



สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 88 คน และหัวหน้างานแผนงาน 88 คน รวมทั้งหมด 176 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ
 - ตอนที่ 2 สภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิด
 - ตอนที่ 3 ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด
 - 2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามใช้วิธีส่งแบบสอบถามและรับคืนทางไปรษณีย์ โดยส่งแบบสอบถามทั้งหมด 176 ฉบับ ใ้รับคืน 141 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูล 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.98 ส่วนข้อมูลจากเอกสารผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมปรากฏผลดังนี้

1. การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนมีการนำงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาสรุปจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่เป็นปฏิทินระดับโรงเรียนและระดับฝ่าย และได้มีการดำเนินการไปตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
2. การมอบหมายงาน พบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้หมวดวิชาและฝ่ายนำไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีระบุชื่อผู้รับผิดชอบไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และในการมอบหมายงานได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบ
3. การแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการจัดทำเป็นเอกสารแจกและการประชุมชี้แจง
4. การเตรียมทรัพยากร
 - 4.1 การเตรียมบุคลากร พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการจัดสรรบุคลากรให้งานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเพียงพอ มีการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามแผนโดยใช้วิธีชี้แจงให้เข้าใจรายละเอียดการปฏิบัติงานตามแผน และมีการเตรียมความพร้อมทางใจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนด้วย ผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนได้แก่ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดและหัวหน้างานต่างๆ โดยส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำและเสนอความคิดเห็นในขั้นตอนการกำหนดงาน/โครงการและขั้นการติดตามประเมินผล
 - 4.2 การเตรียมงบประมาณ พบว่าส่วนใหญ่มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่ละงาน/โครงการได้เพียงพอ และได้รับงบประมาณทันกำหนดเวลาปฏิบัติงาน
 - 4.3 การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการเป็นผู้เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน และส่วนใหญ่

ได้รับวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ มีคุณภาพดี และทันกำหนดเวลาปฏิบัติงาน

4.4 การจัดเวลาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการจัดเวลาไว้ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานร่วมกันด้วย

5. ควรประสานงานให้ผู้บริหารมีขีดขอบลงมือปฏิบัติงานเมื่อถึงกำหนดเวลา พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการประสานงานโดยหัวหน้างานแผนงานเป็นผู้ประสานงาน และในการประสานงานนั้นส่วนใหญ่ใช้วิธีติดต่ออย่างไม่เป็นทางการและการประชุมชี้แจง

6. การนิเทศงาน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการนิเทศงานขณะปฏิบัติงานตามแผนโดยมีผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการเป็นผู้นิเทศ ในการนิเทศงานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

7. การติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน

7.1 การกำหนดแผนการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการกำหนดแผนโดยการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง และได้มีการชี้แจงแผนให้ผู้ปฏิบัติทราบด้วย

7.2 การดำเนินการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน โดยมีหัวหน้างานแผนงานและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการเป็นผู้ติดตามทุกสิ้นภาคเรียน ส่วนใหญ่ติดตามในเรื่องผลการดำเนินงานและขั้นตอนและกำหนดเวลาปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการติดตามใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นงาน/โครงการโดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ

7.3 การรายงานผลการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการรายงาน โดยเป็นการรายงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

7.4 การติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนในระดับอื่น พบว่ามีการติดตามในระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับกรม โดยระดับกลุ่มโรงเรียนใช้วิธีให้โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ไม่มีกำหนดเวลานั่นเอง และระดับกรมใช้วิธีให้โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรทุกภาคเรียน

8. การแก้ปัญหาและปรับแผน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานโดยการใช่วิธีประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง และมีการนำผลการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานมาใช้พิจารณาปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยวิธีประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ปรากฏผลดังนี้

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกชั้นตอน ยกเว้น ชั้นการนิเทศงานมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายกลุ่มกลุ่มผู้บริหารระบุว่า มีปัญหาในระดับน้อยทุกชั้นตอน ส่วนกลุ่มหัวหน้างานแผนงานมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกชั้นตอน ยกเว้นชั้นการนิเทศงานมีปัญหาในระดับปานกลาง

เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า โดยส่วนรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ ยกเว้นปัญหามูลค่าการไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน และปัญหาผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน มีปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารระบุว่า มีปัญหาในระดับน้อยทุกข้อ ยกเว้นปัญหามูลค่าการไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ มีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มหัวหน้างานแผนงานมีปัญหาในระดับน้อยทุกข้อ ยกเว้นปัญหามูลค่าการไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ ขาดการนิเทศงาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน การติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานไม่เป็นระบบสม่ำเสมอ ผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน และปัญหาขาดการนำผลการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานมาใช้พิจารณาแก้ปัญหาและปรับแผน มีปัญหาในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีปัญหาในชั้นตอนการเตรียมทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ขาดแคลนงบประมาณ การรับเงินบำรุงการศึกษาโดยวิธีโอนต้นสังกัดไม่สะดวกและล่าช้า และการใช้เงินบำรุงการศึกษาซื้อวัสดุอุปกรณ์ยังไม่คล่องตัว



อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้

1.1 การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินการไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 67-68) ได้กล่าวไว้ว่าควรมีการนำงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุปจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นคู่มือให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าต้องทำอะไร เมื่อไร และต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด ทำให้ทราบกิจกรรมที่ผู้อื่นต้องทำพร้อมทั้งกำหนดเวลาซึ่งเป็นประโยชน์ในการประสานงาน ทำให้เกิดความร่วมมือได้อย่างไม่สับสน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของผู้บริหารอีกด้วย อย่างไรก็ตามพบว่าปฏิทินปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นส่วนใหญ่เป็นปฏิทินระดับโรงเรียนและระดับฝ่ายซึ่งนับว่าใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ของงาน/โครงการของหน่วยงานย่อยได้แก่หมวดวิชาและงานต่างๆ เพียงพอที่หน่วยงานย่อยเหล่านี้จะใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ และอาจเกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบ ดังที่ไพรัตน์ เคชะรินทร์ (2524: 106) กล่าวว่าไว้ว่าการวางแผนจะต้องจัดทำในระดับที่เกี่ยวข้องทุกระดับและปฏิบัติได้ถูกต้องตามขั้นตอน หากระดับใดเสียกระบวนการก็จะทำให้ระดับอื่นเสียไปด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรให้หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานได้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของตนเองโดยการทำงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุปกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ เรียงลำดับตามวันที่ในปฏิทิน เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานต่อไป

1.2 การมอบหมายงาน จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้หมวดวิชาและฝ่ายนำไปดำเนินการ โดยใช้วิธีระบุชื่อผู้รับผิดชอบไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุตัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ กิงการวัฒน์ (2529: 108-109) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานให้บุคคลหรือคณะทำงานไปปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมอบหมายในรูปของคำสั่ง รายการ ปฏิบัติ แผนปฏิบัติการ หรือปฏิทินงานสำหรับแต่ละบุคคลแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะต่างๆ นับว่าโรงเรียนปฏิบัติได้เหมาะสมเอื้ออำนวยให้มีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว แต่ในด้านหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามอบหมายงานพบว่ามีเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมของ

ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ยังมีไคค้ำนึ่งถึงความสมัครใจของผู้รับผิดชอบมากนัก ซึ่งในกรณีทำงานนั้นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งก็อาจมอบหมายได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงความสมัครใจ แต่ในกรณีที่มอบหมายงานโดยไม่อิงอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ควรมีการพิจารณาถึงความสมัครใจของผู้รับมอบหมายงานประกอบด้วย

1.3 การแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน สอดคล้องกับที่ เมธากุล เกียรติกระจาย (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 58) ไคกล่าวไว้ว่า การที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ จะต้องให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับเข้าใจเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานอย่างถ่องแท้ ส่วนวิธีการแจ้งให้บุคลากรทราบนั้นพบว่า ใช้วิธีจัดทำเอกสารแจกและการประชุมชี้แจง ซึ่งการจัดทำเอกสารแจกนั้น สามารถใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานและอ้างอิงได้ตลอดเวลา แต่มีข้อเสียที่มักจะทำให้รายละเอียดไม่ได้มากนัก ภาษาที่ใช้อาจกินความกว้างยากที่จะเข้าใจเรื่องราวโดยละเอียด (พนัส หันนาคินทร์ 2524: 47) ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจก็ไม่สามารถซักถามเพิ่มเติมได้เนื่องจากเป็นการสื่อสารทางเดียว นอกจากนี้บุคลากรบางคนอาจจะละเลยไม่ได้ศึกษาเอกสารที่แจกให้ ไพรัตน์ เคชะรินทร์ (2524: 97) ไคกล่าวไว้ว่า การทำความเข้าใจกับผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้น อาศัยแค่เอกสารอย่างเดียวยังไม่เป็นการเพียงพอ ควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงแผนงานด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการ เอื้ออำนวยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจรายละเอียดของแผนและสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้

