

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลวิจัย
2. อภิปรายผลวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลวิจัย

สรุปผลวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาาระดับและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

##### 1. สถานภาพทั่วไป

จากข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 40.53) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 59.47) ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 45.18) มีอายุอยู่ในช่วง 26–35 ปี (ร้อยละ 36.45) และ 36–45 ปี (ร้อยละ 38.21) และมีประสบการณ์สอนอยู่ที่ 5–10 ปี (ร้อยละ 40.86) เมื่อแยกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานด้านมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (ร้อยละ 43.52)

**2. ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร สรุปโดยรวมพบว่าในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และสภาพที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับในแต่ละหัวข้อย่อยพบว่าในสภาพที่เป็นจริง การมีความมั่นใจในตนเอง มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.90 และการยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.54 สำหรับในสภาพที่คาดหวังสรุปได้ว่า การทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.64 และการมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.44

ด้านทักษะของผู้บริหาร สรุปโดยรวมพบว่าในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และสภาพที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับในแต่ละหัวข้อย่อยพบว่าในสภาพที่เป็นจริง การมีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.72 และความสามารถในการจัดคนให้ตรงกับงาน มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.59 สำหรับในสภาพที่คาดหวังสรุปได้ว่า การเป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.58 และการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.52

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สรุปโดยรวมพบว่าในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และสภาพที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับในแต่ละหัวข้อย่อยพบว่าในสภาพที่เป็นจริง การให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.82 และการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.54 สำหรับในสภาพที่คาดหวังสรุปได้ว่า การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.60 และความเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในงาน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.52

ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร สรุปโดยรวมพบว่าในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และสภาพที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับในแต่ละหัวข้อย่อยพบว่าในสภาพที่เป็นจริง ความสามารถในการเพิ่มเครือข่ายพันธมิตร มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.78 และการเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.58 สำหรับในสภาพที่คาดหวังสรุปได้ว่า ความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.59 และมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.50

### 3. ผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร สรุปได้ว่า การยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.278 และการมีความมั่นใจในตนเอง มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.151

ด้านทักษะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดคนให้ตรงกับงาน มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.271 และการมีวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.229

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความสามารถในการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.292 และการชื่นชมยินดีหรือให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เมื่องานประสบความสำเร็จ มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.192

ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.267 และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.196

#### 4. ลำดับผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)

ผู้วิจัยได้เลือกค่าดัชนี PNI ที่มีค่าตั้งแต่ 0.25 ขึ้นไปมาวิเคราะห์ถึงความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสรุปได้ว่า

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่ 1) ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น 2) เป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ 3) ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และ 5) มีคุณธรรม

ด้านทักษะของผู้บริหาร ความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่ 1) สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน 2) สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง 4) สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม และ 5) เป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่ 1) มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล 2) เป็นผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานภายในองค์กร และ 4) กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร ความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่ 1) เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก 2) มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ 4) มีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ

#### ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ได้ดังต่อไปนี้

##### 1. ด้านบุคลิกภาพ

การสร้างบุคลิกภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารควรมีการชี้แจงถึงผลการดำเนินงานทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จผ่านการสื่อสารในช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจง

จดหมายข่าว เป็นต้น และจัดให้มีการประชุมจัดการองค์ความรู้เพื่อสรุปแนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในครั้งต่อไป

ในเรื่องของการเป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเข้าถึงได้ เมื่อผู้บริหารสามารถถระยะห่างกับบุคลากรได้แล้ว จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ในการทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ การสื่อสารและการประชุมจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้รับทราบถึงปัญหาและข้อสงสัยที่มีต่อกัน ทั้งนี้การสื่อสารต้องมีความสม่ำเสมอ และจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผลการดำเนินงานผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เป็นประจำ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ จดหมายข่าว เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรสภาพกล้าเปลี่ยนแปลงและกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ผู้บริหารต้องนำเสนอแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ผลสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามแผน มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในแต่ละปี ต้องมีการจัดประชุมอย่างน้อย 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนการเริ่มต้นแผนงานประจำปีเพื่อแสดงเป้าหมายขององค์กร ระหว่างการดำเนินการเพื่อติดตามการดำเนินการ และหลังจากสิ้นสุดแผนงานเพื่อสรุปผลงานและเตรียมแผนงานในปีต่อไป

การมีคุณธรรม แนวทางที่ผู้บริหารสามารถทำได้เพื่อให้บุคลากรยอมรับในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองในประเด็นดังกล่าว คือ ผู้บริหารต้องมีการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี และคิดเชิงบวก

