

ปัจจัยและผลกระทบของแนวคิดเรื่องการทำงานอย่างเงียบในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
Factors and Impacts of the Concept of Quiet Hiring in Human Resource
Management under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 1

สุวิมล บานแย้ม ^{1*} และ ชนัดดา ภูหงษ์ทอง ¹
Suwimon Banyam ^{1} and Chanadda Poohongthong ¹*

Received 20 April 2026, Revised 20 May 2026, Accepted 21 May 2026

ABSTRACT

This study aimed to investigate 1) the concept of quiet hiring in human resource management among school administrators under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 1 and Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 2 and 2) the impacts of quiet hiring practices at the operational level affecting educational institutions. The study was conducted in a public school located in the lower northern region of Thailand. The key informants consisted of six participants, including school administrators, teachers, and educational personnel. Data were collected through interviews and document analysis and analyzed using content analysis with thematic analysis techniques.

The findings revealed that: 1) the major factors contributing to the implementation of quiet hiring included limitations in human resources and budget, teachers' workload from both routine and urgent tasks, as well as continuous changes in educational policies. These conditions encouraged administrators to adopt quiet hiring practices in order to enhance administrative flexibility by assigning additional responsibilities and maximizing teachers' potential. Situational leadership was also employed to adjust directions, communication, and support according to teachers' levels of readiness, which helped promote professional development and work motivation. 2) The impacts of quiet hiring were found to be both positive and negative. At the individual level, teachers gained greater opportunities for self-development and professional advancement; however, they also faced increased workloads and work-life imbalance. At the organizational level, schools were able to continue implementing educational policies effectively and achieve their designated goals.

Keywords: Quiet Hiring, Human Resource Management, School Administrator

^{1*} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000
Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University, Tha Pho Subdistrict, Mueang Phitsanulok District,
Phitsanulok Province 65000, Thailand.

* Corresponding author: Tel. 08-2410-6781, E-mail address: suwimonb67@nu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเจียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ 2) ผลกระทบของแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเจียบในระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่อสถานศึกษา พื้นที่การวิจัย คือ สถานศึกษาหนึ่งในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งเป็นสถานศึกษารัฐ ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยเทคนิคแก่นสาระ

ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการนำแนวคิดการจ้างงานอย่างเจียบมาใช้ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ภาระงานของครูทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้บริหารต้องใช้แนวทางดังกล่าวเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร โดยการมอบหมายงานเพิ่มเติมและใช้ศักยภาพของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่กับการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการปรับรูปแบบการสั่งการ การสื่อสาร และการสนับสนุนให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของครู ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและแรงจูงใจในการทำงาน และ 2) ผลกระทบการจ้างงานอย่างเจียบมีทั้งผลเชิงบวกและเชิงลบ โดยในระดับบุคคล ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันต้องเผชิญกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นและความไม่สมดุลในการทำงาน ส่วนในระดับองค์กร สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ: การจ้างงานอย่างเจียบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

ภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - 2579 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 15 ปีข้างหน้า โดยให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ ผลการพัฒนาศึกษาในช่วงปี 2552 - 2559 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป เช่น ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ กล่าวได้ว่า การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาในด้านประสิทธิภาพ ของการจัดการเรียนการสอนใช้งบประมาณในอัตราค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แต่งบประมาณเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมถึงพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาครูยังมีการจัดสรรงบประมาณค่อนข้างน้อย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีจำนวน 62 แห่ง ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ประสบปัญหาสำคัญโดยเฉพาะเรื่องต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนซึ่งมีอัตราที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ รวมถึงปัญหาการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการศึกษา และปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารและครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน กล่าวได้ว่าครูและผู้บริหารคือบุคลากรสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น การขาดแคลนบุคลากรดังกล่าวจึงทำให้ผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กขาดคุณภาพทางวิชาการด้วยเช่นกัน

การจัดสรรครูให้เพียงพอในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นความท้าทายของผู้บริหาร ในจุดนี้เอง แนวคิด “การจ้างงานอย่างเจียบ” (Quiet Hiring) เป็นแนวโน้มใหม่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กำลังได้รับความสนใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรสามารถพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากรคือครูที่มีอยู่เดิม โดยไม่จำเป็นต้องจ้างบุคลากรใหม่ กล่าวคือ ผู้นำองค์กร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถมอบหมายหน้าที่เพิ่มเติมให้แก่บุคลากรที่มีอยู่เดิม เพื่อให้รับผิดชอบงานที่อยู่นอกเหนือจาก

การรับผิดชอบเดิมหรือขอบเขตงานเพิ่มขึ้นอีก (Jackson, 2024) กล่าวได้ว่า การจ้างงานอย่างเงียบ คือแนวคิดที่ใช้ในการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากรอีกทั้งแนวคิดนี้ไม่เพียงพิจารณาเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบุคลากรในระดับบุคคลอีกด้วย ดังนั้นแนวคิดการจ้างงานแบบเงียบจึงช่วยให้องค์กรสามารถจัดวางตำแหน่งพนักงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของแต่ละบุคคล และใช้พลังของผู้นำที่มีความสามารถเพื่อเป็นแรงกระตุ้นภายในทีม (Marone, 2024) แนวโน้มของการจ้างงานอย่างเงียบตั้งอยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือเป็นอีกหนึ่งก้าวสำคัญในการพัฒนา “สมดุลชีวิตกับการทำงาน” ของบุคลากรที่ชีวิตการทำงานอาจเริ่มอึดอัด รวมทั้งยังช่วยป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน (Campton, Tham and Ting, 2023) แม้ว่าแนวทางการจ้างงานแบบเงียบ (Quiet Hiring) จะมีข้อดีต่อองค์กร แต่ก็มีข้อจำกัดและผลกระทบด้านลบเช่นกัน หากมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้โดยไม่เหมาะสม อาจทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองถูกมองข้ามงานเกินภาระหน้าที่เดิม (Lindzon, 2023) การจ้างงานแบบเงียบอาจสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองถูกหลอกให้ทำงานเพิ่มเติม โดยที่ผู้บริหารไม่ได้นำเสนอสิ่งจูงใจหรือแรงเสริมใด ๆ (Rhee, 2023) และทำให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของตน (Monster, 2023)