1.4 การเตรียมทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน ในด้านการเตรียมบุคลากรพบว่า ส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านการจัดสรรบุคลากรให้แต่ละงาน/โครงการ การเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามแผน และการเตรียมความพร้อมทางใจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน

สำหรับการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามแผนพบว่า ใช้วิธีชี้แจงให้เข้าใจรายละเอียดของการปฏิบัติงานซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้พบว่า เอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างถูกต้อง แต่ในกรณีที่เป็นแผนงานโครงการที่ปฏิบัติได้ยากหรือต้องใช้ทักษะมาก ก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือดูงานด้วย หรือถ้าโรงเรียนยังไม่มีความพร้อมเพียงพอก็อาจใช้วิธีอื่นทดแทน เช่น ใช้การสอนแนะ เป็นต้น

ส่วนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และหัวหน้างานต่างๆ แสดงว่าบุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนแล้ว แต่ในการมีส่วนร่วมนั้นพบว่าส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดงาน/โครงการและขั้นตอนการติดตามประเมินผล ขั้นตอนอื่นๆยังมีส่วนร่วมน้อยมาก โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผนตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย เช่น การให้มีส่วนร่วมในการเสนอวัตถุประสงค์ อภิปรายจัดลำดับความสำคัญ ร่วมกันกำหนดวิธีดำเนินการและวิธีประเมินผล เป็นต้น (สนานจิตร สุนทรทรัพย์ ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2524: 66-67)

ด้านการเตรียมงบประมาณพบว่า ในขณะที่ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่ละงาน/โครงการได้อย่างเพียงพอและได้รับงบประมาณทันกำหนดเวลาปฏิบัติงาน เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้ตอบระบุว่าจัดสรรงบประมาณให้แก่ละงาน/โครงการได้ไม่เพียงพอโดยได้ให้เหตุผลว่า ได้รับงบประมาณจากกรมและได้รับเงินบำรุงการศึกษาน้อย ในกรณีนี้โรงเรียนอาจดำเนินการแก้ไขโดยหางบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งอื่น เช่น จากสมาคมผู้ปกครองและครู จากเงินบริจาคหรือการจัดกิจกรรมหารายได้ เป็นต้น อีกประการหนึ่งอาจแก้ไขโดยเลือกใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้แก้ปัญหาและความต้องการที่มีความสำคัญสูงก่อน (อุทัย บุญประเสริฐ ใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 ข: 3) โดยการวิเคราะห์โครงการจัดลำดับความสำคัญแล้วจึงจัดสรรงบประมาณให้กับงาน/โครงการที่มีความสำคัญสูงๆก่อน ส่วนโครงการที่มีความสำคัญรองลงมาและไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ก็อาจนำไปปฏิบัติในปีต่อไป นอกจากนี้ อีกวิธีหนึ่งโรงเรียนควรหาวิธีการจัดทำแผนงานโครงการโดยไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

ด้านการเตรียมวัสดุอุปกรณ์พบว่า ส่วนใหญ่มีการเตรียมโดยการให้
ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการเป็นผู้เตรียมและส่วนใหญ่ได้รับวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ มีคุณภาพดี
และทันกำหนดเวลาปฏิบัติงานนับว่า เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามแผนเป็นอย่างดี

ด้านการจัดเวลาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียน
มีการจัดเวลาไว้ให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้พบปะ
หรือประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความ
ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523: 281) นับว่าเอื้ออำนวย
ให้การปฏิบัติงานตามแผนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

1.5 การประสานงานให้ผู้รับผิดชอบลงมือปฏิบัติงานเมื่อถึงกำหนดเวลา
พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการประสานงานโดยหัวหน้างานแผนงาน โคนปรกติแล้วเมื่อ
แผนปฏิบัติการประจำปีได้รับอนุมัติ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการตามแผนจะต้องนำไป
ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย แต่มักจะพบว่าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและ
กำหนดเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นการที่โรงเรียนมีการประสานงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน
เมื่อถึงกำหนดเวลาก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกำหนดเวลาได้ดียิ่งขึ้น
สำหรับวิธีประสานงานส่วนใหญ่ใช้วิธีติดต่ออย่างไม่เป็นทางการและการประชุมชี้แจง
ในการประสานงานนั้น วนิดา เสนีเศรษฐและชอบ อินทร์ประเสริฐกุล(2530: 66)
ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานภายในองค์การอาจดำเนินการได้โดยการประชุม
ผู้บังคับบัญชาหรือการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการนั้น
เป็นการติดต่อที่ไม่ต้องดำเนินการระเบียบแบบแผนหรือสายการบังคับบัญชา แต่กระทำ
ด้วยความรู้จักขอบพอเป็นการส่วนตัว ดังนั้นจึงทำให้ประสานงานได้ง่ายและสะดวก
รวดเร็วกว่าการติดต่ออย่างเป็นทางการซึ่งต้องผ่านลำดับชั้นตอนมาก นับว่าโรงเรียน
ปฏิบัติได้เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการประสานงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ตามกำหนด
เวลาเป็นอย่างดี

