มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความคุ้มค่าของการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครู

STAKEHOLDER PERSPECTIVES ON THE COST-EFFECTIVENESS OF SETTING A RETIREMENT AGE FOR CIVIL SERVANT TEACHERS

มณฑกาญ ดีอด[1*], ณรงค์ เกียรติคุณวงศ์[2]
MONTRAGRAN DEEOD[1*], NARONG KIETTIKUNWONG[2]
[1,2]วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
[1,2]COLLEGE OF LOCAL ADMINISTRATION, KHON KAEN UNIVERSITY
*Corresponding Author E-mail: Montragran.d@kkumail.com

บทความวิจัย (Research Article)
RECEIVED 30 APRIL 2026, REVISED 15 JULY 2026, ACCEPTED 20 JULY 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจและวิเคราะห์มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความคุ้มค่าเชิงระบบในการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครู โดยพิจารณาดุลยภาพระหว่างการรักษาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับภาระงบประมาณ และ 2) เสนอรูปแบบการกำหนดอายุเกษียณที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ระบบราชการครูอย่างยั่งยืน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ราย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 ราย ข้าราชการครูที่ใกล้เกษียณอายุราชการ 3 ราย และข้าราชการครูบรรจุใหม่ 3 ราย ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Triangulation) ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นพ้องว่าความรู้ฝังลึกของครูอาวุโสเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงต่อระบบการศึกษา แต่มีมุมมองแตกต่างกันเกี่ยวกับความคุ้มค่าทางการเงิน โดยผู้บริหารและครูอาวุโสให้ความสำคัญกับผลผลิตและคุณภาพการศึกษา ขณะที่ครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพด้านงบประมาณและโอกาสในการบริหารกำลังคน นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่เสนอให้ใช้แนวทางที่ยืดหยุ่น โดยกำหนดอายุเกษียณบนพื้นฐานของการประเมินสมรรถนะรายบุคคล และปรับบทบาทครูอาวุโสเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง เพื่อรักษาความรู้ฝังลึกควบคู่กับการควบคุมต้นทุน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า

การกำหนดอายุเกษียณไม่ควรใช้เกณฑ์อายุเพียงอย่างเดียว แต่ควรยึดหลักการประเมินสมรรถนะและบริบทของหน่วยงาน เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างคุณภาพทุนมนุษย์ ความเป็นธรรมระหว่างรุ่น และความยั่งยืนทางการคลัง ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในอนาคตได้

คำสำคัญ: นโยบายอายุเกษียณราชการ, ภาระงบประมาณ, การบริหารทรัพยากรบุคคล, สังคมสูงวัย

ABSTRACT

This research article aims to 1) explore and analyze stakeholders' perspectives on the system-level cost-effectiveness of determining the retirement age of civil servant teachers by considering the balance between tacit knowledge retention and fiscal burden; and 2) propose a retirement age model that generates cost-effectiveness and maximum benefits for sustainable human resource management in the civil service teacher system. This study employed a qualitative research methodology. Nine key informants were selected through purposive sampling and divided into three groups: three school administrators, three civil servant teachers approaching retirement age, and three newly appointed civil servant teachers from the Secondary Educational Service Area Office of Udon Thani. Data were collected through in-depth interviews, analyzed using content analysis, and validated through triangulation. The findings revealed that stakeholders agreed that the tacit knowledge of senior teachers constitutes highly valuable human capital for the education system. However, they held different views regarding financial cost-effectiveness. School administrators and senior teachers emphasized productivity and educational quality, whereas younger teachers emphasized budgetary efficiency and opportunities for workforce management. In addition, most stakeholders proposed a flexible approach in which retirement age should be determined based on individual competency assessment, with senior teachers repositioned as advisors or mentors in order to preserve tacit knowledge while controlling costs. The study indicates that retirement age determination should not rely solely on age criteria. Rather, it should be based on competency assessment and organizational context in order to create a balance among human capital quality, intergenerational equity, and fiscal sustainability. These findings can serve as evidence for future public sector human resource management policy formulation.

