

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 72 คน บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 401 คน บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 401 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 874 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2557.)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน (Yamane, 1960 : 1088 อ้างในสุวิมล ตีรกานันท์, 2542 : 154-157) ตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้บริหาร 47 คน บุคลากรสายวิชาการ 131 บุคลากรสายสนับสนุน 131 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 309 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 3 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ชุดที่ 2 สำหรับพนักงานสายวิชาการ และชุดที่ 3 สำหรับพนักงานสายสนับสนุน แต่ละชุดแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่จำเป็นต้องมี กับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมี

ลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ตาม คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย กอง ต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวนทั้งหมด 309 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนในระยะเวลาที่กำหนดและเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 309 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นค่าความถี่และอัตราส่วนร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นั้น วิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

สรุปผลการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นต้องมีกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มีข้อสรุป ดังนี้

1.1 สมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นต้องมี

(1) ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.59) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (4.75) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ปฏิบัติตนตาม

ระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย 2) ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม
3) ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.46) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ (4.51) โดยมี 3 ประเด็นที่มีค่ามากไปหาน้อยตามลำดับคือ 1) มีวิสัยทัศน์ เข้าใจแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย 2) นำวิสัยทัศน์มากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการทำงาน 3) มีผลงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ ตามลำดับ

(2) สายวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.73) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) มีความรักดีต่อองค์กร 2) ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3) ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายวิชาการที่จำเป็นต้องมี ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.75) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ 1) สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้เรียน 2) ติดตามให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนได้ และใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ

(3) สายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต้องมี ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.56) ด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (4.59) และมีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม 2) ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย 3) ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายสนับสนุนที่จำเป็นต้องมี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.37) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านจิตบริการ (4.52) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) สามารถให้บริการผู้ที่รับบริการต้องการได้อย่างเต็มใจ 2) ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้ 3) สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ตามลำดับ

1.2 สมรรถนะบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(1) ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.76) ปัจจุบันด้านสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (3.99) มีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของ

มหาวิทยาลัย 2) ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม 3) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารปัจจุบัน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.50) โดยด้านที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ (3.60) มีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด 2) ตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและรับผิดชอบการตัดสินใจ 3) โน้มน้าว นำพาให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้ ตามลำดับ

(2) สายวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.05) โดยด้านที่มีค่าสูงสุดคือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม และมีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย 2) ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม 3) ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายวิชาการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2.95) โดยด้านที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการวางแผนการจัดการเรียนการสอน มีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) มีการวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา 2) พัฒนาเนื้อหา รูปแบบที่เหมาะสมกับธรรมชาติ/บริบท ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี 3) จัดการเรียนการสอนได้ตามแผน ตามลำดับ

(3) สายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.43) โดยด้านที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม มีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม 2) ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3) ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) โดยด้านที่มีค่าสูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบต่อ มีประเด็นที่มีค่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ 1) รับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ 2) มีความรู้และสามารถทำงานได้ตามแนวทางที่กำหนด 3) นำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 มีข้อสรุปที่เป็นสาระสำคัญและการวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบจำลอง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้ ดังนี้

2.1 สมรรถนะบุคลากรที่ต้องมีการพัฒนา

(1) ผู้บริหาร เปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (0.83) โดยด้านที่อาจมีการดำเนินการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประเด็นพิจารณาตาม 3 ลำดับแรกคือ 1) ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน 2) ทำงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ 3) สร้างสรรค์และพัฒนาผลงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ตามลำดับ

จากการเปรียบเทียบกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (0.96) โดยด้านที่มีค่ามากที่สุดในกลุ่ม คือ ด้านการวางแผน (1.20) โดยประเด็นที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ คือ 1) การรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนงาน 2) สามารถนำแผนสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้ 3) ประเมินและปรับปรุงแผนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) สายวิชาการ เปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.68) โดยด้านที่มีค่ามากที่สุดในกลุ่ม คือ ด้านทีมงานและเครือข่าย และด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ระดับน้อยที่สุด (1.72) โดยประเด็นที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ ใน 3 อันดับแรก คือ 1) ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร 2) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น และปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร 3) สร้างเครือข่ายการทำงานให้งานประสบผลสำเร็จ ตามลำดับ