1.6 การนิเทศงาน จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการนิเทศ
งานขณะดำเนินงานตามแผนโดยมีผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ
เป็นผู้นิเทศ สอดคล้องกับที่ อูทัย บุญประเสริฐและชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2529: 109-
111) ได้ระบุไว้ว่าเมื่อลงมือปฏิบัติงานจะต้องมีการนิเทศงานควบคู่กันไปเพื่อช่วยให้
การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดีและได้งานที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น โดยการนิเทศ

บางเรื่องผู้บริหารอาจเป็นผู้ให้เอง บางกรณีอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยนิเทศแทนก็ได้ โดยปรกติผู้บริหารโรงเรียนจะมีการฝึกงานในการบริหารงานมากอาจไม่สามารถนิเทศงานได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นการที่มีการมอบหมายให้ผู้บริหารฝึกสอนงาน/โครงการเป็นผู้ให้ระดับหนึ่งควยนับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารฝึกสอนงาน/โครงการส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดหรือหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงาน/โครงการโดยใกล้ชิด จึงสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ทันทีที่ต้องการ (ประชุม รอคประเสริฐ 2529: 47-48)

ในการนิเทศงานพบว่ามีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา นับว่าโรงเรียนปฏิบัติได้สอดคล้องกับที่ ซารี มดีศรี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 15-18) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศงานเป็นการมองปัญหาโดยรอบด้าน การให้คำแนะนำช่วยเหลือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในทุกๆด้าน งานนิเทศเป็นงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานดีขึ้น เช่น การให้ความสนใจแก่บุคลากรทุกคน การเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนได้มีการนิเทศงานอย่างเหมาะสมแล้ว

1.7 การติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน โดยใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง และได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบแผนการติดตามด้วย นับว่าเอื้ออำนวยให้สามารถติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมและเป็นระบบและยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือในการติดตามยิ่งขึ้นด้วย

ในการดำเนินการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีการติดตาม โดยมีหัวหน้างานแผนงานและผู้บริหารฝึกสอนงาน/โครงการเป็นผู้ติดตามทุกสัปดาห์เรียน นับว่าโรงเรียนปฏิบัติสอดคล้องกับที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้งานแผนงานเป็นผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา 2530: 16-17) และการให้ผู้บริหารฝึกสอนงาน/โครงการเป็นผู้ติดตามด้วยก็จะช่วยให้สามารถนำผลการติดตามมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ทันที แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าส่วนใหญ่มีการติดตามทุกสัปดาห์เรียน ซึ่งเป็นช่วงระยะที่ห่างเกินไปเนื่องจากงาน/โครงการของโรงเรียนมักมีระยะเวลา

ค่าเงินงานไม่นานนัก เมื่อสิ้นภาคเรียนงาน/โครงการต่างๆมักจะเสร็จสิ้นไปแล้ว ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ทันเหตุการณ์ ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรติดตามในช่วงระยะสั้นเช่นทุกเดือนหรือทุก 3 เดือนตลอดระยะเวลาค่าเงินงาน

ด้านเรื่องที่มีการติดตามกำกับและประเมินผลขณะค่าเงินงาน พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการติดตามในเรื่องผลการค่าเงินงานและขั้นตอนและกำหนดเวลาปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ โรงเรียนควรมีการติดตามให้ครอบคลุมใน 3 ด้านกล่าวคือ ด้านปัจจัยหรือทรัพยากรที่ใช้ในการค่าเงินงานเช่นบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์เพื่อตรวจสอบว่าได้รับทรัพยากรทั้งปริมาณและคุณภาพภายในกำหนดเวลาหรือไม่และควรตรวจสอบด้วยว่ามีการใช้ทรัพยากรในการค่าเงินงานอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้านกระบวนการค่าเงินงานเพื่อตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดๆเกิดขึ้นหรือไม่ และด้านผลการค่าเงินงานเพื่อตรวจสอบว่าได้ผลงานตรงตามแผนหรือไม่ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 ช: 10)