Keywords: Retirement age policy, Fiscal burden, Human resource management, Aging society

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรครั้งสำคัญจากการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Completely Aged Society) โดยในปี พ.ศ. 2565 มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปประมาณ 13 ล้านคน หรือร้อยละ 19 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าจะก้าวสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-Aged Society) ภายในช่วงปี พ.ศ. 2574–2576 เมื่อประชากรสูงอายุมีสัดส่วนเกินร้อยละ 28 ของประชากรทั้งประเทศ อันเป็นผลจากอัตราการเกิดที่ลดลงและอายุขัยเฉลี่ยที่ยืนยาวขึ้น ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงาน

ลดลง ขณะที่จำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย , 2566; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและความยั่งยืนทางการคลัง เนื่องจากภาครัฐต้องรองรับภาระค่าใช้จ่ายด้านบำนาญ สวัสดิการ และการรักษาพยาบาลของผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยธนาคารโลกคาดการณ์ว่าค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการผู้สูงอายุของไทยจะเพิ่มจากร้อยละ 6.2 ของ GDP ในปี พ.ศ. 2563 เป็นร้อยละ 11.3 ของ GDP ภายในปี พ.ศ. 2603 (World Bank, 2021; World Bank, 2023) อย่างไรก็ตาม การประเมินนโยบายด้านกำลังคนไม่ควรพิจารณาเฉพาะต้นทุนทางการคลัง แต่ควรคำนึงถึงต้นทุนจากการสูญเสียประสบการณ์และองค์ความรู้ของบุคลากรอาวุโสควบคู่กัน

ในภาคการศึกษา แม้จะมีครูเกษียณอายุจำนวนมากในแต่ละปี แต่โรงเรียนยังประสบปัญหาการขาดแคลนครูในหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา การเกษียณของครูจึงมิได้ส่งผลเพียงต่อจำนวนกำลังคน หากยังทำให้สูญเสียความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่สั่งสมจากประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ การบริหารชั้นเรียน และการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดผ่านเอกสารหรือระเบียบราชการได้ทั้งหมด (Nonaka & Takeuchi, 1995; DeLong, 2004)

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลไทยได้ผลักดันนโยบายขยายอายุเกษียณราชการเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์และลดผลกระทบจากการขาดแคลนกำลังคน อย่างไรก็ตาม นโยบายดังกล่าวยังมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับความคุ้มค่าทางการคลัง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเมื่ออายุเพิ่มขึ้น และความเป็นธรรมระหว่างรุ่น โดยเฉพาะผลกระทบต่อโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรรุ่นใหม่ อีกทั้งยังมีข้อเสนอว่าการขยายอายุเกษียณอาจเพียงเลื่อนภาระงบประมาณออกไปภายใต้ระบบบำนาญเดิม (TDRI, 2559)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาการขยายอายุเกษียณในมิติด้านเศรษฐศาสตร์แรงงานและการคลังสาธารณะ แต่ยังขาดการศึกษาในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่เชื่อมโยงการประเมินสมรรถนะรายบุคคล การรักษาความรู้ขององค์กร และการสร้างดุลยภาพระหว่างการคงไว้ซึ่งบุคลากรอาวุโสกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ งานวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ซึ่งมีความหลากหลายของโครงสร้างอายุครูและประสบปัญหาการขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา เพื่อพัฒนาแนวทางการประเมินดุลยภาพในการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการครู อันจะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจและวิเคราะห์มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครู โดยพิจารณาดุลยภาพระหว่างการรักษาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge Retention) ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และภาระงบประมาณของภาครัฐ เพื่อประเมินความคุ้มค่าเชิงระบบของการขยายอายุเกษียณราชการ

2. เพื่อพัฒนาแนวทางและรูปแบบการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครูในระดับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยมุ่งสร้างดุลยภาพระหว่างการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะและองค์ความรู้ขององค์กร การเปิดโอกาสความก้าวหน้าแก่บุคลากรรุ่นใหม่ และความยั่งยืนด้านงบประมาณของภาครัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความคุ้มค่าในการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครูตลอดจนผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี การวิจัยมุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์จากประสบการณ์และมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายความคิดเห็นและประสบการณ์ได้อย่างละเอียด ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูโดยตรง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้สะท้อนข้อเท็จจริงจากผู้มีประสบการณ์ตรง ทั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักกำหนดไว้จำนวน 9 ราย ซึ่งถือว่าเหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นความลึกของข้อมูลมากกว่าปริมาณ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่พบประเด็นหรือข้อมูลใหม่ที่แตกต่างจากข้อมูลเดิมอย่างมีนัยสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการถอดเทปการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จากนั้นจัดหมวดหมู่ข้อมูล สร้างรหัสข้อมูล (Coding) วิเคราะห์ประเด็นสำคัญ และสังเคราะห์เป็นประเด็นหลักที่สะท้อนรูปแบบและความสัมพันธ์ของข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การตรวจสอบด้านแหล่งข้อมูล (Data Source Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารนโยบายและแผน ผู้ปฏิบัติงานอาวุโส และผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างของข้อมูล และ (2) การตรวจสอบด้านข้อมูลเอกสาร (Methodological Triangulation) โดยนำผลจากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมาย ระเบียบนโยบายของภาครัฐ รายงานทางวิชาการ และข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ความครบถ้วน และความสอดคล้องของข้อค้นพบ

โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาใน 2 มิติหลัก คือ (1) มิติความคุ้มค่าเชิงระบบ ซึ่งครอบคลุมถึงการเปรียบเทียบระหว่างภาระงบประมาณสวัสดิการภาครัฐ กับมูลค่าของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และประสบการณ์ของครูอาวุโส และ (2) มิติประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งพิจารณาจากผลกระทบของการกำหนดอายุเกษียณต่อโครงสร้างอัตรากำลัง และความเป็นธรรมในการเข้าสู่ตำแหน่งของข้าราชการครูรุ่นใหม่ โดยใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เป็นกรอบในการวิเคราะห์

2. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ผ่านการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 9 ราย แบ่งเป็น 3 กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่

2.1) กลุ่มผู้บริหารนโยบายและแผน จำนวน 3 ราย ประกอบด้วยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ

2.2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาวุโส จำนวน 3 ราย ข้าราชการครูที่มีอายุใกล้เกษียณราชการหรือเกษียณราชการไม่เกิน 2 ปี

2.3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ จำนวน 3 ราย ข้าราชการครูบรรจุใหม่หรือนักศึกษาฝึกสอนที่กำลังจะเข้าสู่วิชาชีพ

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการเลือกพื้นที่การศึกษาวิจัยแบบเจาะจง (Purposive) ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี เนื่องจากเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประชากรทั้งสิ้น 1,867,942 คน (กรมการปกครอง, 2567) และเป็นพื้นที่ที่สะท้อนบริบทสังคมสูงวัยของประเทศได้อย่างชัดเจน เนื่องจากในปี พ.ศ. 2567 ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ด้วยสัดส่วนผู้มีอายุ 60 ปีขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ (PolicyWatch Thai PBS, 2567) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานีมีตำแหน่งครูว่างจากการเกษียณและโอนย้ายอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2567 เพียงปีเดียว มีการเปิดสอบบรรจุครูผู้ช่วยถึง 32 ตำแหน่ง (สพม.อุดรธานี, 2567) สะท้อนให้เห็นถึงความเร่งด่วนของปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในพื้นที่

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยนับตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การลงพื้นที่ภาคสนาม จนถึงการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ภายใต้บริบทของนโยบายการขยายอายุเกษียณราชการในพุทธศักราช 2568

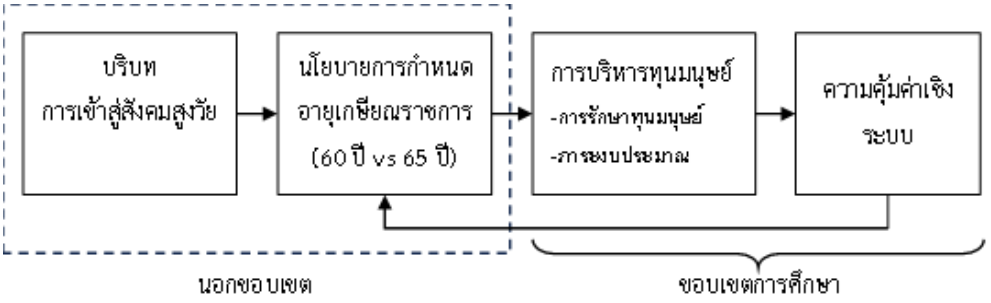
กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การกำหนดอายุเกษียณราชการ และการบริหารกำลังคนในภาครัฐ ซึ่งพบว่า การกำหนดอายุเกษียณส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน ได้แก่ การคงไว้ซึ่งทุนมนุษย์

