การบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

น.ส.พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาดนตรีศึกษา ภาควิชาศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# Total Rewards Management and Music Teacher's Motivation in Non-Formal Private Music School

Miss Pannapat Kritpet

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Music Education
Department of Art,Music, and Dance Education
FACULTY OF EDUCATION
Chulalongkorn University
Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

| | |
|---|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | การบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ |
| โดย | น.ส.พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์ |
| สาขาวิชา | ดนตรีศึกษา |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนีญา อุทัยสุข |

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

---------- คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

---------- ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสิพันธุ์ แข็งขัน)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนีญา อุทัยสุข)

---------- กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ตระการรุ่ง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์ : การบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ. ( Total Rewards Management and Music Teacher's Motivation in Non-Formal Private Music School) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ดนีญา อุทัยสุข

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ และ 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ประชากรในงานวิจัยนี้ได้แก่ ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 1) กลุ่มตัวอย่างในการสำรวจ 186 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และ 2) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ 12 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ค่าสถิติเชิงบรรยาย อันได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติสหสัมพันธ์ อันได้แก่ ค่าสถิติ Games Howell 2) ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูดนตรีมีความคิดเห็นว่าผลตอบที่ได้รับมากที่สุดจากการสอนดนตรีคือผลแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงินและผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคม ได้แก่ การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x}$ = 4.66, SD = 0.66) การได้เห็นนักเรียนมีความสุขและความพึงพอใจในการมาเรียน ( $\bar{x}$ = 4.62, SD = 0.60) และการได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน ( $\bar{x}$ = 4.61, SD = 0.58) ซึ่งมากกว่าผลตอบแทนรูปแบบเงิน ( $\bar{x}$ = 3.82, SD = 0.54) และผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน ( $\bar{x}$ = 3.77, SD = 0.87) 2) แรงจูงใจหลักในการทำงานของครูสอนดนตรี คือ แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในอาชีพ ( $\bar{x}$ = 4.45, SD = 0.58) แรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับและการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ( $\bar{x}$ = 4.33, SD = 0.67) และแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน ( $\bar{x}$ = 4.26, SD = 0.63) 3) การบริหารผลตอบแทนที่จะส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี ได้แก่ สังคมและบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้บริหารที่มีความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของครู ระบบการบริหารจัดการที่ดี สถานที่และอุปกรณ์ที่พร้อมต่อการเรียนการสอน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สาขาวิชา ดนตรีศึกษา ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280099327 : MAJOR MUSIC EDUCATION

KEYWORD: TOTAL REWARDS MANAGEMENT / TEACHER'S MOTIVATION / NON-FORMAL PRIVATE MUSIC SCHOOL

Pannapat Kritpet : Total Rewards Management and Music Teacher's Motivation in Non-Formal Private Music School. Advisor: Asst. Prof. DNEYA UDTAISUK, Ph.D.

The proposes of this study were 1) to study music teacher's opinions on total rewards management 2) to study music teacher's motivation and 3) to study impact of total rewards management on music teacher's motivation. Mixed methods research was used to collect quantitative and qualitative data. The population in this research were music teachers in non-formal private music school in Bangkok and surrounding areas. The 186 participants were collected by simple random sampling; and 12 participants were collected by using snowball sampling. The research instruments were survey and semi-structured interview. The quantitative data was analyzed using descriptive statistic which were percentage, mean, standard deviation and inferential statistic which is Games-Howell test while qualitative data was analyzed by content analysis.

The results revealed that 1) music teachers are satisfied by non-financial rewards and intrinsic rewards such as good relationship with owner and staffs ( $\bar{x}$ = 4.66, SD = 0.66) student's satisfaction in learning music ( $\bar{x}$ = 4.62, SD = 0.60) and student's development in musical skills ( $\bar{x}$ = 4.61, SD = 0.58) which are more than financial rewards, employment benefits and welfare; 2) music teachers' motivation to work in non-formal private music school were self-actualization needs ( $\bar{x}$ = 4.45, SD = 0.58) esteem needs ( $\bar{x}$ = 4.33, SD = 0.67) and social needs ( $\bar{x}$ = 4.26, SD = 0.63) 3) the non-formal private music school can motivate music teacher by providing good work environment, listening to teacher's opinions. Moreover, the school that has effective operation system, good support from admin staffs, high quality and adequate music instruments attracted music teacher to be willing to work for.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Field of Study: Music Education Student's Signature .....

Academic Year: 2020 Advisor's Signature .....

# กิตติกรรมประกาศ

งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร. สยา ทันตะเวช ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาหัวข้อและการทำงานวิจัย ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอมาโดยตลอด อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ให้กำลังใจในยามที่ผู้วิจัยมีความคิดที่จะล้มเลิกหรือละทิ้งความพยายามโดยเฉพาะในช่วงต้นเริ่มต้นของการทำวิจัย ผู้วิจัยจึงอยากขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สยา เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ตระการรุ่ง กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก ที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทางให้ผู้วิจัยได้เข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษาอย่างชัดแจ้ง อีกทั้งยังได้กรุณาชี้แนะแนวทางในการทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จออกมาเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับที่สมบูรณ์ได้ ขอขอบพระคุณในความเมตตาและความเอาใจใส่ของอาจารย์ที่มีต่อนิสิตเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รังสิพันธุ์ แข็งขัน ประธานเล่มวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำในการทำงานวิจัย ให้ข้อคิดในประเด็นต่าง ๆ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนีญา อุทัยสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ดูแลและให้คำแนะนำผู้วิจัยโดยตลอดมาในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่วันแรกที่ผู้วิจัยได้เข้ามาเป็นนิสิต

คณะครุศาสตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์มิได้เพียงแต่สอนวิชาความรู้ แต่ยังได้ถ่ายทอดคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณความเป็นครู รวมถึงคอยห่วงใยและดูแลชีวิตความเป็นอยู่ในรั้วจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของนิสิต ขอขอบพระคุณในความรักและความเมตตาที่มีต่อศิษย์โดยเสมอมา

ขอขอบคุณเพื่อนครูทุกท่านที่ประกอบอาชีพครูสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล รวมทั้งให้กำลังใจจนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดี ทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่าคณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และกราบขอบคุณบิดา มารดา และผู้มี พระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดแต่เพียงผู้เดียว และยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในงานวิจัย ..... 1

คำถามการวิจัย ..... 6

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ..... 7

ขอบเขตของการวิจัย ..... 7

นิยามศัพท์ ..... 7

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย ..... 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 10

ตอนที่ 1 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ..... 11

1.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ..... 11

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ..... 13

1.3 แรงจูงใจในการทำงานของอาชีพครู ..... 22

ตอนที่ 2 การบริหารผลตอบแทนในองค์การ (Total Reward Management) ..... 27

2.1 แนวคิดการบริหารผลตอบแทนในการทำงาน ..... 27

2.2 ประเภทของผลตอบแทนในการทำงาน ..... 31



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3 ผลตอบแทนของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....34
ตอนที่ 3 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....39
3.1 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....39
3.2 ความคาดหวังของผู้ปกครองจากการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....43
3.3 ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....45
ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย....50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย....53
วิธีดำเนินการวิจัย....55
ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....55
ขั้นที่ 2 การออกแบบการวิจัย....55
ขั้นที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง....56
ขั้นที่ 4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....57
ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล....60
ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล....61
ขั้นที่ 7 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์....62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....63
ตอนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสำรวจ....64
1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง....64
1.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน....66
1.3 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....78
1.4 รูปแบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน....88
ตอนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูดนตรี....92
2.1 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทน....93
2.2 แรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ....100

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 107
ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย ..... 108
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน ในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ..... 108
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ..... 115
ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย ..... 116
2.1 ลักษณะของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ความต้องการและแรงจูงใจในการทำงาน ..... 116
2.2 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและนัยยสำคัญเชิงทฤษฎี ..... 121
2.3 การบริหารผลตอบแทนที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ..... 131
ตอนที่ 3 ข้อจำกัดของงานวิจัย ..... 133
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ..... 134
ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป ..... 134
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ..... 135
บรรณานุกรม ..... 137
ภาคผนวก ..... 138
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 139
ภาคผนวก ข รายนามผู้ที่เกี่ยวข้อง ..... 145
ภาคผนวก ค ประกาศกรุงเทพมหานครเรื่องสั่งปิดสถานที่ชั่วคราว ..... 147
ประวัติผู้เขียน ..... 151

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# สารบัญตาราง

**หน้า**

ตารางที่ 2.1 ตารางเทียบทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow กับความต้องการของพนักงาน...15

ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบปัจจัย ในทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factors Theory....18

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง .....65

ตารางที่ 4.2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน.....66

ตารางที่ 4.3 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก.....67

ตารางที่ 4.4 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอาชีพหลัก .....71

ตารางที่ 4.5 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอายุ .....73

ตารางที่ 4.6 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอายุ .....77

ตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ.....78

ตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก.....79

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอาชีพ.....83

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำแนกตามอายุ .....84

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอายุ .....88

ตารางที่ 4.12 ผลวิเคราะห์ลำดับความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก .....89

ตารางที่ 4.13 ผลวิเคราะห์ลำดับความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอายุ .....91

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์.....93



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# สารบัญภาพ

**หน้า**

ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ Expectancy Theory ..... 19

ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ Equity Theory ..... 20

ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ..... 24

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 52

ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย ..... 54

ภาพที่ 5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ..... 126

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# บทที่ 1
# บทนำ

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในงานวิจัย**

การเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบได้รับความนิยมจากผู้ปกครองและนักเรียนอย่างมากในปัจจุบัน ประเทศไทยมีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบอยู่หลายแห่ง ทั้งโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในรูปแบบแฟรนไชส์ และโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ไม่ใช่แฟรนไชส์ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ คือ โรงเรียนที่อยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดอยู่ในโรงเรียนประเภทศิลปะและกีฬา 15(2) ข้อมูลจากปี 2562 ประเทศไทยมีโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทศิลปะและกีฬาจำนวนทั้งสิ้น 765 แห่ง มีครูจำนวน 71,927 คน และมีนักเรียนมากถึง 1,529,312 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2562) เนื่องด้วยโรงเรียนเอกชนนอกระบบเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการ การบริหารการศึกษา ระยะเวลาเรียน การใช้หลักสูตรและวิธีการวัดประเมินที่ยืดหยุ่น ดังนั้นการเรียนการสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบแต่ละแห่งจึงมีการใช้หลักสูตร มีรูปแบบการเรียนและการกำหนดระยะเวลาเรียนที่แตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละโรงเรียนและตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย การเรียนที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้เรียนสามารถกำหนดวันและเวลาเรียนที่สะดวก สามารถเลือกเครื่องดนตรีและแนวเพลงที่ต้องการเรียนได้ตามที่สนใจ รวมถึงเลือกว่าจะเรียนเพื่อสอบวัดระดับทางดนตรีหรือเรียนตามบทเรียนเพื่อความเพลิดเพลินโดยไม่ต้องเข้าสอบวัดประเมินอย่างเป็นทางการได้ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การส่งบุตรหลานเรียนดนตรีเพิ่มเติมในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นเกิดจากการที่ผู้ปกครองตระหนักถึงคุณประโยชน์และเห็นคุณค่าของดนตรีและคาดหวังให้บุตรหลานได้รับประโยชน์จากการเรียนดนตรีทั้งทางตรงและทางอ้อม ณรุทธ์ สุทธจิตต์ (2561) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนดนตรีโดยแบ่งเป็นสองประเภท คือ 1) ผลประโยชน์ทางตรง ได้แก่ สามารถปฏิบัติเล่นเครื่องดนตรีได้ ได้สัมผัสกับความสุนทรีย์ของดนตรี และ 2) ผลประโยชน์ทางอ้อม ได้แก่ ฝึกฝนให้มีสมาธิ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาสมองและความจำ ช่วยให้มีความมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก จากการศึกษาความคาดหวังของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานมาเรียนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ (Namsoon, 2004; จีรฎา จีรอัศวพงศ์, 2561; พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์,

2564) พบว่าวัตถุประสงค์หลักของผู้ปกครองคือ ต้องการให้การเรียนดนตรีช่วยพัฒนาสมาธิและพัฒนาสติปัญญาของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้รู้จักดนตรีและมีความสุขผ่อนคลาย โดยจะพบว่าในปัจจุบันผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีเพื่อพัฒนาผู้เรียนในองค์รวมมากกว่าการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านดนตรีเพียงอย่างเดียวหรือมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความสามารถทางดนตรีเป็นเลิศ โดยส่วนมากมิได้คาดหวังให้ผู้เรียนเข้าศึกษาต่อทางด้านดนตรีในระดับมหาวิทยาลัยหรือเรียนดนตรีเพื่อเป็นนักดนตรีอาชีพ

จากที่ข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนดนตรีสามารถจัดรูปแบบการเรียนการสอนให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ปกครองและผู้เรียนได้โดยการจัดชั้นเรียนที่มีกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความสุข สนุกสนาน เน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมพัฒนาการด้านสมาธิและเสริมทักษะทางสมอง มีการจัดเวทีการแสดงเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนกล้าแสดงออก อย่างไรก็ตามการเรียนการสอนดนตรียังคงต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการศึกษาดนตรีที่ถูกต้อง กล่าวคือ ผู้เรียนต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีดนตรีและต้องสามารถปฏิบัติดนตรีได้ดีด้วย จึงมิใช่ว่าโรงเรียนจัดการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นที่ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวโดยมองที่ความต้องการของผู้ปกครองโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งถือเป็นความท้าทายของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพขณะเดียวกันต้องทำตามความต้องการของผู้ปกครองด้วย โรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นมีบุคคลากรครูดนตรีที่ดี เนื่องจาก “ครูดนตรี” เป็นผู้ที่สัมผัสกับผู้เรียนในชั้นเรียนโดยตรง เป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ ถ่ายทอดทักษะและปลูกฝังทัศนคติทางด้านดนตรีที่ดีให้แก่ผู้เรียน อีกทั้งเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและชี้แนะแนวทางการเรียนดนตรีให้กับผู้เรียนด้วย ครูดนตรีที่ดีต้องทำความเข้าใจความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนและวางแผนปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนให้เข้ากับผู้เรียนเพื่อให้การเรียนดนตรีนั้นมีคุณภาพมากและตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ครูดนตรีที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการเรียนของผู้เรียน (Cansoy, 2020; Shen, Benson & Huang, 2014) ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีนโยบายการบริหารจัดการบุคคลากรครูดนตรี ได้แก่ มีการคัดเลือกครูดนตรีที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สนับสนุนพัฒนาการทำงานของครูดนตรีและมีการบริหารผลตอบแทนที่จูงใจให้ครูดนตรีที่ดีทำงานกับโรงเรียนในระยะยาว (กนกวรรณ ศุภสิริ โรจน์, 2557; เจษฎา สุขสนิท, 2561; นวพรรณ อังอินสมบัติ และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2561)

การบริหารจัดการบุคลากรครูดนตรีให้มีประสิทธิภาพเป็นพันธกิจหลักของโรงเรียนดนตรี การบริหารจัดการบุคคลากรครูดนตรีเพื่อให้ได้ครูดนตรีที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Job

Performance) ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกครูดนตรีที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม (Capacity to Perform) 2) การบริหารผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความผูกพันธ์ให้ครูทำงานที่โรงเรียนในระยะยาว (Willingness to Perform) และ 3) การให้โอกาสในการทำงาน (Opportunity to Perform) (Blumberg & Pringle, 1982) ในการคัดเลือกครูดนตรี โรงเรียนสามารถวางแนวทางการพิจารณาโดยดูจากประวัติการศึกษา เช่น เป็นผู้ที่จบการศึกษาด้านดนตรีโดยตรงในระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้มีประกาศนียบัตรรับรองความสามารถทางดนตรีจากสถาบันต่าง ๆ อาทิเช่น Trinity College London หรือ (Associated Board of the Royal Schools of Music) ABRSM เป็นต้น หรือเป็นผู้ที่ผ่านการทดสอบความสามารถในการปฏิบัติดนตรี มีความรู้ในทฤษฎีดนตรี จิตวิทยาในการสอนและประสบการณ์การสอน เป็นต้น ซึ่งโดยมากแต่ละโรงเรียนจะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกครู ในด้านการให้โอกาสในการทำงาน หมายถึงการให้โอกาสในการสอนรวมถึงให้ครูมีอิสระในการวางแผนการสอนให้กับผู้เรียนแต่ละคน

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ (ณัฐธิดา กิ่งเงิน, 2560; ศิริพร อยู่แก้ว และนุกูล แดงภูมี, 2561; นวพรรณ อังอินสมบัติ และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2561) พบว่าปัญหาเกี่ยวกับครูดนตรีที่พบในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ได้แก่ ปัญหาครูลาออกกลางคันระหว่างคอร์สเรียน การเปลี่ยนครูผู้สอนบ่อยอันทำให้นักเรียนขาดความต่อเนื่องในการเรียน ครูไม่มีความกระตือรือร้นในการสอน ครูไม่วางแผนการสอนและไม่ติดตามการเรียนของนักเรียน ไม่มีความทุ่มเทในการทำงาน ครูลาสอนบ่อยและมักปัญหาเรื่องวินัยการมาทำงานไม่ตรงเวลา ซึ่งพบว่าปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งเกิดจากลักษณะของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ทำงานสอนดนตรีเป็นลักษณะแบบอาชีพอิสระ (Freelance) โดยถูกจ้างงานแบบไม่มีการกำหนดรายได้ขั้นต่ำ (Zero-Hour Contract) กล่าวคือได้รับรายได้จากการสอนเป็นรายชั่วโมงตามที่สอนจริงและเข้าทำงานในโรงเรียนเฉพาะวันและเวลาที่มีตารางสอนหรือมีการนัดหมายนักเรียนมาเรียนเท่านั้น อาจมีหรือไม่มีสัญญาจ้างงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรจึงทำให้มีความเสี่ยงจากการถูกเลิกจ้างหรือขาดรายได้หากนักเรียนหยุดเรียน Lopes & Dewan (2014) จึงทำให้ครูดนตรีไม่มีรายได้ต่อเดือนที่มั่นคง ต้องทำงานทุกวันโดยเฉพาะวันหยุดเสาร์อาทิตย์และอาจต้องรับผิดชอบทำงานอื่นนอกจากการสอนควบคู่ไปด้วย เช่น งานประจำ งานอาชีพอื่น ๆ หรือการศึกษาสำหรับครูดนตรีที่ยังมีสถานภาพเป็นนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้ครูเกิดปัญหาความเครียด ปัญหาการจัดสรรเวลา จึงตามมาด้วย การเข้างานสาย การลาสอนบ่อย ไม่มีเวลาฝึกฝนและพัฒนาฝีมือของตนเอง รวมทั้งไม่มีเวลาจัดเตรียมแผนการสอนและวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน (ณัฐธิดา กิ่งเงิน, 2559)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ทำงานที่เดียวกันนั้น อาจมีความหลากหลายเป็นอย่างมากในด้านพื้นฐานครอบครัว รายได้ การศึกษา อายุและอาชีพหลักในการทำงาน โดยจะพบว่าครูที่ประสบปัญหาเรื่องรายได้มีแนวโน้มเปลี่ยนสถานที่สอนตามจำนวนเด็กนักเรียนที่แต่ละโรงเรียนมีให้สอน รับงานสอนเองตามบ้านนักเรียนที่ได้ค่าตอบแทนต่อชั่วโมงที่มากกว่าด้วยความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ ในขณะที่มีครูที่มาจากพื้นฐานครอบครัวฐานะดี มีอาชีพการทำงานหลักที่มั่นคง มีรายได้ที่เพียงพออยู่แล้ว มักจะทำงานสอนในโรงเรียนดนตรีที่มีระบบการสนับสนุนการทำงานของครูดนตรีในการประสานงานระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครอง โดยครูดนตรีกลุ่มนี้มาทำงานสอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมเพื่อใช้เวลาว่างประกอบอาชีพที่ตนเองรัก ซึ่งพบว่าครูที่จบการศึกษาทางด้านดนตรีในระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ มักมาจากครอบครัวที่มีพื้นฐานรายได้ดีเพราะการเรียนดนตรีในระดับมหาวิทยาลัยมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ามากเมื่อเทียบกับการเรียนในสาขาวิชาอื่น ๆ ครูดนตรีกลุ่มนี้จึงอาจมีความต้องการที่แตกต่างไปจากกลุ่มครูที่ต้องพึ่งพารายได้จากงานสอนเพื่อดำรงชีพเป็นหลัก เช่น ต้องการมีสังคมเพื่อนที่เล่นดนตรี ต้องการพัฒนาตนเอง ต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการประสบความสำเร็จในการสอนและสร้างนักดนตรี เป็นต้น ในขณะเดียวกันหากครูกลุ่มนี้ได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีหรือพบเจอสภาวะแวดล้อมปัจจัยที่ไม่พึงพอใจอาจตัดสินใจลาออกได้โดยง่ายเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องพึงพารายได้จากการสอนดนตรี สภาวะนี้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งกล่าวว่ามนุษย์จะมีความต้องการในเรื่องที่เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตก่อน ในที่นี้หมายถึงรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน แล้วจึงจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ การต้องการความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เนื่องจากครูดนตรีเป็นวิชาชีพที่ผนวกเอกลักษณ์ของความเป็นครูและความเป็นนักดนตรีรวมอยู่ด้วยกัน ความต้องการและจิตวิญญาณในการประกอบอาชีพของครูดนตรีจึงมีความแตกต่างไปจากอาชีพอื่น จึงทำให้ทฤษฎีหรือรูปแบบการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการที่ใช้ในองค์กรธุรกิจอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งรูปแบบของโรงเรียนในระบบที่มีการจ้างครูแบบเป็นพนักงานประจำอาจไม่เข้ากับบริบทของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ดังนั้นจึงถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ต้องทำความเข้าใจความเป็นนักดนตรี ละครูดนตรี รวมทั้งต้องเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรครูดนตรีแต่ละกลุ่มอาชีพที่อาจมีแรงจูงใจในการทำงานและเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน โรงเรียนต้องมีวิธีการบริหารผลตอบแทนที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมี

หลักการปฏิบัติที่ยุติธรรมและยืดหยุ่นเพื่อรักษาครูที่ดีให้ทำงานในระยะยาว ในขณะเดียวกันต้องมีกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรมีมาตรฐาน มีความยุติธรรมและคงคุณภาพทางด้านวิชาการที่มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลักตามจรรยาบรรณของการดำเนินธุรกิจการศึกษา ทั้งนี้ในปัจจุบันยังไม่มีทฤษฎีหรือหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผลตอบแทนครูดนตรีที่มีประสิทธิภาพที่เฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ในด้านการบริหารผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความผูกพันให้ครูทำงานที่โรงเรียนในระยะยาวยังคงเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญและมีความระมัดระวังในการจัดการ เนื่องจากโรงเรียนต้องบริหารการจ่ายผลตอบแทนอันเป็นต้นทุนของโรงเรียนขณะเดียวกันต้องให้ผลตอบแทนที่เพียงพอและเป็นที่พึงพอใจของครูด้วย นอกจากนี้แนวทางในการบริหารผลตอบแทนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบแต่ละแห่งในปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับมุมมองและนโยบายทางธุรกิจของโรงเรียน อำนาจการต่อรองระหว่างโรงเรียนกับครู รวมทั้งลักษณะของกลุ่มครูดนตรีที่ทำงานในโรงเรียน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑลย่อมมีอำนาจต่อรองกับครูมากกว่า เนื่องในพื้นที่มีจำนวนครูดนตรีมาก การเดินทางสะดวก ในขณะที่โรงเรียนต่างจังหวัดโดยเฉพาะจังหวัดเล็กจะมีปัญหาขาดแคลนครูดนตรีและอาจต้องสนับสนุนค่าที่พักและค่าเดินทางพิเศษให้แก่ครูเพื่อให้ครูไปทำงาน เป็นต้น บางโรงเรียนอาจให้ค่าตอบแทนพิเศษกับครูที่มีคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ครูที่สอนดนตรีเป็นภาษาอังกฤษ ครูที่สามารถสอนเด็กเล็กหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้โรงเรียนที่เป็นระบบแฟรนไชส์ ที่ต้องมีการบริหารหลายสาขามักจะมีแนวทางกำหนดผลตอบแทนให้ครูที่เป็นมาตรฐาน มีระบบการคัดเลือกครูเพื่อเข้าไปทำงานสอนตามสาขาต่าง ๆ บางแห่งอาจมีระบบการขึ้นค่าตอบแทนตามระดับของผู้เรียนหรือตามระดับขั้นและประสบการณ์ของครูผู้สอน นอกจากนี้ในสถาบันดนตรีบางแห่งมีการให้สิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูดนตรีเพิ่มเติม เช่น การเข้าอบรมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การให้ประกันอุบัติเหตุคุ้มครองวงเงิน การมอบส่วนลดในการซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนจริงยังคงขึ้นอยู่กับนโยบายและทัศนคติของผู้บริหารสาขา เช่น การให้ค่าเดินทางพิเศษ ให้โบนัสพิเศษตามผลงาน การให้ค่าจ้างพิเศษเมื่อครูจัดงานแสดงให้แก่นักเรียน เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อสังเกตว่ารูปแบบผลตอบแทนที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการที่แท้จริงของครูดนตรีและมีส่วนในการสร้างส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีมากน้อยเพียงใด และโรงเรียนสามารถพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้ผลตอบแทนเป็นอย่างไรได้บ้าง เพื่อให้การบริหารผลตอบแทนในการทำงานของครูดนตรีมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์มากที่สุดทั้งต่อครูดนตรีและต่อโรงเรียน เพราะเมื่อครู

ดนตรีมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้วย่อมจะส่งผลไปต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลลัพธ์ทางการสอนและการเรียนของนักเรียน (Chonko, Tanner & Weeks, 1992; Khan, Waqas & Muneer, 2017) ทั้งนี้ในปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยใดในประเทศไทยที่ศึกษาถึงผลกระทบของผลตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ ที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าการศึกษาเรื่องการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จะเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อทั้งผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ครูสอนดนตรีและบุคคลากรทางด้านดนตรีศึกษา โดยเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบให้ดำเนินธุรกิจไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้เรียนที่มาเรียน และวงการดนตรีศึกษาในประเทศไทยในภาพรวมด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยเลือกศึกษาครูดนตรีที่มีประสบการณ์สอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูดนตรีที่อยู่ภายใต้โรงเรียนดนตรีที่มีบริบทของสภาพสังคม ชีวิตความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน โดยผลจากการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นต้นแบบสำหรับนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารผลตอบแทนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโรงเรียนอื่น ๆ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) แบบคู่ขนาน (Creswell, 2005) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสำรวจและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูดนตรี เพื่อนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาประกอบและศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อผลตอบแทนจากการทำงานที่ได้รับและความเชื่อมโยงของผลตอบแทนกับแรงจูงใจในการทำงานของครู

**คำถามการวิจัย**

1. ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นอย่างไร
2. แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบคืออะไร

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

**ขอบเขตของการวิจัย**

การวิจัยนี้ศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานของในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยรวมไปถึงการศึกษาผลของผลตอบแทนที่มีต่อทัศนคติในการทำงานต่าง ๆ โดยจำกัดเฉพาะครูที่มีประสบการณ์สอนดนตรีสากล อันได้แก่ เปียโน ขับร้อง ไวโอลิน อูคูเลเล่ กีต้าร์อะคูสติก กีต้าร์คลาสสิค กีตาร์ไฟฟ้า กีต้าร์เบส กลองชุด แซกโซโฟน ทรัมเปต ฟลูต คลาริเนต ในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**นิยามศัพท์**

1. **ผลตอบแทนจากการทำงาน** หมายถึง สิ่งที่ครูได้รับจากการทำงานสอนที่โรงเรียนทั้งหมด ผลตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบของผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) อันหมายถึงสิ่งที่เกิดจากการมอบให้จากบุคคลอื่นภายนอก เช่น ค่าจ้าง โบนัส สวัสดิการ รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง เงื่อนไขและสิ่งที่สนับสนุนในการทำงาน ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความช่วยเหลือในการทำงานเป็นต้น โดยในงานวิจัยนี้แบ่งรูปแบบผลตอบแทนภายนอกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน 2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน 3) ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) อันหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นเองภายใจจิตใจของตนเอง ในงานวิจัยนี้จะใช้นิยามว่า ผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคม เช่น ความรู้สึกยินดีเมื่อนักเรียนมีความสุขกับการเรียน ความรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพ ความรู้สึกพึงพอใจในสังคมและการปฏิบัติของผู้ร่วมงาน เป็นต้น
2. **แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี** หมายถึง แรงผลักดันที่สนับสนุนและส่งเสริมที่ให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้อย่างเต็มใจ แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี เช่น การได้รับค่าสอน การได้รับโบนัสพิเศษ ได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับคำชื่นชม การได้รับโอกาสในการทำงานอื่น ๆ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ความรักในวิชาชีพการสอน ความรักในดนตรี ความต้องการมีสังคม

เพื่อนนักดนตรี ความต้องการพัฒนาความสามารถและฝีมือของตนเอง เป็นต้น ในงานวิจัยนี้แบ่งแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต 2) แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน 3) แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน 4) แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับ และการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง 5) แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จ

3. **ครูดนตรี** หมายถึง ครูที่สอนวิชาปฏิบัติดนตรีได้แก่ เปียโน ขับร้อง ไวโอลิน อูคูเลเล่ กีต้าร์อะคูสติก กีต้าร์คลาสสิค กีตาร์ไฟฟ้า กีต้าร์เบส กลองชุด แซกโซโฟน ทรัมเปต ฟลูต คลาริเนต ที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงแบบไม่มีการกำหนดชั่วโมงขั้นต่ำ (Zero-Hour Contract) และเป็นการทำงานแบบพนักงานอิสระ (Freelance) คือเข้าทำงานเฉพาะวันเวลาที่มีสอนเท่านั้น ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูดนตรีที่มีประสบการณ์สอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
4. **โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ** หมายถึง โรงเรียนภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารจัดการ ระยะเวลาการศึกษา การใช้หลักสูตรและการประเมินผลการศึกษาที่ยืดหยุ่นตามแต่ละโรงเรียนกำหนด ในงานวิจัยนี้หมายถึงโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร ภาคธุรกิจ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าทำงานสอนดนตรี โดยจะเป็นประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาเรื่องครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพื่อทราบและทำความเข้าใจถึงความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน รวมทั้งเพื่อทราบและทำความเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้นี้จะเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรี ผู้เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรครูดนตรี ในการมองเห็นตัวตน “ความเป็นครูดนตรี” ของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เข้าใจทัศนคติการ

ทำงาน เจตคติที่มีต่อวิชาชีพ เป้าหมายและความต้องการในการทำงานของครูดนตรีเพิ่มมากขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในการวางแผนจัดการบริหารผลตอบแทนที่ให้แก่ครูดนตรี เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจในทำงาน อันจะช่วยลดอัตราการลาออกและกระตุ้นให้ครูทำงานอย่างทุ่มเทและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โดยจะเป็นการส่งเสริมคุณภาพการเรียนของผู้เรียนและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจโรงเรียนดนตรีในระยะยาว
3. หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรครูดนตรี สามารถนำข้อมูลจากงานวิจัยนี้ ไปใช้ในการวางแผนเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรทางด้านดนตรีศึกษา ที่จะไปเป็นครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ อันหมายรวมทั้งบุคลากรครูที่จบทางด้านดนตรีศึกษาโดยตรงและบุคลากรครูที่มิได้จบดนตรีศึกษา
4. เพื่อเป็นข้อมูลให้ครูดนตรีในประเทศไทยได้ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอาชีพครูสอนดนตรีของตนเอง จากการสะท้อนความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมอาชีพ รวมทั้งผู้ที่อยู่ระหว่างศึกษาวิชาดนตรีและมีแผนที่จะทำงานเป็นครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบผลตอบแทนจากการทำงานที่ส่งเสริมแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)**

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1.3 แรงจูงใจในการทำงานของอาชีพครู

**ตอนที่ 2 การบริหารผลตอบแทนในการทำงาน (Total Reward Management)**

1) แนวคิดการบริหารผลตอบแทนในการทำงาน

2) ประเภทของผลตอบแทนในการทำงาน

3) ผลตอบแทนของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

**ตอนที่ 3 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

3.1 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3.2 ความคาดหวังของผู้ปกครองจากการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3.3 ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

**ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ตอนที่ 1 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)**

**1.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน**

แรงจูงใจ คือ แรงกระตุ้นและขับเคลื่อน ที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายบางอย่างที่มุ่งหวัง เพื่อให้ได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่พึงประสงค์ (Sanford & Wrightman,1970, as cited in Islam, 1999; Cripbbin,1972, as cited in Tsai, 2008)

แรงจูงใจ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาอันเริ่มจากความต้องการที่เกิดจากการถูกกระตุ้นและส่งผลให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนได้รับความพึงพอใจ การกระตุ้นให้เกิดผลต่อการกระทำมีทั้ง การกระตุ้นเชิงบวก (Positive Incentive) อันเป็นการกระตุ้นที่ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและเกิดความพึงพอใจ และการกระตุ้นเชิงลบ (Negative Incentives) อันเป็นการกระตุ้นที่ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติตาม (Flippo, 1982)

แรงจูงใจ คืออิทธิพลของพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลอันจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุความต้องการของตนเอง โดยพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลคนเหล่านี้เกิดจากการยั่วยุและสิ่งล่อใจต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายจนทำให้เกิดความต้องการ (พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน, 2537)

แรงจูงใจ คือแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดการตื่นตัวและแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มใจ โดยมีรางวัลจูงใจหรือการลงโทษเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงจูงใจในการทำงานมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผลการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2542; พัชสิรี ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข, 2563)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

โดยสรุปจากนิยามต่าง ๆ แรงจูงใจ คือ ปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันและความต้องการ อันกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง โดยแรงผลักดันนั้นอาจเป็นแรงผลักดันเชิงบวก อันได้แก่การได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ หรือแรงผลักดันเชิงลบอันได้แก่การหลีกพ้นจากบทลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตามหรือกระทำการไม่สำเร็จ องค์ประกอบของแรงจูงใจมี 3 ข้อ คือ 1) ทิศทาง (Direction) หมายถึงแนวทางที่บุคคลนั้นเลือกที่จะกระทำ หากบุคคลมีทางเลือกหลายทาง ทิศทางหรือสิ่งที่บุคคลนั้นเลือกปฏิบัติถือเป็นทิศทางที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจ 2) ความทุ่มเทพยายาม (Intensity) คือ ความมุ่งมั่น แรงกระตุ้น แรงผลักดัน ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรม และ 3) ความสม่ำเสมอ (Persistent) คือ ความคงทนที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ต่อเนื่องในระยะยาว เช่น พนักงานที่ทุ่มเททำงานอย่างหนักเพื่อให้งานสำเร็จทันกำหนดในคืนเดียวแต่ไม่สามารถทุ่มเททำงานอย่างทุ่มเทเช่นเดิมได้กับงานอื่น ๆ ถือว่า

ขาดความสม่ำเสมอและมิได้มีแรงจูงใจ (Ivancevich & Matteson, 2011) ทั้งนี้นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจ เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือแรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความพึงพอใจ ความชอบ ความสนใจ การมองเห็นคุณค่า การชื่นชม เป็นต้น พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงานที่สูงจะมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การต่ำ หรือลาออกจากที่ทำงานเดิมเพื่อรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือโอกาสในการก้าวหน้าจากที่ทำงานอื่นที่มากกว่า ทั้งนี้การตอบแทนที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงานสูงจะอยู่ในรูปแบบของการให้ความสำคัญ การยกย่องและแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าและผลงานของพนักงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการทำงาน (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017)
2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวผลักดัน เช่น ค่าตอบแทน รางวัล บุคคลในครอบครัว คำยกย่องชมเชย ชื่อเสียง เป็นต้น (Ryan & Deci, 2020) หรือสิ่งจูงใจภายนอกที่เป็นทางลบ เช่น เงื่อนไขข้อบังคับ กฎระเบียบ การกำหนดเวลา

ทั้งนี้การจูงใจโดยใช้สิ่งจูงใจภายนอกจะส่งผลบวกต่อการทำงาน เช่น พนักงานทำผลงานได้เสร็จทันเวลา สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตามการใช้การจูงใจภายนอกบางประเภทอาจบั่นทอนแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นในการใช้สิ่งจูงใจต้องมีการผสมผสานกันของแรงจูงใจภายใจและแรงจูงใจภายนอกอย่างเหมาะสม (Gagne & Deci, 2005; จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย, 2563)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน**

1) แรงจูงใจสามารถอธิบายถึงสาเหตุการเกิดพฤติกรรมของบุคคล และใช้พยากรณ์การเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ แรงจูงใจทำให้เข้าใจว่าทำไมบุคคลจึงมีความมานะเพียรพยายามในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเข้าใจในแรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะช่วยทำให้บริหารสิ่งตอบแทนเพื่อผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
2) แรงจูงใจ อธิบายความแตกต่างของแต่ละบุคคลว่าทำไมแต่ละบุคคลจึงมีความพยายามที่จะทำกิจกรรมตาม ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้แรงจูงใจยังสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดบุคคลจึงแสดงพฤติกรรมในบางช่วงเวลาเท่านั้น ในขณะที่บางเวลาอาจไม่มีการแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ เลย แรงจูงใจที่แตกต่างกันอาจทำให้บุคคล

แสดงพฤติกรรมที่เหมือนกันด้วยสาเหตุของความต้องการที่ต่างกัน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติงานมีความตั้งใจขยันขันแข็งในการทำงาน เพราะต้องการเงินเดือน โบนัสและสวัสดิการที่ทำให้ชีวิตมีความมั่นคง ในขณะที่พนักงานระดับบริหารที่มีรายได้ที่มาเพียงพอแล้วมีความทุ่มเทตั้งใจในการทำงานเพราะต้องการประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นต้น

3) แรงจูงใจจะช่วยให้ ผู้บริหาร หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีพฤติกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมาย โดยอาจใช้การจูงใจเชิงบวกอัน เช่น การให้รางวัลผลตอบแทน คำชื่นชม หรือการจูงใจเชิงลบ เช่น การลงโทษ การว่ากล่าว ในการจูงใจให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

**1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ โดยทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1954) ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจนี้ กล่าวถึงความต้องการของบุคคลที่แบ่งเป็นลำดับขั้นอันส่งผลให้ผลตอบแทนและรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ มีผลกระตุ้นต่อพฤติกรรมการแสดงออกในระดับที่แตกต่างกัน รายละเอียด ดังนี้

**1.2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow's Hierarchy of Needs**

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่ได้รับการกล่าวอ้างอย่างแพร่หลายได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (Maslow, 1943 as cited in Gawel, 1996) โดย Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่รอด เช่น อากาศ น้ำ อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น โดยความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการลำดับแรก ตัวอย่างเช่น มนุษย์ต้องการที่จะมีชีวิตรอด มีอาหารและน้ำที่เพียงพอต่อร่างกายก่อนที่จะมีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น
2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยจากความกลัว การถูกคุกคามและทำร้ายทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยความต้องการนี้หมายถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการการยอมรับ ความเป็นมิตร ความมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในสังคม เมื่อมนุษย์สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัยแล้วจะเริ่มมีความต้องการที่จะเข้าสังคม โดยการมีสังคมการทำงานที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นการส่งเสริมการทำงานสำเร็จได้ง่ายและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานด้วย
4) ความต้องการด้านการยกย่อง (Esteem Needs) คือ ความต้องการการยกย่องจากทั้งตนเองและบุคคลอื่น โดยความต้องการนี้เป็นความต้องการความพึงพอใจในอำนาจ ความภูมิใจ สถานะในสังคมและความเชื่อมั่นในตนเอง อันหมายถึงการเริ่มแสดงหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานเพื่อให้เกิดความภูมิใจและให้ผู้อื่นยอมรับตนเอง
5) ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) คือ ความต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดด้วยตนเองโดยใช้ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะที่มีอย่างเต็มที่ โดยผู้ที่ผ่านขั้นตอนการได้รับการยอมรับในความสามารถของตนและการยอมรับจากบุคคลอื่น ย่อมอยากที่จะเป็นผู้ริเริ่ม ลงมือกระทำและนำพาผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้วย

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow นั้นอยู่บนสมมติฐานว่ามนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตก่อนเป็นลำดับแรก จึงจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น Ivancevich & Matteson (2011) ได้อธิบายทฤษฎีของ Maslow ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการจนถึงระดับที่พึงพอใจแล้ว ความต้องการในระดับนั้นจะลดแรงกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมลง เช่น พนักงานที่มีความพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับแล้ว จะถูกกระตุ้นด้วยเงินน้อยกว่าพนักงานที่ยังรู้สึกว่ารายได้ที่ได้รับยังน้อยเกินกว่าที่ควรเป็น
2) การไม่ได้รับตอบสนองความต้องการ อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในเชิงลบที่จะเป็นผลร้ายต่อองค์การ
3) Maslow มีสมมติฐานว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะเติบโตและพัฒนาดังนั้นเมื่อได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจในความการแต่ละระดับแล้ว ย่อมจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้สมมติฐานนี้เกิดขึ้นจริงกับบุคคลเฉพาะคนเท่านั้น กล่าวคือ พนักงานบางคนที่มีรายได้ที่พึงพอใจ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน อาจจะไม่ได้ต้องการที่จะมีสังคมหรือการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็เป็นได้

ทศพร จิรกิจวิบูลย์ (2558) ได้ยกตัวอย่างความต้องการของพนักงานในการทำงานเทียบกับระดับความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับตามทฤษฎีของ Maslow โดยแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางเทียบทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow กับความต้องการของพนักงาน

| **Maslow's Hierarchy of Needs (Gawel, 1996)** | | **ความต้องการของพนักงาน (ทศพร จิรกิจวิบูลย์, 2558)** |
|---|---|---|
| 1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) | ความต้องการพื้นฐานทางร่างกายเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ อันได้แก่ น้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย | ค่าตอบแทนขั้นต่ำและสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพร่างกาย |
| 2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) | ความต้องการความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความมั่นคงและการได้รับการปกป้องจากการถูกคุกคาม | ความปลอดภัยในที่ทำงาน ความยุติธรรม ความมั่งคงในงาน สวัสดิการ เงินชดเชยกรณีเลิกจ้าง การประกันสุขภาพ |
| 3. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) | ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งในสังคม การได้รับความรักมิตรภาพ | การมีปฏิสัมพันในสังคมระหว่างการทำงาน การแลกเปลี่ยนช่วยเหลือฉันมิตร การทำงานเป็นทีม การมีมิตรภาพในที่ทำงาน |
| 4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) | ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากตนเองและจากผู้อื่น | การยกย่องเชิดชูพนักงานที่มีผลการดีเด่นหรือมีพฤติกรรมที่ดี โดยการสื่อสารที่เป็นการให้เกียรติและการแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์ |
| 5. ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) | ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ได้รับความรู้สึกเติมเต็มในชีวิตจากความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่บุคคลนั้นมี | ความรู้สึกประสบความสำเร็จสูงสุดในที่ทำงาน การขึ้นถึงระดับสูงสุดของตำแหน่งงานในอาชีพ |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่าความต้องการในลำดับต้นตามทฤษฎีของ Maslow เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น ค่าตอบแทน ความปลอดภัย ในขณะที่ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นอันได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายใน (Intrinsic Motivation) โดย Maslow เชื่อว่ามนุษย์จะมีความต้องการในเรื่องที่เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตก่อนจึงจะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปตามลำดับ หากมนุษย์ได้รับความต้องการในระดับใดแล้วความต้องการนั้นอาจจะไม่ส่งผลเป็นแรงจูงใจอีก เช่น พนักงานที่ครอบครัวมีฐานะดี ร่ำรวย อยู่แล้วการให้ค่าตอบแทนที่สูงอาจไม่สามารถเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคนนั้นได้อีก ในทางกลับกันพนักงานคนนั้นอาจมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น เช่น การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับการย่อง เป็นต้น ดังนั้นในองค์การอาจมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเป็นปัจเจกบุคคลและพื้นฐานในชีวิตของพนักงาน ดังนั้นองค์กรที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในรอบด้านจะสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานครอบคลุมในทุกกลุ่มได้

### 1.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจอื่น ๆ

นอกเหนือจากทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1954) แล้วยังมีทฤษฎีเกี่ยวที่อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจอื่น ๆ ดังนี้

#### 1) ทฤษฎีความต้องการ Alderfer ERG Theory

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Alderfer (1972, as cited in Ivancevich & Matteson, 2011) ได้กล่าวว่ามนุษย์มีลำดับความต้องการแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ความอยู่รอด (Existence) คือ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองโดยปัจจัยพื้นฐาน เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เงิน เงื่อนไขการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ (Relatedness) คือ ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ในสังคม ได้รับการยอมรับและเป็นคนที่มีความหมายต่อสังคม 3) ความเติบโต (Growth) คือ ความต้องการของมนุษย์ในการสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิต จะเห็นได้ว่าทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow คือมีการแบ่งลำดับความต้องการเป็นระดับขั้นจากขั้นเริ่มต้นไปยังขั้นที่สูงกว่า อย่างไรก็ตามนอกจากความแตกต่างในจำนวนขั้นของลำดับความต้องการ ทฤษฎี Alderfer ยังมีสมมติฐานที่แตกต่างกับทฤษฎีของ Maslow คือ หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการอันทำให้เกิดความไม่พอใจ มนุษย์จะมีหันกลับไปหาความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่ามากขึ้น เช่น พนักงานที่

ไม่ได้รับความพึงพอใจในการเลื่อนขั้นในองค์การ (Growth) บริษัทอาจต้องมีการจูงใจพนักงานด้วยตัวเงิน อันเป็นปัจจัยลำดับแรก (Existence) หรือ ให้การยกย่องเชิดชูด้วยการให้ตำแหน่งพนักงานดีเด่น (Relatedness) เป็นต้น

**2) ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factor Theory**

Herzberg (1959) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานอันได้แก่ เงินเดือน เงื่อนไขการทำงาน สถานะในที่ทำงาน กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและเจ้านาย การที่พนักงานไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยค้ำจุนตามที่ต้องการจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ในขณะเดียวกันหากปัจจัยค้ำจุนได้รับการตอบสนองพนักงานจะมีความรู้สึกว่าได้รับการตอบสนองในสิ่งที่พนักงานมีสิทธิและสมควรได้รับ โดยอาจไม่ส่งผลในการเพิ่มความพอใจในการทำงานของพนักงานแต่อย่างใด โดยในทฤษฎีของ Herzberg ปัจจัยค้ำจุนนี้จะสอดคล้องกับแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของพนักงาน ได้แก่ การประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความพึงพอใจในตัวงาน การได้รับตอบสนองในปัจจัยจูงใจจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่สูงขึ้นและมีแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทุ่มเท แต่หากไม่มีปัจจัยจูงใจ พนักงานจะไม่เกิดความพึงพอใจในงาน (No Satisfaction) แต่มิได้ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงาน (Dissatisfaction) Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude (2017) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ดังตารางต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบปัจจัย ในทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factors Theory

| | **ปัจจัยค้ำจุน Hygiene Factor** | **ปัจจัยจูงใจ Motivation Factor** |
|---|---|---|
| องค์ประกอบ | เงินเดือน เงื่อนไขการทำงาน สถานะในที่ทำงาน กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและเจ้านาย | การประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความพึงพอใจในตัวงาน |
| เงื่อนไข | เงื่อนไขภายนอก (Extrinsic Conditions) | เงื่อนไขภายใน (Intrinsic Conditions) |
| ผลลัพธ์เมื่อได้รับการตอบสนอง | ไม่มี ความไม่พอใจในงาน | มี ความพึงพอใจในงาน |
| ผลลัพธ์เมื่อไม่ได้รับการตอบสนอง | มี ความไม่พอใจในงาน | ไม่มี ความพึงพอใจในงาน |
| ผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน | มีความเกี่ยวข้องต่ำ | มีความเกี่ยวข้องสูง |