นอกจากนี้ โรงเรียนกรณีศึกษายังเป็นสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาแม้อยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยโรงเรียนได้รับรางวัลและการรับรองจากหน่วยงานทางการศึกษาหลายด้าน อาทิ รางวัลสถานศึกษาปลอดบุหรี่ บุหรี่ไฟฟ้า และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ระดับทอง ประจำปี พ.ศ. 2568 และผ่านการประเมินเชิงประจักษ์โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข “ระดับทอง” และได้เข้ารับการประเมินในระดับเพชรต่อไป รวมทั้งได้รับรางวัลสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ในด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ โรงเรียนมีผลงานโดดเด่นด้านการยกระดับสมรรถนะความฉลาดรู้ของผู้เรียน (Literacy Competency) โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลระดับประเทศ ประเภทผู้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระดับดีเยี่ยม ด้านการยกระดับสมรรถนะความฉลาดรู้ของผู้เรียน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังได้รับการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการขับเคลื่อนและพัฒนาการอ่าน การเขียนภาษาไทย และการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ระดับคุณภาพดีเยี่ยม อันดับ 2 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ขณะเดียวกัน ครูผู้สอนของโรงเรียนยังได้รับการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านวิทยาศาสตร์และด้านการอ่าน ระดับดีมาก สะท้อนถึงศักยภาพของครูในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งโรงเรียนยังได้รับรางวัลนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ระดับดีเด่น จากการประกวดนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านบุคลากรและทรัพยากรทางการศึกษา อีกทั้งโรงเรียนยังผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบปี พ.ศ. 2564–2568 สะท้อนถึงมาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศหลายด้าน ได้แก่ ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2567 ทั้งด้านการอ่านออกเสียงและการอ่านรู้เรื่อง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) วิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ปีการศึกษา 2567 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศทั้งด้านภาษาไทยและคณิตศาสตร์ ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนได้ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันทักษะทางวิชาการ ซึ่งได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงโรงเรียนมีส่วนร่วมในโครงการอาหารเสริมนมสำหรับเด็กและเยาวชนระดับอำเภอ ซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการทั้งด้านวิชาการ สุขภาวะ และคุณภาพชีวิตของผู้เรียนอย่างสมดุล ภาพรวมของบริบทดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบท แต่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารจัดการที่ครูและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่หลากหลายและเกินขอบเขตภาระงานตามบทบาทหลัก ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ งานบริหาร งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และงานสนับสนุนอื่น ๆ ซึ่งเป็นบริบทสำคัญที่เชื่อมโยงกับปรากฏการณ์การจ้างงานอย่างเงียบในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมต่อการใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยและผลกระทบของแนวคิดการจ้างงานอย่างเงียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ดังนั้น จากช่องว่างของการปฏิบัติกับแนวคิดการจ้างงานอย่างเงียบซึ่งไม่สอดคล้องหรือยังขาดความชัดเจนในเรื่องแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงนำไปสู่การตั้งคำถามวิจัยในครั้งนี้ คือแนวคิด เรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบ ปรากฏในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 อย่างไร และแนวคิด เรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบ ส่งผลต่อสถานศึกษาอย่างไร ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจปัจจัยและผลกระทบของแนวคิด เรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดนี้ยังเป็นเรื่องใหม่ในเชิงวิชาการ การศึกษาในประเด็นนี้จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและบุคลากร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบ ในระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาปัจจัยและผลกระทบของแนวคิดเรื่องการจ้างงานอย่างเงียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานอย่างเงียบ ทั้งในแง่ความหมาย องค์ประกอบสำคัญ สาเหตุและปัจจัย ผลกระทบ แนวทางดำเนินงาน ข้อดี และข้อเสียของการจ้างงานอย่างเงียบ เพื่อทำความเข้าใจลักษณะและบริบทของแนวคิดดังกล่าวในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดการบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่ออธิบายบทบาทและความสำคัญของการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงศึกษาแนวคิดสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคาดหวังระหว่างองค์กรและบุคลากร แนวคิดข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands-Resources Model: JD-R Model) ที่ใช้อธิบายความสมดุลระหว่างภาระงานกับทรัพยากรในการทำงาน และแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้บริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวจึงช่วยทำให้ผู้วิจัยได้เห็นขอบเขตและทิศทางอย่างคร่าว ๆ ของการศึกษาปัจจัยและผลกระทบของแนวคิด เรื่อง การจ้างงานอย่างเงียบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและผลกระทบของแนวคิดการจ้างงานอย่างเงียบ (Quiet Hiring) ในบริบทการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงแก่นสาระ (Thematic Analysis) ภายใต้กรอบการวิเคราะห์แบบนิรนัย (Deductive Approach) เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

การคัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การคัดเลือกกรณีศึกษาใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก เป็นหน่วยวิเคราะห์หลัก เนื่องจากมีลักษณะบริบทที่เอื้อต่อการศึกษาปรากฏการณ์การจ้างงานอย่างเงียบในสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 6 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ซึ่งมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีอายุ 35 ปีขึ้นไป 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและมีอายุ 20 ปีขึ้นไป อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดออก (exclusion criteria) ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมหรือไม่ต้องการให้ข้อมูลกับผู้วิจัยไม่ว่ากรณีใด ๆ ดังนี้ 1) ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกกังวล/ไม่สบายใจ/สะเทือนใจ เมื่อให้สัมภาษณ์ และ 2) ผู้ให้ข้อมูลมีเหตุผลที่ไม่สามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยได้ และในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลเข้าเกณฑ์คัดออก กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดอาสาสมัครใจในการให้ข้อมูลอย่างไม่รู้สีกังวลใจในขณะให้สัมภาษณ์ รวมถึงให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์อย่างราบรื่น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดประเด็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ครอบคลุมมิติของสาเหตุ ปัจจัย และผลกระทบของการจ้างงานอย่างเงียบ ทั้งนี้ได้จัดทำแบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครู บุคลากรทางการศึกษา 2) แบบบันทึกข้อมูล (Data Recording Form) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ คำสั่งมอบหมายงาน และบันทึกผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยตรวจสอบคุณภาพของคำถามในการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้มีประสบการณ์ 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพเป็นผู้ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ และได้รับการปรับปรุงให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และลดอคติจากการชี้นำคำตอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ณ สถานศึกษาตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 30–60 นาทีต่อครั้ง การสัมภาษณ์ดำเนินไปภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นธรรมชาติและปราศจากแรงกดดัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้วิธีการสังเกตบริบทและการวิเคราะห์เอกสารควบคู่กัน เพื่อเสริมสร้างความสมบูรณ์ของข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและสิทธิในการขอยุติการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ความยินยอมและมีความเต็มใจในการให้สัมภาษณ์ก่อนโดยไม่ถูกบังคับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังอธิบายและชี้แจงถึงการนำข้อมูลไปใช้และให้อิสระแก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการให้ข้อมูลหรือปฏิเสธการให้ข้อมูลตลอดการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของการรักษาความลับของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการชี้แจงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลว่าผู้วิจัยจะใช้นามแฝงแทนการใช้ชื่อจริง เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัว

ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมถึงก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยยังได้ขออนุญาต บันทึกเสียงตลอดการสนทนาระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่นสาระ/ประเด็น (thematic analysis) แบบนิรนัย (deductive) ซึ่งมีการกำหนดประเด็นทิศทางของการลงข้อสรุปคร่าว ๆ ในที่นี้ก็คือการจ้างงานอย่างเฝ้ายามใช้ในการกำหนดประเด็นหลัก (theme) โดยมีการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การถอดความข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียดและเป็นระบบ 2) การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) จากหน่วยความหมายที่สำคัญ 3) การจัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ (Categories) 4) การสังเคราะห์หมวดหมู่เป็นประเด็นหลัก (Themes) ภายใต้กรอบแนวคิดการจ้างงานอย่างเฝ้ายาม 5) การสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบเชิงพรรณนาและตาราง เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) การอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Peer Debriefing) และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อให้ข้อค้นพบมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือในเชิงวิชาการ

ผลการวิจัย

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเฝ้ายาม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเฝ้ายาม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสาเหตุและปัจจัยของการตัดสินใจเลือกใช้แนวคิด การจ้างงานอย่างเฝ้ายามของผู้บริหารโรงเรียน จากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ปรากฏออกเป็น 3 ประเด็นหลัก (theme) ดังมีรายละเอียดของแต่ละประเด็นหลัก ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านทรัพยากร หมายถึง อุปสรรคที่เกิดจากการมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้ครูต้องรับภาระงานจำนวนมากและต้องปรับตัวในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียน แม้ว่าจะมีข้อจำกัดหลายด้าน แต่ครูยังคงพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ปรากฏเป็น 2 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ข้อจำกัดด้านทรัพยากรงบประมาณ

1.1 ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่า โรงเรียนประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา ทำให้จำนวนครูไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มีอยู่ ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ทั้งงานสอนและงานพิเศษของโรงเรียน นอกจากนี้ครูบางส่วนเป็นครูบรรจุใหม่ที่ต้องเข้ามารับหน้าที่แทนครูรุ่นเก่าที่ได้ย้ายออกไป ทำให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเนื่องจากยังขาดประสบการณ์และความคุ้นเคยกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ประสบปัญหาเรื่องอัตรากำลังอย่างมาก เพราะอัตรากำลังน้อย งานที่มีอยู่ก็เกินกว่าที่จะรับภาระงานเพิ่มได้” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ปัญหาทรัพยากร ภาระงานของโรงเรียนเยอะ แต่คนมีจำกัด” (ซี, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ ครูบรรจุใหม่บางส่วนยังสะท้อนถึงความกังวลในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานหลายด้านในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้สึกกังวล เพราะเป็นครูบรรจุใหม่ อาจยังไม่มีคุ้นเคยในหน้าที่รับผิดชอบ” (ดี, 31 มกราคม 2569) และ “กังวล กลัวทำไม่ได้ เพราะพึ่งบรรจุมาใหม่” (อี, 31 มกราคม 2569)

1.2 ข้อจำกัดด้านทรัพยากรงบประมาณ

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า สถานศึกษามีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการบริหารจัดการและพัฒนากิจกรรมของสถานศึกษา ดังคำกล่าวที่ว่า “งบประมาณไม่เพียงพอ” (บี, 31 มกราคม 2569) และ “งบประมาณน้อย”

(ซี, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ภาระงานของครูในสถานศึกษา หมายถึง งานที่ครูต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และงานที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนหรือเป็นงานแทรกในช่วงเวลาต่าง ๆ ซึ่งภาระงานดังกล่าวทำให้ครูต้องบริหารจัดการเวลาและเวลาพักผ่อนของตนเองให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีงานหลายด้านที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป ทั้งนี้ปรากฏเป็น 2 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ งานเร่งด่วน งานประจำ

2.1 งานเร่งด่วน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่า ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา มักมีงานเร่งด่วนหรือภารกิจที่แทรกเข้ามาเพิ่มเติมจากงานประจำ ซึ่งครูต้องช่วยกันดำเนินการให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยบางครั้งโรงเรียนจะมีการรวมครูเพื่อช่วยกันทำงานให้เสร็จในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหรือกิจกรรมสำคัญของโรงเรียน รวมถึงงานที่เกิดขึ้นในช่วงการสอบหรือการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน เช่น การติวสอบระดับชาติ ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าเป็นงานเร่งด่วนจริง ๆ จะมอบหมายให้ครูมาช่วยกันที่ห้องประชุมเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป เนื่องจากจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “งานแทรก เช่น การประเมินสมศ.” (บี, 31 มกราคม 2569) และ “งานเพิ่มเติมในช่วงสอบ ติว NT ป.3 ภาษาไทยและคณิตศาสตร์” (ซี, 31 มกราคม 2569)

