกษาจึงเป็นผลลัพธ์ของการสร้างตัวตนที่มีสมดุลระหว่างความอบอุ่นและความน่าเชื่อถือ

การสนทนากลุ่มยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องแปลงทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำยุคใหม่ ผู้บริหารที่เติบโตจากประสบการณ์การเป็นหัวหน้างานมาก่อนมักมีความเข้าใจในบริบทของงานสอนและชีวิตครู จึงสามารถเข้าถึงบุคลากรได้ง่ายกว่าผู้บริหารที่ขาดประสบการณ์ในภาคสนาม อย่างไรก็ตาม ความ

เข้าใจดังกล่าวจะมีความหมายก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์นั้นมาสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์การพัฒนาโรงเรียนได้จริง การเปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าในสนามของการบริหารจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างตัวตนของผู้บริหารรุ่นใหม่ (Webb et al., 2002)

นอกจากนี้ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังต้องบริหารภาพลักษณ์ของตนเองอย่างรอบคอบเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในสายตาของบุคลากร ผู้บริหารจำนวนมากเลือกที่จะใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งเป็นการใช้ทุนทางเทคโนโลยีมาช่วยเสริมทุนเชิงสัญลักษณ์ การสื่อสารอย่างโปร่งใส รวดเร็ว และทันสมัยช่วยสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีความทันโลก ขณะเดียวกันการรักษาความสุภาพ ความมีระเบียบวินัย และความต่อเนื่องของการทำงานก็ทำให้ผู้บริหารยังคงความน่าเชื่อถือในฐานะผู้นำเชิงมืออาชีพ (รัตนา, 2566) การใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการสื่อสารแบบมีมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแปลงทุนทางวัฒนธรรมไปสู่อำนาจเชิงสัญลักษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มของผู้บริหารทั้งสองรุ่นยังชี้ว่าการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นกันเองกับความน่าเชื่อถือไม่ใช่เรื่องของภาพลักษณ์เพียงผิวเผิน แต่เป็นการสร้างอัตลักษณ์เชิงลึกที่เชื่อมโยงกับคุณค่าในใจของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถแสดงออกถึงความจริงใจและความเสียสละในงาน จะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำที่เข้าถึงได้และน่าเคารพในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน การมีจุดยืนอย่างมั่นคงทางคุณธรรมและความอ่อนน้อมในพฤติกรรมคือสมดุลที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถสร้างอิทธิพลทางบวกและความยั่งยืนในความสัมพันธ์กับบุคลากรได้อย่างแท้จริง (Starfish Academy, 2565)

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่าการประกอบสร้างตัวตนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือการสร้างสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำที่เข้าถึงได้กับการคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ การเข้าถึงได้ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกและความร่วมมือ ส่วนความน่าเชื่อถือทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธาในความเป็นผู้นำ การผสมผสานทั้งสองด้านนี้คือกลยุทธ์การสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลังที่สุดในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนในระบบการศึกษา

3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการยืนยันจากการสนทนากลุ่มสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่ยังคงยึดติดกับโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทเช่นนี้จึงไม่ใช่เพียงการบริหารเชิงนโยบาย แต่เป็นกระบวนการของการสร้างทุนเชิงวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน (Bourdieu, 1986) ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจในระบบและความสามารถในการเชื่อมโยงคนหลากหลายกลุ่มให้เกิดพลังร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

จากผลการยืนยันของกลุ่มผู้บริหารเจเนอเรชันวาย พบว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการเปลี่ยนวิธีคิดของตนเองก่อน ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องกล้าที่จะมองปัญหาในมุมใหม่ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานของการตัดสินใจ และกล้าเผชิญกับแรงต้านจากระบบอาวุโสที่ไม่เปิดรับแนวคิดใหม่ การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรจึงเริ่มต้นจากทุนทางความคิดของผู้คนที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ ยอมรับข้อผิดพลาด และใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา (Starfish Academy, 2565) ผลการสนทนากลุ่มระบุว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงมักเป็นผู้ที่มีทัศนคติบวกและสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ได้ยืนยันว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนต้องอาศัยทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้ด้วยตนเอง แต่ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการสนับสนุนร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจและความศรัทธาในตัวผู้นำเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bryk et al., 2002) ที่ระบุว่าความไว้วางใจในองค์กรคือทุนทางสังคมที่เป็นหัวใจของการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และเจตนารมณ์ของผู้นำ

นอกจากนี้ การยืนยันจากกลุ่มผู้บริหารยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องมีทุนเชิงสัญลักษณ์ที่รับจากการกระทำที่เป็นแบบอย่าง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องลงมือทำให้เห็นจริง พิสูจน์ความสามารถด้วยผลงาน และแสดงความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการบริหาร การเป็นผู้นำที่ทำงานเคียงข้างครูและบุคลากรทำให้เกิดการยอมรับโดยสมัครใจ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญจากอำนาจที่มาจากตำแหน่งไปสู่อำนาจที่มาจากศรัทธาในตัวบุคคล (Webb et al., 2002) การ

สร้างภาพลักษณ์ของผู้นำที่มุ่งมั่น อดทน และมีวิสัยทัศน์จึงกลายเป็นกลยุทธ์ในการสร้างทุนเชิงสัญลักษณ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง

ในมิติของการบริหารจัดการ ผลการสนทนากลุ่มยืนยันว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วม และการเสริมพลังให้กับครูและบุคลากร การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากข้างในเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงการใช้ทุนทางสังคมในเชิงบวกเพื่อขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียน ผลลัพธ์ของการบริหารเชิงมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในองค์กร ซึ่งเป็นการเสริมพลังให้กับทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้นำไปพร้อมกัน (Granovetter, & Mark, 1973)

ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังถูกมองว่าเป็นผู้แปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดเชิงนโยบายระดับชาติให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน การประเมินผล และการบริหารจัดการ เป็นตัวอย่างของการสร้างทุนทางวัฒนธรรมในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องมีความรู้ทางเทคโนโลยีและความเข้าใจทางสังคม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยไม่ทำลายสมดุลของวัฒนธรรมองค์กรเดิม (รัตนา แซ่เล้า, 2566) การเปลี่ยนผ่านเช่นนี้สะท้อนถึงความสามารถในการผสมผสานทุนหลายมิติให้ทำงานร่วมกันอย่างลงตัว

กลุ่มผู้บริหารทั้งสองรุ่นเห็นพ้องกันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ผู้นำที่เร่งรัดให้ทุกอย่างเปลี่ยนไปอย่างฉับพลัน แต่คือผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผลจากการสะสมทุนระยะยาวทั้งในด้านความสัมพันธ์ ความรู้ และศรัทธา การยืนยันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Fullan, & Michael, 2007) ที่มองว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องสร้างความสมดุลระหว่างแรงผลักดันภายนอกและพลังภายในขององค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและไม่ย้อนกลับไปสู่จุดเดิม

โดยสรุป การยืนยันผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือกระบวนการของการสร้างและแปลงทุนในหลายมิติ ทั้งทุนทางวัฒนธรรมจากความรู้และประสบการณ์ ทุนทางสังคมจากเครือข่ายและความร่วมมือ และทุนเชิงสัญลักษณ์จากศรัทธาและภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในโรงเรียนจึงไม่ได้เกิดจากอำนาจหรือคำสั่ง แต่เกิดจากความเชื่อ ความร่วมมือ และพลังทาง

วัฒนธรรมที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นผ่านการเป็นผู้นำที่เรียนรู้ เติบโต และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น

4.4 อภิปรายการวิพากษ์ทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.4.1 การทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร

ผลการวิจัยในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นความจริงเชิงโครงสร้างที่มักถูกกลบไว้ภายใต้ระบบราชการไทยมายาวนานว่า ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ผูกติดกับอายุงาน ความอาวุโส หรือการไต่ลำดับขั้นตามแบบแผนดั้งเดิม แต่กลับปรากฏผ่านศักยภาพเชิงปฏิบัติที่ต้องใช้จริงในสถานการณ์ของโรงเรียนยุคใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะการทำงานดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของอัศวิน เสนีชัย ที่ระบุว่าผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คิดเชิงระบบ และตัดสินใจอย่างยืดหยุ่น มากกว่าการยึดติดกับพิธีการเชิงสถาบัน (อัศวิน เสนีชัย, 2561) นอกจากนี้ งานของธีระ รุญเจริญ ยังชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างนโยบายและระบบบริหารที่ไม่มั่นคง ทำให้ผู้บริหารต้องอาศัยความสามารถเชิงปฏิบัติมากกว่าการเดินตามคำสั่ง (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ซึ่งสะท้อนตรงกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องดึงศักยภาพจริงมาใช้ในการออกแบบระบบใหม่ การจัดการวิกฤต และการตัดสินใจเร็วเพื่อไม่ให้โรงเรียนหยุดชะงัก

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบทฤษฎีของบูดีเยอร์ จะเห็นว่าสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยังให้ค่าน้ำหนักกับทุนเชิงสัญลักษณ์แบบดั้งเดิม เช่น ความอาวุโส ภาพลักษณ์ หรือประวัติการทำงานมากกว่าทุนเชิงปฏิบัติที่ทำงานเกิดผลจริง ทุนแบบเดิมนี้ได้รับการยอมรับในสนามเพราะสอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจที่สืบทอดมา ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องเผชิญภาวะที่ศักยภาพที่แท้จริงของตนไม่ถูกมองเห็นในฐานะทุนที่มีคุณค่า แม้ผลงานจะปรากฏเป็นรูปธรรมแล้วก็ตาม ลักษณะการต้องพิสูจน์ตัวเองทุกครั้งที่ตัดสินใจไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษบา คำนนท์ ที่พบว่าโรงเรียนไทยยังคงผูกความน่าเชื่อถือของผู้นำกับภาพลักษณ์และความสุขุม มากกว่าประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ (บุษบา คำนนท์, 2559)

ข้อค้นพบนี้จึงเผยให้เห็นความไม่สอดคล้องระหว่างความรู้เชิงระบบในหลักสูตรผู้บริหารกับความเป็นจริงในสนามที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญ การที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องทำงานด้วยความคล่องตัวสูงกว่าเดิม กลายเป็นหลักฐานสำคัญว่านิยามความเป็นผู้นำแบบราชการไม่สามารถรองรับโจทย์ของโรงเรียนยุคปัจจุบันได้อีกต่อไป ศักยภาพเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้จึงไม่ใช่เพียงทักษะเฉพาะบุคคล แต่เป็นทรัพยากรเชิงวัฒนธรรมที่กำลังเปลี่ยนสนามการ

บริหารให้เห็นคุณค่าของความสามารถจริงมากกว่าตำแหน่ง เครื่องแบบ หรือปีแห่งอาวุโส ในขณะที่เดียวกันความสามารถแบบนี้ยังสะท้อนให้เห็นความล้าหลังของระบบที่ยังคงเชิดชูเปลือกนอกมากกว่าประสิทธิผลของงานจริง ทำให้ทุนใหม่ที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้กลายเป็นตัวทำลายโครงสร้างเดิมและแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อความเป็นผู้นำในบริบทการศึกษาไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4.4.2 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร

ผลการวิจัยในประเด็นการบริหารทรัพยากรสะท้อนให้เห็นพลวัตเชิงอำนาจที่ซ่อนอยู่ในระบบบริหารโรงเรียนไทย ซึ่งยังคงผูกความสำเร็จของสถานศึกษากับทุนเชิงสังคมและระบบอุปถัมภ์มากกว่าประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรจริง ผู้บริหารโรงเรียนในอดีตมักได้รับการยอมรับจากความสามารถในการเข้าถึงแหล่งงบประมาณไม่เป็นทางการหรือการได้รับการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ มากกว่าความสามารถในการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรตามหลักวิชาชีพ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของสุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง ที่ระบุว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูล การจัดการทางการเงินที่โปร่งใส และการระดมทรัพยากรอย่างมีระบบ อย่างไรก็ตาม แม้หลักวิชาการด้านการบริหารจะให้ความสำคัญกับความชอบธรรมที่เกิดจากการใช้ข้อมูลจริง แต่สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนกลับยังคงให้ค่าน้ำหนักกับภาพลักษณ์ของทรัพยากรและความเพียบพร้อมทางกายภาพของโรงเรียนมากกว่า (สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2562)

นอกจากนี้ งานของธีระ รุญเจริญ ยังพบว่าโครงสร้างงบประมาณแบบรวมศูนย์เป็นอุปสรรคสำคัญของโรงเรียนในประเทศไทย โดยผู้บริหารจำนวนมากต้องเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับข้อค้นพบในการศึกษานี้ที่ชี้ว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายมักถูกตีความว่าขาดความสามารถ เมื่อโรงเรียนมีทรัพยากรจำกัด ทั้งที่ต้นเหตุแท้จริงเกิดจากระบบงบประมาณที่ล่าช้าและไม่ยืดหยุ่น การวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าระบบประเมินคุณภาพผู้นำยังคงให้ความสำคัญกับสิ่งที่ปรากฏให้เห็น มากกว่าการพิจารณาประสิทธิผลของการบริหารจัดการอย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดทุนของบูดีเยอร์ ศูนย์กลางปัญหาอยู่ที่ระบบการศึกษาไทยยังให้คุณค่ากับทุนเชิงสัญลักษณ์มากกว่าทุนเชิงปฏิบัติ การมีอาคารสวยงามหรือความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจถูกมองว่าเป็นตัวชี้วัดความสามารถของผู้บริหาร มากกว่าความสามารถในการออกแบบระบบงาน การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการจัดสรรงบประมาณบน

พื้นฐานความจำเป็นจริง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องใช้การทำงานอย่างโปร่งใส การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการบริหารบนหลักเหตุผลเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ในการต่อรองอำนาจกับระบบเดิม แนวปฏิบัติเช่นนี้เป็นการปฏิเสธร่วมวัฒนธรรมอุปถัมภ์ที่เคยครอบงำสนามบริหารสถานศึกษา และเป็นความพยายามรื้อสร้างนิยามใหม่ของความชอบธรรมในฐานะผู้นำสถานศึกษา

ผลวิจัยจึงชี้ให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดไม่ได้เป็นเพียงทักษะทางเทคนิค แต่เป็นพื้นที่ต่อรองทางอำนาจที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ในการผลักดันระบบโรงเรียนให้หลุดพ้นจากความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและความเป็นธรรมสะท้อนการเคลื่อนไหวเชิงโครงสร้างเพื่อลดอิทธิพลของทุนเชิงสัญลักษณ์ที่กดทับสนามมานาน และเปิดให้เห็นว่าระบบการบริหารแบบเดิมมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการรักษาอำนาจของบางกลุ่ม มากกว่าคุณภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างแท้จริง

4.4.3 การมีเครือข่ายความสัมพันธ์แนวราบ

ผลการวิจัยประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนผ่านเชิงวัฒนธรรมอย่างสำคัญในสนามการบริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้วิธีสร้างเครือข่ายที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากรูปแบบดั้งเดิมที่ผ่านมา ในระบบบริหารแบบเก่า เครือข่ายมักถูกสร้างผ่านลำดับชั้น ความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ หรือระบบอุปถัมภ์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวกลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์มอบความน่าเชื่อถือให้ผู้บริหารบางราย แม้ผลงานจริงจะไม่เด่นชัดก็ตาม การสร้างเครือข่ายเช่นนี้สอดคล้องกับข้อสังเกตในงานของพิมพัฐดา วัฒนวงศ์ปัญญา ที่พบว่าภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ทางอำนาจยังคงเป็นตัวกำหนดสถานะของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาคณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และยังสอดคล้องกับแนวคิดทุนเชิงสังคมและทุนเชิงสัญลักษณ์ของบูดีเยอร์ที่อธิบายว่าสนามทางการศึกษามักสร้างคุณค่าต่อผู้ที่มีความใกล้ชิดกับกลุ่มอำนาจมากกว่าผู้ที่มีผลงานจริง (พิมพัฐดา วัฒนวงศ์ปัญญา, 2555)

ตรงกันข้าม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายกลับสร้างเครือข่ายความร่วมมือแนวราบที่ตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้เชิงปฏิบัติ เครือข่ายลักษณะนี้เกิดจากความสมัครใจของโรงเรียนและผู้บริหารที่ต้องการร่วมแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู และการบริหารจัดการระบบงาน โดยไม่ขึ้นกับตำแหน่งหรืออำนาจเชิงสถาบัน แนวโน้มนี้สอดคล้องกับงานของอดุลย์ โตเขียว ที่ระบุว่าภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือเป็นฐานสำคัญของการพัฒนา ไม่ใช่การพึ่งพาลำดับชั้นเชิงอำนาจ (อดุลย์ โตเขียว, 2563)

อย่างไรก็ตาม สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนยังคงให้คุณค่ากับเครือข่ายเชิงอำนาจแบบเดิมมากกว่าความร่วมมือทางวิชาชีพ เครือข่ายแนวราบจึงมักไม่ได้รับสถานะทางสัญลักษณ์เทียบเท่าเครือข่ายของผู้บริหารที่มีสายสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจ แม้เครือข่ายแนวราบจะสร้างผลลัพธ์จริงและตอบโจทย์การพัฒนาโรงเรียนยุคใหม่ได้มากกว่า ความคลาดเคลื่อนนี้สะท้อนกรอบคิดเชิงโครงสร้างของบูดีเยอร์ที่ว่า สนามมีแนวโน้มให้ค่ากับทุนที่สอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจดั้งเดิม มากกว่าทุนรูปแบบใหม่ที่เกิดจากการปฏิบัติในสนามจริง

ดังนั้น การสร้างเครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงอภิสิทธิ์เชิงความร่วมมือ แต่เป็นการต่อต้านเชิงโครงสร้างต่อวัฒนธรรมอำนาจที่ค้ำจุนระบบบริหารแบบเดิม ผู้บริหารรุ่นใหม่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจของคนเพียงไม่กี่กลุ่ม แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายผู้บริหาร ครู และผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา การเคลื่อนไหวเช่นนี้จึงมีนัยสำคัญในการเปลี่ยนสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนให้ขยับไปสู่ระบบที่ให้คุณค่ากับผลลัพธ์ทางวิชาชีพ มากกว่าการคงไว้ซึ่งทุนอุปถัมภ์เชิงอำนาจที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของการศึกษาในยุคปัจจุบัน

4.4.4 ทุนเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย

ผลการวิจัยในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมของภาวะผู้นำในโรงเรียน โดยธรรมชาติของผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้สืบทอดมาจากบรรทัดฐานราชการที่เน้นความเคร่งครัดและลำดับชั้นแบบดั้งเดิม แต่เติบโตขึ้นจากสังคมที่ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ ความจริงใจ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย แนวโน้มนี้สอดคล้องกับงานของอัศวิน เสนีชัย ที่ชี้ว่าผู้นำการศึกษาในยุคใหม่จำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจผ่านความจริงใจและการสื่อสารที่เป็นธรรมชาติ ไม่ใช่ผ่านบทบาทที่สวมทับไว้ตามกรอบราชการ (อัศวิน เสนีชัย, 2561) ซึ่งสะท้อนโดยตรงกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเป็นเครื่องมือสำคัญลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู

เมื่อวิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิดของบูดีเยอร์ ความเป็นตัวของตัวเองของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในที่นี้สามารถมองเป็นทุนทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจาก ฮาปิตัส ของคนรุ่นใหม่ที่ซึมซับค่านิยมประชาธิปไตย ความเท่าเทียม และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ทุนลักษณะนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถอ่านอารมณ์ ความรู้สึก และปัญหาของครูได้อย่างลึกซึ้ง อย่างไรก็ตาม สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนกลับยังคงยึดติดกับทุนเชิงสัญลักษณ์แบบเดิมที่เน้นความสุขุมเคร่งขรึม และรักษาระยะห่าง ซึ่งบ่งบอกถึง ฮาปิตัส ของระบบราชการที่ให้น้ำหนักกับภาพแทนมากกว่าความสัมพันธ์จริง

ผลการวิจัยจึงสะท้อนความตึงเครียดระหว่าง ฮาบีตัส แบบเดิมกับ ฮาบีตัส แบบใหม่อย่างชัดเจน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่แสดงความเป็นธรรมชาติและเปิดเผยความรู้สึก อาจถูกมองว่าไม่เหมาะสมตามกรอบอำนาจแบบดั้งเดิม เพราะระบบคาดหวังให้ผู้บริหาร ไม่ผิดพลาด ไม่อ่อนแอ และไม่แสดงอารมณ์ อย่างไรก็ตาม ผลวิจัยพบว่า ความเป็นตัวของตัวเองกลับทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าถึงครูและนักเรียนได้ง่ายขึ้น ลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง และสร้างพื้นที่ทางจิตวิทยาที่ปลอดภัยสำหรับการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารรุ่นก่อนมักหลีกเลี่ยง

ดังนั้น ความเป็นธรรมชาติของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงไม่ใช่เพียงบุคลิกภาพ แต่เป็น พื้นที่ต่อรองอำนาจ ที่สะท้อนการทำลายโครงสร้างเดิมของสนามบริหารโรงเรียนอย่างลึกซึ้ง การยืนยันความเป็นตัวเองทำให้สนามต้องเผชิญกับความจริงว่า ความน่าเชื่อถือในยุคใหม่ไม่ได้เกิดจากภาพลักษณ์ตามแบบราชการ แต่เกิดจากความสัมพันธ์จริง ความโปร่งใส และความสามารถในการสื่อสารกับมนุษย์ในองค์กร ผลการวิจัยนี้จึงนำเสนอข้อเท็จจริงเชิงโครงสร้างว่า ระบบบริหารแบบเดิมที่ยึดติดกับภาพมากกว่าเนื้อหา กำลังไม่ตอบโจทย์บริบทสังคมการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และความเป็นธรรมชาติของผู้บริหารรุ่นใหม่กำลังทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนค่อยๆ เปลี่ยนไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ยึดโยงกับความเป็นมนุษย์มากขึ้น

4.5 อภิปรายข้อค้นพบใหม่ของงานวิจัยที่ไม่มีในหลักสูตรการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

4.5.1 สนามอำนาจที่ก่อกำเนิดผู้บริหารรุ่นใหม่และการพิสูจน์ความชอบธรรมภายใต้ระบบอาวุโส

ผลการวิจัยในประเด็นนี้เผยให้เห็นความซับซ้อนของสนามอำนาจในโรงเรียนไทย ซึ่งยังคงถูกกำกับด้วยระบบอาวุโสและภาพลักษณ์ดั้งเดิมของความเป็นผู้นำ แม้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจะมีความรู้ ทักษะ และแนวคิดการบริหารที่สอดคล้องกับความท้าทายในยุคปัจจุบัน แต่กลับต้องเผชิญแรงกดดันตั้งแต่วันแรกที่เข้าสู่ตำแหน่ง ความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำที่สุขุม เคร่งขรึม และอาศัยประสบการณ์ยาวนาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำในยุคก่อน ยังคงฝังลึกในทัศนคติของครูและบุคลากรหลายคน