**3) ทฤษฎีความต้องการ McClelland's Need Theory**

McClelland (1961) ได้นำเสนอทฤษฎีความต้องการโดยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดว่ามนุษย์ต้องการแก้ปัญหาและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยมนุษย์จะตั้งเป้าหมายที่สามารถทำได้โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมนุษย์ต้องการได้รับคำแนะนำติชมจากการทำงาน (Ivancevich & Matteson, 2011) McClelland ได้จำแนกความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประเภทได้แก่

1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement Need) คือ ความต้องการประสบความสำเร็จลุล่วงในสิ่งที่มุ่งหวัง โดยมีแรงจูงใจในการกระทำเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายโดยเห็นว่าการทำงานนั้นไม่ยากลำบากเกินความสามารถของตนเอง และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความถึงพอใจจากความสำเร็จในงาน
2) ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Need) คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ในสังคม การได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ มีความรู้สึกอบอุ่นพึง

พอใจในมิตรภาพที่มีต่อบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับความรัก และได้รับการให้อภัยหากทำผิด

3) ต้องการอำนาจ (Power Need) คือ ความต้องการมีอิทธิผลเหนือผู้อื่นและการที่สามารถแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์เหล่านั้นได้ เช่น การแสดงความดีใจเมื่อบรรลุเป้าหมาย การแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง รวมทั้งความต้องการมีอิทธิพลในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน การตัดสินใจ การความคุมผู้อื่น การเป็นเจ้านาย เป็นต้น

**4) ทฤษฎีความคาดหวัง Expectancy Theory**

Vroom (1964) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือแรงกระตุ้น แรงผลักดันที่ควบคุมและส่งผลให้บุคคลตัดสินใจเลือกที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงพอใจ โดยแรงจูงใจของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความคาดหวัง (Expectancy) ถึงความเป็นไปได้ของผลลัพธ์และการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence)

| Motivation | = | Expectation | x | Valence |
|---|---|---|---|---|
| แรงจูงใจ | | ความคาดหวัง | | คุณค่าของผลลัพธ์ |

ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ Expectancy Theory

เมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ผลลัพธ์ที่มนุษย์คาดหวังจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ผลลัพธ์ขั้นที่ 1 (First-Level Outcome) เช่น การทำงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด การทำยอดขายได้ถึงเป้า และผลลัพธ์ขั้นที่ 2 (Second-Level Outcome) คือการได้รับรางวัล โบนัส หรือการยกย่องชมเชยจากการบรรลุผลลัพธ์ขั้นที่ 2 ดังนั้น ผลลัพธ์ขั้นที่ 1 คือสิ่งที่บุคคลมีความคาดหวังว่าสามารถเกิดขึ้นได้ ส่วนผลลัพธ์ขั้นที่ 2 คือสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการบรรลุผลลัพธ์ขั้นที่ 1 เพราะเห็นคุณค่าในผลลัพธ์นั้น (Valence)

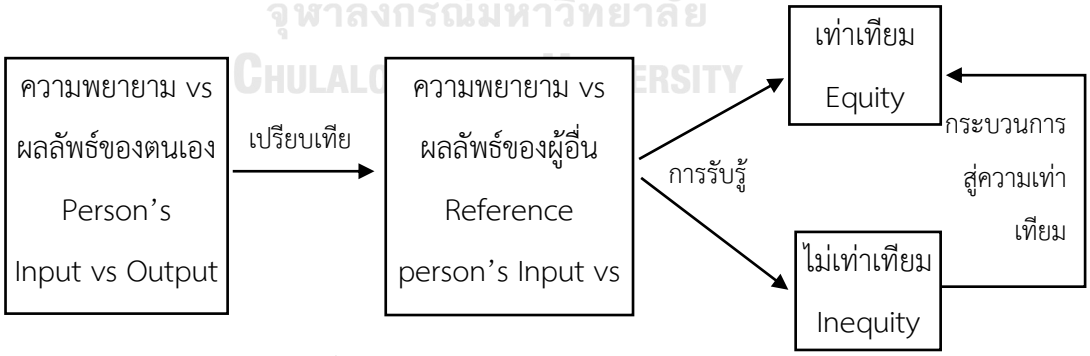
ดังนั้นการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารจึงควรรับฟังความเห็นและทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานว่าสิ่งที่พนักงานต้องการได้รับนั้นคืออะไร เพราะการให้ผลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของพนักงานจะเป็นสิ่งที่พนักงานให้คุณค่าและจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีความทุ่มเท กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ โดย

การสื่อสารกับพนักงานให้รู้ถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน อีกทั้งต้องมีการวัดประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรมด้วย

**5) ทฤษฎีความเสมอภาค Equity Theory**

ทฤษฎีความเสมอภาค Equity Theory นี้ถูกคิดค้นโดย J. Stacy Adams (1963) ซึ่งกล่าวว่า มนุษย์จะเปรียบเทียบความพยายามในการทำงานของตนเอง (Input) และผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับความพยายามในการทำงานและผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับโดยอยู่บนเงื่อนไขและสถานการณ์เดียวกัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่ามนุษย์จะมีแรงจูงใจในการทำงานเมื่อรู้สึกว่าตนเองได้รับความเท่าเทียมในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ความเท่าเทียมในที่นี้มิได้หมายถึงผลลัพธ์ที่เท่ากัน แต่คือการเทียบสัดส่วนความพยายามในการทำงานกับผลตอบแทนที่แต่ละคนได้รับ (Output / Input) ความรู้สึกเท่าเทียมกัน (Equity) จะเกิดขึ้นเมื่อสัดส่วนความพยายามกับผลตอบแทนของตนเองเท่ากับผู้อื่น สัดส่วนความพยายามกับผลตอบแทนของตนเองไม่เท่ากับผู้อื่น (Inequity) จะก่อให้เกิดการกระทำหรือแนวคิดของบุคคลนั้นเพื่อที่จะทำให้กลับมาสู่ความเท่าเทียมกัน (Restore Equity) กระบวนการกลับมาสู่ความเท่าเทียมกันได้แก่ 1) การทำงานน้อยลงหรือมากขึ้น 2) การเปลี่ยนทัศนคติตนเองให้เกิดการรับรู้ว่าได้ทำงานเต็มที่และได้ผลลัพธ์ที่เพียงพอแล้ว 3) เปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ใกล้เคียงกัน 4) เปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้อื่น เช่น การกระตุ้นทีมงานให้ทำงานมากขึ้น และ 5) การออกจากงาน ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการได้ดังแผนภาพนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University




ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ Equity Theory

**1.2.3 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน**

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย (2563) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคคลไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) ต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการ ค่านิยม ความสามารถ และความสนใจ โดยผู้บริหารควรจัดสรรงานที่เหมาะกับทัศนคติและค่านิยมของพนักงานแต่ละคน เช่น พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำควรจัดการรงานที่ง่ายไม่มีความซับซ้อน ในขณะที่พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงความให้งานที่มีความท้าทายความสามารถและเหมาะสมกับความสามารถบุคลิก ลักษณะของพนักงานเพื่อให้บุคคลากรใช้ความสามารถและความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่
2) ให้งานที่มีความดึงดูด มีความสำคัญ มีความน่าสนใจและสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับแรงจูงใจภายในที่ต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังควรให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะทางของพนักงาน (Specialization) เอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน ซึ่งงานที่มีลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความพึงพอใจในการทำงาน มีโอกาสในการทำงานลุล่วงตามเป้าหมายมากกว่า
3) การใช้สิ่งจูงใจ ผลตอบแทน รางวัลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยรางวัลที่ได้ควรเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุมานะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้พนักงานต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการให้ผลตอบแทน รางวัลต่าง ๆ และต้องเห็นว่าการให้สิ่งจูงใจนั้นนั้นมีความยุติธรรมคุ้มค่ากับสิ่งที่บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์การ มีความเป็นธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนต่าง ๆ
4) การให้เวลาและโอกาสพนักงานในการจัดสรรเวลาในการทำงานได้เอง เช่น จัดเวลาทำงานที่หลากหลายเหมาะสมตามลักษณะงาน (Variable Work Schedules) หรือมีความยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติงาน (Flextime Work Schedule) การจูงใจเช่นนี้อาจตอบสนองความต้องการของพนักงานบางคนที่ต้องการเวลาในการทำภาระกิจอื่น ๆ และทำงานในเวลาที่ตนเองเลือกซึ่งจะทำให้เกิดความสบายใจ ทำงานได้อย่างเต็มที่ไม่มีความคับข้องใจในการทำงาน
5) การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวกราบรื่น การลดขั้นตอนในการทำงานรวมถึงการจัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีใจการทำงาน สถานที่ทำงานที่มีความสะอาด ปลอดภัย

6) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ได้เสนอความคิดเห็นและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ อันจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงในภายในในการทำงาน อันได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเติมเต็มและต้องการประสบความสำเร็จ
7) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการทำงานเพื่อที่ให้พนักงานมีความผูกพันกับเป้าหมาย มีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง เต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบงานและพยายามดำเนินงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**1.3 แรงจูงใจในการทำงานของอาชีพครู**

**1.3.1 แรงจูงใจกับประสิทธิภาพการทำงานของครู**

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกันกับเพื่อร่วมงานน้อย มีความอดทนในการเผชิญปัญหาแม้จะเผชิญกับภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ (สมบัติ อาริยาศาล, 2561)

แรงจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และส่งผลลัพธ์ต่อผลงาน Biasutti & Concina (2018) กล่าวถึงลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพว่า คือ ครูที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางในการสอนและเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) มีความกระตือรือร้น (Proactive) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจและมีความสามารถในการกระตุ้นให้นักเรียนรู้สึกอยากเรียนรู้รวมทั้งสนับสนุนนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยในตนเอง (Self-Regulated) นอกจากนี้ครูที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอน ต้องมีความสามารถในการจัดลำดับเนื้อหาข้อมูล มีวิธีการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถแนะนำนักเรียนได้และต้องเป็นครูที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) Biasutti & Concina (2018) ได้ศึกษาและกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในความสามารถด้านการสอนของตนเองของครูดนตรีว่าประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการเข้าสังคม 2) ความเชื่อในความสามารถด้านทักษะดนตรี 3) ประสบการ์ในการสอน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow’s Hierarchy of Needs ในความหมายว่าครูที่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน (Self-Actualization Need) เป็นผู้ที่ได้รับการตอบสนองความ

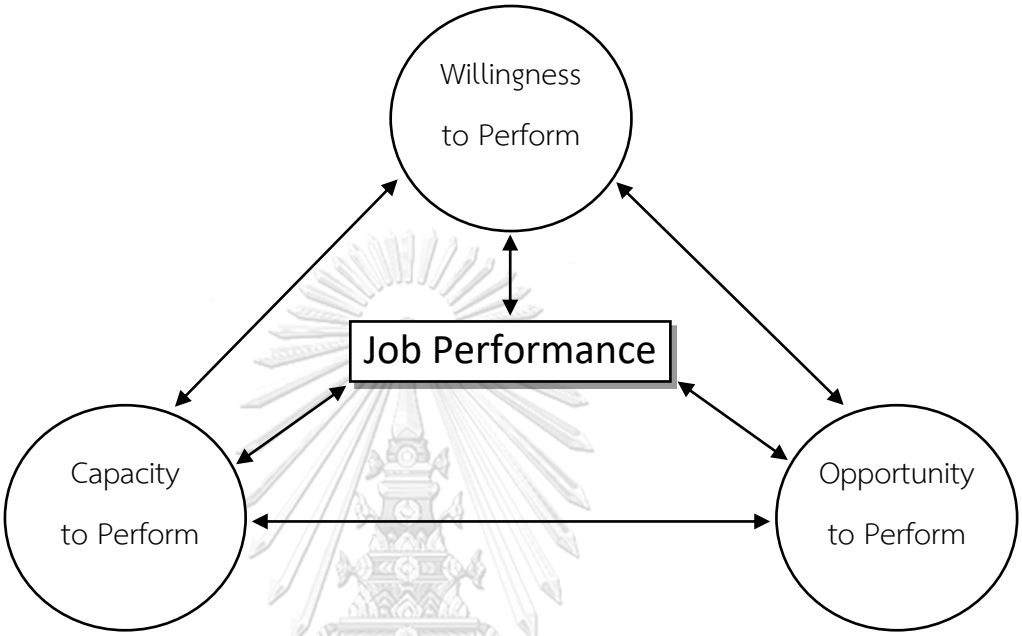
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ต้องการในขั้นก่อนหน้ามาแล้ว อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg Two-Factors Theory ซึ่งกล่าวได้ว่าครูที่มีปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เป็นครูที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ครูดนตรีเป็นอาชีพที่ต้องมีคุณสมบัติความเป็นครูและคุณสมบัติในการเป็นนักดนตรีที่ดีรวมอยู่ด้วยกัน สุกรี เจริญสุข (2550) กล่าวถึงครูดนตรีที่ดี ว่าจะต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับศิลปะดนตรีและความรู้ในสาขาสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์การสอนนักเรียน 2) ทักษะ (Skills) ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติดนตรีในระดับสูงที่เป็นมืออาชีพ ทักษะการถ่ายทอด การทำความเข้าใจและการสื่อสารกับนักเรียน 3) แนวคิดความเป็นครู (Self - Concept) คือมีจิตใจความเป็นครู มีทัศนะคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง มีมุมมองที่เป็นบวกต่อการสอน มีความมั่นใจในทักษะและความรู้ที่ตนเองถ่ายทอด 4) คุณลักษณะ (Traits) มีคุณลักษณะความเป็นครู คือ มีความอดทน รับผิดชอบ มีความเป็นมิตรต่อนักเรียน มีความสามารถในการปรับตัวเข้าหานักเรียนแต่ละคน มีบุคลิกที่ดีน่าเชื่อถือ และต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนได้ และ 5) แรงจูงใจ (Motivation) และเจตคติ (Attitude) ในการทำงานที่ดี ซึ่งนอกจากแรงจูงใจของตนเองในการประกอบอาชีพครู ครูยังต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับนักเรียนด้วย สอดคล้องกับ Davidson (2007) ที่กล่าวว่าครูที่มีแรงจูงใจในการสอนและการทำงานนั้นจะส่งผลให้การศึกษามีคุณภาพ โดยแรงจูงใจของครูมาจากสิ่งที่ครูได้รับการปฏิบัติต่อตนเองจากสถานที่ทำงานและทัศนคติของครูต่อชีวิตความเป็นอยู่

Blumberg & Pringle (1982) กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำงาน (Capacity to perform) คือ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness to perform) คือ ความเต็มใจที่จะทำงานซึ่งหมายความได้ถึงการมีแรงแรงจูงใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เป็นผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ หรือ แรงจูงใจภายในที่เป็นค่านิยม ทัศนคติ ความชอบของพนักงานเอง และ 3) โอกาสในการทำงาน (Opportunity to perform) คือ งานที่รับมอบหมาย โอกาสในการแสดงความสามารถ จะเห็นได้ว่านอกเหนือจากความสามารถในการทำงานแล้ว ความเต็มใจและแรงจูงใจในการทำงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน โดยปัจจัยทั้ง 3 ด้านเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นพร้อมกันจึงจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี เช่นเดียวกับ

อาชีพครูดนตรีที่นอกจาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจทั้งด้านปฏิบัติและทฤษฎีดนตรีเพื่อถ่ายทอดและเป็นแบบอย่างให้แก่นักเรียน ต้องมีความเต็มใจและกระตือรือร้น มีแรงจูงใจการสอนนักเรียนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน รวมทั้งมีแรงจูงใจที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง




ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Baleghizadeh & Gordani (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) และแรงจูงใจในการทำงานของครู คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีทัศนคติต่องานและต่อองค์กรที่ดี มีความเต็มใจที่จะเสียสละทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่และสามารถสร้างผลงานที่พึงประสงค์ โดยงานวิจัยได้สำรวจความคิดเห็นครูสอนภาษาอังกฤษในเมืองเตหะราน ประเทศอิหร่าน จำนวน 160 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกครูจำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลางและมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลางไปถึงต่ำ โดยครูส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่างานสอนที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ไม่ได้มีโอกาสพัฒนาทักษะหรือความสามารถ เนื่องจากเนื้อหาที่ใช้ในการสอนเป็นเนื้อหาซ้ำเดิมและมีแบบแผนหลักสูตรในการสอนที่ถูกกำหนดไว้แล้ว จึงทำให้ครูไม่มีความรู้สึกท้าทายและไม่มีความจำเป็นต้องหาเนื้อหาอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อถ่ายทอดให้แก่นักเรียนในระยะเวลาที่มีอย่างจำกัด ประกอบกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเติบโตในอาชีพของครูมีไม่มากนัก กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้จึงไม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

มีแรงจูงใจที่จะต้องพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนของตนเอง นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังพบว่าค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายนอกที่เป็นตัวเงิน รางวัล ตำแหน่ง อาจไม่ได้มีความสำคัญในอาชีพครูมากเท่ากับแรงจูงใจภายใน

**1.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของครู**

Firestone (2014) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู โดยแบ่งเป็น 2 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ (Economics-based theory) คือ การให้ผลตอบแทนเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าล่วงเวลาเมื่อทำงานเพิ่ม เป็นต้น ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจภายนอกเมื่อครูทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และ 2) แนวคิดด้านจิตวิทยา (Psychology-based theory) คือการยกย่อง ชมเชย การให้คำแนะนำช่วยเหลือครูในการทำงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูใจภายในโดยการให้คุณค่าและสร้างทัศนคติที่ดี ผลการศึกษาพบว่า การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การให้ผลตอบแทน ค่าตอบแทนครูเป็นตัวเงินมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของครูลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเป็นช่องว่างให้ครูทำผิดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเมื่อนักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้นอาจส่งผลต่อวิธีการวัดประเมินของครู อาจทำให้ครูใช้วิธีการวัดผลการเรียนของนักเรียนที่ไม่เที่ยงตรงเพื่อให้ตนเองได้ค่าตอบแทน การเอาเข้าสอบมาบอกนักเรียนเพื่อให้ได้คะแนนดี ในทางกลับกันการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ได้แก่ การสร้างความภาคภูมิใจ การให้กำลังใจ การสร้างทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู การสนับสนุนส่งเสริมการทำงานโดยอำนวยความสะดวกและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการสอนให้ครู จะทำให้ครูทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจและส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่า

Shen, Benson & Huang (2014) กล่าวว่า ครู เป็นอาชีพที่ต้องทำงานในหน้าที่ (In-role Behavior) อันได้แก่ การเตรียมการสอน งานวัดประเมิน งานธุรการของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมาย และงานนอกหน้าที่ (Extra-role Behavior) อันได้แก่ การดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียนในด้านที่นอกเหนือจากการเรียน ให้คำปรึกษาเรื่องส่วนตัว การพัฒนาตนเอง เป็นต้น อาชีพครูเป็นงานที่ต้องเสียสละเวลาส่วนตัว ต้องใช้ความทุ่มเทและอดทน ผู้ที่เป็นครูที่ดีมักจะมีความพึงพอใจในวิชาชีพสูง กล่าวคือ มีความรักในอาชีพ มีความมุ่งมั่น มีอุดมการณ์และมีความสุขในการสร้างสรรค์แก้ไขปัญหาต่างๆ และช่วยเหลือนักเรียน มี

แรงจูงใจภายในที่จะประกอบวิชาชีพและมีความชื่นชมกับผลสัมฤทธิ์ของงาน อันได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับอาชีพครู นอกจากนี้ Cansoy (2020) ได้กล่าวถึงอาชีพครูจากการศึกษางานวิจัยหลายๆชิ้น ว่า ครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีจะมีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ในระดับสูง ซึ่งแรงจูงใจภายในที่นี้ประกอบด้วยความยินดีกับความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับผิดชอบดูแลและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ครูที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความพอใจในหน้าที่และมีความเต็มใจที่จะทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยพฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น ครูมีความสุขมีความยินดีในการที่ได้สั่งสอนถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ครูที่มีความยินดีเมื่อเห็นนักเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากสภาพโดยทั่วไปอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง มีรายได้ที่แน่นอน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งมากนัก แต่การเป็นครูที่ดีต้องใช้แรงกายและแรงใจอย่างมากเพื่อทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นการใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การตั้งกฎ ระเบียบต่างๆ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูไม่มากเท่ากับแรงจูงใจภายในเช่น ความภาคภูมิใจ ความสำเร็จของนักเรียน ดังนั้นที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกต่อส่งเสริมความรู้สึก อารมณ์ จิตใจและคุณภาพชีวิตโดยรวมของครูจะทำให้ครูมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น (Shen, Benson & Huang, 2014) สอดคล้องกับ Brophy (1983, as cited in Gokce, 2010) ที่กล่าวว่าครูที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จของนักเรียนมากกว่าครูที่มีความรู้ความสามารถแต่ขาดแรงจูงใจในการสอน Cansoy (2020) ยังได้ศึกษาอีกว่า ลักษณะของผู้บริหารที่จะสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูนั้นต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่สร้างแรงจูงใจ คอยกระตุ้นให้ครูมีทัศนคติและความเชื่อที่เป็นบวกต่ออาชีพ สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการสอน ให้คำแนะนำและมีความสามารถในการขับเคลื่อนแผนงานต่าง ๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจ Maslow’s Hierarchy of Need และ Alderfer ERG Theory บุคคลจะมีความพึงพอใจและความต้องการที่เป็นแรงจูงใจภายในก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว กล่าวคือ ครูจะมีแรงจูงใจในการสอน อยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหารและมีความก้าวหน้าในที่ทำงาน หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

พื้นฐานคือมีรายได้ที่เพียงพอมีความมั่นคงในการทำงาน เช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg Two-Factors Theory หากครูไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยค้ำจุน อันได้แก่ ค่าแรง การสนับสนุนในการทำงาน ย่อมทำให้ส่งผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนและการรักษาสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายนอกและผลตอบแทนที่มีอิทธิพลแรงจูงใจภายในของครูผู้สอน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและละเอียดอ่อนเป็นอย่างยิ่ง และยังขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของวิชาชีพ อายุ เป้าหมายในการทำงาน ทัศนคติของครูที่มีต่องานสอนนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้น

**ตอนที่ 2 การบริหารผลตอบแทนในองค์การ (Total Reward Management)**

**2.1 แนวคิดการบริหารผลตอบแทนในการทำงาน**

การบริหารผลตอบแทนในองค์การ คือ การวางกลยุทธ์และนโยบายในการตอบแทนพนักงานอย่างยุติธรรม มีความเท่าเทียมและมีความมั่นคงสม่ำเสมอ โดยเป็นการตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานและคุณค่าที่พนักงานได้ทุ่มเททำงานให้องค์การ (Murlis & Armstrong, 2004)

การบริหารผลตอบแทนประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ ควบคุมและจัดการผลตอบแทนให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของค่าจ้าง รางวัล สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานพึงได้รับ โดยเป้าหมายของการบริหารผลตอบแทนคือเพื่อให้โครงสร้างและระบบการตอบแทนพนักงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด กล่าวคือ สามารถกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ช่วยรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานกับองค์การในระยะยาวและลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Watson & Stephen, 2003, as cited in Murlis & Armstrong, 2004)

เป้าหมายของการบริหารผลตอบแทน ได้แก่ 1) เพื่อคัดสรรและจูงใจ (Recruit) บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ 2) เพื่อรักษา (Retention) พนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์การ และ 3) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivate) ที่เพิ่มขึ้นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น นอกจากนี้การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานยังเป็นการทำให้พนักงานทำงานในทิศทางที่มีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร Lawler (2000) ได้สรุปลักษณะความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับผลตอบแทนของพนักงานไว้ 5 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1) ความพึงพอใจอันเกิดจากการที่บุคคลได้รับสิ่งตอบแทนที่มีค่าเทียบเท่ากับสิ่งที่บุคคลคิดว่าตนเองสมควรได้รับจากการทำงาน นั่นคือความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อรางวัลหรือผลตอบแทนนั้นมากกว่าที่บุคคลคาดหวัง หากรางวัลหรือผลตอบแทนมีระดับที่ต่ำกว่าย่อมส่งผลให้เกิดความไม่พอใจได้
2) ความพึงพอใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้รับกับสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ โดยทั่วไปคนจะเปรียบเทียบความพยายาม ความรู้และทักษะของตนเองกับผู้อื่น และเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองและผู้อื่นกระทำเทียบกับสิ่งที่ได้รับ
3) ความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผลตอบแทนภายนอกคือสิ่งที่ได้รับที่จับต้องได้ เช่น ค่าแรง การเลื่อนขั้น ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ในขณะที่ผลตอบแทนภายในหมายถึงความพึงพอใจในการทำงาน และคุณค่าของตนเองหรือของงานที่ทำความรู้สึกพึงพอใจจากการประสบความสำเร็จ
4) ความพึงพอใจอันเกิดจากผลตอบแทนที่ได้รับตรงกับความต้องการของบุคคล เช่น คนทำงานวัยกลางคนที่ไม่มีเวลาและต้องการรักษาสุขภาพจะมีความพึงพอใจกับผลตอบแทนที่เป็น ค่าสมาชิกฟิตเนส ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิตและประกันสุขภาพมากกว่ากลุ่มคนทำงานที่เป็นวัยรุ่นหรือวัยเริ่มต้นทำงาน
5) ความพึงพอใจอันเกิดจากผลตอบแทนที่ได้นำไปสูงผลตอบแทนอย่างอื่น เช่น การได้รถประจำตำแหน่ง การได้สิทธิ์ยืดหยุ่นเวลาเข้างานโดยไม่ต้องลงเวลา นำไปสู่สถานะในที่ทำงานที่สูงขึ้น รวมทั้งอำนาจในองค์การ เช่นเดียวกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็เป็นผลตอบแทนที่นำไปสูงความพึงพอใจด้านอื่น ๆ ที่สามารถซื้อได้ด้วยเงิน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร (Reward System) แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การให้ผลตอบแทนตามอายุงาน (Membership and Seniority) 2) การให้ผลตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ (Job Status) 3) การให้ผลตอบแทนตามทักษะและความสามารถ (Competency) 4) การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance) (McShane & Glinow, 2000) การให้ผลตอบแทนในแต่ละระบบมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

1) การให้ผลตอบแทนตามอายุงาน (Membership and Seniority-Based Rewards) คือ การเพิ่มค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ตามระยะเวลาที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์การ ในบริษัทที่จ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นรายเดือนหรือรายชั่วโมงอาจมีการเพิ่มฐานค่าจ้างตามอายุงานของพนักงาน ในบางองค์การให้ผลตอบแทนในรูปแบบของสวัสดิการ เช่น มีวันลาเพิ่มขึ้น สามารถเข้าถึงสวัสดิการของบริษัทได้มากขึ้น เป็นต้น

ข้อดีของการให้ผลตอบแทนตอบแทนประเภทนี้ คือสามารถจูงใจให้คนทำงานอยู่กับองค์การได้ในระยะยาวเนื่องจากพนักงานมีต้นทุนในการลาออกที่สูง ข้อเสีย คือการให้ผลตอบแทนประเภทนี้ไม่ได้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง

2) การให้ผลตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ (Job Status-Based Rewards) คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวฝ่าย พนักงานทั่วไป เป็นต้น โดยการให้ผลตอบแทนประเภทนี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานต้องการทำงานให้ดีขึ้น ได้รับผลประเมินที่ดีขึ้นเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร กล่าวคือพนักงานที่มีอายุงานเท่ากันแต่มีความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกับ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี กับพนักงานธุรการ ย่อมได้รับผลตอบแทนที่ไม่เท่ากัน อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนตามตำแหน่งมีข้อเสียคือ อาจทำให้เกิดการแบ่งแยก แบ่งชนชั้นในกลุ่มพนักงาน รวมทั้งเป็นสาเหตุของปัญหาการเมืองในองค์การ

3) การให้ผลตอบแทนตามทักษะและความสามารถ (Competency-Based Rewards) คือ การให้ผลตอบแทนตามพื้นฐานความรู้ ทักษะ ความสามารถที่พนักงานมี เช่น โรงเรียนที่ให้ค่าตอบแทนครูที่จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาด้านดนตรีโดยตรงจะได้ค่าตอบแทนสูงกว่าครูที่ไม่ได้จบการศึกษาด้านดนตรี การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเมื่อมีการสอบใบประกาศต่าง ๆ หรือมีการเข้าอบรม เข้าเรียนใบวิชาชีพตามที่บริษัทกำหนด ข้อดีของการให้ค่าตอบแทนด้วยวิธีนี้คือทำให้ พนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ตรงกับการทำงานในหน้าที่ ซึ่งย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์การ อย่างไรก็ตามข้อเสียของการประเมินพนักงานโดยดูจากทักษะความสามารถเพียงอย่างเดียว คือ อาจทำให้ขาดการประเมินพนักงานในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและผลลัพธ์ของการทำงาน อีกทั้งเป็นระบบที่พนักงานต้องใช้เวลาในการไปฝึกอบรม เรียนรู้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ซึ่งการไปฝึกอบรมทำให้เบียดเบียนเวลาในการทำงาน

4) การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Rewards) คือ การให้ผลตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำได้ โดยวิธีการให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน บริษัทสามารถพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นระดับบุคคลหรือระดับทีม โดยเป็นผลตอบแทนรูปแบบโบนัสของขวัญ หรือผลตอบแทนในระดับองค์การเช่นการแบ่งผลกำไร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน Punished by Rewards มีดังนี้ (Kohn, 1999)

4.1) การให้ผลตอบแทนเป็นการแสดงถึงการที่บริษัทมีอำนาจในการควบคุมต่อพนักงานในการแสดงพฤติกรรมหรือทำงานตามเป้าหมายในบริษัท ซึ่งในบางกรณีอาจทำให้พนักงานรู้สึกถูกบังคับโดยเฉพาะหากเป้าหมายของพนักงานไม่ตรงกับเป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้การได้รับผลตอบแทนส่งผลให้พนักงานเกิดความคาดหวังต่อผลตอบแทนในครั้งต่อ ๆ ไป ซึ่งบริษัทไม่ตอบสนองย่อมทำให้พนักงานเกิดความผิดหวังและไม่พอใจ

4.2) การให้ผลตอบแทนตามผลงานทำให้เกิดการแข่งขันกันในองค์การ ซึ่งอาจส่งผลต่อสัมพันธภาพของพนักงาน การให้ผลตอบแทนเป็นทีมอาจทำให้พนักงานมีการกดดันเพื่อนร่วมงานเพื่อผลักดันให้ทีมทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.3) การให้ผลตอบแทนตามผลงานคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการในการทำงานอาจส่งผลให้ทำงานอย่างผิดวัตถุประสงค์หรือใช้กระบวนการที่ผิด ในกรณีนี้ผู้บริหารจะมองผลการให้รางวัลตอบแทนเป็นเสมือน ตัวแก้ไขเร่งด่วน เช่น โรงเรียนต้องการให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีจึงตั้งรางวัลให้แก่ครูที่สามารถทำให้นักเรียนสอบได้คะแนนสูง ซึ่งหากครูที่ไม่มีจรรยาบรรณและจริยธรรมในการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีนำข้อสอบมาสอนนักเรียนก่อนล่วงหน้าเพื่อให้นักเรียนทำข้อสอบได้คะแนนดี เป็นต้น นอกจากนี้หากเกิดปัญหาขึ้นในองค์การหรือการทำงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายบริษัทควรสืบหาถึงสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น การที่นักเรียนสอบได้คะแนนไม่ดี เกิดขึ้นมาจากการที่นักเรียนต้องทำงานพิเศษนอกเวลาเรียนได้ด้วยขณะเรียน จึงไม่มีเวลาที่ทบทวนบทเรียนได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

4.4) การให้ผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจส่งผลให้พนักงานทำงานเฉพาะตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนเท่านั้น แต่มิได้ช่วยให้ทุ่มเททำงานเพื่อได้ได้ผลงานในระดับที่สูงขึ้นไป หรือมิได้จูงในให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อลดต้นทุนของบริษัท

4.5) การให้ผลตอบแทนเป็นผลตอบแทนภายนอกมีส่วนทำให้ลดทอนแรงจูงใจภายในของพนักงานที่มีต่อการทำงาน กล่าวคือพนักงานที่ทำงานเพราะเงินหรือมีค่าตอบแทนและรางวัลเป็นแรงจูงใจหลักจะทำให้มีแรงจูงใจภายในในการทำงานที่ลดลง ถึงแม้ข้อสรุปนี้จะมีข้อโต้แย้งจากนักวิชาการคนอื่น ๆ แต่องค์กรควรใช้ความระมัดระวังในการใช้ผลตอบแทนภายนอกเพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงาน

**2.2 ประเภทของผลตอบแทนในการทำงาน**

ผลตอบแทนจากการทำงานคือสิ่งที่พนักงานได้รับทั้งหมดอันเป็นผลที่เกิดขึ้จากการทำงาน ผลตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบของผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) การบริหารผลตอบแทนคือการวางนโยบายการให้ผลตอบแทนทั้งสองรูปแบบแก่พนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Chonko, Tanner & Weeks, 1992; Khan, Waqas & Muneer, 2017) มีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาเปรียบเทียบผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจภายนอกและผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจภายในว่าผลตอบแทนประเภทไหนมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้มากกว่ากัน ทั้งนี้ผลการศึกษามีข้อสรุปที่แตกต่างไปตามลักษณะของอาชีพ อาชีพเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น แพทย์ นักวิทยาศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ย่อมมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกับอาชีพบริการ ครู พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยประเภทของการจ้างงาน คุณสมบัติพื้นฐานของบุคคล เช่น อายุ สถานะทางครอบครัว การศึกษา ซึ่งย่อมมีความแตกต่างกันและส่งผลให้ลักษณะแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละอาชีพต่างกันไปตามบริบทของอาชีพนั้น ๆ ด้วย และทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่ต่างกันตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow รูปแบบของผลตอบแทนที่องค์การให้แก่พนักงานมีดังนี้

**2.2.1 ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards)**

ผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากภายนอก โดยอยู่ในรูปแบบของเงินและไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งที่เริ่มต้นจากปัจจัยภายนอกอันสิ่งที่บริษัทเสนอหรือจัดหาให้ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานหรือผู้อื่นปฏิบัติต่อพนักงาน ผลตอบแทนภายนอกแบ่งเป็น 7 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1) ค่าตอบแทน (Salary/Wage) หมายถึง การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ที่อยู่ในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง การขึ้นค่าตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในระยะยาวและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่จะรับผิดชอบทำงานต่าง ๆ ในองค์การได้มากขึ้น โดยการขึ้นค่าตอบแทนนั้นอาจทำได้เมื่อพนักงานมีการพัฒนาทักษะด้านใหม่ ๆ เช่น ผ่านการสอบ อบรม เรียนจบปริญญา หรือเป็นการขึ้นตามค่าตอบแทนตามผลการประเมินการทำงานของพนักงาน

2) ค่าตอบแทนพิเศษ หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ที่พนักงานได้รับเมื่อมีการทำผลงานได้ตามที่กำหนดหรือมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจ ค่าตอบแทนพิเศษ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

    2.1) โบนัส (Bonus) คือค่าตอบแทนพิเศษที่พนักงานได้รับเมื่อมีผลงานเป็นที่พึงพอใจ โดยโบนัสจะขึ้นอยู่ผลประกอบการของบริษัทโดยภาพรวม และอาจแตกต่างกันหรือเท่าเทียมกันในพนักงานแต่ละคน นโยบายการจ่ายโบนัสของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและเป้าหมายขององค์การนั้น เช่น บางองค์การมีการกำหนดโบนัสคงที่ (Fixed Bonus) โดยพนักงานทุกคนจะได้รับโบนัสในแต่ละปีเท่ากันเพื่อความเท่าเทียมกัน บางองค์การพิจารณาจ่ายโบนัสตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

    2.2) ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentives) คือค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนด เช่น เงินพิเศษที่ได้เพิ่มในกลุ่มพนักงานขายเมื่อสามารถทำยอดขายให้แก่บริษัทได้ถึงเป้าที่กำหนด โดยค่าตอบแทนจูงใจนี้จะมีข้อกำหนดในเป้าหมายและเงื่อนไขถึงการได้มาที่ชัดเจน

3) รางวัล (Gift) การให้รางวัลเป็นการให้ผลตอบแทนระยะสั้นแก่พนักงาน เมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของบริษัท รางวัลนี้อาจมาในรูปแบบของถ้วยรางวัล การยกย่องเชิดชูอันที่มีการประกาศให้เป็นที่รับรู้ ที่สามารถจับต้องได้ หรืออาจอยู่ในรูปแบบของสิ่งของ บัตรกำนัลที่มีมูลค่าที่สามารถนำไปใช้ซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ ทริปท่องเที่ยวประจำปี หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

4) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบแทนพนักงานที่มีผลในระยะยาว โดยการมอบหมายความรับผิดชอบหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น อันแสดงถึงความไว้วางใจ และการยอมรับในความสามารถที่บริษัทมีต่อพนักงาน เป็นการตอบแทนความทุ่มเทที่พนักงานมีต่อการปฏิบัติงานในบริษัท การเลื่อนตำแหน่งยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจและเป็นการมอบสถานะทางสังคมให้แก่พนักงานด้วย นอกจากนี้พนักงานที่ได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เลื่อนตำแหน่งในระดับบริหารอาจได้รับสิ่งตอบแทนพิเศษ เช่น รถประจำตำแหน่ง ผู้ช่วยส่วนตัว สิทธิในการใช้ทรัพยากรของบริษัทที่สูงกว่าพนักงานระดับอื่น เป็นต้น

5) การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Development) จากงานวิจัยจะพบว่าพนักงานที่ทำงานซ้ำเดิมเป็นเวลานานโดยไม่ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง จะเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขาดแรงจูงใจในการมาทำงาน

6) สังคมและสัมพันธภาพในการทำงาน (Work Environment) การมีสังคมเพื่อนร่วมงานที่ดีย่อมส่งผลเชิงบวกต่อสภาพจิตในการทำงาน การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทำให้พนักงานมีความสุขและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน การมีสังคมที่ดีในที่ทำงาน ได้แก่ 1) การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน 2) การได้รับโอกาสในการเสนอความคิดเห็นและแสดงศักยภาพในการทำงาน 3) โอกาสในการเติบโตได้รับการเลื่อนขั้นโดยปราศจากข้อจำกัดเรื่องอายุงาน ความอาวุโส คามสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 4) การมีสังคมที่เป็นมิตร มีความสามัคคีและมีกิจกรรมร่วมกันที่นอกเหนือจากเรื่องของการทำงาน 5) การเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของคนในที่ทำงาน รวมถึงการยอมรับในตัวตนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความแตกต่างกัน

7) เงื่อนไขและสวัสดิการในการทำงาน (Work Conditions/Benefits) เงื่อนไขการทำงานที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน (Work Life Balance) เป็นสิ่งกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เงื่อนไขในการทำงาน เช่น วันลาพักผ่อน วันหยุด สวัสดิการต่าง ๆ ความยืดหยุ่นของเวลาเข้างาน เป็นต้น

**2.2.2 ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards)**

ผลตอบแทนภายใน หมายถึง ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในของพนักงานเอง แม้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ลักษณะของผลตอบแทนภายในมีดังนี้

1) การได้รับคำแนะนำและคำชม (Information/Feedback) การให้คำแนะนำและคำชื่นชมจากหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและกำลังใจของพนักงาน การให้คำแนะนำที่ดีนั้นเกิดขึ้นได้ทั้งในยามที่พนักงาน

มีความรู้สึกเชิงบวกปฏิบัติหน้าที่ได้ดี และช่วงเวลาที่พนักงานมีความรู้สึกเชิงลบโดยอาจเป็นการให้คำแนะนำและให้กำลังใจ การตอบแทนพนักงานด้วยการสื่อสารนี้ยังเป็นการเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน และพนักงานกับองค์การอีกด้วย

2) การได้รับการยอมรับและยกย่อง (Recognition) การแสดงให้พนักงานรับรู้ด้วยการกล่าววาจา หรือการใช้อวัจนภาษา เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าและความสามารถของตนเอง และมีแรงผลักดันที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ

3) การได้รับความเชื่อมั่นและอำนาจในการตัดสินใจ (Trust/ Empowerment) การที่พนักงานได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่จะทำให้พนักงานมีความภูมิใจและรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความสำคัญต่อองค์การ นอกจากนี้การมอบหมายให้พนักงานได้ตัดสินใจยังส่งผลดีต่อบริษัทในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ได้มีผู้ร่วมรับผิดชอบและตรวจสอบงานมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ผลตอบแทนภายนอก เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่บริษัทมอบให้อย่างเป็นรูปธรรมและถือเป็นปัจจัยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ในขณะที่ผลตอบแทนภายในเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีแรงกระตุ้นจากภายในให้มีความต้องการทุ่มเททำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ (Intrinsic Motivation) ในการบริหารจัดการค่าตอบแทนนั้นต้องมีการบริหารจัดการผลตอบแทนให้สอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานทำให้แก่บริษัท โดยควรให้อยู่ในภาวะที่สมดุลกัน อีกทั้งผลตอบแทนต้องเป็นการให้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างตรงเป้าหมายและตรงกับความต้องการของพนักงานด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**2.3 ผลตอบแทนของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะมีทั้งครูที่ทำงานแบบพนักงานประจำ (Full-time) แบบพนักงานชั่วคราว (Contract / Part-time) และแบบพนักงานอิสระ (Freelance) การคัดเลือกขึ้นอยู่กับเกณฑ์การคัดเลือกของโรงเรียนและการพิจารณาของผู้บริหารโรงเรียน ลักษณะของการจ้างงานแต่ละประเภท เป็นดังต่อไปนี้ (Cappelli, & Keller, 2013)

1) แบบพนักงานประจำ (Full-time) คือ ครูที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายวันหรือรายเดือน โดยมีค่าตอบแทนขั้นต่ำที่แน่นอนในทุกเดือน อาจบวกค่าสอนรายชั่วโมงเพิ่มหรือไม่มีก็

ได้ ต้องเข้างานตามเวลาเปิดปิดที่โรงเรียนกำหนด ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่ต้องมีการชดเชยจากนายจ้างกรณีเลิกจ้าง มีการเข้าระบบประกันสังคม และมีสวัสดิการอื่น ๆ จากโรงเรียน

2) แบบพนักงานชั่วคราว (Contract / Part-time) คือ ครูที่ถูกจ้างโดยกำหนดช่วงระยะเวลาการทำงานที่แน่นอน เช่น 6 เดือน 1 ปี โดยกำหนดวันเวลาที่เข้างาน ลักษณะการจ่ายค่าจ้างอาจจะเป็นการเหมาจ่ายขั้นต่ำรายวันตามที่มีการเข้าทำงาน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาสัญญาจ้างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของนายจ้างและลูกจ้างว่าต้องการที่จะต่อสัญญาหรือไม่ โดยมากครูที่เป็นพนักงานชั่วคราวจะเข้าถึงสวัสดิการต่าง ๆ ได้น้อยกว่าครูที่เป็นพนักงานประจำ

3) แบบอาชีพอิสระ (Freelance) คือ ครูที่ถูกจ้างเพื่อทำงานเฉพาะเวลาที่ตกลง เข้าโรงเรียนมาตามเวลาที่มีการนัดเรียนเท่านั้น โดยลักษณะจะมีความยืดหยุ่นทั้งฝ่ายโรงเรียนและครูในการจัดตารางการทำงาน กล่าวคือโรงเรียนอาจมีการส่งนักเรียนให้หรือไม่ก็ย่อมได้และครูอาจเลือกรับหรือไม่รับสอนนักเรียนบางคนที่โรงเรียนส่งให้ โดยมากค่าจ้างจะคิดเป็นรายชั่วโมงตามที่มีการเข้าสอนจริงโดยไม่ได้มีการประกันรายได้ขั้นต่ำ ลักษณะการจ้างงานประเภทนี้เรียกอีกอย่างว่า สัญญาแบบไม่กำหนดรายได้ขั้นต่ำ (Zero-Hour Contract)

เนื่องจากโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบส่วนมากมีการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบตัวต่อตัวหรือลักษณะเป็นชั้นเรียนกลุ่มขนาดเล็ก ทำให้ต้องมีครูหลายคนเพื่อสอนนักเรียนในเวลาเดียวกัน และเนื่องด้วยกลุ่มลูกค้าโดยส่วนมากเป็นเด็กนักเรียนอายุ 4 – 18 ปี ทำให้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะมีการจัดการเรียนการสอนโดยส่วนใหญ่เป็นช่วงนอกเวลาเรียนของโรงเรียนหลักที่อยู่ในระบบ ได้แก่ วันธรรมดาตอนเย็นหลังเลิกเรียน วันหยุดสุดสัปดาห์ หรือช่วงปิดเทอม ทำให้โรงเรียนแต่ละแห่งต้องมีครูผู้สอนที่สามารถทำงานได้ในช่วงตอนเย็นหรือช่วงวันหยุด ส่งผลให้ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนใหญ่จะทำงานในรูปแบบอิสระ (Freelance) โรงเรียนจะจ้างครูในลักษณะเป็นรายชั่วโมงในวันและเวลาที่มีนักเรียนนัดมาเรียน และเป็นสัญญาแบบที่ไม่กำหนดเวลาเข้างานตายตัวรวมทั้งไม่มีกำหนดเวลาขั้นต่ำในการทำงาน (Zero-Hour Contract) การจ้างงานลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นต่อทั้งโรงเรียนในด้านการจัดการต้นทุนโดยหาครูที่มีเวลาว่างตรงกับนักเรียนมาสอน และยืดหยุ่นต่อครูดนตรีในการเลือกรับงานในช่วงเวลาที่ตนเองสะดวก ในขณะเดียวกันโรงเรียนหรือครูอาจจะเป็นฝ่ายยกเลิกสัญญาและหยุดสอนได้ และในบางโรงเรียนอาจมีครูซึ่งทำงานในรูปแบบสัญญาจ้างประจำ จำนวน 1-2 คน ที่ทำงานด้านธุรการของโรงเรียนไปด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์พิเศษที่มหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ซึ่งถูกจ้างด้วยสัญญาแบบไม่กำหนดรายได้ขั้นต่ำ (Zero-Hour Contract) พบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่รู้สึกไม่มีความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากอาจถูกมหาวิทยาลัยบอกเลิกสัญญาจ้างเมื่อใดก็ได้ อีกทั้งยังได้รับการปฏิบัติจากพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างไม่เท่าเทียมเมื่อเทียบกับอาจารย์ประจำ ไม่ได้รับการสนับสนุนในการทำงานและถูกจำกัดสิทธิ์ในการเข้าถึงทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกของมหาวิทยาลัย ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างอาจารย์พิเศษจะเริ่มต้นการทำงานด้วยแรงจูงใจระดับสูงที่จะเป็นครู มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานสอน รวมทั้งใช้เวลานอกชั้นเรียนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนในการเตรียมการสอนและตรวจแก้ไขงานของนักศึกษา แต่แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์พิเศษจะลดลงเมื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาที่นานขึ้น เนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้จากการสอนเป็นรายชั่วโมงที่ได้น้อยและไม่ครอบคลุมเวลานอกชั้นเรียนที่ต้องใช้ทำให้เวลาที่ใช้ในการเตรียมการสอนนอกชั้นเรียนของอาจารย์พิเศษลดลง ซึ่งหากเทียบเวลาการทำงานทั้งหมดกับค่าตอบแทนรายชั่วโมงแล้วพบว่าค่าตอบแทนของอาจารย์พิเศษนั้นต่ำกว่าค่าแรงของตลาดมาก อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีผู้ที่ต้องการทำงานเป็นอาจารย์พิเศษในประเทศอังกฤษจำนวนมาก จึงทำให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการต่อรองที่สูง ส่งผลให้อาจารย์พิเศษกลุ่มนี้ยังคงต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนดและไม่กล้าเรียกร้องสิทธิ์เพิ่มเติมเนื่องจากเกรงกลัวที่จะถูกเลิกจ้าง ทั้งนี้อาจารย์พิเศษที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้างหรือมาจากครอบครัวที่ไม่มีฐานะจะประสบกับปัญหารายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตจึงต้องเลิกทำงานเป็นอาจารย์พิเศษและหันไปประกอบอาชีพอื่นในที่สุด (Lopes & Dewan, 2014)