2.2 งานประจำ

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ครูในสถานศึกษามีภาระงานประจำที่ต้องรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักเป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกปีการศึกษา โดยครูแต่ละคนอาจมีหน้าที่รับผิดชอบในหลายฝ่าย เช่น งานวิชาการ งานพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ หรือการดูแลระดับชั้น นอกจากนี้ยังมีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการดำเนินงานตามระบบของสถานศึกษา ซึ่งครูมองว่าเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำและเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในวิชาชีพครู ดังคำกล่าวที่ว่า “ซึ่งทุกคนก็จะมีชื่อในทุกฝ่าย ทำให้เวลาทำงาน เราช่วยกัน” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “งานที่ทำอยู่มีการหมุนเวียนภาระงานตามนี้อยู่แล้ว เช่น งานตามหน้าที่พิเศษ ประเมินเปิดเทอม วPA ซึ่งครูมองว่าเป็นภาระงานที่ทำอยู่แล้ว ทำเป็นประจำทุกปี จึงไม่มองว่าเป็นงานเร่งด่วน” (บี, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ครูบางส่วนยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบในงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานประชาสัมพันธ์ การดูแลระดับชั้น รวมถึงงานบริหารทั่วไปและการดูแลอาคารสถานที่ ซึ่งล้วนเป็นภาระงานประจำที่ครูต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงนโยบายตลอดเวลา หมายถึง การที่สถานศึกษาต้องดำเนินงานตามนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ ส่งผลให้ครูต้องปรับตัวและดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจทำให้เกิดภาระงานเพิ่มเติมและส่งผลต่อการบริหารจัดการงานของครูภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ปรากฏเป็น 1 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ นโยบายใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.1 นโยบายใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่า นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความสำคัญที่ทำให้ภาระงานของครูเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีนโยบายใหม่ ๆ เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูต้องดำเนินงานเพิ่มเติมตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายยังทำให้ครูต้องปรับตัวและจัดสรรเวลาในการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “นโยบายมีส่วนมาก” (ซี, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “นโยบายมีส่วน” (ดี, 31 มกราคม 2569) และ “มีนโยบายที่เข้ามาตลอดเวลา” (เอฟ, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของนโยบายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้ภาระงานของครูในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเียบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเียบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียน จากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ปรากฏออกเป็น 3 ประเด็นหลัก (theme) ดังมีรายละเอียดของแต่ละประเด็นหลัก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปรับวิธีการมอบหมายงาน การสื่อสาร และการสนับสนุนการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน บุคลากร และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารจะพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากร ความรับผิดชอบของฝ่ายงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของครู เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปรากฏเป็น 3 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ การกำหนดงานแบบ Top-Down Leadership การสื่อสาร และการรับรู้ร่วมกัน (Two-way communication) บทบาทการสนับสนุนของผู้บริหาร

1.1 การกำหนดงานแบบ Top-Down Leadership

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่า การมอบหมายงานภายในสถานศึกษาส่วนใหญ่มาจากการพิจารณาของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะพิจารณาจากความเหมาะสมของบุคลากร ภาระงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสถานศึกษามีบุคลากรจำนวนจำกัด จึงทำให้ครูส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน และไม่สามารถปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยผู้บริหารมักมอบหมายให้ข้าราชการครูประจำเป็นผู้รับผิดชอบงานหลักในฐานะหัวหน้างาน ดังคำกล่าวที่ว่า “วิธีการมอบหมาย ผู้บริหารต้องมองคน เพราะบุคลากรมาไม่พร้อมกัน และเนื่องจากจำนวนคนทีน้อย ทรัพยากรจำกัด จึงทำให้ปฏิเสธงานไม่ได้ ทำให้ทุกคนต้องได้รับมอบหมายหน้าที่ทั้งหมด โดยผู้บริหารจะเลือกข้าราชการประจำเป็นตัวหลักในการเป็นหัวหน้างานหลัก” (เอ, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ การมอบหมายงานยังคำนึงถึงลักษณะงานตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการ เช่น งานด้านแผนงาน การเงิน หรือพัสดุ ดังคำกล่าวที่ว่า “ต้องดูว่างานนั้นเกี่ยวข้องกับฝ่ายไหน เช่น งานแผนงาน ต้องให้ครูที่รับผิดชอบการเงินกับพัสดุรับผิดชอบ” (เอ, 31 มกราคม 2569) ขณะเดียวกัน ครูบางส่วนสะท้อนว่า งานส่วนใหญ่เกิดจากการมอบหมายของผู้บริหาร ซึ่งหากครูมีข้อสงสัยหรือพบปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารก็สามารถให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังคำกล่าวที่ว่า “การที่เรารับงานมาต้องมาจากผู้บริหารมอบหมาย ถ้าไม่เข้าใจตรงไหนหรือว่าต้องการคำแนะนำ ถ้าผู้บริหารดีก็จะให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาได้ก็จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น และมีปัญหาน้อยลง” (ดี, 31 มกราคม 2569)

1.2 การสื่อสารและการรับรู้ร่วมกัน (Two-way communication)

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ผู้บริหารมีการสื่อสารกับครูในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง โดยเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และการรับรู้ร่วมกันในการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่งานเร่งด่วน ผู้บริหารจะเรียกประชุมครูเพื่อชี้แจงรายละเอียดของงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าเป็นงานเร่งด่วนจริง ๆ จะมอบหมายให้ครูมาช่วยกันที่ห้องประชุมเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป เนื้องานจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน” (เอ, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ ครูบางส่วนสะท้อนว่า บรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนมีลักษณะของการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการช่วยเหลือกันเป็นทีม โดยมีการประชุมพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแบ่งงานร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความกดดันในการทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ไม่ได้รู้สึกกดดัน เพราะว่าแบ่งงานให้ทุก ๆ คนอยู่แล้ว ที่นี้มีการช่วยกันอยู่แล้ว มันจึงประชุมร่วมกันว่าใครรับโครงการไหน” (ซี, 31 มกราคม 2569) ขณะเดียวกัน ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงาน โดยมีการสอบถามความสมัครใจและปรึกษาหารือร่วมกันก่อนมอบหมายงาน ซึ่งสะท้อนถึงการสื่อสารแบบสองทางที่เน้นความเข้าใจร่วมและความยืดหยุ่นในการบริหารงาน อันส่งผลให้

เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ดังคำกล่าวที่ว่า “โดยวิธีการที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้จะมีการเกริ่น ๆ ก่อน โดยผู้บริหารจะถามความสมัครใจของครูแต่ละคน ให้ไปทำตำแหน่งไหน มีการพูดคุยก่อน ไม่ได้บังคับหรือยึดเยียดเลย เป็นกันเองมากกว่า” (ดี, 31 มกราคม 2569)