การที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องพิสูจน์ตัวเองซ้ำแล้วซ้ำเล่า สะท้อนกลไกเชิงโครงสร้างที่บูดิเยอร์เรียกว่า doxa หรือความเชื่อร่วมที่ผู้เล่นในสนามยอมรับโดยไม่ตั้งคำถาม ระบบอาวุโสกลายเป็นกฎที่ไม่เขียนไว้แต่ทรงพลัง ผู้บริหารที่อายุน้อยจึงถูกมองว่ายังไม่พร้อมโดยอัตโนมัติ แม้จะมีผลงานหรือความเชี่ยวชาญที่ตอบโจทย์ยุคใหม่มากกว่า ความคาดหวังนี้ทำงานคล้ายการ

ครอบงำเชิงสัญลักษณ์ ที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องใช้แรงและเวลามากกว่าเพื่อพิสูจน์ความชอบธรรมในฐานะผู้นำ ทั้งที่ผู้บริหารรุ่นก่อนอาจไม่จำเป็นต้องผ่านการประเมินในระดับเดียวกัน

เมื่อนำมาพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดของบูดิเยอร์ ระบบอาวุธและภาพลักษณ์แบบดั้งเดิมทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ ที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้บริหารรุ่นก่อนในสนามการบริหารโรงเรียน ขณะที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งไม่มีทุนเชิงสัญลักษณ์ในรูปแบบเดียวกัน ต้องอาศัยทุนประเภทอื่น เช่น ทุนทางวัฒนธรรมจากการศึกษาใหม่ ๆ หรือทุนทางสังคมจากเครือข่ายแนวราบ เพื่อทดแทนความขาดแคลนในมิติอาวุธ แต่ทุนเหล่านี้ไม่ถูกยอมรับในสนามเท่ากับทุนเชิงสัญลักษณ์แบบดั้งเดิม จึงทำให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องดิ้นรนมากกว่าในการยืนหยัดในตำแหน่งผู้นำและสร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเอง

สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการทำงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ใช่เพียงการบริหารตามหลักวิชา แต่คือการต่อรองสถานะเพื่อให้ได้รับการยอมรับในสนามที่มีกฎกติกาไม่สมดุล และให้คุณค่ากับประสบการณ์แบบเดิมมากกว่าความสามารถที่ตอบโจทย์ยุคใหม่ ความพยายามของผู้บริหารรุ่นใหม่จึงสะท้อนการทำทนายโครงสร้างอำนาจที่สืบทอดมาอย่างยาวนานในระบบการศึกษาไทย และชี้ให้เห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพและหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารให้สะท้อนความจริงของสนามที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

4.5.2 การผลิตทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสนามวัฒนธรรมโรงเรียน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าในสนามการบริหารโรงเรียน ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากตำแหน่งทางการบริหาร แต่เกิดจากกระบวนการผลิตและสะสม ทุนเชิงสัญลักษณ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์และแสดงตนให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ผ่านการแสดงวุฒิการศึกษา การนำเสนอผลงานเชิงประจักษ์ และการจัดทำโครงการที่แสดงศักยภาพเชิงการเปลี่ยนแปลง แม้การผลิตผลงานจำนวนมากเหล่านี้จะไม่ได้สะท้อนคุณภาพเชิงลึกของการเรียนรู้โดยตรง แต่กลับเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ได้รับการยอมรับในสายตาของครูและชุมชน

เมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิดของบูดิเยอร์ การสร้างผลงานของผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถตีความได้ว่าเป็นการผลิตทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อชดเชยทุนบางประเภทที่ตนไม่ครอบครอง เช่น ความอาวุโสหรือความสัมพันธ์ในระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นทุนแบบดั้งเดิมที่สนามการบริหารโรงเรียนยังคงให้ค่าน้ำหนักสูงกว่าทุนด้านความรู้หรือความสามารถเชิงเทคนิค ดังนั้นการผลิตผลงาน การนำเสนอเอกสารที่ตรวจสอบได้ และการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จ จึงทำหน้าที่

เป็นกระบวนการสร้างความชอบธรรมในสายตาของผู้เล่นในสนามอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมนี้สะท้อนกลไกที่บูดีเยอร์เรียกว่า *misrecognition* คือการที่สนามยอมรับบางอย่างว่าเป็นสิ่งชอบธรรมโดยไม่ตั้งคำถาม เช่น ภาพลักษณ์ที่มองเห็นได้มากกว่าศักยภาพจริงในการพัฒนาโรงเรียน

ลักษณะการทำงานสองชั้นของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย คือการพัฒนางานจริงควบคู่กับการผลิตผลงานเพื่อนำเสนอ จึงสะท้อนความไม่สอดคล้องระหว่างมาตรฐานอุดมคติของการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ กับความเป็นจริงของสนามที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่สามารถตรวจสอบหรือรายงานได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ในงานวิจัยนี้สะท้อนว่า จำเป็นต้องผลิตงานเพื่อเห็นว่าโรงเรียนเคลื่อนไหว แม้ผลงานเหล่านั้นอาจไม่เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อย่างยั่งยืนก็ตาม

ดังนั้น ทุนเชิงสัญลักษณ์จึงเป็นทั้งเกราะป้องกันและเงื่อนไขบังคับให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องดำเนินการตามตรรกะของสนาม แม้ว่าจะขัดกับความเชื่อด้านคุณภาพการศึกษาในระยะยาว การพึ่งพาภาพลักษณ์เช่นนี้เผยให้เห็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบบริหารสถานศึกษาไทยที่ยังให้คุณค่ากับสิ่งที่สามารถรายงานได้ มากกว่าสิ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้จริง การวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้เห็นชัดเจนว่า ความน่าเชื่อถือในสนามการศึกษาไม่ได้เกิดจากประสิทธิผลของการบริหารเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถในการจัดการความคาดหวังของผู้คนในสนามผ่านการผลิตสัญลักษณ์ที่มีพลังในการกำหนดความหมายของความเป็นผู้นำในบริบทวัฒนธรรมโรงเรียนไทย

4.5.3 การแปลงทุนและการสร้างกรอบคิดใหม่เพื่อเอาตัวรอดในสนามทางราชการ

ผลการวิจัยในประเด็นนี้เผยให้เห็นว่า การทำงานของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามโรงเรียนไทยไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานความรู้เชิงเทคนิคที่ได้จากหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องพึ่งพากระบวนการแปลงทุน เพื่อให้เหมาะสมกับเงื่อนไขเฉพาะของสนามราชการที่เต็มไปด้วยข้อจำกัด การแปลงประสบการณ์จากการเป็นครูให้เป็นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจระบบการเรียนรู้ของโรงเรียน การแปลงทักษะการสื่อสารให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์เพื่อสร้างความไว้วางใจ และการใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นทุนใหม่ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองกับครูหลายช่วงวัย ล้วนเป็นตัวอย่างของกลยุทธ์การแปลงทุนที่เกิดขึ้นจริงในสนาม

เมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีของบูดีเยอร์ การแปลงทุนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายคือกลยุทธ์ที่ใช้ตอบสนองต่อโครงสร้างสนามทางราชการที่มีข้อกำหนดไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สนามราชการเป็นพื้นที่ที่ทุนประเภทหนึ่งไม่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์

แต่ต้องถูกแปลงให้สอดคล้องกับบริบท เช่น ทุนทางวัฒนธรรมจากอุดมการศึกษาอาจไม่มีพลังถ้าไม่ถูกสนับสนุนด้วยทุนเชิงสัญลักษณ์ เช่น การสื่อสารที่ทำให้ครูเกิดความเชื่อใจ หรือการเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีที่ทำให้ครูเห็นคุณค่าของผู้บริหารรุ่นใหม่ กระบวนการแปลงทุนดังกล่าวสะท้อนสิ่งที่บูดีเยอร์เรียกว่า *strategy in practice* คือกลยุทธ์ที่ผู้เล่นในสนามต้องปรับตามสถานการณ์จริง ไม่ใช่กลยุทธ์ตามแบบแผนตายตัว ข้อค้นพบยังชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของ ฮาบิทัส ที่ผู้บริหารต้องใช้เพื่อนำทางในสนามราชการที่เต็มไปด้วยนโยบายที่ดีความได้หลายทาง ระบบราชการไทยยังคงมีลักษณะของความกำกวมทางนโยบาย ซึ่งผิดจากภาพในเอกสารที่เน้นความเป็นมาตรฐานเดียวทั่วประเทศ

ดังนั้น การแปลงทุนมิใช่เพียงความสามารถส่วนบุคคล แต่เป็นกลไกการเอาตัวรอดในสนามราชการที่ยังคงเปราะบางต่อการตีความตามอำนาจและโครงสร้างเชิงสถาบัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องสร้างคลังทักษะที่ไม่มีสอนในหลักสูตรผู้บริหาร แต่เกิดจากประสบการณ์จริง การเผชิญแรงต้าน และการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก กระบวนการนี้สะท้อนชัดเจนว่าความสำเร็จของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ในหลักสูตรเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตีความสถานการณ์ แปลงทุนให้เหมาะสม และจัดการความสัมพันธ์ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ไม่มั่นคงของสนามราชการไทย

4.5.4 เครือข่ายแนวราบในฐานะทุนสมัยใหม่ที่เติบโตขึ้นนอกกรอบอำนาจแบบลำดับชั้น

ผลการวิจัยในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญของรูปแบบการสร้างทุนทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารเจเนอเรชันวายที่ใช้เครือข่ายแนวราบเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนางานบริหารโรงเรียน แนวปฏิบัตินี้แตกต่างจากรูปแบบเครือข่ายดั้งเดิมของผู้บริหารรุ่นก่อนซึ่งมักตั้งอยู่บนฐานอำนาจ ลำดับชั้น และความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ เครือข่ายแนวตั้งลักษณะเก่าถูกใช้เป็นแหล่งทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความน่าเชื่อถือและสถานะทางสังคมให้ผู้บริหาร แม้บางรายจะไม่มีผลงานเชิงวิชาชีพที่ชัดเจนก็ตาม

ในทางกลับกัน เครือข่ายแนวราบของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนผู้บริหาร การสร้างชุมชนปฏิบัติในสื่อดิจิทัล หรือการร่วมมือกับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กลับทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคมรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการพัฒนางานบริหารของโรงเรียนยุคปัจจุบันได้ดีกว่าเครือข่ายรูปแบบนี้ตั้งอยู่บนความเสมอภาค ความสมัครใจ และความจริงใจ

เมื่อพิจารณาผ่านทฤษฎีของบูดีเยอร์ เครือข่ายแนวราบของผู้บริหารรุ่นใหม่ทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคม ที่เกิดจาก ฮาบิทัส แบบใหม่ที่ยึดมั่นในความเท่าเทียมและการร่วมสร้างความรู้มากกว่าการสั่งการ เครือข่ายดังกล่าวจึงเป็นทุนที่มีศักยภาพในการแปลงเป็นทุนเชิงวัฒนธรรมและทุนเชิงสัญลักษณ์เมื่อผลงานร่วมเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม สนามวัฒนธรรมของโรงเรียนไทยยังคงถูกกำกับด้วย doxa หรือความเชื่อร่วมที่ยึดติดกับความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงเผชิญภาวะที่ทุนแนวราบ แม้จะมีประสิทธิภาพจริง แต่กลับไม่ได้รับการยอมรับในฐานะคุณค่าทางวิชาชีพเทียบเท่ากับเครือข่ายที่ยึดโยงกับผู้มีอำนาจ

สถานการณ์นี้ทำให้เห็นช่องว่างสำคัญระหว่างโลกของการทำงานจริง กับ มาตรฐานวิชาชีพและคู่มือพัฒนาผู้บริหารมักไม่ได้ให้ความสำคัญกับเครือข่ายแนวราบ ทั้งที่ในสนามจริง เครือข่ายลักษณะนี้กลับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รับมือกับความซับซ้อนของงานบริหาร และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเครือข่ายเชิงอำนาจแบบดั้งเดิม