จะเห็นได้ว่าจากตัวอย่างกรณีงานวิจัยที่กล่าวมาในข้างต้น รูปแบบการบริหารผลตอบแทนนั้นจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยเฉพาะหลายประการ เช่น อำนาจในการต่อรองของโรงเรียน คุณลักษณะของครู อายุ สถานภาพ ความต้องการ ทัศนคติ แรงจูงใจภายและสถานะทางการเงินของครูดนตรี เป็นต้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารสถาบันดนตรี (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2564) การบริหารผลตอบแทนของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในกลุ่มครูที่ทำงานแบบอาชีพอิสระ (Freelance) และทำงานด้วยสัญญาแบบไม่กำหนดรายได้ขั้นต่ำ (Zero-Hour Contract) มีรูปแบบ ดังนี้

1) ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards)

1.1) ค่าสอนรายชั่วโมง คือ ค่าสอนต่อชั่วโมงที่โรงเรียนจ่ายให้ครู โดยโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่เป็นแฟรนไชส์โดยส่วนใหญ่ จะมีการกำหนดค่าสอนที่เป็นอัตรามาตรฐานสำหรับใช้ในทุกสาขา อย่างไรก็ตามผู้บริหารแต่ละสาขาอาจมีการจ่ายค่าสอนรายชั่วโมงที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างโรงเรียนและครู โดยบางโรงเรียนให้ค่าสอนรายชั่วโมงเพิ่มตามคุณสมบัติของครู เช่น การศึกษา

ประสบการณ์ วิชาที่สอน หรือตามอำนาจการต่อรอง เช่น กรณีที่โรงเรียนขาดแคลนครูหรือโรงเรียนตั้งอยู่ในสถานที่ไกลไม่มีรถไฟฟ้าเข้าถึง โรงเรียนต้องจ่ายค่าสอนรายชั่วโมงเพิ่มเพื่อจูงใจให้ครูเดินทางมาสอน โรงเรียนจะมีการปรับค่าสอนรายชั่วโมงเพิ่มขึ้นให้ครูสำหรับการสอนนักเรียนที่มีระดับสูงขึ้นไป ครูที่มีลักษณะการจ้างงานแบบพนักงานอิสระจะไม่มีสวัสดิการการลา กล่าวคือ หากมีการลาสอนอันเนื่องจากป่วยหรือติดภาระกิจต่าง ๆ ก็จะไม่ได้รับค่าสอนในวันนั้น ๆ เช่น ช่วงเทศกาล วันหยุดนักขัตฤกษ์ที่โรงเรียนหยุดทำการครูก็จะไม่ได้รับค่าสอนด้วย

1.2) ค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ ค่าเดินทางต่อวัน ค่าที่พักอาศัย (กรณีโรงเรียนที่อยู่ต่างจังหวัดหรืออยู่ในสถานที่ที่เดินทางไม่สะดวก) ค่าอาหาร เป็นต้น โดยอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองระหว่างครูและโรงเรียน เช่น หากโรงเรียนตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางสะดวกเช่น มีรถไฟฟ้าผ่าน มีที่จอดรถเพียงพอ โรงเรียนจะมีอำนาจต่อรองเรื่องค่าเดินทางกับครูสูงกว่า เป็นต้น

1.3) รางวัลจากผลการทำงาน ได้แก่ เงิน ของขวัญ หรือรางวัลการยกย่อง เมื่อครูมีพฤติกรรมการทำงานหรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละแหล่ง เช่น บางโรงเรียนมีรางวัลพิเศษสำหรับครูที่ไม่เคยลาสอนหรือมาทำงานสาย รางวัลสำหรับการที่นักเรียนพึงพอใจในการเรียนและต่อคอร์สเรียน รางวัลกรณีมีผลงานส่งนักเรียนสอบหรือส่งประกวด โดยค่าตอบแทนประเภทนี้จะเป็นรางวัลในระยะสั้นได้ครั้งเดียวเมื่อทำผลงานได้ ถือเป็นค่าตอบแทนตามผลงาน (Competency-Based Rewards) อย่างไรก็ตามเนื่องจากความสำเร็จจากผลการเรียนของนักเรียนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการไม่ว่าจะเป็น พื้นฐานของนักเรียน เป้าหมายในการเรียน ช่วงอายุ และการสนับสนุนของครอบครัว การให้รางวัลตามผลการทำงานจึงเป็นเรื่องที่โรงเรียนควรระมัดระวังเรื่องความเท่าเทียม ในกลุ่มครู เนื่องจากนักเรียนของครูแต่ละคนที่สอนย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น ครูที่มีความสามารถและความอดทนสูงอาจต้องสอนนักเรียนที่รับมือยากกว่าครูคนอื่น เช่น สมาธิสั้น เรียนรู้ช้า หรือเป็นนักเรียนที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวผู้ปกครองไม่สนใจในการเรียนเพียงแต่ต้องการหากิจกรรมฆ่าเวลาให้ลูกเท่านั้น ซึ่งการสอนนักเรียนกลุ่มนี้ต้องใช้พลังงานในการสอนมากกว่าปกติ ในขณะที่โอกาสที่จะทำผลงานตามเป้าของโรงเรียนทำได้ยากกว่า ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีความระมัดระวังในการพิจารณาให้รางวัลแก่ครูเพื่อให้เกิดการจูงใจในระดับที่โรงเรียนสามารถจ่ายได้ และต้องไม่เป็นการทำให้ครูบางส่วนสูญเสียแรงจูงใจในการทำงานด้วย

1.4) โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Development) เช่น การส่งเสริมการเรียน การเข้าอบรมสัมมนาต่าง ๆ การให้คำแนะนำในการสอนและการพัฒนาตนเอง

1.5) สภาพแวดล้อมทางสังคมและสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (Work Environment) ในที่นี้รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บริหาร พนักงานธุรการ นักเรียน ผู้ปกครองและครูดนตรีคนอื่น ๆ ในโรงเรียน ยิ่งในกรณีครูที่มีชั่วโมงการทำงานและระยะเวลาการเข้างานที่ไม่ตรงกันทำให้อาจมีโอกาสได้พบเจอกันยาก ดังนั้นโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรและมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความต้องการทางสังคมให้ครูได้อาจส่งผลต่อแรงจูงใจต่อการทำงานของครู

1.6) สวัสดิการและสิทธิพิเศษจากการเป็นสมาชิกองค์กรและสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ สิทธิในการอบรมสัมมนา สิทธิในการได้รับพิจารณาเข้าทำงานในสาขาต่าง ๆ ส่วนลดสถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหาร หรือการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ เช่น การเข้าร่วมชมคอนเสิร์ต การแสดง เป็นต้น

2) ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards)

2.1) การให้คำแนะนำและคำชื่นชม (Information/Feedback) การให้คำแนะนำและคำชื่นชมจากผู้บริหาร พนักงานธุรการ จากผู้เรียนและผู้ปกครอง ทั้งเวลาที่ครูทำงานได้ดีรวมทั้งการให้คำแนะนำและให้กำลังใจแก่ครูเมื่อเจอปัญหาหรือความเครียดในที่ทำงาน

2.2) การยอมรับและยกย่องให้เป็นคนสำคัญ (Recognition) ในที่นี้หมายถึงการปฏิบัติตัวของผู้บริหารและพนักงานธุรการของโรงเรียนที่มีต่อครู โดยให้เกียรติครู ระมัดระวังการสื่อสารทั้งการใช้วาจาหรือการใช้อวัจนภาษา เพื่อให้ครูรับรู้ถึงการให้คุณค่าและความนับถือจากผู้ร่วมงาน และมีแรงผลักดันที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ

2.3) การให้ความเชื่อมั่นและอำนาจในการตัดสินใจ (Trust/ Empowerment) การที่โรงเรียนเคารพในการวางแผนการสอนสอน การตัดสินใจและให้คำแนะนำของครูโดยไม่เข้าไปแทรกแซงหรือกดดันครูในทางที่ไม่สมควร เช่น บังคับให้ครูส่งนักเรียนสอบทั้งที่นักเรียนยังไม่มีความพร้อมเป็นต้น หรือแม้กระทั่งการยกย่องให้เป็นหัวหน้าภาควิชาการสอนที่ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารในการประเมินการสอนและดูคุณภาพการเรียนภายในโรงเรียน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าถึงแม้จะเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่อยู่ภายใต้แบรนด์เดียวกัน การกำหนดนโยบายการจ่ายค่าสอน การให้รางวัลและผลตอบแทนต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันตาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นโยบายของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนย่อมมีคุณลักษณะ ประสบการณ์และแนวคิดในการทำธุรกิจที่แตกต่างกัน นอกจากนี้อำนาจการต่อรองระหว่างครูและโรงเรียนแต่ละแห่งยังขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรและพื้นฐานบุคคลากรที่มาเป็นครูดนตรีในสถาบันนั้น ๆ เช่น โรงเรียนที่อยู่ใกล้มหาวิทยาลัยที่มีภาควิชาที่สอนดนตรีเฉพาะทางจะมีจำนวนครูดนตรีที่เป็นนักศึกษาในสัดส่วนที่มากกว่าโรงเรียนอื่น เป็นต้น การบริหารผลตอบแทนครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ด้วย

**ตอนที่ 3 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

**3.1 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ประเทศไทยในอดีตมีการศึกษาในบ้าน วัด วัง อันเป็นศูนย์กลางของการถ่ายทอดวิชาความรู้ต่างๆรวมทั้งศิลปะการดนตรีด้วย ซึ่งเป็นเรียนที่มีการสืบทอดมานาน โดยการเรียนดนตรีไทยแต่ดั้งเดิมนั้นเป็นการถ่ายทอดด้วยวิธีแบบ มุขปาฐะ คือการถ่ายทอดแบบบอกเล่าปากต่อปากไม่มีการบันทึกโน้ต เป็นการเรียนภายในครอบครัว เครือญาติ บุคคลใกล้ชิด โดยลูกศิษย์มักจะไปเรียนและอาศัยอยู่ที่บ้านครูเพื่อฝึกซ้อมและออกไปบรรเลงร่วมกับนักดนตรีคนอื่นๆเป็นการประกอบวิชาชีพ วัฒนธรรมเช่นนี้ทำให้การถ่ายทอดดนตรีไทยในสมัยก่อนเป็นไปอย่างใกล้ชิดและเป็นการถ่ายทอดเอกลักษณ์การบรรเลงรวมทั้งแนวคิดของครูไปสู่ลูกศิษย์โดยตรง (ณรุทธ์ สุทธจิตต์, 2562) ต่อมาเมื่อประเทศไทยรับวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามา ทำให้การศึกษามีการจัดเป็นระบบมากขึ้นและอยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีการบรรจุหลักสูตรดนตรีเข้าไปในการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี ในโรงเรียนโดยเป็นวิชาบังคับ วิชาเลือก โดยอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยวิชาดนตรีอยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ สาระที่ 2 ดนตรี นอกเหนือจากการเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีแล้วยังมีการเรียนการสอนดนตรีระดับอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีอีกด้วย

นอกจากการศึกษาในระบบโรงเรียนแล้ว วิชาดนตรียังมีการจัดการศึกษาในรูปแบบของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยด้วย โดยการจัดการศึกษาเป็นไปใต้กฎหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ซึ่งได้แบ่งการจัดการศึกษาเป็น 3 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะดังนี้

1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาในการศึกษา การวัดประเมินผล หลักสูตรและเงื่อนไขการศึกษาที่แน่นอน โดยใน

ประเทศไทยแบ่งการศึกษาในระบบออกเป็น 2 รูปแบบคือ 1) การศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ประเภทสามัญ ประเภทอาชีวศึกษา และประเภทนานาชาติ และ 2) การศึกษาในระดับอุดมศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี-ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการจัดการรูปแบบ กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาและการวัดประเมินผล โดยมีเนื้อหาหลักสูตรเป็นไปตามหลักสูตรต้นแบบตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหรือหลักสูตรเฉพาะของแต่ละสถาบันการศึกษาที่ได้รับการอนุมัติ โรงเรียนนอกระบบแบ่งเป็น 7 ประเภท ได้แก่ ประเภทสอนศาสนา ประเภทศิลปะและกีฬา ประเภทวิชาชีพ ประเภทกวดวิชา ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต ประเภทศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และประเภทสถาบันศึกษาปอเนาะ

3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ ไม่มีหลักสูตรที่แน่นอนตายตัว หรือเรียกว่าการศึกษาหรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

การเรียนดนตรีนอกระบบในประเทศไทยนั้น มักจะเป็นการเรียนภาคปฏิบัติโดยเน้นไปที่การฝึกเล่นเครื่องดนตรีแต่ละเครื่อง (ไพบูลย์ บุณยเกียรติ, 2554) เครื่องดนตรีสากลที่นิยมเรียนกันมากได้แก่ เปียโน ขับร้อง กีต้าร์ ไวโอลิน กลอง สำหรับดนตรีไทยได้แก่ ขิม ซอ จะเข้ เป็นต้น โดยมากจะจัดการเรียนการสอนเป็นรายสัปดาห์ ตั้งแต่สัปดาห์ละ 30 นาทีถึง 1 ชั่วโมง เป็นการเรียนตัวต่อตัวหรือเป็นการเรียนแบบกลุ่มขนาดเล็ก 3 - 10 คน การเรียนมักจะเป็นในวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือวันธรรมดาช่วงเย็นหลังเลิกเรียน การเรียนดนตรีนอกระบบในประเทศไทยจำแนกตามรูปแบบการจัดการศึกษาตามกระทรวงศึกษาธิการได้ดังนี้

1) การเรียนที่โรงเรียนหรือสถาบันสอนดนตรี (การศึกษานอกระบบ)

การเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีนอกระบบ โดยจะมีทั้งโรงเรียนดนตรีที่เป็นรูปแบบแฟรนไชส์ ซึ่งมักจะมีหลายสาขาอยู่ทั่วประเทศ เช่น สถาบันดนตรียามาฮ่า สถาบันดนตรีเคพีเอ็น สถาบันดนตรีคาไว เป็นต้น และโรงเรียนดนตรีเป็นเจ้าของจัดตั้งขึ้นเองไม่ได้มีการขายสัมปทานสิทธิให้ผู้อื่น การเลือกเรียนในโรงเรียนดนตรีมีข้อดีคือ มีหลักสูตรที่ชัดเจน มีการเก็บค่าธรรมเนียมที่เป็นมาตรฐานตามกฎของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องมีการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประกาศค่าธรรมเนียมการเรียนให้ผู้ปกครองและนักเรียนทราบ มีตารางเวลาเรียนให้เลือก มีครูผู้สอนหลายคนซึ่งช่วยให้ผู้ปกครองมีตัวเลือกของวันและเวลาที่ต้องการเรียนได้มากกว่า เช่น ผู้ปกครองที่มีลูกหลายคนและต้องการให้เรียนในเวลาเดียวกัน เรียนเครื่องดนตรีประเภทเดียวกันหรือเรียนเครื่องดนตรีคนละประเภท นอกจากนี้โรงเรียนดนตรีนอกระบบจะตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการดินทาง เอื้อต่อการมารับ-ส่งของผู้ปกครอง เช่น ห้างสรรพสินค้า คอมมิวนิตี้มอลล์ สโมสรหมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้การเรียนดนตรีในโรงเรียนจะทำให้ผู้เรียนได้เห็นการเรียนและตัวอย่างการแสดงของนักเรียนคนอื่นๆ อันจะสามารถเป็นตัวอย่างและแรงจูงใจให้กับผู้เรียนในการเรียนได้ สำหรับโรงเรียนดนตรีที่มีมาตรฐานและมีระบบบริหารจัดการที่ดีที่จะมีมาตรฐานในการคัดเลือกและพัฒนาครูดนตรี ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้ปกครองที่ไม่มีความรู้ทางดนตรีให้สามารถเลือกครูที่มีคุณภาพได้ การวัดผลการเรียนของโรงเรียนดนตรีจะมีทั้งการประเมินจากครูผู้สอนและการสอบวัดระดับภายในตามหลักสูตรของโรงเรียนเพื่อเป็นการประกันว่าผู้เรียนจะได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติได้ตามที่หลักสูตรกำหนด

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาไปที่การเรียนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นเป็นโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ประเภทศิลปะและกีฬา 15(2) โดยการขอรับในอนุญาตจัดตั้งเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 15(2) นั้น โรงเรียนต้องมีอาคารสถานที่ดำเนินการชัดเจน มีขนาดพื้นที่และความปลอดภัยผ่านเกณฑ์ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรีและมีคุณสมบัติอื่น ๆ ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โรงเรียนต้องมีบุคลากรดำเนินการสอนเป็นหลักควบคู่กับการใช่สื่อและสอนตามหลักสูตรที่ได้รับอนุญาต ทั้งนี้หลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบมี 3 ประเภท คือ 1) หลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด 2) หลักสูตรต้นแบบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจัดทำหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยในประเภทศิลปะและกีฬามีทั้งหมด 56 หลักสูตร (ข้อมูล ณ วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2564) 3) หลักสูตรที่นำมาจากหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นร่วมกับโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่นซึ่งได้รับอนุมัติให้ใช้หลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนนอกระบบนั้นมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การกำหนดอายุผู้เรียน ระยะเวลาเรียน รูปแบบการเรียนการสอนรวมทั้งการวัดและประเมินผลมากกว่าโรงเรียนเอกชนในระบบ การเรียนการสอนดนตรีที่ไม่ใช่การศึกษาในระบบในประเทศไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัญหาของโรงเรียนดนตรีนอกระบบที่พบในประเทศไทย ได้แก่ ปัญหาเรื่องมาตรฐานและคุณภาพจากการบริหารอันเกิดจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นไปที่การแสวงหาผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งโรงเรียนดนตรีที่มีการบริหารงานที่ไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการทำงานของครู ทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจในการสอน ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนอันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเรียนของผู้เรียน (ไพบูลย์ บุณยเกียรติ, 2554) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นการดำเนินธุรกิจโรงเรียนที่ใช้เงินทุนจากเจ้าของในการบริหารงานเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนในระบบที่ได้รับการอุดหนุนเงินทุนจากภาครัฐ มีกองทุนสนับสนุน รวมทั้งได้รับการช่วยเหลือด้านการจัดหาครุภัณฑ์การศึกษารวมทั้งจัดหาบุคลากร ทำให้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบต้องดิ้นรนในการทำให้ธุรกิจนั้นมีรายได้และมีกำไร เพื่อหลีกพ้นต่อการดำเนินธุรกิจขาดทุนและต้องปิดกิจการลง หรืออีกประการหนึ่งคือการที่ผู้บริหารมีความสามารถทางด้านดนตรีแต่ขาดทักษะความรู้ทางด้านธุรกิจ ทำให้ต้องเผชิญปัญหาในการจัดการงานและระบบต่างๆได้เช่นเดียวกัน

2) การเรียนดนตรีที่บ้านหรือสตูดิโอส่วนตัว (การศึกษาตามอัธยาศัย)

การเรียนดนตรีที่บ้านหรือสตูดิโอส่วนตัวที่ไม่ใช่รูปแบบโรงเรียน มีทั้งรูปแบบที่ครูไปสอนที่บ้านและผู้เรียนมาเรียนที่บ้านครูดนตรี โดยมากครูดนตรีที่มีชื่อเสียง มีฝีมือระดับสูง เช่น จบการศึกษาดนตรีโดยตรง เคยผ่านการแข่งขันและได้รับรางวัลมีเครือข่ายเป็นที่รู้จักมักจะเลือกสอนในรูปแบบนี้ เนื่องจากได้ค่าสอนต่อชั่วโมงที่สูงกว่า สามารถบริหารจัดการเวลาได้ด้วยตนเองและมีอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานสอนที่โรงเรียน โดยครูสามารถประเมินและเลือกหลักสูตรที่นำมาใช้ในการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนได้ ในประเทศไทยครูสามารถส่งนักเรียนสอบวัดระดับของสถาบันที่มีมาตรฐานได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยการสอบที่เป็นที่นิยมในประเทศไทยได้แก่ Trinity College London และ The Association Board of Royal Schools of Music (ABRSM) อย่างไรก็ตามหากเป็นการไปสอนที่บ้านนักเรียนครูต้องเผื่อระยะเวลาในการเดินทางและต้องคิดค่าสอนให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายด้วย ในกลุ่มครูที่สอนสตูดิโอส่วนตัวนั้นนอกจากงานสอนแล้ว ยังต้องมีการบริหารจัดการงานในสตูดิโอเพิ่มขึ้นมาอีกด้วยซึ่งต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นมา ซึ่งแตกต่างจากครูที่สอนในโรงเรียนที่รับผิดชอบเฉพาะเพียงแต่เรื่องการสอนเพียงอย่างเดียว

**3.2 ความคาดหวังของผู้ปกครองจากการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

เนื่องจากการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เป็นการเรียนนอกเวลามีค่าใช้จ่ายที่สูงและยังต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนและการฝึกซ้อมจึงจะเห็นผลลัพธ์ในการเรียน จึงกล่าวได้ว่าผู้ปกครองที่เห็นความสำคัญของการเรียนดนตรีว่ามีประโยชน์และมีคุณค่าต่อบุตรหลานย่อมมีแรงจูงใจที่จะสนับสนุนให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรี ซึ่งผู้ปกครองย่อมมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทางการเรียนของบุตรหลาน ตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964, as cited in Yoes & Silverman, 2020) กล่าวว่า แรงจูงใจในการกระทำของบุคคลขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผลลัพธ์ที่จะได้รับ โดยบุคคลมีความเชื่อว่าเมื่อพยายามมากขึ้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังก็ย่อมสูงขึ้นตาม ทั้งนี้แรงจูงใจและความพยายามในการทำจะมีมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับว่าผลลัพธ์นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าในชีวิตของคนนั้นหรือไม่ (Parijat & Bagga, 2014 as cited in Yoes & Silverman, 2020) ผู้ปกครองที่เห็นประโยชน์และคุณค่าของการเรียนดนตรีย่อมมีความคาดหวังที่สูงตามขึ้นมาด้วย ณรุทธ์ สุทธจิตต์ (2561) ได้แบ่งประโยชน์ของการเรียนดนตรี เป็นสองประเภท คือ 1) ผลประโยชน์ทางตรงจากเรียนเรียนดนตรี อันได้แก่ สามารถปฏิบัติเล่นเครื่องดนตรีได้ ได้สัมผัสกับความสุนทรีย์ของดนตรี และ 2) ผลประโยชน์ทางอ้อม ได้แก่ การฝึกฝนให้มีสมาธิ เสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้มีความมั่นใจกล้าแสดงออก พัฒนาสมองและความจำ เป็นต้น

Namsoon (2004) ได้ทำการศึกษาวัตถุประสงค์ของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานอายุ 2-5 ปี เข้าเรียนชั้นเรียนดนตรีสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนที่ University of Michigan พบว่าความคาดหวังของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรี 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) คาดหวังให้มีทัศนคติที่ดีต่อดนตรี 2) คาดหวังให้มีความซาบซึ้งในดนตรี 3) คาดหวังพัฒนาการเข้าสังคม 4) คาดหวังให้มีความสุขในการเรียนดนตรี และ 5) คาดหวังพัฒนาการทำงานของสมอง แสดงให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันนั้นผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ของผู้เรียนไปด้วยนอกเหนือจากการเน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถเป็นเลิศทางดนตรีเพียงอย่างเดียว

ผลวิจัยในประเทศแคนาดาโดย Upitis, Abrami, Brook & King (2017) ที่ศึกษาความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการเรียนดนตรีในกลุ่มตัวอย่างนักเรียนที่เรียนดนตรีแบบตัวต่อตัวโดยมีครูมาสอนที่บ้านและผ่านการสอบวัดระดับดนตรีของสถาบัน The Royal Conservatory of Music (RCM) อันถือเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี จำนวน 3,104 คน พบว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีโดยผู้ปกครองร้อยละ 73 เป็นผู้ที่เคยเรียนดนตรีมาก่อนและร้อยละ 60 ยังคงเล่นดนตรีอยู่จนถึงปัจจุบัน ผู้ปกครองมากกว่า 1

ใน 3 คาดหวังให้ลูกเรียนดนตรีต่อเนื่องระยะยาวในช่วงเวลา 8-10 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกมีสุนทรีย์จากการเล่นดนตรี เพื่อฝึกระเบียบวินัยและเพื่อให้มีความสามารถพิเศษสำหรับไปประกอบแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในอนาคต

จีรฎา จีรอัศวพงศ์ (2561) ได้ศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อครูผู้สอนวิชาเปียโนในโรงเรียนดนตรีประเภทการศึกษานอกระบบ 15(2) : กรณีศึกษาโครงการศึกษาดนตรีสำหรับบุคคลทั่วไปวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งพบว่าวัตถุประสงค์หลักของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรี คือ เพื่อช่วยพัฒนาสมาธิ สติปัญญา และอารมณ์อยากให้ลูกมีความคิดสร้างสรรค์ ผ่อนคลาย และมีความมั่นใจกล้าแสดงออก มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มุ่งหวังให้ลูกเป็นนักดนตรีอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Namsoon (2004) ได้ทำการศึกษาวัตถุประสงค์ของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานอายุ 2-5 ปีเข้าเรียนชั้นเรียนดนตรีสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนที่ University of Michigan พบว่าความคาดหวังของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรี 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) คาดหวังให้มีทัศนคติที่ดีต่อดนตรี 2) คาดหวังให้มีความซาบซึ้งในดนตรี 3) คาดหวังพัฒนาการเข้าสังคม 4) คาดหวังให้มีความสุขในการเรียนดนตรี และ 5) คาดหวังพัฒนาการทำงานของสมอง แสดงให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันนั้น ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ของผู้เรียนไปด้วยนอกเหนือจากการเน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถเป็นเลิศทางดนตรีเพียงอย่างเดียว

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบได้ว่าผู้ปกครองมีความคาดหวังต่อการเรียนดนตรีไปในด้านที่มุ่งเน้นประโยชน์ทางอ้อมของการเรียนดนตรี อันได้แก่ การสร้างสุนทรีย์ พัฒนาสมาธิและสติปัญญา แต่ยังไม่มีการศึกษาว่าในความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของการเรียนดนตรีนั้น ผู้ปกครองมีความคิดเห็นต่อบทบาทของตนเองและสภาพแวดล้อมในครอบครัวอย่างไร รวมถึงผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการซ้อมดนตรีอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเรียนประสบความสำเร็จหรือไม่

นอกจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยได้ทำวิจัยนำร่องเพื่อศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อบทบาทของครอบครัวและการซ้อมดนตรีและความคาดหวังต่อการเรียนดนตรีในโรงเรียนนอกระบบในปัจจุบัน โดยเลือกศึกษากรณีตัวอย่างที่สถาบันดนตรีเคพีเอ็นแจส เออเบิร์น ศรีนครินทร์ อันเป็นสถานที่เดียวกันกับการศึกษาในงานวิจัยนี้ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้ปกครองจำนวน 182 คน เป็นผู้ปกครองที่ไม่เคยเล่นดนตรี 125 คน คิดเป็นร้อยละ 68.68 ด้านความคิดเห็น ผู้ปกครองโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าครอบครัวและการฝึกซ้อมดนตรีมีผลอย่างมากที่ทำให้การเรียนดนตรีประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดว่าการสนับสนุนของ

ผู้ปกครอง สภาพแวดล้อมที่บ้านและการซ้อมดนตรีเป็นเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นของนักดนตรีที่ประสบความสำเร็จ ด้านความคาดหวัง ผู้ปกครองมีความคาดหวังผลลัพธ์ในด้าน พัฒนาการทางด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญาและด้านสังคมมากที่สุด โดยต้องการให้บุตรหลานมีความสุขสนุกสนานจากการเล่นดนตรี ต้องการให้มีสมาธิ รวมทั้งคาดหวังให้การเรียนดนตรีส่งเสริมพัฒนาการของสมองมีความจำดี มีความคิดสร้างสรรค์ มั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก ในทางกลับกันผู้ปกครองทั้งสองกลุ่มคาดหวังด้านทักษะดนตรีน้อยที่สุด เช่น ความคาดหวังให้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยด้านดนตรีโดยตรง การมีทักษะด้านดนตรีในระดับสูง เทียบเท่านักดนตรีอาชีพ การเข้าประกวดดนตรีต่างๆ รวมถึงการสอบวัดระดับทางด้านดนตรีเพื่อนำไปใช้เสริมในแฟ้มสะสมผลงานสำหรับการเข้าเรียนในแขนงวิชาการ

**3.3 ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ มีทั้งครูที่ทำงานโดยเป็นสัญญาจ้างแบบประจำและแบบอาชีพอิสระ (Freelance) ซึ่งโดยมากพบว่า ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑลจะทำงานเป็นแบบชั่วคราวในลักษณะที่ไม่มีการประกันรายได้ขั้นต่ำ (Zero-hour contract) กล่าวคือ ได้ค่าสอนเป็นรายชั่วโมงตามตกลง ครูดนตรีที่เป็นครูดนตรีอิสระจึงสามารถสอนได้ในหลายโรงเรียนเพื่อให้ได้รายได้ที่เพียงพอและเป็นการป้องกันความเสี่ยงจากการถูกเลิกจ้างของตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่าครูอาจมีการสอนทั้งในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ สอนที่บ้านนักเรียนและสอนที่สตูดิโอส่วนตัวไปพร้อม ๆ กันด้วย สำหรับเกณฑ์การคัดเลือกครูดนตรีของสถาบันดนตรีนั้นจะมีเกณฑ์กำหนดเฉพาะไปในแต่ละสถาบันว่าครูดนตรีจะต้องผ่านการสอบวัดระดับของสถาบันนั้นๆ เช่น สถาบันดนตรียามาฮ่า ครูที่สอนต้องสอบผ่านเกรด 5 ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติรวมทั้งเข้ารับการอบรมจากสถาบันเป็นระยะ สถาบันดนตรีเคพีเอ็นครูที่สอนต้องผ่านการสอบ KCI (KPN Certified Instructor) ซึ่งจะมีการทดสอบทั้งทฤษฎี ปฏิบัติ การสัมภาษณ์และสอบสอน (ณัฐธิดา กิ่งเงิน, 2560) ในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบอื่นๆจะใช้การสอบเทียบวัดระดับที่เป็นสากลจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ เช่น Trinity College London, The Associated Board of Royal Schools of Music (ABRSM) หรือใช้วุฒิการศึกษาทางด้านดนตรีโดยตรงในระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้หากมองในมิติด้านอาชีพของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะพบว่า มีทั้งครูดนตรีในโรงเรียนที่ทำงานสอนดนตรีเป็นอาชีพหลักและครูดนตรีในโรงเรียนที่ทำงานอาชีพอื่นควบคู่กันไปด้วย เช่น งานประจำ งานฟรีแลนซ์อื่น ๆ แม้กระทั่งมีธุรกิจส่วนตัวโดยอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับดนตรีเลยก็ได้ ซึ่งนอกจากครูที่ทำงานเพื่อหารายได้ในการเลี้ยงชีพ ยังมีครูบางส่วนที่มีอาชีพหลักอื่นแต่มาสอนดนตรีเพราะต้องการ เติมเต็มชีวิตโดยอยู่กับสิ่งที่ตนเองชื่นชอบและได้พบปะเพื่อนร่วมงานที่มีสังคมการเล่นดนตรี

จากการศึกษาของ ณัฐธิดา กิ่งเงิน (2560) ถึงคุณภาพชีวิตและทัศนคติการทำงานของครูเปียโนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งเป็นการสำรวจและสัมภาษณ์ครูเปียโนที่สอนในโรงเรียนนอกระบบหลายโรงเรียน ผลการวิจัยแสดงข้อมูลปัญหาที่ครูต้องพบเจอในการทำงาน ดังนี้

1) ปัญหาความไม่แน่นอนของรายได้

เนื่องจากครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทำงานในลักษณะที่เป็นครูดนตรีอิสระ ได้รายได้ตามชั่วโมงที่สอนซึ่งมีความไม่แน่นอนในแต่ละเดือน หากนักเรียนหยุดเรียนหรือขาดเรียนในสัปดาห์ครูจะไม่ได้รายได้จากการสอนชั่วโมงนั้น เช่น ช่วงใกล้สอบประจำภาคที่โรงเรียนซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่มักจะหยุดเรียนดนตรีเพื่อมุ่งเน้นไปติวด้านวิชาการ หรือช่วงวันหยุดยาวเทศกาลที่ผู้ปกครองพานักเรียนเดินทาท่องเที่ยว ช่วงเวลาเหล่านี้ครูดนตรีจะมีรายได้ที่ลดลง

2) ปัญหาความร่วมมือของนักเรียนในห้องเรียน

ผู้ปกครองที่ส่งลูกมาเรียนที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบล้วนมีความคาดหวังไม่มากก็น้อย ผู้เรียนบางคนมาเรียนด้วยความเต็มใจในขณะที่ผู้เรียนบางคนถูกผู้ปกครองบังคับให้มาเรียน ครูจึงจะเป็นต้องรับมือกับผู้เรียนที่มีทัศนคติและความต้องการที่หลากหลาย ในบางวันผู้เรียนอาจให้ความร่วมมือดีในขณะที่ผู้เรียนบางคนต่อต้านการเรียนการสอน โดยเฉพาะผู้เรียนที่เป็นเด็กเล็ก ครูต้องใช้จิตวิทยาและความอดทนสูงในการรับมือและจูงใจเด็กให้เรียนดนตรี ดังนั้นลำพังเพียงความสามารถในการเล่นดนตรีอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอสำหรับการรับมือกับสถานการณ์ในห้องเรียน แต่ครูต้องมีบุคลิก เจตคติ และมีลักษณะเฉพาะตัวที่จะสามารถจัดการชั้นเรียนให้ได้

3) ปัญหาจากความคาดหวังและความไม่เข้าใจของผู้ปกครอง

ผู้ปกครองที่ส่งลูกมาเรียนดนตรีในโรงเรียนนอกระบบย่อมมีความคาดหวังที่หลากหลาย ครูจำเป็นต้องสื่อสารกับผู้ปกครองและนักเรียนตั้งแต่ก่อนเริ่มเรียนเพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอน วิธีการ ความจำเป็นของความสม่ำเสมอในการมาเรียนและความจำเป็นในการซ้อมดนตรีเพื่อให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงต้องร่วมกันวางแผนการสอน ทั้งนี้ปัญหาที่ครูมักพบเจอคือผู้ปกครองมีความคาดหวังสูงต่อผลลัพธ์การเรียนของนักเรียนโดยไม่คำนึงถึงความสามารถและทรัพยากรรวมทั้งความทุ่มเทที่ต้องใช้โดยเฉพาะการเรียนที่เป็นแบบตัวต่อตัว เมื่อมีปัญหาในชั้นเรียนหรือเมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังผู้ปกครองมักจะตั้งคำถามถึงความสามารถของครูในการสอนและการจูงใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นักเรียน นอกจากนี้เนื่องจากในปัจจุบันผู้ปกครองและนักเรียนมีกิจกรรมต่าง ๆ มาก จึงทำให้ไม่มีความสม่ำเสมอในการมาเรียน การเรียนไม่ต่อเนื่องซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเรียน

4) ปัญหาความห่างเกินกับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยมากจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว เมื่อครูสอนเสร็จก็เดินทางกลับโดยไม่มีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากนัก ซึ่งในบางครั้งทำให้ครูรู้สึกโดดเดี่ยวขาดความสัมพันธ์และการมีสังคมกับผู้ร่วมงาน เมื่อมีปัญหาหรือข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการการทำงานก็ทำให้เป็นการยากที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆได้

5) ปัญหาจากการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นธุรกิจเอกชนที่ต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไรจึงจะสามารถดำรงคงอยู่ได้ โรงเรียนนอกระบบต้องบริหารด้วยทุนของเจ้าของโดยไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาดนตรี มีปนิธานและความตั้งใจที่จะรักษาคุณภาพของการเรียนดนตรีย่อมเป็นสิ่งที่ดีต่อโรงเรียน ครูและนักเรียน อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มุ่งแต่ประโยชน์ทางด้านผลกำไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจคุณภาพของการศึกษาจะเกิดปัญหาในระบบได้ ตัวอย่างเช่น การส่งนักเรียนที่อายุยังไม่ถึงเกณฑ์ให้ครูสอนในห้อง การที่นักเรียนไม่ให้ความร่วมมือในชั้นเรียนและผู้บริหารไม่ให้ความสนใจปล่อยให้เป็นภาระหน้าที่ของครูในการรับมือกับปัญหาอย่างเดียว การบังคับให้ส่งนักเรียนประกวดเวทีต่างๆเพื่อสร้างชื่อเสียงโรงเรียนโดยไม่คำนึงถึงศักยภาพและความพร้อม การไม่จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสมโดยให้เหตุผลเรื่องของต้นทุน เป็นต้น นอกจากนี้ กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2557) ได้ค้นพบในงานศึกษาวิจัยสภาพปัญหาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพจาก สช. ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุน้อยขาดประสบการณ์ จบปริญญาทางด้านดนตรีมาแต่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารธุรกิจและองค์กรซึ่งย่อมส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6) ปัญหาเรื่องอิสระในการวางแผนการสอน

ในการสอนดนตรีในโรงเรียนในระบบ ครูต้องพบเจอกับนักเรียนและผู้ปกครองที่มีความคาดหวังหลากหลายซึ่งครูต้องมีการปรับแผนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ยืดหยุ่นตามความต้องการและความเหมาะสมของผู้เรียน นอกจากนี้ในโรงเรียนดนตรีต่าง ๆ มักมีเงื่อนไขที่ต้องการให้ครูส่งนักเรียนเข้าสอบวัดระดับและเข้าร่วมการประกวดเวทีต่าง ๆ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานของครู จึงทำให้ครูเกิดความกดดันและเกิดความยากในการวางแผนการสอนนักเรียน เช่น ผู้บริหารที่มีนโยบายให้ครูต้องส่งนักเรียนสอบเกรดตามจำนวนที่กำหนด ทำให้ครูต้องจัดการสอนที่อาจไม่ตรงกับความสามารถและความต้องการของนักเรียนเพื่อให้ตอบโจทย์ของผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียน

ในทางกลับกันจากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยข้อมูลจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนดนตรี จะพบว่าสถาบันมีขั้นตอนและกระบวนการในการคัดเลือกครูสอนดนตรีที่ต้องสอบผ่านการวัดระดับทักษะทางด้านปฏิบัติและทฤษฎีดนตรี หรือคัดเลือกครูที่เรียนดนตรีเฉพาะทางในระดับมหาวิทยาลัยจึงไม่พบปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถด้านดนตรีของครูผู้สอนอย่างไรก็ตามกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2564) ได้กล่าวถึงปัญหาในการบริหารครูสอนดนตรีดังนี้

1) ปัญหาการขาดแคลนครู

ครูสอนดนตรีโนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบส่วนใหญ่จะมีทั้งครูที่จบด้านดนตรีโดยตรงและไม่ได้จบด้านดนตรีโดยตรง สำหรับครูที่ไม่ได้จบด้านดนตรีโดยตรงโรงเรียนดนตรีจะมีวิธีการคัดเลือกครูโดยดูจากใบสอบเกรดจากสถาบันต่าง ๆ หรือการทดสอบเฉพาะของสถาบัน ทั้งนี้เนื่องด้วยปริมาณผู้ที่ต้องการเรียนบางสาขาวิชามีจำนวนมากกว่าครูที่สอน เช่น วิชาเปียโน อันเป็นที่นิยมมากทำให้จำนวนครูเปียโนที่มาสอนตามโรงเรียนนอกระบบมีไม่เพียงพอกับความต้องการ อีกทั้งในการสอนเด็กเล็กที่เป็นการเรียนตัวต่อตัว ผู้ปกครองจะนิยมเลือกครูที่เป็นผู้หญิงเพื่อความสบายใจเพราะรู้สึกว่ามีความปลอดภัยและมีความเชื่อว่าครูผู้หญิงจะสามารถดูแลเข้ากันกับเด็กเล็กได้ดีกว่า จึงทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดแคลนครูวิชาเปียโน ขาดแคลนครูสอนเด็กเล็กที่เป็นเพศหญิง ทำให้ในบางกรณีโรงเรียนต้องให้ครูที่ไม่ได้จบเอกเปียโนหรือมีใบประกาศทางด้านเปียโนมาสอนนักเรียนไปก่อนชั่วคราว เพื่อให้สามารถขายคอร์สเรียนได้เมื่อมีลูกค้าแสดงความจำนงขอลงทะเบียนเรียน ซึ่งการให้ครูที่ไม่ใช่ครูเฉพาะทางมาสอนเด็กนั้นอาจส่งผลต่อการสอนทักษะพื้นฐานที่ไม่ถูกต้องให้กับเด็ก ซึ่งหากเด็กจดจำติดตัวไปจะเป็นเรื่องที่แก้ไขได้ยากเมื่อโตขึ้น ข้อมูลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร อยู่แก้ว และนุกูล แดงภูมี (2561) ที่สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีตามอัธยาศัยในจังหวัดชลบุรีจำนวน 3 ราย โดยผู้บริหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ให้ความเห็นไปทิศทางเดียวกันว่าปัญหาหลักของการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีตามอัธยาศัยคือ 1) บุคลากรครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน 2) ครูลาสอนบ่อย ลากะทันหัน 3) ครูไม่ใส่ใจในการสอน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากเพราะส่งผลให้ผู้เรียนผู้ปกครองไม่พึงพอใจต่อการมาเรียนที่โรงเรียน

2) ปัญหาครูลาออก เปลี่ยนงานบ่อย

ในยุคปัจจุบันคนมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยลง ในทัศนะของคน Generation Y เป็นต้นมาเห็นว่าการเปลี่ยนงานนั้นเป็นการแสวงหาความก้าวหน้าอย่างหนึ่ง ทำให้อัตราการลาออกจากงานนั้นสูงขึ้นกว่าในสมัยก่อน นอกจากนี้ด้วยความที่ครูดนตรีในโรงเรียนนอกระบบโดยส่วนใหญ่เป็นครูดนตรีอิสระ เมื่อมีชั่วโมงการทำงานที่น้อยลงหรือรายได้ไม่พอก็อาจลาออก เลือกไปสอนที่อื่นหรือประกอบอาชีพอื่นได้ อีกทั้งยังมีครูจำนวนหนึ่งที่ทำงานหลายอาชีพเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือรู้สึกว่างานที่ทำนั้นหนักจนเกินไปก็อาจเลิกสอนได้ ในส่วนของครูดนตรีที่ทำงานในระหว่างที่กำลังศึกษาระดับมหาวิทยาลัยเมื่อเรียนจบและมีทำงานประจำก็มีแนวโน้มที่จะเลิกงานสอนดนตรีไปเช่นเดียวกัน ทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่เจอปัญหาครูลาออกบ่อย เปลี่ยนครูบ่อย ซึ่งส่งผลต่อความต่อเนื่องในการเรียนของนักเรียนและทำให้ผู้ปกครองเกิดความไม่พอใจ

3) ปัญหาเรื่องวินัยและความประพฤติของครู

ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนมากมาทำงานที่โรงเรียนตามชั่วโมงที่มีการสอนตามนัดหมายเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องเข้างานประจำตามเวลาแบบครูโรงเรียนในระบบ บางส่วนประกอบอาชีพอื่นด้วยไม่ว่าจะเป็นอาชีพอิสระหรืองานประจำทำให้ครูต้องมีการบริหารจัดการเวลาส่วนตัวที่ดีเพื่อแบ่งเวลาในการทำงานต่าง ๆ และเวลาที่มีให้กับครอบครัว ทั้งนี้ปัญหาจากการขาดวินัยที่ผู้บริหารโรงเรียนพบมักเกิดขึ้นจาก 1) ครูไม่ให้ความสำคัญกับงานสอนดนตรีโดยมองว่าเป็นเพียงอาชีพเสริมหรืองานอดิเรกเท่านั้น 2) ครูรับงานหลายอย่างและไม่สามารถบริหารจัดการเวลาส่วนตัวได้ และ 3) ลักษณะของครูดนตรีที่มีความเป็นศิลปินสูงซึ่งมักทำงานอย่างอิสระตามอารมณ์และความต้องการของตนเองซึ่งครูดนตรีกลุ่มนี้มักจะมีความทุ่มเทในการสอนมากด้วยใจรักในดนตรีและต้องการถ่ายทอดความรู้ แต่จะมีปัญหาเรื่องวินัยและการบริหารจัดการเวลาในการทำงาน ปัญหาด้านวินัยและความประพฤติซึ่งโรงเรียนมักพบ ได้แก่ ครูมาไม่ตรงเวลา ลาสอนกระทันหัน ลาสอนบ่อย หรือปัญหาความประพฤติในห้อง เช่น ไม่ตั้งใจสอน ใช้อุปกรณ์สื่อสารติดต่อเรื่องส่วนตัว ใช้คำพูดไม่เหมาะสมกับนักเรียน ซึ่งเป็นจุดที่โรงเรียนต้องให้ความใส่ใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นแบบตัวต่อตัวภายในห้องเท่านั้น เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนจึงจำเป็นต้องหมั่นสั่งเกตพฤติกรรมของครูและสอบถามประเมินจากนักเรียนอยู่เสมอ ข้อคิดเห็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพรรณ อังอินสมบัติ และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2561) ที่ศึกษาปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนดนตรี ซุปเปอร์สตาร์อะคาเดมี่ ซึ่งพบว่าครูดนตรีมักมาสาย ขาดสอนบ่อย ไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และมีการลาออกระหว่างคอร์สเรียนทำให้นักเรียนต้องเปลี่ยนครูเกิดการเรียนที่ไม่ต่อเนื่อง

4) ปัญหาเรื่องแรงจูงใจในการสอนและความทุ่มเทในการทำงาน

ครูที่สอนดนตรีในโรงเรียนนอกระบบนั้นมีจำนวนมากที่ไม่ได้ประกอบอาชีพครูเป็นหลัก บางส่วนทำงานเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพหรือทำงานสอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมโดยไม่ได้มีปนิธานในการสอนหรือใจรักในความเป็นครู ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการสอนในห้องเรียน ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการสอน รวมทั้งแรงจูงใจที่จะพัฒนาแนวทางการสอนและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน หากครูไม่มีแรงจูงใจและความทุ่มเทในการทำงาน ไม่มีวิธีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับนักเรียน ไม่ใส่ใจในคุณภาพ เพียงแต่สอนไปเพื่อให้ชั่วโมงในการสอนหมดไปเท่านั้น ย่อมจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความใส่ใจในการตรวจสอบและดูแลแก้ไขปัญหานี้

**ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย**

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การบริหารผลตอบแทนในการทำงานและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ สร้างขึ้นโดยการวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมกับงานวิจัย โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 4.1 ครูดนตรีในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ 4.2 ผลตอบแทนจากการทำงาน และ 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน

4.1 ครูดนตรีในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้เน้นการศึกษาไปที่ครูดนตรีที่สอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเลือกศึกษาข้อมูลจากครูดนตรีที่มีความแตกต่างกันทางด้านอายุ และอาชีพหลัก โดยแบ่งกลุ่มอาชีพหลักเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ นิสิต/นักศึกษา อาชีพอิสระ ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ และครูดนตรี

4.2 ความคิดเห็นผลตอบแทนในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและกำหนดปัจจัยที่ต้องการศึกษาโดยแบ่งเป็น ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย 1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าเดินทาง 2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน เช่น

เงื่อนไขในการทำงาน รางวัล การยกย่อง 3) ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) อันได้แก่ ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม

4.3 แรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow's Hierarchy of Needs ที่แบ่งความต้องการเป็น 5 ลำดับ มาเป็นแนวทางในการศึกษาแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ประกอบด้วย 1) รายได้จากการทำงาน 2) ความมั่นคงในงาน 3) สังคมและบรรยากาศในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับและพัฒนาตนเอง 5) การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในชีวิต

จากหลักการพื้นฐานทั้ง 3 หลักดังกล่าว สามารถสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

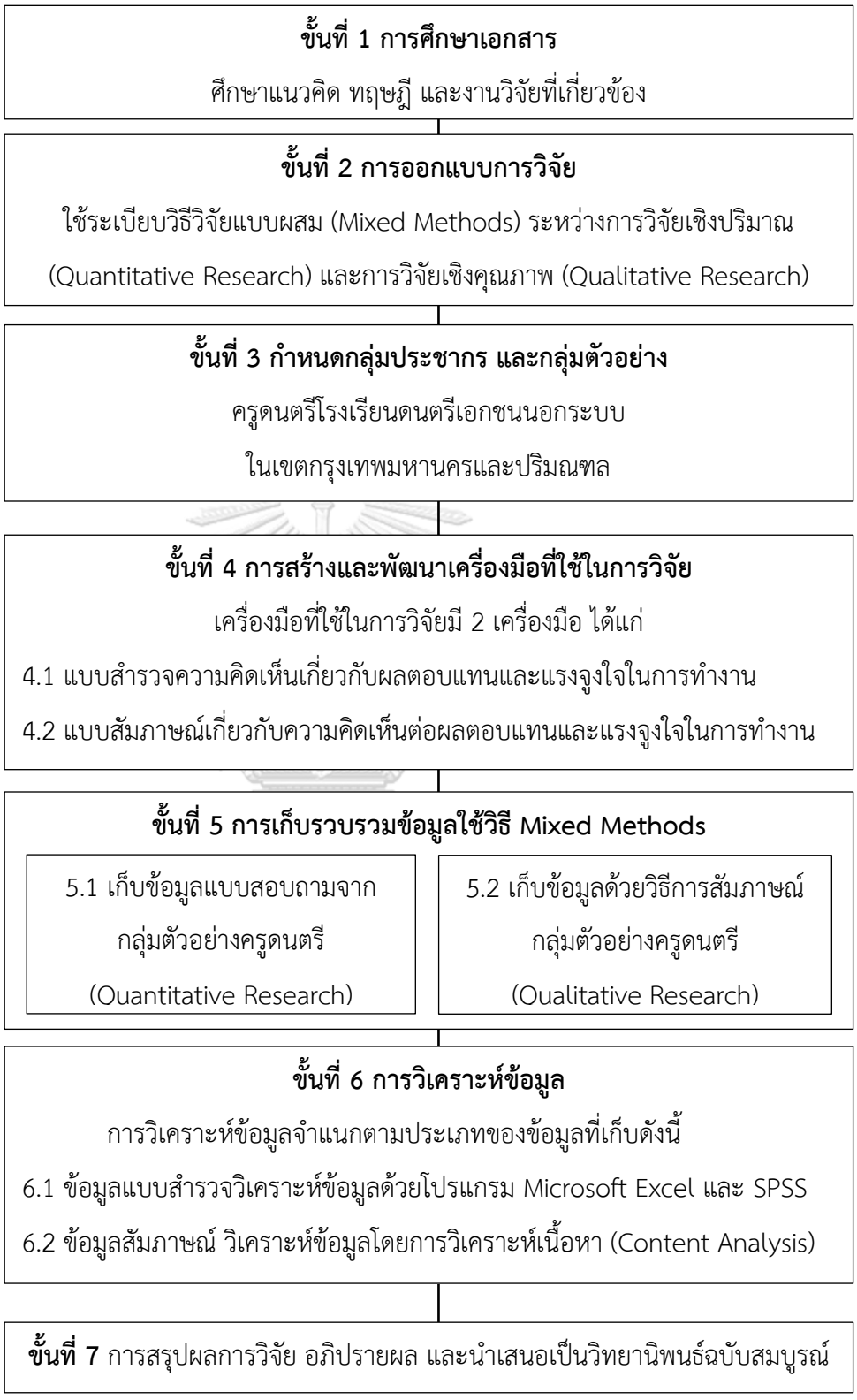
# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกนอกระบบ โดยจำแนกขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ขั้นที่ 2 การออกแบบการวิจัย
ขั้นที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ขั้นที่ 4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล
ขั้นที่ 7 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University




ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน และรูปแบบผลตอบแทนจากการทำงานที่ส่งเสริมแรงจูงใจ โดยมุ่งเน้นไปที่บริบทของครูดนตรีที่เป็นพนักงานอิสระของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในบริบทที่เหมาะสมสำหรับครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เอกสารและงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากแหล่งอ้างอิงทางการศึกษา โดยแบ่งหัวข้อในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

1. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี

ตอนที่ 2 การบริหารผลตอบแทนในการทำงาน (Total Reward Management)

2.1 แนวคิดการบริหารผลตอบแทนในการทำงาน

2.2 ประเภทของผลตอบแทนในการทำงาน

2.3 ผลตอบแทนครูโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ตอนที่ 3 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3.1 โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3.2 ความคาดหวังของผู้ปกครองจากการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3.3 ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

**ขั้นที่ 2 การออกแบบการวิจัย**

ในงานวิจัยเรื่องรูปแบบผลตอบแทนจากการทำงานที่ส่งเสริมแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพนี้จะทำให้สามารถสรุปผลวิจัยได้ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำไปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารผลตอบแทนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ผู้วิจัย

เลือกเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูดนตรีในครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเป็นครูดนตรีผู้สอนวิชาดนตรีสากล ได้แก่ เปียโน ขับร้อง ไวโอลิน อูคูเลเล่ กีต้าร์อะคูสติก กีต้าร์คลาสสิค กีตาร์ไฟฟ้า กีต้าร์เบส กลองชุด แซกโซโฟน ทรัมเปต ฟลูต คลาริเนต

2.1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจ (Survey) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูดนตรี โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อผลตอบแทนในการทำงาน และตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน แบบสอบถามที่ใช้มีลักษณะแบบเลือกตอบ (Check List) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบจัดอันดับ (Rank Order) โดยผู้วิจัยนำผลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยสถิติ Games Howell เพื่อนำไปวิเคราะห์จัดลำดับและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่น

2.2 ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูดนตรี จำนวน 10 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนในการทำงาน ตอนที่ 2 แรงจูงใจ แนวคิดและความคาดหวังในการทำงาน ตอนที่ 3 คือข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยการสัมภาษณ์นี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มุมมองและแนวคิดมาประกอบการวิเคราะห์และอธิบายเหตุผลประกอบกับข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ขั้นที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

3.1 กลุ่มประชากรในงานวิจัยนี้ ได้แก่ ครูดนตรีผู้สอนวิชาดนตรีสากลโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3.2 กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ได้แก่ ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเป็นครูดนตรีผู้สอนวิชาดนตรีสากล ได้แก่ เปียโน ขับร้อง ไวโอลิน อูคูเลเล่ กีต้าร์อะคูสติก กีต้าร์คลาสสิค กีตาร์ไฟฟ้า กีต้าร์เบส กลองชุด แซกโซโฟน ทรัมเปต ฟลูต คลาริเนต โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มตัวอย่างในการสำรวจ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) อันเป็นการสุ่มแบบที่เปิดโอกาสให้หน่วยตัวอย่างประชากรมีสิทธิ์ในการได้รับเลือกเท่า ๆ กัน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสองถามไปยังครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอก

ระบบที่เป็นผู้ใช้งานกลุ่มครูดนตรีบนแพลตฟอร์มเฟสบุ๊ค ซึ่งเป็นกลุ่มที่ใช้ในการติดต่อและเปลี่ยนพูดคุยด้านการทำงาน และประชาสัมพันธ์หางานสอนในโรงเรียนเอกชนนอกระบบต่าง ๆ

2) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) อันเป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะการสร้างเครือข่ายข้อมูล โดยเลือกจากหน่วยตัวอย่างกลุ่มแรก (จะใช้หรือไม่ใช้ความน่าจะเป็นก็ได้) และให้ตัวอย่างกลุ่มนี้เสนอบุคคลอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงต่อๆไป โดยในงานวิจัยนี้จะเริ่มจากสัมภาษณ์ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ที่ผู้วิจัยรู้จักและขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่เป็นครูดนตรีที่มีคุณสมบัติตามที่ตั้งไว้ โดยตั้งเป้าหมายกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คน

**ขั้นที่ 4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ในการศึกษาวิจัยนี้มีเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลทั้งหมด 2 เครื่องมือ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 4.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน 4.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**4.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

ผู้วิจัยมีวิธีสร้างแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานครู ดังนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วยข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพหลัก วิชาที่สอน โรงเรียนดนตรีที่สอน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อผลตอบแทนในการทำงาน

ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และเป็นแบบเรียงลำดับ (Rank Order) โดยผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามโดยอ้างอิง

จากข้อมูลผลตอบแทนในการทำงานของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและสิทธิประโยชน์ของการเป็นครูดนตรีในโรงเรียนที่เป็นระบบแฟรนไชส์ ประกอบกับแนวคิดเรื่องการบริหารผลตอบแทนในการทำงาน โดยแบ่งผลตอบแทนในการทำงานเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนรายชั่วโมง 2) ค่าตอบแทนพิเศษ 3) รางวัลจากการทำงาน 4) สังคมและสัมพันธภาพในการทำงาน 5) โอกาสในการพัฒนาตนเอง 6) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) ประกอบด้วย 1) คำแนะนำและคำชม 2) การยอมรับและยกย่อง 3) ความเชื่อมั่นและให้อำนาจในการตัดสินใจ

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อ้างอิงจากทฤษฎีลำดับความต้องการ Maslow's Hierarchy of Needs โดยแบ่งคำถามเป็น 5 หมวด ประกอบด้วย 1) รายได้จากการทำงาน 2) ความมั่นคงในงาน 3) สังคมและบรรยากาศในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับและพัฒนาตนเอง 5) การได้เติมเต็มชีวิตจากการประสบความสำเร็จในการสอน

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน อันได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านดนตรีศึกษา 2) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยา และ 3) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ (IOC) และขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่มีลักษะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 จากจำนวนทั้งหมด 100 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความที่เข้าใจยากและภาษาที่ไม่ชัดเจนเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรม SPSS คำนวนการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิแอลฟ่าของครอนบัค (Cronbach Coefficient)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอนที่ 5 นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

**4.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

ผู้วิจัยมีวิธีสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน โดยออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่มีการกำหนดข้อคำถามและประเด็นไว้ล่วงหน้า โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและผู้วิจัยอาจมีการซักถามคำถามนอกเหนือจากประเด็นที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ ในการสร้างแบบสัมภาษณ์มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็น 3 ตอน โดยในแต่ละตอนให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น อธิบาย ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ข้อคำถามอ้างอิงจากแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนในการทำงาน

แบ่งผลตอบแทนในการทำงานเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประกอบด้วย 1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน 2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน 3) ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน 4) ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจ แนวคิดและความคาดหวังในการทำงาน

ข้อคำถามอ้างอิงจากทฤษฎีลำดับความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยแบ่งคำถามเป็น 5 หมวด ประกอบด้วย 1) รายได้จากการทำงาน 2) ความมั่นคงในงาน 3) สังคมและบรรยากาศในการทำงาน 4) การได้รับการยอมรับและพัฒนาตนเอง 5) การได้เติมเต็มชีวิตจากการประสบความสำเร็จในการสอน

ตอนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน อันได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านดนตรีศึกษา 2) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และ 3) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ (IOC) และขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่มีลักษะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 จากจำนวนทั้งหมด 10 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความที่เข้าใจยาก และภาษาที่ไม่ชัดเจนเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

**ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาประมาณ 6 สัปดาห์ ช่วงเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2564 โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากครูดนตรีในช่วงเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2564 โดยจัดทำแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์และส่งลิงค์ผ่านโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบยังครูดนตรีในโรงเรียน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างสามารถทำแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์และส่งคำตอบกลับมายังผู้วิจัยได้ทันที ผู้วิจัยได้ส่งแบบสองถามไปยังครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกระบบที่เป็นผู้ใช้งานกลุ่มครูดนตรีบนแพลตฟอร์มเฟสบุ๊ค ซึ่งไม่เปิดเผยจำนวนประชากร โดยได้รับการตอบกลับมาทั้งหมด 186 คน โดยในตอนต้นของแบบสอบถามจะระบุระยะเวลาโดยประมาณที่ต้องใช้ในการทำแบบสอบถามทั้งหมด และเปิดเผยวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ทราบก่อนให้ข้อมูล โดยข้อมูลทั้งหมดจะเป็นการบันทึกแบบไม่เปิดเผยชื่อผู้เข้าร่วมวิจัย เมื่อการวิจัยดำเนินจนเสร็จสิ้นแล้วข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครู 12 คน ในช่วงเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2564 โดยคัดเลือกครูที่เป็นตัวแทนของครูกลุ่มอาชีพต่าง ๆ โดยแบ่งตามกลุ่มอาชีพหลัก คือ นิสิต/นักศึกษา 3 คน อาชีพอิสระ 2 คน ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของธุรกิจ 3 คน และครูดนตรี 4 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีการกำหนดแนวทางคำถามเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถควบคุมทิศทางและสถานการณ์ในการสนทนาได้ โดยยังมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างสำหรับข้อคิดเห็นหรือข้อมูลอื่นๆจากผู้ให้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์แก่งานวิจัย

**ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล**

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลให้มีความถูกต้องและครบถ้วนก่อนนำมาวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งตามแหล่งข้อมูลที่ได้มาดังนี้

**6.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ผลตอบแทนในการทำงาน

2.1 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ผู้วิจัยนำคำตอบมาเทียบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จากนั้นวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสถิติ Games Howellผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยในส่วนที่ข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า แต่ละช่วงความคิดเห็นดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.2 แบบจัดอันดับ (Rank Order)

ผู้วิจัยนำอันดับมากำหนดค่าน้ำหนักคะแนน จากนั้นนำค่าคะแนนรวมที่ได้มาเรียงลำดับจากมากไปน้อย เพื่อเรียงลำดับ มีการคิดคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 ค่าน้ำหนักคะแนนคือ 3
อันดับที่ 2 ค่าน้ำหนักคะแนนคือ 2
อันดับที่ 3 ค่าน้ำหนักคะแนนคือ 1

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยนำคำตอบมาเทียบแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) จากนั้นวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสถิติ Games Howell ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยในส่วนที่ข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า แต่ละช่วงความคิดเห็นดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประมาณใช้โปรแกรม Microsoft Excel และ SPSS

**6.3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและพฤติกรรมการทำงานของครู ดังนี้

6.3.1 ตรวจสอบความครบถ้วนและน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูเปรียบเทียบกับข้อมูลแบบสอบถาม

6.3.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการเปรียบเทียบรูปแบบ (pattern) เพื่อสรุปเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

**ขั้นที่ 7 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์**

ผู้วิจัยสรุปผลและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอันประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

# บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ การนำเสนอในบทนี้จึงแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสำรวจ

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน

1.2.1 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก

1.2.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอายุ

1.3 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

1.3.1 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก

1.3.2 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอายุ

1.4 รูปแบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

1.4.1 รูปแบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก

1.4.2 รูปแบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ตอนที่ 2 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

2.1 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทน

2.2 แรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**ตอนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสำรวจ**

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจไปยังโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและกลุ่มครูโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบผ่านช่องทางออนไลน์และได้ผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวนทั้งหมด 186 คน โดยแบ่งข้อมูลจากแบบสำรวจออกเป็น 4 ตอน ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ดังนี้

**1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง**

ตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูดนตรีที่มีประสบการณ์สอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 186 คน ผลจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สามารถจำแนกครูดนตรีตามอาชีพหลักที่ทำได้เป็น 4 ประเภท แบ่งออกเป็น ครูดนตรีที่มีสถานภาพเป็น นิสิต/นักศึกษา มีจำนวน 48 คน (ร้อยละ 25.81) อาชีพอิสระ จำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.44) ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ จำนวน 35 คน (ร้อยละ 18.82) และครูสอนดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักจำนวน 78 คน (ร้อยละ 41.94) เมื่อพิจารณาแยกตามเพศพบว่า เพศหญิงมีสัดส่วนมากกว่าเพศชายเล็กน้อย โดยกลุ่มตัวอย่างเพศหญิง มีจำนวน 109 คน (ร้อยละ 58.60) และเพศชาย 77 คน (ร้อยละ 41.40) พิจารณาแยกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุไม่มาก ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี มีจำนวน 64 คน (ร้อยละ 34.41) อายุ 25 – 30 ปี จำนวน 63 คน (ร้อยละ 33.87) อายุ 31 – 40 ปี มีจำนวน 42 คน (ร้อยละ 22.58) อายุ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 17 คน (ร้อยละ 9.14) ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างครูดนตรีที่อายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนรวมกัน 127 คน (ร้อยละ 68.28) เมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 52.15) พิจารณาตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ครูดนตรีส่วนใหญ่มีรายได้รวมเฉลี่ยอยู่ที่ 10,000 – 30,000 บาท โดยมีจำนวน 107 คน (ร้อยละ 57.53) เมื่อพิจารณาจำแนกตามเครื่องดนตรีที่สอน พบว่าครูดนตรีโดยส่วนมากคือ 71 คน (ร้อยละ 38.17) สอนหลายวิชา ครูสอนวิชาเปียโน จำนวน 52 คน (ร้อยละ 27.96) ครูสอนวิชาขับร้อง จำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.44) ครูสอนวิชากีต้าร์ไวโอลิน จำนวน 22 คน (ร้อยละ 11.83) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตามสถานที่สอนดนตรีในปัจจุบันพบว่า ครูดนตรีส่วนใหญ่ทำงานสอนดนตรีอยู่หลายแห่งโดยมีจำนวน 75 คน (ร้อยละ 40.32) ทำงานสอนที่โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์เพียงอย่างเดียว 55 คน (ร้อยละ 29.57) ทำงานสอนที่โรงเรียนดนตรีที่ไม่ใช่ระบบแฟรนไชส์ 40 คน (ร้อยละ 21.51) และสอนที่สตูดิโอส่วนตัวหรือบ้านนักเรียนจำนวน 16 คน (ร้อยละ 8.60) ดังรายละเอียดตาราง 4.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

| พื้นฐานของตัวอย่างวิจัย | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | n | ร้อยละ | n | ร้อยละ | n | ร้อยละ | n | ร้อยละ | n | ร้อยละ |
| | 48 | 25.81 | 25 | 13.44 | 35 | 18.82 | 78 | 41.94 | **186** | **100.00** |
| **เพศ** | | | | | | | | | | |
| ชาย | 14 | 29.17 | 17 | 68.00 | 12 | 34.29 | 34 | 43.59 | **77** | **41.40** |
| หญิง | 34 | 70.83 | 8 | 32.00 | 23 | 65.71 | 44 | 56.41 | **109** | **58.60** |
| **อายุ** | | | | | | | | | | |
| 18 – 24 ปี | 39 | 81.25 | 4 | 16.00 | 5 | 14.29 | 16 | 20.51 | **64** | **34.41** |
| 25 – 30 ปี | 7 | 14.58 | 10 | 40.00 | 15 | 42.86 | 31 | 39.74 | **63** | **33.87** |
| 31 – 40 ปี | 2 | 4.17 | 9 | 36.00 | 10 | 28.57 | 21 | 26.92 | **42** | **22.58** |
| 40 ปี ขึ้นไป | 0 | 0.00 | 2 | 8.00 | 5 | 14.29 | 10 | 12.82 | **17** | **9.14** |
| **การศึกษา** | | | | | | | | | | |
| กำลังศึกษา ป.ตรี | 42 | 87.50 | 1 | 4.00 | | 0.00 | 2 | 2.56 | **45** | **24.19** |
| ป.ตรี | 0 | 0.00 | 20 | 80.00 | 22 | 62.86 | 55 | 70.51 | **97** | **52.15** |
| สูงกว่า ป.ตรี | 6 | 12.50 | 4 | 16.00 | 13 | 37.14 | 21 | 26.92 | **44** | **23.66** |
| **สถานภาพ** | | | | | | | | | | |
| สมรส | 2 | 4.17 | 2 | 8.00 | 4 | 11.43 | 9 | 11.54 | **17** | **9.14** |
| โสด | 46 | 95.83 | 23 | 92.00 | 31 | 88.57 | 67 | 85.90 | **167** | **89.78** |
| อื่น ๆ | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2 | 2.56 | **2** | **1.08** |
| **รายได้ต่อเดือน** | | | | | | | | | | |
| น้อยกว่า 10,000 บาท | 25 | 52.08 | 3 | 12.00 | 1 | 2.86 | 11 | 14.10 | **40** | **21.51** |
| 10,000 – 30,000 บาท | 22 | 45.83 | 17 | 68.00 | 18 | 51.43 | 50 | 64.10 | **107** | **57.53** |
| 30,000 – 50,000 บาท | 1 | 2.08 | 4 | 16.00 | 9 | 25.71 | 14 | 17.95 | **28** | **15.05** |
| 50,000 บาท ขึ้นไป | 0 | 0.00 | 1 | 4.00 | 7 | 20.00 | 3 | 3.85 | **11** | **5.91** |
| **วิชาที่สอน** | | | | | | | | | | |
| สอนหลายวิชา | 18 | 37.50 | 8 | 32.00 | 9 | 25.71 | 36 | 46.15 | **71** | **38.17** |
| เปียโน | 14 | 29.17 | 3 | 12.00 | 15 | 42.86 | 20 | 25.64 | **52** | **27.96** |
| ขับร้อง | 5 | 10.42 | 4 | 16.00 | 6 | 17.14 | 10 | 12.82 | **25** | **13.44** |
| กีต้าร์ ไวโอลิน | 5 | 10.42 | 7 | 28.00 | 2 | 5.71 | 8 | 10.26 | **22** | **11.83** |
| กลองชุด | 2 | 4.17 | 2 | 8.00 | 1 | 2.86 | 3 | 3.85 | **8** | **4.30** |
| แซกโซโฟน ฟลูต | 4 | 8.33 | 1 | 4.00 | 2 | 5.71 | 1 | 1.28 | **8** | **4.30** |
| **สถานที่สอนในปัจจุบัน** | | | | | | | | | | |
| สอนหลายแห่ง | 12 | 25.00 | 12 | 48.00 | 14 | 40.00 | 37 | 47.44 | 75 | 40.32 |
| โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ | 22 | 45.83 | 5 | 20.00 | 11 | 31.43 | 17 | 21.79 | 55 | 29.57 |
| โรงเรียนดนตรีที่ไม่ใช่ระบบแฟรนไชส์ | 6 | 12.50 | 6 | 24.00 | 7 | 20.00 | 21 | 26.92 | 40 | 21.51 |
| สตูดิโอส่วนตัว/บ้านนักเรียน | 8 | 16.67 | 2 | 8.00 | 3 | 8.57 | 3 | 3.85 | 16 | 8.60 |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**1.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน**

ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 เรื่อง ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 ( 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ไม่แน่ใจ 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับผลตอบแทน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ผลตอบแทนรูปแบบเงิน 2. ผลตอบแทนรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน 3. ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน และ 4. ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม โดยผู้วิจัยนำคำตอบมาหาค่าเฉลี่ยและนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | $\overline{X}$ | SD | ความหมาย |
|---|---|---|---|
| **1. ผลตอบแทนรูปแบบเงิน** | **3.82** | **0.54** | **เห็นด้วย** |
| A1 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม | 3.26 | 1.02 | ไม่แน่ใจ |
| A2 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่ได้จากที่อื่น | 3.40 | 1.13 | ไม่แน่ใจ |
| A3 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง | 4.23 | 0.92 | เห็นด้วย |
| A4 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น | 4.39 | 0.83 | เห็นด้วย |
| **2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน เช่น ตำแหน่ง ของขวัญ รางวัล การประกาศยกย่อง** | **3.94** | **0.63** | **เห็นด้วย** |
| A5 การได้รับโอกาสในการทำงาน ได้สอนนักเรียนจำนวนมากและมีความหลากหลาย | 3.71 | 1.09 | เห็นด้วย |
| A6 การได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณ เมื่อมีผลงานหรือทำความดี | 3.62 | 1.23 | เห็นด้วย |
| A7 การได้รับตำแหน่งในองค์กร อันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มากกว่าผู้อื่น | 3.60 | 1.07 | เห็นด้วย |
| A8 การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน | 4.66 | 0.66 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| A9 การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยงสามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน | 4.11 | 0.94 | เห็นด้วย |
| **3. ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน** | **3.77** | **0.87** | **เห็นด้วย** |
| A10 การจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู | 3.75 | 1.07 | เห็นด้วย |
| A11 การมีสวัสดิการ เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม | 4.09 | 1.10 | เห็นด้วย |
| A12 สิทธิประโยชน์ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดในการซื้อเครื่องดนตรีและอื่น ๆ | 3.46 | 1.24 | ไม่แน่ใจ |
| **4. ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม** | **4.35** | **0.56** | **เห็นด้วย** |
| B1 การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน | 3.99 | 0.95 | เห็นด้วย |
| B2 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน | 4.49 | 0.72 | เห็นด้วย |
| B3 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.49 | 0.67 | เห็นด้วย |
| B4 การมีอิสระในการทำงาน เช่น การวางแผนการสอน การวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียนการเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน | 4.41 | 0.77 | เห็นด้วย |
| B5 ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือกันและกัน | 4.31 | 0.82 | เห็นด้วย |
| B6 การได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน | 4.20 | 0.89 | เห็นด้วย |
| B7 การได้พัฒนาทักษะทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติดนตรี | 4.00 | 1.04 | เห็นด้วย |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | $\overline{X}$ | SD | ความหมาย |
|---|---|---|---|
| B8 การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน | 4.61 | 0.58 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B9 การได้เห็นนักเรียนมีความสุข มีความพึงพอใจในการมาเรียน | 4.62 | 0.60 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

จากตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อผลตอบแทนในภาพรวมพบว่า ครูดนตรีเห็นด้วยกับรูปแบบผลตอบแทนที่ได้รับจากโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 และ SD = 0.56) รองลงมาคือ ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน ($\overline{X}$ = 3.94 และ SD = 0.63) ตามด้วย ผลตอบแทนรูปแบบเงิน ($\overline{X}$ = 3.82 และ SD = 0.54) ตามด้วย ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน ($\overline{X}$ = 3.77 และ SD = 0.87) ทั้งนี้หากพิจารณาในรายละเอียดผลตอบแทนที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่กลุ่มตัวอย่างครูดนตรีประเมินให้ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.66 และ SD = 0.66) การได้เห็นนักเรียนมีความสุข มีความพึงพอใจในการมาเรียน ($\overline{X}$ = 4.62 และ SD = 0.60) และ การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน ($\overline{X}$ = 4.61 และ SD = 0.58) ในขณะที่ ผลตอบแทนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ที่กลุ่มตัวอย่างครูดนตรีประเมินในระดับ ไม่แน่ใจ คือ ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม ($\overline{X}$ = 3.26 และ SD = 1.02) และค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่ได้จากอื่น ($\overline{X}$ = 3.40 และ SD = 1.13) และผลตอบแทนที่เป็นสิทธิประโยชน์ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดในการซื้อเครื่องดนตรีและอื่น ๆ ($\overline{X}$ = 3.46 และ SD = 1.24)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่มีความเด่นชัดในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ อาชีพหลักและอายุของครูดนตรี ข้อมูลจำแนกตามแต่ละตัวแปร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

### 1.2.1 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก

ตารางที่ 4.3 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| **1. ผลตอบแทนรูปแบบเงิน** | **3.83** ***0.55*** | **เห็นด้วย** | **3.71** ***0.45*** | **เห็นด้วย** | **3.86** ***0.55*** | **เห็นด้วย** | **3.83** ***0.55*** | **เห็นด้วย** |
| A1 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม | 3.38 *1.02* | ไม่แน่ใจ | 2.92 *0.81* | ไม่แน่ใจ | 3.60 *1.01* | เห็นด้วย | 3.15 *1.06* | ไม่แน่ใจ |

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A2 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่ได้จากที่อื่น | 3.42<br>*1.07* | ไม่แน่ใจ | 3.44<br>*0.92* | ไม่แน่ใจ | 3.11<br>*1.16* | ไม่แน่ใจ | 3.51<br>*1.21* | เห็นด้วย |
| A3 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง | 4.17<br>*0.88* | เห็นด้วย | 4.20<br>*0.82* | เห็นด้วย | 4.20<br>*1.02* | เห็นด้วย | 4.28<br>*0.94* | เห็นด้วย |
| A4 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น | 4.38<br>*0.76* | เห็นด้วย | 4.28<br>*0.74* | เห็นด้วย | 4.54<br>*0.66* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.37<br>*0.95* | เห็นด้วย |
| **2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน เช่น ตำแหน่งของขวัญ รางวัล การประกาศยกย่อง** | **3.98**<br>***0.55*** | **เห็นด้วย** | **3.74**<br>***0.75*** | **เห็นด้วย** | **4.03**<br>***0.65*** | **เห็นด้วย** | **3.94**<br>***0.63*** | **เห็นด้วย** |
| A5 การได้รับโอกาสในการทำงาน ได้สอนนักเรียนจำนวนมากและมีความหลากหลาย | 3.75<br>*1.04* | เห็นด้วย | 3.72<br>*0.94* | เห็นด้วย | 3.86<br>*1.09* | เห็นด้วย | 3.62<br>*1.18* | เห็นด้วย |
| A6 การได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณเมื่อมีผลงาน | 3.63<br>*1.20* | เห็นด้วย | 3.40<br>*1.32* | ไม่แน่ใจ | 3.66<br>*1.06* | เห็นด้วย | 3.67<br>*1.32* | เห็นด้วย |
| A7 การได้รับตำแหน่งในองค์กร อันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น | 3.67<br>*1.04* | เห็นด้วย | 3.48<br>*1.29* | ไม่แน่ใจ | 3.51<br>*1.04* | เห็นด้วย | 3.64<br>*1.04* | เห็นด้วย |
| A8 การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน | 4.69<br>*0.59* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.44<br>*1.00* | เห็นด้วย | 4.74<br>*0.61* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.68<br>*0.57* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| A9 การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน | 4.19<br>*0.94* | เห็นด้วย | 3.64<br>*0.95* | เห็นด้วย | 4.40<br>*0.74* | เห็นด้วย | 4.08<br>*0.98* | เห็นด้วย |
| **3. ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน** | **3.83**<br>***0.80*** | **เห็นด้วย** | **3.59**<br>***0.72*** | **เห็นด้วย** | **3.83**<br>***0.87*** | **เห็นด้วย** | **3.76**<br>***0.97*** | **เห็นด้วย** |
| A10 การจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู | 3.79<br>*0.97* | เห็นด้วย | 3.36<br>*0.95* | ไม่แน่ใจ | 3.97<br>*1.10* | เห็นด้วย | 3.76<br>*1.13* | เห็นด้วย |
| A11 การมีสวัสดิการ เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม | 4.08<br>*1.07* | เห็นด้วย | 3.96<br>*0.89* | เห็นด้วย | 4.09<br>*1.09* | เห็นด้วย | 4.13<br>*1.19* | เห็นด้วย |
| A12 สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรีและอื่น ๆ | 3.63<br>*1.18* | เห็นด้วย | 3.44<br>*1.04* | ไม่แน่ใจ | 3.43<br>*1.07* | ไม่แน่ใจ | 3.38<br>*1.42* | ไม่แน่ใจ |
| **4. ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม** | **4.42**<br>***0.60*** | **เห็นด้วย** | **4.12**<br>***0.45*** | **เห็นด้วย** | **4.33**<br>***0.66*** | **เห็นด้วย** | **4.38**<br>***0.51*** | **เห็นด้วย** |
| B1 การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน | 4.25<br>*0.79* | เห็นด้วย | 3.60<br>*1.00* | เห็นด้วย | 3.91<br>*1.04* | เห็นด้วย | 3.99<br>*0.96* | เห็นด้วย |
| B2 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน | 4.50<br>*0.77* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.52<br>*0.59* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.40<br>*0.85* | เห็นด้วย | 4.51<br>*0.68* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B3 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.50<br>*0.68* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.24<br>*0.66* | เห็นด้วย | 4.49<br>*0.74* | เห็นด้วย | 4.58<br>*0.61* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B4 การมีอิสระในการทำงาน เช่น การวางแผนการสอนการวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียนการเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน | 4.54 *0.65* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.24 *0.83* | เห็นด้วย | 4.43 *0.81* | เห็นด้วย | 4.37 *0.81* | เห็นด้วย |
| B5 ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือกันและกัน | 4.35 *0.81* | เห็นด้วย | 4.20 *0.82* | เห็นด้วย | 4.43 *0.81* | เห็นด้วย | 4.27 *0.83* | เห็นด้วย |
| B6 การได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน | 4.33 *0.86* | เห็นด้วย | 3.68 *0.85* | เห็นด้วย | 4.14 *0.97* | เห็นด้วย | 4.31 *0.83* | เห็นด้วย |
| B7 การได้พัฒนาทักษะทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติดนตรี | 4.13 *1.12* | เห็นด้วย | 3.52 *0.92* | เห็นด้วย | 4.09 *0.95* | เห็นด้วย | 4.04 *1.05* | เห็นด้วย |
| B8 การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน | 4.65 *0.60* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.48 *0.59* | เห็นด้วย | 4.54 *0.66* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.65 *0.53* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B9 การได้เห็นนักเรียนมีความสุข มีความพึงพอใจในการมาเรียน | 4.54 *0.65* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.64 *0.64* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.57 *0.65* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.69 *0.54* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก จากการพิจารณาข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นในด้านผลตอบแทนรูปแบบเงิน ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษาและครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีระดับความคิดเห็นเป็นไปในทางเดียวกัน คือ ไม่แน่ใจ ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม และ ไม่แน่ใจ ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่อื่น ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ครูดนตรีกลุ่มนี้มีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วย ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม ($\overline{X}$ = 3.60 และ SD = 1.01) และกลุ่มครูสอนดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมีความเห็นในระดับ เห็นด้วยด้วย ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่อื่น ($\overline{X}$ = 3.51 และ SD = 1.21) เมื่อพิจารณาข้อมูลแสดงให้เห็นว่าครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพมีความคิดเห็นในทางเดียวกันคือ เห็นด้วย ว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง และ เห็นด้วย ว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น โดยครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มีระดับความคิดเห็นที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.66)

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน พบว่า ในภาพรวมครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย กับ การได้รับโอกาสในการทำงาน ได้สอนนักเรียนจำนวนมากและมีความหลากหลายของนักเรียนที่สอน อย่างไรก็ตามพบว่า ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีระดับความคิดเห็นในระดับที่ ไม่แน่ใจ กับผลตอบแทนที่เป็นการได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณ ($\overline{X}$ = 3.40 และ SD = 1.32) และผลตอบแทนที่เป็นการได้รับตำแหน่งในองค์กรอันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.48 และ SD = 1.29) ซึ่งเป็นระดับความคิดเห็นที่แตกต่างจากครูดนตรีกลุ่มอาชีพอื่นที่ เห็นด้วย กับผลตอบแทนทั้งสองข้อที่กล่าวไป ทั้งนี้ครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพมีระดับความคิดเห็นเป็นไปในทาง เห็นด้วย และ เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับผลตอบแทนที่เป็นการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน โดยครูดนตรีที่มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.74 และ SD = 0.61) รองลงมาคือครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.69 และ SD = 0.59) และครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 4.68 และ SD = 0.57) ในขณะที่ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย ($\overline{X}$ = 4.44 และ SD = 1.00)

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน พบว่า โดยภาพรวมเห็นด้วยกับการที่โรงเรียนมีการจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู ยกเว้นครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระที่มีระดับความคิดเห็นที่ ไม่แน่ใจ ($\overline{X}$ = 3.36 และ SD = 0.95) ในด้านการจัดอบรม และ Workshop นอกจากนี้ครูทุกกลุ่มอาชีพมีระดับความคิดเห็นที่ เห็นด้วย กับการมีสวัสดิการ เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม โดยครูที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 4.13 และ SD = 1.19) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.09 และ SD = 1.09) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.08 และ SD = 1.07) และ ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 3.96 และ SD = 1.89) ในด้านผลตอบแทนที่เป็นสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดในการซื้อเครื่องดนตรี และอื่น ๆ กลุ่มครูในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นที่ ไม่แน่ใจ ยกเว้นกลุ่มครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่ระดับ เห็นด้วย ($\overline{X}$ = 3.63 และ SD = 1.18) กับผลตอบแทนด้านนี้

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม พบว่า ผลตอบแทนที่ครูดนตรีทุกกลุ่มให้ความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่เสริมแรงจูงใจในการทำงานที่สูงที่สุดคือ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ การได้เห็นนักเรียนมีความสุขและมีความพึงพอใจในการมาเรียน โดยครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักให้ระดับคะแนนสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69 และ SD = 0.54) รองลงมาคือครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 4.64 และ SD = 0.64) ตามด้วย ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.57

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

และ SD = 0.65) และครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.65) นอกจากนี้ ผลตอบแทนที่ครูดนตรีทุกกลุ่มให้ความคิดเห็นในระดับที่สูงรองลงมา คือ การได้เห็นผลลัพธ์พัฒนาการของนักเรียน โดยครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักและครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ให้มีค่าเฉลี่ยระดับคะแนนสูงที่สุดเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.65 โดยมีค่า SD = 0.60 และ SD = 0.53 ตามลำดับ) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.66) และสุดท้ายคือครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 4.48 และ SD = 0.59) นอกจากนี้ครูดนตรีในทุกกลุ่มอาชีพยังให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งการได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพจากนักเรียนและผู้ปกครอง

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม คือ ครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพ เห็นด้วย กับ การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน โดยครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.25 และ SD = 0.79) ในขณะที่ครูที่มีอาชีพอิสระมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.60 และ SD = 1.00) จากข้อมูลยังพบอีกว่า ครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุดในผลตอบแทนที่เป็นการได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.33 และ SD = 0.86) และ ผลตอบแทนที่เป็นการได้พัฒนาทักษะทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติดนตรี ($\overline{X}$ = 4.13 และ SD = 1.02) ในขณะที่ครูที่มีอาชีพอิสระมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดในสองด้านนี้เช่นกัน ($\overline{X}$ = 3.68 และ SD = 0.85, $\overline{X}$ = 3.52 และ SD = 0.92 ตามลำดับ)

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม ที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์แบบการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (Multiple Comparison) หรือ Post Hoc Test โดยเลือกใช้วิธีแบบ Games-Howell อันเป็นวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณที่ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับความเท่ากันของค่าความแปรปรวน (ปริญญา สิริอัตตะกุล, 2555) โดยมีรายละเอียดความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 4.4

ตารางที่ 4.4 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอาชีพหลัก

**A1 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม**

| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | 3.60 | 2.92 | 3.60 | 3.15 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 3.60 | - | .4550 | -.2250 | .2212 |
| **อาชีพอิสระ** | 2.92 | - | - | -.6800** | -.2338 |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 3.60 | - | - | - | .4462 |
| **ครูสอนดนตรี** | 3.15 | - | - | - | - |

| A9 การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
| | $\overline{X}$ | 4.19 | 3.64 | 4.40 | 4.08 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 4.19 | - | .5475 | -.2125 | .1106 |
| **อาชีพอิสระ** | 3.64 | - | - | -.7600** | -.4369 |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 4.40 | - | - | - | .3231 |
| **ครูสอนดนตรี** | 4.08 | - | - | - | - |
| **B1 การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน** | | | | | |
| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
| | $\overline{X}$ | 4.25 | 3.60 | 3.91 | 3.99 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 4.25 | - | .6500** | .3357 | .2628 |
| **อาชีพอิสระ** | 3.60 | - | - | -.3143 | -.3872 |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 3.91 | | - | - | -.0729 |
| **ครูสอนดนตรี** | 3.99 | - | - | - | - |
| **B6 การได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน** | | | | | |
| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
| | $\overline{X}$ | 4.33 | 3.68 | 4.14 | 4.31 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 4.33 | - | .6533** | .1905 | .0256 |
| **อาชีพอิสระ** | 3.68 | - | - | -.4629 | -.6277* |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 4.14 | | - | - | -.1648 |
| **ครูสอนดนตรี** | 4.31 | - | - | - | - |

****มีนัยทางสถิติที่สำคัญที่ระดับ .05**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับกลุ่มครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ พนักงานประจำและเจ้าของกิจการ ว่าค่าสอนที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมและความยุติธรรม และมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ว่า การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยงสามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้กลุ่มครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีความเห็นด้วยน้อยกว่ากลุ่มครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ในเรื่องของการได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน และการได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

และมีความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยน้อยกว่ากลุ่มครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ในเรื่องของการได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**1.2.2 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอายุ**

นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามกลุ่มอาชีพหลักของครูดนตรี ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอายุมาวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอายุ

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | 18 - 24 ปี | | 25 - 30 ปี | | 31 - 40 ปี | | 40 ปี ขึ้นไป | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| **1. ผลตอบแทนรูปแบบเงิน** | **3.86** | **เห็นด้วย** | **3.92** | **เห็นด้วย** | **3.74** | **เห็นด้วย** | **3.50** | **เห็นด้วย** |
| | ***0.53*** | | ***0.52*** | | ***0.50*** | | ***0.59*** | |
| A1 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม | 3.34 | ไม่แน่ใจ | 3.22 | ไม่แน่ใจ | 3.24 | ไม่แน่ใจ | 3.18 | ไม่แน่ใจ |
| | *0.98* | | *1.10* | | *1.10* | | *0.73* | |
| A2 ค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่ได้จากที่อื่น | 3.45 | ไม่แน่ใจ | 3.54 | เห็นด้วย | 3.26 | ไม่แน่ใจ | 3.06 | ไม่แน่ใจ |
| | *1.01* | | *1.01* | | *1.45* | | *1.09* | |
| A3 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง | 4.17 | เห็นด้วย | 4.43 | เห็นด้วย | 4.19 | เห็นด้วย | 3.76 | เห็นด้วย |
| | *0.88* | | *0.80* | | *0.99* | | *1.15* | |
| A4 นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น | 4.47 | เห็นด้วย | 4.49 | เห็นด้วย | 4.29 | เห็นด้วย | 4.00 | เห็นด้วย |
| | *0.73* | | *0.78* | | *0.92* | | *1.00* | |
| **2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน เช่น ตำแหน่งของขวัญ รางวัล การประกาศยกย่อง** | **3.95** | **เห็นด้วย** | **3.94** | **เห็นด้วย** | **3.83** | **เห็นด้วย** | **4.14** | **เห็นด้วย** |
| | ***0.56*** | | ***0.70*** | | ***0.69*** | | ***0.46*** | |
| A5 การได้รับโอกาสในการทำงาน ได้สอนนักเรียนจำนวนมากและมีความหลากหลาย | 3.69 | เห็นด้วย | 3.92 | เห็นด้วย | 3.48 | ไม่แน่ใจ | 3.59 | เห็นด้วย |
| | *1.05* | | *1.05* | | *1.21* | | *1.00* | |
| A6 การได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณเมื่อมีผลงาน | 3.63 | เห็นด้วย | 3.59 | เห็นด้วย | 3.55 | เห็นด้วย | 3.88 | เห็นด้วย |
| | *1.16* | | *1.40* | | *1.21* | | *0.93* | |
| A7 การได้รับตำแหน่งในองค์กร อันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น | 3.69 | เห็นด้วย | 3.59 | เห็นด้วย | 3.45 | ไม่แน่ใจ | 3.71 | เห็นด้วย |
| | *0.94* | | *1.17* | | *1.17* | | *0.92* | |
| A8 การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน | 4.64 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.63 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.62 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.94 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| | *0.63* | | *0.75* | | *0.66* | | *0.24* | |
| A9 การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน | 4.13 | เห็นด้วย | 3.98 | เห็นด้วย | 4.07 | เห็นด้วย | 4.59 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| | *0.86* | | *0.99* | | *1.02* | | *0.71* | |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

| ความคิดเห็นของครูดนตรี | 18 - 24 ปี | | 25 - 30 ปี | | 31 - 40 ปี | | 40 ปี ขึ้นไป | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| **3. ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน** | **3.75** ***0.82*** | **เห็นด้วย** | **3.64** ***1.00*** | **เห็นด้วย** | **3.83** ***0.74*** | **เห็นด้วย** | **4.16** ***0.79*** | **เห็นด้วย** |
| A10 การจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู | 3.61 *1.05* | เห็นด้วย | 3.67 *1.12* | เห็นด้วย | 3.83 *1.06* | เห็นด้วย | 4.41 *0.71* | เห็นด้วย |
| A11 การมีสวัสดิการ เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพประกันสังคม | 4.11 *0.89* | เห็นด้วย | 3.89 *1.33* | เห็นด้วย | 4.24 *1.01* | เห็นด้วย | 4.35 *1.00* | เห็นด้วย |
| A12 สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดใน การซื้อเครื่องดนตรีและอื่น ๆ | 3.53 *1.18* | เห็นด้วย | 3.37 *1.26* | ไม่แน่ใจ | 3.40 *1.36* | ไม่แน่ใจ | 3.71 *1.16* | เห็นด้วย |
| **4. ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม** | **4.41** ***0.57*** | **เห็นด้วย** | **4.30** ***0.57*** | **เห็นด้วย** | **4.32** ***0.61*** | **เห็นด้วย** | **4.35** ***0.39*** | **เห็นด้วย** |
| B1 การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน | 4.20 *0.91* | เห็นด้วย | 3.92 *1.02* | เห็นด้วย | 3.86 *0.93* | เห็นด้วย | 3.76 *0.83* | เห็นด้วย |
| B2 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน | 4.48 *0.73* | เห็นด้วย | 4.48 *0.74* | เห็นด้วย | 4.50 *0.77* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.53 *0.51* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B3 การได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.55 *0.59* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.38 *0.75* | เห็นด้วย | 4.55 *0.71* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.59 *0.51* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B4 การมีอิสระในการทำงาน เช่น การวางแผนการสอน การวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียน การเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน | 4.47 *0.71* | เห็นด้วย | 4.38 *0.71* | เห็นด้วย | 4.31 *1.02* | เห็นด้วย | 4.53 *0.51* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| B5 ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือกันและกัน | 4.33 *0.78* | เห็นด้วย | 4.22 *0.89* | เห็นด้วย | 4.45 *0.80* | เห็นด้วย | 4.24 *0.75* | เห็นด้วย |
| B6 การได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน | 4.31 *0.87* | เห็นด้วย | 4.14 *0.91* | เห็นด้วย | 4.14 *0.93* | เห็นด้วย | 4.12 *0.78* | เห็นด้วย |
| B7 การได้พัฒนาทักษะทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติดนตรี | 4.11 *1.11* | เห็นด้วย | 3.94 *1.03* | เห็นด้วย | 3.88 *0.99* | เห็นด้วย | 4.12 *0.99* | เห็นด้วย |
| B8 การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน | 4.64 *0.55* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.63 *0.63* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.57 *0.59* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.47 *0.51* | เห็นด้วย |
| B9 การได้เห็นนักเรียนมีความสุข มีความพึงพอใจในการมาเรียน | 4.56 *0.61* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.65 *0.65* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.60 *0.59* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4.82 *0.39* | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน จำแนกตามอายุ จากการพิจารณาข้อมูลแสดงให้เห็นว่าครูทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบเงินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวได้ว่าอายุไม่ส่งผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการสอนดนตรีในรูปแบบเงิน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม โดยครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุอื่น ($\overline{X}$ = 3.18 และ SD = 0.73) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความคิดเห็นว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับค่าสอนที่ได้จากที่อื่น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ โดยครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุอื่น ($\overline{X}$ = 3.06 และ SD = 1.09) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วย ว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง โดยกลุ่มครูที่มีอายุ 25 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่สูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.43 และ SD = 0.80) ครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นที่ต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.76 และ SD = 1.15) สำหรับความคิดเห็นว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้นนั้น ครูดนตรีทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วย โดยกลุ่มครูที่มีอายุ 25 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่สูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.49 และ SD = 0.78) ครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นที่ต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 4.00 และ SD = 1.00)

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน พบว่า กลุ่มครูดนตรีที่อายุ 25 – 30 ปี มีความต้องการโอกาสในการทำงาน เช่น จำนวนและความหลากหลายของนักเรียนที่สอน มากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.92 และ SD = 1.05) เมื่อเปรียบเทียบกับครูกลุ่มอายุอื่น ๆ ที่มีระดับค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน กลุ่มครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไป มีความต้องการการได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณ เมื่อมีผลงาน ($\overline{X}$ = 3.88 และ SD = 0.93) และการได้รับตำแหน่งในองค์กร อันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.71 และ SD = 0.92) ซึ่งเป็นระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ ทั้งนี้ครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพมีระดับความคิดเห็นเป็นไปในทาง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ด้านผลตอบแทนโดยการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่สูงที่สุด และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่น้อย ($\overline{X}$ = 4.94 และ SD = 0.24) สำหรับความคิดเห็นเรื่อง การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.13 และ SD = 0.86) ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.98 และ SD = 0.99) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.07 และ SD = 1.02) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับที่ เห็นด้วย ขณะที่ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 4.59 และ SD = 0.71) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับที่ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน พบว่าในภาพรวม กลุ่มครูที่มีอายุมากขึ้นจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนด้านนี้มากขึ้น โดยเรียงจาก ครูดนตรีอายุ 18 – 24

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปี ($\overline{X}$ = 3.75 และ SD = 0.82) ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.64 และ SD = 1.00) ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 3.83 และ SD = 0.74) และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ไป ($\overline{X}$ = 4.16 และ SD = 0.79) ตามลำดับ โดยกลุ่มครูดนตรีที่ต้องการสวัสดิการประกัน เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม มากกว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.11 และ SD = 0.89) ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.89 และ SD = 1.33) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.24 และ SD = 1.01) ในขณะที่ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไปมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับที่ เห็นด้วย เกี่ยวกับการจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครูมากกว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม พบว่า ผลตอบแทนที่ครูดนตรีทุกกลุ่มให้ความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่เสริมแรงจูงใจในการทำงานที่สูงที่สุดคือ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ การได้เห็นนักเรียนมีความสุขและมีความพึงพอใจในการมาเรียน โดยครูดนตรีที่อายุ 40 ปีขึ้นไปให้ระดับคะแนนสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82 และ SD = 0.39) ในขณะที่ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษามีระดับคะแนนที่ต่ำกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ เล็กน้อย ($\overline{X}$ = 4.56 และ SD = 0.51) นอกจากนี้ยังพบว่าครูที่มีอายุน้อยจะมีความคาดหวังกับ การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน มากกว่ากลุ่มครูที่อายุมากขึ้น โดยเรียงตามลำดับคือ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.64 และ SD = 0.55) ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 4.63 และ SD = 0.63) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.57 และ SD = 0.59) และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 4.47 และ SD = 0.51) นอกจากนี้ครูดนตรีในทุกกลุ่มอายุยังให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งการได้รับการยอมรับ การปฏิบัติอย่างสุภาพจากนักเรียนและผู้ปกครอง จากข้อมูลยังพบอีกว่า ครูที่อายุ 18 – 24 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุดในด้าน การได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.20 และ SD = 0.91) สอดคล้องกับข้อมูลด้านอาชีพที่กลุ่มครูอายุนี้จะเป็นครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา นอกจากนี้ยังพบข้อสังเกตว่าครูที่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ด้านการมีอิสระในการทำงาน เช่น การวางแผนการสอน การวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียน การเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน ($\overline{X}$ = 4.53 และ SD = 0.51)

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์แบบการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (Multiple Comparison) หรือ Post Hoc Test โดยเลือกใช้วิธีแบบ Games-Howell อันเป็นวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณที่ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับความเท่ากันของค่าความแปรปรวน (ปริญญา สิริอัตตะกุล, 2555) โดยมีรายละเอียดความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 4.6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.6 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอายุ

| **A8 การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **อายุ** | | **18 – 24 ปี** | **25 – 30 ปี** | **31 – 40 ปี** | **40 ปี ขึ้นไป** |
| | $\overline{X}$ | 4.64 | 4.63 | 4.62 | 4.94 |
| **18 – 24 ปี** | 4.64 | - | .0057 | .0216 | -.3006** |
| **25 – 30 ปี** | 4.63 | - | - | .0159 | -.3063** |
| **31 – 40 ปี** | 4.62 | - | - | - | -.3221** |
| **40 ปี ขึ้นไป** | 4.94 | - | - | - | - |
| **A9 การได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงาน ของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน** | | | | | |
| **อายุ** | | **18 – 24 ปี** | **25 – 30 ปี** | **31 – 40 ปี** | **40 ปี ขึ้นไป** |
| | $\overline{X}$ | 4.13 | 3.98 | 4.07 | 4.59 |
| **18 – 24 ปี** | 4.13 | - | .1409 | .0536 | -.4632 |
| **25 – 30 ปี** | 3.98 | - | - | -.0873 | -.6041** |
| **31 – 40 ปี** | 4.07 | - | - | - | -.5168 |
| **40 ปี ขึ้นไป** | 4.59 | - | - | - | - |
| **A10 การจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู** | | | | | |
| **อายุ** | | **18 – 24 ปี** | **25 – 30 ปี** | **31 – 40 ปี** | **40 ปี ขึ้นไป** |
| | $\overline{X}$ | 3.61 | 3.67 | 3.83 | 4.41 |
| **18 – 24 ปี** | 3.61 | - | -.0573 | -.2240 | -.8024** |
| **25 – 30 ปี** | 3.67 | - | - | -.1667 | -.7451** |
| **31 – 40 ปี** | 3.83 | - | - | - | -.5784 |
| **40 ปี ขึ้นไป** | 4.41 | - | - | - | - |

****มีนัยทางสถิติที่สำคัญที่ระดับ .05**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 4.46 พบว่า กลุ่มครูดนตรีที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญกับการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมากกว่าครูดนตรีกลุ่มอายุอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความคิดเห็นว่าการได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอน ที่แตกต่างกับกลุ่มครูดนตรีที่มีอายุ 25 – 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู ครูที่มีอายุ

40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญกับการมีการจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง มากกว่าครูดนตรีที่มีอายุ 18 – 24 ปี และครูดนตรีที่มีอายุ 25 – 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**1.3 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 3 เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกระบบเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 ( 1= น้อยที่สุด 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=มาก 5=มากที่สุด) โดยผู้วิจัยนำคำตอบมาหาค่าเฉลี่ยและนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน แบบสำรวจอ้างอิงจากทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs โดยแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต 2. แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน 3. แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน 4. แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับ และการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง 5. แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

| **แรงจูงใจในการทำงาน** | $\overline{X}$ | **SD** | **ความหมาย** |
|---|---|---|---|
| **1. แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต** | **3.73** | **0.73** | **มาก** |
| C1 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน | 4.01 | 1.10 | มาก |
| C2 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น | 3.76 | 1.08 | มาก |
| C3 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต | 3.68 | 1.25 | มาก |
| C4 ความพร้อมในการเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่มากกว่า | 3.46 | 1.31 | ปานกลาง |
| **2 .แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน** | **3.24** | **0.84** | **ปานกลาง** |
| C5 ความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี | 2.69 | 1.10 | ปานกลาง |
| C6 ความมั่นคงของสถาบันดนตรีที่ทำงานสอน | 3.69 | 1.04 | มาก |
| C7 ความมั่นคงของอาชีพครูสอนดนตรี | 3.35 | 1.20 | ปานกลาง |
| **3. แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน** | **4.26** | **0.63** | **มาก** |
| C8 การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี | 4.51 | 0.76 | มากที่สุด |
| C9 การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน | 4.24 | 0.88 | มาก |
| C10 การมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.30 | 0.74 | มาก |
| C11 การได้ทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นมืออาชีพและมีความยุติธรรม | 4.00 | 0.92 | มาก |
| **4. แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับ และการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง** | **4.33** | **0.67** | **มาก** |
| C12 การได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเอง | 4.40 | 0.85 | มาก |
| C13 การได้พัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ของตนเอง เช่น การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น | 4.37 | 0.84 | มาก |
| C14 เป็นความภาคภูมิใจของบุคคลในครอบครัวหรือบุคคลใกล้ชิด | 4.22 | 0.91 | มาก |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

| แรงจูงใจในการทำงาน | $\overline{X}$ | SD | ความหมาย |
|---|---|---|---|
| **5. แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต** | **4.45** | **0.58** | **มาก** |
| C16 การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี | 4.80 | 0.47 | มากที่สุด |
| C17 การได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี | 4.55 | 0.77 | มากที่สุด |
| C18 การได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง | 4.00 | 1.05 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในภาพรวมพบว่าครูดนตรีมีแรงจูงใจในการสอนดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1. แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต ($\overline{X}$ = 4.45 และ SD = 0.58) 2. แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับ และการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ($\overline{X}$ = 4.33 และ SD = 0.67) 3. แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.26 และ SD = 0.63) 4. แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต ($\overline{X}$ = 3.73 และ SD = 0.73) และแรงจูงใจด้านที่น้อยที่สุด คือ 5. แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.24 และ SD = 0.84)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียดพบว่า แรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี ($\overline{X}$ = 4.80 และ SD = 0.47) รองลงมาคือ การได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี ($\overline{X}$ = 4.55 และ SD = 0.77) ตามด้วย การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี ($\overline{X}$ = 4.51 และ SD = 0.76) แรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนน้อยที่สุด 3 ลำดับท้าย ได้แก่ ความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี ($\overline{X}$ = 2.69 และ SD = 1.10) ความมั่นคงของอาชีพครูสอนดนตรี ($\overline{X}$ = 3.35 และ SD = 1.25) และความพร้อมในการเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่มากกว่า ($\overline{X}$ = 3.46 และ SD = 1.3)

### 1.3.1 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก

| แรงจูงใจในการทำงาน | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| **1. แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทน เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต** | **3.81** ***0.62*** | **มาก** | **3.45** ***0.76*** | **ปานกลาง** | **3.51** ***0.74*** | **มาก** | **3.87** ***0.73*** | **มาก** |
| C1 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ชีวิตประจำวัน | 4.00 *0.90* | มาก | 3.68 *1.07* | มาก | 3.26 *1.27* | ปานกลาง | 4.46 *0.92* | มาก |
| C2 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น | 3.92 *0.87* | มาก | 3.20 *1.08* | ปานกลาง | 3.49 *1.20* | ปานกลาง | 3.97 *1.08* | มาก |

| แรงจูงใจในการทำงาน | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| C3 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต | 3.90<br>*1.13* | มาก | 3.28<br>*1.17* | ปานกลาง | 3.80<br>*1.13* | มาก | 3.63<br>*1.37* | มาก |
| C4 ความพร้อมในการเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่มากกว่า | 3.42<br>*1.18* | ปานกลาง | 3.64<br>*1.29* | มาก | 3.49<br>*1.34* | ปานกลาง | 3.42<br>*1.39* | ปานกลาง |
| **2 .แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน** | **3.48**<br>***0.78*** | **ปานกลาง** | **3.04**<br>***0.71*** | **ปานกลาง** | **3.20**<br>***0.86*** | **ปานกลาง** | **3.18**<br>***0.89*** | **ปานกลาง** |
| C5 ความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี | 2.90<br>*1.04* | ปานกลาง | 2.60<br>*1.04* | ปานกลาง | 2.49<br>*1.15* | ไม่มาก | 2.68<br>*1.13* | ปานกลาง |
| C6 ความมั่นคงของสถาบันดนตรีที่ทำงานสอน | 3.90<br>*0.90* | มาก | 3.56<br>*1.00* | มาก | 3.63<br>*1.06* | มาก | 3.64<br>*1.12* | มาก |
| C7 ความมั่นคงของอาชีพครูสอนดนตรี | 3.65<br>*1.14* | มาก | 2.96<br>*1.10* | ปานกลาง | 3.49<br>*1.20* | ปานกลาง | 3.23<br>*1.25* | ปานกลาง |
| **3. แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน** | **4.24**<br>***0.63*** | **มาก** | **4.13**<br>***0.69*** | **มาก** | **4.39**<br>***0.64*** | **มาก** | **4.26**<br>***0.60*** | **มาก** |
| C8 การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี | 4.44<br>*0.77* | มาก | 4.40<br>*0.82* | มาก | 4.54<br>*0.66* | มากที่สุด | 4.56<br>*0.78* | มากที่สุด |
| C9 การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน | 4.21<br>*0.92* | มาก | 4.00<br>*0.96* | มาก | 4.46<br>*0.82* | มาก | 4.24<br>*0.86* | มาก |
| C10 การมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.25<br>*0.67* | มาก | 4.20<br>*0.87* | มาก | 4.46<br>*0.70* | มาก | 4.28<br>*0.75* | มาก |
| C11 การได้ทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นมืออาชีพและมีความยุติธรรม | 4.06<br>*0.93* | มาก | 3.92<br>*0.76* | มาก | 4.09<br>*0.95* | มาก | 3.95<br>*0.95* | มาก |
| **4. แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับและการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง** | **4.33**<br>***0.61*** | **มาก** | **4.16**<br>***0.59*** | **มาก** | **4.35**<br>***0.84*** | **มาก** | **4.37**<br>***0.64*** | **มาก** |
| C12 การได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเอง | 4.35<br>*0.84* | มาก | 4.20<br>*0.91* | มาก | 4.37<br>*0.91* | มาก | 4.50<br>*0.80* | มากที่สุด |
| C13 การได้พัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ของตนเอง เช่น การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น | 4.25<br>*0.84* | มาก | 4.28<br>*0.74* | มาก | 4.34<br>*1.00* | มาก | 4.47<br>*0.78* | มาก |
| C14 เป็นความภาคภูมิใจของบุคคลในครอบครัวหรือบุคคลใกล้ชิด | 4.38<br>*0.79* | มาก | 4.00<br>*0.76* | มาก | 4.34<br>*0.94* | มาก | 4.14<br>*1.00* | มาก |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

| แรงจูงใจในการทำงาน | นิสิต/นักศึกษา | | อาชีพอิสระ | | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | | ครูสอนดนตรี | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| **5. แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของชีวิต** | **4.42** ***0.48*** | **มาก** | **4.21** ***0.79*** | **มาก** | **4.43** ***0.66*** | **มาก** | **4.56** ***0.50*** | **มากที่สุด** |
| C16 การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี | 4.81 *0.45* | มากที่สุด | 4.84 *0.37* | มากที่สุด | 4.71 *0.57* | มากที่สุด | 4.82 *0.48* | มากที่สุด |
| C17 การได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี | 4.48 *0.68* | มาก | 4.32 *1.22* | มาก | 4.51 *0.74* | มากที่สุด | 4.69 *0.63* | มากที่สุด |
| C18 การได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง | 3.98 *0.91* | มาก | 3.48 *1.36* | ปานกลาง | 4.06 *1.11* | มาก | 4.15 *0.95* | มาก |

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก จากการพิจารณาข้อมูลในพบว่า ข้อมูลแรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทน ครูดนตรีที่เป็นนิสิต / นักศึกษา มีแรงจูงใจในระดับ มาก ในด้านความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน ($\overline{X}$ = 4.00 และ SD = 0.90) ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น ($\overline{X}$ = 3.92 และ SD = 0.87) ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต ($\overline{X}$ = 3.90 และ SD = 1.13) และแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง ในเรื่องการเปลี่ยนสายอาชีพเพื่อรายได้ที่มากกว่า ($\overline{X}$ = 3.42 และ SD = 1.18) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก คือ มีแรงจูงใจในระดับ มาก ในความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน ($\overline{X}$ = 4.46 และ SD = 0.92) ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น ($\overline{X}$ = 3.97 และ SD = 1.08) ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต ($\overline{X}$ = 3.63 และ SD = 1.37) และแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง ในเรื่องการเปลี่ยนสายอาชีพเพื่อรายได้ที่มากกว่า ($\overline{X}$ = 3.42 และ SD = 1.39) ในขณะที่ครูดนตรีอาชีพอิสระ มีแรงจูงใจระดับปานกลางในการสอนดนตรีเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น ($\overline{X}$ = 3.20 และ SD = 1.08) และ แรงจูงใจระดับปานกลางในการนำรายได้จากการสอนดนตรีเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต ($\overline{X}$ = 3.28 และ SD = 1.17) และครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มีแรงจูงใจในระดับ มาก เพียงเรื่องเดียวคือการที่มีรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต ($\overline{X}$ = 3.80 และ SD = 1.13)

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านแรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน ทุกกลุ่มอาชีพมีความเห็นตรงกันว่ารายได้จากการสอนดนตรีเป็นรายได้ที่ไม่มีความสม่ำเสมอแน่นอน โดยเฉพาะครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 2.49 และ SD = 1.15) และทุกกลุ่มอาชีพยกเว้นครู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ที่เป็น นิสิต/นักศึกษา มองว่าอาชีพครูสอนดนตรีมีความไม่มั่งคง โดยครูสอนดนตรีอาชีพอิสระมีระดับแรงจูงใจที่น้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 2.96 และ SD = 1.10) ตามด้วยครูสอนดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 3.23 และ SD = 1.25) และ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 3.49 และ SD = 1.20) อย่างไรก็ตามครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพมีระดับแรงจูงใจระดับ มาก ว่าการสอนดนตรีที่สถาบันดนตรีจะมีความมั่นคงแน่นอนมากกว่าการสอนที่ตามบ้าน

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มีระดับแรงจูงใจในด้านนี้สูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.39 และ SD = 0.64) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 4.26 และ SD = 0.60) ตามด้วย ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.24 และ SD = 0.63) และครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 4.13 และ SD = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ครูทุกกลุ่มอาชีพมีระดับแรงจูงใจในระดับ มาก ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง และการได้ทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นมืออาชีพและมีความยุติธรรม โดยแรงจูงใจที่มากที่สุดของครูสอนดนตรีทุกกลุ่มอาชีพคือ การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี โดยกลุ่มครูที่มีแรงจูงใจสูงที่สุดในด้านนี้คือ ครูสอนดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 4.56 และ SD = 0.78) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.66) รองลงมาคือ รองลงมาคือ ครูที่เป็น นิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.44 และ SD = 0.66) และครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 4.40 และ SD = 0.82)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการได้รับการยอมรับและการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง พบว่า ครูดนตรีในทุกกลุ่มอาชีพมีแรงจูงในระดับที่ มาก โดยครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมีระดับแรงจูงใจที่มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.37 และ SD = 0.64) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.35 และ SD = 0.84) รองลงมาคือ ครูที่เป็น นิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.33 และ SD = 0.61) และครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ($\overline{X}$ = 4.16 และ SD = 0.59)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต พบว่า ครูดนตรีในทุกกลุ่มอาชีพมีแรงจูงในระดับที่ มาก และถือเป็นแรงจูงใจที่สูงที่สุดในแรงจูงใจ 5 ด้านตามแบบสำรวจ จากข้อมูล แรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ของครูดนตรีในทุกกลุ่มอาชีพ คือ การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี โดยครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีระดับแรงจูงใจที่มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.84 และ SD = 0.37) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพ

หลัก ($\overline{X}$ = 4.82 และ SD = 0.48) รองลงมาคือ ครูที่เป็น นิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.81 และ SD = 0.45) และ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.71 และ SD = 0.57) นอกจากนี้ ครูดนตรีที่มีอาชีพหลักเป็นครูสอนดนตรียังมีแรงจูงใจที่จะได้การได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี ($\overline{X}$ = 4.69 และ SD = 0.63) ซึ่งเป็นแรงจูงใจในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกันกับครูที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการที่ต้องการเป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี ($\overline{X}$ = 4.51 และ SD = 0.74) นอกจากนี้ ครูดนตรีที่มีความภาคภูมิใจในอาชีพโดยมีแรงจูงใจจากการได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง ได้แก่ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ($\overline{X}$ = 4.15 และ SD = 0.95) รองลงมาคือ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ($\overline{X}$ = 4.06 และ SD = 1.11) รองลงมาคือ ครูที่เป็น นิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 3.98 และ SD = 0.91) ในขณะที่ครูที่มีอาชีพอิสระมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง ในด้านการมองอาชีพครูสอนดนตรีว่าเป็นการได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง ($\overline{X}$ = 3.48 และ SD = 1.36)

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ในลักษณะเดียวกันกับการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่ได้จากการสอนดนตรี ที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์แบบการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (Multiple Comparison) หรือ Post Hoc Test โดยเลือกใช้วิธีแบบ Games-Howell อันเป็นวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณที่ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับความเท่ากันของค่าความแปรปรวน (ปริญญา สิริอัตตะกุล, 2555) โดยมีรายละเอียดความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 4.9

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอาชีพ

| **C1 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
| | $\overline{X}$ | 4.00 | 3.68 | 3.26 | 4.46 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 4.00 | - | .3200 | .7429** | -.4615** |
| **อาชีพอิสระ** | 3.68 | - | - | .4229 | -.7815** |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 3.26 | | | - | -1.204** |
| **ครูสอนดนตรี** | 4.46 | - | - | - | - |

| C2 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **อาชีพหลัก** | | **นิสิต/นักศึกษา** | **อาชีพอิสระ** | **ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ** | **ครูสอนดนตรี** |
| | $\overline{X}$ | 3.92 | 3.20 | 3.49 | 3.97 |
| **นิสิต/นักศึกษา** | 3.92 | - | .7167** | .4310 | -.0577 |
| **อาชีพอิสระ** | 3.20 | - | - | -.2857 | -.7744** |
| **ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ** | 3.49 | | | - | -.4886 |
| **ครูสอนดนตรี** | 3.97 | - | - | - | - |

****มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05**

จากตารางที่ 4.9 พบว่าครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมีแรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตที่สูงกว่าครูกลุ่มอาชีพอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา มีแรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตที่สูงกว่าครูกลุ่มอาชีพอิสระอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 นอกจากนี้ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระยังมีแรงจูงใจในด้านความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น ที่น้อยกว่า ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักและครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้จะเห็นได้ว่านอกจากด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตแล้ว แรงจูงใจในด้านอื่น ๆ จำแนกตามแต่ละกลุ่มอาชีพยังไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 1.3.2 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำแนกตามอายุ

| **แรงจูงใจในการทำงาน** | **18 - 24 ปี** | | **25 - 30 ปี** | | **31 - 40 ปี** | | **40 ปี ขึ้นไป** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | **ความหมาย** | $\overline{X}$ *SD* | **ความหมาย** | $\overline{X}$ *SD* | **ความหมาย** | $\overline{X}$ *SD* | **ความหมาย** |
| **1. แรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต** | **3.89** *0.65* | **มาก** | **3.72** *0.79* | **มาก** | **3.61** *0.56* | **มาก** | **3.44** *0.99* | **ปานกลาง** |
| C1 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้หลักเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน | 4.27 *0.90* | มาก | 3.92 *1.15* | มาก | 3.93 *1.05* | มาก | 3.59 *1.54* | มาก |
| C2 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นรายได้เสริมเพื่อชีวิตที่สะดวกสบายขึ้น | 4.03 *0.91* | มาก | 3.63 *1.27* | มาก | 3.62 *0.94* | มาก | 3.59 *1.18* | มาก |

| แรงจูงใจในการทำงาน | 18 - 24 ปี | | 25 - 30 ปี | | 31 - 40 ปี | | 40 ปี ขึ้นไป | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| C3 ความต้องการรายได้จากการสอนเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต | 3.78 *1.17* | มาก | 3.70 *1.35* | มาก | 3.62 *1.17* | มาก | 3.41 *1.37* | ปานกลาง |
| C4 ความพร้อมในการเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่มากกว่า | 3.50 *1.23* | มาก | 3.62 *1.40* | มาก | 3.29 *1.27* | ปานกลาง | 3.18 *1.33* | ปานกลาง |
| **2 .แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน** | **3.43** *0.86* | **ปานกลาง** | **3.07** *0.94* | **ปานกลาง** | **3.20** *0.70* | **ปานกลาง** | **3.29** *0.61* | **ปานกลาง** |
| C5 ความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี | 3.05 *1.08* | ปานกลาง | 2.43 *1.17* | ไม่มาก | 2.60 *0.99* | ปานกลาง | 2.53 *0.87* | ปานกลาง |
| C6 ความมั่นคงของสถาบันดนตรีที่ทำงานสอน | 3.70 *0.97* | มาก | 3.68 *1.24* | มาก | 3.67 *0.93* | มาก | 3.76 *0.75* | มาก |
| C7 ความมั่นคงของอาชีพครูสอนดนตรี | 3.53 *1.18* | มาก | 3.11 *1.31* | ปานกลาง | 3.33 *1.10* | ปานกลาง | 3.59 *1.06* | มาก |
| **3. แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน** | **4.22** *0.64* | **มาก** | **4.25** *0.63* | **มาก** | **4.26** *0.64* | **มาก** | **4.44** *0.56* | **มาก** |
| C8 การมีความสุขจากการสอนดนตรี การได้เล่นดนตรี | 4.41 *0.73* | มาก | 4.54 *0.86* | มากที่สุด | 4.52 *0.67* | มากที่สุด | 4.71 *0.69* | มากที่สุด |
| C9 การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน | 4.17 *0.88* | มาก | 4.25 *0.92* | มาก | 4.24 *0.91* | มาก | 4.47 *0.72* | มาก |
| C10 การมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง | 4.19 *0.73* | มาก | 4.33 *0.70* | มาก | 4.31 *0.81* | มาก | 4.53 *0.72* | มากที่สุด |
| C11 การได้ทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นมืออาชีพและมีความยุติธรรม | 4.13 *0.83* | มาก | 3.89 *1.02* | มาก | 3.95 *0.94* | มาก | 4.06 *0.83* | มาก |
| **4. แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับและการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง** | **4.35** *0.63* | **มาก** | **4.43** *0.63* | **มาก** | **4.21** *0.69* | **มาก** | **4.14** *0.83* | **มาก** |
| C12 การได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเอง | 4.38 *0.90* | มาก | 4.57 *0.69* | มากที่สุด | 4.24 *0.98* | มาก | 4.24 *0.75* | มาก |
| C13 การได้พัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ของตนเอง เช่น การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น | 4.33 *0.82* | มาก | 4.44 *0.86* | มาก | 4.40 *0.73* | มาก | 4.12 *1.05* | มาก |
| C14 เป็นความภาคภูมิใจของบุคคลในครอบครัวหรือบุคคลใกล้ชิด | 4.36 *0.76* | มาก | 4.29 *0.85* | มาก | 3.98 *1.09* | มาก | 4.06 *1.09* | มาก |
| **5. แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต** | **4.46** *0.46* | **มาก** | **4.44** *0.66* | **มาก** | **4.38** *0.64* | **มาก** | **4.63** *0.53* | **มากที่สุด** |
| C16 การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี | 4.86 *0.39* | มากที่สุด | 4.81 *0.43* | มากที่สุด | 4.67 *0.65* | มากที่สุด | 4.88 *0.33* | มากที่สุด |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

| แรงจูงใจในการทำงาน | 18 - 24 ปี | | 25 - 30 ปี | | 31 - 40 ปี | | 40 ปี ขึ้นไป | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย | $\overline{X}$ *SD* | ความหมาย |
| C17 การได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี | 4.63 *0.58* | มากที่สุด | 4.54 *0.93* | มากที่สุด | 4.43 *0.80* | มาก | 4.65 *0.70* | มากที่สุด |
| C18 การได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง | 3.91 *0.95* | มาก | 3.97 *1.18* | มาก | 4.05 *1.01* | มาก | 4.35 *1.00* | มาก |

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอายุ จากการพิจารณาข้อมูลในพบว่า ข้อมูลแรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนของครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นจะมีค่าเฉลี่ยที่ลดลง โดยครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี มีแรงจูงใจด้านรายได้ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89 และ SD = 0.65) เช่นเดียวกันกับครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.72 และ SD = 0.79) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 3.61 และ SD = 0.56) ในขณะที่ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไปมีแรงจูงใจด้านรายได้ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44 และ SD = 0.99) โดยครูทุกกลุ่มมีแรงจูงใจในการรายได้จากการสอนดนตรีไว้ใช้เป็นรายได้หลักในชีวิตประจำวัน และส่วนที่ทำให้การดำรงชีวิตได้ดีขึ้น ทั้งนี้ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีแรงจูงใจระดับปานกลาง ที่จะใช้รายได้จากการสอนดนตรีเป็นเงินออมเพื่อความมั่นคงในชีวิต นอกจากนี้ครูดนตรีที่อายุ 30 ปี ขึ้นไป มีแรงจูงใจระดับปานกลางในการเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่มากกว่า โดยครูดนตรีที่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.18 และ SD = 1.33) ในขณะที่ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าเล็กน้อย ($\overline{X}$ = 3.29 และ SD = 1.27) โดยครูดนตรีที่มีแรงจูงใจในระดับ มาก ที่จะเปลี่ยนสายอาชีพหากมีรายได้ที่มากกว่าได้แก่ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 3.50 และ SD = 1.23) และ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.62 และ SD = 1.40)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน ครูดนตรีมีระดับแรงจูงใจในระดับปานกลาง - น้อย ในด้านความสำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี โดยครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ยังมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ($\overline{X}$ = 3.05 และ SD = 1.08) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 2.60 และ SD = 0.99) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 2.53 และ SD = 0.87) และ ครูดนตรีอายุ 24 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 2.43 และ SD = 1.17) เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการทำงานอันเนื่องมาจากความมั่นคงของอาชีพครูสอนดนตรี พบว่า ครูดนตรีที่มีแรงจูงใจในระดับ มาก ได้แก่ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 3.53 และ SD = 1.18) และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 3.59 และ SD = 1.06) ในขณะที่ครูดนตรีอีกสองกลุ่มมีแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ครูดนตรีอายุ 24 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.11 และ SD = 1.31) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 3.33 และ SD = 1.10)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน ในภาพรวมครูดนตรีทุกกลุ่มอายุมีแรงจูงใจในระดับ มาก ในด้านการมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรช่วยเหลือกันและกัน และการได้ทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นมืออาชีพและมีความยุติธรรม นอกจากนี้ครูดนตรีอายุ 24 – 30 ปี มีแรงจูงใจจากการมีความสุขในการสอนดนตรีและได้เล่นดนตรี ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.86) เช่นเดียวกันกับครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.52 และ SD = 0.67) และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 4.71 และ SD = 0.69) และยังพบว่าครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53 และ SD = 0.72) จากการมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการได้รับการยอมรับและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ครูดนตรีในทุกกลุ่มอายุมีแรงจูงใจในระดับที่ มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยในภาพรวมครูดนตรีที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 4.43 และ SD = 0.63) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.35 และ SD = 0.63) รองลงมาคือครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.24 และ SD = 0.98) และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 4.14 และ SD = 0.83) แรงจูงใจด้านนี้ ได้แก่ การได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเอง การได้พัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ เช่น การสอน การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และแรงจูงใจในด้านความภาคภูมิใจของบุคคลในครอบครัวหรือบุคคลใกล้ชิด ทั้งนี้ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี มีแรงจูงใจในระดับ มากที่สุด ในการได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเองจากการเป็นครูสอนดนตรี ($\overline{X}$ = 4.57 และ SD = 0.69)

ด้านแรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต ครูดนตรีทุกกลุ่มอายุมีแรงจูงใจจากการที่ได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี และเป็นแรงจูงใจในระดับมากที่สุด ครูดนตรีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ = 4.88 และ SD = 0.33) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.86 และ SD = 0.39) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 4.67 และ SD = 0.65) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.67 และ SD = 0.65) นอกจากนี้ยังมีแรงจูงใจในระดับ มากที่สุด จากการได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี โดยครูดนตรีกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.65 และ SD = 0.70) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 4.63 และ SD = 0.58) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 4.54 และ SD = 0.93) และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.43 และ SD = 0.80) ครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นมีแรงจูงใจจากการได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง โดยครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 และ SD = 1.00) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี ($\overline{X}$ = 4.05 และ SD = 1.01) รองลงมาคือ ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.97 และ SD = 1.18) และครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 3.91 และ SD = 0.95)

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Games-Howell จำแนกตามอายุ

| **C5 ความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรี** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **อายุ** | | **18 – 24 ปี** | **25 – 30 ปี** | **31 – 40 ปี** | **40 ปี ขึ้นไป** |
| | $\overline{X}$ | 3.05 | 2.43 | 2.60 | 2.69 |
| **18 – 24 ปี** | 3.05 | - | .6183** | .4516 | .5175 |
| **25 – 30 ปี** | 2.43 | - | - | -.1667 | -.1008 |
| **31 – 40 ปี** | 2.60 | - | - | - | .0658 |
| **40 ปี ขึ้นไป** | 2.69 | - | - | - | - |

****มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05**

จากตารางที่ 4.11 พบว่าครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี และครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี มีแรงจูงใจด้านความสม่ำเสมอของรายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรีอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

**1.4 รูปแบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน**

จากข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 เรื่อง ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงาน เป็นแบบสอบถามแบบเรียงลำดับ โดยให้ครูดนตรีระบุรูปแบบผลตอบแทนที่ต้องการมากที่สุดในแต่ละประเภทลำดับที่ 1 – 3 โดย ลำดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน ลำดับที่ 2 มีค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน และลำดับที่ 3 มีค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน ผู้วิจัยได้นำค่าคะแนนรวมมาเรียงลำดับจากมากไปน้อย และได้ผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

### 1.4.1 ผลตอบแทนที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอาชีพหลัก

ตารางที่ 4.12 ผลวิเคราะห์ลำดับความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอาชีพหลัก

| | นิสิต/นักศึกษา | อาชีพอิสระ | ข้าราชการ พนักงานประจำ เจ้าของกิจการ | ครูสอนดนตรี |
|---|---|---|---|---|
| **ผลตอบแทนรูปแบบเงิน** | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง<br>3. ค่าสอนตามระดับนักเรียน |
| **ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน** | 1. ระบบการทำงานที่ดี มีความยุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่นสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดี มีความยุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดี มีความยุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดี มีความยุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี<br>3. การให้รางวัลยกย่อง |
| **ผลตอบแทนด้านสวัสดิการสิทธิประโยชน์พนักงาน** | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี |
| **ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม** | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. การได้เห็นพัฒนาการของนักเรียน<br>3. โอกาสในการพัฒนาการสอนของตนเอง | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. โอกาสในการพัฒนาการสอนของตนเอง<br>3. พัฒนาการของนักเรียน | 1. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียนผู้ปกครอง<br>2. สังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน<br>3. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. อิสระในการวางแผนการสอน<br>3. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน |

จากการพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 4.12 พบว่า ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระและครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของบริษัท มีลำดับความต้องการของผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบของเงินที่เหมือนกัน คือ 1) ค่าสอนตามระดับครู 2) ค่าสอนตามระดับนักเรียน และ 3) ค่าสอนขั้นต่ำและค่าเดินทาง ทั้งนี้ครูดนตรีที่มีอาชีพหลักเป็นครูสอนดนตรีมีลำดับความต้องการที่ต่างไปเล็กน้อย คือ 1) ค่าสอนตามระดับครู 2) ค่าสอนขั้นต่ำและค่าเดินทาง และ 3) ค่าสอนตามระดับนักเรียน เช่นเดียวกันกับผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบของเงิน ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระและครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของบริษัท มีลำดับความต้องการที่เหมือนกัน คือ 1) ระบบการทำงานที่ดี ยุติธรรม 2) สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี และ 3) ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาของธุรการ ในขณะที่ครูดนตรีที่มีอาชีพหลักเป็นครูสอนดนตรีมีลำดับความต้องการที่ต่างไป คือ 1) ระบบการทำงานที่ดี ยุติธรรม 2) สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี และ 3) การให้รางวัลยกย่อง สำหรับด้านผลตอบแทนด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์พนักงาน ครูทุกกลุ่มอาชีพมีลำดับความต้องการที่เหมือนกัน คือ 1) สวัสดิการรูปแบบประกันต่าง ๆ 2) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู และ 3) ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี

สำหรับผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม ครูแต่ละกลุ่มอาชีพมีลำดับความต้องการที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดย ครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ต้องการ 1) การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) การได้เห็นพัฒนาการของนักเรียน และ 3) โอกาสในการพัฒนาการสอนของตนเอง ซึ่งมีความใกล้เคียงกับครูที่มีอาชีพอิสระที่มีลำดับความต้องการ 1) การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) โอกาสในการพัฒนาการสอนของตนเอง และ 3) การได้เห็นพัฒนาการของนักเรียน สำหรับครูกลุ่มอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มีความต้องการ 1) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียน ผู้ปกครอง 2) สังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน และ 3) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน ในส่วนของครูที่มีอาชีพหลักเป็นครูสอนดนตรีมีลำดับความต้องการ คือ 1) การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) อิสระในการวางแผนการสอน และ 3) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน ในด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบของเงิน ครูดนตรีทุกกลุ่มอายุมีลำดับความต้องการที่เหมือนกัน คือ 1) ระบบการทำงานที่ดี ยุติธรรม 2) สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี และ 3) ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาของธุรการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.13 ผลวิเคราะห์ลำดับความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของครูดนตรี จำแนกตามอายุ

| | 18 – 24 ปี | 25 – 30 ปี | 31 – 40 ปี | 40 ปี ขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|
| **ผลตอบแทนรูปแบบเงิน** | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนตามระดับครู<br>2. ค่าสอนตามระดับนักเรียน<br>3. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง | 1. ค่าสอนขั้นต่ำ ค่าเดินทาง<br>2. ค่าสอนตามระดับครู<br>3. ค่าสอนตามระดับนักเรียน |
| **ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน** | 1. ระบบการทำงานที่ดียุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดียุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดียุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ | 1. ระบบการทำงานที่ดียุติธรรม<br>2. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ อุปกรณ์เครื่องดนตรี<br>3. ความช่วยเหลือแก้ปัญหาของธุรการ |
| **ผลตอบแทนด้านสวัสดิการสิทธิประโยชน์พนักงาน** | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>2. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | 1. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู<br>2. สวัสดิการประกันต่าง ๆ<br>3. ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี |
| **ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม** | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียนผู้ปกครอง<br>3. พัฒนาการของนักเรียน | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน<br>3. พัฒนาการของนักเรียน | 1. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>2. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน<br>3. อิสระในการวางแผนการสอน | 1. การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียนผู้ปกครอง<br>2. การได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน<br>3. อิสระในการวางแผนการสอน |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากการพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 4.13 พบว่า ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี มีลำดับความต้องการของผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบของเงินที่เหมือนกัน คือ 1) ค่าสอนตามระดับครู 2) ค่าสอนตามระดับนักเรียน และ 3) ค่าสอนขั้นต่ำและค่าเดินทาง ในขณะที่ครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไปมีความต้องการค่าสอนขั้นต่ำและค่าเดินทางมากที่สุด ตามด้วยค่าสอนตามระดับครู และค่าสอนตามระดับนักเรียน ผลตอบแทนด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์พนักงานครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี และครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี มีลำดับความต้องการที่เหมือนกัน คือ 1) สวัสดิการรูปแบบประกันต่าง ๆ 2) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาครู และ 3) ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี ในขณะที่ครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไป มีความต้องการการจัดอบรมเพื่อพัฒนาครูมากที่สุด ตามด้วยสวัสดิการรูปแบบประกันต่าง ๆ และส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี

สำหรับผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม ครูแต่ละกลุ่มอาชีพมีลำดับความที่แตกต่างกัน ดังนี้ ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี มีลำดับความต้องการ คือ 1) การเห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียน ผู้ปกครอง และ 3) พัฒนาการของนักเรียน ในขณะที่ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี มีลำดับความต้องการ คือ 1) การเห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน และ 3) พัฒนาการของนักเรียน ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี มีลำดับความต้องการ คือ 1) การเห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน 2) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน และ 3) อิสระในการวางแผนการสอน ครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีลำดับความต้องการ คือ 1) การปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากนักเรียน ผู้ปกครอง และ 2) การเห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน และ 3) อิสระในการวางแผนการสอน

**ตอนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูดนตรี**

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ครูดนตรีเพิ่มเติมโดยการเลือกครูดนตรีจำนวน 12 คน ที่มีความหลากหลายทางอาชีพหลัก อายุ เพศ วิชาที่สอน และสถานที่สอนในปัจจุบัน เพื่อเป็นตัวแทนของครูดนตรีกลุ่มต่าง ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.12 ทั้งนี้ในจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน มีครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา จำนวน 3 คน ครูดนตรีอาชีพอิสระ จำนวน 2 คน ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ จำนวน 3 คน และ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก จำนวน 4 คน เมื่อแบ่งตามกลุ่มอายุ ในจำนวนผู้ให้ข้อมูล 12 คน ประกอบด้วย ครูดนตรีอายุ 18 – 24 ปี จำนวน 4 คน ครูดนตรีอายุ 25 – 30 ปี จำนวน 2 คน ครูดนตรีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 5 คน และครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน โดยการสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการและแรงจูงใจของครูดนตรีมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

| ลำดับ | อาชีพหลัก | อายุ | เพศ | วิชาที่สอน | สถานที่สอนในปัจจุบัน |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | นิสิต/นักศึกษา | 18 – 24 ปี | หญิง | กลองชุด | สอนหลายแห่ง |
| 2 | นิสิต/นักศึกษา | 18 – 24 ปี | หญิง | ขับร้อง | สอนหลายแห่ง |
| 3 | นิสิต/นักศึกษา | 18 – 24 ปี | หญิง | ขับร้อง | สอนหลายแห่ง |
| 4 | อาชีพอิสระ | 25 – 30 ปี | ชาย | กีต้าร์ | โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ |
| 5 | อาชีพอิสระ | 31 – 40 ปี | หญิง | กีต้าร์ | สอนหลายแห่ง |
| 6 | ข้าราชการ / พนักงานประจำ /เจ้าของกิจการ | 40 ปี ขึ้นไป | ชาย | แซกโซโฟน / เปียโน | โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ |
| 7 | ข้าราชการ / พนักงานประจำ /เจ้าของกิจการ | 31 – 40 ปี | ชาย | เปียโน | โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ |
| 8 | ข้าราชการ / พนักงานประจำ /เจ้าของกิจการ | 31 – 40 ปี | หญิง | เปียโน | โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ |
| 9 | ครูสอนดนตรี | 18 – 24 ปี | หญิง | แซกโซโฟน | โรงเรียนดนตรีไม่ใช่แฟรนไชส์ |
| 10 | ครูสอนดนตรี | 25 – 30 ปี | หญิง | ไวโอลิน | สอนหลายแห่ง |
| 11 | ครูสอนดนตรี | 31 – 40 ปี | หญิง | ขับร้อง | โรงเรียนดนตรีไม่ใช่แฟรนไชส์ |
| 12 | ครูสอนดนตรี | 31 – 40 ปี | ชาย | กีต้าร์ | โรงเรียนดนตรีระบบแฟรนไชส์ |

**2.1 ความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อการบริหารผลตอบแทน**

**1) ผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบเงิน**

ด้านค่าสอนต่อชั่วโมง ครูดนตรีโดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจในอัตราค่าสอนต่อชั่วโมงที่ได้รับในปัจจุบันซึ่งไม่ได้มีความแตกต่างกันมากในแต่ละโรงเรียน เป็นอัตรามาตรฐานที่ 250 – 350 บาท ต่อชั่วโมง และมีความเข้าใจว่าค่าสอนที่ได้จากโรงเรียนจะเป็นอัตราที่น้อยกว่าค่าสอนที่ได้จากการไปสอนนักเรียนตามบ้าน เพราะโรงเรียนมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเช่า ค่าพนักงาน นอกจากนี้อัตราค่าสอนยังขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนที่เดินทางไปสอนต่อครั้งด้วย หากนักเรียนที่สอนมีจำนวนมากและอยู่ในช่วงเวลาที่ติดกันจะมีความคุ้มค่ามากกว่าการเดินทางไปสอนนักเรียนเพียง 1 – 2 คน ข้อมูลที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ทั้ง 3 คน ต้องการให้โรงเรียนสนับสนุนค่าเดินทาง ทั้งนี้ครูทุกคนกล่าวเช่นเดียวกันว่าการมาสอนดนตรีนั้นไม่ใช่เพราะต้องการเงินเป็นหลักจึงสามารถยอมรับในอัตราค่าสอนที่โรงเรียนจ่ายในปัจจุบันได้ แม้จะมีความคิดเห็นว่าค่าสอนที่ได้ต่อชั่วโมงเป็นระดับที่ไม่สูงมาก ดังเช่นข้อความที่ยกมาต่อไปนี้

*“เราเรียนดนตรีมาก็อยากหาประสบการณ์และเริ่มสอนตั้งแต่เรียนปี 1 แล้ว เรื่องค่าสอนเราไม่ได้เรียกร้องมาก แต่พอได้มาสอนก็รู้สึกสนุก ท้าทาย และยิ่งมีความสุขมากเมื่อเห็นความเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ของเด็กที่เราสอน”*

ครูคนที่ 1

*“เรารู้ว่าเราถนัดอะไรและมีความสุขกับอะไร เงินซื้อไม่ได้ทุกอย่าง เพราะถ้าอยากมีเงิน อยากรวยกว่านี้ก็คงเลือกทำอาชีพอื่นที่ไม่ใช่ครูสอนดนตรีไปแล้ว”*

ครูคนที่ 11

ในด้านความคิดเห็นของครูแต่ละอาชีพหลักพบว่า ครูที่ประกอบอาชีพอิสระให้ความเห็นว่าการทำงานประเภทอื่นที่มิใช่การสอนดนตรี อาทิเช่น การเล่นดนตรี งานในวงการบันเทิง ให้ค่าตอบแทนรายชั่วโมงที่สูงกว่าการสอนนักเรียนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ แต่การเป็นครูสอนดนตรีนั้นถือเป็นรายได้ที่คาดการณ์ได้และมีความมั่นคงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับงานอิสระอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ จะมีมุมมองว่าค่าตอบแทนที่ได้จากการสอนดนตรีนั้นเป็นค่าตอบแทนที่ไม่มีความมั่นคงเมื่อเทียบกับรายได้จากเงินเดือนประจำหรือรายได้จากธุรกิจ อย่างไรก็ตามครูทั้งสองกลุ่มอาชีพมีความต้องการรายได้จากการสอนดนตรีเพื่อเสริมสภาพคล่องให้กับการดำรงชีวิตเพิ่มเติมจากรายได้หลักที่ได้รับจากการทำงานอื่น ทั้งนี้เหตุผลในการเลือกอาชีพครูสอนดนตรีในการทำเป็นอาชีพเสริมคือเพื่อได้ถ่ายทอดความรู้ทางดนตรีให้กับนักเรียนและเป็นงานที่ตนเองสามารถใช้ความรู้ทักษะส่วนตัวที่มีในการหารายได้

*“สำหรับตนที่ประกอบอาชีพอิสระ รายได้จากการสอนดนตรีหรือการเล่นดนตรีที่มีร้านดนตรีที่ให้เล่นประจำ เป็นรายได้ที่แน่นอน คาดเดาได้หากเทียบกับงานอื่น ๆ ”*

ครูคนที่ 4

*“การมาสอนดนตรีวันเสาร์-อาทิตย์ ก็ทำให้มีรายได้เสริมด้วย แต่จริงๆ ค่าสอนที่ได้ไม่คุ้มค่าเหนื่อยที่ต้องทำงานทุกวันเลย แต่การสอนดนตรีเป็นสิ่งที่เรารัก เรามีความสุขที่ได้เจอนักเรียน ได้สอนและเห็นพัฒนาการของนักเรียน”*