1.3 บทบาทการสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของครู ทั้งในด้านการให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เพื่อช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารต้องเป็นหลักให้แก่ครูอยู่แล้ว บางทีถ้าเขาต้องใช้ข้อมูล หรือต้องการเครือข่าย ผู้บริหารก็จะช่วยประสานงานได้เลยทันที” (เอ, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผ่านการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างครูและนักเรียนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนางานของสถานศึกษา ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารมีการทำ MOU กับหลายโรงเรียน ซึ่งเป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือโรงเรียนในหลายด้าน” (เอฟ, 31 มกราคม 2569) ขณะเดียวกัน ผู้บริหารยังมีการสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อช่วยลดภาระงานของครู เช่น การจ้างเหมาบริการในบางงานของโรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “งานอาหารกลางวันก็ใช้วิธีการจ้างเหมาคนในหมู่บ้าน เพื่อลดภาระงานของครู” (บี, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีโอกาสดำเนินงานความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนและการกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาดังกล่าวเกิดจากทั้งการสนับสนุนของผู้บริหาร การเรียนรู้ร่วมกันของครูภายในโรงเรียน และความสามารถของครูรุ่นใหม่ในการปรับตัวและบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ปรากฏเป็น 3 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ การพัฒนาวิชาชีพครู ศักยภาพของครูรุ่นใหม่ การนำงานต้นแบบมาบูรณาการกับรายวิชา

2.1 การพัฒนาวิชาชีพครู

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเข้ารับการอบรมในรูปแบบออนไซต์และออนไลน์ รวมถึงการสนับสนุนให้ครูส่งผลงานทางวิชาการหรือผลงานนวัตกรรม เช่น การนำเสนอผลงานในรูปแบบ Best Practice ซึ่งช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และได้รับการยอมรับในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ครูยังสามารถเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า โดยมีการสอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู เช่น การส่งเสริมให้เข้าร่วมการอบรม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ส่งเสริมอบรม ทั้งออนไซต์ ออนไลน์ ส่งเสริมเต็มที่เรื่องพัฒนาทางวิชาชีพ หรือแม้แต่ส่งผลงานด้วย best practice จนทำให้ครูที่ได้รางวัลระดับประเทศถึง 2 คน” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “สอบถามจากผู้รับผิดชอบงานที่มีลักษณะคล้ายกัน มีพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือเรา” (อี, 31 มกราคม 2569)

2.2 ศักยภาพของครูรุ่นใหม่

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษาเป็นครูรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ สามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ครูยังสามารถนำประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนหรือการทำงานในปีที่ผ่านมา มาปรับใช้กับการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานทั้งด้านการสอนและการกิจอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับมาเป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้เข้าใจเนื้องานได้ไว และทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ไว” (เอ, 31 มกราคม 2569) และ “ถ้าวางแผนดี จะไม่กระทบ... หากงานเร่งด่วนจริง ๆ ถ้าไม่เร่งด่วน ก็ต้องสอนก่อน ค่อยทำงานเสริมในเวลาว่าง จัดลำดับความสำคัญ” (ดี, 31 มกราคม 2569) ขณะเดียวกัน ครูบางส่วนยังสะท้อนถึงทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

โดยมองว่าการได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติมเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ ดังคำกล่าวที่ว่า “คิดว่าภาระงานคือ ‘โอกาส’ การมอบโอกาสให้เราเรียนรู้งาน” (เอฟ, 31 มกราคม 2569)

2.3 การนำงานด้านบูรณาการกับรายวิชา

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ครูมีการปรับรูปแบบการทำงานโดยนำภารกิจหรืองานโครงการต่าง ๆ มาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินไปพร้อมกับการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม และช่วยลดผลกระทบต่อเวลาในการสอนของครู โดยการนำกิจกรรมหรือโครงการของโรงเรียนมาปรับใช้ในชั้นเรียน เช่น การจัดโครงงานหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับเนื้อหาในรายวิชา ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมจริง และทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนสามารถดำเนินไปพร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังคำกล่าวที่ว่า “โครงการของหายได้คืน ป.1 โครงการยิ้มใส่ให้สวย ชั้นอนุบาล... ซึ่งสอดคล้องอยู่ในแต่ละห้องเรียนอยู่แล้ว” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ใช้เวลาช่วงเลิกเรียนในการทำโครงการ เพราะโครงการสอดคล้องกับรายวิชาอยู่แล้ว จึงนำมาปรับประยุกต์ใช้งานได้” (ซี, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูมีการปรับตัวและประยุกต์ใช้รูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก หมายถึง สถานการณ์ที่ครูต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่และนโยบายที่ได้รับมอบหมาย แม้ในบางครั้งจะเป็นงานที่เพิ่มภาระหรืออยู่นอกเหนือจากความคุ้นเคยของตน แต่ครูไม่สามารถปฏิเสธงานดังกล่าวได้ เนื่องจากเป็นภารกิจที่หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารมอบหมายให้ดำเนินการ ส่งผลให้ครูต้องปรับตัวและรับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ปรากฏเป็น 1 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ ขอบเขตหน้าที่ที่ไม่สามารถปฏิเสธได้

3.1 ขอบเขตหน้าที่ที่ไม่สามารถปฏิเสธได้

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ครูไม่สามารถเลือกรับหรือปฏิเสธงานบางประเภทได้ เนื่องจากงานหลายอย่างเป็นภารกิจที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายหรือแนวทางที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานดังกล่าวแม้ว่าจะเป็นงานที่เพิ่มภาระในการปฏิบัติงานก็ตาม ดังคำกล่าวที่ว่า “เหตุผลที่เราเลือกไม่ได้งานที่เขตพื้นที่ส่งมาเป็นแบบไหน เช่น การสอบ O-NET, NT, ศิลปหัตถกรรม” (เอฟ, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูต้องปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด แม้ว่าบางครั้งจะไม่สามารถเลือกหรือปฏิเสธงานบางประเภทได้ก็ตาม

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเจียม ในระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่อสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแนวคิดเรื่อง การจ้างงานอย่างเจียม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อสถานศึกษา จากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ปรากฏออกเป็น 2 ประเด็นหลัก (theme) ได้แก่

1. ผลกระทบระดับบุคคล หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการปฏิบัติงานและการรับผิดชอบภาระงานในสถานศึกษา ทั้งในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง รวมถึงผลกระทบต่อความเป็นอยู่ สุขภาวะ และการดำเนินชีวิตส่วนตัวของครู โดยผลกระทบดังกล่าวอาจมีทั้งด้านบวกที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และด้านที่ต้องมีการปรับตัวในการจัดการเวลาและภาระงานให้เหมาะสม ทั้งนี้ปรากฏเป็น 2 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความเป็นอยู่และสุขภาวะ

1.1 ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การได้รับมอบหมายภาระงานและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ส่งผลให้ครูมีโอกาสนพัฒนาตนเองและสร้างผลงานทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของตน รวมถึงการสร้างผลงานเพื่อใช้ประกอบการประเมินวิทยฐานะในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสบการณ์ในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ครูได้มีบทบาทในด้านอื่น ๆ เช่น การเป็นวิทยากรหรือการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ดังคำกล่าวที่ว่า “ก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทำให้ได้รับผลงาน ได้รับประสบการณ์ ทำให้มี passion เป็นวิทยากรพิเศษ” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับ

คำกล่าวที่ว่า “อยากรับผิดชอบงานตรงนี้ที่ใหญ่มากขึ้น เพื่อที่จะไปเลื่อนประเมินวิทยฐานะของตนเอง” (ตี, 31 มกราคม 2569) นอกจากนี้ ครูบางส่วนยังสะท้อนว่า การได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติมช่วยสร้างประสบการณ์และผลงานที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองในอนาคต ดังคำกล่าวที่ว่า “การได้รับงานเพิ่มเติม ถือเป็นผลดี เนื่องจากที่เคยไปสอบข้าราชการล่าสุด ได้นำผลงานการทำโครงการไปประกอบการสอบ เป็นผลตอบรับที่ดี ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ตัวเอง” (ซี, 31 มกราคม 2569)

1.2 ความเป็นอยู่และสภาวะ

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า ภาระงานของครูอาจส่งผลต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวและสภาวะของครูในบางช่วงเวลา โดยครูจำเป็นต้องบริหารจัดการเวลาในการทำงานให้เหมาะสม เนื่องจากต้องรับผิดชอบทั้งงานสอนและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย บางครั้งครูจำเป็นต้องใช้เวลานอกเหนือจากเวลาราชการในการดำเนินงาน เช่น การทำงานหลังเลิกเรียน หรือการใช้เวลาส่วนตัวเพื่อทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ต้องเอางานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมนี้เข้าไปแทรกตัวขึ้นมาทำ หรือใช้เวลาอกในการทำงาน เช่น เลิกเรียน 15.30 น. ทำงานต่อถึงเวลา 18.30 น.” (บี, 31 มกราคม 2569) ในด้านการจัดการเรียนการสอน ครูบางส่วนสะท้อนว่า ภาระงานที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้มีเวลาในการเตรียมการสอนลดลง เนื่องจากต้องแบ่งเวลาไปดำเนินงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “เวลาในการเตรียมการเรียนการสอน ก็จะมีน้อย” (อี, 31 มกราคม 2569) อย่างไรก็ตาม ครูบางส่วนมองว่าสามารถจัดการภาระงานได้ หากมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าวางแผนดี จะไม่กระทบ” (ดี, 31 มกราคม 2569) ในด้านสุขภาพจิต ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่า แม้บางช่วงเวลาจะรู้สึกเหนื่อยล้าหรือมีความกดดันจากภาระงาน แต่โดยรวมยังสามารถปรับตัวและรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “สุขภาพใจ มีวันที่รู้สึกน้อย ๆ เหนื่อย ๆ บ้าง แต่ทุกวันนี้ก็ยังโอเคอยู่กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย” (ปี, 31 มกราคม 2569) อย่างไรก็ตาม ในบางช่วงที่ภาระงานเข้ามาพร้อมกันจำนวนมาก อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกกดดันหรือความเครียดของครูได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “สุขภาพจิตจะมีกระทบบ้างเป็นบางช่วง ในช่วงเวลาที่งานเข้ามาพร้อม ๆ กันจำนวนมาก” (เอฟ, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาระงานของครูมีผลกระทบต่องานพัฒนาวิชาชีพและการดำเนินชีวิตส่วนตัวของครู โดยครูจำเป็นต้องปรับตัวและบริหารจัดการเวลาในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว

2. ผลกระทบระดับองค์กร หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษาอันเนื่องมาจากการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของครูในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามนโยบายและบรรลุป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการพัฒนาโครงการ การสร้างผลงานเชิงประจักษ์ และการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ปรากฏเป็น 1 ประเด็นย่อย (sub theme) ดังนี้ ความสำเร็จของสถานศึกษา

2.1 ความสำเร็จของสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การดำเนินงานของครูภายใต้ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้สถานศึกษามีผลงานและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากครูมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาผลงานและยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า “หากไม่ส่งผลงานเลย ก็จะเสียเวลาที่ผ่านมา ยกตัวอย่างเช่น โครงการสถานศึกษาสีขาว ซึ่งอยู่ในระดับทองอยู่แล้ว มีโอกาสก็จะผลักดันให้โรงเรียนส่งระดับเพชรต่อไป ซึ่งมีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดไว้หมดแล้ว” (เอ, 31 มกราคม 2569) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ด้วยภาระงานที่เยอะ ทำให้มีผลงานเยอะ โรงเรียนไม่เคยขาดผลงานเลย ผลงานเด่น ๆ ของครูเนื่องจากภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น โครงการสถานศึกษาสีขาวระดับทอง โรงเรียนคุณธรรมสามดาว” (ปี, 31 มกราคม 2569) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาระงานที่ครูได้รับมอบหมายมีส่วนช่วยผลักดันให้สถานศึกษาสามารถสร้างผลงานและความสำเร็จในระดับองค์กร ส่งผลให้โรงเรียนมีผลงานเชิงประจักษ์และได้รับการยอมรับในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและผลกระทบของแนวคิด เรื่อง การจ้างงานอย่างเจียม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 สามารถอภิปรายผลได้ว่า บริบทของสถานศึกษามีลักษณะเฉพาะที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ภาระงานของครูที่มีทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยนำแนวคิดการจ้างงานอย่างเจียม มาใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว

ผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวคิดการจ้างงานอย่างเจียม ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ภาระงานของครูในสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลงนโยบายตลอดเวลา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีได้เกิดขึ้นจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผลมาจากแรงกดดันเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาไทยที่มีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kiyik Kicir (2024 a) ที่อธิบายว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนำแนวคิด Quiet Hiring มาใช้ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนการสรรหาที่สูงขึ้น และความต้องการใช้ศักยภาพของบุคลากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยองค์กรจะมุ่งใช้บุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายบทบาทมากขึ้น จะเห็นได้ว่าเป็นความสอดคล้องเชิงประจักษ์กับแนวคิดของ Yikilmaz (2022) ที่อธิบายว่าการจ้างงานอย่างเจียมมักปรากฏในรูปของการขยายบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเดิมเพื่อรองรับภารกิจขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาผ่านองค์ประกอบของการจ้างงานอย่างเจียม ได้แก่ ด้านแหล่งทรัพยากร (Source) ด้านการติดตามกำกับ (Monitoring) ด้านการออกแบบและพัฒนา (Design) และด้านต้นทุน (Cost) พบว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องในเชิงโครงสร้างและกระบวนการ กล่าวคือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูในฐานะทรัพยากรหลัก (Source) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ครูต้องปฏิบัติงานหลายบทบาท ขณะเดียวกัน ผู้บริหารมีการติดตาม กำกับ และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม (Monitoring) ซึ่งเชื่อมโยงกับรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นตามบริบท นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพครูและการบูรณาการงานเข้ากับการเรียนการสอน (Design) ยังสะท้อนถึงการปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้น และทั้งหมดนี้นำไปสู่การลดต้นทุนและลดความจำเป็นในการจ้างบุคลากรใหม่ (Cost) ซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดของ Kiyik Kicir (2024 a)

ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มภาระงานของครู ครูจำเป็นต้องรับผิดชอบทั้งงานประจำ งานเร่งด่วน และงานตามนโยบายใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands–Resources Model: JD-R Model) (Bakker & Demerouti อ้างถึงใน สุชาดา ศรีจำปา, 2564) ที่อธิบายว่า เมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องในงาน (Job Demands) สูงเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ จะส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า ความเครียด และภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของครูที่ต้องปฏิบัติงานหลายด้านพร้อมกัน ทั้งงานสอน งานเอกสาร และงานนโยบายจากต้นสังกัด จึงทำให้ครูต้องพยายามบริหารจัดการเวลาและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bakker (2007) ที่พบว่า ข้อเรียกร้องในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Bakker & Demerouti อ้างถึงใน สุชาดา ศรีจำปา, 2564)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายตลอดเวลา ยังสะท้อนลักษณะของการบริหารแบบบนลงล่าง (Top–Down) ในระบบราชการไทย ซึ่งผู้บริหารและครูจำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางจากหน่วยงานต้นสังกัด แม้บางครั้งจะส่งผลให้เกิดภาระงานเพิ่มเติม สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract) ของ Rousseau (1995) (อ้างถึงใน ปิยะนุช ทองเงิน, 2557) ที่อธิบายว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับ

ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังเดิม อาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่สมดุลหรือรู้สึกถึงการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม ในบริบทของครูไทย บุคลากรจำนวนมากยังคงปฏิบัติงานต่อไป เนื่องจากความมั่นคงของวิชาชีพราชการ ความสัมพันธ์ในองค์กร และค่านิยมด้านความเสียสละของวิชาชีพครู

ในด้านลักษณะการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเกิดภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างเจียบให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการปรับรูปแบบการสั่งการและการสนับสนุนให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey and Blanchard ที่ระบุว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปริมาณการสั่งการ การสนับสนุนทางสังคม และระดับความพร้อมของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระดับความพร้อมของผู้ตาม และลักษณะของงาน โดยผู้บริหารจะต้องผสมผสานทั้งพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน วาতিต บุญใบ, ไชยา ภาวะบุตร, ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2566) กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่ต้องการความชัดเจนและความรวดเร็ว ผู้บริหารอาจใช้รูปแบบผู้นำแบบสั่งการ (Telling) ขณะที่ในบริบทที่ต้องการสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจ อาจใช้รูปแบบผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือแบบมีส่วนร่วม (Participating) และเมื่อครูมีความพร้อมสูง ผู้บริหารสามารถมอบหมายงาน (Delegating) เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ แนวทางดังกล่าวสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความเหมาะสมของภาวะผู้นำในบริบทสถานศึกษา

ผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารใช้การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) และมีบทบาทในการสนับสนุนครูสะท้อนรูปแบบผู้นำแบบขายความคิด (Selling) และแบบมีส่วนร่วม (Participating) ซึ่งช่วยให้ครูสามารถรับรู้เป้าหมายของงานและปรับตัวต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่แสดงศักยภาพ และการบูรณาการงานด้านเข้ากับการจัดการเรียนการสอน ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากกว่าการควบคุมบุคลากรตามรูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิม

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังค้นพบ “ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก” ของครู ซึ่งสะท้อนว่าครูจำนวนมากไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ แม้งานดังกล่าวจะอยู่นอกเหนือขอบเขตหน้าที่เดิมก็ตาม สถานการณ์นี้สะท้อนลักษณะเฉพาะของระบบราชการไทยที่ให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชา ความเกรงใจ และวัฒนธรรมองค์กรแบบรวมศูนย์ ส่งผลให้ครูจำเป็นต้องยอมรับการระงับงานเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสียของแนวคิด Quiet Hiring ตามที่ Aysel Arslan (2025) อธิบายว่า หากองค์กรมอบหมายงานเพิ่มโดยไม่มีการสนับสนุนที่เหมาะสม อาจส่งผลให้บุคลากรเกิดภาวะหมดไฟ แรงจูงใจลดลง และรู้สึกไม่เป็นธรรมในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดสัญญาทางจิตวิทยา (Robinson & Rousseau อ้างถึงใน ปิยะนุช ทองเงิน, 2557) ในประเด็นความไม่สมดุลระหว่างความคาดหวังกับภาระงาน กล่าวคือ เมื่อครูต้องรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นโดยไม่สามารถปฏิเสธได้ จะนำไปสู่ความรู้สึกไม่เป็นธรรมและความเครียด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะดังกล่าวส่งผลเชิงลบต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการจ้างงานอย่างเจียบส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยในระดับบุคคล พบทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ กล่าวคือ ครูบางส่วนได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ และมีความก้าวหน้าในสายงานจากการได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aysel Arslan (2025) ที่อธิบายว่า Quiet Hiring สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจ พัฒนาทักษะที่หลากหลาย และสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรได้ หากองค์กรมีการสนับสนุนที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิด Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti อ้างถึงใน สุชาติ ศรีจำปา, 2564) จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องทั้งในมิติของ ข้อเรียกร้องในงาน (Job Demands) และ ทรัพยากรในงาน (Job Resources) กล่าวคือ ภาระงาน