ดังนั้น เครือข่ายแนวราบจึงไม่ได้เป็นเพียงรูปแบบการร่วมมือ แต่เป็นการท้าทายโครงสร้างอำนาจที่ยังรากลึกในสนามการบริหารโรงเรียน และเป็นทุนสมัยใหม่ที่กำลังเติบโตขึ้นนอกกรอบที่รัฐยอมรับ ความแตกต่างนี้เผยให้เห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนยุคใหม่จำเป็นต้องพึ่งพาความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ มากกว่าการยึดโยงกับอำนาจและความสัมพันธ์ที่ไม่สะท้อนคุณภาพงานจริง

4.5.5 การทำงานในสนามสองชั้นของผู้บริหารและความซับซ้อนของนโยบายที่ไม่ทันต่อบริบทพื้นที่

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ต้องปฏิบัติงานท่ามกลางแรงดึงรั้งระหว่างสองสนามที่มีตรรกะต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ สนามนโยบายส่วนกลางที่กำกับด้วยมาตรฐานเดียวทั่วประเทศ และสนามพื้นที่ที่เผชิญความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครองในบริบทเมืองอุตสาหกรรมล้วน การทำงานของผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงต้องอาศัยทั้งความเข้าใจเชิงนโยบายและความเข้าใจพื้นที่อย่างลึกซึ้ง ซึ่งสะท้อนสภาวะการทำงานแบบ สนามซ้อนสนาม (overlapping fields) ที่บูดีเยอร์กล่าวถึงในงานด้านสังคมวิทยาเชิงโครงสร้าง ซึ่งตรงกับข้อค้นพบในงานนี้ที่ระบุว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องใช้ทุนทางความคิด (cognitive capital) และความยืดหยุ่นอย่างมากในการตัดสินใจ เพราะความเร็วของการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ EEC สูงกว่าความเร็วในการปรับตัวของระบบราชการอย่างชัดเจน

เมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีของบูดีเยอร์ ปรากฏการณ์นี้สะท้อนสิ่งที่เรียกว่า hysteresis effect หรือ ความคลาดเคลื่อนของจังหวะระหว่างสนามกับ ฮาบิทัส กล่าวคือ นโยบายระดับชาติถูกออกแบบบนตรรกะที่ตายตัวและเคลื่อนตัวช้า ในขณะที่สนามพื้นที่เคลื่อนตัวเร็วกว่าอย่างมาก ความคลาดเคลื่อนนี้ทำให้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลาง ที่แปลงนโยบายให้สอดคล้องกับความจริงของพื้นที่ ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาความชอบธรรมในสายตาของส่วนกลาง การทำงานจึงกลายเป็นทั้งการปฏิบัติตามกฎและการคิดนอกกรอบอย่างจำเป็น ซึ่งไม่ได้ถูกเตรียมไว้ในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเลย

ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า สนามนโยบายส่วนกลางและสนามพื้นที่ไม่เคลื่อนที่ไปด้วยกัน ผู้บริหารเจเนอเรชันวัยต้องสร้างกลไกภายใน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การตีความข้อมูล และการประเมินบริบท เพื่อให้โรงเรียนไม่หยุดนิ่งตามกรอบนโยบายที่ล่าช้า การทำงานจึงกลายเป็นพื้นที่ที่ผู้บริหารต้องสร้างความหมายของนโยบายใหม่ให้เข้ากับพื้นที่ ไม่ใช่เพียงปฏิบัติตามนโยบายตามตัวอักษร การเอาตัวรอดในระบบที่ขยับช้ากว่าโลกจริง จึงเป็นตัวสะท้อนความสามารถในการจัดการทุนและกลยุทธ์ของผู้บริหารรุ่นใหม่

4.5.6 การใช้เงินส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อเป็นทุนสำรองในยามฉุกเฉิน

ข้อค้นพบในประเด็นนี้สะท้อนสภาพจริงของสนามการบริหารโรงเรียนไทยที่ไม่ปรากฏอยู่ในเอกสารนโยบายหรือหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร แต่เกิดขึ้นเป็นพลังเงาของสนามการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง คือการที่ผู้บริหารต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อพุงการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งในกิจกรรมเร่งด่วน ค่าซ่อมแซม ค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างรอการจัดสรรงบประมาณจากรัฐ

เมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีของบูดีเยอร์ การใช้เงินส่วนตัวของผู้บริหารสามารถมองเป็นการแปลงทุนทางเศรษฐกิจให้เป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารควักเงินส่วนตัวเพื่อรักษาการทำงานของโรงเรียน การกระทำนี้มักได้รับการตีความว่าเป็นความทุ่มเท ความเป็นผู้นำ หรือความรับผิดชอบเชิงคุณธรรม แม้ทุนทางเศรษฐกิจที่ใช้ไปจะไม่ถูกชดเชยก็ตาม กลไกเช่นนี้สะท้อนสิ่งที่บูดีเยอร์เรียกว่า misrecognition หรือการที่สนามยอมรับสถานการณ์ไม่เป็นธรรมว่าเป็นสิ่งถูกต้องและชอบธรรม ผู้บริหารจึงถูกคาดหวังโดยปริยายว่าต้องเสียสละ แม้จะเป็นการเติมเต็มช่องว่างของรัฐมากกว่าหน้าที่ของตนเอง ข้อค้นพบนี้ยังชี้ให้เห็นรูปแบบความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างที่ไม่ค่อยถูกกล่าวถึงอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่าย่อมมีความสามารถในการใช้เงินส่วนตัวเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้มากกว่า ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และการประเมินผลงานในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การใช้เงินส่วนตัวจึงมิใช่เพียงการช่วยเหลือโรงเรียนในยามฉุกเฉิน แต่เป็นกลไกที่ ผลักภาระจากระบบสาธารณะไปสู่บุคคล ซึ่งขัดกับหลักการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นความเป็น ธรรมและความรับผิดชอบของรัฐต่อการจัดการศึกษา ข้อค้นพบนี้ทำให้เห็นชัดเจนว่าผู้บริหารเจ เนอเรชั่นวายต้องเผชิญแรงกดดันทั้งด้านภาระงานและภาระอารมณ์ จากการต้องทำงานภายใต้ ระบบงบประมาณที่ไม่ทันต่อความต้องการจริงของโรงเรียน และต้องรับมือกับบทกบฏที่ เกิดขึ้นที่ หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเคยเตรียมไว้ให้

ดังนั้น ประเด็นการใช้เงินส่วนตัวของผู้บริหารไม่เพียงสะท้อนความบกพร่องของ โครงสร้างรัฐ แต่ยังเผยให้เห็นทุนเชิงสัญลักษณ์ที่สนามการศึกษาลดลงเพื่อทำให้ความไม่เป็น ธรรมกลายเป็นเรื่องปกติ ข้อค้นพบนี้จึงมีนัยสำคัญต่อการออกแบบนโยบายที่ต้องคำนึงถึงความ เป็นจริงในสนาม และปรับระบบงบประมาณให้ยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น แทนการพึ่งพา การเสียสละส่วนบุคคลของผู้บริหารอย่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4.6 การเข้าสู่สนาม การถูกกดทับ และพลวัตของการใช้ สะสม และสร้างทุนของ ผู้บริหารเจเนอเรชั่นวาย

เมื่อผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายก้าวเข้าสู่สนามการบริหารสถานศึกษา มิได้เข้าสู่พื้นที่ว่างเปล่าที่ทุกคนเริ่มต้นอย่างเสมอภาค หากแต่เป็นสนามวัฒนธรรมที่มีกติกาโดยนัย ฮาบีตัสเดม และ ทุนดั้งเดิมของผู้เล่นรุ่นก่อนฝังตัวอยู่แล้ว การเข้าสู่สนามจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์เชิงทุนดั้งเดิม โดยเฉพาะการนำทุนทางวัฒนธรรมที่ตนมีอยู่ เช่น ความรู้เชิงวิชาการ ความสามารถด้าน เทคโนโลยี และทักษะการสื่อสาร มาจัดวางตนให้สอดคล้องกับแบบแผนที่สนามยอมรับ เพื่อ หลีกเลี่ยงการถูกปฏิเสธตั้งแต่ระยะเริ่มต้น การยอมรับในช่วงต้นจึงมักเกิดจากการไม่ท้าทายสนาม ตรงๆ แต่เลือกอ่านจังหวะและปฏิบัติตามบรรทัดฐานสำคัญ เช่น พิธีการ ความสุภาพเชิงอาวุโส และการจัดวางบทบาทในพื้นที่สาธารณะ ก่อนจะค่อย ๆ ขยับพื้นที่ของตนในสนาม

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้บริหารเจเนอเรชั่นวายเข้าไปอยู่ในสนามจริง ข้อมูลภาคสนาม สะท้อนตรงกันว่า การถูกกดทับเชิงวัฒนธรรมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การกดทับดังกล่าวมิได้ ปรากฏในรูปของการต่อต้านอย่างเปิดเผย หากแฝงอยู่ในความไม่ไว้วางใจ การตั้งคำถามต่อความ เหมาะสม ความเป็นมืออาชีพ หรือความชอบธรรมของผู้บริหารรุ่นใหม่ การถูกกดทับเช่นนี้ทำให้ ผู้บริหารไม่สามารถใช้ทุนเดิมอย่างตรงไปตรงมาได้ทั้งหมด แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์จากการใช้ ทุน ไปสู่การสะสมทุนอย่างเงียบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสะสมทุนทางวัฒนธรรมจากสนามจริง เช่น การลงมือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การรับภาระงานยาก การอยู่กับครูและบุคลากรใน สถานการณ์ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจระบบจากภายใน การสะสมทุนลักษณะ

นี้ต้องอาศัยเวลา ความอดทน และการยอมรับแรงเสียดทานโดยไม่ปะทะตรง ๆ กับโครงสร้างอำนาจเดิม

ในกระบวนการถูกกดทับ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจำนวนมากเลือกใช้กลยุทธ์การแปลงทุน โดยนำทุนบางประเภทที่สนามให้คุณค่าสูง เช่น ทุนเชิงสัญลักษณ์จากวุฒิการศึกษา ภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และความสามารถในการสื่อสาร มาใช้ค้าจนความชอบธรรม ในช่วงที่ทุนด้านอำนาจเชิงโครงสร้างยังไม่แข็งแรง ขณะเดียวกัน ทุนทางสังคมในรูปของเครือข่าย แนวรากับครูรุ่นใหม่ ชุมชน และภาคีภายนอก ถูกใช้เป็นพื้นที่พยุงตัวและสร้างแรงสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งช่วยลดแรงกดดันจากโครงสร้างแนวดิ่ง การแปลงทุนลักษณะนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงอยู่ในสนามได้โดยไม่ถูกผลักออก แม้จะยังไม่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มรูปแบบ

เมื่อเวลาผ่านไปและการสะสมทุนจากการปฏิบัติจริงเริ่มเห็นผล ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงเข้าสู่ระยะของการสร้างทุนใหม่ ซึ่งแตกต่างจากทุนดั้งเดิมที่สนามเคยให้คุณค่า ทุนที่ถูกสร้างขึ้นนี้มักอยู่ในรูปของทุนเชิงสัญลักษณ์แบบใหม่ เช่น ความไว้วางใจจากครู ความเชื่อมั่นจากชุมชน ความสามารถในการพาโรงเรียนผ่านวิกฤต หรือผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของงานที่เกิดขึ้นจริง ทุนลักษณะนี้ไม่ได้ถูกมอบให้ล่วงหน้า แต่เกิดจากการยอมรับที่ค่อย ๆ ก่อตัวจากประสบการณ์ร่วมในสนาม เมื่อทุนใหม่ได้รับการยอมรับ ทุนดังกล่าวจะย้อนกลับไปเพิ่มพลังให้กับผู้บริหาร ทำให้เสี่ยงในการตัดสินใจมีน้ำหนักมากขึ้น และลดแรงกดทับจากทุนเดิมลงอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น การได้รับการยอมรับของผู้บริหารเจเนอเรชันวายในสนามการบริหาร มิได้เกิดจากการมีทุนใดทุนหนึ่งเพียงลำพัง หากเป็นผลของกระบวนการเชิงพลวัตที่เริ่มจากการใช้ทุนตั้งต้นอย่างระมัดระวัง ต่อด้วยการสะสมทุนภายใต้แรงกดทับ และจบลงด้วยการสร้างทุนใหม่ที่สนามไม่อาจมองข้าม การยอมรับจึงไม่ใช่จุดเริ่มต้นของอำนาจ แต่เป็นผลลัพธ์ของการต่อรองเชิงวัฒนธรรมที่ยาวนาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามสนาม หากเป็นผู้ที่ค่อย ๆ เปลี่ยนสนามจากภายใน ผ่านกลยุทธ์การใช้ สะสม และสร้างทุนอย่างแยบยล

4.7 การทำทนายงานวิจัยเดิมว่าด้วยทุนการบริหาร และข้อค้นพบใหม่ในบริบท

EEC

แม้ว่าผลการศึกษาครั้งนี้จะมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเดิมจำนวนมากที่อธิบายบทบาทของทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม และทุนเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพของโรงเรียน แต่เมื่อพิจารณาเชิงลึกในระดับสนามวัฒนธรรม งานวิจัยนี้ได้เสนอภาพที่แตกต่างและท้าทายกรอบการอธิบายเดิมในอย่างน้อยสามประเด็นสำคัญ

ประการแรก งานวิจัยเดิมมักอธิบายทุนการบริหารในลักษณะทรัพยากรเชิงบวกที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างเสรีและเป็นเส้นตรง เช่น การมีประสบการณ์มากย่อมทำให้บริหารได้ดี หรือการมีเครือข่ายย่อมเอื้อต่อความสำเร็จในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากสนามจริงสะท้อนว่า สำหรับผู้บริหารเจเนอเรชันวาย ทุนมิได้ทำงานในลักษณะสะสมเชิงปริมาณ หากแต่ทำงานภายใต้เงื่อนไขของการถูกตั้งคำถาม ถูกตรวจสอบ และถูกกดทับจากทุนดั้งเดิมที่ครอบงำสนามอยู่ก่อนแล้ว ทุนเดียวกัน เช่น ความรู้เชิงวิชาการหรือความสามารถด้านเทคโนโลยี ซึ่งในงานเดิมถูกมองว่าเป็นข้อได้เปรียบ กลับกลายเป็นทุนที่ต้องใช้อย่างระมัดระวัง เพราะอาจถูกตีความว่าไม่เหมาะสมกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารตามแบบแผนเดิม งานวิจัยนี้จึงท้าทายมุมมองเชิงบวกแบบตรงไปตรงมา โดยเสนอว่าทุนสามารถเป็นทั้งทรัพยากรและภาระเชิงวัฒนธรรมไปพร้อมกัน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งแห่งที่ของผู้เล่นในสนาม

ประการที่สอง งานวิจัยเดิมจำนวนมากให้ความสำคัญกับการใช้ทุนเพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหาร แต่ยังไม่ชี้ให้เห็นกระบวนการต่อสู้ต่อรองเชิงอำนาจที่ซ่อนอยู่ในสนามการบริหารโรงเรียน ข้อค้นพบจากงานนี้ชี้ว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายไม่ได้ใช้ทุนเพื่อพัฒนาโรงเรียนเพียงอย่างเดียว หากต้องใช้ทุนเพื่อเอาตัวรอดและสร้างความชอบธรรมในการดำรงอยู่ในสนามที่ยึดโยงกับระบบอาวุโสและแบบแผนดั้งเดิม การใช้ทุนจึงไม่ได้เกิดในเงื่อนไขที่เป็นกลาง แต่เป็นกระบวนการเชิงการเมืองทางวัฒนธรรม ซึ่งผู้บริหารต้องคำนวณจังหวะ การวางตัว และความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา ประเด็นนี้แตกต่างจากงานเดิมที่มักอธิบายผู้บริหารในฐานะผู้มีอำนาจตามโครงสร้าง โดยไม่ได้เปิดเผยแรงกดดันและความเปราะบางของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสนามจริง

ประการที่สาม งานวิจัยนี้ท้าทายงานเดิมอย่างชัดเจนในเชิงบริบท โดยเฉพาะบริบทเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งเป็นสนามที่มีพลวัตสูงและมีทุนหลายรูปแบบไหลเข้ามาพร้อมกัน ทั้งทุนเศรษฐกิจ ทุนอุตสาหกรรม ทุนเทคโนโลยี และทุนเชิงนโยบายระดับชาติ ในขณะที่งานวิจัยเดิมจำนวนมากยังอธิบายการบริหารโรงเรียนภายใต้บริบทค่อนข้างคงที่ ข้อค้นพบจากพื้นที่ EEC ชี้ว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องทำงานท่ามกลางความคาดหวังที่ขัดแย้งกันระหว่างระบบราชการแบบเดิมกับแรงกดดันใหม่จากนโยบายเศรษฐกิจ การพัฒนากำลังคน และการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม ทุนแบบเดิม เช่น ความเชี่ยวชาญเชิงพิธีการหรืออาวุโส ไม่เพียงพออีกต่อไป ขณะเดียวกัน ทุนใหม่ เช่น ความสามารถในการสื่อสารกับภาคีภายนอก การใช้ข้อมูล และการคิดเชิงระบบ กลับยังไม่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ในสนามการศึกษา งานวิจัยนี้จึงเสนอภาพของสนามที่ทุนเก่าและทุนใหม่ยังต่อสู้กันอยู่มากกว่าภาพการเปลี่ยนผ่านอย่างราบรื่นดังที่งานเดิมบางชิ้นเสนอ

นอกจากนี้ งานวิจัยเดิมมักเสนอข้อสรุปเชิงนโยบายในลักษณะเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารเพิ่มเติม แต่ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การขาดสมรรถนะของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย หากอยู่ที่โครงสร้างสนามและแบบแผนเชิงวัฒนธรรมที่ยังให้คุณค่ากับทุนบางประเภทมากกว่าทุนอื่น การพัฒนาผู้บริหารจึงไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการอบรมหรือเพิ่มทักษะเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องทบทวนกรอบการประเมิน ความคาดหวัง และนิยามของผู้บริหารที่เหมาะสมในสนามการศึกษาไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์อย่าง EEC

โดยสรุป งานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงยืนยันงานเดิมว่าทุนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา หากแต่ท้าทายกรอบเดิมด้วยการชี้ให้เห็นว่า ทุนทำงานภายใต้เงื่อนไขของอำนาจ ความไม่เสมอภาค และบริบทเชิงนโยบายที่ซับซ้อน ผู้บริหารเจเนอเรชันวายในพื้นที่ EEC มิได้เป็นเพียงผู้ใช้ทุน แต่เป็นผู้ที่ต้องต่อรองกับคุณค่าของทุนในสนามที่ยังไม่เปิดรับทุนรูปแบบใหม่อย่างเต็มที่ ข้อค้นพบนี้จึงช่วยขยายองค์ความรู้ด้านทุนการบริหารจากมิติทรัพยากรเพื่อความสำเร็จไปสู่มิติกลไกการต่อสู้เชิงวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ปรากฏชัดในงานวิจัยเดิม

5. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษากลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1.1 จากผลการศึกษาพบว่า ทุน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ทุนความรู้และการประยุกต์สู่การปฏิบัติในสนามการบริหารการศึกษา ทรัพยากรเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความชอบธรรม ทุนเศรษฐกิจในฐานะเงื่อนไขของความมั่นคงเชิงสัญลักษณ์และภาวะในการบริหารสถานศึกษา การประกอบสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้บริหารภายในสนามการบริหารสถานศึกษา เครือข่ายความสัมพันธ์ในฐานะโครงสร้างพหุมิติของอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารสถานศึกษา และคุณธรรมในฐานะกลไกความชอบธรรมของผู้บริหารในสนามการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพัฒนาความสามารถในการบริหารเชิงบูรณาการ โดยผสมผสานระหว่างศาสตร์ของการจัดการอย่างมีระบบกับศิลปะในการเข้าใจผู้คนเพื่อสร้างสมดุลระหว่างการใช้อำนาจและการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ควรตระหนักอยู่เสมอว่า ภาพลักษณ์ไม่ใช่เพียงการแต่งกายหรือบุคลิกภายนอก ควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำจากภายในด้วยความมั่นใจ มีความสุภาพอ่อนน้อม อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ ควรวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองและโรงเรียนให้เกิดความสมดุล ยั่งยืน ไม่เดือดร้อนตนเอง วางแผนการใช้จ่าย

อย่างรอบคอบ มีวินัยในตนเอง ปรับพฤติกรรมการใช้เงินให้อยู่บนความพอดี ให้งานวัดตนเองในบางโอกาส ใช้ชีวิตให้สมดุลทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ควรคำนึง ตระหนักและต้องปรับตัวถึงภาษีสังคมที่ตามมากับตำแหน่งที่ได้รับอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า ทุณที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวาย ในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ด้าน ซึ่งได้เสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้แล้ว 6 ด้านในข้อ 5.1.1 เสนอแนะเพิ่มเติมอีก 3 ด้าน และ 1 ประเด็น ได้แก่ ด้านการทำให้ศักยภาพกลายเป็นพลังที่ใช้การได้ในสนามการบริหาร ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดในฐานะทุนเชิงเศรษฐกิจและเชิงสัญลักษณ์ของผู้บริหาร และด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ในแนวราบในฐานะกลไกการสะสมทุนทางสังคมในสนามการบริหาร ผู้บริหารควรสร้างระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้พื้นที่นำเสนอนวัตกรรม และการใช้ระบบเสริมแรงเชิงบวกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรเห็นคุณค่าของศักยภาพแต่ละบุคคลและใช้การบริหารแบบเสริมพลังที่มุ่งให้เกิดการเติบโตจากภายใน มากกว่าการควบคุมจากภายนอก ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโรงเรียนในระยะยาว ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการทำงานแบบร่วมมือมากกว่าแข่งขัน โดยเปิดพื้นที่ให้โรงเรียนสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรซึ่งกันและกัน ช่วยให้ผู้บริหารเจเนอเรชันวายมีพลังในการต่อกรในสนามวัฒนธรรม ลดแรงกดดันจากโครงสร้างแนวดิ่ง และเกิดความร่วมมือที่แท้จริงในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

อีกหนึ่งประเด็นที่เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารเจเนอเรชันวายถูกกดทับ เบียดขับ คือ ทุณเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหารเจเนอเรชันวาย เป็นคุณลักษณะสำคัญที่สะท้อนอัตลักษณ์ของผู้นำรุ่นใหม่ในสนามการศึกษา แต่กลับถูกเบียดขับหรือจำกัดภายใต้โครงสร้างทางวัฒนธรรมแบบเดิมที่ให้คุณค่ากับความเคร่งครัด ลำดับชั้น และการปฏิบัติตามกรอบระเบียบอย่างเข้มงวด ผู้บริหารเจเนอเรชันวายจึงจำเป็นต้องตระหนักว่าความเป็นตัวของตัวตนเองนั้นมีใช้ความแตกต่างที่ต้องปกปิดแต่สะท้อนถึงความจริงใจ ความกล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นที่ตอบโจทย์โลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยทั้งในระดับตนเองและในองค์กร เพื่อให้สามารถแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก และแนวทางการบริหารที่แตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้การปรับจังหวะระหว่างการแสดงออกอย่างอิสระกับการเคารพโครงสร้างองค์กร เช่น ใช้แนวทางการสื่อสารแบบประนีประนอม เมื่อเสนอแนวคิดใหม่แก่ผู้ใหญ่ในสายบังคับบัญชาหรือเลือกพิสูจน์ตนเองผ่านผลงานและความสำเร็จ พัฒนาความตระหนักในตนเองและความ