ครูคนที่ 8

ครูดนตรีเห็นด้วยกับการให้ค่าสอนเพิ่มขึ้นตามระดับการเรียนของนักเรียน เนื่องจากการสอนนักเรียนที่มีระดับสูงขึ้นต้องใช้ความรู้ความสามารถของครูที่เพิ่มขึ้นและครูยังต้องมีการเตรียมเนื้อหาในการสอนเพิ่มมากขึ้นกว่าการสอนนักเรียนในระดับต้น ทั้งนี้เชื่อว่าการให้ค่าสอนเพิ่มขึ้นตามระดับของนักเรียนจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเทเอาใจใส่การสอนและส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนมากขึ้น ครูดนตรีเห็นด้วยกับการให้ค่าสอนที่สูงขึ้นตามระดับความสามารถของครู โดยครูส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการให้ค่าสอนเพิ่มมากขึ้นตามระดับความสามารถของครูจะช่วยกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองอย่างไรก็ตาม ในการวัดประเมินความสามารถของครูนั้นควรพิจารณาทั้งความสามารถในการปฏิบัติทักษะดนตรีและความสามารถจิตวิทยาในการสอนดนตรี อันเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนของนักเรียน ซึ่งจากข้อมูลพบว่าโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนใหญ่จะยังคงใช้การวัดระดับความสามารถของครูโดยการสอบปฏิบัติวัดทักษะการเล่นดนตรีและสอบวัดความรู้ด้านทฤษฎีดนตรีอันไม่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถในด้านการสอน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา และครูที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ ให้ความเห็นว่าการวัดระดับครูโดยการวัดจากความสามารถในการปฏิบัติเครื่องดนตรีเพียงอย่างเดียว เป็นสิ่งที่ไม่สะท้อนความสามารถในการถ่ายทอดและการเป็นครูที่ดี ในขณะที่ครูอาชีพอิสระเห็นว่าครูดนตรีที่ดีต้องมีความสามารถในการเล่นดนตรีที่จะเป็นแบบอย่างให้นักเรียน

> *“ครูที่ดีอาจไม่ได้ต้องเป็นคนที่เก่งทักษะมาก แต่ต้องสามารถทำให้นักเรียนเก่งได้ และต้องไม่เอาตัวเองไปเปรียบเทียบกับเด็ก เพราะเด็กแต่ละคนมีเหตุผลในการมาเรียนดนตรีที่แตกต่างกัน”*
>
> ครูคนที่ 2

> *“ครูที่ดีจำเป็นต้องเล่นได้ดีด้วย เพราะจะได้รู้จริงและบอกนักเรียนได้จริงว่าต้องเล่นอย่างไร อย่างไรก็ตามคนที่เล่นเก่งดนตรีเก่งหลายคนก็ไม่สามารถสอนได้ ต้องจัดอบรมเรื่องการสื่อสารเพิ่มเติม”*
>
> ครูคนที่ 5

**2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน**

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนให้ความเห็นเป็นไปในทางเดียวกันว่า การมีระบบการทำงานที่ดีและมีความยุติธรรมทั้งต่อครูและนักเรียนมีความสำคัญมาก เช่น กรณีการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนและครู หากมีการประสานงานที่ผิดพลาดซึ่งทำให้ครูเดินทางมาสอนโดยไม่มีการเรียนการสอน ทางโรงเรียนควรพิจารณาระบบการชดเชยรายได้ให้กับครู เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานธุรการยังเป็นบุคคลที่มี

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการประสานงานร่วมกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ปัญเฉพาะหน้าหากมีเหตุการขัดแย้งหรือเกิดความไม่เข้าใจขึ้น

> *"หลายครั้งที่นักเรียนลาแล้วโรงเรียนไม่ได้แจ้งเรา พอเราเดินทางไปถึงแล้วก็ได้แต่ขอโทษโดยที่เราก็ไม่ได้ค่าสอนอะไรในวันนั้น"*
>
> ครูคนที่ 1

> *"ตอนเริ่มสอนใหม่ ๆ เคยทำงานเลิกดึกมากแล้วตื่นสายไปสอนนักเรียนไม่ทัน แต่ทางโรงเรียนก็ช่วยแก้ไขปัญหาให้โดยการให้ครูคนอื่นที่ว่างสอนแทนไปก่อน และจัดการปัญหาหน้างานโดยการแจ้งผู้ปกครองให้ รู้สึกเกรงใจธุรการมากเพราะเค้าปฏิบัติกับเราดีตลอด ตั้งแต่นั้นมาก็พยายามไม่สายอีก"*
>
> ครูคนที่ 4

นอกจากนี้โรงเรียนมีผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานธุรการที่มีความรู้และความเข้าใจในด้านดนตรี สามารถรับมือกับลูกค้าและแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้จะมีส่วนเป็นอย่างมากที่จูงใจให้ครูอยากทำงานที่โรงเรียนดนตรีนั้น เนื่องจากการเรียนการสอนดนตรีมีกระบวนการเฉพาะที่แตกต่างกับการเรียนวิชาการอื่น ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้สอน ผู้เรียนและผู้ปกครองด้วยโดยเฉพาะในกรณีที่ผู้เรียนเป็นเด็กเล็ก นอกจากนี้ผลลัพธ์ของการเรียนดนตรียังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งการฝึกซ้อม ความสม่ำเสมอในการเรียน ความเอาใจใส่ของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง พนักงานธุรการของโรงเรียนที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้ปกครองเข้าใจได้ถึงกระบวนการเรียนการซ้อมและผลลัพธ์ที่จะได้จะช่วยให้ครูดนตรีทำงานได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นรายได้ทางธุรกิจยังเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งโดยปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างครูดนตรีกล่าวถึง เช่น โรงเรียนดนตรีรับนักเรียนที่อายุยังไม่ถึงเกณฑ์และร่างกายยังไม่มีความพร้อมที่จะเรียนปฏิบัติเครื่องดนตรีนั้น ๆ หรือกรณีที่โรงเรียนสื่อสารกับผู้ปกครองเกินจริงทำให้ผู้ปกครองมีความคาดหวังที่สูงเมื่อส่งบุตรหลานมาเรียนดนตรี อันส่งผลให้เป็นภาระของครูในการจัดการชั้นเรียนและบริหารความคาดหวังของผู้ปกครองอีกด้วย ทั้งนี้โดยภาพรวมครูดนตรีที่มีอายุ 18 – 24 ปี จะกล่าวถึงประสบการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการของโรงเรียนมากกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการตารางสอน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

*“...รู้สึกอึดอัดในบางครั้งเพราะโรงเรียนจัดให้สอนในวิชาที่ไม่ตรงตามวิชาเอกของเรา เช่น เราเอกร้องเพลงแต่ทางโรงเรียนมักจะส่งแต่เด็กเปียโนมาให้ และอายุของเด็กที่โรงเรียนรับมาก็เป็นช่วงอายุที่ไม่เหมาะสมกับการเรียนวิชานั้น ๆ ด้วย ”*

ครูคนที่ 3

*“พนักงานธุรการที่ดี น่ารักและช่วยครูแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เคยเจอกรณีที่โดยผู้ปกครองเกิดความเข้าใจผิด แต่พี่ๆธุรการก็มาช่วยจัดการให้เราได้ หรือเวลานักเรียนต้องการลา เปลี่ยนเวลาเรียน ทางธุรการก็จะช่วยเคลียร์จัดการให้เราหมดเลย”*

ครูคนที่ 12

นอกจากนี้การที่โรงเรียนมีระบบการทำงานที่ดี มีสถานที่ อุปกรณ์การเรียน เครื่องดนตรีที่สนับสนุนการทำงานของครูราบรื่นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีเครื่องดนตรีที่มีคุณภาพและมีจำนวนที่เพียงพอสำหรับใช้ในห้องเรียน เนื่องจากหากโรงเรียนไม่มีความพร้อมในบางครั้งครูดนตรีต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการนำเครื่องดนตรีของตนเองมาให้นักเรียนยืมเรียน

*“บางครั้งโรงเรียนรับนักเรียนมาพร้อมกัน กีต้าร์ เบส อูคูเลเล่ ไม่พอครูไปสอนก็ต้องหิ้วไปให้นักเรียนแถมแอมป์อีกตัว พอแจ้งทางโรงเรียนไปก็เงียบไม่มีการแก้ไขใดๆ”*

ครูคนที่ 12

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ทั้งนี้ครูดนตรีให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่โรงเรียนปฏิบัติต่อครูและการตอบแทนน้ำใจ เช่น การถามไถ่ การเลี้ยงอาหาร น้ำ ขนม เป็นต้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักเล่าประสบการณ์ในการทำงานกับโรงเรียนดนตรีเอกชนว่า โรงเรียนมีการจัดอาหารกลางวันโดยไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับครูดนตรีที่มาทำงานสอนในวันเสาร์-อาทิตย์ โดยแม้จะเป็นสิ่งตอบแทนที่มิได้มีมูลค่ามากแต่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ครูดนตรีที่ต้องมีชั่วโมงสอนติดต่อกันเป็นเวลานานในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองระหว่างครู พนักงานและผู้บริหาร การให้พื้นที่ครูดนตรีในการแสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ครูดนตรีที่มิใช่พนักงานประจำได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นสิ่งที่จูงใจให้ครูทำงานสอนดนตรีอย่างเต็มใจ และยังส่งเสริมให้ครูมีทัศนคติที่จะช่วยเหลืองานส่วนกลางของโรงเรียนโดยโรงเรียนไม่จำเป็นต้องมีค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่ม

*“โรงเรียนเคยให้ไปช่วยคุมนักเรียนซ้อมรวมวงในวันธรรมดา เราว่างก็ไปช่วยโดยไม่ได้คิดว่าจะต้องได้เงิน แต่โรงเรียนก็มีการช่วยค่ารถนิดหน่อยและเตรียมน้ำ เตรียมขนมให้ในวันนั้น เราก็พอใจแล้วถือว่าเป็นการช่วยเหลือกันและกันของครูและโรงเรียน เป็นเรื่องปกติเพื่อนักเรียน”*

ครูคนที่ 12

**3) ผลตอบแทนด้านสวัสดิการ**

จากการสัมภาษณ์พบว่า ครูดนตรีโดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจในลักษณะอาชีพของครูดนตรีโรงเรียนนอกระบบว่าเป็นรูปแบบของงานอิสระ (Freelance) และแบบพนักงานชั่วคราว (Contract / Part-time) ดังนั้นจึงไม่มีความคาดหวังให้โรงเรียนต้องมีสวัสดิการพนักงานให้กับครูดนตรี โดยครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักจะมีความเข้าใจลักษณะของอาชีพและมีการวางแผนเตรียมตัวในการบริหารจัดการการเงินส่วนตัวเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ทั้งนี้ครูดนตรีทุกกลุ่มอยากให้โรงเรียนดนตรีมีการจัดสวัสดิการที่เป็นลักษณะการทำประกันไม่ว่าจะเป็นประกันสังคม ประกันชีวิต และประกันอุบัติเหตุ โดยอยากให้โรงเรียนมีทางเลือกให้กับครูดนตรีในการใช้สวัสดิการของโรงเรียน เนื่องจากสำหรับครูบางกลุ่มอาจมีประกันส่วนตัวอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงการให้โรงเรียนมีช่องทางในการรับรองความเป็นพนักงานให้แก่ครูดนตรีเพื่อนำไปใช้สำหรับยื่นกู้สถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น การรับรองเงินเดือน หลักฐานด้านกองทุน ประกันสังคม เป็นต้น

ในด้านการจัดอบรมความรู้ต่าง ๆ ครูดนตรีมีความต้องการให้โรงเรียนจัดอบรมครูเกี่ยวกับเรื่องจิตวิทยาการรับมือกับนักเรียนรูปแบบต่าง ๆ เช่น เด็กสมาธิสั้น เด็กพิเศษ เพื่อช่วยเหลือให้ครูทำงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้จะพบว่าครูดนตรีบางกลุ่มอาจมีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมการอบรม เนื่องจากครูดนตรีต้องทำงานหลักอื่น ๆ ไปด้วยนอกจากนี้ครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกระบบมิใช่พนักงานประจำ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถใช้นโยบายบังคับให้ครูดนตรีเข้าร่วมการอบรมได้ สำหรับสิทธิประโยชน์ของพนักงานอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับดนตรี เช่น ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี ส่วนลดคอร์สเรียน บัตรคอนเสิร์ต จะเป็นสิ่งที่จูงใจให้ครูดนตรีรู้สึกอยากทำงานด้วย ในขณะที่สิทธิประโยชน์บางประเภทที่โรงเรียนดนตรีแฟรนไชส์มักจัดให้ครูอันมิได้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของครูดนตรี เช่น ส่วนลดร้านอาหารในเครือ ส่วนลดที่พักท่องเที่ยว เป็นสิ่งที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี

*“สิทธิประโยชน์ที่โรงเรียนให้ครู เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดร้านอาหาร บัตรกำนัล ถ้าเป็นของที่ไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการก็มองว่าไม่ใช่สิ่งที่จะเป็นประโยชน์และจูงใจ”*

ครูคนที่ 3

*“คิดว่าการทำประกันให้ครูเป็นเรื่องที่ดี แต่ในส่วนของประกันสังคมรู้สึกว่าไม่จำเป็นและคงไม่ได้ใช้สิทธิ์อยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรเปิดเป็นทางเลือกสำหรับครูมากกว่าการบังคับให้ทำประกันสังคมทุกคน”*

ครูคนที่ 12

**4) ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคม**

จากการสัมภาษณ์พบว่าครูทุกคนให้ความสำคัญกับการทำงานในโรงเรียนที่มีบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีการร่วมแรงร่วมใจทำงานด้วยกัน มีกิจกรรมร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของครู และทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

*“ความสบายใจในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลากรในโรงเรียน บรรยากาศของการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าเงินค่าสอนที่ได้รับ และการที่ผู้บริหารมีการแสดงน้ำใจเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นสิ่งที่สามารถซื้อใจครูให้ทำงานที่โรงเรียนได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีค่าจ้างเพิ่ม ”*

ครูคนที่ 3

*“ชอบองค์กรที่ฟังความคิดเห็นของครู และให้ครูร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ ทำกิจกรรมต่าง ๆ”*

ครูคนที่ 5

นอกจากนี้ครูดนตรีโดยส่วนใหญ่คิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและพนักงานธุรการควรมีความเข้าใจในดนตรีและการเรียนดนตรี ควรมีการส่งเสริมนักเรียนในการเรียนรู้ มีการสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่ผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ดีที่จะสนับสนุนนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

*“โรงเรียนควรดูความต้องการของนักเรียนแต่ละคนว่าอยากมาเรียนเอง หรือว่าถูกผู้ปกครองบังคับมา ควรให้ครูเขียนแผนการสอนที่เป็นกิจจะลักษณะเพื่อจะได้ติดตามว่าการเรียนของนักเรียนแต่ละคนเป็นอย่างไรบ้าง”*

ครูคนที่ 1

*“อยากให้โรงเรียนให้อิสระครูในการคุยกับผู้ปกครอง เช่น การ feedback ผู้ปกครองตามตรงเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน เพราะที่ผ่านมาเคยเจอประสบการณ์แจ้งผู้ปกครองเรื่องที่น้องเรียนไม่ได้และไม่ตั้งใจเรียน แต่กลับถูกพนักงานธุรการแจ้งว่าไม่ควรพูดแบบนี้และมองว่าเป็นปัญหาเรื่องความสามารถของครูในการจัดการชั้นเรียน โดยไม่รับฟังเหตุผลเพียงแค่แนะนำให้ครูไปอบรม”*

ครูคนที่ 2

*“โรงเรียนควรไม่ขายฝันให้ผู้ปกครอง หากเด็กเล็กเกินไปยังไม่พร้อมเรียนควรแจ้งผู้ปกครองตามตรงอาจจะเป็นเพราะเราอายุน้อยโรงเรียนจึงเน้นส่งเด็กเล็กมาให้ เช่น เคยได้สอนเด็กเล็กอายุเพียง 2 ขวบ ซึ่งเด็กยังไม่พร้อมที่จะเรียน แต่ทางโรงเรียนก็เก็บเงินมาแล้ว”*

ครูคนที่ 3

*“โรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่ดี เป็นมิตร พูดคุยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ควรมีการสื่อสารกับครูและผู้ปกครองอยู่ตลอดเวลา อยากให้โรงเรียนเข้าใจว่านักเรียนแต่ละคนอาจไม่ได้พร้อมที่จะสอบเกรด หรือขึ้นแสดง ไม่อยากให้กดดันจนนักเรียนเกิดความเครียดไม่มีความสุขกับการเรียน”*

ครูคนที่ 8

**2.2 แรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

1) จุดเริ่มต้นของการสอนดนตรี

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ในจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้ง 12 คน มีครูดนตรีจำนวน 8 คน เป็นผู้ที่กำลังศึกษาหรือจบการศึกษาปริญญาตรีสาขาวิชาดนตรี และเริ่มต้นสอนดนตรีโดยผ่านการแนะนำจากเพื่อน รุ่นพี่ อาจารย์ที่มหาสิทยาลัย ซึ่งการหารายได้พิเศษจากการทำงานสอนดนตรีเป็นสิ่งที่

นักศึกษาสาขาดนตรีส่วนใหญ่ทำในระหว่างเรียน ซึ่งเมื่อได้มีประสบการณ์ในการทำงานสอนแล้วครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นครูสอนดนตรีต่อเนื่องมา จึงกล่าวได้ว่าครูดนตรี 8 ใน 12 คน มิได้มีความคิดริเริ่มที่จะมีอาชีพหลักเป็นการสอนดนตรี แตกต่างจากครูดนตรี 3 คน ที่มีความตั้งใจจะเป็นครูสอนดนตรีตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานเพราะได้รับแรงบันดาลใจมาจากครูที่สอนดนตรีในวัยเด็ก อันได้แก่ ครูสอนเปียโน ครูสอนวงโยธวาธิตในระดับมัธยมปลาย อันมีส่วนทำให้มีความตั้งใจอยากประกอบอาชีพครูดนตรี โดยครูดนตรี 1 คนที่ไม่ได้เรียนสาขาดนตรีในระดับปริญญาตรีให้ข้อมูลว่าจุดเริ่มต้นในการสอนดนตรี คือ ความตั้งใจหารายได้เสริมจากทักษะความสามารถในการเล่นเปียโน ที่ผ่านการการทุ่มเทเรียน ฝึกซ้อมและสอบวัดระดับจนจบเกรด 8

> *“ ตอนตัดสินใจมาเรียนดนตรีในมหาวิทยาลัยเพราะอยากเป็นศิลปิน แต่พอเรียนจบพบว่าไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่ายในประเทศไทย จึงมาทำอาชีพครูสอนดนตรีเพราะตอนแรก ๆ คิดว่ามีความมั่นคงในชีวิตมากกว่า แต่โชคดีที่เรามีความสุขกับอาชีพนี้มากแบบประเมินค่าไม่ได้ มีความภูมิใจในอาชีพครูที่ได้สอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักเรียนแต่ละคน”*
>
> ครูคนที่ 6

2) แรงจูงใจในการสอนดนตรี

ในด้านแรงจูงใจในการสอนดนตรี ครูดนตรีทั้ง 12 คน ให้ข้อมูลตรงกันว่า แรงจูงใจสำคัญในการสอนดนตรี คือ ความภาคภูมิใจและความสุขที่ได้เห็นพัฒนาการของนักเรียน การมีความสุขเมื่อได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และทักษะให้แก่นักเรียน การได้เป็นบุคคลคนที่ช่วยส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักดนตรีรวมทั้งสอนเรื่องราวการใช้ชีวิตในด้านต่าง ๆ โดยบทบาทของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นมิใช่เป็นเพียงครูผู้สอน แต่ด้วยรูปแบบการเรียนที่มักจัดในรูปแบบของการเรียนเดี่ยว หรือการเรียนกลุ่มเล็กจึงทำให้ครูมีความใกล้ชิดและเข้าถึงนักเรียนเฉพาะบุคคลได้มากกว่า ครูสอนดนตรีจึงมีความสนิทสนมกับนักเรียนและเป็นผู้ที่จะสามารถถ่ายทอดแนวคิดและทัศนคติในการใช้ชีวิตแก่นักเรียนได้

> *“เราไม่ได้เป็นแค่ครู แต่เป็นเพื่อน พี่ เป็นคนที่นักเรียนรู้สึกมีความสนิทสนมสามารถเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตให้ฟังได้ เมื่อนักเรียนเปิดใจ มีความสนิทก็จะฟังในสิ่งที่เราแนะนำและเกิดการเรียนในห้องขึ้นเอง”*
>
> ครูคนที่ 2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

*“ส่วนตัวไม่ได้มาสอนเพราะต้องการเงินเป็นหลักจึงไม่ได้มีความรู้สึกอะไรว่าโดนเอารัดเอาเปรียบหรือไม่พอใจกับรายได้ อีกทั้งตนมีรายได้หลักจากงานอื่นอยู่แล้ว การที่ได้มาสอนก็รู้สึกภูมิใจและต้องรับผิดชอบมากขึ้น เพราะเราคือส่วนหนึ่งของการเติบโตของนักเรียน แม้จะเป็นเวลาไม่มากที่ได้พบนักเรียนแต่เชื่อว่าก็มีส่วนในการได้ถ่ายทอดแนวคิด ทัศนะคติ การแนะแนวทาง การเป็นแบบอย่างที่จะมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของเด็กต่อไปในอนาคต ดังนั้นการเป็นครูจึงสำคัญมากไม่ใช่แค่สอนให้เล่นดนตรีเป็น แต่ต้องสอนแนวคิดการใช้ชีวิต สอนให้รู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด หากเด็กเป็นคนที่ไม่ดีของสังคม ครูก็ต้องมีส่วนรับผิดชอบในสิ่งนั้น ๆ สุดท้ายต้องให้เด็กรู้ว่าดนตรีสามารถให้อะไร และเป็นประโยชน์อะไรในชีวิตของเด็กได้บ้าง มากกว่าแค่สอนให้เล่นเป็นตามหลักสูตรไปเรื่อย ๆ โดยที่เด็กไม่ได้เข้าถึงดนตรีเลย”*

ครูคนที่ 4

นอกจากนี้ครูดนตรียังให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่า การสอนดนตรี คือ การสอนให้นักเรียนเข้าถึงความเป็นดนตรี มีความเข้าใจในสุนทรีย์และความสวยงามของดนตรี ครูดนตรีต้องมีความรู้ด้านจิตวิทยาการสอน มีความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคนและต้องมีการเลือกใช้วิธีการสอนรวมทั้งวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับนิสัยและวัยของเด็กแต่ละคนอีกด้วย งานสอนดนตรีถือเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของครูที่จะต้องหมั่นสังเกตและพัฒนาวิธีการสอนของตนเองอยู่เสมอ ครูดนตรี 11 จาก 12 คนกล่าวว่าเป็นผู้ที่มีความภาคภูมิใจในอาชีพครู โดยเลือกที่จะประกอบอาชีพครูสอนดนตรีต่อไปเรื่อย ๆ จากการสัมภาษณ์ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ พบว่า แรงจูงใจในการสอนดนตรีคือความสุขทางใจที่ได้รับจากการทำอาชีพเสริมที่ได้ใช้เวลาอยู่กับนักเรียนและดนตรี แม้ว่ารายได้ค่าตอบแทนจะไม่ได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับการต้องใช้ชีวิตทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์โดยที่ไม่มีวันหยุดก็ตาม

*“มีความสุขที่ได้สอนดนตรี เวลาอยู่ในห้องเรียนก็จะมีอีกบทบาทหนึ่งคือความเป็นครู ซึ่งแตกต่างจากการเป็นข้าราชการประจำที่เราทำ รู้สึกงานสอนเป็นงานที่ท้าทาย ต้องคิดตลอดว่าจะทำอย่างไรให้นักเรียนเข้าใจในสิ่งที่เราอธิบายและพยายามสื่อสารออกไป การเป็นครูจะต้องไม่เอาความคาดหวังของตนเองไปลงกับนักเรียน ควรสอนไปตามความสามารถและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน และออกแบบการสอนเฉพาะบุคคล”*

ครูคนที่ 7

*"...จริง ๆ แล้วรักในอาชีพครูสอนดนตรีมาก แต่เนื่องด้วยไม่ได้จบสาขาดนตรีโดยตรงจึงไม่กล้าลาออกจากงานประจำมาเป็นครูสอนดนตรีเต็มตัว อีกทั้งรายได้จากการเป็นครูสอนดนตรีก็น้อยกว่างานประจำในสถาบันการเงิน รู้สึกว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้เห็นพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงของนักเรียน เป็นความภาคภูมิใจของเรา ถึงแม้นักเรียนจะไม่ได้ไปเป็นนักดนตรีแต่การได้ปลูกฝังดนตรีในหัวใจเป็นสิ่งที่ดี และการได้มาสอนนักเรียนในแต่ละครั้งก็ทำให้เราได้เรียนรู้พัฒนาตัวเองจากนักเรียนของเราเองด้วย"*

ครูคนที่ 8

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ ครูดนตรีที่สอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมาเป็นระยะเวลานานนั้น เป็นผู้ที่ได้รับการตอบรับจากนักเรียนและผู้ปกครองที่ดี เช่น มีนักเรียนที่สอนมาเป็นระยะเวลานาน ผู้ปกครองมีความชื่นชมในความสามารถและวิธีการสอนของครู มีการแนะนำบอกต่อคนรู้จักให้มาเรียนดนตรีด้วย เป็นต้น ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้ครูดนตรีมีความผูกพันกับอาชีพ มีความพึงพอใจในการทำงานเป็นครูสอนดนตรีและพร้อมที่จะทุ่มเทส่งเสริมนักเรียนของตนเองให้ประสบความสำเร็จ

*"เงินไม่ใช่ปัจจัยหลักในการเลือกอาชีพ สำหรับเราเลย เราเลือกอาชีพที่รักได้อยู่กับสิ่งที่ชอบคือดนตรี และเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ดีด้วย คือได้รับผลตอบรับที่ดีจากนักเรียนและผู้ปกครองมาตลอด ดนตรีคือความสุข ดังนั้นเราต้องมีความสุขกับงานที่เราทำก่อนถึงจะถ่ายทอดความสุขนั้นไปให้นักเรียนได้"*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ครูคนที่ 10

*"รู้สึกมีความสุขที่เห็นนักเรียนมาเรียนแล้วมีความสุข แม้ว่าพื้นฐานจะไม่ใช่คนรักเด็กแบบนางงามเลย แต่ทุกวันนี้เลือกจะสอนดนตรีเป็นอาชีพหลักเพราะมีความสุข ภูมิใจที่ได้เห็นพัฒนาการของนักเรียน และเป็นสิ่งที่เราทำได้ดี ได้รับ ผลตอบรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่าเรียนกับเราแล้วสนุกเข้าใจง่าย"*

ครูคนที่ 11

ด้านแรงจูงใจในการเลือกสอนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมาก คือ ความสบายใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานธุรการและผู้บริหาร ซึ่งมีคุณค่าและ

ความสำคัญมากกว่าเงินค่าตอบแทน โดยครูที่มีความสบายใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน เลือกที่จะอยู่สอนที่โรงเรียนที่เดิมไม่เปลี่ยนที่ทำงานแม้จะมีข้อเสนอด้านค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น หรือเป็นโรงเรียนที่มีสถานที่ตั้งอยู่ใกล้และเดินทางสะดวกกว่าก็ตาม ครูดนตรีชอบบรรยากาศการทำงานที่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง มากกว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศการทำงานแบบบริษัทหรือเป็นองค์กรใหญ่ โดยครูจะมีความรู้สึกได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญขององค์กรหากผู้บริหารและพนักงานรับฟังความคิดเห็นและมีการปฏิบัติต่อครูที่ดี

> *“ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับพนักงานธุรการ รวมถึงผู้บริหารในโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญ ความประทับใจเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การที่ผู้บริหารที่ให้ความเป็นกันเอง ให้ติดรถไปลงที่รถไฟฟ้า แม้ไม่ใช่เรื่องยิ่งใหญ่แต่รู้สึกว่าโรงเรียนให้ความสำคัญไม่ได้มองว่าเราเป็นแค่ลูกจ้าง”*
>
> ครูคนที่ 3

> *“สอนอยู่ที่โรงเรียนเดิมมาสิบกว่าปีแล้ว โรงเรียนทั้งทีม ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือพนักงานดูแลคุณครูดีมาก ให้ความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนบ้านอีกหลัง ทำให้เรารู้สึกว่าเขาไม่ทิ้งเรา เราก็ไม่อยากทิ้งเขา โรงเรียนมีการดูแลและซื้อใจครูด้วยน้ำใจ โรงเรียนจะมีการจัดประชุมทุกไตรมาสเพื่ออัพเดทนโยบายของโรงเรียนให้ครูรับทราบ มีการพาไปเที่ยวประจำปีทุกปีเพื่อให้ครูสนิทกันได้ทำความรู้จักกัน เวลามีคอนเสิร์ตประจำปี โรงเรียนก็จะจัดโดยมีทีมครูช่วยกันทำหน้าที่แต่ละอย่างตามที่ตนเองถนัดโดยไม่จำเป็นต้องมีการว่าจ้าง ทำให้รู้สึกสนุก ทุกคนมีความสุขว่านอกจากงานสอนยังได้มีโอกาสทำงานด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ได้เป็นพิธีกรในงาน Recital ได้ขายบัตรหน้างาน เป็นต้น”*
>
> ครูคนที่ 8

นอกจากนี้ปัจจัยหลักของการเลือกสถานที่ทำงานคือความยืดหยุ่นในการจัดตารางเวลาและความยืดหยุ่นของหลักสูตรที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจากลักษณะการเรียนการสอนในโรงเรียนนอกระบบส่วนใหญ่จะเป็นแบบรายบุคคล ที่เอื้อให้ครูสามารถปรับแผนการสอนให้เป็นรูปแบบเฉพาะสำหรับนักเรียน มีความยืดหยุ่นในการให้ครูเลือกวิธีการสอน เลือกบทเพลงและปรับหลักสูตรตามความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองได้ ซึ่งการที่ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งที่อยากจะเรียนรู้นั้นมีส่วนทำให้การเรียนประสบความสำเร็จและเห็นผลลัพธ์ทางการเรียนที่ชัดเจน จากข้อมูลพบว่าโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมักมีแนวทางเนื้อหาวิชาที่สอนที่ชัดเจนซึ่งครูสามารถทำตามได้ง่าย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นให้ครูสามารถเลือกปรับได้ตามนักเรียนแต่ละคน อย่างไรก็ตามมีข้อคิดเห็นจากครูบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนดนตรีบางแห่ง อาทิ เช่น

> *"หลักสูตรของโรงเรียนบางแห่งครั้งเป็นการบังคับมากเกินไป เช่น หลักสูตรร้องเพลงบางที่มีการกำหนดเพลงบังคับในห้องเรียน ซึ่งไม่ตรงกับความสนใจของเด็กก็ทำให้เด็กไม่อยากเรียน อยากให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นให้อิสระครูในการเลือกบทเพลงให้กับด้วย"*
>
> ครูคนที่ 3

> *"ส่วนตัวไม่ชอบในแนวคิดการสอนของโรงเรียนดนตรีที่มีหลักสูตรบังคับ ต้องทำแผนการสอน ต้องส่งแสดง ต้องสอบ มองว่าเป็นหลักสูตรที่ฉาบฉวยมักเน้นให้เด็กแค่เล่นเพลงเป็นอย่างเดียว อยากให้การเรียนเป็นแบบไม่มีกฎเกณฑ์ ให้ครูได้ถ่ายทอด พูดคุยในสิ่งที่นักเรียนต้องการจริง ๆ ได้เข้าถึงสุนทรีย์ของดนตรีโดยไม่มีข้อบังคับมากกว่า อยากให้มีหลักสูตรที่หลากหลายให้ได้เห็นมุมมองและเรียนรู้ด้านอื่น ๆ ของดนตรี เช่น การสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ การเรียบเรียง (Arrange) เพลง การรวมวง การสร้างสังคมร่วมกันของคนที่รักดนตรี เป็นต้น"*
>
> ครูคนที่ 4

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่าครูดนตรีที่มีอายุ 31 - 40 ปี และ 40 ปี ขึ้นไป จะมีความมั่นคงแน่นอนในเส้นทางอาชีพในระดับหนึ่ง มีการเปลี่ยนงานน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรสูงที่สูงกว่าครูที่อายุน้อย โดยจะไม่มองเรื่องการเปลี่ยนที่ทำงานหรือการเปลี่ยนสายงานเช่นเดียวกับครูที่ยังอายุไม่มาก

> *"...เป็นคนที่มี Loyalty ในการทำงานสูงไม่ชอบเปลี่ยนงาน สอนที่ไหนก็จะสอนที่เดิมตลอดไป อย่างตนเองสอนที่สถาบันดนตรีแบรนด์นี้มาตลอด แม้รู้ว่าค่าสอนได้น้อยกว่าที่สถาบันอื่น แต่รู้สึกว่าเติบโตมากกับสถาบันนี้และได้รับการอบรมฝึกฝนการสอนมาจากที่นี่ จึงไม่ได้คิดที่จะเปลี่ยนแบรนด์ที่สอน ถ้าย้ายอย่างมากก็แค่ย้ายไปสอนที่สาขาอื่น..."*
>
> ครูคนที่ 6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

*“เป็นคนที่ไม่เคยย้ายที่ทำงานเลย อย่างที่ทำงานประจำก็ทำมา 7 ปี แล้ว ปัจจุบันสอนที่สถาบันแบรนด์เดิมมา 10 กว่าปี ก็มีแค่เปลี่ยนสาขาที่สอนแต่ไม่ได้เปลี่ยนสถาบัน เพราะรู้สึกว่าเริ่มสอนที่นี่มาแล้ว เป็นครูรุ่นแรกที่มีการสอบบัตรครูของสถาบันดนตรีนี้ด้วย”*

ครูคนที่ 7

จากข้อมูลจะพบว่าผลการวิจัยทั้งตอนที่ 1 อันเป็นข้อมูลจากแบบสำรวจ ละตอนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูดนตรี ทั้งในด้านความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีความสอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยจะได้มีการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในบทต่อไป



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสำรวจ (Survey) ตัวอย่างวิจัยได้แก่ ครูดนตรีที่มีประสบการณ์สอนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจในการสอนดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยแบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารผลตอบแทนที่ได้จากโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและ ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการสอนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยตอนที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรรายคู่ในกรณีวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณที่ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับความเท่ากันของค่าความแปรปรวนด้วยสถิติ Games-Howell

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ตัวอย่างวิจัยได้แก่ ครูดนตรีที่มีประสบการณ์สอนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลตอบแทนในการทำงาน ตอนที่ 2 แรงจูงใจ แนวคิดและความคาดหวังในการทำงาน ตอนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการเปรียบเทียบรูปแบบ (pattern)

การนำเสนอในบทนี้จึงแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย ตอนที่ 3 ข้อจำกัดของงานวิจัย และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย**

จากการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนจากการทำงานและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จากข้อมูลสามารถสรุปผลวิจัยได้ตามกลุ่มอาชีพหลักของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งแบ่งเป็น 1) นิสิต/นักศึกษา 2) อาชีพอิสระ 3) ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ และ 4) ครูสอนดนตรี และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามช่วงอายุของครูดนตรี โดบแบ่งเป็น 1) กลุ่มอายุ 18 – 24 ปี 2) กลุ่มอายุ 25 – 30 ปี 3) กลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และ 4) กลุ่มอายุ 40 ปี ขึ้นไป โดยมีรายละเอียดตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีต่อผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ผลการวิจัยพบว่าครูดนตรีที่มีอาชีพหลักที่ต่างกัน และมีช่วงอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดพบว่า ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทุกกลุ่มมีความเห็นด้วยกับผลตอบแทนที่เป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) หรือ ผลตอบแทนด้านอารมณ์และสังคมสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 และ SD = 0.56) โดยให้คุณค่าของการได้เห็นนักเรียนมีความสุขและความพึงพอใจในการมาเรียน รองลงมาคือการได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน ในด้านผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) งานวิจัยนี้แบ่งประเภทเป็น ผลตอบแทนรูปแบบเงิน ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน และผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ทั้งนี้ครูดนตรีมีความเห็นด้วยในระดับมากในด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน ($\overline{X}$ = 3.94 และ SD = 0.63) อันได้แก่ การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมากกว่าผลตอบแทนด้านอื่น ๆ กล่าวคือเหตุผลในการประกอบอาชีพครูสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นเป็นเพราะความภาคภูมิใจที่ได้ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้แก่นักเรียน และการได้เห็นพัฒนาการของนักเรียนมากที่สุด นอกจากนี้คือความสบายใจในการทำงาน การมีสังคมที่ทำงานที่ดีและการมีความสุขทางใจที่ได้เล่นดนตรี

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนรูปแบบเงิน ครูดนตรีในทุกกลุ่มให้ความเห็นว่า ค่าตอบแทนที่ได้รายชั่วโมงจากการสอนดนตรีตามโรงเรียนเอกชนนอกระบบในประเทศไทยเป็นอัตราค่าตอบแทนที่ไม่สูงมากเมื่อเทียบกับงานสายอาชีพอื่น อีกทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมิได้มีความเหมาะสมและความยุติธรรมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามเนื่องจากค่าตอบแทนที่แต่ละโรงเรียนจ่ายเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับรูปแบบของโรงเรียนเป็นสถานประกอบการธุรกิจที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้าน

อื่น ๆ เช่น ค่าเช่า ค่าพนักงาน ค่าอุปกรณ์เครื่องดนตรี ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ทำให้ครูดนตรีโดยส่วนมากมีความเข้าใจในอัตราค่าสอนที่ได้รับจากโรงเรียนในด้านมาตรฐานค่ากลางของอุตสาหกรรมและเข้าใจในรูปแบบการทำธุรกิจโรงเรียนดนตรี ในส่วนของผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน ครูดนตรีโดยส่วนมากไม่เคยได้รับผลตอบแทนในด้านนี้อันเนื่องมาจากลักษณะการจ้างงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนใหญ่นั้นเป็นแบบอาชีพอิสระ (Freelance) ซึ่งไม่มีข้อผูกมัดระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมากเหมือนสัญญาจ้างงานประจำอื่น ๆ อย่างไรก็ตามครูดนตรีเห็นด้วยว่าหากโรงเรียนดนตรีมีข้อเสนอที่เป็นสวัสดิการรูปแบบการประกันต่าง ๆ ให้แก่ครูดนตรี จะประโยชน์และจูงใจครูดนตรี ทำให้โรงเรียนที่มีสวัสดิการประกันนั้นมีความน่าสนใจในการเลือกเข้าทำงานมากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีสวัสดิการทางด้านนี้ นอกจากนี้สิทธิประโยชน์พนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเพื่อพัฒนาด้านจิตวิทยาการสอนดนตรี การอบรมแนวทางการรับมือนักเรียนในแต่ละรูปแบบ จนกระทั่งสิทธิประโยชน์ส่วนลดสำหรับซื้อเครื่องดนตรี ส่วนลดคอร์สเรียนดนตรี มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีมากกว่าสิทธิประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้ตรงกับความต้องการของครู เช่น ส่วนลดร้านอาหาร โรงแรม เป็นต้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นตามอาชีพหลักของครูดนตรีพบว่าครูดนตรีแต่ละกลุ่มอาชีพอันแบ่งเป็น 4 กลุ่มอาชีพหลัก ได้แก่ 1) นิสิต/นักศึกษา 2) อาชีพอิสระ 3) ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ และ 4) ครูสอนดนตรี มีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนในแต่ละด้านดังนี้

1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน

ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านความเหมาะสมและความยุติธรรมของผลตอบแทนรูปแบบเงินที่ได้รับจากโรงเรียน โดยครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีความไม่แน่ใจในความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการมีความเห็นด้วยกับอัตราค่าตอบแทนว่ามีความเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพเห็นด้วยว่า นโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง และนโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น อย่างไรก็ตามครูดนตรีแต่ละกลุ่มอาชีพมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการให้ค่าตอบแทนตามระดับความสามารถของครูที่แตกต่างกันออกไป ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า ครูดนตรีที่เป็น นิสิต/นักศึกษา มีความเห็นว่า ครูดนตรีที่ปฏิบัติดนตรีไม่เก่งอาจมีความสามารถในการถ่ายทอดและมีความสามารถในการสอนให้นักเรียนปฏิบัติดนตรีได้ ดังนั้นการวัดระดับ

ความสามารถของครูโดยการสอบปฏิบัติการเล่นดนตรีของครูเพียงอย่างเดียวจะเกิดความไม่เป็นธรรมกับครูที่มีความสามารถด้านการสอนมากแต่มีทักษะปฏิบัติดนตรีที่น้อยกว่าครูคนอื่นหรือขาดการฝึกซ้อม ความคิดเห็นนี้แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างครูที่ประกอบอาชีพอิสระ ซึ่งมีความคิดเห็นว่า ครูดนตรีต้องมีผู้ที่สามารถปฏิบัติดนตรีได้ดี ต้องหมั่นฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน

ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ มีความไม่แน่ใจว่าผลตอบแทนที่เป็นการได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณเมื่อมีผลงานและผลตอบแทนที่เป็นการได้รับตำแหน่งในองค์กรอันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น จะส่งเสริมให้ครูดนตรีมีความทุ่มเทและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ครูกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เห็นด้วยว่าผลตอบแทนที่เป็นการให้รางวัลหรือตำแหน่งเป็นสิ่งที่ดีและมีผลจูงใจให้ครูดนตรีปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนี้ครูที่มีอาชีพอิสระยังให้ความคิดเห็นในระดับที่ไม่แน่ใจว่าการได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอนได้ โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ พบว่า ครูดนตรีอาชีพอิสระมีรายได้ที่ไม่แน่นอนขึ้นและอยู่กับเวลาในการรับงานต่าง ๆ ดังนั้นการทำงานกลางของโรงเรียนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินหมายถึงการเสียโอกาสในการได้รายได้จากการทำงานอื่นด้วย ปัจจัยด้านลักษณะอาชีพทำให้ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีความต้องการให้ทางโรงเรียนช่วยเหลือโดยการจัดตารางเวลาสอนให้มีชั่วโมงว่างที่ต้องรอสอนนักเรียนคนถัดไปน้อยที่สุด ซึ่งอาจเป็นลักษณะคำร้องขอให้โรงเรียนเปลี่ยนเวลาเรียนของนักเรียนรายสัปดาห์ซึ่งเป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้แก่ครูดนตรี แต่ในขณะเดียวกันอาจเป็นเหตุให้เกิดความไม่สะดวกต่อนักเรียนที่มีการวางแผนเวลาล่วงหน้ามาแล้ว โรงเรียนจึงควรมีความเข้าใจในข้อร้องขอของคุณครูและมีความระมัดระวังในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกช่วยเหลือคุณครูได้โดยระมัดระวังมิให้เป็นภาระแก่นักเรียน

3) ผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

ครูดนตรีทุกกลุ่มอาชีพเห็นด้วยกับสวัสดิการประเภท ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิตต่าง ๆ ทั้งนี้สำหรับสิทธิประโยชน์ด้านอื่น ๆ ครูดนตรีอาชีพอิสระยังมีความไม่แน่ใจต่อผลตอบแทนที่เป็นการจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาครูว่าจะมีส่วนต่อการตัดสินใจเลือกทำงานที่โรงเรียนดนตรี รวมถึงมีความไม่แน่ใจว่าตนเองจะสามารถเข้าร่วมการอบรม

สัมมนาได้ทุกครั้งเมื่อมีโอกาสได้ สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากครูกลุ่มอาชีพอิสระที่ให้เหตุผลว่ารายได้ของอาชีพอิสระมีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการรับงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากครูดนตรีกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับผลตอบแทนที่เป็นการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาครู

4) ผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคม

จากผลการวิจัยพบว่า ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา มีความพอใจกับการได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงานมากกว่าครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ โดยสองกลุ่มอาชีพนี้มีระดับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระไม่แน่ใจว่า การทำงานสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นสอดคล้องกับการได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงานของตนเอง ($\overline{X}$ = 3.52 และ SD = 0.92) ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ($\overline{X}$ = 4.33 และ SD = 0.86) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ซึ่งเป็นนักดนตรีมืออาชีพนั้น ได้ให้ความคิดเห็นว่านักเรียนที่รับสอนในโรงเรียนเอกชนนอกระบบนั้นมักเป็นนักเรียนที่เริ่มเรียนในระดับเริ่มต้นพื้นฐาน และมีบางส่วนที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทักษะการเรียนดนตรีมากไปกว่าการมาเรียนเพื่อความผ่อนคลาย ทำให้ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระมีความรู้สึกว่าการสอนนั้นมิได้ส่งผลให้เกิดการฝึกซ้อมทักษะฝีมือการเล่นดนตรีหรือทบทวนความรู้ด้านดนตรีของตนเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามอายุของครูสอนดนตรี ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มอายุ ได้แก่ 1) อายุ 18 – 24 ปี 2) อายุ 25 – 30 ปี 3) อายุ 31 – 40 ปี และ 4) อายุ 40 ปี ขึ้นไป ครูดนตรีแต่ละกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนในแต่ละด้านดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน

ครูทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบเงินในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกล่าวได้ว่าอายุไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการสอนดนตรีในรูปแบบเงิน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ว่าค่าสอนที่ได้รับมีความเหมาะสมและความยุติธรรม โดยครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความเห็นด้วยน้อยกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ เรื่องความเหมาะสมและความยุติธรรมของค่าตอบแทนที่ได้รับ ทั้งนี้ครูดนตรีที่อายุ 25 – 30 ปี มีความเห็นด้วยมากกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ ว่านโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครูทำให้ครูอยากพัฒนาตนเอง และนโยบายการให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการสอนมากขึ้น

2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน พบว่าครูดนตรีในแต่ละช่วงอายุมีความต้องการที่แตกต่างกันไป โดยครูดนตรีที่อายุ 25 – 30 ปี มีความต้องการโอกาสในการทำงาน เช่น ต้องการจำนวนที่มากและต้องการความหลากหลายของนักเรียนที่สอน ครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไป มีความต้องการการได้รับรางวัล การยกย่องประกาศเกียรติคุณ เมื่อมีผลงานและการได้รับตำแหน่งในองค์กร อันแสดงถึงอำนาจหน้าที่ที่มากกว่าผู้อื่น โดยครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไปเป็นครูดนตรีที่ทำงานสอนในโรงเรียนมาเป็นระยะเวลานานและมีความรู้สึกพึงพอใจหากได้รับการยกย่อง ชื่นชมจากโรงเรียน การได้รับการยอมรับว่าตนเองเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าของโรงเรียน ทั้งนี้ครูทุกกลุ่มอายุให้ความสำคัญกับการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และเห็นด้วยว่าการได้รับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อย เช่น น้ำ ขนม การดูแลเอาใจใส่ การจัดเลี้ยง สามารถทดแทนการให้ค่าจ้างเมื่อช่วยงานของโรงเรียนที่ไม่ใช่การสอนได้ โดยครูดนตรีที่อายุ 40 ปี ขึ้นไปเห็นด้วยกับการตอบแทนน้ำใจด้วยสิ่งเล็กน้อยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59 และ SD = 0.71) และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับครูอายุ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.98 และ SD = 0.99) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3) ผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน จากข้อมูลพบว่าในภาพรวมกลุ่มครูที่มีอายุมากขึ้นจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะสวัสดิการประกัน เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม โดยเมื่อสอบถามความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูพบว่า ครูดนตรีเห็นด้วยกับการที่โรงเรียนมีสวัสดิการประเภทประกันให้กับครู โดยมีความต้องการให้การรับสวัสดิการด้านประกันจากโรงเรียนเป็นทางเลือกสำหรับครูที่ไม่มีสวัสดิการจากงานหลัก นอกจากนี้ยังพบกว่า กลุ่มครูที่อายุ 40 ปี ขึ้นไปเห็นด้วยกับการจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพครูมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.41 และ SD = 0.71) โดยมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับครูอายุ 18 – 24 ปี ($\overline{X}$ = 3.61 และ SD = 1.05) และ 25 – 30 ปี ($\overline{X}$ = 3.67 และ SD = 1.12) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4) ผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคม

จากผลการวิจัยพบว่าครูที่มีอายุน้อยที่สุด คือ 18 – 24 ปี มีความคาดหวังกับการได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการของนักเรียน) มากกว่ากลุ่มครูที่อายุมากขึ้น และมีความคิดเห็นว่าการสอนดนตรีเป็นการได้พัฒนาศักยภาพด้านการสอนและการทำงานของตนเอง ในขณะที่ ครูที่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีความต้องการอิสระในการทำงาน เช่น การวางแผนการสอน การวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียน การเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน มากกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ นอกจากนี้ครูดนตรีที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ยังให้ความสำคัญกับการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมิตรและให้เกียรติจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมากกว่าครูดนตรีกลุ่มอายุอื่น ๆ ($\overline{X}$ = 4.53 และ SD = 0.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อสอบถามครูดนตรีถึงรูปแบบผลตอบแทนในแต่ละด้านที่ครูต้องการจากการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ พบว่าครูดนตรีให้ความคิดเห็นเป็นดังนี้

1) ผลตอบแทนรูปแบบเงิน

ผลตอบแทนรูปแบบเงินที่ครูดนตรีมีความต้องการมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) นโยบายการขึ้นค่าสอนตามระดับความสามารถของครู 2) นโยบายการขึ้นค่าสอนตามระดับความสามารถของนักเรียน และ3) การพิจารณาค่าเดินทางและค่าสอนขั้นต่ำต่อวัน ทั้งนี้มีความคิดเห็นเพิ่มจากครูดนตรีว่าการวัดระดับความสามารถของครูด้วยการทดสอบทักษะการปฏิบัติเครื่องดนตรีเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นธรรมต่อครูดนตรีที่มีความสามารถในการถ่ายทอดและมีจิตวิทยาการสอนที่ดีแต่ไม่ได้ได้มีทักษะการปฏิบัติดนตรีที่สูงเท่าครูคนอื่น ๆ เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างพบว่า ครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา จะกล่าวถึงประเด็นเรื่องการสอบวัดระดับครูและการพิจารณาค่าเดินทางและค่าสอนขั้นต่ำต่อวันมากที่สุด โดยครูดนตรีกลุ่มนี้ให้ความเห็นว่าโรงเรียนควรมีการสนับสนุนเงินช่วยเหลือหรือการกำหนดอัตราค่าสอนขั้นต่ำในวันที่ครูต้องเดินทางไปสอนนักเรียนจำนวนน้อยที่ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทั้งนี้ครูทุกคนให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่าการกำหนดนโยบายเรื่องค่าตอบแทน รางวัล โบนัส เมื่อมีผลงานต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีได้ดี แต่อย่าไรก็ตามโรงเรียนควรคำถึงถึงความพร้อมและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ไม่ควรตั้งค่าตอบแทนครูเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจโดยเป็นการบังคับนักเรียนทางอ้อม นอกจากนี้การรับสมัครนักเรียนควรดูที่ความพร้อมในการเรียนของนักเรียน และโรงเรียนควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามจริงแก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเรียนดนตรี เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียนและความยั่งยืนของโรงเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน

ในด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน ครูดนตรีมีความต้องการให้โรงเรียนดูแลระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมต่อทั้งครูและนักเรียน เช่น การจัดตารางเรียนที่มีความถูกต้อง มีการช่วยเหลือในด้านการสื่อสาร มีการประสานงานระหว่างครูและนักเรียน มีการชดเชยค่าสอนกรณีที่เกิดความคลาดเคลื่อนจากการประสานงานของโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ครูดนตรีต้องการสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องดนตรีที่พร้อมสำหรับจัดการเรียนการสอน ห้องเรียนมีความสะอาด มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่จูงใจส่งเสริมการเรียนรู้ นอกจากนี้ครูดนตรีโดยส่วนใหญ่ยังกล่าวถึงการทำงานของพนักงานธุรการและผู้จัดการโรงเรียนว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการและประสานงานต่าง ๆ โดยสรุป คือ โรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน มีพนักงานธุรการและผู้บริหารที่มีความเข้าใจและให้ความช่วยเหลือครูในการทำงาน มีความเข้าใจในเรื่องดนตรี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและผู้ปกครอง จะเป็นโรงเรียนดนตรีที่ครูดนตรีอยากร่วมทำงานด้วยมากที่สุด

3) ผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน

เมื่อพิจารณาข้อมูลผลตอบแทนด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พนักงาน พบว่าครูดนตรีในทุกกลุ่มอาชีพและทุกกลุ่มอายุ ให้ความสนใจกับผลตอบแทนรูปแบบประกัน เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น โดยต้องการให้โรงเรียนมีทางเลือกให้ครูได้ทำประกันประเภทต่าง ๆ ตามสมัครใจ นอกจากนี้ยังมีความต้องการสิทธิประโยชน์ด้านการอบรมความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการสอนและการรับมือนักเรียนรูปแบบต่าง ๆ และสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงานอันได้แก่ ส่วนลดการซื้อคอร์สเรียน อุปกรณ์ หนังสือ เครื่องดนตรี

4) ผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคม

เมื่อพิจารณาการบริหารผลตอบแทนทางด้านอารมณ์และสังคมพบว่าครูดนตรีต้องการเห็นการได้เห็นนักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน ต้องการการปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน พนักงาน ผู้บริหาร นักเรียนและผู้ปกครอง ครูที่อายุน้อย ครูที่เป็นกลุ่มนิสิต/นักศึกษาและครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ มีความต้องการเห็นพัฒนาการของนักเรียนและต้องการได้โอกาสในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการสอนและการทำงานของตนเองมากกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ ในขณะที่ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการต้องการการปฏิบัติอย่างสุภาพให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และการมีสังคม

เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน ครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นและครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ต้องการอิสระในการวางแผนการสอน และการที่โรงเรียนเคารพการบริหารจัดการชั้นเรียนและการประเมินศักยภาพนักเรียนของครู ให้เกียรติครูในการประเมินส่งนักเรียนสอบวัดระดับและการพูดคุยกับผู้ปกครอง นอกจากนี้ยังพบว่าครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นและครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมีความเข้าใจในความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน มีความคาดหวังต่อพัฒนาการของนักเรียนน้อยกว่าครูที่อายุน้อยและครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรี 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) แรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในอาชีพ ($\overline{X}$ = 4.45 และ SD = 0.58) 2) แรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับ และการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ($\overline{X}$ = 4.33 และ SD = 0.67) และ 3) แรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.26 และ SD = 0.63) โดยแรงจูงใจที่น้อยที่สุด คือ แรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.24 และ SD = 0.84) สำหรับแรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในอาชีพนั้น ผลการศึกษาพบว่าครูดนตรีมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานจากการได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี จากการได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจแก่นักเรียนในการเล่นดนตรี และจากการมีความสุขที่ได้สอนดนตรีและได้เล่นดนตรี ทั้งนี้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ครูดนตรีมองว่าอาชีพครูสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นเป็นอาชีพที่มีรายได้ไม่มากและเป็นรายได้ที่ไม่แน่นอน เนื่องจากค่าสอนขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงสอนจริงตามที่มีการนัดหมายเรียนในแต่ละเดือน อีกทั้งการจ้างงานยังเป็นลักษณะของอาชีพอิสระ คือ ไม่มีสัญญาจ้างที่แน่นอน ไม่มีสวัสดิการและประกัน จึงทำให้ครูดนตรีโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเงื่อนไขทางด้านรายได้และสวัสดิการของอาชีพนี้ และเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานอื่น ๆ มาเติมเต็มแทน ตามที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้จากข้อมูลการศึกษา สามารถกล่าวในรายละเอียดจำแนกตามอาชีพหลักและกลุ่มอายุของครู ได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามอาชีพหลักของครูสอนดนตรีพบว่าครูดนตรีแต่ละกลุ่มอาชีพ ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่มอาชีพ คือ 1) นิสิต/นักศึกษา 2) อาชีพอิสระ 3) ข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ และ 4) ครูสอนดนตรี พบว่าในภาพรวมครูดนตรีแต่ละกลุ่มอาชีพมีแรงจูงใจที่เหมือนกันคือแรงจูงใจอันเกิดมาจากการได้เห็นนักเรียนมีความสุขและมีพัฒนาการทางการเรียน การมีสังคมการทำงานที่ดีและได้รับการยอมรับปฏิบัติอย่างให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน ทั้งนี้มีข้อแตกต่างบางประการ คือ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก มีแรงจูงใจที่สูงกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ ในด้านของแรงจูงใจในการได้รับ

การยอมรับและการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และแรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมีความชัดเจนในตนเองว่าแรงจูงใจและเป้าหมายของตนเองในการประกอบอาชีพ คือ การมีความสุขและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้เห็นลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรี และการได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี ในขณะที่ครูดนตรีที่มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มีแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงานสอนดนตรีสูงกว่ากลุ่มอาชีพอื่น ($\overline{X}$ = 4.39 และ SD = 0.64) โดยมีความต้องการความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงาน และมีแรงจูงใจเป็นความสุขที่ได้รับจากการยอมรับของนักเรียนและผู้ปกครองมากกว่าครูดนตรีกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ในขณะที่ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา มีแรงจูงใจด้านความต้องการในการพัฒนาตนเอง การได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานในด้านการสอนมากกว่าครูกลุ่มอาชีพอื่น ๆ และ มีแรงจูงใจด้านรายได้ที่สูงกว่าครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามอายุของครูสอนดนตรี ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่มอายุ ได้แก่ 1) อายุ 18 – 24 ปี 2) อายุ 25 – 30 ปี 3) อายุ 31 – 40 ปี และ 4) อายุ 40 ปี ขึ้นไป จากภาพรวมพบว่าครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นจะมีแรงจูงใจจากการได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเองมากขึ้น และครูดนตรีที่มีอายุมากขึ้นจะมีแรงจูงใจทางด้านรายได้ที่น้อยกว่าครูดนตรีกลุ่มอายุอื่น ๆ และมีแรงจูงใจที่ต่ำกว่าในด้านความคิดที่จะเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับครูกลุ่มอายุที่น้อยกว่า โดยครูดนตรีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีแรงจูงใจจากการมีความสุขที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง และมีแรงจูงใจจากการได้ประกอบอาชีพที่รักและการเห็นคุณค่าในอาชีพของตนเอง มากกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ นอกจากนี้ยัง มีแรงจูงใจในระดับ มากที่สุด จากการได้เป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี ซึ่งสูงกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ ครูดนตรีอายุ 25 - 30 ปี มีแรงจูงใจในด้านการได้รับการยอมรับและโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของตนเองจากการเป็นครูสอนดนตรี ในขณะเดียวกันยังคงมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนสายอาชีพหากได้รายได้ที่เพิ่มขึ้นมากกว่าครูกลุ่มอายุอื่น ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย**

จากผลการวิจัยสามารถแบ่งประเด็นการอภิปรายเป็น 3 ประเด็นได้ดังนี้

**2.1 ลักษณะของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ความต้องการและแรงจูงใจในการทำงาน**

ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยส่วนมากจะรับงานสอนที่เป็นการจ้างงานแบบไม่ใช่สัญญาจ้างประจำ หรือลักษณะของงานอิระ โดย

ครูเข้าทำการสอนที่โรงเรียนตามเวลาที่มีการจัดตารางนัดหมายในแต่ละสัปดาห์เท่านั้นและได้รับค่าสอนตามจำนวนชั่วโมงที่สอนจริง ส่วนมากไม่มีการประกันจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำกล่าวคือหากมีการยกเลิกการเรียนครูดนตรีจะไม่ได้รับค่าสอนในสัปดาห์นั้น ๆ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาพบว่าครูดนตรีร้อยละ 50 เป็นผู้ที่ประกอบอาชีพอื่นเป็นหลักควบคู่กับการสอนดนตรีไปด้วย ได้แก่ นิสิต/นักศึกษา อาชีพ พนักงานประจำ/ข้าราชการ/เจ้าของกิจการ เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตามอายุของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบพบว่าครูส่วนใหญ่มีอายุน้อย โดยครูดนตรีร้อยละ 68 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ครูดนตรีร้อยละ 90 เป็นคนโสดไม่มีครอบครัว และครูดนตรีประมาณร้อยละ 40 เป็นครูดนตรีที่สอนหลายวิชาและสอนอยู่หลายแห่ง ในการวิเคราะห์ลักษณะ ความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานลงรายละเอียดตามอาชีพหลักของครูดนตรีได้ ดังนี้

1) ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา

ครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา โดยส่วนมากคือผู้ที่กำลังเรียนสาขาดนตรีในระดับมหาวิทยาลัยและเข้าสอนดนตรีตามโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยผ่านการแนะนำของอาจารย์ รุ่นพี่ ซึ่งเป็นการใช้ความสามารถเฉพาะทางในการหารายได้เสริมระหว่างเรียน จากผลการวิจัยพบว่าครูกลุ่มนี้เป็นช่วงวัยที่ยังมิได้มีการตัดสินใจถึงอนาคตว่าจะประกอบอาชีพอะไรที่ชัดเจนหลังจบการศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการเรียนจบสาขาดนตรีในมหาวิทยาลัยนั้นหางานที่ตรงสายยาก ไม่ว่าจะเป็นอาชีพศิลปิน นักร้อง นักแสดง การเข้าร่วมวงออร์เคสตรา ซึ่งในประเทศไทยเป็นอาชีพที่เปิดรับจำกัดและมีอุปสรรคต่อนิสิต/นักศึกษาจบใหม่ โดยส่วนมากหากมิได้ไปทำงานสายอาชีพอื่น ผู้ที่เรียนจบสาขาดนตรีจากมหาวิทยาลัยจะไปประกอบอาชีพนักดนตรีกลางคืน เป็นครูสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบหรือสอนตามบ้านนักเรียน อันถือว่าเป็นอาชีพที่มีรายได้น้อยและมีความไม่แน่นอนสูง ครูกลุ่มนี้มีอายุช่วง 18 – 24 ปี เป็นกลุ่มเจเนเรชั่น Z ที่เติบโตมาในยุคดิจิตอล มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีและโซเชียลมีเดียมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิต และมีปัจจัยจูงใจที่เป็นการทำเพื่อความสุขของตนเอง (พัชสิรี ชมภูคำ, 2563) ด้วยลักษณะของคนช่วงวัยนี้ทำให้กลุ่มครูดนตรีที่เป็นนิสิต/นักศึกษา ที่มีใจรักในงานสอนดนตรี พบว่าการประกอบอาชีพครูสอนดนตรีสามารถเติมเต็มความสุขทางใจและสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเองได้ และจะเป็นกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้น พร้อมเปิดใจที่จะรับฟังคำแนะนำในการทำงาน มีการปรับตัวได้ดี และมีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในด้านทักษะดนตรีและทักษะทางการสอนมากกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ ในด้านความคิดเห็นต่อผลตอบแทน ครูที่เป็นนิสิต/นักศึกษา จะมีการแสดงความคิดเห็นในด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ มี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ความกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น ตัวอย่างเช่น ความต้องการให้โรงเรียนสนับสนุนค่าเดินทางในการมาสอน การมีการจ่ายค่าสอนขั้นต่ำของแต่ละวัน สอดคล้องกับหลักความเป็นจริงว่าครูกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มต้นทำงานจึงอาจได้รับค่าสอนในอัตราเริ่มต้นที่ไม่สูงมากเทียบเท่ากับครูกลุ่มอื่นและยังมีจำนวนนักเรียนที่สอนไม่มากซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนประสบการณ์และสะสมจำนวนนักเรียนเพื่อให้มีจำนวนที่มากขึ้นจนถึงจุดความคุ้มค่าในการเดินทางมาสอนในอนาคต ครูกลุ่มนี้มีความต้องการให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการระบบที่มีความถูกต้องและยุติธรรม ไม่เอาเปรียบครูและลูกค้า มีความตรงไปตรงมา ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจมากจนเกินไป เช่น ไม่ควรรับนักเรียนที่อายุยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะมีความพร้อมในการเรียนเครื่องดนตรี เป็นต้น มีความต้องการเห็นนักเรียนมีพัฒนาการทางทักษะดนตรีที่ชัดเจนซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มีอายุมากขึ้นและมีประสบการณ์ในการทำงานมาในระยะหนึ่งแล้ว ครูที่มีอายุมากขึ้นและมีประสบการณ์การทำงานจะมีความเข้าใจในเหตุผลและเข้าใจมุมมองด้านธุรกิจของโรงเรียนมากกว่า มีความเข้าใจและปรับตัวเข้ากับระบบการทำงานของโรงเรียนได้มากขึ้น มีมุมมองด้านความสุขในการเรียนดนตรีของนักเรียนโดยมีความคาดหวังถึงผลลัพธ์ของนักเรียนเชิงทักษะที่หยืดหยุ่นกว่า

2) ครูดนตรีที่ประกอบอาชีพอิสระ

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างครูดนตรีอาชีพอิสระที่เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ในงานวิจัยนี้เป็นผู้ที่เรียนจบสาขาดนตรีในระดับมหาวิทยาลัยและมีอาชีพอิสระในแวดวงอุตสาหกรรมดนตรี ได้แก่ ศิลปิน นักร้อง นักดนตรี โปรดิวเซอร์ ซึ่งพบได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีเอกลักษณ์เฉพาะของความเป็นศิลปิน มีความบุคลิกทางอารมณ์ที่แตกต่างจากบุคคลในสายอาชีพอื่น มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูง กลุ่มตัวอย่างครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระให้ความเห็นว่ารายได้จากการสอนดนตรีถือว่าเป็นรายได้เสริมที่มีความแน่นอน สามารถคาดคะเนได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้หลักของตนเองจากช่องทางอื่น ๆ โดยครูกลุ่มนี้ไม่ได้มองผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบของตำแหน่งในองค์กร รางวัล การยกย่องว่าจะเป็นสิ่งที่มีผลต่อความทุ่มเทและความตั้งใจในการทำงานสอน ครูดนตรีที่ประกอบอาชีพอิสระต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การวางแนวทางการสอนและการเลือกหลักสูตรให้แก่นักเรียนที่สามารถปรับตามนักเรียนแต่ละคนได้ ไม่อยู่ในกรอบหรือถูกบังคับมากจนเกินไป ต้องการความยืดหยุ่นในกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน เช่น ด้านการแต่งกาย การจัดตารางเวลาทำงาน เป็นต้น ครูดนตรีอาชีพอิสระทำงานสอนดนตรีด้วยจิตวิญญาณในความเป็นครู โดยมีความมุ่งมั่นที่จะถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์ทางด้านดนตรีให้กับผู้อื่น ต้องการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุข ความภาคภูมิใจในการสอนดนตรี มีความคาดหวังที่ได้เห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลลัพธ์ของนักเรียนและมีความยินดีเมื่อได้เห็นพัฒนาการของนักเรียนที่ไม่น้อยไปกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ ครูที่มีอาชีพศิลปินมักจะเป็นผู้ที่มีตารางการฝึกซ้อม และมีการพัฒนาทักษะทางดนตรีของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีทัศนคติในเชิงบวกด้านการพัฒนาฝีมือการเล่นดนตรีของตนเอง และมีความเชื่อว่าครูดนตรีที่ดีต้องเป็นนักดนตรีที่ดีด้วย ครูดนตรีที่เป็นศิลปินยังมีประสบการณ์ตรงในการเล่นดนตรีที่มากกว่ากลุ่มอาชีพอื่น ซึ่งทำให้สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ สามารถเป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจที่ดีให้แก่นักเรียนได้ การทำงานกับครูกลุ่มอาชีพอิสระนี้ โดยเฉพาะคุณครูที่เป็นศิลปิน โรงเรียนต้องมีศิลปะในการสื่อสารให้คำแนะนำแก่ครูหากต้องการให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีการสอนหรือวิธีการทำงานการทำงาน โดยโรงเรียนต้องระมัดระวังและเคารพในความเชื่อมั่นในตนเองที่สูงของคนกลุ่มอาชีพนี้ นอกจากนี้สิ่งที่โรงเรียนดนตรีต้องคำนึงถึง คือ การบริหารเวลาของครูที่มีอาชีพอิสระ ซึ่งต้องมีการจัดสรรตารางเวลาเพื่อทำงานหารายได้ โดยสำหรับครูดนตรีรายได้จากการสอนดนตรีอาจเป็นรายได้ที่น้อยเมื่อเทียบกับงานอื่น ๆ ที่ทำ เช่น งานแสดง งานอีเว้นท์ การผลิตผลงานเพลง เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการทำความเข้าใจและทำข้อตกลงกับครูกลุ่มอาชีพนี้เรื่องเงื่อนไขการรับงานให้ชัดเจนเพื่อมิให้เกิดการรับงานทับซ้อนและกระทบกับตารางการสอน นอกจากนี้ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระยังมีความต้องการให้โรงเรียนจัดตารางเวลาที่มีเวลาว่างระหว่างนักเรียนแต่ละคนที่ต้องสอนน้อยที่สุดเพื่อมิให้เสียเวลาในการทำงานอื่น ๆ และเงื่อนไขของการทำกิจกรรมส่วนกลางของโรงเรียนที่มิได้ผลตอบแทนเป็นรูปแบบเงินตามที่ได้กล่าวไปก่อนหน้า

3) ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ

ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ หมายถึง ครูดนตรีที่มีงานหลักที่มีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและมีความมั่นคงในการทำงานระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นครูกลุ่มนี้จึงเป็นผู้ที่ได้รับการตอบแทนความต้องการพื้นฐานเรื่องรายได้และความมั่นคงจากงานหลักแล้วในระดับหนึ่ง ดังนั้นการเลือกสอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมในวันหยุดหรือในช่วงเวลาหลังเลิกงาน จึงเป็นไปเพื่อเติมเต็มความต้องการด้านอื่น ๆ ของชีวิต ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow อันได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) จากผลการศึกษาพบได้ว่า ครูดนตรีหลายคนเรียนจบสาขาดนตรีมาโดยตรงและมีงานประจำหลัก ทั้งที่เกี่ยวข้องกับดนตรี เช่น เป็นข้าราชการครู ครูสอนโรงเรียนในระบบ และมีงานประจำหรือธุรกิจส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับดนตรี แรงจูงใจในการสอนดนตรีของครูกลุ่มนี้คือเพื่อได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองมีทักษะและมีความสุขในการประกอบอาชีพ ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กิจการ จะมีความต้องการเติมเต็มทางด้านสังคมที่สูงกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ ทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งเป็นไปได้ว่าอาชีพข้าราชการและพนักงานประจำหลายคนเกิดความเครียดจากการทำงานประจำตลอด 5 วันของสัปดาห์ จึงเลือกสอนดนตรีเพื่อใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์บนพื้นฐานของงานอดิเรกที่ตนเองรักและเพื่ออยู่ร่วมกับสังคมเพื่อนที่เล่นดนตรี จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ โดยเฉพาะกลุ่มครูที่มีอายุมากขึ้นจะมีความเข้าใจในระบบการทำงาน การวางตัวในสังคม และมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี จุดเด่นของครูดนตรีกลุ่มนี้คือ มักมีตารางเวลาชีวิตและเวลาการทำงานที่ค่อนข้างแน่นอน มีความลงตัวในชีวิต และมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรอยต่อของช่วงชีวิตที่ไม่มากเหมือนกับครูที่เป็น นิสิต/นักศึกษา ที่จะมีช่วงเวลาของการเลิกสอนเพื่อไปเรียนต่อต่างประเทศ การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนสายอาชีพ เป็นต้น โรงเรียนที่สามารถให้ผลตอบแทนที่เป็นการสร้างสังคมที่ดี ความสบายใจในการทำงานให้แก่ครูกลุ่มนี้ได้ จะสามารถทำให้ครูมีความสุขและเลือกที่จะสอนอยู่กับโรงเรียนในระยะยาว

4) ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก

ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก หมายถึง ครูดนตรีที่ประกอบอาชีพสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ สอนสตูดิโอส่วนตัวหรือสอนที่บ้านนักเรียนเป็นหลักในการดำรงชีวิต ในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะมีครูดนตรีกลุ่มนี้จำนวนมากที่สุดเมื่อเทียบกับครูกลุ่มอื่น ๆ ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นหลักโดยมากจะทำงานสอนทั้งที่โรงเรียนดนตรีและที่บ้านนักเรียนเพื่อเพิ่มรายได้ให้เพียงพอสำหรับการใช้ชีวิตประจำวัน และจะมีการจัดสรรตารางเวลาที่ต่างกันไปขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนและค่าสอนที่ได้ เช่น วันธรรมดาที่มีนักเรียนจำนวนไม่มาก ครูจะเลือกไปสอนนักเรียนที่บ้านเนื่องจากได้รับค่าสอนต่อชั่วโมงที่มากกว่ามาสอนที่โรงเรียน ในขณะที่วันเสาร์ - อาทิตย์ มักจะรับงานที่โรงเรียนดนตรีเนื่องจากมีจำนวนนักเรียนมากและไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อมูลว่าการสอนโรงเรียนดนตรีเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับครูและทำให้ผู้ปกครองมีความไว้วางใจมากยิ่งขึ้นเมื่อทราบว่าครูทำงานกับสถาบันดนตรีต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียง ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักโดยส่วนมากจะเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในด้านการสอน มีความสามารถในการสอนนักเรียนที่หลากหลาย มีผลตอบรับจากนักเรียนและผู้ปกครองที่ดี มีจำนวนนักเรียนที่พึงพอใจที่จะเรียนกับครูและเป็นนักเรียนประจำจำนวนที่มากเพียงพอที่จะสร้างรายได้ให้ครูกลุ่มลูกค้าประจำนี้มักจะเป็นนักเรียนที่เรียนต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ผู้ปกครองมีความคุ้นเคยและมีความเชื่อถือในครูผู้สอน ทำให้ครูและผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้นการได้รับการปฏิบัติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ที่ดีจากนักเรียนและผู้ปกครองเป็นหนึ่งในแรงจูงใจสำคัญในการทำงานของครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลัก ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักมักจะมีประสบการณ์ในการสอนมากกว่าครูกลุ่มอื่น ๆ และสามารถรับมือกับนักเรียนได้หลายประเภท จึงมีความเป็นไปได้ว่าครูที่เก่งจะได้รับการจัดสรรนักเรียนที่มีลักษณะพิเศษ เช่น นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เรียนรู้ช้า สมาธิสั้น นักเรียนที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นกรณีที่ครูต้องใช้ความสามารถและความทุ่มเทรวมทั้งการเตรียมตัวในการสอนมากเป็นพิเศษกว่าการสอนนักเรียนคนอื่น ๆ และอาจเป็นนักเรียนที่ไม่สามารถใช้วิธีการวัดประเมินความก้าวหน้าในการเรียนด้วยการสอบวัดระดับหรือการแสดงเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงควรพิจารณาการจัดสรรนักเรียนให้แก่ครูและพิจารณาวิธีการประเมินผลการทำงานของครู โดยให้ความยุติธรรมต่อครูที่ต้องรับมือกับนักเรียนเคสพิเศษเหล่านี้ด้วย

## 2.2 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและนัยยสำคัญเชิงทฤษฎี

### 2.2.1 แรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากผลการวิจัยพบว่าครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้น มีแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความปรารถนาที่จะได้เห็นนักเรียนมีความสุขจากการเรียนดนตรี มีความภาคภูมิใจที่ได้เห็นพัฒนาการทางการเรียนของนักเรียน มีความพึงพอใจในอาชีพครู การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ทักษะ รวมถึงแนวคิดต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน กล่าวได้ว่าแรงจูงใจที่ได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของชีวิต (Self-actualization Needs) อันเป็นแรงจูงใจขั้นสูงสุดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นแรงจูงใจหลักในการทำงานของครูดนตรีที่เหนือไปกว่าแรงจูงใจด้านความต้องการผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบของเงินหรือผลตอบแทนด้านสวัสดิการความมั่นคงต่าง ๆ สอดคล้องกับที่ Cansoy (2020) ได้กล่าวไว้ว่า ครูที่มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ในการทำงานสูง กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความพอใจในหน้าที่การทำงานและมีความเต็มใจที่จะทำงานให้ได้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีความยินดีและพึงพอใจกับผลงานที่ได้รับ ครูที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกคือ มีความสุขที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่นักเรียน และมีความยินดีที่ได้เห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกับผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ยังพบว่าครูดนตรีโดยส่วนใหญ่มีความสุขจากการได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับดนตรีอันเป็นสิ่งที่ครูดนตรีความถนัด เป็นสาขาวิชาที่เรียนมาโดยตรง และมีความชื่นชอบในความเป็นดนตรีเป็นทุนเดิมอยู่แล้วและมีทัศนคติว่าการสอนดนตรีนั้น ช่วยให้ตนเองได้พัฒนาทักษะทางด้านการเล่นดนตรี การถ่ายทอดวิชาความรู้ด้านดนตรีไปสู่ผู้อื่นและยังเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างให้แก่นักเรียนในการนำศาสตร์วิชาดนตรีไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันด้วย ด้วยลักษณะของการเรียนการสอนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่มักจะจัดในรูปแบบของการเรียนตัวต่อตัว

หรือการเรียนแบบกลุ่มเล็ก ทำให้ครูมีโอกาสได้พูดคุยใกล้ชิดกับนักเรียนเฉพาะบุคคล ดังนั้น ความสัมพันธ์และความเข้ากันได้ระหว่างครูกับนักเรียนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากและยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนของนักเรียนด้วย จากการศึกษาพบว่าครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะมีความผูกพันและมีความรู้สึกสนิทกับนักเรียนในระดับที่มาก ด้วยอายุเฉลี่ยของครูที่ไม่มาก ทำให้ช่องว่างระหว่างวัยของครูและนักเรียนมีน้อย ครูสามารถวางตัวเป็นพี่ เป็นเพื่อนกับนักเรียนได้ กลุ่มตัวอย่างยังได้กล่าวอีกว่าการใช้เวลาอยู่กับนักเรียนโดยลำพังตลอด 1 ชั่วโมงในการเรียนดนตรีนั้น นอกจากการสอนดนตรีแล้ว ยังมีการให้คำปรึกษา สอนแนวคิดการใช้ชีวิต มีการพูดคุยเรื่องราวต่าง ๆ กับนักเรียนมากจึงทำให้ครูมีความรู้สึก

นอกจากนี้ยังพบว่าครูดนตรีมีแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน มีความต้องการได้รับการยอมรับและโอกาสในการพัฒนาตนเองในการทำงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งคือแรงจูงใจด้าน ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และ ความต้องการด้านการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow จากผลการวิจัยพบว่าการที่โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้สบายใจ โรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นของครู เห็นความสำคัญของครูเปิดโอกาสให้ครูดนตรีได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และทำให้ครูรู้สึกมีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความผูกพันในองค์กร (Engagement) มีความพึงพอใจที่จะทำงานสอนกับโรงเรียนดนตรีในระยะยาว ความผูกพันในองค์กร คือ ความเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการทำงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ มีการแสดงตัวตนและมีพฤติกรรมเชิงรุกในการทำงานให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนี้มีส่วนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรระดับสูงจะมีความเสียสละ ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนก็ตาม (ผาสุก สุมามาลย์กุล, 2560 ; Pham-Thai, McMurray, Muenjohn & Muchiri, 2018) แนวคิดนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยความคิดเห็นของครูดนตรีที่ แสดงให้เห็นว่า ครูดนตรีมีความยินดีทำงานส่วนกลางของโรงเรียน เช่น การจัดคอนเสิร์ต การซ้อมนักเรียนเพิ่มเติมนอกเวลา โดยไม่คิดค่าตอบแทนเพราะมีความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างครูและโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนอาจตอบแทนน้ำใจครูด้วยการดูแลสนับสนุน น้ำ ขนมเล็กน้อยในการช่วยเหลือกิจกรรมงานของโรงเรียนแทนการให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านรายได้และความมั่นคง พบว่า ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีแรงจูงใจด้านรายได้ ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต และแรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงานในระดับที่ต่ำ โดยครูดนตรีให้ความเห็นว่าค่าสอนรายชั่วโมงที่ได้รับจากโรงเรียนดนตรีเป็นอัตราค่าตอบแทนที่ไม่สูงและคิดเป็นเพียง 1 ใน 3 ของค่าตอบแทนที่ได้จากการรับงานสอนตามบ้านนักเรียน ซึ่งครูหลายคนมองว่าค่าตอบแทนที่โรงเรียนให้นั้นเป็นอัตราที่น้อยและอาจไม่คุ้มค่ากับการเดินทางไปสอนในบางวัน แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากจำนวนครูที่เรียนสาขาดนตรีในระดับมหาวิทยาลัยมีเป็นจำนวนมากประกอบกับอัตราค่าสอนรายชั่วโมงเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกันในแต่ละโรงเรียน ทำให้ครูดนตรีมีอำนาจต่อรองได้น้อย จึงกล่าวได้ว่าครูดนตรีที่ทำงานสอนนั้นมีแรงจูงใจเป็นผลตอบแทนรูปแบบเงินที่น้อยกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ มาก นอกจากนี้ด้วยสภาพการจ้างงานของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่เป็นลักษณะการจ้างงานแบบอาชีพอิสระ ที่ไม่มีการกำหนดชั่วโมงขั้นต่ำ ทำให้ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นมีรายได้ที่ไม่แน่นอน อันจะเห็นได้ว่าครูดนตรีโดยส่วนใหญ่เป็นครูที่มีอายุไม่มากโดยร้อยละ 68.28 เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 18 - 30 ปี และร้อยละ 89.78 เป็นผู้ที่โสดไม่มีครอบครัว จึงวิเคราะห์ได้ว่าครูดนตรีในโรงเรียนเอกชนนอกระบบเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้นหรือเริ่มมีครอบครัวอาจต้องมองหางานใหม่ หรือเปลี่ยนไปทำอาชีพอื่นที่มีค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและมีความมั่นคงมากกว่า ประเด็นนี้ยังสามารถอธิบายปัญหาที่ครูผู้สอนสอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบได้ไม่นานก็ลาออกและปัญหาการที่โรงเรียนต้องเปลี่ยนครูผู้สอนระหว่างคอร์สบ่อยด้วย ดังนั้นกล่าวได้ว่าครูดนตรีที่ทำงานสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีนอกระบบนั้นมีแรงจูงใจด้านอื่นที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่สูงกว่า สอดคล้องกับ การศึกษาเรื่องแรงจูงใจของครูสอนภาษาอังกฤษในเมืองเตหะราน ประเทศอิหร่าน ของ Baleghizadeh & Gordani (2012) ว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยแรงจูงใจภายนอกที่เป็นตัวเงิน รางวัล ตำแหน่ง ไม่ได้มีความสำคัญในอาชีพครูมากเท่ากับแรงจูงใจภายใน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานั้นต้องการทำงานที่มีความท้าทายและพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**2.2.2 นัยยสำคัญเชิงทฤษฎี**

จากข้อมูลการวิจัย เมื่ออ้างอิงและเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของ Maslow แล้ว สามารถแสดงนัยสำคัญเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับขั้นแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบได้ดังนี้ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow’s Hierarchy of Needs ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ 1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) 2. ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง (Safety and Security Needs) 3. ความต้องการ

ด้านสังคม (Social Needs) 4. ความต้องการด้านการยกย่อง (Esteem Needs) และ 5. ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) จากการศึกษาทฤษฎีนี้ในบริบทของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลสาขาอาชีพอื่น ๆ อันได้แก่ การเป็นผู้ที่ผนวกความเป็นศิลปินนักดนตรีและความเป็นครูเข้าด้วยกัน ซึ่งต้องมีทั้งความรู้และทักษะการปฏิบัติเครื่องดนตรีเฉกเช่นศิลปิน และต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์รวมทั้งฝึกฝนให้นักเรียนสามารถเป็นผู้ที่เข้าถึงความเป็นดนตรีหรือเป็นนักดนตรีที่ดีได้ นอกจากนี้ลักษณะการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนใหญ่ยังเป็นการทำงานแบบการจ้างงานอิสระ (Part-time) ที่มิได้มีสัญญาการจ้างงานประจำ โดยครูดนตรีจะได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงตามที่สอนจริง โดยที่ไม่มีการกำหนดรายได้ขั้นต่ำต่อเดือน (Zero-wage contract) ชั่วโมงการทำงานจะอยู่ในช่วงนอกเวลาเรียนของโรงเรียนในระบบคือวันธรรมดาช่วงเย็นหรือวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ ทำให้ตารางเวลาการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นแตกต่างจากจารางเวลาของผู้ที่ทำอาชีพงานประจำทั่วไป จึงทำให้ครูดนตรีส่วนใหญ่มีทั้งครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นอาชีพหลักและผู้ที่สอนดนตรีเป็นอาชีพเสริม โดยผู้ที่สอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมประกอบไปด้วยผู้ที่ยังเป็นนิสิต/นักศึกษา และผู้ที่มีอาชีพหลักอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับดนตรีเลยก็เป็นได้ เช่น อาชีพอิสระ ข้าราชการ พนักงานประจำ ธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น จากบริบทของครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกระบบตามที่กล่าวข้างต้น สามารถอธิบายลำดับความต้องการขั้นต่าง ๆ ตามทฤษฎีของ Maslow ในบริบทลำดับขั้นความต้องการในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ การมีรายได้ค่าตอบแทนต่อชั่วโมงที่เหมาะสม มีจำนวนนักเรียนที่มากพอคุ้มค่ากับต้นทุนการเดินทางไปสอน การมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมปลอดภัยต่อสุขภาพการใช้ชีวิต ซึ่งความต้องการพื้นฐานในที่นี้สอนคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ที่นิยามความต้องการลำดับขั้นแรก คือ น้ำ อาหาร อากาศ อันเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่นเดียวกันกับการทำงาน ย่อมเป็นการทำเพื่อหารายได้ หากไม่มีค่าตอบแทนก็จะไม่มีครูดนตรีคนใดที่เข้าทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

2. ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง (Safety and Security Needs) ได้แก่ การทำงานกับโรงเรียนที่มีความน่าเชื่อถือ มีระบบการทำงานที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความโปร่งใส ถูกต้อง ยุติธรรม รายได้มีความสม่ำเสมอ มีการจ่ายเงินเดือนตรงเวลา มีระบบการชดเชยเงินค่าสอนกรณีเกิดการยกเลิกนัดหมายการเรียน

3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ การมีความสัมพันธ์ที่ดี มีบรรยากาศในที่ทำงานที่สบายใจ การได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและเป็นมิตร จากนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนและพนักงาน มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น การร่วมกิจกรรมจัดงานแสดงของโรงเรียน การร่วมเล่นดนตรีของครูภายในโรงเรียน เป็นต้น การที่ได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสังคมการทำงานที่โรงเรียน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) แบ่งเป็น 1) การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ได้แก่ การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็น การมีอิสระในการวางแผนการสอน ได้รับความเคารพและการมีสิทธิ์ตัดสินใจเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน การได้รับการยกย่อมเชิดชูเมื่อมีผลงานการทำงานที่ดี เช่น การสอนและฝึกซ้อมนักเรียนจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ การยกย่องให้รางวัลครูดีเด่น เป็นต้น และ 2) การยอมรับในตนเอง ได้แก่ การได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนเองในการเล่นดนตรี การพัฒนาความสามารถด้านการสอน และการได้เรียนรู้พัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ครูดนตรีที่ประสบความสำเร็จในการเป็นครู คือ ผู้ที่มีความสุขและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความยินดีที่ได้เห็นนักเรียนมีความสุข มีพัฒนาการในการเรียน โดย Maslow ได้นิยามความต้องการลำดับขั้นสูงสุดนี้ว่า คือ ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดเท่าที่ตนเองสามารถทำได้

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นดังภาพที่ 5.1 ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ในช่วงแรก Maslow ได้อธิบายทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจนี้ว่า มนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตก่อนเป็นลำดับแรก จึงจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น โดย Maslow จัดกลุ่มความต้องการ 2 ขั้นแรก อันได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยมั่นคง เป็น ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) และจัดกลุ่มความต้องการด้านสังคมและความต้องการการยกย่อง เป็นความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) ในส่วนของความต้องการลำดับขั้นสูงสุดในการเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต คือ ความต้องการเติมเต็มชีวิต (Self-Fulfillment Needs) นอกจากนี้ Maslow ยังแบ่งความต้องการ 4 ขั้นแรกเป็นความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) กล่าวคือ มนุษย์จะมีแรงกระตุ้น แรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเมื่อความต้องการ 4 ขั้นแรกไม่ได้รับการตอบสนอง ทั้งนี้เมื่อมนุษย์ได้รับการเติมเต็มความต้องการในลำดับขั้นเหล่านี้แล้วการได้รับตอบสนองความต้องการในขั้นนี้จะมีแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมลดลง ในขณะที่ความต้องการในขั้นสูงสุดอันได้แก่ ความต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูง (Growth Needs) ที่เกิดขึ้นจากความต้องการภายในของมนุษย์ โดยความต้องการนี้จะยิ่งเสริมแรงกระตุ้นเพิ่มมากขึ้นเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการ (McLeod, 2018)

ทั้งนี้ Maslow ได้มีการศึกษาทฤษฎีอย่างต่อเนื่องและมีการอธิบายทฤษฎีนี้เพิ่มเติมในระยะเวลาต่อมาว่า ลำดับขั้นในทฤษฎีความต้องการนั้นไม่มีความตายตัว สามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายนอก และความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในบางคนความต้องการด้าน

การยกย่อง (Esteem Needs) อาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความต้องการการได้รับการยอมรับและต้องการการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ามากกว่าการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ความพอใจในแต่ละขั้นของมนุษย์อาจไม่จำเป็นต้องมีความสมบูรณ์ 100% ของความต้องการในแต่ละขั้นถึงจะทำให้ความต้องการในขั้นต่อไปปรากฏขึ้น นั่นคือมนุษย์อาจมีการข้ามขั้นความต้องการได้ถึงแม้ว่าความต้องการในลำดับก่อนหน้าจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ ซึ่งผลของงานวิจัยเรื่องการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ สามารถสรุปเป็นนัยยสำคัญเชิงทฤษฎีได้ดังนี้

**1) นิยามและคำจำกัดความของความต้องการและความพึงพอใจของครูดนตรีแต่ละคนไม่เหมือนกัน**

จากการผลการวิจัยเห็นได้ชัดว่า การมีรายได้ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการดำรงชีวิตนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับคนทุกคนในยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตามคำว่าเพียงพอของคนแต่ละคนนั้นคิดเป็นจำนวนเงินที่ไม่เท่ากัน เช่น ครูดนตรีที่ทำงานประจำและสอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมนั้นมีความคิดเห็นว่าหากประกอบอาชีพครูสอนดนตรีเพียงอย่างเดียว รายได้ที่หาได้นั้นยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ในขณะที่ครูดนตรีที่สอนดนตรีเป็นหลักมีความคิดเห็นว่ารายได้ที่ได้รับจากการสอนดนตรีนั้นมีเพียงพอที่ทำให้ชีวิตสามารถอยู่ได้ กล่าวได้ว่ารายได้ที่เพียงพอในการดำรงชีวิตขึ้นอยู่กับระดับการใช้ชีวิตของแต่ละคน บริบทสภาพแวดล้อม ครอบครัวและภาระความรับผิดชอบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูดนตรีเกือบร้อยละ 80 เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และร้อยละ 90 เป็นผู้ที่มีสถานภาพโสด จึงกล่าวได้ว่า ครูดนตรีที่อายุน้อยและยังไม่มีครอบครัวสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยรายได้จากการสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ในขณะที่ครูดนตรีที่เริ่มมีอายุมากขึ้นและมีภาระครอบครัวที่ต้องดูแลรับผิดชอบจะไม่สามารถพึ่งพารายได้จากการสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพียงอย่างเดียวได้ จึงทำให้ต้องหยุดสอน หรือลาออกจากการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพื่อประกอบอาชีพที่มีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เป็นต้น

ความต้องการและความพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้น ยังมีความแตกต่างกันไปตามทัศนคติการใช้ชีวิต พื้นฐานนิสัย ประสบการณ์และอาชีพของคนแต่ละคนอีกด้วย ซึ่งการบริหารครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ประกอบไปด้วยคนที่ทำอาชีพหลากหลาย ย่อมต้องตระหนักถึงความแตกต่างของมุมมองของครูที่แต่ละคนมีต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ครูดนตรีอาชีพอิสระ จะมีมุมมองต่อการทำงานที่โรงเรียนดนตรีว่าเป็นสถานที่ทำงานที่มีความมั่นคงเมื่อเปรียบเทียบกับที่ทำงานอื่น เนื่องจากรายได้ที่ได้รับสามารถคาดคะเนได้ และมีภาพลักษณ์ของการทำงานเป็นองค์กรมากกว่างานอิสระของตนเองที่อาจจะเป็นลักษณะของงานที่รับทำคนเดียว ตรงข้าม

กับครูที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ ที่มีมุมมองว่าการสอนดนตรีเป็นอาชีพเสริมที่ให้บรรยากาศของการทำงานที่ผ่อนคลาย มีกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานที่น้อยกว่างานประจำของตนเอง เป็นต้น

**2) ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบบางคนคือผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นต้นแล้ว และการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นการตอบสนองความต้องการของตนเองในลำดับขั้นอื่นที่สูงขึ้นไป**

ตามทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจ Maslow's Hierarchy of Need นั้นอยู่บนสมมติฐานว่ามนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตก่อนเป็นลำดับแรก จึงจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อีกนัยหนึ่ง คือ ครูจะมีแรงจูงใจในการสอน อยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหารและมีความก้าวหน้าในที่ทำงาน หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นพื้นฐานคือมีรายได้ที่เพียงพอและมีความมั่นคงในการทำงานแล้ว ซึ่งจากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ได้รับการตอบสนองความต้องการด้านรายได้และความมั่นคงอยู่แล้ว เช่น ครูดนตรีที่บ้านมีฐานะการเงินที่ดี ครูดนตรีกลุ่มอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ เป็นต้น และ 2) กลุ่มครูดนตรีที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ยังมีความรู้สึกว่างานที่ทำมีรายได้ที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและงานที่ทำไม่มีความมั่นคง แต่เนื่องจากงานสอนดนตรีให้ผลลัพธ์ที่เติมเต็มแรงจูงใจอื่น ๆ ในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป ครูดนตรีจึงยังมิได้มีความต้องการที่จะเปลี่ยนอาชีพหรือย้ายไปทำงานด้านอื่นที่มีความมั่นคงมากกว่าหรือให้ค่าตอบแทนที่มากกว่า อย่างไรก็ตามครูดนตรีกลุ่มหลังนี้จะให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน ความยุติธรรมและความเหมาะสมของค่าสอน รวมทั้งการใช้เวลาในการทำงานกลางของโรงเรียนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าครูกลุ่มแรก สอดคล้องกับข้อสรุปของ ทศพร จิรกิจวิบูลย์ (2558) ว่า พนักงานที่ครอบครัวมีฐานะดี ร่ำรวย อยู่แล้วการให้ค่าตอบแทนที่สูงอาจไม่สามารถเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคนนั้นได้อีก ในทางกลับกันพนักงานคนนั้นจะมีแรงจูงใจในลำดับที่สูงขึ้นเช่น การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับการย่องเป็นต้น ดังนั้นในองค์กรอาจมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเป็นปัจเจกบุคคลและพื้นฐานในชีวิตของพนักงาน ดังนั้นองค์กรที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในรอบด้านจะสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานครอบคลุมในทุกกลุ่มได้

**3) สำหรับครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ การได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นนั้น สามารถทดแทนความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าได้**

