

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง



ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย
นำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1. มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมิน

ตอนที่ 2. มโนทัศน์เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมิน

ตอนที่ 2. มโนทัศน์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

ตอนที่ 3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมิน

1. 1 ความหมายของการประเมิน

มีผู้ให้คำนิยามของการประเมินไว้มากมาย ที่นับว่าเป็นที่รู้จักดีในระยะเริ่มแรกก็คือ
นิยามของไทเลอร์ (Tylor, 1960) ที่กล่าวว่า “เป็นกระบวนการตัดสินใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตาม
วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่” ซึ่งถือว่าการตรวจสอบความสอดคล้อง
ระหว่างผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ก็มีนิยามซึ่งให้โดยนักประเมินอีกหลาย
ท่าน เช่น ครอนบาค (Cronbach, 1963) สตัฟเฟิลบีมและคณะ (Stufflebeam et al, 1971) และ
อัลคิน (Alkin, 1969) ที่ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นกระบวนการระบุและเสนอ
สารสนเทศเพื่อช่วยการตัดสินใจ นอกจากนี้ Scriven (1967, 1974, 1967) ได้ให้นิยามการประเมิน
ว่าเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินซึ่งทำให้แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับเป็นที่กว้างขวางใน
เวลาต่อมา (กาญจนา วัฒนสุนทร, 2537; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2539)

จากนิยามที่กล่าวมาจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการประเมินอาจสรุปได้
สองแนวทางคือเป็นวิธีการตัดสินใจคุณค่าหรือดีราคาของสิ่งที่ถูกประเมินและเป็นการเสนอ
สารสนเทศเพื่อช่วยเสนอทางเลือกในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานต่าง ๆ

1.2 ความสำคัญของการประเมิน

ความสำคัญของการประเมินที่มีต่อกระบวนการบริหารงาน การประเมินจึงสามารถให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานด้านต่างๆ ดังที่ศรีชัย กาญจนวาสิ (2637) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินในด้านต่างๆ เช่น

ด้านบริหาร (administrative) สามารถใช้การประเมินเป็นเครื่องมือของผู้บริหารสำหรับการติดตาม กำกับ การดำเนินงานให้ดำเนินไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านจิตวิทยา (psychological) สามารถใช้การประเมินเป็นกลยุทธ์สำหรับการกระตุ้นเร้าความสนใจ และสร้างความตื่นตัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ด้านรัฐศาสตร์ (sociopolitical) สามารถใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ (accountability) ตลอดจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างแรงสนับสนุนจากสาธารณะ

จากการพิจารณาความหมายของการประเมิน แสดงให้เห็นว่าการประเมินเป็นกิจกรรมที่สำคัญจะขาดไม่ได้ในวงจรการวางแผนและบริหารงานเพราะการประเมินมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนและบริหารงาน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ (สมคิด พรหมจ้อย, 2535)

1. ช่วยให้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานและโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานกิจกรรม ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ
2. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ
3. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจกรรมที่นำมาใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัย จะดำเนินการในช่วงต่อไปหรือไม่ จะยกเลิกหรือจะขยายการดำเนินงานต่อไปอีก
4. ช่วยให้ข้อมูลที่บ่งบอกประสิทธิภาพของการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร คำนวณค่ากับการลงทุนหรือไม่
5. เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

การประเมินผลมีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจคุณค่าของวิธีการและการบรรลุความสำเร็จของการดำเนินงาน และเสนอสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน การประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ที่สำคัญยิ่งของการประเมินในการทำให้การตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล ดังที่ Stufflebeam (1971) ได้กล่าวว่า “การประเมินเป็นการระบุปัญหา การจัดการ และเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม” แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินจึงได้รับการพัฒนาเรื่อยมา นิยามของการประเมินเริ่มเปลี่ยนจากการประเมินที่เน้นที่ผลผลิตอย่างเดียวมาเป็นการประเมินกระบวนการด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจคุณค่าของโครงการและหรือข้อมูลที่จะช่วยในการปรับปรุงโครงการ (สุวิมล ว่องวานิช, 2538)

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินพอที่จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การประเมินเพื่อตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มีประเมิน (judgmental evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับกันในปัจจุบัน เป็นผลมาจากแนวคิดและการบุกเบิกของ Scriven (1967,1974,1976) อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช (2538) Scriven ชี้ว่าเป้าหมายของการประเมินอยู่ที่การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มีประเมินโดยผู้ประเมินต้องมีความเชี่ยวชาญในหลักการสังเกตและเหตุผล ถ้าผู้ประเมินมิได้ตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มีประเมินถือว่าผู้ประเมินนั้นยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537; สุวิมล ว่องวานิช, 2538) อีกกลุ่มหนึ่งก็คือการประเมินเพื่อแสวงหาสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ (decision - based evaluation) ดำเนินการต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นประโยชน์ที่สำคัญยิ่งของการประเมินในการทำให้การตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล (Stufflebeam, 1971)

ลักษณะความต้องการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นตัวกำหนดบทบาทของการประเมิน ซึ่งสามารถจำแนกเป็นบทบาทที่สำคัญได้ 2 บทบาท คือ การประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) เป็นกิจกรรมของการติดตามดูแลและตัดสินใจคุณค่าของการปฏิบัติงาน จึงมีบทบาทที่สำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยปรับปรุงกลไกการดำเนินงานและพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างการทำงานตามโครงการและการประเมินผลสรุปรวม (summative evaluation) เป็นการสรุปในเชิงสาเหตุถึงคุณค่าของผลของโครงการ หลังจากที่ได้โครงการได้เสร็จสิ้นลงแล้ว จึงมีบทบาทในการให้ข้อสรุป (conclusion-oriented) ซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ (Weiss,1972; Scriven, 1996; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537; สุวิมล ว่องวานิช, 2538; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2539)