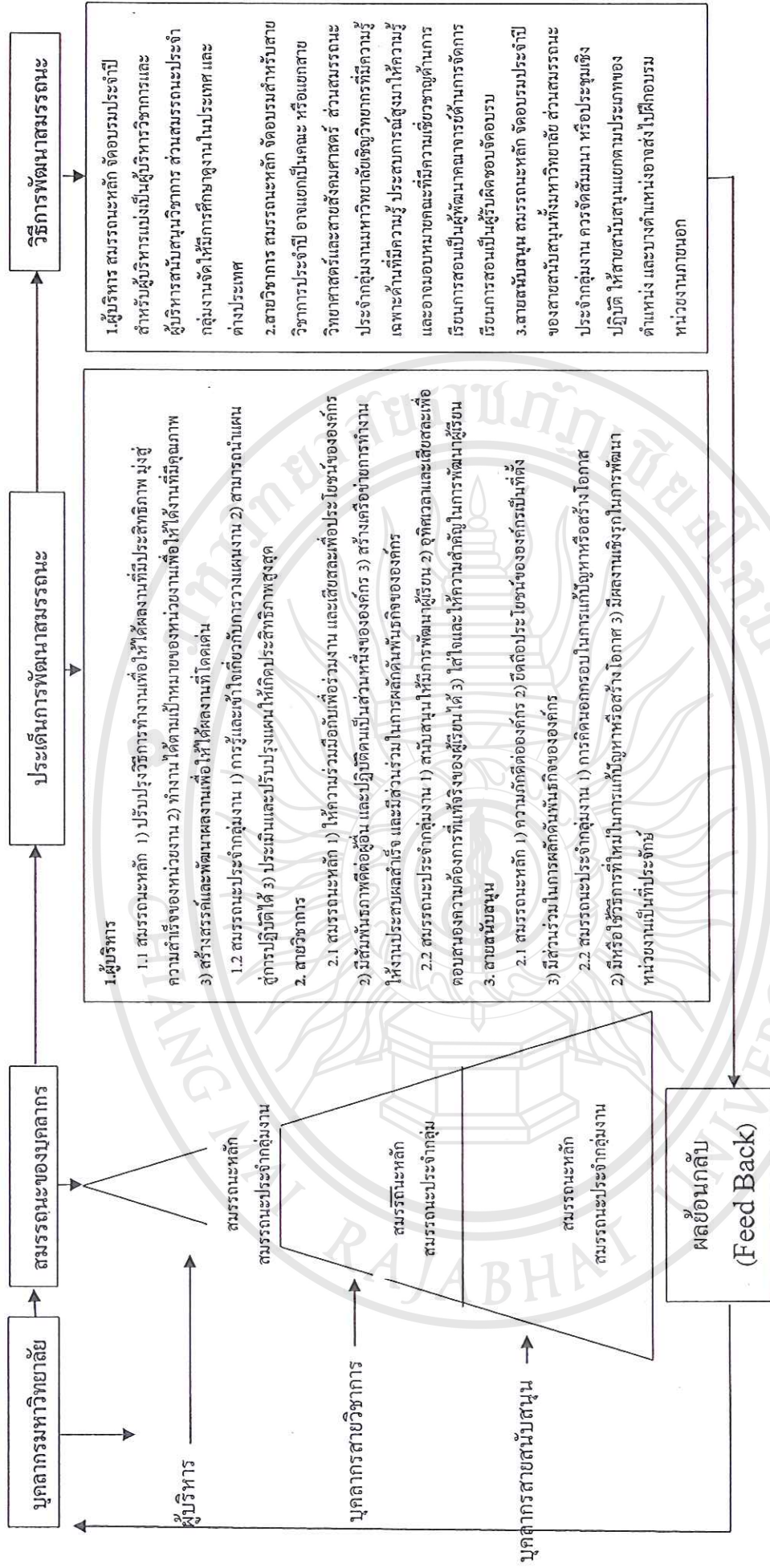
ส่วนการเปรียบเทียบกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.80) ด้านที่มีค่ามากที่สุดในกลุ่ม คือ ด้านการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (1.87) โดยประเด็นที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ ใน 3 อันดับแรก คือ 1) สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้เรียน 2) อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนได้ 3) ใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ

(3) สายสนับสนุน เปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมียกกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.13) โดยด้านที่มีค่ามากที่สุดในกลุ่ม คือ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยประเด็นที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่นๆ ใน 3 ลำดับแรก คือ 1) ความภักดีต่อองค์กร 2) ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง 3) มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จากผลการเปรียบเทียบในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.16) โดยด้านที่มีค่ามากที่สุดในกลุ่ม คือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก (1.29) โดยประเด็นที่อาจมีการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก่อนด้านอื่น ๆ ใน 3 อันดับแรก คือ 1) การคิดนอกกรอบในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาส 2) มีหรือใช้วิธีการที่ใหม่ในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาส 3) มีผลงานเชิงรุกในการพัฒนาหน่วยงานเป็นที่ประจักษ์