## 2. ด้านทักษะ

ทักษะที่ต้องพัฒนาส่งเสริมเพื่อลดความต่างของความคาดหวังกับความเป็นจริงที่บุคลากรมีต่อผู้นำในเรื่องความสามารถในการจัดคนให้ตรงกับงานนั้น สามารถกระทำได้โดยการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

การสอบถามความสมัครใจของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายงาน จะเป็นทักษะที่ส่งเสริมการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้มองเห็นความสามารถในการทำงานและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรตามความถนัด

การฝึกฝนทักษะเชิงมนุษย์ในผู้นำ จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในประเด็นมีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง ซึ่งทักษะเชิงมนุษย์ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะนี้ จะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจ หรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการ

ทำงาน และพยายามกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น และต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 46)

การประชุมเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานและรับความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ทุกครั้งหลังจากจบการปฏิบัติงาน จะช่วยพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในเรื่องของการเป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผลเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จะเป็นการส่งเสียงสะท้อนสู่ผู้บริหาร เป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรได้สื่อสารกับผู้บริหารและได้รับข้อมูลจริงเพื่อการปรับปรุงแก้ไขที่ตรงประเด็น

ผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ได้โดยการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรมีความกล้าคิดกล้าทำ ไม่ปิดกั้นความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรทั้งแบบทางการและไม่ทางการผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น สังคมออนไลน์ กล่องรับความคิดเห็น สายตรงผู้บริหาร เป็นต้น

### 3. ด้านบทบาทหน้าที่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านบทบาทหน้าที่ในเรื่องการมอบหมายงาน ได้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้นจะคล้ายคลึงกับประเด็นสามารถจัดคนให้ตรงกับงาน ในด้านทักษะ คือต้องมีการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

บทบาทผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน สามารถพัฒนาได้ด้วยการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอยากมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสื่อสารกับบุคลากรผ่านการประชุมชี้แจงและกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมองเห็นความสำคัญของตนเองในองค์กร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานภายในองค์กร ผู้บริหารต้องจัดให้มีการรับข้อคิดเห็นจากบุคลากร และนำไปวิเคราะห์ว่า ส่วนงานใดบ้างในองค์กรที่เกิดความบกพร่องในการประสานงาน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข ช่องทางการรับข้อคิดเห็นอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สายตรงผู้บริหาร สื่อสังคมออนไลน์ และการจัดประชุมบุคลากรประจำเดือน เป็นต้น

การที่จะทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ นั้น ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการและเกณฑ์การให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีการให้รางวัลหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานที่ดีในระดับบุคคล ระดับส่วนงาน ระดับภายในองค์กร และระดับภายนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การให้รางวัลอาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งของ เงิน และการประกาศเกียรติคุณ

#### 4. ด้านคุณลักษณะทางสังคม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านคุณลักษณะทางสังคม ในเรื่องความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับบุคลากร ผ่านกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและทำให้บุคลากรรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ ซึ่งกิจกรรมนี้อาจเป็นกิจกรรมตามเทศกาล วันสำคัญหรือกิจกรรมสัมมนาประจำปี

การพัฒนาคุณลักษณะทางสังคมในเรื่องความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและไม่ต่อต้าน

การพัฒนาคุณลักษณะทางสังคมในประเด็นมีวิสัยภาวะทางอารมณ์ และมีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ผู้บริหารต้องรักษาคำพูด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องพัฒนาทักษะเชิงมนุษย์ จึงจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่น

## 5.2 อภิปรายผลวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จากผลการศึกษาศาสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า จากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สภาพที่เป็นจริงของทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและอยู่ในช่วง 3.65 - 3.69 ซึ่งด้านบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดและด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในขณะที่สภาพที่คาดหวังของทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและอยู่ในช่วง 4.53 - 4.57 ซึ่งด้านบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดและด้านบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จากผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าบุคลากรมีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ยังไม่ถึงระดับคะแนนเต็ม 5 ซึ่งอาจแปลความหมายได้ว่าบุคลากรเข้าใจในความเป็นมนุษย์คือ ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ

ในผลการวิจัยพบว่าระดับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดทั้ง 2 สภาพเมื่อเปรียบเทียบกับทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าบุคลากรจะเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านดังกล่าวในระดับที่มากอยู่แล้วในสภาพที่เป็นจริงแต่บุคลากรก็ยังคาดหวังว่าผู้บริหารจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในด้านดังกล่าวได้ดีขึ้นไปอีก โดยที่หัวข้อรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในสภาพที่เป็นจริงคือ การให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาตนเอง โดยมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงการอบรมโดยคณะหรือมหาวิทยาลัยหรือการอนุมัติให้บุคลากรออกไปรับการอบรมพัฒนาตนเองนอกมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี, 2557, น. 7-9) ดังนั้น สำหรับสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบทบาทหน้าที่ในหัวข้อดังกล่าวจึงมีคะแนนเฉลี่ยที่มากที่สุด

สำหรับหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงที่น้อยที่สุด คือ มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากการมองเห็นความเหมาะสมในความสามารถของบุคคลที่ต่างกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและบุคลากรกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ผู้บริหารเห็นความเหมาะสมในภาพรวมมากกว่าความสามารถเฉพาะด้านของบุคคลในการมอบหมายงาน การมอบหมายงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, น. 77) จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จและต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานนั้น ทำให้ในบางครั้งอาจไม่ตรงกับความเห็นของบุคลากร

### 5.2.2 ลำดับผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)

ดัชนี PNI เป็นค่าที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังหรือความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม การอภิปรายจะกล่าวถึงค่าดัชนี PNI ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละด้านที่มีค่าสูงกว่า 0.25 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

ด้านบุคลิกภาพพบว่า การยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น การเป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และการมีคุณธรรม เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Drew (2010, p. 57-76) ที่ศึกษาถึงความท้าทายของภาวะผู้นำสำหรับสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่พบว่าภาวะผู้นำที่มีความสำคัญและถือว่าเป็นความท้าทายคือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ สุภัญญา แซ่มซ้อย (2555, น. 119-128) ที่ได้ศึกษาแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และเสนอไว้ว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมีคุณธรรม กล้าเสี่ยงกล้าเปลี่ยนแปลง มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ชอบความท้าทาย และเชื่อในสัญชาตญาณ

ด้านทักษะของผู้บริหาร พบว่า การจัดคนให้ตรงกับงาน ความสามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงาน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง การสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม และเป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ผลวิจัยสอดคล้องกับบุชนาฏ จันทรา (2553, น. 62-78) ที่มีผลวิจัยที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามที่ศนคตีและความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการให้มีมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความเอาใจใส่กับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ Bouhali et al. (2015, p. 72 – 78) ที่รายงานว่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เลือกคนให้ตรงกับงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความคิดที่หลากหลาย กำจัดอุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่นและนำไปแก้ไข ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และชี้ให้เห็นถึงจุดร่วมของการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยขององค์อร์ ประจันเขตต์ (2557, น. 45 – 51) ที่ได้ศึกษาการสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำที่จำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า การมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล การเป็นผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานภายในองค์กร และกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภวรรณ คณานุรักษ์ (2554, น. 123-133) ที่ศึกษาถึงบทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ และได้สรุปว่าบทบาทของผู้นำมีดังนี้ 1) การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ 2) สร้างสรรค์ความคิดหลากหลายที่สามารถจินตนาการถึงอนาคตได้ 3) ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนการทำงานที่ดีเยี่ยม 4) ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทางให้ความสำคัญกับบุคคลและการมีส่วนร่วม และ 5) การสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น ความชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ในการสร้างโอกาส ความเข้าใจในจุดอ่อนของผู้ตามและนำไปเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเป็นจุดแข็งในอนาคต และสอดคล้องกับ Bouhali et al. (2015, p. 72-78) ที่รายงานว่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เลือกคนให้ตรงกับงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความคิดที่หลากหลาย กำจัดอุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่นและนำไปแก้ไข ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และชี้ให้เห็นถึงจุดร่วมของการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ



ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร พบว่า การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและ ไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนภวรรณ คณานุกรักษ์ (2554, น. 123-133) ที่ศึกษาถึงบทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ และได้สรุปว่าบทบาทของผู้นำมีดังนี้ 1) การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ 2) สร้างสรรค์ความคิดหลากหลายที่สามารถจินตนาการถึงอนาคตได้ 3) ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนการทำงานที่ดีเยี่ยม 4) ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทาง ให้ความสำคัญกับบุคคล และการมีส่วนร่วม และ 5) การสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น ความชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ในการสร้างโอกาส ความเข้าใจในจุดอ่อนของผู้ตาม และนำไปเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเป็นจุดแข็งในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยขององค์การ ประจันเขตต์ (2557, น. 45-51) ที่ได้ศึกษาการสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำที่จำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จ จนกลายเป็นผู้ที่มีนิสัยนวัตกรรมได้ในที่สุด

### 5.2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ที่ควรได้รับการพัฒนา ได้ถูกสังเคราะห์ และสรุปจากบทสัมภาษณ์และสามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้