นอกจากบทบาททั้ง 2 ประการที่กล่าวมาแล้ว การประเมินยังมีบทบาทในทางจิตวิทยา และสังคม ซึ่งครอนบาคและคณะ (Cronbach et.al, 1980 อ้างถึงในสุดาพร สวาม่วง, 2534) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการประเมินทางจิตวิทยาและสังคมว่า เป็นการประเมินเพื่อให้เกิดความระมัดระวังในกิจกรรมเฉพาะอย่างหรือเพิ่มความสนใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในตัวผู้ถูกประเมิน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพต่อสาธารณชนหรือต่อหมู่คณะ ซึ่งย่อมนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การประเมินยังมีบทบาทในการตัดสินใจทางการบริหาร กล่าวคือ ผู้มีตำแหน่งสูงกว่าทำการประเมินผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบและการตัดสินใจในทางบริหารบุคคลต่างๆ (สมคิด พรหมจ้อย, 2535; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2539)

โดยสรุป การประเมินมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ การประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา (formative evaluation) การประเมินรวมสรุป (summative evaluation) เพื่อแสดงผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา การประเมินในเชิงจิตวิทยาและสังคมเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความระมัดระวังในการทำงานและการประเมินเพื่อการตัดสินใจในทางบริหาร

การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานต่างๆของมนุษย์ การประเมินที่ดีจะช่วยให้เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินและพัฒนาไปสู่วิธีการที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการร่วมเพื่อมาตรฐานการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ได้กำหนดมาตรฐานของการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของการประเมิน (Madaus, Scriven และ Stufflebeam, 1989; Stufflebeam และ Shinkfield, 1990; กาญจนา วัฒนสุนทร, 2537; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2539) ดังนี้

1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (utility standards) เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมินในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง อาทิ เช่น ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมิน การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้อง การแปลความหมายและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน มีการรายงานผลที่ชัดเจน การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง การรายงานผลการประเมินได้ทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ และประหยัด แผนการปฏิบัติโครงการต้องอยู่ในบริบทที่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคล เวลาและเงินเกินกว่าที่ควรจะเป็นหรือเกินกว่าที่มีอยู่ มาตรฐานภายใต้ความเป็นไปได้ประกอบด้วยเกณฑ์ 3 ข้อคือ วิธีการ

ประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้ทรัพยากรและสถานการณ์ การเป็นที่ยอมรับได้ทาง การเมือง และการใช้ทรัพยากรในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณกับผลที่ได้รับจากการ ประเมิน

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) หรือมาตรฐานด้านจรรยาบรรณ เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงการประเมินที่ทําอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณ เพื่อความ มั่นใจว่าสิทธิอันชอบธรรมของบุคคลที่อาจได้รับผลกระทบจากการประเมินจะได้รับการคุ้มครอง โดยต้องการให้การประเมินดำเนินไปอย่างถูกต้องและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ที่เกี่ยวข้องใน การประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน อาทิเช่น รายงานผลการประเมินอย่างตรงไป ตรงมา เปิดเผย เสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน และผู้ประเมินทำการประเมินด้วย ความรับผิดชอบ และมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานความถูกต้อง (accuracy standards) มาตรฐานนี้ต้องการให้สารสนเทศได้มา อย่างถูกต้องตามเทคนิควิธี ทำให้การสรุปผลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด อาทิเช่น การระบุและ อธิบายโปรแกรมอย่างชัดเจน การวิเคราะห์บริบทของโปรแกรมอย่างเพียงพอการระบุวัตถุประสงค์ ของการประเมินอย่างชัดเจน การบรรยายและให้เหตุผลของแหล่งข้อมูลอย่างชัดเจน การได้มา ซึ่งสารสนเทศที่มีความถูกต้องแม่นยำ การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน และการรายงานผลการ ประเมินอย่างเป็นปรนัย

เกณฑ์มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินซึ่งจะต้องมีแนวทางในการ ปฏิบัติเพื่อที่จะให้การประเมินถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด มาตรฐานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ดังนี้ (กาญจนา วัฒนสุนทร, 2537)

1. ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินตัวโครงการ ก่อนจะทำการประเมินจริงเพื่อพิจารณาว่า โครงการนี้จะประเมินได้หรือไม่
2. ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินโครงการ เช่น การพิจารณาโครงการตาม มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถวางแผนการประเมินได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลการประเมินว่ามีคุณภาพและคุณค่าที่น่าเชื่อถือเพียงไร เมื่อเปรียบเทียบวิธีการประเมินกับมาตรฐานด้านต่างๆ

จากความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ผลทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในหน่วยงานนั้นๆต้องปฏิบัติเพื่อที่จะ ให้การประเมินมีความถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของตนเอง

1.4 การประเมินในโรงเรียน

ในการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆในโรงเรียนที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้น การวางแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น เพราะฉะนั้นเราจึงพบอยู่เสมอว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้ทั้งที่เป็นประจำรายภาคการศึกษาและประจำปีการศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงานนี้ มักกระทำกันในช่วงปิดภาคการศึกษาของทุกปี (นงราม เศรษฐพานิช, 2536) การกำหนดแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนี้มีประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติการ เพราะจะได้รู้ว่าต้องทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ส่วนผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางในการติดตาม (monitoring) ว่าแผนที่กำหนดไว้ นั้นได้มีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ยังจะช่วยให้การประเมินผลโครงการเป็นไปด้วยดีและครบถ้วน

เนื่องจากการประเมินเป็นเรื่องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนและการประเมินโครงการ สาเหตุที่ต้องมีการประเมิน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2539) ได้กล่าวไว้โดยสรุปดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการประเมิน
2. ต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือหลักสูตรว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
3. ต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมทั้งอุปสรรคต่างๆของการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
4. ต้องการทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าของโครงการ
5. เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการและการดำเนินโครงการต่อไปในอนาคต

งานการวัดและประเมินทางการศึกษาของสถานศึกษาต้องอาศัยภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก กมล ภูประเสริฐและคณะ (2537) ได้อธิบายงานการวัดและประเมินทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพิจารณาถึงองค์ประกอบของงานการวัดและประเมินผลการศึกษาว่าควรดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