ด้านวิธีการติดตามกำกับและประเมินผลขณะค่าเงินงาน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานและการให้ผูปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นงาน/โครงการ ซึ่งการใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานจะช่วยให้การติดตามได้ข้อความจริงกว่าการให้ผูปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในการให้ผูปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นการรายงานเมื่อเสร็จสิ้นงาน/โครงการโดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือเท่านั้น ในการใช้วิธีรายงานนั้น ควรเป็นการรายงานถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ (มัทพนา สังฆะภักดิ์ ใน กระทรวงศึกษาธิการ 2526: 456) เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีทางที่จะบรรลุดังวัตถุประสงค์เพียงใด มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรมีการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานขณะปฏิบัติงาน/โครงการด้วย โดยกำหนดแบบฟอร์มและระยะเวลาในการรายงานให้ชัดเจน

ด้านการรายงานผลการติดตามกำกับและประเมินผลขณะค่าเงินงาน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นการรายงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบเท่านั้น โดยหลักการแล้วควรมีการรายงานให้ทราบทุกระดับ

กล่าวคือ รายงานระดับปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจและแก้ไขข้อบกพร่อง รายงานผู้ร่วมงานระดับเดียวกับผู้รายงานเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรมที่ทำ เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหาซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานและช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และอีกระดับหนึ่งได้แก่การรายงานผู้บังคับบัญชา เป็นการรายงานปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระดับผู้รายงานและประเด็นที่ต้องตัดสินใจในระดับผู้บังคับบัญชา (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2524: 78-79) ดังนั้น โรงเรียนควรจัดให้มีการรายงานในระดับอื่นๆ เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมทุกระดับด้วย

สำหรับการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนในระดับอื่น พบว่ามีการติดตามในระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับกรม นับว่าได้มีการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับ ในการติดตามของทั้งสองระดับใช้วิธีให้โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มโรงเรียนมีการติดตามโดยไม่มีกำหนดเวลานแน่นอน บางโรงเรียนจึงอาจไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กลุ่มโรงเรียนทราบ ทำให้กลุ่มโรงเรียนไม่สามารถติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนในกลุ่มได้อย่างทั่วถึง กลุ่มโรงเรียนจึงควรมีการกำหนดระยะเวลาในการติดตามให้ชัดเจนแน่นอนด้วย

1.8 การแก้ปัญหาและปรับแผน จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการนำผลการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนและพิจารณาปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุตัย บุญประเสริฐ (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 ก: 17) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลขณะดำเนินงานเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อประโยชน์ในการทบทวนเพื่อกำหนดแผนและการปฏิบัติใหม่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมยิ่งขึ้น นับว่าโรงเรียนปฏิบัติได้เหมาะสมเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานตามแผนบรรลุผลตามที่กำหนดไว้และยังเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีการนำรายงานผลการติดตามกำกับและประเมินผลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำให้ผู้รายงานเห็นคุณค่าของการรายงานและให้ความเอาใจใส่ในการ

รายงานยิ่งขึ้นอีกด้วย

2. ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกชั้นตอน ยกเว้น ชั้นนิเทศงานเท่านั้นที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางเพียง 3 ข้อคือ บุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ ชขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน และผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน และจากการวิเคราะห์เอกสารพบปัญหาที่เด่นชัดคือ ชขาดแคลนงบประมาณ การใช้เงินบำรุงการศึกษาซื้อวัสดุอุปกรณ์ไม่คล่องตัว และการรับเงินบำรุงการศึกษาโดยวิธีโอนต้นสังกัดไม่สะดวกและล่าช้า ปัญหาที่พบจากการวิจัย มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ปัญหาบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง แต่เป็นปัญหาที่สำคัญเพราะการที่บุคลากรมีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้การปฏิบัติงานตามแผนประสบความสำเร็จได้ยิ่งขึ้น จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการจัดเวลาไว้ให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันแล้ว แต่จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนมักไม่ได้มีการติดตามตรวจสอบว่าบุคลากรได้ใช้เวลาที่จัดให้นั้นในการพบปะหรือประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันเพียงใด ทำให้บุคลากรไม่สนใจที่จะใช้เวลาที่จัดให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากนัก ดังนั้นโรงเรียนควรจัดให้มีการติดตามตรวจสอบเช่นการตรวจรายงานการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการใช้เวลานอกเหนือเวลาปฏิบัติงานปกติปฏิบัติงานร่วมกันอีกทางหนึ่งด้วย