(Human Capital Retention) การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) การบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) ตลอดจนภาระงบประมาณของภาครัฐ (Fiscal Sustainability) ภายใต้กรอบแนวคิดนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1964) เป็นฐานในการอธิบายว่า ข้าราชการครูมิได้เป็นเพียงทรัพยากรบุคคล แต่เป็นทุนมนุษย์ที่สะสมองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความคุ้มค่าเชิงระบบจึงมิได้พิจารณาเฉพาะต้นทุนด้านงบประมาณในการคงไว้ซึ่งบุคลากรเท่านั้น แต่ต้องเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่เกิดจากการรักษาทุนมนุษย์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการลดต้นทุนจากการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยกำหนดให้นโยบายการกำหนดอายุเกษียณราชการเป็นตัวแปรต้น ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การรักษาทุนมนุษย์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการบริหารงบประมาณ ก่อนจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ด้านความคุ้มค่าเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพของการบริหารกำลังคน ความสมดุลระหว่างต้นทุนและประโยชน์ของรัฐ คุณภาพการจัดการศึกษา และความยั่งยืนของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตาม ขอบเขตการวิจัยยังครอบคลุมถึงการสร้างส่วนสะท้อนกลับเชิงนโยบาย (Feedback Loop) โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายจะถูกนำกลับมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินและปรับปรุงนโยบายการกำหนดอายุเกษียณในอนาคต เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกณฑ์อายุเกษียณให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อระบบราชการครูในอนาคต รายละเอียดกรอบแนวคิดปรากฏตาม ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

1. คุณค่าของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของครูอาวุโส

ผลการศึกษาพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของครูอาวุโสเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อระบบการศึกษา เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และไม่สามารถถ่ายทอดผ่านการเรียนการสอน หรือการอบรมในระยะเวลาอันสั้นได้ เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi สามารถจำแนกความรู้ฝังลึกออกเป็น 3 ประเภท

ได้แก่ (1) ความรู้เชิงเทคนิค (Technical Tacit Knowledge) เช่น การจัดการชั้นเรียน เทคนิคการสอน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (2) ความรู้เชิงการรับรู้และการตัดสินใจ (Cognitive Tacit Knowledge) เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน การเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม และการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน (3) ความรู้เชิงคุณค่า (Professional Value) ซึ่งประกอบด้วยจริยธรรม ความเป็นครู ความอดทน และความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่เห็นว่า ความรู้ทั้งสามประเภทเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ครูอาวุโส สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดประสบการณ์ และพัฒนาครูรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในด้านการจัดการชั้นเรียนและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ส่งผลให้การรักษาครูอาวุโสไว้ในระบบมิได้หมายถึงการคงไว้ซึ่งกำลังคนเท่านั้น แต่ยังเป็นการรักษาทุนมนุษย์และความต่อเนื่องของคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

2. ความคุ้มค่าทางการเงินและความคุ้มค่าเชิงผลิตภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมุมมองต่อความคุ้มค่าทางการเงินแตกต่างกันออกเป็น 2 แนวคิดหลัก แนวคิดแรก เห็นว่า การรักษาครูอาวุโสไว้ในระบบมีความคุ้มค่าเชิงผลิตภาพ (Productivity Value) เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์สามารถสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาได้ทันที ทั้งในด้านคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน และการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ครูรุ่นใหม่ จึงทำให้ต้นทุนด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่สูงกว่ายังคงให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อระบบการศึกษา ผู้บริหารหลายรายยังมองว่า การให้ครูที่มีศักยภาพทำงานต่อสามารถลดการสูญเสียทุนมนุษย์ และเปลี่ยนภาระบำเหน็จบำนาญให้กลายเป็นการสร้างผลผลิตแก่รัฐได้อย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารบางส่วนและครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเชิงงบประมาณ (Cost Efficiency) โดยเห็นว่าการใช้งบประมาณเดียวกันในการบรรจุครูรุ่นใหม่สามารถเพิ่มจำนวนกำลังคน ลดต้นทุนด้านเงินเดือน และเปิดโอกาสให้เกิดการหมุนเวียนบุคลากรในระบบมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองแนวคิด พบว่า ความแตกต่างมิได้อยู่ที่การยอมรับหรือปฏิเสธการขยายอายุเกษียณ แต่เป็นความแตกต่างของเกณฑ์ในการประเมิน “ความคุ้มค่า” กล่าวคือ กลุ่มแรกใช้ผลลัพธ์ทางการศึกษาและคุณภาพของทุนมนุษย์เป็นเกณฑ์หลัก ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งเน้นประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและความคุ้มค่าเชิงงบประมาณของภาครัฐ