#### 5.2.3.1 ด้านบุคลิกภาพ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในด้านบุคลิกภาพ จากที่ได้สรุปไว้แล้วนั้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี คิดเชิงบวก และเข้าถึงได้ เพื่อลดระยะห่างกับบุคลากร ผู้บริหารต้องใช้การสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง และมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เช่น การจัดประชุม การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับกลไกที่ทำให้นวัตกรรมกลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร (ณัฐยา สินตระการผล, 2553, น. 393) ที่ประกอบไปด้วย การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ที่ไม่เพียงแต่เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยมที่ส่งเสริมนวัตกรรมเอาไว้อย่างชัดเจนด้วยวิธีการที่หลากหลาย แต่ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรด้วยพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติเช่นกัน

### 5.2.3.2 ด้านทักษะ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้านทักษะ จากที่ได้สรุปไว้แล้วนั้น ผู้บริหารต้องสอบถามความสมัครใจของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายงาน จากนั้นต้องรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ซึ่งความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน เปิดโอกาสให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และต้องมีทักษะเชิงมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทักษะที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ชัยเสฏฐ์พรหมศรี, 2557, น. 55-59) ได้แก่

- 1) การบริหารพนักงาน โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารพนักงาน จะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ความฉลาดเฉียบแหลม ผู้บริหารเป็นผู้มีความยืดหยุ่นและมองทะลุปรุโปร่ง และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในสภาวะคับขัน
- 3) ความกล้าตัดสินใจ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ
- 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 5) ความตรงไปตรงมา ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ ไม่กล่าวโทษผู้อื่น เมื่อเกิดความผิดพลาด สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
- 6) สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อมุมมองและความต้องการของผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้ได้รับความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความเคารพยกย่อง
- 7) ทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จลุล่วง ผู้บริหารสามารถนำทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ
- 8) การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ รับฟังข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบ สร้างความเห็นที่สอดคล้องและกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

### 5.2.3.3 ด้านบทบาทหน้าที่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านบทบาทหน้าที่ จากที่ได้สรุปไว้แล้วนั้น ผู้บริหารต้องการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน ต้องสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและ

อยากมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และต้องสร้างกระบวนการและเกณฑ์การให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 60) ที่ได้เสนอสาระสำคัญ 6 ประการเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้

- 1) การสร้างนวัตกรรมต้องมาจากผู้บริหารส่วนบนสุด
- 2) การออกแบบและการนำไปปฏิบัติ จะต้องมาจากกระบวนการในการสร้างนวัตกรรม

- 3) กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การสร้างนวัตกรรมเป็นจริงขึ้นมา

- 4) จัดสรรทรัพยากรและประเมินระดับของความเสี่ยง

- 5) สร้างระบบประเมินในเรื่องการสร้างนวัตกรรม

- 6) มอบรางวัลและแรงจูงใจต่อผู้เสนอการสร้างนวัตกรรม

#### 5.2.3.4 ด้านคุณลักษณะทางสังคม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านคุณลักษณะทางสังคม จากที่ได้สรุปไว้แล้วนั้น ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเองมีความสำคัญ ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รักษาคำพูด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องพัฒนาทักษะเชิงมนุษย์ จึงจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่น สอดคล้องกับแนวทางของผู้นำในการบริหารทีมงานและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (ชัยเสกฐ์พรหมศรี, 2557, น. 204) ได้แก่ กำหนดภารกิจของทีม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ พัฒนามาตรฐานของทีมงาน มุ่งเน้นในความภาคภูมิใจในการทำงานที่ดีที่สุด เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ทีมงาน ใช้รูปแบบผู้นำแบบฉันทามติ สร้างความเร่งด่วน กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน มุ่งเน้นการให้การยอมรับและการให้รางวัล และให้อิสระในการทำงาน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1 ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีค่ามากที่สุดคือ ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านนี้ ด้วยการให้มีการชี้แจงถึงผลการดำเนินงานทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จผ่านการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจง จดหมายข่าว เป็นต้น และจัดให้มีการประชุมจัดการองค์ความรู้เพื่อสรุปแนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในครั้งต่อไป

5.3.2 ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านทักษะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีค่ามากที่สุดคือ สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านนี้ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

5.3.3 ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีค่ามากที่สุดคือ มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำประเด็นนี้นั้นจะคล้ายคลึงกับประเด็น สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน ในด้านทักษะ คือต้องมีการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

5.3.4 ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีค่ามากที่สุดคือ เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับบุคลากรผ่านกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ซึ่งกิจกรรมนี้อาจเป็นกิจกรรมตามเทศกาล วันสำคัญหรือกิจกรรมสัมมนาประจำปี

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาไปประยุกต์ใช้งานจริง

5.3.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย 4 ด้านที่ได้จากงานการวิจัยกับองค์กรอื่นที่มีบริบทที่แตกต่างออกไป เพื่อพิจารณาความเหมือนหรือความต่างของผลการวิจัยที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร