

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) เพื่อศึกษาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัยบูรพาในทศวรรษหน้า 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ขั้นตอนการศึกษาใช้เทคนิคเดลไฟล์ ศึกษากับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา จากการวิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งเป็นสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา คือ คุณลักษณะของผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นคุณลักษณะหลักตามตำแหน่งที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาพึงมี

1.1 สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด ประกอบด้วย 16 ข้อ ได้แก่

- | | |
|--|--|
| 1. การมีวิสัยทัศน์ | 9. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา |
| 2. ความรับผิดชอบ | 10. การมีภาวะผู้นำ |
| 3. ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม | 11. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน |
| 4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์การศึกษาระดับอุดมศึกษา | 12. การดำเนินการเชิงรุก |
| 5. การยึดมั่นในจริยธรรม | 13. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ |
| 6. การสร้างทีมงาน | 14. การปรับตัวให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ |
| 7. ความคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ | 15. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| 8. การควบคุมอารมณ์ | 16. การมีบุคลิกภาพเป็นนักวิชาการ |

1.2 สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก ประกอบด้วย 6 ข้อ ได้แก่

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1. การจบการศึกษาจากต่างประเทศ | 5. ความสามารถในการให้ |
| 2. การบริหารเชิงธุรกิจ | คำปรึกษาการวิจัย |
| 3. ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 6. การมีใจบริการ |
| 4. การบริหารจัดการข้อมูล | |

1.3 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่าน ยังมีความเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะอื่น ๆ เพิ่มเติมในระดับมากที่สุด ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์
2. ความเข้าใจธรรมชาติของหลักสูตร
3. ความสามารถในการดึงดูดให้มีผู้เข้าศึกษาต่อในปริมาณที่เหมาะสม
4. ความสามารถอำนวยความสะดวกให้มีการนำทรัพยากรจากแหล่งภายนอกมาสนับสนุนหลักสูตร
5. อดทนต่อสภาวะกำกวม

2. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ คือ คุณลักษณะที่ในสาขาวิชาชีพผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติจำเป็นต้องมี

2.1 สมรรถนะที่ต้องมีมากที่สุด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 8 ข้อ ได้แก่

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. การบริหารที่เน้นคุณภาพ | 5. การจัดการองค์ความรู้ |
| 2. ความรู้ด้านการจัดการศึกษานานาชาติ | 6. การพัฒนาศักยภาพของทีมงาน |
| 3. การวางแผนกลยุทธ์ | 7. กระบวนการพัฒนาหลักสูตร |
| 4. การให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน | 8. การบริหารความเปลี่ยนแปลง |

2.2 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติต่อไปนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก ประกอบด้วย 8 ข้อ ได้แก่

- | | |
|---|--|
| 1. ความเข้าใจในเศรษฐกิจและสังคมของภาคตะวันออก | 5. ความเข้าใจงานการเงิน บัญชี และพัสดุ |
| 2. ความสามารถในการสอน | 6. การบริหารเครือข่ายวิชาการ |
| 3. สุนทรียภาพทางศิลปะ | 7. การจัดการต่างวัฒนธรรม |
| 4. การเน้นขั้นตอนการทำงาน | 8. การสืบเสาะหาข้อมูล |

2.3 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่าน ยังมีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

2.3.1 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ
ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมากที่สุด

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. มีความคิดทางบวก | 5. ความสามารถในการสร้างเครือข่าย |
| 2. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง | กับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน |
| 3. ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตร | ต่างประเทศและเป็นที่ยอมรับจาก |
| 4. ใช้อำนาจในทางที่ชอบที่ควร | สถาบันเหล่านั้น |

2.3.2 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติที่
ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| 1. ความยืดหยุ่น | 5. มีความพร้อมทางด้านร่างกายและ |
| 2. ความมุ่งมั่น | วุฒิภาวะทางอารมณ์ |
| 3. มีความอดทน | 6. มีมุมมองหลากหลายมิติ |
| 4. เข้าอกเข้าใจผู้อื่น | 7. ทักษะในการมอบหมายงาน |
| | 8. ทักษะในการตัดสินใจ |

3. สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ คือ คุณลักษณะทางด้านการบริหารและ
การพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัยบูรพาจำเป็นต้องมี

3.1 สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. การพัฒนาศักยภาพตนเอง | 4. การมีตำแหน่งวิชาการอย่างน้อย |
| 2. การศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ |
| 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | 5. การมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก |

3.2 สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร
จำเป็นต้องมีในระดับมากประกอบด้วย 8 ข้อ ได้แก่

1. การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศอื่นนอกจากภาษาอังกฤษ
3. การมีผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง
4. การเขียนบทความเผยแพร่ในวารสารที่มี Peer Review
5. การมีประสบการณ์บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป
6. การให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท-เอก
7. การพัฒนาระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
8. การเป็นอาจารย์หรือประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในต่างประเทศ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัยบูรพาในทศวรรษหน้าครั้งนี้ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น ได้แก่

1) สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา 2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ และ 3) สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ

รายละเอียดในการอภิปรายผล มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา

จากการศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษาพบว่า รายการสมรรถนะ 16 ข้อที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากที่สุดนั้น สอดคล้องกับ

สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สมนึก ทองเอี่ยม, 2551) ได้แก่ สมรรถนะทางการบริหารคน ประกอบด้วยรายการสมรรถนะย่อยที่สอดคล้องกัน คือ 1) การสร้างทีมงาน 2) การมีภาวะผู้นำ 3) การปรับตัวให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ สมรรถนะทางด้านความรู้ในการบริหารคน ประกอบด้วยรายการสมรรถนะย่อยที่สอดคล้องกัน คือ การมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะย่อยที่สอดคล้องกัน คือ 1) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 2) ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน 3) ความคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ 4) ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม 5) การดำเนินการเชิงรุก 6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์การศึกษา ระดับอุดมศึกษา และสมรรถนะทางการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยรายการสมรรถนะย่อยที่สอดคล้องกัน คือ การยึดมั่นในจริยธรรม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ (รวีวรรณ เผ่ากัณหา, 2548, หน้า 106) ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) การยึดมั่นในจริยธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในอนาคต (ประกอบ กุปรัตน์, 2552) ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม

ความสามารถด้านภาษาอังกฤษนั้นเป็นสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริมธุรกิจการศึกษานานาชาติในประเทศไทย ซึ่งภาษาอังกฤษมีความจำเป็นที่ต้องใช้ในการติดต่อสื่อสารและสร้างเครือข่ายกับต่างประเทศ และยังสอดคล้องกับเจษฎา โพธิ์แก้ว (2551) ที่ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านภาษาเพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้เข้าศึกษาได้

การมีบุคลิกภาพเป็นนักวิชาการ และการควบคุมอารมณ์นั้น มีความจำเป็นเนื่องจากการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งให้ความเห็นว่าต้องสามารถ

ในการดึงดูดให้มีผู้เข้าศึกษาต่อในปริมาณที่เหมาะสม ภาพลักษณ์ของผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญ ผู้ทดลองทำแบบสอบถามท่านหนึ่งให้ความเห็นว่าผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำแบบ Charismatic คือ มีความสง่างาม ฉลาด และบุคลิกภาพดี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากระบบที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถบริหารทรัพยากรทั้งคนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ให้สามารถแสดงศักยภาพ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ส่วนรายการสมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก 6 ข้อนั้น ผู้วิจัยพบว่า

เมื่อพิจารณารายการสมรรถนะดังกล่าว จะเห็นได้ว่ายังมีความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีมากที่สุด เพราะอาจใช้ทักษะการบริหารเข้ามาจัดการ ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติด้วยตนเองทั้งหมด เช่น 1) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การบริหารจัดการข้อมูลเป็นสมรรถนะที่ต้องรองรับยุคไอที ที่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในด้านนี้ โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2543; จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์, จุมพล พูลภัทรชีวิน, และอมรวิชช์ นาครทรรพ, 2550) 3) ความสามารถในการให้คำปรึกษาการวิจัย สามารถดึงทรัพยากร คณาจารย์ที่มีศักยภาพมาดูแล ตามที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งมองว่าสิ่งที่จำเป็นคือ ความสามารถอำนวยความสะดวกให้มีการนำทรัพยากรจากแหล่งภายนอกมาสนับสนุนหลักสูตรมากกว่า 5) การมีใจบริการ อยู่ข้างที่เพียงพอ 6) การจบการศึกษาจากต่างประเทศเป็นปัจจัยส่งเสริม ไม่สามารถนำมาตัดสินได้ เพราะบุคลากรที่จบการศึกษาในประเทศอาจจะมีศักยภาพที่เท่าเทียมกันหรือสูงกว่าและ 7) การบริหารเชิงธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่ตรงกัน สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหลักเพื่อการบริหาร งานบัณฑิตศึกษานานาชาติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์การศึกษาระดับอุดมศึกษา การยึดมั่นในจริยธรรม การสร้างทีมงาน ความคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และการมีภาวะผู้นำ

2. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ

จากการศึกษาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ พบว่ารายการสมรรถนะ 8 ข้อที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากที่สุดนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเอี่ยม (2551) กล่าวคือ ความรู้ด้านการจัดการศึกษานานาชาติและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวิชาชีพของผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในงาน

และมีความรู้เรื่องการ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ ได้รับการรับรองและเป็นที่ยอมรับ และนอกจากความรู้ด้านวิชาการแล้วผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งมองว่า กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานานาชาติ ตลอดจนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการบริหารงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับผู้บริหารการศึกษาในอนาคตตามแนวคิดของประกอบ คุปรัตน์ (2552) ที่ต้องเป็นนักกฎหมายอีกด้วย

การวางแผนกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารที่เน้นคุณภาพ การเน้นขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของทีมงาน การให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน การจัดการองค์ความรู้ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของอัมพา ถ้วยงาม (2551) ซึ่งได้ประเมินสมรรถนะด้านความรู้และทักษะของผู้บริหารการศึกษาดังกล่าว และสุพรรณ เกษมสวัสดิ์ (2549) ศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนด้านความรู้ในการบริหารประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ และการวางแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับสมรรถนะด้านการบริหารคนและสมรรถนะในการบริหารจัดการ (สมนึก ทองเอี่ยม, 2550; มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2547)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติต่อไปนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 8 ข้อ ได้แก่

การบริหารเครือข่ายวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศและเป็นที่ยอมรับจากสถาบันเหล่านั้น สอดคล้องกับคุณลักษณะอื่นของคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง คุณสมบัติ คุณลักษณะของคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ และวิธีการสรรหา (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553) ที่ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะดึงดูดความช่วยเหลือต่าง ๆ มาสู่มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ในการสร้างเครือข่ายวิชาการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการต่างวัฒนธรรม และสุนทรียภาพทางศิลปะมาเป็นส่วนเสริม เพราะการติดต่อประสานงานสร้างเครือข่าวนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงเรื่องวัฒนธรรม ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร สภาพสังคม ศิลปะ ทั้งด้านการแสดง ดนตรี และจิตรกรรมของประเทศนั้น เพื่อเป็นบันไดไปสู่ความร่วมมือทางวิชาการในท้ายที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับอานนท์ สุขภาคกิจ (2550) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงวัฒนธรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการจัดการศึกษาของสังคมไทยด้านหนึ่งนั้น คือ การประสานงานและด้านการเข้าสังคม

ความเข้าใจงานการเงิน บัญชี และพัสดุ ถือเป็นคุณลักษณะด้านการบริหารที่ผู้บริหารต้องมี กล่าวคือ ต้องเป็นนักบริหารการเงิน และสามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยหรือทรัพย์สินเข้าสู่คณะ (ประกอบ คูปรรัตน์, 2552; อัมพา ถ้วยงาม, 2551; มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553)

ในการทำงานทุกอย่างต้องมีพื้นฐานมาจากข้อมูล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการสืบเสาะหาข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในทุกวันนี้ ข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องรู้เท่าทันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

ความสามารถในการสอนถือเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารอาจมีภาระงานสอนด้วย ตามที่นพดล ถิณรัมย์ (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนบทบาทหนึ่ง คือ ฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ อย่างไรก็ตามงานสอนอาจไม่ใช่ภารกิจหลักเช่นเดียวกับงานบริหาร

ความเข้าใจในเศรษฐกิจและสังคมของภาคตะวันออก เนื่องจากมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคตะวันออก จึงควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาภูมิภาค นอกจากนี้ภาคตะวันออกยังมีความแตกต่าง มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นแหล่งอุตสาหกรรม ผลไม้ และอัญมณีของประเทศ (วิกิพีเดีย, 2553) และยังมีแนวโน้มในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกจะเป็นแหล่งอุตสาหกรรมสมัยใหม่ พื้นที่ทะเลเชิงเขาและนครนายกจะเป็นพื้นที่รองรับการขยายตัวของภาคมหานครและสนามบินสุวรรณภูมิ พื้นที่ชลบุรีจะเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในระดับนานาชาติ พื้นที่ชายแดนสระแก้ว จันทบุรี ตราด เป็นแหล่งการค้าซึ่งจะต้องเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจของพื้นที่ชายแดน พื้นที่เกษตรจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราดเป็นแหล่งผลิตผลไม้เพื่อการส่งออก (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก, 2553) หากมหาวิทยาลัยได้เตรียมพร้อม มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาดังกล่าว จะช่วยให้การศึกษาสอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังมีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมากที่สุด

1. มีความคิดทางบวก สอดคล้องกับจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริการระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติพบว่า การมีทัศนคติ

ที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวกเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี รองลงมาจากทักษะด้านการสื่อสาร

2. ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตรและความเข้าใจธรรมชาติของหลักสูตรนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีเพราะผู้บริหารจำเป็นต้องบริหาร ตลอดจนพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของสังคม อีกทั้งต้องคำนึงถึงแนวโน้มอนาคตของหลักสูตรอุดมศึกษาไทย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) อีกด้วย

3. ใช้อำนาจในทางที่ชอบที่ควร ผู้บริหารมีบทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย ผู้ประเมินผล และเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง (นพดล ถิณารมย์, 2550) ดังนั้นการใช้อำนาจของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่คาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับสูงและระดับกลางของรัฐ (ชัยพร วิชาวุธ และคณะ, 2546) กล่าวคือ ชี้อิสต์ย สุจริต รับผิดชอบ และบริหารโดยใช้อำนาจน้อยลง

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมาก

ความมุ่งมั่นและมีความอดทนเป็นความสามารถในการบริหารด้านหนึ่งคือความตั้งใจมั่นและความอดทนต่อความกดดัน ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งมองว่า จำเป็นต้องอดทนต่อสภาวะความกดดันที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือดำเนินงานต่อได้อีกด้วย ส่วนทักษะในการมอบหมายงานเป็นความสามารถในการจัดการ ได้แก่ การกระจายงาน เช้าออกเข้าใจผู้อื่น เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการบริการ ประกอบด้วยความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามแนวคิดของมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547)

ความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและยืดหยุ่น (สมนึก ทองเอี่ยม, 2550)

มีความพร้อมทางด้านร่างกายและวุฒิภาวะทางอารมณ์ ได้กำหนดไว้ชัดเจนในคุณสมบัติของผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยบูรพา (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551 ก)

การมีมุมมองหลากหลายมิติและทักษะในการตัดสินใจ สอดคล้องกับมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547) ที่ได้เสนอตัวอย่างกลุ่มจิตสมรรถนะที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากร ความสามารถทางการคิดประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจคุณภาพ 2) ความใส่ใจต่อองค์กร 3) การคิดนวัตกรรม 4) การแสวงหาสารสนเทศ 5) การมองภาพรวมองค์กร 6) มุมมองในระดับสากล และ 7) การคิดเชิงวิเคราะห์

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่ตรงกันสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ ได้แก่ การบริหารที่เน้นคุณภาพ

3. สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ

จากการศึกษาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพพบว่า รายการสมรรถนะ 5 ข้อที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากที่สุดนั้น ได้แก่

การพัฒนาศักยภาพตนเองและการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความก้าวหน้าทางอาชีพ เนื่องจากการเติบโตในอาชีพต้องเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพตนเองและในการพัฒนาศักยภาพตนเองนั้น การศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนนำองค์ความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ (รวิวรรณ เผ่ากัณหา, 2548) ที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาในการพัฒนางาน เพื่อนำความรู้เชิงทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติ และส่งต่อความรู้ไปสู่การสอนในชั้นเรียน

การมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก และการมีตำแหน่งวิชาการอย่างน้อยระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารส่วนงานว่าต้องสำเร็จการศึกษามากกว่าปริญญาโท (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551 ก) แต่ในขณะเดียวกันกลับมีความเห็นว่าการมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกมีความจำเป็นมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีการสรรหาจากบุคลากรภายใน ซึ่งมักเป็นอาจารย์ผู้สอนอยู่ก่อนแล้ว และกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตรว่าต้องมีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549)

สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับมากประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 8 ข้อ ได้แก่

การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา การมีผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง การเขียนบทความเผยแพร่ในวารสารที่มี Peer Review และการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท-เอก สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการบริหารงานวิจัยและบริการวิชาการ ในงานวิจัยของรวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ สามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เป็นพี่เลี้ยงในการวิจัยแก่อาจารย์ในสังกัดได้ แต่ทั้งนี้งานวิจัยหรือผลงานวิชาการไม่จำเป็นต้องมาจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ควรมีการสนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตทำงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย ถึงแม้ว่านิสิตปริญญาโทและปริญญาเอกในปัจจุบันมีแผนการศึกษาที่ต้องทำวิทยานิพนธ์และเผยแพร่บทความวิชาการ ซึ่งเป็นข้อกำหนดในการศึกษาอยู่แล้ว แต่ควรมีการควบคุมคุณภาพให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553)

การมีประสบการณ์บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญมองว่ามีความจำเป็นในระดับมาก เพราะให้น้ำหนักไปกับคุณสมบัติปริญญเอกและความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะรายการนี้จึงมีความสำคัญรองลงมา

การเป็นอาจารย์หรือประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในต่างประเทศนั้นเป็นปัจจัยส่งเสริม ไม่สามารถนำมาตัดสินได้ เพราะบุคคลากรที่เป็นอาจารย์หรือประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในประเทศอาจจะมีศักยภาพที่เท่าเทียมกันหรือสูงกว่าก็เป็นได้

การพัฒนากระบวนการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารต้องสามารถจัดการดำเนินงานภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง ตามระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า การที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป็นสิ่งที่ดี แต่การดำเนินงานนั้นเป็นระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่สามารถพัฒนาเพียงคนเดียวได้

ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศอื่นนอกจากภาษาอังกฤษ เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากภาษาอังกฤษภาษาเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาจีน เพราะนิสิตต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมีนิสิตจากภูมิภาคเอเชียสูงสุด และในกลุ่มภูมิภาคเอเชียนั้นมีนิสิตจีนมากที่สุดเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 9) ความสามารถในการพูดภาษาอื่นได้นี้ส่งเสริมสมรรถนะด้านการประสานงานและเข้าสังคม ทั้งนี้หากผู้บริหารสามารถพูดภาษาอื่นได้ อย่างน้อยแค่คำทักทายก็สามารถส่งเสริมบุคลิกภาพ และสร้างความประทับใจให้เจ้าของภาษานั้นได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่ตรงกันสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพตนเองและการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. ข้อเสนอแนะต่อสถาบันการศึกษา

1.1 สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติควรสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโดยอาจทดสอบ หรือประเมินด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้ ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติเหล่านี้สามารถดูได้จากแฟ้มประวัติและการสัมภาษณ์

1.1.1 สมรรถนะหลักเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษา

1.1.1.1 การมีวิสัยทัศน์

1.1.1.2 ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน

- 1.1.1.3 ความคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ
- 1.1.1.4 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
- 1.1.1.5 การมีบุคลิกภาพเป็นนักวิชาการ
- 1.1.2 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ
 - 1.1.2.1 ความรู้ด้านการจัดการศึกษานานาชาติ
 - 1.1.2.2 การวางแผนกลยุทธ์
 - 1.1.2.3 การบริหารความเปลี่ยนแปลง
- 1.1.3 สมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ
 - 1.1.3.1 การศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 1.1.3.2 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 1.1.3.3 การมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก
- 1.2 ในการสรรหาผู้บริหารจากภายในมหาวิทยาลัยนั้น ควรให้ความสำคัญกับประวัติการทำงานในด้านต่อไปนี้
 - 1.2.1 ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม
 - 1.2.2 การยึดมั่นในจริยธรรม
 - 1.2.3 การสร้างทีมงาน
 - 1.2.4 การควบคุมอารมณ์
 - 1.2.5 การมีภาวะผู้นำ
 - 1.2.6 การบริหารที่เน้นคุณภาพ
 - 1.2.7 การจัดการองค์ความรู้
 - 1.2.8 การจัดการต่างวัฒนธรรม
 - 1.2.9 การสร้างองค์ความรู้ด้านวิชาการ
- 1.3 สามารถใช้สมรรถนะดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนและสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย
 - ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้
 - 2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษานานาชาติในทศวรรษหน้า
 - 2.2 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารงานบัณฑิตศึกษานานาชาติ
 - 2.3 ควรมีการศึกษาในรายละเอียดของสมรรถนะในระดับพจนานุกรม (Competency Dictionary) ตลอดจนวิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น