3. ดุลยภาพระหว่างการรักษาทุนมนุษย์กับภาระงบประมาณ

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนความขัดแย้งเชิงนโยบาย (Policy Trade-off) ระหว่างการรักษาทุนมนุษย์กับการบริหารงบประมาณภาครัฐอย่างชัดเจน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความรู้ฝังลึกของครูอาวุโส (2) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเชิงงบประมาณและการเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ (3) กลุ่มที่เสนอแนวทางประนีประนอม โดยสนับสนุนให้มีการขยายอายุเกษียณเฉพาะบุคลากร

ที่ยังมีสมรรถนะสูง หรือปรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาทางวิชาการแทนการปฏิบัติงานเต็มเวลา ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างคุณภาพและต้นทุนมิใช่ประเด็นที่สามารถเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ หากแต่เป็นการสร้างดุลยภาพระหว่างการรักษาทุนมนุษย์ และการใช้ทรัพยากรของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของสถานศึกษา ดังนั้น การกำหนดนโยบายขยายอายุเกษียณจึงไม่ควรใช้แนวทางเดียวกันทั้งหมด แต่ควรมีความยืดหยุ่น ความขาดแคลนบุคลากร และสมรรถนะของครูแต่ละราย เช่น โรงเรียนขนาดเล็กอาจให้ครูอาวุโสทำหน้าที่พี่เลี้ยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่สามารถต่ออายุราชการเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ซึ่งจะช่วยให้เกิดทั้งความคุ้มค่าเชิงผลิตภาพและความยั่งยืนทางการคลังในระยะยาว

อภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของการกำหนดอายุเกษียณราชการของข้าราชการครูในบริบทของสังคมสูงวัย โดยเฉพาะในมิติของความคุ้มค่าเชิงระบบ ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเปรียบเทียบต้นทุนทางการคลัง แต่ครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของการใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) และความสามารถของระบบในการรักษาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมุมมองที่หลากหลาย และสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์และแนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุน–ผลประโยชน์เชิงนโยบาย ซึ่งสามารถดำเนินการอภิปรายผลได้ดังนี้

ประเด็นแรกเกี่ยวกับคุณค่าของการรักษาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) สอดคล้องอย่างชัดเจนกับทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Mincer (1974) ที่มองว่าความรู้และประสบการณ์เป็นผลจากการลงทุนระยะยาวที่ก่อให้เกิดผลิตภาพ (productivity) ที่สูงขึ้นในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าครูอาวุโสไม่ได้มีเพียงความรู้เชิงเนื้อหา แต่ยังมีทักษะเชิงปฏิบัติ เช่น การจัดการชั้นเรียน การเข้าใจผู้เรียน และการแก้ปัญหาเชิงสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Polanyi (1966) ที่อธิบายว่า Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยตรงผ่านภาษา แต่ต้องอาศัยประสบการณ์และการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานของ Kini และ Podolsky (2019) ที่พบว่าประสบการณ์การสอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของครูในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงหลังของอาชีพ ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่าการสูญเสียครูอาวุโสอาจทำให้ระบบสูญเสียทุนมนุษย์ที่มีมูลค่าสูง