ที่เพิ่มขึ้นจากการจ้างงานอย่างเงียบเป็นข้อเรียกร้องในงานที่อาจนำไปสู่ความเครียด ขณะที่การสนับสนุนจากผู้บริหาร การพัฒนาศักยภาพ และโอกาสในการเรียนรู้ เป็นทรัพยากรในงานที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aysel Arslan (2025) ที่ระบุว่าความท้าทายในการทำงานสามารถกระตุ้นการพัฒนาและแรงจูงใจได้ หากมีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ในระดับองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การจ้างงานอย่างเงียบช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามนโยบาย บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสำเร็จของสถานศึกษาได้ แม้จะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kiyik Kicir (2024 b) ที่ระบุว่า Quiet Hiring เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ลดต้นทุนในการสรรหาบุคลากรใหม่ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยค้นพบองค์ความรู้ใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะต่อบริบทของข้าราชการครูไทย กล่าวคือ การจ้างงานอย่างเงียบในบริบทสถานศึกษาไทยมีลักษณะเป็น “การจ้างงานอย่างเงียบเชิงจำป็น” ซึ่งแตกต่างจากบริบทองค์กรเอกชนที่มักใช้แนวคิดดังกล่าวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากในระบบราชการไทย สถานศึกษาต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้าง งบประมาณ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมอบหมายงานเพิ่มเติมหรือปรับบทบาทหน้าที่ให้ครูรับผิดชอบงานหลากหลายมากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน โครงสร้างของระบบราชการที่มีความมั่นคงทางอาชีพ สวัสดิการ และความคาดหวังต่อบทบาทของครูในฐานะผู้เสียสละ ทำให้ครูจำนวนมากยอมรับภาระงานเพิ่มเติม แม้บางส่วนจะอยู่นอกเหนือขอบเขตหน้าที่เดิมหรือส่งผลต่อภาระทางกาย และจิตใจก็ตาม ส่งผลให้การจ้างงานอย่างเงียบในบริบทนี้มีแนวโน้มกลายเป็นกลไกการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และฝังตัวอยู่ในระบบการศึกษาไทย อย่างไรก็ตาม หากการจ้างงานอย่างเงียบดำเนินต่อไปโดยขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู รวมถึงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระยะยาว เนื่องจากครูอาจเกิดความเหนื่อยล้า ลดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียน และลดการดูแลนักเรียนรายบุคคล ดังนั้น การบริหารจัดการการจ้างงานอย่างเงียบในสถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารภาระงานอย่างเหมาะสม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพครู และสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับคุณภาพชีวิตของครู เพื่อให้การจ้างงานอย่างเงียบสามารถเกิดประโยชน์ต่อทั้งครู ผู้เรียน และสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในบริบทสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดการจ้างงานอย่างเงียบสามารถเป็นใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายงานเพิ่มเติมควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องระหว่างศักยภาพของบุคลากรกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อลดผลกระทบด้านภาระงานและความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดังนั้น สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรและการกระจายภาระงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวคิดการจ้างงานอย่างเงียบในบริบทของสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเน้นการสะท้อนมุมมองด้านการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น

1. ควรมีการขยายขอบเขตของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในหลายมิติ โดยเฉพาะการเพิ่มกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้แทนจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอาจมีการรับรู้หรือประสบการณ์ต่อการจ้างงานอย่างเจ็บที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ปกครองและนักเรียนอาจรับรู้ผลกระทบในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

2. ควรมีการเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่างในเชิงบริบท เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ หรือสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ต่างกัน อาจทำให้เห็นความแตกต่างของการนำแนวคิดการจ้างงานอย่างเจ็บไปใช้ในแต่ละบริบทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ปิยะนุช ทองเงิน. (2557). *ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้าวุบัติการณ์ สัญญาทางจิตวิทยา และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานต่อความคงอยู่ในการทำงานของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีในบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย*, [การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2014/TU_2014_5602110297_1201_306.pdf
- วาที บัญใบ, ไชยา ภาวะบุตร และ ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(45), 154-164.
<https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=1352>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุชาติ ศรีจำปา. (2564). *อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำหาย ข้อเรียกร้อง ในงานที่เป็นอุปสรรค และความสามารถในการฟื้นพลัง ต่อความเหนื่อยหน่าย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5136/>
- Aysel Arslan. (2025). Quiet hiring: administrative dimension. *Economic Herald of State Higher Educational Institution*, (1), 35-41.
https://www.researchgate.net/publication/394333816_Quiet_hiring_administrative_Dimension
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Campton, J., Tham, A. and Ting, H. (2023). Quiet quitting – Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128–134. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>
- Jackson I. (2024, July 24). *What is quiet hiring – and is it a good idea?*.
<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1881985/quiet-hiring-%E2%80%93-good-idea>
- Kiyık Kıcı, G. (2024 a). The New Silence Trend for Businesses: Quiet Hiring. *The Journal of Business Science*, 12(3), 1-11. 389-399. <https://doi.org/10.22139/jobs.1523008>
- Kiyık Kıcı, G. (2024 b). The interaction of innovative employer tendency quiet hiring with stakeholders, career management and nepotism. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 125-138. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1581947>
- Lindzon J. (2023). *What is ‘quiet hiring’ and how can it benefit your organization?*.
<https://www.theglobeandmail.com/business/article-what-is-quiet-hiring-and-how-can-it-benefit-your-organization/>
- Marone, M, (2024, April 28). *The real way to quiet hire*. Harvard Business Impact.
<https://www.harvardbusiness.org/the-real-way-to-quiet-hire/>

Monster Resources. (2023, February 14). *Quiet hiring: Is it an opportunity or overwhelming for Employees?.* Monster.

<https://hiring.monster.com/resources/blog/monster-poll-8-in-10-workers-have-been-quiet-hired/>

Rhee M. (2023, February 17). *How to make “quiet hiring” an opportunity, not a punishment.* Training.

<https://trainingmag.com/how-to-make-quiet-hiring-an-opportunity-not-a-punishment/>

Yikilmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A Conceptual investigation. In *Anadolu 10th Internacional Conference On Social Science* (pp. 581-591).