1. การมีส่วนร่วม บุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในงานการวัดและประเมินผล
2. การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ควรมีการวิเคราะห์พฤติกรรมที่สำคัญๆที่จะวัดและประเมิน และควรจัดตามลำดับความสำคัญที่จะประเมิน
3. การวางแผน โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาและการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน จะช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจในขณะปฏิบัติการมากยิ่งขึ้น
4. การปฏิบัติงานตามขั้นตอนในแผน ควรมีการประเมินการปฏิบัติและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้
5. การประเมินงาน ควรมีการวางแผนการประเมินไว้ตั้งแต่ต้นก่อนเริ่มการปฏิบัติงานวัดและประเมินผลการศึกษา ควรมีรายละเอียดที่จะชี้แจงความสำเร็จของงานนี้และควรกระทำควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
6. การปรับปรุงงาน จากผลการประเมิน ควรมีการปรับปรุงงานวัดและประเมินผลการศึกษา โดยบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันตัดสินใจ

จากองค์ประกอบของงานการวัดและประเมินทางการศึกษา ชี้ให้เห็นถึงลักษณะและความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในงานการวัดและประเมินทางการศึกษาในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผลว่า เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้มีขึ้นและต้องให้ครอบคลุมงานทั้ง 6 งานด้วย โดยในขั้นตอนการประเมินผล ผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน อาจจะเป็นตัวผู้บริหารเอง คณะทำงานหรือมอบหมายให้ผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 ความเชื่อถือไว้วางใจ
 - 1.2 ความรู้ความเข้าใจในโครงการ
 - 1.3 ความคล่องตัวและมีอิสระในการประเมิน
 - 1.4 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน ดังนี้
 - 2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ตามความเหมาะสม
 - 2.2 กำหนดโครงสร้างหรือกำหนดรายละเอียดหรือสิ่งที่ต้องประเมิน
 - 2.3 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการประเมิน
 - 2.4 กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม

3. ร่วมกับผู้รับผิดชอบจัดสร้างเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งควรพิจารณาถึง

3.1 ความเชื่อถือได้ คือสามารถประเมินได้ผลใกล้เคียงกัน แม้จะประเมินหลายครั้งหรือประเมินด้วยคนหลายคนก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรงคือ เที่ยงตรงและครอบคลุมในเรื่องที่ต้องการประเมินและสามารถประเมินได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง

3.3 สามารถนำไปใช้ได้ คือ ประหยัดและง่ายต่อการนำไปใช้และควรมีลักษณะดังนี้คือ เป็นมาตรฐาน เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถตรวจสอบได้

4. มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน เป็นการสั่งการให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติการประเมินตามขั้นตอนรายละเอียดที่กำหนดไว้

5. จัดให้มีการรายงานผลการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขโครงการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรึกษากับผู้ร่วมงานในการจัดทำรายงาน และจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะรายงานเป็นรายเดือน รายภาคเรียนหรือรายงานประจำปีก็ได้

6. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารโรงเรียน ผลการประเมินการบริหารโรงเรียนแต่ละครั้งแต่ละปีจะเป็นฐานหรือสภาพปัจจุบันเพื่อการวางแผนบริหารโรงเรียนในปีต่อไป

บทบาทของผู้บริหารในการประเมินที่กล่าวมา ในโรงเรียนจึงควรมีการวางแผนในการประเมินร่วมกันทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้าสถานศึกษา คณะผู้ประเมิน หัวหน้าฝ่าย ครูผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อความเข้าใจตรงกันและกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดตาม กำกับการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมให้ดำเนินไปตามแผนได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 มโนทัศน์เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมิน

จากบทบาทหน้าที่ของการประเมินจะเห็นว่ามีควมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานหรือตัดสินคุณค่าของกิจกรรมนั้น การใช้ผลการประเมินจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ ได้มีผู้ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินพอที่จะนำเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจดังนี้

Scriven (1981) ได้ให้นิยามการใช้ผลการประเมินคือ การนำข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ส่งเสริมในการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการประเมินนั้นจะต้องมีความสมบูรณ์และตรงตามความต้องการของผู้ใช้ด้วย

Leviton และ Hughes (1981) ได้ให้นิยามการใช้ผลการประเมินว่า “การใช้ผลที่ได้จากการประเมินสำหรับโครงการและนโยบายเท่านั้น”

ส่วน Chelimsky, 1983 อ้างใน Rockwell และคณะ (1990) ได้กล่าวถึงการใช้ผลการประเมินว่า “มโนทัศน์ของการใช้ประโยชน์จากการประเมินขึ้นอยู่กับความชัดเจนและเห็นคุณค่าของผู้ใช้ นั่นคือ อาจเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งแต่อาจทำให้อีกบุคคลหนึ่งเสียประโยชน์ได้” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Weiss (1972:110) ที่กล่าวว่า การใช้ผลการประเมินไม่จำเป็นต้องใช้เมื่อมีผลต่อการตัดสินใจเท่านั้น แต่สามารถนำเสนอแก่ผู้ใช้และเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโครงการ ผู้สนับสนุนโครงการ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา

Patton (1986) กล่าวว่า การใช้ผลการประเมินจะเกิดขึ้นเมื่อ ผลการประเมินมีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการดำเนินงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การใช้ผลการประเมินหมายถึง การนำเอาผลหรือสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในโครงการหรือนโยบายการดำเนินงาน เพื่อช่วยในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานหรือตัดสินใจเกี่ยวกับขนาดของโครงการ

สิ่งสำคัญที่เห็นได้จากนิยามที่กล่าวมาคือ ผลการประเมินจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะดูไม่ชัดเจนนักว่ามีการใช้ผลการประเมินหรือไม่ หรือนำไปใช้อย่างไร จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Leviton และ Hughes (1981) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะการใช้ผลการประเมินในลักษณะต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Beyer และ Trice (1982), Mowbray (1988); Altschuld และคณะ (1993); Rossi และ Freeman (1993) พบว่ามีการกล่าวถึงลักษณะการใช้ผลการประเมินไว้ 3 ประเภท คือ

1. การใช้แบบเป็นเครื่องมือ (direct use หรือ instrumental use) เป็นการใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจโดยตรง และแสดงออกเป็นหลักฐาน มีการใช้มากในระบบธุรกิจเนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการที่จะตัดสินใจภายใต้สถานการณ์อันรีบเร่งที่ต้องใช้ผลการประเมิน ซึ่ง Mowbray (1988) ได้ให้ความเห็นว่า นานๆ จึงจะมีการใช้ในลักษณะนี้