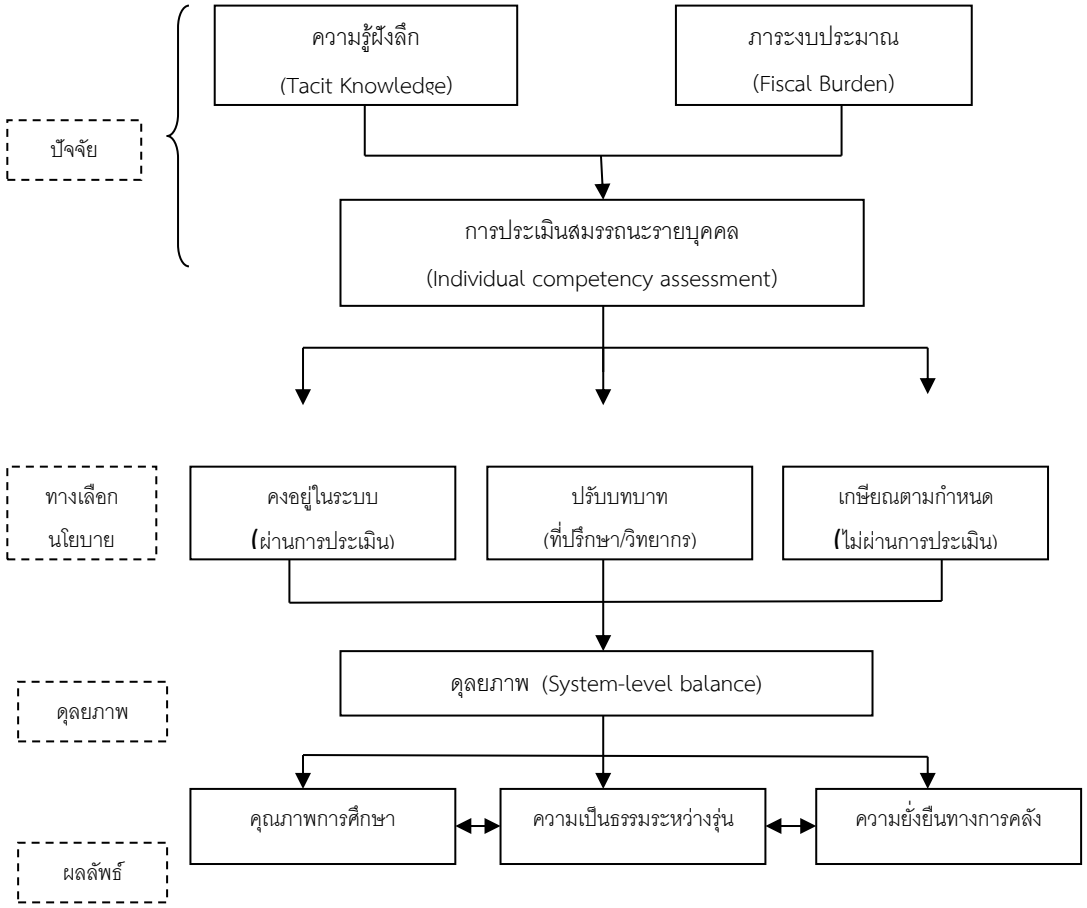
ประเด็นที่สองเกี่ยวกับ “ภาระงบประมาณและความคุ้มค่าทางการเงิน” ชี้ให้เห็นมุมมองที่แตกต่างโดยผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าการรักษาครูอาวุโสไว้ในระบบเป็นการเพิ่มต้นทุน โดยเฉพาะในรูปแบบเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุน–ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ของ Mishan และ Quah (2020) ที่เน้นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนของนโยบายในเชิงปริมาณ นอกจากนี้ มุมมองดังกล่าวยังสอดคล้องกับรายงานของ World Bank (2016) ที่ชี้ให้เห็นว่าระบบบำเหน็จบำนาญในภาครัฐของประเทศกำลังพัฒนาเผชิญแรงกดดันทางการคลังจากการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัย ขณะเดียวกัน Bloom et al. (2015) อธิบายปรากฏการณ์นี้ว่าเป็น double burden ที่รัฐต้องเผชิญทั้งด้าน

รายได้ที่ลดลงและรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งสิ่งที่น่าสนใจจากผลการศึกษา คือการที่ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าการจ่ายบำนาญโดยไม่มีผลผลิตตอบแทนอาจไม่คุ้มค่า ซึ่งสะท้อนแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แรงงานที่มองว่าการขยายอายุการทำงานสามารถเปลี่ยนผู้รับสวัสดิการให้กลับมาเป็นผู้สร้างผลิตภาพได้ (OECD, 2019) แนวคิดนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Coile (2022) ที่พบว่าการยืดอายุการทำงานสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมในตลาดแรงงานและลดภาระทางการคลังของรัฐได้