2.2 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

จากการเปรียบเทียบ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานในปัจจุบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาในระดับน้อยที่สุดทุกด้าน แต่หลักในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีการบริหารจัดการเป็นแบบระบบราชการ มีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ มีการกำหนดตำแหน่งงาน และการลำดับขั้นของตำแหน่งให้มีลักษณะคล้ายรูปพีระมิด (Pyramid) โดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่เบื้องบนของพีระมิด และตามด้วยผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่รอง ๆ ลงมาตามลำดับขั้นไปจนถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับล่างสุดขององค์กร จากสายการบังคับบัญชาจะทำให้สามารถมองเห็นถึงลักษณะ โครงสร้างทางอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรได้ว่า ประกอบไปด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตำแหน่ง อะไรบ้าง ตำแหน่งไหนอยู่ในระดับใด มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ บังคับบัญชาใครได้บ้าง อย่างไร นอกจากนี้ การที่ต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชา ยังเป็นการจัดการแสดงให้เห็นถึงช่องทางเดินของข่าวสารข้อมูล และอำนาจของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน การจัดองค์การและการบริหารงาน มีการกำหนดตำแหน่งงานและจัดลำดับขั้นของตำแหน่ง มีการแยกบุคคลที่เป็นผู้บริหารและปฏิบัติงานออกจากกัน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ อำนาจหน้าที่ ระเบียบกฎเกณฑ์การทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนต้องทำตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ การทำงานมีลักษณะของความเป็นทางการคือทำเป็นลายลักษณ์อักษร (Max Weber, 1947 : 331) การพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผลการวิจัยได้ชี้ชัดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่ควรดำเนินการดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ ได้พบประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นต้องมี

1.1 ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต้องมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.59) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.75) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รองลงมา คือ ปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับอาจกล่าวได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหาร โดยระบบคุณธรรม (Merit System) ถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐทั้งระบบเนื่องจากมีแนวคิดว่าคุณสมบัติขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความเสมอภาคในโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงแห่งอาชีพ และหลักแห่งความเป็นกลางทางการเมืองและสอดคล้องกับ ข้าราชการดี คงคาสวัสดิ์ (2548, อ้างถึงในเจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม, 2553 : 20) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งในองค์การจะต้องมี 2) สมรรถนะอื่น ๆ หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไป แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะย่อยได้ดังนี้ 2.1) สมรรถนะที่ควรจะมีเฉพาะในตำแหน่งนั้น ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพเทคนิค และสมรรถนะในสายงาน 2.2) สมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัติที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ 2.3) สมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมี พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.46) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด (4.51) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์ เข้าใจแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย รองลงมาคือ นำวิสัยทัศน์มากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการทำงาน มีผลงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ มีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้รู้และเข้าใจได้ ตามลำดับ นั้นอาจ

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร ประสานภารกิจของบุคคลในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นผู้แก้ปัญหา อุปสรรค ขจัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2549 : 38) กล่าวว่า ทุกตำแหน่งของบุคคลในองค์กรทุกคนจะต้องประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหาร คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 สายวิชาการ พบว่า สายวิชาการที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต้องมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.73) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (4.76) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ มีความภักดีต่อองค์กร รองลงมา คือ ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร และเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าสายวิชาการ คือผู้ที่ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของฐิระ ประวาลพฤษย์ (2538 : 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญแม้้องค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจมีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือองค์กรแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายวิชาการที่จำเป็นต้องมี พบว่า สายวิชาการที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.75) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด (4.79) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้เรียน รองลงมาคือ ติดตามให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนได้ และสอนหรือแนะนำให้ผู้เรียนมีการพัฒนา ตามลำดับ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าเป็นสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานของครูประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการ

เรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ การวิจัย การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

1.3 สายสนับสนุน พบว่า สายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต้องมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.56) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.59) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม รองลงมาคือ ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ และเป็นแบบอย่างที่ดีตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติรี เทียนทอง (2556) ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ ศึกษาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และเพื่อหาแนวทางส่งเสริม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สมรรถนะหลักการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม ด้านการให้บริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการมีน้ำใจ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

ส่วน สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของสายสนับสนุนที่จำเป็นต้องมี พบว่า สายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.37) โดยด้านที่จำเป็นต้องมีสูงสุด คือ ด้านจิตบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด (4.52) มีประเด็นที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ สามารถให้บริการผู้ที่รับบริการต้องการได้อย่างเต็มใจ รองลงมาคือ ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้ สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ให้บริการที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่า สายสนับสนุนต้องมีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหามิให้ผู้รับบริการได้หันท้วงที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ ซึ่งสอดคล้องกับ พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2553 : 37) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมของคนเกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) บุคลิกภาพ (Personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - image) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) ที่ทำให้นักลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การในที่สุด สอดคล้องกับ สิทธิชัย บุญหมั่น (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

หลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า การฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความเชี่ยวชาญในงาน การมีคุณธรรม จริยธรรม จิตบริการและการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก

2. สมรรถนะบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.1 ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.76) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับมาก (3.99) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย รองลงมา คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้และเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่ยึดหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ โดยต้องไม่มีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พรรคพวก เพื่อนพ้อง ญาติพี่น้อง อีกทั้งต้องเป็นบุคคลที่ยึดมั่น การครองตน ประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง ตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางในวิชาชีพของตน ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) ที่กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วย 3 อย่าง คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ พฤติกรรมที่ทุกคนต้องมี อันแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สมรรถนะบริหาร คือ คุณสมบัติ ความสามารถในการบริหารจัดการที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร และสอดคล้องกับหลักการของเดวิดซี แมคคัลแลน (David C Mc Clelland อ้างถึงในเจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2553 : 30) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหลักจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตน และสามารถพัฒนาตนให้สูงขึ้นได้

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.50) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก (3.60) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ ผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รองลงมาคือ ตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและรับผิดชอบการตัดสินใจ โน้มน้าวโน้มนำให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้ แสดงออกซึ่งการเป็นผู้นำที่ดี และให้คำแนะนำในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล่าวตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้องและเหมาะสมกับข้อมูลและทางเลือกที่มีอยู่

ขณะเดียวกันก็ต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายงาน/องค์กร สอดคล้องกับเดฟอัลริช (Dave Ulrich, อ้างถึงในสีมา สีมานนท์, 2553 : 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้ 1) ช่วยดึงดูดเพิ่มแรงจูงใจรักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร 2) สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว 3) บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว 4) บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุด 5) ทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลัง 6) ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ 7) สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพ 9) ทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเรื่องงานและวิธีการทำงานจนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ และ 10) ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับ ชำรงศักดิ์ คงทาสวัสดิ์ (อ้างถึงในเจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม, 2553 : 20) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัตินหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งในองค์กรจะต้องมี 2) สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึงคุณสมบัตินหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัตินหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น

2.2 สายวิชาการ พบว่า สายวิชาการที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.05) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับปานกลาง (3.12) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ การปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย รองลงมา คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามลำดับ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมีเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของทุกตำแหน่งและทุกวิทยฐานะประสบความสำเร็จประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารที่จัดการพัฒนาตนเองการทำงานเป็นทีม

(2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึงสมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานของครูประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านได้แก่การจัดการเรียนรู้การพัฒนาผู้เรียนการบริหารจัดการชั้นเรียนการวิเคราะห์สังเคราะห์การวิจัยการสร้างความร่วมมือกับชุมชน

(3) วินัยคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นคุณลักษณะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมความรักความศรัทธาและความรับผิดชอบในวิชาชีพได้แก่การมีวินัย การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมความรักและความศรัทธาในวิชาชีพความรับผิดชอบในวิชาชีพ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายวิชาการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่าสายวิชาการที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2.95) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการวางแผนการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง (2.97) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ มีการกำหนดเกณฑ์วิธีการในการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างชัดเจน รองลงมาคือ มีเครื่องมือวัดผล ประเมินผลที่เชื่อถือได้ในการประเมินผลการเรียนการสอน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพเครื่องมือ วิธีการในการประเมินผลการเรียนการสอน มีมาตรฐานในการกำหนดเกณฑ์การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนที่ชัดเจน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในแต่ละภาคเรียน ตามลำดับสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 52) ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักกำหนดให้ทุกวิทยฐานะและสายงานการสอน สายงานนิเทศการศึกษาและสายงานการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษาต้องมีและได้รับการประเมิน 4 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การออกแบบ การเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน

2.3 สายสนับสนุน พบว่าสายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.34) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับปานกลาง (3.48) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ ทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม รองลงมาคือ ปฏิบัติงานโดยมุ่ง

ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งตรงกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมี ซึ่งที่สูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่าสายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) โดยด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง (3.36) มีประเด็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ รับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ รองลงมาคือ มีความรู้และสามารถทำงานได้ตามแนวทางที่กำหนด นำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและภารกิจของหน่วยงานร่วมกัน และสร้างมูลค่าเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ตามลำดับจากกล่าวได้ว่าสายสนับสนุนเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับนโยบายและสนับสนุนการดำเนินการของผู้บริหารและคณาจารย์ในการส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้และพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาตนเองด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานทั้งในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองและสถาบันอื่นเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนำมาพัฒนางานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสอดคล้องกับหลักการของเดวิดซี แมคเคลแลนด์ (David C McClelland อ้างถึงในเจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม, 2553 : 30) ที่กล่าวว่า สมรรถนะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตน และสามารถพัฒนาตนให้สูงขึ้นได้