2. การใช้เชิงมโนทัศน์ (conceptual use) เป็นการใช้โดยไม่มีหลักฐานอ้างอิง แต่จะสอดแทรกอยู่ในความคิดของผู้บริหาร ซึ่งจะดูได้ยากและซับซ้อน แต่ส่วนใหญ่จะมีการใช้ลักษณะนี้ เพราะสามารถใช้ได้ตลอดเวลาในการดำเนินงานหรือแผนงานที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจของหน่วยงานหรือสถาบัน

3. การใช้แบบชวนเชื่อ (persuasive use หรือ symbolic use) มักจะอิงกับทางการเมือง โดยพยายามนำผลการประเมินเป็นหลักฐานเชิญชวนให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน

จะเห็นว่าผลการประเมินสามารถนำไปใช้ได้ในลักษณะต่างๆ ทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานหรือสรุปผลการดำเนินงาน และอาจมีการนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นการใช้ผลการประเมินจึงต้องคำนึงถึงลักษณะหรือระดับการใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ใช้ผลการประเมิน (user)ว่าจะนำไปใช้ในลักษณะใดและเพื่อประโยชน์ในด้านใด

Solomon และ Shortell, 1981 อ้างใน Rossi และ Freeman (1983) ได้ให้ข้อสรุปแนวทางการใช้ผลการประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไว้ดังนี้

1. ผู้ประเมินต้องเข้าใจลักษณะความคิด (cognitive style) ของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ
2. ผลการประเมินต้องตรงเวลา (timely) และได้ตรงตามความต้องการ (needed).
3. การประเมินต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่ (respect) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ของโครงการ เพราะการใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับกระบวนการออกแบบการประเมินที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การใช้ผลการประเมิน (utilization) และแผนการประชาสัมพันธ์ (dissemination plans) ต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนแบบการประเมิน
5. การประเมินควรจะต้องมีการประเมินการนำผลการประเมินไปใช้ด้วย

Mowbray (1988) ได้เสนอแนะขั้นตอนการใช้องค์กรประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุด (steps in maximizing utilization) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

1. ประเมินตลาด (marketing evaluation) ตามคุณค่าการให้บริการ (worthwhile service) ขณะนั้น นักประเมินต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการประเมิน แนวทางหรือการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของการประเมิน

2. พัฒนา (developing) และรวมคำถามเชิงนโยบาย (focusing policy questions) ว่าสิ่งใดที่ทางองค์กรอยากรู้ อาจทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนา สัมภาษณ์ ฯลฯ เพื่อหาข้อมูลให้กับผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจ นักประเมินต้องเป็นผู้ที่รู้เกี่ยวกับพื้นที่ การเมือง อำนาจ ต่างๆ ของตัวแทน

3. การวางแผน (planning) และออกแบบ (designing) การประเมิน การประเมินจะต้องมีการวางแผนและออกแบบการประเมินที่ดี ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. การปฏิบัติการประเมิน (conducting the evaluation) มีการปฏิบัติ ติดตาม วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ในแต่ละส่วนของการประเมิน ผลการประเมินต้องให้คำแนะนำในการตัดสินใจ และคณะทำการประเมิน (staff) ต้องมีความสามารถ มีประสบการณ์ในการประเมิน

5. การแปลผลที่ได้จากการประเมิน (translating findings) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีเทคนิค รูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีคำแนะนำในการปฏิบัติ

6. การให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เอาใจใส่ (pay attention) ใช้ประโยชน์กับผลการประเมิน ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุน ผู้จ้าง รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

จะเห็นว่าการที่จะนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องมีการวางแผน ออกแบบการประเมินที่ดี มีผู้ประเมินที่น่าเชื่อถือ ผลการประเมินต้องตรงเวลา มีการรายงานผลที่ชัดเจน ถูกต้อง และที่สำคัญในแผนการประเมินต้องมีแผนการประชาสัมพันธ์และการนำผลการประเมินไปใช้ด้วย

Weiss (1972) ได้ให้ข้อจำกัดของการใช้ผลที่ได้จากการประเมิน ว่าควรพิจารณาจากประเด็นต่างๆ 6 ประเด็นต่อไปนี้

1. ความเข้าใจของนักประเมิน (evaluator's perception) เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ (role) ในกระบวนการใช้ผลการประเมิน (utilization process)
2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (organization's resistances to change)
3. การประชาสัมพันธ์ (dissemination) ไม่เพียงพอ

4. เกิดช่องว่าง (gap) ระหว่างผลที่ได้จากการประเมิน (finding) กับความชัดเจน (clear) ในวิธีการปฏิบัติ

5. ความเอนเอียง (tendency) ในการประเมิน

จะเห็นว่าข้อจำกัดเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือวิธีการประเมิน ความสามารถและความเชื่อถือได้ของผู้ประเมิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้นๆ ที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินจะต้องคำนึงถึง

นอกจากนี้ ผลการประเมินอาจจะไม่นำไปใช้ ดังที่ Mowbray (1988) ได้ให้เหตุผลว่าเกิดจากประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความผิดพลาดของนักประเมิน (blame the evaluator) อันได้แก่

1.1 ผลการประเมินไม่ควรมีข้อเสนอเพราะมีข้อมูลไม่เพียงพอและอธิบายไม่ชัดเจน ไรเทคนิควิธีมากเกินไป

1.2 ผลการประเมินไม่เกิดประโยชน์ เพราะมีเวลาในการศึกษาสั้นเกินไป ผลที่ได้ไม่ตรงกับที่ต้องการ และไม่เหมาะกับเวลา

2. ความผิดพลาดของผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ (blame the decision maker) เกิดจาก

2.1 ขาดความสนใจและมีส่วนร่วมในการประเมิน

2.2 ไม่ใส่ใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2.3 ต้องการผลที่รวดเร็วและตายตัว ขาดความยืดหยุ่น

2.4 ไม่รู้ว่าตนเองต้องการข้อมูลอะไร

แนวคิดของ Mowbray สอดคล้องกับ Leviton และ Hughes (1981) ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำผลการประเมินไปใช้ว่า เกิดจากการประเมินมีประโยชน์ (utility) ต่ำ เพราะคุณภาพของการประเมินต่ำ (low quality) ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ การประเมินอาจจะไม่นำไปใช้เพราะไม่รู้จักใช้ (not recognized) คนไม่เลือกใช้ และสุดท้ายการประเมินอาจจะไม่มีผลกระทบ (no impact) หรือไม่มีผลต่อการตัดสินใจ จึงทำให้ไม่มีการนำไปใช้

จากประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมา จะพบว่าการใช้ผลการประเมินนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริหารหรือผู้ใช้ผลการประเมิน ผู้ประเมินและคณะผู้ประเมิน กระบวนการในการดำเนินการประเมิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการประเมินหรือองค์กร ที่จะเข้ามามีส่วนสำคัญในการส่งเสริม กระตุ้นให้มีการนำผลการประเมินไปใช้และเป็นอุปสรรคต่อการใช้ผลการประเมิน

ตอนที่ 3 มโนทัศน์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

ในการดำเนินการจัดการศึกษานั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้เป็นที่ตามแผนการดำเนินการก็คือครู และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและนำผลการตัดสินใจไปดำเนินการบริหารโรงเรียน เรื่องการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (ภิญโญ สารร, 2526) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายๆ ครั้งในงานที่รับผิดชอบ บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534)

การตัดสินใจสั่งการ (decision making) เป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถึงได้ว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร (ภิญโญ สารร, 2526; นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534) การตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาส่วนมากอาศัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบหรือกฎอย่างอื่น แนวนโยบายและประเพณีการปฏิบัติงานที่เคยทำมาเป็นประจำเป็นหลักหรือแนวทาง การตัดสินใจสั่งการที่ดีจึงควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณาเพื่อป้องกันการผิดพลาด การตัดสินใจควรมีวัตถุประสงค์อันชัดเจนและมีเหตุผลสนับสนุนรอบด้าน (ภิญโญ สารร, 2526; Newman และคณะ, 1983)

การตัดสินใจของผู้บริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534:85) ได้แบ่งการตัดสินใจของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับ 3 กรณีคือ

1. ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งการลงมา
2. ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมาให้
3. ในกรณีที่ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นมาเอง

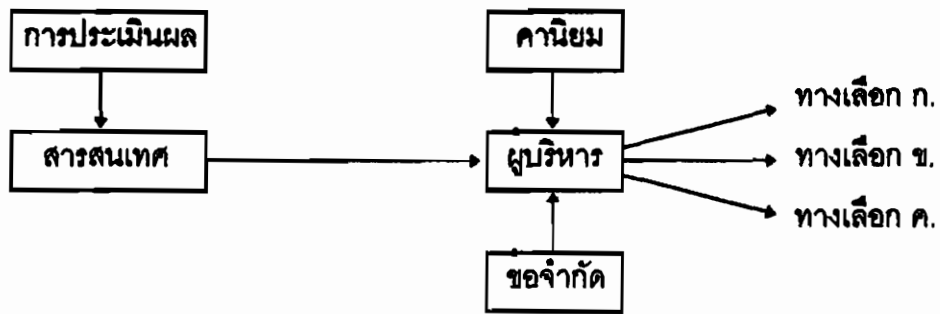
ระดับการตัดสินใจ ในวงการศึกษา นั้น ได้แบ่งระดับการตัดสินใจเป็น 3 ระดับ ดังที่ ภิญญู สาธ (2526: 212-213) กล่าวไว้คือ

1. ระดับสูง ได้แก่ การตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติและนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษา ผู้รับผิดชอบระดับนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง
2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจำแนกปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้างๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์รายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ ภาวะรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่ที่วางแผนการศึกษา บุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับบริหารทั้งหมด
3. ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติกร หรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคน คือรวมทั้งครูนั่นเอง

บรโรลิม ภูษงคกุล (บรโรลิม ภูษงคกุล, 2510 อ้างถึงใน พิมลพวรรณ บุญมุสิก, 2534) ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจสั่งการว่ามี 2 ลักษณะคือ

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก (spontaneous decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ประสบการณ์หรือความรู้ในอดีตเป็นแนวการตัดสินใจ การตัดสินใจลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (routine decision making)
2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (rational decision) เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้วิจาร์ณญาณประกอบ จะอาศัยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยสถิติ ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจมักเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ปัญหาที่จะทำการตัดสินใจมักเป็นโครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

โดยหลักการทั่วไปแล้วการประเมินก็เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นส่วนใหญ่อยู่แล้ว การประเมินเป็นการบริการให้ข้อมูลและโอกาสในทางเลือกแก่ผู้บริหาร ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องให้ความสำคัญและความสนใจตรงจุดของระดับการตัดสินใจและโครงสร้างของสถานการณ์ต่างๆ ว่าถ้าตัดสินใจแบบนั้น โอกาสอะไรน่าจะเกิดขึ้นบ้าง จากนั้นก็จะเก็บข้อมูล ทำการวิเคราะห์ และเสนอผลทางเลือกต่างๆ ให้แก่ผู้ตัดสินใจ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2528; ประชัช เปี่ยมสมบุญ, 2529; นิสา ชูโต, 2538) ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 ความหมายของการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจ

(ที่มา : สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : 2528)

ผู้ที่เสนอแนวความคิดคนสำคัญในการประเมินแบบการยึดการตัดสินใจเป็นหลัก (decision-making approach) คือ Daniel L. Stufflebeam (Stufflebeam, 1971) โดยได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน (planning decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังจากโครงการและจุดมุ่งหมายของการประเมินเพื่อวางวัตถุประสงค์
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง (structuring decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ (implementing decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อควบคุม ดัดแปลงปรับปรุง แก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้
4. การตัดสินใจเพื่อปรับการตัดสินใจ (recycling decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าควรดำเนินต่อไปหรือยุติโครงการ

Stufflebeam (1971) ได้ระบุขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจ (decision-making process) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตระหนัก (awareness) เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจที่จะต้องระบุสถานการณ์โครงการ ความต้องการ ปัญหา และโอกาสที่จะใช้ ผู้ตัดสินใจต้องรับรู้และคำนึงถึง
2. ขั้นตอนออกแบบ (design) เป็นพื้นฐานของกระบวนการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย รูปแบบคำถามที่ต้องการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะทำการตัดสินใจ เสนอทางเลือกหาเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินทางเลือก บทบาทในการตัดสินใจเพื่อที่จะใช้เลือกทางเลือก รวมทั้งประมาณระยะเวลาในการตัดสินใจ