มั่นคงทางอารมณ์เพื่อให้สามารถควบคุมการแสดงออกของตนอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่กล้าแตกต่างอย่างมีจริยธรรม กล้าเสนอสิ่งใหม่โดยไม่ทำลายรากเดิม และกล้ายืนหยัดในคุณค่าความถูกต้อง ผู้บริหารต้องผสมผสานความเป็นตัวของตัวเองกับการเคารพในวัฒนธรรมองค์กรอย่างสมดุล

5.1.3 จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจเนอเรชันวายโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การใช้ทุน กลยุทธ์การสะสมทุน กลยุทธ์การเปลี่ยนทุน กลยุทธ์การสร้างทุน ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้ถูกใช้อย่างผสมผสานแบบยล วนเวียนไปมาในสนามเพื่อชิงตำแหน่งแห่งที่ของผู้เล่น คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสนามของความเป็นผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายใช้ทุนเชิงสัญลักษณ์ คือ วุฒิการศึกษา ทุนทางวัฒนธรรม คือ ความสามารถทางเทคโนโลยี ทุนทางสังคม คือ เครือข่ายแนวราบ ในการสร้างการต่อสู้ต่อรองในสนามวัฒนธรรมทางการศึกษาดังนั้น ผู้บริหารความพัฒนาตนเองในการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีอยู่เสมอ และสร้างทีมผู้บริหารในระดับเดียวกันในเชิงไม่เป็นทางการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการต่อสู้ต่อรอง การสร้างตัวตนของผู้บริหารเจเนอเรชันวายให้มีความชัดเจนและมั่นคงในสนามนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารเจเนอเรชันวายยังมีความอ่อนด้อยเรื่องประสบการณ์ในสนาม เรื่องที่ไม่จำเป็นต้องพูดแต่ผู้บริหารรู้ๆกันถึงเส้นบางๆของความเหมาะสมและความไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่มีเขียนไว้ในหลักสูตร สิ่งที่ต้องต้องสะสมให้เร็วคือ ทุนทางวัฒนธรรมเชิงแนวคิด ขนบธรรมเนียมเดิม วัฒนธรรมเดิมของการเป็นผู้บริหารรุ่นเก่าที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังไม่เคยสัมผัสและเข้าใจเมื่อครั้งยังเป็นครู โดยหมั่นสังเกต ไต่ถามผู้ใหญ่ รับฟัง เรียนรู้ด้วยการเปิดใจไม่ใช่ด้วยอคติ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาและความสามารถเฉพาะตน บางคนเรียนรู้เร็ว บางคนเรียนรู้ช้าตามธรรมชาติของแต่ละคน สิ่งนี้จะทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าใจความเป็นรุ่นเก่าและอยู่ในสนามด้วยความสบายใจ แต่การสะสมทุนเหล่านี้ยังอยู่บนพื้นฐานความเป็นตัวเองของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ปรับตัว เรียนรู้และค่อยๆ สอดแทรก แนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ หลักการใหม่ ผสมผสานเข้าไปกับกระบวนทัศน์เก่าอย่างลงตัว ผลการวิจัยพบว่า เสียงของผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่มีพลังเท่าเสียงของผู้บริหารรุ่นเก่า ผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องสร้างพื้นที่ให้ตนเองโดยการสะสมผลงานให้ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ สิ่งที่จะต่อสู้ต่อรองกับเสียงคนรุ่นเก่านี้ได้ก็คือ เสียงจากการทำงานที่สำเร็จครั้งแล้วครั้งเล่า จนกลายเป็นความเชื่อถือ เชื่อมือ และเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ต่อสายตาของบุคลากรในโรงเรียน

5.1.4 การทบทวนเกณฑ์คุณสมบัติผู้บริหารที่ยึดความอาวุโสเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยสะท้อนอย่างชัดเจนว่า เกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษายังคงยึดโยงกับความอาวุโส ระยะเวลา และเส้นทางตำแหน่งแบบเดิมเป็นหลัก โดยมองไม่เห็นทุนที่แท้จริงซึ่งถูกใช้และถูกทดสอบในสนามการบริหารจริง เกณฑ์ดังกล่าวจึงกลายเป็นกลไกเชิงสถาบันที่ตอกย้ำ doxa ของสนามวัฒนธรรมการศึกษา และทำหน้าที่คัดกรองผู้บริหารรุ่นใหม่ออกไปโดยปริยาย งานวิจัยนี้เสนอให้มีการทบทวนเกณฑ์คุณสมบัติผู้บริหารจากการนับอายุงานหรือเส้นทางตำแหน่งมาเป็นการพิจารณาความสามารถในการใช้ทุนในสนามจริง เช่น ความสามารถในการแปลงทุนทางวัฒนธรรมเป็นความชอบธรรม ความสามารถในการสร้างความยอมรับโดยไม่พึ่งอำนาจเชิงโครงสร้าง และความสามารถในการจัดการแรงกดดันเชิงสัญลักษณ์จากรุ่นก่อน เกณฑ์คุณสมบัติควรสะท้อน “ศักยภาพเชิงสนาม” มากกว่า “ความเหมาะสมตามแบบแผนเดิม”

5.2 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานต้นสังกัด

5.2.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มี ระบบพี่เลี้ยง เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยจับคู่กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงในพื้นที่เดียวกัน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กร ขนบธรรมเนียม และแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทจริงในแต่ละโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าใจความเหมาะสมในสนามวัฒนธรรม ลดกำแพงระหว่างรุ่น และเพิ่มความสามารถในการประสานความร่วมมือกัน

5.2.2 หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีแนวนโยบายสนับสนุนให้โรงเรียนและผู้บริหารสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างมืออาชีพ เช่น การอบรมการสื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์เชิงบวก และการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเสริมภาพลักษณ์ผู้นำทางการศึกษา เพื่อให้ภาพลักษณ์ของโรงเรียนและผู้บริหารสะท้อนความน่าเชื่อถือและความร่วมสมัย

5.2.3 คณะทำงานเชิงนโยบายและเชิงพื้นที่ของหน่วยงานต้นสังกัดควรประกอบไปด้วยคนในทุกช่วงวัย

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1 จากผลการวิจัยพบความแตกต่างของทุนที่มีของผู้บริหารทั้ง 2 เจเนอเรชัน ทั้งเรื่องทุนและการยอมรับ ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาเป็นกรอบแนวทางหรือโมเดลการพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ในทุนที่จำเป็นแต่ผู้บริหารรุ่นใหม่ยังขาด เพื่อใช้ในการอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารในระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และควรมีการเสริมสร้างทุนทางวัฒนธรรมระหว่างรุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และแนวทางบริหารในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.3.2 จากผลการวิจัยพบทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการทบทวนเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดเรื่องทุนของบูดีเยอร์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งทุนเศรษฐกิจ ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม และทุนเชิงสัญลักษณ์

5.3.3 พัฒนาผู้บริหารเจเนอเรชันวายบนฐานทุนที่สอดคล้องกับตัวตนและสนามจริง เนื่องจากการพัฒนาผู้บริหารในระบบปัจจุบันมักออกแบบบนภาพผู้บริหารแบบอุดมคติที่เป็นกลางทางรุ่น ไม่ผูกโยงกับบริบทชีวิต ประสบการณ์ และทุนที่ผู้บริหารแต่ละรุ่นมีอยู่จริง ส่งผลให้การพัฒนาผู้บริหารเจเนอเรชันวายกลายเป็นการบังคับให้ “ปรับตัวเข้าหารุ่นเก่า” มากกว่าการเสริมพลังทุนของตนเอง งานวิจัยนี้เสนอให้การพัฒนาผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องเริ่มจากการยอมรับว่าผู้บริหารรุ่นนี้มีทุนเฉพาะ เช่น ทุนทางเทคโนโลยี เครือข่ายแนวราบ ความเป็นตัวของตัวเอง และการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งควรถูกพัฒนาให้กลายเป็นทุนเชิงสัญลักษณ์ในสนาม ไม่ใช่ถูกลดทอนว่าเป็นความไม่เหมาะสม การพัฒนาควรมุ่งฝึกการใช้ทุนเหล่านี้อย่างมียุทธศาสตร์ ภายใต้เงื่อนไขของสนามที่ยังถูกครอบงำด้วยทุนดั้งเดิม มากกว่าการฝึกให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ทำตัวให้เหมือนผู้บริหารแบบเดิม

5.3.4 วิพากษ์หลักสูตรผลิตผู้บริหารที่มองไม่เห็นทุน และไม่ฝึกกลยุทธ์จริง เนื่องจากการวิจัยชี้ให้เห็นข้อจำกัดสำคัญของหลักสูตรผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือ หลักสูตรมุ่งผลิตความรู้เชิงนามธรรมและกลยุทธ์เชิงเอกสารจำนวนมาก แต่กลับไม่ฝึกกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและได้รับการยอมรับในสนามจริง หลักสูตรไม่ทำให้ผู้เรียนมองเห็นทุนที่ตนมี ไม่ทำให้เข้าใจทุนที่ผู้อื่นถือครอง และไม่ฝึกการอ่านเกมเชิงอำนาจในสนามวัฒนธรรม เช่น การจัดการความเจ็บ เสียงที่ไม่มีพลัง การต่อรองเชิงสัญลักษณ์ หรือเส้นบางของความเหมาะสมที่ไม่มีเขียนไว้ในตำรา หลักสูตรจึงผลิตผู้บริหารที่รู้กลยุทธ์แต่ใช้กลยุทธ์ไม่เป็น งานวิจัยนี้เสนอให้หลักสูตรผู้บริหารต้องเปลี่ยนจากการสอนกลยุทธ์เชิงแนวคิด ไปสู่การฝึกปฏิบัติการใช้ทุนจริง ฝึกการแปลงทุน ฝึกการอยู่กับแรงกดดัน และฝึกการสร้างความชอบธรรมในสนามจริงอย่างเป็นระบบ

5.3.5 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การยอมรับว่าการบริหารคือสนามแห่งการต่อสู้ ไม่ใช่พื้นที่ที่เป็นกลาง ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ท้าทายสมมติฐานพื้นฐานของระบบราชการที่มองการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการเชิงเทคนิคและเป็นกลาง ในความเป็นจริง สนามการบริหารเต็มไปด้วยอำนาจ ความสัมพันธ์ และทุนที่ไม่เท่าเทียม ผู้บริหารเจเนอเรชันวายต้องต่อสู้มากกว่ารุ่นก่อนเพื่อสร้างความชอบธรรมให้ตนเอง งานวิจัยนี้เสนอให้หน่วยงานต้นสังกัดยอมรับธรรมชาติ

ของสนามดังกล่าวอย่างตรงไปตรงมา และออกแบบระบบสนับสนุนผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ไม่เพียงสอนให้ทำงานให้ถูกระเบียบ แต่ช่วยให้ผู้บริหารอ่านสนามเป็น เห็นอำนาจที่มองไม่เห็น และใช้ทุนของตนเองอย่างไม่ต้องแลกด้วยการสูญเสียตัวตน