จากผลการวิจัยพบว่า ครูดนตรีหลายคนยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านปัจจัยพื้นฐาน (Basic Needs) อันได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย (รายได้) และความต้องการความปลอดภัยมั่นคง โดยเฉพาะครูดนตรีที่มีอายุมาก สอนดนตรีมานาน และเป็นครูที่สอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นอาชีพหลัก ยอมรับว่าตนเองนั้นมีรายได้ที่ไม่มาก มีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในหลายครั้งของช่วงชีวิต มีความรู้สึกและตระหนักดีว่าชีวิตตนเองนั้นยังไม่มีความมั่นคง เช่น ไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ไม่มีเงินเก็บและไม่มีทรัพย์สิน ไม่มีสวัสดิการ ไม่มีประกันชีวิตหรือประกันสุขภาพ อย่างไรก็ตาม ครูดนตรีกลุ่มนี้ก็ยังคงเลือกที่จะประกอบอาชีพเป็นครูสอนดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและยังคงมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อครูที่ดีอันเนื่องมากจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น เช่น การได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) โดยครูดนตรีกล่าวว่า การสอนดนตรีมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง เนื่องจากการสอนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นเป็นการสอนรูปแบบตัวต่อตัวและเป็นการสอนต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน นักเรียนบางคนเรียนดนตรีกับครูคนเดิมต่อเนื่องยาวนานมาเกิน 10 ปี จึงทำให้ครูและนักเรียนมีความสนิทสนม และผูกพันเปรียบเสมือนคนในครอบครัว ครูย่อมมีความรัก มีความเมตตาและมีความปรารถนาดีมอบให้กับลูกศิษย์ มีครูคนนึงถึงกับกล่าวไว้ในงานวิจัยนี้ว่า “อยากจะเลิกเป็นครูสอนดนตรีแล้วไปทำอาชีพอื่น แต่ยังเป็นห่วงและทิ้งลูกศิษย์ไม่ได้เพราะกลัวว่าลูกศิษย์จะเลือกเรียนดนตรีหากต้องเรียนกับครูคนอื่น” จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้นมีความลึกซึ้งและยังเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้ครูยังทำงานในวิชาชีพนี้แม้จะไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก็ตาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ในด้านความต้องการได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) จะเห็นได้ว่าครูดนตรีที่ความสามารถและมีเทคนิคในการถ่ายทอดที่ทำให้นักเรียนเข้าใจในเนื้อหา สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนมีความสุขและอยากที่จะเรียนดนตรี จะเป็นครูที่ได้เห็นผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นการที่นักเรียนมีความสุขในการมาเรียนหรือการที่นักเรียนมีพัฒนาการที่ดีในการเรียนดนตรี ซึ่งผลลัพธ์ของนักเรียนนี้ย่อมทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเอง (Self-Esteem) นอกจากนี้ครูดนตรีที่สอนเก่งและเข้ากับนักเรียนได้ดีมักจะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในและบอกต่อในกลุ่มผู้ปกครอง ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถและมักจะมีนักเรียนใหม่ได้รับการแนะนำมาให้เรียนด้วยอยู่เสมอ จึงทำให้ครูดนตรีที่เป็นครูที่ดีมีประสิทธิภาพมักจะมีจำนวนนักเรียนที่มากกว่าครูดนตรีคนอื่น ๆ

**4) ครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะต้องเป็นผู้ที่มี ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-Actualization) อันเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในลำดับขั้นความต้องการของ Maslow จึงจะเป็นผู้ที่ทำงานสอนดนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพนี้ได้ในระยะยาว**

จากผลงานวิจัยนี้พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดคือ ความภาคภูมิใจในอาชีพครู การเห็นนักเรียนมีความสุข มีพัฒนาการในการเรียน ความต้องการในการพัฒนาตนเองและได้รับยอมรับจากสังคมที่ทำงาน และความต้องการบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นผู้ที่มีความภาคภูมิใจในอาชีพครู มีความเป็นครูอาชีพที่มิได้เป็นเพียงผู้ที่มีอาชีพครูเพื่อหารายได้เสริมทำนั้น ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีความต้องการเห็นนักเรียนมีความสุข มีพัฒนาการในการเรียน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณความเป็นครู (Teacher Spiritual) จิตวิญญาณความเป็นครู คือ คุณลักษณะของครูที่มีความอุทิศตน ทุ่มเท เสียสละและมีความปรารถนาที่จะถ่ายทอดความรู้ อบรมสั่งสอน เพื่อให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต เป็นผู้ที่มีความศรัทธาและภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีการปฏิบัติตนที่มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (พระครูสังฆ รักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปัญโญ, พระครูโสภณพุทธิศาสตร์, พระครูโอภาส นนทกิตติ์, สมศักดิ์ บุญปู่ & พีรวัฒน์ ชัยสุข 2562) ทั้งนี้ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในงานนี้จะพบว่า ครูดนตรีที่มีสังคมการทำงานที่ดี โรงเรียนที่ทำงานอยู่มีการดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นของครู ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้บริหาร พนักงานธุรการของโรงเรียนและเพื่อนครูดนตรีคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูอยู่ด้วย กล่าวคือ มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความทุ่มเทและเต็มใจในการสอน และจะเป็นครูดนตรีที่มีความปรารถนาให้นักเรียนมีความสุขและประสบความสำเร็จในการเรียนด้วย สอดคล้องกับ ปิยะวัฒน์, ไชยยศ & ยุวรี (2560) ที่พบว่า ครูที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน จะเป็นครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง โดยจิตวิญญาณเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการหล่อหลอมของสภาพแวดล้อม ประสบการณ์ที่ได้รับ ความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับผู้คนและปัจจัยภายนอกต่าง ๆ กล่าวได้ว่า ไม่ว่าครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจะเริ่มต้นอาชีพนี้ด้วยเหตุผลใดก็ตาม แต่หากได้มีประสบการณ์การทำงานที่ดี อันได้แก่ มีความสัมพันธ์และความผูกพันกับนักเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรจูงใจ และมีแบบอย่างของผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อความเป็นครู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ครูผู้นั้นจะได้รับการโน้มน้าวให้จิตใจและอบรมบ่มนิสัยมี จิตวิญญาณความเป็นครู จึงเป็นข้อสรุปได้ว่าครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยส่วนมากมิได้ทำงานด้วยมีแรงจูงใจเป็นผลตอบแทนรูปแบบเงิน แต่ด้วยเพราะแรงจูงใจภายในอันเกิดจากการมี จิตวิญญาณความเป็นครู ที่มาเติมเต็มชีวิตความต้องการภายในจิตใจของตนเอง

**2.3 การบริหารผลตอบแทนที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

จากผลการวิจัยพบว่า ครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีความคิดเห็นว่ารายได้ที่ได้จากการสอนนั้นเป็นค่าตอบแทนที่ไม่สูงเมื่อเทียบกับวิชาความรู้และการทำงานของครูซึ่งมีทั้งงานในเวลาคือการสอนในห้องเรียนและงานนอกเวลาเรียน ได้แก่ การเตรียมการสอน การตรวจการบ้านของนักเรียน การตอบคำถามพูดคุยกับผู้ปกครอง เป็นต้น และมีความไม่แน่ใจว่าค่าตอบแทนรูปแบบเงินที่ได้เป็นอัตราที่เหมาะสมและยุติธรรม อย่างไรก็ตามการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ผลตอบแทนรูปแบบเงิน เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การให้โบนัส โดยมุ่งหวังให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านของการดำเนินธุรกิจและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อพฤติกรรมการทำงานของครู เห็นได้ชัดจากผลการวิจัยที่กล่าวถึงนโยบายการให้ค่าตอบแทนตามการวัดระดับความสามารถของครูดนตรี ที่ครูดนตรีบางกลุ่มมองว่าอาจไม่เหมาะสมและไม่มีความยุติธรรมเนื่องจากครูที่มีทักษะการปฏิบัติดนตรีได้ดีอาจไม่ใช่ผู้ที่มีทักษะด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ดีมากนัก การส่งเสริมครูดนตรีจำเป็นต้องส่งเสริมด้านจิตวิทยาการสอนและการสื่อสารควบคู่กันไปด้วย เช่นเดียวกับนโยบายการให้ค่าตอบแทนตามระดับของนักเรียน ซึ่งเป็นข้อกังวลใจของครูดนตรีในหลายคนว่า อาจทำให้มีการบังคับนักเรียนมากจนเกินไปหรือผลักดันให้นักเรียนมีผลงานไม่ว่าจะเป็นการสอบหรือการประดวกโดยที่นักเรียนยังไม่มีความพร้อม ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะทำให้นักเรียนเกิดความเครียดในการเรียน เกิดความท้อใจและอาจเลิกเรียนกลางคันได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Firestone (2014) ที่ได้กล่าวว่า การจูงใจครูด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของครูลดลง และอาจทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเป็นช่องว่างให้ครูทำผิดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ นอกจากนี้ Firestone (2014) ยังสนับสนุนการจูงใจครูด้วยการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำติชม การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ด้านสถานที่และอุปกรณ์การเรียน มากกว่าการใช้แรงจูงใจที่เป็นรูปแบบเงินหรือรางวัลเพื่อให้ครูทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจและส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ในด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงินที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูคือการที่โรงเรียนมีระบบการทำงานที่ดีและมีบุคลากรที่ทำงานอย่างมีความเป็นมืออาชีพ สามารถประสานงาน แก้ไขปัญหาได้ดี สื่อสารชัดเจน มีความเป็นมิตรกับลูกค้าและผู้ร่วมงาน เนื่องจากแรงจูงใจที่เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูดนตรีเลือกทำงานที่โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนอกเหนือจากความสำเร็จของนักเรียนและความสุขในการสอนก็คือ การที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีสังคมเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารที่เป็นมิตรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูดนตรีมีความต้องการเป็นที่ยอมรับและอยากให้โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของครู ปฏิบัติอย่างให้เกียรติและให้โอกาสครูในการทำงานส่วนกลางของโรงเรียนเพื่อให้ครูดนตรีมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล่าวได้ว่าแรงจูงใจทางด้านสังคมและการยอมรับเป็นสิ่งที่สามารถเติมเต็มจิตใจและเป็นผลตอบแทนที่มีคุณค่าสำหรับการทำงานในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่นอกเหนือไปจากแรงจูงใจด้านรายได้ หรือแรงจูงใจด้านความมั่นคงของการทำงาน อย่างไรก็ตามการชักชวนครูทำกิจกรรมร่วมกันกับโรงเรียนหรือการจัดอบรมต่าง ๆ โดยไม่มีค่าจ้างที่ให้ครูเข้าร่วมนั้นต้องคำนึงถึงอาชีพหลักของครูแต่ละคน เช่น ครูดนตรีที่มีอาชีพอิสระ ที่มีรายได้หลักขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงในการรับงานดังนั้นการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนหรือการเข้าร่วมการอบรมในบางครั้งอาจหมายถึงการที่ครูต้องสละรายรับจากงานอื่น ๆ ในช่วงเวลานั้นไป ซึ่งทำให้ครูมีความไม่สะดวกใจในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ไม่ได้รายได้หากเป็นเวลาที่ทับซ้อนกับการรับงานอื่น ในขณะที่ครูดนตรีที่เป็นข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ นั่นย่อมสามารถบริหารเวลาได้ดีกว่า เนื่องจากตารางเวลาการทำงานมีความแน่นอน จากผลการวิจัยยังพบว่า ครูกลุ่มอาชีพข้าราชการ/พนักงานประจำ/เจ้าของกิจการ มาสอนดนตรีด้วยแรงจูงใจด้านสังคมและบรรยากาศในการทำงาน จะเห็นได้จากการครูที่เรียนจบสาขาดนตรีโดยตรงแต่ปัจจุบันทำธุรกิจส่วนตัวกับครอบครัวหรือทำงานประจำอื่น เลือกมาสอนดนตรีในวันหยุดมิใช่เพื่อต้องการหารายได้เสริม แต่เพื่อเป็นการใช้เวลาว่างในการเล่นดนตรี สอนดนตรีอันเป็นการทำกิจกรรมที่ตนเองรักและเป็นการพาตนเองมาอยู่ในบรรยากาศสังคมคนที่เล่นดนตรี เพื่อความผ่อนคลายจากการทำงานอื่น ๆ เพื่อดำรงชีพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความเข้าใจคุณครูในแต่ละประเภทและวางนโยบายการบริหารการทำงานของครูดนตรีกลุ่มต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมด้วย

จากผลวิจัยพบว่ารูปแบบผลตอบแทนที่สามารถเติมเต็มความต้องการของครูดนตรีได้อีกประเภท คือ ผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการประกันต่าง ๆ โรงเรียนอาจพิจารณาการทำประกันสังคม ประกันกลุ่ม ประกันอุบัติเหตุ เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ครูในการปกป้องรักษาสุขภาพชีวิตของตนเอง หรือผลตอบแทนที่เป็นการส่งเสริมความมั่นคงในชีวิตให้แต่ครูดนตรี เช่น การรับรองความเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

พนักงาน การให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ จากโรงเรียนในรูปแบบของสวัสดิการพนักงาน อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2564 ซึ่งประเทศไทยรวมถึงประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในระดับรุนแรงที่ทำให้รัฐบาลมีคำสั่งให้โรงเรียนทุกประเภทต้องปิดดำเนินการชั่วคราวเพื่อยับยั้งและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค นโยบายการปิดกิจการนี้ส่งผลกระทบโดยตรงกับรายได้ของครูดนตรีที่ต้องว่างงานเป็นระยะเวลานาน นอกจากนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ยังได้ส่งผลไปยังกลุ่มอาชีพการท่องเที่ยว อาชีพนักดนตรี อาชีพอิสระต่าง ๆ อีกมากมาย จึงเป็นไปได้ว่าผลจากงานวิจัยนี้จะสะท้อนความคิดเห็นของครูดนตรีที่มีความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในการดำเนินชีวิตมากขึ้นกว่าในสถานการณปกติมาก ทั้งนี้นโยบายการจัดหาสวัสดิการของแต่ละโรงเรียนควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จำนวนพนักงาน รายได้และการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายของแต่ละโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าคุ้มค่าต่อการจูงใจและช่วยเหลือครูดนตรีให้ทำงานต่อได้ในระยะยาวหรือไม่ ในด้านของการให้สิทธิประโยชน์พนักงานนั้นโรงเรียนสามารถพิจารณาส่วนลดคอร์สเรียน การจัดอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือส่วนลดการซื้อเครื่องดนตรี อันเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้ที่ได้รับซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้สิ่งตอบแทนที่ไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการของครูดนตรี สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964, as cited in Yoes & Silverman, 2020) ที่กล่าวว่า บุคคลจะมีความพยายามและแรงจูงใจมากขึ้นเมื่อผลลัพธ์จากการทำงานนั้นสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าในชีวิต ในการบริหารผลตอบแทนของครูดนตรีผู้บริหารจึงควรรับฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจความต้องการครูแต่ละกลุ่มอาชีพและครูดนตรีในแต่ละวัยเพื่อจัดสรรผลตอบแทนให้ตรงกับสิ่งที่ครูดนตรีแต่ละคนเห็นคุณค่าอันจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจให้ครูดนตรีมีความพึงพอใจและทำงานสอนได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ตอนที่ 3 ข้อจำกัดของงานวิจัย**

งานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการที่เกิดจากกระบวนการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประการแรก คือ การเก็บข้อมูลใช้การสอบถามความคิดเห็นของครูดนตรีเป็นหลักด้วยการทำแบบสำรวจและสัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าคำตอบของครูดนตรีอาจไม่ตรงกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของครูด้วยการสังเกตชั้นเรียน การวัดประเมินการทำงานของครู หรือการเก็บข้อมูลจากพนักงานและผู้บริหารของโรงเรียนเพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมิได้เก็บข้อมูลพฤติกรรมในการทำงานของครูดนตรีรวมทั้งมิได้มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูที่ตอบแบบสอบถามนี้ ทำให้ผลของงานวิจัยนี้เป็นภาพความความคิดเห็นของครูดนตรีทั้งผู้ที่เป็นครูดนตรีที่มีคุณลักษณะตามที่โรงเรียนดนตรีต้องการและผู้ที่อาจจะมี

ประสิทธิภาพการทำงานที่มิได้เป็นที่น่าพึงพอใจนัก ประการที่สอง การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีอยู่บนสมมติฐานว่า ครูที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้นักเรียนมีผลลัพธ์ทางการเรียนที่ดี อย่างไรก็ตามในการบริหารผลตอบแทนให้ครูดนตรีควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่าผลตอบแทนลักษณะใดที่จะส่งผลกระตุ้นเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการทำงานของครู และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนดนตรีอย่างแท้จริง เช่น การบริหารผลตอบแทนอาจจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน เพื่อเป็นการผลักดันให้ครูทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความเคร่งครัดในกฎระเบียบ การบริหารจัดการ เป็นต้น

ข้อจำกัดประการที่สาม ได้แก่ งานวิจัยนี้จัดทำในช่วงที่สถานการณ์โลกและประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลต่อการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของผู้คนเป็นจำนวนมาก ทำให้รัฐบาลหลาย ๆ ประเทศรวมถึงรัฐบาลไทยต้องออกมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมและมีคำสั่งปิดกิจการที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรค ซึ่งหนึ่งในหลายกิจการนั้น คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งต้องปิดกิจการไปถึง 3 ครั้ง (คำสั่งปิดกิจการครั้งที่ 1: 18 มีนาคม 2563 – 30 มิถุนายน 2563 คำสั่งปิดกิจการครั้งที่ 2: 3 มกราคม 2564 – 31 มกราคม 2564 และคำสั่งปิดกิจการครั้งที่ 3 ตั้งแต่ 18 เมษายน 2564 เป็นต้นมาจนถึงช่วงเวลาที่ทำงานวิจัยนี้) ซึ่งการปิดกิจการชั่วคราวของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และการจ้างงานของครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่จะส่งผลต่อความคิดเห็นของครูดนตรีในงานวิจัยนี้ที่ต้องเผชิญปัญหาการขาดรายได้และความไม่มั่นคงในอาชีพ โดยความคิดเห็นของครูดนตรีอาจมีความแตกต่างออกไปในสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่ต่างกัน

Chulalongkorn University

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย**

**ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาวิจัยความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงานของครูดนตรีที่ทำงานในสถานที่และบริบทที่แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ เช่น ครูดนตรีโรงเรียนเอกชนนอกระบบในต่างจังหวัด ครูดนตรีที่สอนในโรงเรียนรัฐบาล ครูดนตรีที่สอนในโรงเรียนเอกชนในระบบ ครูดนตรีในโรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบอันจะเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกและจัดสรรทรัพยากรครูดนตรี รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับการเตรียมบุคคลากรทางด้านดนตรีศึกษาอีกด้วย

2. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการบริหารผลตอบแทนที่มีต่อพฤติกรรมในการทำงานของครู โดยสามารถทำเป็นงานวิจัยเชิงทดลองและพัฒนา โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การวัดผลการปฏิบัติงานของครูและการวัดผลการเรียนของนักเรียน เพื่อให้ทราบว่าการบริหารผลตอบแทนในรูปแบบใดที่จะส่งผลที่ดีในทางปฏิบัติและนำไปสู่คุณภาพในการศึกษาดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของครูดนตรีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ อันเป็นปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่นอกจากแรงจูงใจของครูดนตรี เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้มีข้อมูลที่มากขึ้นประกอบการบริหารจัดการผลตอบแทนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่ดีของครูดนตรี

**ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้**

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเข้าใจในความแตกต่างและความเป็นปัจเจกของครูแต่ละคน

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ควรมีความเข้าใจความแตกต่างและความเป็นปัจเจกบุคคลของครูแต่ละคน ทั้งครูที่มีอาชีพหลัก มีช่วงวัยที่ต่างกัน ซึ่งย่อมมีแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน โดยโรงเรียนต้องเลือกใช้ลักษณะผลตอบแทนที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูดนตรีได้ โดยต้องบริหารจัดการทั้งแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสร้างความภาคภูมิใจ การให้กำลังใจ การสร้างทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครูที่ดี มีการรับฟังความคิดเห็นของครู ช่วยเหลือและทำให้ครูดนตรีได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และควรที่จะให้การสนับสนุนส่งเสริมการทำงานโดยอำนวยความสะดวกและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการสอนให้ครู อันจะทำให้ครูทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจและส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการเรียนของนักเรียน

2. โรงเรียนควรความหยืดหยุ่นในการบริหารจัดการครูในแต่ละกรณี

การบริหารครูดนตรีในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องมีการทำข้อตกลงด้านเงื่อนไขและกฎระเบียบในการทำงานร่วมกับครูดนตรีที่ชัดเจนและมีความเป็นธรรมทั้งกับครูและโรงเรียน เช่น ข้อตกลงในการจ่ายค่าสอนในกรณีที่นักเรียนยกเลิกการเรียนกระทันหัน เป็นต้น โรงเรียนควรบริหารด้วยความเข้าใจในความแตกต่างของครูดนตรีแต่ละคนและอาจพิจารณาให้ความยืดหยุ่นได้เป็นบางกรณี เช่น การจัดประชุมครูในโรงเรียน การให้ครูมาร่วมงานคอนเสิร์ตที่มีนักเรียนของตนเองขึ้นแสดง ซึ่งครูบางคนอาจไม่สามารถร่วมกิจกรรมดังกล่าวได้เนื่องจากติดภาระกิจ

งานอื่น ซึ่งโรงเรียนย่อมไม่สามารถบังคับให้ครูทุกคนเข้าร่วมได้อันเนื่องมาจากเงื่อนไขในการจ้างงานที่มรใช่การจ้างประจำ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในลักษณะการจ้างงาน ข้อจำกัดและความต้องการของครูแต่ละคน และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางการศึกษาและทางธุรกิจที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนควรรับฟังความคิดเห็นของครูในการให้ข้อเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนยังคงต้องยึดมั่นในหลักการความถูกต้องและมีวิจารณญาณในการเลือกที่จะปรับเปลี่ยนระเบียบต่าง ๆ ตามความต้องครู

3. โรงเรียนต้องมีระบบการจัดการบริหารที่ดี มีความเป็นธรรมแก่ครูและนักเรียน

โรงเรียนต้องให้ความสำคัญในด้านระบบการบริหารจัดการ พนักงานธุรการต้องเป็นมิตร มีความรอบรู้ด้านดนตรี สามารให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้ครูและผู้ปกครองของนักเรียนด้วย จากผลวิจัยจะเห็นได้ว่า หากโรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ดี จะทำให้ครูดนตรีเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้เครื่องดนตรี และอุปกรณ์ดนตรีของโรงเรียนยังเป็นเรื่องสำคัญที่โรงเรียนควรรณรงค์ให้ทุกคนร่วมกันดูแลรักษา

4. การให้อิสระแก่ครูในการเลือกวิธีการสอนและเนื้อหาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนแต่ละคน

เนื่องจากโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีการจัดการบริหารเรื่องหลักสูตร เวลา การวัดประเมินที่ยืดหยุ่น ดังนั้นโรงเรียนแต่ละแห่งควรวางกรอบหลักสูตรการสอนเพื่อให้ครูสอนในสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามจุดเด่นของการเรียนแบบตัวต่อตัวในโรงเรียนเอกชนนอกระบบคือ การหรับวิธีการสอน ให้เหมาะสมกับผู้เรียน การปรับเนื้อตามที่นักเรียนสนใจ ดังนั้นโรงเรียนควรให้อิสระแก่ครูในการเลือกบทเพลงร่วมกับนักเรียน และเลือกวิธีการสอนที่เหมาะกับนักเรียนแต่ละคน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5. การสนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า ครูดนตรี ต้องการการยอมรับและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นโรงเรียนควรเป็นคนกลางในการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและมีความสบายใจรู้สึกเป็นบุคคลสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนยังควรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ครูได้ทำร่วมกันในโรงเรียนเพื่อทำความรู้จัก เกิดการสร้างเครือข่าย เกิดมิตรภาพและสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ เช่น การพาครูใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานไปแนะนำทำความรู้จักกับครูในโรงเรียน การรับประทานอาหารร่วมกัน พูดคุย การมีกิจกรรมร่วมกันนอกเวลางาน เช่น การไปดูหนัง การไปท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารและพนักงานต้องมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน มีความเป็นมิตร เป็นมืออาชีพ ให้ความช่วยเหลือแก่ครูดนตรีแต่ละคน

# บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

# ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ภาคผนวก ก**

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน
2. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**1. แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

| แบบสำรวจความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน |
|---|
| **ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Check List เลือกตอบ)** |
| **1.1 สถานะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**<br>**อายุ** ☐ ต่ำกว่า 18 ปี ☐ 18 - 24 ปี ☐ 25 - 30 ปี ☐ 31 – 35 ☐ 36 – 40 ☐ 40 – 45 ☐ 45 – 50 ☐ 50 ปีขึ้นไป<br>**เพศ** ☐ ชาย ☐ หญิง ☐ ไม่ระบุ **สถานภาพ** ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หย่า ☐ อื่นๆ<br>**ระดับการศึกษา** ☐ ต่ำกว่า ป.ตรี ☐ ระหว่างศึกษา ป.ตรี ☐ ป.ตรี ☐ ป.โท ☐ ป.เอก<br>**อาชีพหลักในปัจจุบัน** ☐ ครูสอนดนตรี ☐ นิสิต/นักศึกษา ☐ ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ ☐ พนักงานเอกชน ☐ อาชีพอิสระ ☐ เจ้าของกิจการ<br>**รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน** ☐ น้อยกว่า 10,000 บาท ☐ 10,000 – 30,000 บาท ☐ 30,000 – 50,000 บาท ☐ 50,000 บาท ขึ้นไป<br>**วิชาที่สอน** ☐ เปียโน ☐ ขับร้อง ☐ ไวโอลิน ☐ อูคูเลเล่ ☐ กีต้าร์อะคูสติก ☐ กีต้าร์คลาสสิค ☐ กีตาร์ไฟฟ้า ☐ กีต้าร์เบส<br>☐ กลองชุด ☐ แซกโซโฟน ☐ ทรัมเปต ☐ ฟลูต ☐ คลาริเนต<br>**สถานที่สอน** ☐ โรงเรียนระบบแฟรนไชส์ ☐ โรงเรียนดนตรีที่ไม่ใช่ระบบแฟรนไชส์ ☐ สตูดิโอ/สอนส่วนตัวตามบ้าน |
| **ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อผลตอบแทนจากการทำงาน** |

**2.1 โปรดเลือก ☑ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด**

| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| A1 | ค่าสอนต่อชั่วโมงที่ได้รับจากโรงเรียนดนตรี เหมาะสมยุติธรรม และทำให้ข้าพเจ้าเลือกจะทำงานสอนดนตรีไปเรื่อย ๆ | | | | | |
| A2 | หากมีโรงเรียนอื่นที่เสนอค่าสอนต่อชั่วโมงที่มากกว่า ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจย้ายที่สอนได้โดยไม่มีความลังเล | | | | | |
| A3 | การให้ค่าสอนตามระดับความสามารถของครู ทำให้ข้าพเจ้าอยากพัฒนาตัวเองและสอบวัดระดับตามเงื่อนไขของโรงเรียน เพื่อให้ได้ค่าสอนต่อชั่วโมงที่สูงขึ้น | | | | | |
| A4 | การให้ค่าสอนเพิ่มเมื่อสอนนักเรียนระดับสูง ทำให้ข้าพเจ้ามีความพยายามที่จะสอนและผลักดันให้นักเรียนมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น | | | | | |
| A5 | ข้าพเจ้ายินดีมาสอน แม้จะมีจำนวนนักเรียนน้อยและยังไม่คุ้มค่ากับการเดินทางและเวลา แต่เพื่อโอกาสในการทำงานด้านการสอนในอนาคต | | | | | |
| A6 | การประเมินผลงานและยกย่องครูจากผลการเรียนของนักเรียน เช่น รางวัลครูดีเด่น ครูยอดเยี่ยม เป็นสิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะทำให้นักเรียนมีผลงานมากขึ้น | | | | | |
| A7 | การได้ตำแหน่ง เช่น หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยครู วิทยากรอบรม หรืองานที่ได้ทำหน้าที่แทนผู้บริหาร ทำให้ข้าพเจ้าจะรู้สึกได้รับความไว้วางใจและได้รับการยอมรับในความสามารถ | | | | | |
| A8 | การที่โรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างให้เกียรติ เป็นมิตร มีความสำคัญต่อข้าพเจ้ามาก โดยข้าพเจ้าเลือกจะไม่ทำงานกับโรงเรียนที่ปฏิบัติต่อครูไม่ดีและทำให้ข้าพเจ้ามีความอึดอัดใจ แม้จะเป็นโรงเรียนที่ให้ค่าตอบแทนที่มากกว่าก็ตาม | | | | | |
| A9 | การตอบแทนครูเมื่อครูช่วยทำงานกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การเลี้ยงอาหาร ขนม น้ำ คำขอบคุณ การได้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งข้าพเจ้ายอมรับได้ที่จะทำให้ช่วยงานของโรงเรียนแม้จะไม่มีค่าจ้างที่เป็นเงินก็ตาม | | | | | |
| A10 | การจัดอบรม และ Workshop ต่าง ๆ ของสถาบัน เป็นสิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะเลือกทำงานกับโรงเรียนดนตรีมากกว่าการสอนนักเรียนตามบ้าน และข้าพเจ้าจะพยายามเข้าร่วมการอบรมที่เป็นประโยชน์ทุกงานที่เข้าได้ | | | | | |
| A11 | โรงเรียนดนตรีที่มีสวัสดิการ เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม ให้กับครู มีส่วนทำให้ข้าพเจ้าเลือกที่จะทำงานในโรงเรียนนั้น | | | | | |
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A12 | สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ส่วนลดคอร์สเรียน ส่วนลดในการซื้อเครื่องดนตรี ส่วนลดร้านอาหาร ท่องเที่ยว บัตรคอนเสิร์ต ตั๋วหนัง เป็นสิ่งที่มีส่วนจะทำให้ข้าพเจ้าเลือกสอนโรงเรียนที่ให้สิทธิประโยชน์นี้มากกว่าที่อื่น | | | | | |
| B1 | ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำและได้รับคำปรึกษาจากผู้บริหาร พนักงานและครูคนอื่น ๆ ในการทำงาน | | | | | |
| B2 | ข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้บริหาร พนักงานและครูคนอื่น ๆ | | | | | |
| B3 | ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องและยอมรับในความสามารถ รวมทั้งได้รับการปฏิบัติอย่างดีจากผู้ปกครองและนักเรียน | | | | | |
| B4 | ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงานและมีความสบายใจในการทำงาน เช่น อิสระในการวางแผนการสอน การวางเป้าหมายการเรียนร่วมกับนักเรียน การเลือกวิธีการสอนนักเรียนแต่ละคน | | | | | |
| B5 | ข้าพเจ้ามีสังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน มีบรรยากาศที่สนุกสนานสบายใจในการทำงาน | | | | | |
| B6 | ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพด้านการสอน และการทำงานต่าง ๆ จากการทำงานในปัจจุบัน | | | | | |
| B7 | ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะดนตรี | | | | | |
| B8 | ข้าพเจ้าได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการทางการเรียนของนักเรียน | | | | | |
| B9 | ข้าพเจ้ามีความสนิทสนมกับนักเรียน และนักเรียนที่มาเรียนกับข้าพเจ้ามีความสุข | | | | | |

**2.2 โปรดเรียงลำดับ 1 - 5 ผลตอบแทนที่คิดว่ามีความสำคัญ จำเป็นและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดย 1 คือสำคัญที่สุด / 5 คือสำคัญน้อยที่สุด**

| **1.** | **ผลตอบแทนจากการทำงาน (รูปแบบการเงิน)** | **อันดับความสำคัญ** |
|---|---|---|
| 1.1 | การปรับค่าสอนขึ้นตามระดับของครู | |
| 1.2 | การปรับค่าสอนตามระดับของนักเรียน | |
| 1.3 | ค่าตอบแทนพิเศษเมื่อมีผลงาน เช่น สอบ ประกวด | |
| 1.4 | ค่าตอบแทนพิเศษเมื่อช่วยกิจกรรมของโรงเรียน | |
| 1.5 | ค่าเดินทางและค่าสอนขั้นต่ำต่อวัน เฉพาะกรณีเดินทางไกลหรือนักเรียนน้อย | |
| **2.** | **ผลตอบแทนจากการทำงาน (ไม่ใช่รูปแบบการเงิน)** | |
| 2.1 | การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ เช่น ครูดีเด่น | |
| 2.2 | การมอบหมายตำแหน่งต่างงาน ๆ เช่น หัวหน้าภาควิชา | |
| 2.3 | การให้เกียรติ เป็นมิตร ช่วยเหลือในการทำงาน | |
| 2.4 | การยกย่องชื่นชมจากผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน | |
| 2.5 | การเลี้ยงอาหาร ขนม น้ำ แจกเสื้อ ของขวัญ | |
| **3.** | **ผลตอบแทนในด้านสวัสดิการอื่น ๆ** | **อันดับความสำคัญ** |
| 3.1 | การอบรม และ Workshop พัฒนาตนเอง | |
| 3.2 | สวัสดิการ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม | |
| 3.3 | ส่วนลดคอร์สเรียน สำหรับครูและครอบครัว | |
| 3.4 | ส่วนลดซื้อเครื่องดนตรี หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี | |
| 3.5 | ส่วนลดอื่น ๆ เช่น โรงแรม สถานที่ท่องเที่ยว ร้านค้าและร้านอาหาร บัตรคอนเสิร์ต การแสดง ตั๋วหนัง | |
| 3.6 | การอบรม และ Workshop พัฒนาตนเอง | |
| 3.7 | สวัสดิการ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันสังคม | |
| **4.** | **ผลตอบแทนภายใน** | **อันดับความสำคัญ** |
| 4.1 | การได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาในการสอนจากผู้บริหารและครูในโรงเรียน | |
| 4.2 | การได้รับการยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพแล้วให้เกียรติ จากผู้บริหารพนักงานและครูในโรงเรียน | |
| 4.3 | การได้รับการยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพและให้เกียรติจากผู้ปกครองและนักเรียน | |
| 4.4 | การได้รับอิสระในการวางแผนการสอน | |
| 4.5 | การมีสังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน | |
| 4.6 | การได้พัฒนาความสามารถด้านการสอน | |
| 4.7 | การได้พัฒนาทักษะทางดนตรี | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.8 | การได้เห็นผลลัพธ์ พัฒนาการทางการเรียนของนักเรียน | | | | | |
| 4.9 | การที่นักเรียนมีความสุขกับการมาเรียน และได้มีความสนิทสนมกับนักเรียน | | | | | |
| **ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน** (เลือก ☑ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด) | | | | | | |
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| C1 | ข้าพเจ้ามีความจำเป็นต้องพึ่งพารายได้จากการสอนดนตรีในการดำรงชีวิต | | | | | |
| C2 | รายได้จากการสอนดนตรีในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าใช้ชีวิตได้ดีขึ้น | | | | | |
| C3 | รายได้จากการสอนดนตรีช่วยให้ข้าพเจ้ามีเงินออมสำหรับใช้ในยามฉุกเฉิน | | | | | |
| C4 | ข้าพเจ้าพร้อมจะเปลี่ยนงานไปทำอาชีพที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนดนตรี หากเป็นงานที่ได้รายได้ที่มากขึ้น | | | | | |
| C5 | ข้าพเจ้าเลือกสอนดนตรี เพราะเป็นงานที่มีรายได้แน่นอนมั่นคง | | | | | |
| C6 | ข้าพเจ้าเลือกสถานที่ทำงานมีความมั่นคง น่าเชื่อถือ มากกว่าที่ ๆ ให้ค่าตอบแทนสูงเพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีความมั่นคง | | | | | |
| C7 | ข้าพเจ้าคิดว่าอาชีพครูสอนดนตรี ทำให้ข้าพเจ้ามีความปลอดภัยในด้านการเงิน เพราะใช้วิชาชีพหาเงินได้ไม่ว่าอยู่ที่ไหน | | | | | |
| C8 | ข้าพเจ้ารู้มีความสุขเมื่อได้มาสอนดนตรี เพราะข้าพเจ้ารักในดนตรีและการสอน | | | | | |
| C9 | ข้าพเจ้าชอบบรรยากาศการทำงานที่โรงเรียนดนตรี เพราะเป็นที่ที่มีความสนุกสนาน เป็นมิตร ช่วยเหลือกันและกัน | | | | | |
| C10 | ข้าพเจ้ารู้สึกผ่อนคลายเมื่อได้อยู่กับนักเรียน และมีความสุขเมื่อได้พบเจอนักเรียนและผู้ปกครอง | | | | | |
| C11 | ข้าพรู้สึกว่าสังคมการทำงานที่โรงเรียนดนตรี มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีความยุติธรรมและมีระบบการทำงานที่ดี | | | | | |
| C12 | ข้าพเจ้าต้องการเป็นนักดนตรีที่เก่งขึ้น และการสอนดนตรีเป็นการช่วยพัฒนาทักษะอย่างหนึ่ง | | | | | |
| C13 | ข้าพเจ้าต้องการพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ เช่น การสื่อสาร การถ่ายทอดและการเข้าสังคม จากการทำงานสอนดนตรี | | | | | |
| C14 | คนในครอบครัวและคนรอบข้างของข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ข้าพเจ้าได้ทำอาชีพครู | | | | | |
| C15 | การที่ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในการเรียนดนตรีเป็นความภาคภูมิใจของข้าพเจ้า | | | | | |
| C16 | ข้าพเจ้าอยากเป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนในการเล่นดนตรี | | | | | |
| C17 | ข้าพเจ้ามีความใฝ่ฝันมาตลอดที่จะเป็นครูสอนดนตรี เพราะเป็นการทำในสิ่งที่ข้าพเจ้ารัก | | | | | |

**2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน**

**ตอนที่ 1 ความความพึงพอใจ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการทำงาน**

1. จุดเริ่มต้นในการสอนดนตรีคืออะไร เพราะเหตุใดจึงเลือกอาชีพครูสอนดนตรี

   .....

   .....

2. นิยาม ครูดนตรีที่ดี เป็นอย่างไร

   .....

   .....

3. ท่านมีความคิดเห็น ความพึงใจและข้อเสนอแนะต่อผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบเงิน อย่างไร

   .....

   .....

4. ท่านมีความคิดเห็น ความพึงใจและข้อเสนอแนะต่อผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบเงิน อย่างไร

   .....

   .....

5. ท่านมีความคิดเห็น ความพึงใจและข้อเสนอแนะต่อสวัสดิการและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ในการทำงาน อย่างไร

   .....

   .....

6. ท่านมีความคิดเห็น ความพึงใจและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติจากผู้ร่วมงาน ในด้านการให้คำแนะนำและคำชม การยอมรับและยกย่อง การให้ความเชื่อมั่นและให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน อย่างไร

   6.1 การปฏิบัติจากผู้บริหาร พนักงานและครูคนอื่น ๆ

   .....

   .....

   6.2 การปฏิบัติจากผู้ปกครองและนักเรียน

   .....

   .....

   6.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ด้านการสอน

   .....

   .....

**ตอนที่ 2 แรงจูงใจ แนวคิดและความคาดหวังในการทำงาน**

1. แรงจูงใจในการทำงานสอนดนตรีของท่านคืออะไร

.....

.....

2. ปัจจัยในการเลือกโรงเรียนดนตรีที่เข้าทำงานด้วย

.....

.....

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เช่น ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ที่จะทำให้ท่านมีกำลังใจในการสอนมากขึ้น ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ที่จะทำให้ท่านทำงานอย่างตั้งใจและทุ่มเทมากยิ่งขึ้น**

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก ข**

**รายนามผู้ที่เกี่ยวข้อง**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# รายนามผู้ที่เกี่ยวข้อง

## 1. คณาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์

| | |
|---|---|
| **ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รังสิพันธุ์ แข็งขัน |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก** | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนีญา อุทัยสุข |
| **คณะกรรมการภายนอก** | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ตระการรุ่ง |

## 2. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ บริบูรณ์วิรีย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา ภาควิชาศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. คุณสุชาติ เดชดี ผู้จัดการฝ่ายวิชาการ สถาบันดนตรีเคพีเอ็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

**ภาคผนวก ค**

**ประกาศกรุงเทพมหานครเรื่องสั่งปิดสถานที่ชั่วคราว**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประกาศกรุงเทพมหานคร
เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว (ฉบับที่ ๒๔)

---

ตามที่ได้มีประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว (ฉบับที่ ๒๓) ลงวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๔ นั้น

เนื่องจากข้อกำหนดออกตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ (ฉบับที่ ๒๐) ลงวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๖๔ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๔ ได้กำหนดพื้นที่ควบคุมสูงสุดจำนวน ๑๘ จังหวัด ซึ่งมีกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุด โดยกำหนดมาตรการควบคุมที่จำเป็นอย่างเร่งด่วน สำหรับสถานที่ กิจการ หรือกิจกรรม เพื่อให้สามารถเปิดดำเนินการได้ภายใต้เงื่อนไข เงื่อนเวลา การจัดระบบและระเบียบ รวมทั้งมาตรการป้องกันโรคที่ทางราชการกำหนด

ดังนั้น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดดังกล่าวในการป้องกันและควบคุมโรค อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๕ (๑) แห่งพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับข้อกำหนดออกตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ (ฉบับที่ ๑๖) ลงวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๔ (ฉบับที่ ๑๙) ลงวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๔ และ (ฉบับที่ ๒๐) ลงวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๖๔ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการโรคติดต่อกรุงเทพมหานคร ตามมติที่ประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๖๔ จึงมีประกาศดังต่อไปนี้

๑. ให้ปิดสถานที่เพิ่มเติมดังต่อไปนี้

อาคารสถานที่ของโรงเรียน สถาบันกวดวิชา และสถาบันการศึกษาทุกประเภท ห้ามใช้เพื่อจัดการเรียน การสอน การสอบ การฝึกอบรม หรือการทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนมาก โดยให้สามารถทำกิจกรรมดังต่อไปนี้ได้

(๑) เป็นการใช้เป็นที่เอกเทศตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ หรือการใช้เป็นสถานที่เพื่อให้ความช่วยเหลืออุปการะ

(๒) เป็นการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเพื่อการสื่อสารแบบทางไกลหรือด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

(๓) เป็นการใช้อาคารหรือสถานที่เพื่อให้ความช่วยเหลือ สงเคราะห์ อุปถัมภ์ หรือให้การอุปการะแก่บุคคล

(๔) เป็นการจัดกิจกรรมของทางราชการหรือกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

๒. ให้คำสั่งปิดสถานที่ดังต่อไปนี้ยังคงมีผลบังคับใช้ต่อไป เพื่อประเมินสถานการณ์และดำเนินการตามมาตรการหรือแนวทางปฏิบัติที่นายกรัฐมนตรีกำหนด

๒.๑ สถานที่ตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว (ฉบับที่ ๒๓) ลงวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๔ ได้แก่ สถานบริการ สถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายสถานบริการ สถานบันเทิง ผับ บาร์ คาราโอเกะ สถานประกอบกิจการอาบน้ำ สถานประกอบกิจการอาบอบนวด หรือสถานที่อื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน

๒.๒ สถานที่..

๒.๒ สถานที่ตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว (ฉบับที่ ๒๐) ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ได้แก่

(๑) สนามชนไก่ และสนามซ้อมชนไก่

(๒) สนามชนโค สนามกัดปลา หรือสนามแข่งขันอื่นในลักษณะทำนองเดียวกัน

๓. มาตรการควบคุมแบบบูรณาการ

๓.๑ ร้านอาหารหรือเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ รถเข็น หาบเร่ แผงลอย ภัตตาคาร สวนอาหาร ศูนย์อาหาร โรงอาหาร ซึ่งไม่รวมถึงสถานบริการ ผับ บาร์ ให้เปิดดำเนินการได้และสามารถบริโภคในร้านได้จนถึงเวลา ๒๑.๐๐ นาฬิกา และให้จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มได้จนถึงเวลา ๒๓.๐๐ นาฬิกา ในลักษณะของการนำไปบริโภคที่อื่น ห้ามการบริโภคสุราและเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ในร้าน โดยดำเนินการจัดระเบียบการเข้าใช้บริการ จำกัดจำนวนผู้นั่งบริโภคในร้าน และการจัดสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันควบคุมโรคเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรค

๓.๒ ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า คอมมูนิตี้มอลล์ หรือสถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายกัน ให้เปิดดำเนินการได้ตามเวลาปกติของสถานที่นั้น ๆ จนถึงเวลา ๒๑.๐๐ นาฬิกา โดยให้จำกัดจำนวนผู้ใช้บริการ และงดเว้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ยกเว้นส่วนที่เป็นตู้เกม เครื่องเล่น ร้านเกมและสวนสนุก ให้งดการให้บริการ

๓.๓ ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต ตลาดนัดกลางคืน ตลาดโต้รุ่ง ถนนคนเดิน ให้เปิดดำเนินการได้ตามเวลาปกติของสถานที่นั้น ๆ แต่ไม่เกินเวลา ๒๓.๐๐ นาฬิกา

สำหรับร้านหรือสถานที่ตามวรรคหนึ่งซึ่งตามปกติเปิดให้บริการตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง ให้เริ่มเปิดดำเนินการได้ในเวลา ๐๔.๐๐ นาฬิกา

๓.๔ สนามกีฬาหรือสถานที่เพื่อการออกกำลังกาย ยิม ฟิตเนส สามารถเปิดให้บริการได้ไม่เกิน ๒๑.๐๐ นาฬิกา และสามารถจัดการแข่งขันกีฬาได้โดยจำกัดจำนวนผู้ชมในสนาม

๓.๕ การจัดกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่โรค เช่น การประชุม การสัมมนา การจัดเลี้ยง การแจกจ่ายอาหารหรือสิ่งของต่าง ๆ ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ให้ดำเนินการโดยจำกัดจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่เกิน ๕๐ คน กรณีเกิน ๕๐ คน แต่ไม่เกิน ๑,๐๐๐ คนให้ขออนุญาตโดยยื่นแผนการจัดงานและมาตรการควบคุมโรคต่อสำนักงานเขตพื้นที่ก่อนจัดงาน กรณีเกิน ๑,๐๐๐ คน ให้ขออนุญาตโดยยื่นแผนการจัดงานและมาตรการควบคุมโรคต่อสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ก่อนจัดงาน เว้นแต่เป็นการดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐ หรือเป็นกิจกรรมในพื้นที่ที่กำหนดให้เป็นสถานที่กักกันโรค โดยดำเนินการตามมาตรการป้องกันควบคุมโรคเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรค

ผู้ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามอาจมีความผิดตามมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และอาจมีความผิดตามมาตรา ๑๘ แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี หรือปรับไม่เกินสี่หมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

กรณีประกาศกรุงเทพมหานครฉบับใด ขัดหรือแย้งกับประกาศกรุงเทพมหานครฉบับนี้ ให้บังคับตามประกาศกรุงเทพมหานครฉบับนี้

อนึ่ง...

อนึ่ง เนื่องจากเป็นกรณีที่มีความจำเป็นรีบด่วนหากปล่อยให้เนิ่นช้าไปจะก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างร้ายแรงแก่สาธารณชนหรือกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ จึงไม่อาจให้คู่กรณีใช้สิทธิโต้แย้ง ตามมาตรา ๓๐ วรรคสอง (๑) แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๔ เป็นต้นไป จนกว่าจะมีประกาศเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔

พลตำรวจเอก

(อัศวิน ขวัญเมือง)

ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

# ประวัติผู้เขียน

| | |
|---|---|
| **ชื่อ-สกุล** | พรรณพัชร กฤษณ์เพ็ชร์ |
| **วัน เดือน ปี เกิด** | 24 มิถุนายน 2529 |
| **สถานที่เกิด** | กรุงเทพมหานคร |
| **วุฒิการศึกษา** | - สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา เศรษฐศาสตร์ หลักสูตรนานาชาติ เกียรตินิยมอันดับ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>- ปริญญาโท Masters of International Economics and Finance, University of Queensland, Australia<br>- เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีศึกษา ภาควิชาศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| **ที่อยู่ปัจจุบัน** | 98/34 ซอย ลาดพร้าว 35 แขวงจันทรเกษม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 |
| **ผลงานตีพิมพ์** | 1. การนำเสนอผลงานงานวิชาการ การประชุมวิชาการนานาชาติ สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา IS THE VIRTUAL REAL?: Musical Communities in the 21st Century 24th August – 30th August 2020<br>Teaching Music Online: Lessons Learned from Covid-19 Lockdown<br>2. ผลงานตีพิมพ์บทความวิจัย วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 เรื่อง ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการเรียนดนตรีในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ กรณีศึกษา สถาบันดนตรีเคพีเอ็น แจส เออร์เบิร์น ศรีนครินทร์ |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University