3. **ขั้นการเลือก (choice)** ในขั้นนี้เป็นการนำขั้นการออกแบบไปปฏิบัติ โดยหาและเลือกเกณฑ์ที่สัมพันธ์กับแนวทางที่จะตัดสินใจ ดูผลกระทบที่จะได้จากทางเลือกแต่ละทาง จะใช้ข้อมูลและการเปรียบเทียบที่เป็นมาตรฐานในการเลือก

4. **ขั้นการปฏิบัติ (action)** เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติในทางเลือกนั้น บริหารจัดการทางเลือก

จะเห็นว่าการที่จะตัดสินใจได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักในความสำคัญของสถานการณ์ มีการวางแผนออกแบบเพื่อหาวิธีการที่จะช่วยในการตัดสินใจ พิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ที่จะใช้ในการเลือกเพื่อที่จะได้วิธีการที่เกิดประโยชน์สูงสุด แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะที่การประเมินเป็นกลไกอย่างหนึ่งของการพัฒนาสังคม การประเมินจึงต้องมีความเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลากับปัจจัยด้านต่างๆ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดของนักประเมิน พบว่ามีตัวแปรต่างๆ มากมายที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอจัดตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการประเมินไปใช้จากงานวิจัยและแนวคิดของนักประเมิน

ผู้วิจัย ตัวแปร	Guba (1975)	Leviton and Hughes (1981)	Cousins and Leithwood (1986)	Rockwell และ คณะ (1990)	Lester and Wilds (1990)	Altschuld และคณะ (1993)
1. ความน่าเชื่อถือ						
- ผู้ประเมิน	/		/		/	
- คุณภาพการประเมิน	/	/	/	/	/	
2. การติดต่อสื่อสาร		/	/			
3. ผลการประเมิน	/	/	/	/		
4. ความตรงต่อเวลา	/	/	/	/	/	
5. ลักษณะของผู้ใช้ผล						
- ตำแหน่งในองค์กร					/	
- ระดับการศึกษาและการผ่าน การฝึกอบรมด้านการประเมิน			/			/
- ความรู้และประสบการณ์ด้าน การประเมิน			/			/
- ทักษะและความสนใจต่อ การประเมิน			/			/
6. การมีส่วนร่วมในการประเมิน และความเป็นเจ้าของสาร สนเทศ		/		/	/	/
7. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมิน				/		
8. ปัจจัยทางการเมือง	/	/	/		/	
9. การแข่งขันทางด้าน สารสนเทศ			/			
10. ทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน						

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผู้เสนอแนวคิด ตัวแปร	Weiss (1972)	Burry (1984) ใน Patton (1986)	Patton (1986)	Mowbray (1988)	Rossi and Freeman (1993)
1. ความน่าเชื่อถือ - ผู้ประเมิน - คุณภาพการประเมิน	/	/	/	/	/
2. การติดต่อสื่อสาร		/			/
3. ผลการประเมิน	/		/	/	/
4. ความตรงต่อเวลา	/	/	/	/	/
5. ลักษณะของผู้ใช้ผล - ตำแหน่งในองค์กร - ระดับการศึกษาและการผ่าน การฝึกอบรมด้านการประเมิน - ความรู้และประสบการณ์ด้าน การประเมิน - ทัศนคติและความสนใจต่อ การประเมิน		/		/	
6. การมีส่วนร่วมในการประเมิน และความเป็นเจ้าของสาร สนเทศ		/	/		/
7. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมิน และผู้ให้ผลการประเมิน		/			
8. ปัจจัยทางการเมือง			/		
9. การแข่งขันทางด้าน สารสนเทศ					
10. ทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน - งบประมาณ		/	/		

จากตารางที่ 1 ที่ได้นำเสนอนั้น แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลการประเมิน ซึ่งมีทั้งงานวิจัยที่มีการศึกษาไว้แล้ว เอกสารบทความที่มีการนำเสนอในวารสารและแนวคิดของนักประเมินที่เห็นว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์งานวิจัยและบทความต่างๆ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ด้านตัวผู้ประเมิน

4.1.1 ความน่าเชื่อถือในตัวผู้ประเมิน

ผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการประเมิน เพราะเป็นคนที่วางแผน ออกแบบ ดำเนินการประเมิน และรายงานผลการประเมิน เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นตลอดเวลา จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินจำนวน 65 เรื่องของ Cousins และ Leithwood (1986) พบว่าความน่าเชื่อถือ (credibility) ของผู้ประเมินเป็นตัวแปรหนึ่งที่สัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ผู้ประเมินต้องมีความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีการประเมิน มีประสบการณ์ในการประเมิน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยของ Lester และ Wilds (1990) ที่ได้ศึกษากรอบแนวคิดการใช้ผลการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะจากเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับการใช้ผลการวิจัยนโยบายสาธารณะ พบว่า ตัวแปรด้านเทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินเป็นผู้ที่สำคัญในการที่จะนำวิธีการมาใช้ ผู้ทำการประเมินจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และ ประสบการณ์ในการทำประเมินจึงจะสามารถนำเอาเทคนิควิธีการต่างๆในการประเมินมาใช้ ดังนั้นผลการประเมินจะถูกนำมาใช้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับภูมิหลังของผู้ประเมินกล่าวคือ ผู้ประเมินต้องมีความเชื่อถือในเรื่องความรู้ด้านการประเมิน เช่น เป็นผู้ที่เคยศึกษาเกี่ยวกับการประเมิน รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินและต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการประเมินด้วย

Guba (1975) ได้กล่าวถึงปัญหาในการใช้ผลการประเมินไว้ว่า สาเหตุหนึ่งเกิดจากความไม่ซื่อตรงของนักประเมิน (the corruptibility of evaluators) ที่มีการทำตามความต้องการของผู้จ้าง (client) ส่วนมากมักจะปรากฏในทางการเมือง มีการเสนอสารสนเทศไม่ชัดเจน กำกวม น่าสงสัย (shades) หรือผู้ประเมินมีอคติต่อโครงการหรือบุคคลที่ทำการประเมินนั้น