5.3.6 งานวิจัยนี้ช่วยเปลี่ยนมุมมองจากการควบคุมผู้บริหารรุ่นใหม่ เป็นการเสริมพลังเชิงทุน ในภาพรวม จึงเสนอให้ระบบการศึกษาปรับเปลี่ยนจุดยืนจากการควบคุม ตรวจสอบ และทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ปลอดภัยต่อระบบไปสู่การเสริมพลังให้ผู้บริหารสามารถยืนอยู่ในสนามด้วยศักดิ์ศรีของตนเอง การพัฒนาผู้บริหารควรมุ่งสร้างทุนที่ช่วยให้ผู้บริหารอยู่ได้อย่างมั่นคงทั้งในเชิงงาน เชิงอารมณ์ และเชิงอัตลักษณ์ มิใช่เพียงการทำให้ผ่านเกณฑ์หรือผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดที่ไม่สะท้อนสนามจริง

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 จากผลการศึกษาพบว่าการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเอเรชั่นวายมีความซับซ้อนและสัมพันธ์กับบริบททางวัฒนธรรมขององค์กร การทำวิจัยครั้งต่อไปควรเน้นการศึกษาระบบการสร้าง แปลง และใช้ทุนในระดับพื้นที่ที่หลากหลาย เช่น เขตเมือง และพื้นที่ชนบท เพื่อให้เข้าใจพลวัตของทุนในแต่ละบริบท และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนารอบแนวคิดเชิงเปรียบเทียบสำหรับผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ในระดับประเทศ

5.4.2 เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากโครงสร้างระบบราชการและวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม การศึกษาครั้งต่อไปควรวิเคราะห์ปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น นโยบายบุคลากร การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง และระบบการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ว่ามีผลต่อการสะสมหรือการสูญเสียทุนของผู้บริหารเจนเอเรชั่นวายอย่างไร การวิจัยในลักษณะนี้จะช่วยสร้างฐานข้อมูลเชิงระบบที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ที่ยั่งยืนและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

5.4.3 จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เสนอให้พัฒนาเสริมสร้างทุนทางวัฒนธรรมระหว่างรุ่น การวิจัยในอนาคตควรมุ่งสร้างนโยบายที่สามารถนำไปใช้จริงในระดับเขตพื้นที่และระดับชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินทุนของผู้บริหารรุ่นใหม่เพื่อใช้ในการคัดเลือก พัฒนา และประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Boonyen, K. (2565). ส่องไลฟ์สไตล์ 'Gen X' ยุคใหม่ เสียเงินไม่ว่า..แต่'เสียสุขภาพ' ไม่ได้. สืบค้นจาก https://www.bizpromptinfo.com/ส่องไลฟ์สไตล์-gen-x-ยุคใหม่/#google_vignette
- Bourdieu, P. (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press.
- Bryk, S. A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd edition). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130.
- Denzin, N. K. (2014). *Interpretive Autoethnography* (2nd edition). Sage Publications.
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the Oppressed* (30th Anniversary Edition). Continuum.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th edition). Teachers College Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (105–117). Sage Publications.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3rd edition). Routledge.

- Heifetz, R. A., & Marty, L. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Jones, S. H., Adams, T. E., & Ellis, C. (2016). *SAGE Handbook of Autoethnography*. Routledge.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency / Doubleday.
- Karoonporn Chetpayark. (2566). ครูรุ่นใหม่อยากเปลี่ยนอะไรในระบบการศึกษา คุยกับ 7 คุณครูไฟแรงถึงความหวังของการศึกษาไทย. สืบค้นจาก <https://thematter.co/social/new-generation-teachers/42017>
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2011). Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research (4th ed.)* (163–177). Sage Publications.
- Kris Piroj. (2560). Generation หรือ Gen คืออะไร? ในทางการตลาด. สืบค้นจาก <https://greedisgoods.com/generation-คือ/>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th edition). Sage Publications.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). Routledge and Kegan Paul.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th edition). Sage Publications.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, H. E. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (4th edition). Teachers College Press.
- Starfish Academy. (2565). 10 ทักษะสำคัญ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ดี. สืบค้นจาก <https://www.starfishlabz.com/blog/817-10-ทักษะสำคัญ-ของผู้บริหารโรงเรียนที่ดี>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd edition). Sage Publications.
- Webb, J., Schirato, T., & Danaher, G. (2002). *Understanding Bourdieu*. Allen & Unwin.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. สืบค้นจาก

<https://www.moe.go.th/พรบ-การศึกษาแห่งชาติ-พ-ศ-2542/>

กระทรวงศึกษาธิการ, และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *รายงาน เรื่องการศึกษาเฉลี่ยของประชากรไทย ปี 2561*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

กุลจิรา รักชนคร. (2563). คุณลักษณะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development*, 5(3), 328-344.

ชนิษฐา พลายเพชร. (2558). พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *Veridian E-journal, Silpakorn University (humanities, social sciences and arts)*, 7(2), 121-139.

คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2560). *คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ*. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/wp-uploads/2024/07/คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ-19-2560-U25767.pdf>

ครูสภา. (2560). *คณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ*. สืบค้นจาก <https://www.ksp.or.th/standardboard/>

จิรินทร์ แสกระโทก. (2551). *การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในกทม. (ปริญญานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต)*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรีพร รักสบาย. (2564). *การบริหารจัดการสถานศึกษาในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. วารสารนวัตกรรมและการจัดการ*, 7(1), 110-122.

ชนิดา เสงี่ยมไพศาลสุข. (2550). *เศรษฐกิจของทรัพย์สินเชิงสัญลักษณ์ = L' economie des biens symboliques*. โครงการจัดพิมพ์คปไฟ.

ณัชชา ศิริรัตนธรร. (2561). *ทุนตามแนวคิดของปีแอร์ บูร์ดิเยอ (Pierre Bourdieu) กับสื่อชุมชน. งานประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 1583-1589.

- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121), 1-25.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 3(1), 94-103.
- ทศพล กระต่ายน้อย. (2555). ภาวะผู้นำของนักศึกษาสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนกฤต เปรมสวัสดิ์ และ สุวรรณา โชติสุกานต์. (2558). รูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 9(19), 94-107.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่างๆ. *บริหารธุรกิจ*, 36(138), 40-57.
- ธันวา วาতিตพันธ์. (2564). องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 13(1), 47-58.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นพดล วิทยาภรณ์ และ เอกพร รักความสุข. (2562). การบริหารการพัฒนาโครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ศึกษาารายกรณี : พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก EEC. *วารสารมหาวิทยาลัยบูรพา วิชาการ*, 6(2), 95-108.
- เนชั่นออนไลน์. (2566). รำลึก ภาพยนตร์ไทยร่วมสมัย "ครูบ้านนอก" ผลงานชิ้นเอก "สุรสีห์ ผาธรรม". สืบค้นจาก <https://www.nationtv.tv/news/social/378909125>
- บัณฑิต คุณาภูมิกร. (2561). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(1), 27-40.
- บัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2562). รายงานผลการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ปีงบประมาณ 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการ. กระทรวงศึกษาธิการ.
- บุษบา คำนนท์. (2559). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บุษราคัม แก้วกลาง. (2559). การสะสมทุนเพื่อดำรงความเป็นชนชั้นกลาง. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประกิต ผลมูล. (2566). บทความ เรื่อง ล้วงลึกความคิดครู ผันสู่ผู้บริหาร. สืบค้นจาก <https://www.kroobannok.com/blog/3642>
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ. ปัญญาชน.
- ปรีดี นกุลสมปวารณา. (2563). รู้จักกับ Generation ต่างๆ. สืบค้นจาก <https://www.popticles.com/marketing/know-your-generation/>
- พรชัย เจดามาน, อังคณา อุดมพันธ์ และ ศัญญา เคนาภูมิ. (2565). ภาวะผู้นำแบบเห็นอั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำภายใต้ยุคพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 2(3), 27-44.
- พรทิพย์ จัปจิตต์. (2559). การพัฒนาดูแลกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างคุณลักษณะนักเรียนสำหรับสังคมอยู่ดีมีสุข. (ปริญญาานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรศรี ฉิมแก้ว. (2552). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพฐ. (ปริญญาานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรประภา อุดลวิทย์. (2529). การมัธยมศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์สุธา วัจนวงศ์ปัญญา. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 3(2), 208-221.
- พิศมัย รัตนโรจน์สกุล. (2545). ทฤษฎีชุมชน : เงื่อนไขในการดำรงอยู่ของชุมชนในระบบทุนนิยม. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มันทนา เกวียนสูงเนิน, กิตติกร สันคติประภา และ มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ. (2563). การประยุกต์ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแนวอัตชาติพันธุ์วรรณาเชิงวิพากษ์เพื่อสร้างสุนทรียะในการดูแลตนเองของบุคคลเป็นโรคซึมเศร้า. วารสารพยาบาลทหารบก, 21(3), 294-305.
- รัตนา แซ่เล้า. (2566). จะปฏิรูปการศึกษาไทย ต้องให้ ผอ.โรงเรียนเป็น “ตัวกลาง” เชื่อมโยงนโยบายรัฐสู่เด็ก. สืบค้นจาก <https://mgronline.com/online/section/detail/9660000012808>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน. ทิพย์วิสุทธิ.

- ศราวดี งามยิ่ง, ปรัชญ์ ดาวอุดม, และ มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ. (2563). กวดวิชาการแปลงทุนเศรษฐกิจเป็นความได้เปรียบในสนามการศึกษาของนักเรียนชั้นนำ. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(10), 149-164.
- ศรีกัญญา มงคลศิริ. (2548). *Power gensbranding*. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ: ซีเนเตอร์.
- ศรีประภา ชัยสินธพ. (2566). สภาพจิตใจวัยรุ่น. สืบค้นจาก <https://med.mahidol.ac.th/ramamental/generaldoctor/06062014-0847>
- ศรีศักร วัลลโภดม. (2559). สงครามอ่าวเปอร์เซีย กับ ผลกระทบทางวัฒนธรรมต่อไทย. สืบค้นจาก <https://lek-prapai.org/home/view.php?id=937>
- สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2564). ถ้า ผอ. ดี โรงเรียนจะดีขึ้นไหม แล้วถ้าโรงเรียนดี ความเหลื่อมล้ำต่ำสูงของการศึกษาจะถูกแก้ไขได้หรือไม่. สืบค้นจาก <https://research.eef.or.th/equity-talk-8/>
- สมเดช สีแสง. (2554). คู่มือบริหารโรงเรียน : สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงาน กคศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565ก). การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565ข). รายงานประจำปี 2565. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (Education Management Information System : EMIS). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา. (2544). คู่มือโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ. ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2561). แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร
การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี รองรับการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (ก-15). สกพอ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562). รายงานผลการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนา
พิเศษภาคตะวันออก ปีงบประมาณ 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นจาก
<https://www.moe.go.th/การศึกษาในพื้นที่-eec/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). แผนพัฒนาภาคตะวันออก พ.ศ.
๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ฉบับทบทวน. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สุทธิรักษ์ กรุงกาญจนา. (2547). อารมณ์ขันของผู้บริหารสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2562). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ.
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 934-944.

สุภาภรณ์ นฤภัย และ ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง. (2564). การนำนโยบายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขต
พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ไปปฏิบัติ. วารสารการเมือง การ
บริหารและกฎหมาย, 14(2), 1-25.

สุภาวดี ไชยชลอ. (2564). เปิดตาเปิดใจ อ่านประวัติศาสตร์ผ่าน "เจนเนอเรชั่น" แบบไทยๆเมื่อ "คน
ต่างวัย" มองประชาธิปไตยต่างกัน. Everyday Life.