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีดังนี้

3.1 ผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (0.83) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับน้อยที่สุด (1.03) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน รองลงมาคือ ทำงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และเป็นแบบอย่างที่ดี กล่าวตัดสินใจโดยยึดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน และทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องครบถ้วนตามลำดับ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 26 – 27) เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลของรัฐ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่

(Job Rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัวความกระตือรือร้นและภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ๆ ให้สามารถทำงานได้ดีโดยไม่มีอุปสรรคและเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (0.96) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านการวางแผน ระดับน้อยที่สุด (1.20) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนงาน รองลงมาคือ สามารถนำแผนสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้ ประเมินและปรับปรุงแผนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อธิบายและสามารถวางแผนได้ และสามารถใช้เครื่องมือและทรัพยากรในการวางแผนได้ ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานและทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ

3.2 สายวิชาการ พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.68) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านทีมงานและเครือข่าย และด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ระดับน้อยที่สุด (1.72) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร รองลงมาคือ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น สร้างเครือข่ายการทำงานให้งานประสบผลสำเร็จ ผลักดันให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง และมีความภักดีต่อองค์กร ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าสายวิชาการต้องได้รับการพัฒนาดังแต่เริ่มบรรจุเข้าปฏิบัติงานการปฐมนิเทศ (Orientation) ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- (1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
- (2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ในองค์กร
- (3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร

(4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ใน
องค์การ

(5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.80) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ระดับน้อย (1.87) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้เรียน และอุทิศเวลาและเสียสละเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนได้ รองลงมาคือ ใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ติดตามให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และสอนหรือแนะนำให้ผู้เรียนมีการพัฒนา ตามลำดับสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 23) การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3.3 สายสนับสนุน พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.13) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ระดับน้อยที่สุด (1.17) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ ความภักดีต่อองค์กร รองลงมาคือ ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร เสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร และปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตามลำดับสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 23) กล่าวว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่ง 'ได้แก่' เงินเดือนและค่าตอบแทน ที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบันก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริต และประพฤตินิหอบของข้าราชการการไม่เสียสละอุทิศเวลาให้กับราชการเป็นต้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มี คุณธรรม จริยธรรม ทศนคติ และจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ระยะห่างสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด (1.16) โดยด้านที่ระยะห่างสูงสุด คือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก ระดับน้อยที่สุด (1.29) มีประเด็นระยะห่างมากที่สุด คือ การคิดนอกกรอบในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาส รองลงมาคือ มีหรือใช้วิธีการที่ใหม่ในการแก้ปัญหาหรือสร้าง โอกาส มีผลงานเชิงรุกในการพัฒนาหน่วยงานเป็น

ที่ประจักษ์ จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ และเห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาได้ตามลำดับ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 26 – 27) การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น นอกเหนือจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายแบบทั้งแบบใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนรวมถึงยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน นอกจากหน่วยงานจะเป็นผู้พัฒนาสายสนับสนุน ให้ได้รับการพัฒนาแล้ว สายสนับสนุนหรืออาจรวมไปถึงผู้บริหารและสายวิชาการด้วย ที่ต้องพัฒนาดตนเองสนับสนุนด้วยต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ โดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จแท้จริงการพัฒนาดตนเองทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ โดยผ่านสื่อทางวิทยุโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวคราวทางสังคมเศรษฐกิจการเมืองการปกครองและสถานการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือสมัครเข้ารับการศึกษารับอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานหรือเพิ่มความสามารถสำหรับตนโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีระดับน้อยกว่าสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่จำเป็นต้องมี และจากการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาน้อยที่สุดทุกด้าน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ควรปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ควรนำเอาหลักสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมี ไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เช่น ระบบการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ระบบการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ระบบโยกย้าย เลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และระบบการพัฒนาและฝึกอบรม

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทราบถึงสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมี เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. ในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาน้อยที่สุดในทุกด้านนั้น อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จึงทำให้บุคลากรมีการพัฒนาดตนเองเพื่อให้ได้มาตรฐานตามสมรรถนะหรือสูงกว่าสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะและมาตรฐานสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จำเป็นต้องมี และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่มีพื้นที่ต่างกัน เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะบุคลากร

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน หรือราชภัฏทั่วประเทศ เพื่อให้เห็นภาพของสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีของผู้บริหารให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น