ประเด็นที่สามเกี่ยวกับดุลยภาพระหว่างการรักษาความรู้ฝังลึกกับภาระงบประมาณ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าเป็นลักษณะของ trade-off เชิงนโยบายอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barr (2012) ที่อธิบายว่าระบบสวัสดิการที่ดีต้องสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (efficiency) และความเป็นธรรมทางสังคม (equity) โดยกลุ่มผู้บริหารและครูอาวุโสให้ความสำคัญกับคุณภาพและความต่อเนื่องของระบบ ขณะที่ครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับโอกาสในการเข้าสู่ระบบและความยืดหยุ่นของโครงสร้างกำลังคน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนแนวคิดเรื่อง ความเป็นธรรมระหว่างรุ่น (intergenerational fairness) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในงานวิจัยด้านนโยบายสาธารณะ (OECD, 2019) โดยการขยายอายุเกษียณอาจสร้างผลกระทบต่อโอกาสของคนรุ่นใหม่ในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Adams (2004) ที่ชี้ให้เห็นว่าการออกแบบนโยบายแรงงานต้องคำนึงถึงสมดุลระหว่างการรักษาแรงงานเดิมและการเปิดโอกาสให้แรงงานใหม่

ดังนี้ พิจารณาในภาพรวม ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าความคุ้มค่า ในบริบทของนโยบายอายุเกษียณไม่สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาในลักษณะของ system-level efficiency ซึ่งรวมถึงคุณภาพของผลลัพธ์ทางการศึกษา ความต่อเนื่องของการจัดการเรียนรู้ และความสามารถของระบบในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ดังนั้น การกำหนดนโยบายอายุเกษียณที่เหมาะสมควรใช้แนวทางแบบยืดหยุ่น (flexible approach) โดยพิจารณาจากสมรรถนะของบุคคล ความต้องการของระบบ และข้อจำกัดด้านงบประมาณควบคู่กันไป อีกทั้งต้องก้าวข้ามการกำหนดเกณฑ์ระเบียบแบบตายตัว ไปสู่การออกแบบระบบที่สามารถสร้างดุลยภาพระหว่างคุณภาพของทุนมนุษย์ และความยั่งยืนทางการคลังที่สมดุล

องค์ความรู้ใหม่



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการกำหนดอายุเกษียณราชการครูอย่างยั่งยืน

จากแผนภาพที่ 2 รูปแบบการกำหนดอายุเกษียณราชการครูอย่างยั่งยืน (Sustainable Teacher Retirement Model) แสดงให้เห็นโครงสร้างการตัดสินใจเชิงนโยบายที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจาก ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วยสององค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อันเป็นองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะเชิงวิชาชีพที่ครูอาวุโสสั่งสมตลอดช่วงชีวิตการทำงาน และ ภาระงบประมาณ (Fiscal Burden) ซึ่งครอบคลุมค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน สวัสดิการ และผลกระทบต่อความยั่งยืนทางการคลังของภาครัฐ ทั้งสององค์ประกอบสะท้อนประเด็นหลักที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายอายุเกษียณราชการ นำปัจจัยดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Individual Competency Assessment) ซึ่งเป็นกลไกหลักของรูปแบบ โดยยึดหลักการประเมินตามสมรรถนะ (Competency-based Assessment) แทนการใช้เกณฑ์

อายุเพียงอย่างเดียว การประเมินประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (2) สมรรถนะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และการเป็นพี่เลี้ยงครูรุ่นใหม่ (3) สมรรถนะด้านสุขภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ (4) สมรรถนะด้านการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multiple Sources Assessment) เช่น ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลเพียงรายเดียว พร้อมทั้งกำหนดคณะกรรมการประเมินที่ประกอบด้วย ผู้แทนจากหลายฝ่ายและใช้เกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน โดยผลการประเมินนำไปสู่ทางเลือกเชิงนโยบาย 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การปฏิบัติราชการต่อสำหรับครูที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะและยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การปรับบทบาทเป็นครูที่ปรึกษา (Mentor Teacher) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเฉพาะด้าน สำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูงแต่ไม่เหมาะสมกับการสอนเต็มเวลา โดยกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะ สัญญาจ้างแบบยืดหยุ่น (Flexible Contract) หรือค่าตอบแทนตามภารกิจ (Performance- or Task-based Compensation) เช่น ค่าตอบแทนรายชั่วโมง รายภารกิจ หรือรายโครงการ เพื่อลดภาระงบประมาณระยะยาวของรัฐ ขณะเดียวกันยังสามารถรักษาองค์ความรู้และประสบการณ์ไว้ในระบบ และ (3) การเกษียณราชการตามปกติสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน พร้อมทั้งกำหนดให้มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ก่อนออกจากระบบ เพื่อป้องกันการสูญเสียทุนมนุษย์ขององค์กร กลไกดังกล่าวนำไปสู่ ดุลยภาพเชิงระบบ (System-level Balance) ซึ่งหมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างการรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณค่ากับการบริหารงบประมาณของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังประกอบด้วย 3 มิติที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การยกระดับคุณภาพการศึกษา ผ่านการคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (2) การสร้างความเป็นธรรมระหว่างรุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากครูอาวุโสอย่างเหมาะสม และ (3) ความยั่งยืนทางการคลัง ผ่านการบริหารกำลังคนที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของสังคมสูงวัย อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ควรพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะครูก่อนการขยายอายุเกษียณ โดยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมด้านผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สุขภาพ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมใช้การประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดอคติในการพิจารณา