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y จับให้มันคั่นให้เวิร์ค. บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน).

หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. (2562). การปฏิรูปการศึกษาเพื่อความมั่นคง
ของชาติ กรณีศึกษาด้านผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 50-60.
อดุลย์ โตเขียว. (2563). รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21. วารสารสารสันติ
ศึกษาปริทรรศน์ มจร, 8(2), 515-526.

อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. *Journal of
Modern Learning Development*, 5(6), 364-373.

อัศวิน เสนีชัย. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสาร
อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 13(4), 431-442.

อิทธิฤทธิ์ สิทธิทองกลาง. (2564). 5 ทักษะที่คุณต้องปรับตัวในการทำงานยุคดิจิทัล. สืบค้นจาก
<https://km.nida.ac.th/th/บทความ/135-5-ทักษะที่คุณต้องปรับตัวในการทำงานยุคดิจิทัล>





ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



กลุ่มผู้บริหาร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

สำหรับกลุ่มผู้บริหาร

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสพการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทักษะของ

บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. สิ่งใดในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมีและขอให้ยกตัวอย่างสิ่งที่ทำให้ท่านมีความประทับใจ (ถ้ามี)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของท่านควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
3. ในความคิด/ความรู้สึกของท่านผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะบริหารงานได้ดีอย่างไรเพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่าการจบปริญญาเอกจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี หรือมีสิ่งของที่แสดงออกถึงการมีฐานะหรือไม่ เพราะอะไร

7. การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จการศึกษาจากสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ท่านคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาหรือความรู้สึกของครูในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่าการที่บุคคลจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไรจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
9. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครือข่ายทางสังคมทั้งระดับส่วนตัว/ระดับองค์กรหรือไม่อย่างไรบ้าง
10. ท่านคิดว่าการมีวิทยฐานะหรือตำแหน่งหรือรางวัลเป็นที่ยอมรับมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด อย่างไร
11. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะพิเศษ ความสามารถพิเศษ บุคลิกที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองซึ่งโดดเด่น แตกต่างกว่าผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น





กลุ่มครู ศึกษานิเทศก์

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

สำหรับครู ศึกษานิเทศก์

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสพการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทักษะของ

บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. สิ่งใดในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมีและขอให้ยกตัวอย่างสิ่งที่ทำให้ท่านมีความประทับใจ (ถ้ามี)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของท่านควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
3. ในความคิด/ความรู้สึกของท่านผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะบริหารงานได้ดีอย่างไรเพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่าการจบปริญญาเอกจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี หรือมีสิ่งของที่แสดงออกถึงการมีฐานะหรือไม่ เพราะอะไร
7. การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จการศึกษาจากสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ท่านคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาหรือความรู้สึกของครูในโรงเรียนหรือไม่อย่างไร

8. ท่านคิดว่าการที่บุคคลจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไรจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
9. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครือข่ายทางสังคมทั้งระดับส่วนตัว/ระดับองค์กรหรือไม่อย่างไรบ้าง
10. ท่านคิดว่าการมีวิทยฐานะหรือตำแหน่งหรือรางวัลเป็นที่ยอมรับมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด อย่างไร
11. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะพิเศษ ความสามารถพิเศษ บุคลิกที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองซึ่งโดดเด่น แตกต่างกว่าผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น





กลุ่มนักเรียน

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

สำหรับกลุ่มนักเรียน

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทักษะของ
บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทักษะของ
บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

- ตั้งแต่เข้ามาเรียนในโรงเรียน ได้พบ ผอ. หรือ รอง ผอ. กี่ท่าน รู้สึกประทับใจการทำงานของท่านใด
เพราะเหตุใด
- ผอ.หรือ รอง ผอ. ที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของนักเรียนควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็น
เช่นนั้น
- ในความคิด/ความรู้สึกของนักเรียน ผอ.หรือ รอง ผอ. ที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
- นักเรียนคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะพัฒนาโรงเรียนได้ดี ทำไมจึง
เป็นเช่นนั้น
- นักเรียนคิดว่า ผอ.หรือ รอง ผอ.ที่จบ ดร. มีความจำเป็นต่อการทำงานในโรงเรียนหรือไม่เพราะเหตุ
ใด

6. นักเรียนคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ควรมีฐานะร่ำรวย มีเงินหรือทรัพย์สินมาสนับสนุนการบริหารโรงเรียนหรือไม่เพราะอะไร
7. นักเรียนคิดว่า การที่ ผอ.หรือ รอง ผอ. เรียนจบจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลต่อความรู้สึกของนักเรียนหรือไม่ ทำไมจึงคิดเช่นนั้น
8. นักเรียนคิดว่าการที่ ผอ. หรือ รอง ผอ. มีเครือข่าย รู้จักผู้หลักผู้ใหญ่ มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชน มีความจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนมากน้อยเพียงใด
9. นักเรียนคิดว่าการที่ ผอ. หรือ รอง ผอ. ได้รับรางวัลต่างๆมากมาย มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการทำงานมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารมากน้อยเพียงใด อย่างไร
10. นักเรียนคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ที่เก่ง มีความสามารถพิเศษ มีบุคลิกภาพ โดดเด่นกว่าผู้อื่น มีความจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร





กลุ่มแม่บ้าน นักการภารโรง
แม่ค้า คนขับรถ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
สำหรับกลุ่มแม่บ้าน นักการภารโรง แม่ค้า คนขับรถ

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทัศนะของ
บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

- ตั้งแต่เข้ามาทำงานในโรงเรียน ได้พบ ผอ. หรือ รอง ผอ. กี่ท่าน รู้สึกประทับใจการทำงานของท่าน
ใดเพราะเหตุใด
- ผอ.หรือ รอง ผอ. ที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของท่านควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็น
เช่นนั้น
- ในความคิด/ความรู้สึกของท่าน ผอ.หรือ รอง ผอ. ที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
- ท่านคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะพัฒนาโรงเรียนได้ดี ทำไมจึงเป็น
เช่นนั้น
- ท่านคิดว่า ผอ.หรือ รอง ผอ.ที่จบ ดร. มีความจำเป็นต่อการทำงานในโรงเรียนหรือไม่เพราะเหตุใด
- ท่านคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ควรมีฐานะร่ำรวย มีเงินหรือทรัพย์สินมาสนับสนุนการบริหาร
โรงเรียนหรือไม่เพราะอะไร

7. ท่านคิดว่า การที่ ผอ.หรือ รอง ผอ. เรียนจบจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลต่อความรู้สึกรของท่านหรือไม่ ทำไมจึงคิดเช่นนั้น
8. ท่านคิดว่า การที่ ผอ. หรือ รอง ผอ. มีเครือข่าย รู้จักผู้หลักผู้ใหญ่ มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชน มีความจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนมากน้อยเพียงใด
9. ท่านคิดว่า การที่ ผอ. หรือ รอง ผอ. ได้รับรางวัลต่างๆมากมาย มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการทำงานมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารมากน้อยเพียงใด อย่างไร
10. ท่านคิดว่า ผอ. หรือ รอง ผอ. ที่เก่ง มีความสามารถพิเศษ มีบุคลิกภาพ โดดเด่นกว่าผู้อื่น มีความจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร





กลุ่มผู้ปกครอง คณะกรรมการ
สถานศึกษา ศิษย์เก่าดีเด่น

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

สำหรับกลุ่มผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ศิษย์เก่าดีเด่น

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทัศนะของ

บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. สิ่งใดในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมีและขอใหยกตัวอย่างสิ่งที่ทำให้ท่านมีความประทับใจ (ถ้ามี)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของท่านควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
3. ในความคิด/ความรู้สึกของท่านผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะบริหารงานได้ดีอย่างไรเพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่าการจบปริญญาเอกจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี หรือมีสิ่งของที่แสดงออกถึงการมีฐานะหรือไม่ เพราะอะไร

7. การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จการศึกษาจากสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ท่านคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาหรือความรู้สึกของครูในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่าการที่บุคคลจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไรจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
9. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครือข่ายทางสังคมทั้งระดับส่วนตัว/ระดับองค์กรหรือไม่อย่างไรบ้าง
10. ท่านคิดว่าการมีวิทยฐานะหรือตำแหน่งหรือรางวัลเป็นที่ยอมรับมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด อย่างไร
11. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะพิเศษ ความสามารถพิเศษ บุคลิกที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองซึ่งโดดเด่น แตกต่างกว่าผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น



กลุ่มข้าราชการบำนาญ



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

สำหรับกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นข้าราชการบำนาญ

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 1 การศึกษาทุนของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและตามทัศนคติของ

บุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา : ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. สิ่งใดในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมีและขอให้อย่างน้อยสิ่งหนึ่งที่ทำให้ท่านมีความประทับใจ (ถ้ามี)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานได้ดีในความคิดของท่านควรมีอายุประมาณกี่ปีทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
3. ในความคิด/ความรู้สึกของท่านผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าเคารพนับถือควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถด้านใดบ้างที่จะบริหารงานได้ดีอย่างไรเพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่าการจบปริญญาเอกจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี หรือมีสิ่งของที่แสดงออกถึงการมีฐานะหรือไม่ เพราะอะไร

7. การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จการศึกษาจากสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ท่านคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาหรือความรู้สึกของครูในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่าการที่บุคคลจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไรจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
9. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครือข่ายทางสังคมทั้งระดับส่วนตัว/ระดับองค์กรหรือไม่อย่างไรบ้าง
10. ท่านคิดว่าการมีวิทยฐานะหรือตำแหน่งหรือรางวัลเป็นที่ยอมรับมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด อย่างไร
11. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะพิเศษ ความสามารถพิเศษ บุคลิกที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองซึ่งโดดเด่น แตกต่างกว่าผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น





แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

เรื่อง กลยุทธ์ในการใช้ทุนของผู้บริหารสถานศึกษาในสนามทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาวกิงแก้ว ห้วยจันทร์

นิสิต ดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา พัฒนศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง/อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน
สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.
สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา
ผู้สัมภาษณ์

ระยะที่ 2 การศึกษาทุนที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชั่นวาย : ประเด็นคำถามที่ใช้
ในการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งบริหารสถานศึกษาเป็นอุปสรรคหรือเป็น
ประโยชน์ส่งผลต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด โปรดอธิบาย
2. ท่านคิดว่าทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีผลต่อสภาพจิตใจหรือกำลังใจในการปฏิบัติงานของท่านหรือไม่
อย่างไร
3. หลังจากที่ท่านเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว อะไรในตัวท่านที่คิดว่ามีประโยชน์
ต่อสถานศึกษามากที่สุด เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
4. สิ่งใดที่ทำให้ท่านมีความกังวลใจในการทำงานมากที่สุด เพราะเหตุใด
5. หากย้อนอดีตกลับไปได้ ท่านยังจะเลือกเข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้อยู่หรือไม่ เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่า ฐานะ/เศรษฐกิจทางครอบครัว มีส่วนสำคัญในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร
สถานศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด

7. ท่านคิดว่าสิ่งใดที่ทำให้ท่านมีความมั่นใจในการบริหารงานของท่านมากเรียงลำดับ จาก 1 ไป 3 อันดับแรก เพราะเหตุใด
8. ท่านคิดว่า เครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาในประเด็นใดบ้าง เพราะเหตุใด
9. ท่านคิดว่า สิ่งใดที่มีความจำเป็นในการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 นี้แต่ในสถานศึกษายังไม่มี เพราะเหตุใด

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเจนเนอเรชันวาย ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้



ประวัติผู้เขียน