2.2 ปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง แต่ก็เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การนิเทศงานของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สำหรับบุคลากรที่นิเทศงานในโรงเรียนนั้นนอกจากผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด/งานต่างๆ ทำการนิเทศงานในสายงานของแต่ละบุคคลด้วย บุคลากรที่จะทำหน้าที่นิเทศงานเหล่านี้ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในเนื้อหาของงานและเทคนิคการนิเทศงาน (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว 2528: 117) โดยปกติแล้วหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด/งาน

ซึ่งจะเป็นผู้นิเทศงานนั้นมีความรู้ในเนื้อหาของงานแล้วจากการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดให้ แต่มักจะขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีนิเทศงาน จึงควรแก้ไข โดยการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย/หมวด/งานให้มีความรู้ในการนิเทศงาน โดยการฝึกอบรมหรือศึกษาคูงาน เป็นต้น

2.3 ปัญหาผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงาน มีปัญหาในระดับปานกลาง เป็นปัญหาสำคัญในการติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ถ้าผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ก็จะทำให้ไม่ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานได้ทันเวลา จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนมักจะติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานโดยใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้เน้นการให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานมากนัก ดังนั้นโรงเรียนจึงควรเน้นและติดตามให้มีการรายงานความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานให้จริงจังมากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานอาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุอื่นๆ เช่น กลัวถูกตำหนิ มีภาระหน้าที่มากเกินไป ขาดสิ่งจูงใจ หรือความซึ่เกียจ เป็นต้น การแก้ไขจะต้องหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาแล้วจึงแก้ไขที่สาเหตุนั้นต่อไป (พนัส หันนาคินทร์ 2524: 52-53)

2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมงบประมาณ เป็นปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์เอกสาร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ขาดแคลนงบประมาณ การใช้เงินบำรุงการศึกษาซื้อวัสดุอุปกรณ์ไม่คล่องตัว และการรับเงินบำรุงการศึกษาโดยวิธีโอนคืนสังกัดไม่สะดวกและล่าช้า สำหรับปัญหาขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการได้กล่าวถึงแล้วในเรื่องการเตรียมงบประมาณ ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการหางบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งการเงินอื่นๆ การเลือกใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่ให้กับปัญหาและความต้องการที่มีความสำคัญสูงๆก่อน และพยายามจัดทำแผนงานโครงการที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ เป็นต้น ส่วนปัญหาการใช้เงินบำรุงการศึกษาซื้อวัสดุอุปกรณ์ไม่คล่องตัว และการรับเงินบำรุงการศึกษาโดยวิธีโอนคืนสังกัดไม่สะดวกและล่าช้านั้น อาจเกิดขึ้นเนื่องจากต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การแก้ไขอาจดำเนินการได้โดยการปรับปรุงระเบียบให้สามารถเบิกจ่ายได้สะดวกคล่องตัวขึ้น เช่นลดขั้นตอนในการเบิกจ่ายให้น้อยลง

เป็นต้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเบิกจ่ายควรปรับปรุงการให้บริการและ
อำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนควรดำเนินการติดตามกำกับและประเมินผลผลิตรายงาน
โดยการให้ผู้ปฏิบัติรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยกำหนดแบบฟอร์มและ
ระยะเวลาให้ชัดเจน ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาดำเนินงาน และ
ควรติดตามให้ครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผล
การดำเนินงาน
2. โรงเรียนควรมีการรายงานผลการติดตามกำกับและประเมินผลผลิตรายงานให้บุคลากรในโรงเรียนทราบทุกระดับทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ
งานและโครงการต่างๆ
3. กลุ่มโรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงานตาม
แผนของโรงเรียนในกลุ่มให้ชัดเจน
4. โรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานให้มีความรู้
ความสามารถในการนิเทศงานยิ่งขึ้น
5. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม
ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในทุกชั้นตอน
6. โรงเรียนควรให้หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อใช้
เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาสภาพและปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้โดยใช้
เครื่องมือประเภทอื่น เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลในแนวลึกกว้าง
2. ควรศึกษาสภาพและปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในเขต
การศึกษาอื่นต่อไป เพื่อให้ทราบถึงสภาพและปัญหาโดยส่วนรวมซึ่งจะเป็นแนวทางให้
กรมสามัญศึกษานำไปปรับปรุงแก้ไขให้การนำแผนไปใช้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น