2. กระทรวงศึกษาธิการควรดำเนินโครงการนำร่องในพื้นที่ที่ประสบปัญหาการขาดแคลนครู เพื่อทดลองใช้รูปแบบการขยายอายุเกษียณตามสมรรถนะ และประเมินผลก่อนขยายผลสู่ระดับประเทศ

3. ควรพัฒนารูปแบบการจ้างงานที่ยืดหยุ่นสำหรับครูอาวุโสหลังเกษียณ เช่น ครูพี่เลี้ยง ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาทางวิชาการ พร้อมกำหนดค่าตอบแทนตามภารกิจ เพื่อรักษาความรู้ฝังลึกไว้ในระบบโดยไม่เพิ่มภาระงบประมาณประจำของรัฐ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของทุนมนุษย์และความรู้ฝังลึกของครูอาวุโส เปรียบเทียบกับต้นทุนงบประมาณของภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างการเกษียณและลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เพื่อพัฒนาแนวทางการกำหนดอายุเกษียณที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน

3. ควรมีการศึกษาติดตามและประเมินผลภายหลังการนำรูปแบบการกำหนดอายุเกษียณตามสมรรถนะไปทดลองใช้ เพื่อประเมินผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล และความยั่งยืนทางการคลัง ก่อนนำไปใช้ในระดับนโยบายต่อไป

4. หากจะนำโมเดลการประเมินดุลยภาพดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการศึกษาและแก้ไขข้อกฎหมาย รวมถึงระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมการปกครอง. (2567). *สถิติประชากรแยกรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2567.* กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. สืบค้นจาก https://stat.bora.dopa.go.th

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส.). (2566). *รายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ: มส.ผส. สืบค้นจาก https://thaitgri.org/?p=40208

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). (2559). *การขยายอายุเกษียณราชการ*. กรุงเทพฯ: TDRI. สืบค้นจาก https://tdri.or.th/2016/05/retirement-age-20160520/

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี (สพม.อุดรธานี). (2567). *ประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ตำแหน่งครูผู้ช่วย ปี พ.ศ. 2567*. อุดรธานี: สพม.อุดรธานี. สืบค้นจาก https://sites.google.com/sesaud.go.th/spmud/home

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพฯ: สศช.

ภาษาอังกฤษ

Adams, S. (2004). *The economic effects of living wage laws*. Public Policy Institute of California.

Barr, N. (2012). *The economics of the welfare state (5th ed.)*. Oxford University Press.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*. University of Chicago Press.

Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2015). Implications of population aging for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy, 26*(4), 583–612.

Coile, C. (2022). The labor market for older workers. *Annual Review of Economics, 14,* 1–25.

DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce.* Oxford University Press.

Kini, T., & Podolsky, A. (2019). *Does teaching experience increase teacher effectiveness?* Learning Policy Institute.

Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings.* Columbia University Press.

Mishan, E. J., & Quah, E. (2020). *Cost-benefit analysis (6th ed.)*. Routledge.

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

OECD. (2019). *Working better with age*. OECD Publishing.

PolicyWatch Thai PBS. (2024). *โฉมหน้าสังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ไทย: หญิงมากกว่าชาย-พึ่งพาผู้อื่น*. https://policywatch.thaipbs.or.th/article/life-100

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

World Bank. (2016). *Thailand economic monitor – June 2016*: Aging society and economy. World Bank.

World Bank. (2021). *The macroeconomic and fiscal impact of aging in Thailand*. World Bank.

World Bank. (2023). *Thailand public revenue and spending assessment: Promoting an inclusive and sustainable future*. World Bank.