นักประเมินอาจจะเป็นผู้ที่อยู่ในหรือนอกองค์กรก็ได้ นักประเมินภายในมักจะเป็นผู้ที่รู้โครงการและมีส่วนร่วมในการวางแผนมาโดยตลอด จะช่วยในการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ แต่ความผูกพันกับโครงการอาจทำให้มีอคติ ผลการประเมินแบบสรุปรวมจึงน่าเชื่อถือได้น้อย ส่วนนักประเมินภายนอกนั้น จะทำให้การประเมินมีความเป็นกลางสูง ผลการประเมินความก้าวหน้าอาจไม่ครอบคลุมแต่ผลการประเมินสรุปรวมมักได้รับการยอมรับสูง (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2525)



4.2 ด้านตัวผู้บริหารหรือผู้ใช้ผลการประเมิน

4.2.1 ภูมิหลังทางวิชาการของผู้บริหาร

ในการดำเนินการประเมินนั้นจะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลยถ้าไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ ดังนั้นผู้ใช้ผลการประเมิน (user) จึงเป็นผู้ที่สำคัญในการที่จะพิจารณาหรือนำเอาสารสนเทศที่ได้จากการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้ที่ใช้ผลการประเมินมักจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆที่จะนำผลการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจ วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรหรือแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Newman และคณะ (1983) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้สารสนเทศเชิงประเมินของคณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการใช้สารสนเทศในการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลและเวลาที่เพียงพอและต้องการคำแนะนำปรึกษาจากบุคคลที่เชื่อถือได้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) และการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลการวิจัยนโยบายสาธารณะของ Lester และ Wilds (1990) พบว่าตัวแปรด้านลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน เช่น ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ในองค์กร ความรู้และประสบการณ์ในการประเมิน ศูนย์อำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งลักษณะของผู้บริหาร แม้ในงานวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่ได้ศึกษาภูมิหลังทางวิชาการของผู้บริหารและประสบการณ์การผ่านการฝึกอบรมด้านการประเมินที่มีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัย จะยังไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นก็ตาม

ดังนั้นภูมิหลังของผู้บริหารในด้านการมีความรู้ในด้านการประเมิน ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เกี่ยวกับการประเมินและการมีประสบการณ์ในการผ่านการฝึกอบรมหรือเคยทำการประเมินมาแล้วจะมีผลต่อการใช้ผลการประเมิน

4.2.2 ทศนคติต่อการประเมินของผู้บริหาร

ทัศนคติ (attitude) เป็นความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และท่าทีของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นไปในทางเห็นด้วย ขัดแย้ง หรือเป็นกลางก็ได้ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น เขาก็จะแสดงพฤติกรรมต่างๆกับสิ่งที่เกี่ยวข้องที่มาเรา

ในแง่ที่เห็นด้วย ยอมรับหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการแสดงปรากฏการณ์ทางความคิด อารมณ์และพฤติกรรมเข้าด้วยกัน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) พบว่า ในปัจจัยด้านลักษณะการตัดสินใจหรือกำกับนโยบายนั้น การพิจารณาหรือยอมรับการประเมิน ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้ตัดสินใจ การผู้บริหารเป็นคนที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินมีผลต่อการใช้ผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่ศึกษาการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท (Ohio State University) โดยการใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัย จำนวน 64 คน พบว่า ทัศนคติ (attitude) ของผู้บริหารมีผลต่อการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น โดยสามารถพยากรณ์การใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้สูงสุด และร่วมกับการมีส่วนร่วมในการประเมิน (involvement) พยากรณ์การใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารได้ถึง 47%

4.2.3 การมีส่วนร่วมในการประเมิน

ในปี 1981 Leviton และ Hughes ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมิน พบว่า การที่ผู้บริหารมีความต้องการสารสนเทศ มีความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินตั้งแต่เริ่มโครงการ จะทำให้ผู้บริหารมีเห็นความสำคัญของการประเมินและจะมีผลต่อการนำผลการประเมินไปใช้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลการประเมินนโยบายสาธารณะของ Lester และ Wilds (1990) ที่พบว่า ตัวแปรด้านข้าราชการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้ตัดสินใจมีผลต่อการนำผลการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะไปใช้ และงานวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่ศึกษา การใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำนวน 64 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การมีส่วนร่วม (involvement) ในกระบวนการประเมินของผู้บริหารมีผลต่อการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

จะเห็นว่าการที่ผู้บริหารมีความสนใจ มีความต้องการสารสนเทศจากการประเมินและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน เช่น การแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ติดตามกำกับ การประเมินจะมีผลให้ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้มากยิ่งขึ้น

4.3 ด้านการดำเนินการประเมิน

4.3.1 คุณภาพของวิธีการการประเมิน

ในการนำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจนั้น สารสนเทศที่ได้ต้องมีที่น่าเชื่อถือ (credibility) จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Leviton และ Hughes (1981) พบว่า ความเชื่อถือได้ในการประเมินขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการประเมินที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีหลักฐานยืนยันการดำเนินการ มีการนำระเบียบวิธีการวิจัยมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยของ Cousins และ Leithwood (1986), Lester และ Wilds (1990) ที่มีข้อค้นพบตรงกันว่าระเบียบวิธีที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเหมาะสมและมีคุณภาพ คุณภาพการประเมิน (evaluation quality) ประกอบด้วยวิธีการ ประเภทและรูปแบบการประเมินที่ต้องมีความเข้มแข็งถูกต้อง เป็นมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม ซึ่งเป็นลักษณะของคุณภาพในกระบวนการประเมิน

นอกจากนี้ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านบุคคลในการใช้การประเมิน กรณีศึกษาการใช้ผลการสำรวจการรักษาการเพาะปลูกของคณะกรรมการในสภาของ Rockwell และคณะ (1990) ที่ได้ตั้งคณะทำงานขึ้น 4 ฝ่าย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กับชาวไร่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารหรือคณะกรรมการของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเพาะปลูกพบว่า ความเหมาะสมและคุณภาพของระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษา อาทิ ความเหมาะสมในด้านระเบียบวิธี เนื้อหาในการศึกษา การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลสรุปมีความถูกต้องและตรงตามที่ต้องการ มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินของคณะกรรมการ

คุณภาพของการประเมินจึงขึ้นอยู่กับกรอบแบบและวางแผนการประเมินที่ถูกต้อง มีวิธีการและการดำเนินการที่เหมาะสม รูปแบบการประเมินผลโครงการเป็นหัวใจสำคัญเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร การเลือกรูปแบบการประเมินผลโครงการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมย่อมทำให้เชื่อมั่นว่า ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและยอมรับนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินอย่างเต็มที่

4.3.2 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นกระบวนการและเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในกระบวนการประเมิน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจ การให้และรับข่าวสารต่างๆ ย่อมจะก่อให้เกิดความสนใจ เข้าใจ ตลอดจนก่อให้เกิดการตัดสินใจต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ เราอาจแบ่งการสื่อสารในโครงการเป็น 2 ระบบคือ ภายในโครงการและภายนอกโครงการ

การสื่อสารภายในโครงการมีขอบข่ายเชื่อมโยงกับกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการนับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจ หัวหน้าโครงการ ผู้ร่วมงานในการทำโครงการ กลุ่มผู้ทำการประเมินและกลุ่มผู้รับบริการ ส่วนการสื่อสารภายนอกโครงการคือการติดต่อ รับและเสนอข่าวสารระหว่างโครงการกับชุมชนภายนอกโครงการ เช่น ผู้คนในชุมชน กลุ่มผู้สนใจอื่นๆ

การติดต่อสื่อสารนี้จะต้องเป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดกลับไปกลับมาได้ระหว่างผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้อง (two-way communication) ซึ่งอาจเป็นการถ่ายทอดแบบเป็นคำพูดหรือการเขียนหรือการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้รับสารสนเทศ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Leviton และ Hughes (1981) พบว่า การติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ประเมินและผู้ใช้ผลการประเมิน และการเผยแพร่ผลการประเมินให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ มีแผนการประชาสัมพันธ์ จะมีผลต่อการใช้ผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cousins และ Leithwood (1986) ที่พบว่า การใช้ผลการประเมินมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร (communication quality) คือมีการรายงานผลการประเมินที่ชัดเจนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการเผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง

4.3.3 ผลการประเมิน

ผลการประเมิน (finding) หรือสารสนเทศ (information) ที่ได้จากการประเมินเป็นข้อมูลที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจต้องการ ดังนั้นผลการประเมินต้องมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ตรงตามความต้องการของผู้บริหารหรือผู้ต้องการใช้ผล (user)

Putt และ Springer (1989) ได้กล่าวถึงข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจนั้นจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกันคือ

1. ต้องตรงเวลา (timeliness) คือสารสนเทศต้องทันเวลาและมีผลต่อการตัดสินใจ เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ความสมบูรณ์ของข้อมูล (completeness) ข้อมูลที่ได้จะต้องครบถ้วน สมบูรณ์ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ
3. ความสัมพันธ์ของข้อมูล (relevance of information) สารสนเทศที่ได้ต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้

จากบทความของ Guba (1975) และการสังเคราะห์งานวิจัยของ Leviton และ Hughes (1981) พบว่า การประเมินที่สามารถตอบคำถามในประเด็นที่ต้องการ (relevance) มีวิธีการเสนอผลการประเมินที่ชัดเจน ครอบคลุม มีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นไปได้ มีการแปลผลการประเมินไปประยุกต์ใช้กับนโยบายและโครงการ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและที่สำคัญต้องทันต่อความต้องการของผู้ใช้ จะมีผลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้สูง ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) ที่พบว่า ผลที่ได้จากการประเมินทั้งผลทางบวกและผลทางลบ มีคุณค่าต่อการตัดสินใจในการที่จะนำไปใช้ และกรณีศึกษาการใช้ผลการสำรวจการรักษากการเพาะปลูกของคณะกรรมการวิชาการของ Rockwell และคณะ (1990) ซึ่งพบว่าการระบุผลที่ได้จากการประเมินมีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน

4.3.4 ความตรงต่อเวลา

การแพร่กระจายข่าวสาร (dissemination) เป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องกันไปในช่วงการทำการประเมินจนกระทั่งหลังจากการสิ้นสุดโครงการไปแล้ว การเผยแพร่ผลการประเมินควรเสนอไปยังกลุ่มสนใจต่างๆอย่างเหมาะสมและที่สำคัญต้องความตรงต่อเวลา (timeliness) (Guba, 1975)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยของ Leviton และ Hughes (1981) และการศึกษางานวิจัยของ Cousins และ Leithwood (1986) พบว่า การรายงานผลการประเมินต้องตรงเวลา ทันตามความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rockwell และคณะ (1990) และการสังเคราะห์การใช้ผลการประเมินจากการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะของ Lester และ Wilds (1990) ที่พบว่า

ความตรงต่อเวลาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการใช้ผลการประเมิน ผู้ประเมินต้องมีความตรงต่อเวลา มีการประเมินตามขั้นตอนและระยะเวลาที่ได้วางแผนไว้ และที่สำคัญผลการประเมินต้องทันต่อความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน

4.4 ด้านบริบทของการประเมิน

4.4.1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้อง

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจ ผู้ร่วมงาน กลุ่มผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญ ผู้ประเมินจะต้องใช้ความพยายามในการที่จะทำความรู้จัก พูดคุยพบปะ ปรึกษาหารือกับกลุ่มคนต่างๆ แต่ความผูกพันต่างๆ อาจทำให้เกิดอคติต่อการประเมินได้

จากการศึกษาของ Rockwell และคณะ (1990) เกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลในการใช้ผลการประเมินในการอนุรักษ์การเพาะปลูก โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นชาวนา ผู้รับผิดชอบโครงการ เจ้าของกิจการที่เกี่ยวข้องกับการเพาะปลูก พบว่า ปฏิสัมพันธ์ในที่มงานการประเมินหรือผู้ประเมินกับผู้ใช่ผลการประเมิน ความสัมพันธ์ในองค์กร มีผลต่อการใช้ผลการประเมิน ผู้ประเมินจำเป็นต้องให้ความสนใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการพูดจา พบปะ ปรึกษาหารือ โดยเข้าไปสร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะทำให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประเมิน มีความเข้าใจและนำผลการประเมินไปใช้มากขึ้น

4.4.2 ปัจจัยทางการเมือง

จากการศึกษาของ Leviton และ Hughes (1981) พบว่า ความเกี่ยวข้องของผู้ใช้ผลการประเมินและผู้สนับสนุนโครงการจะมีความเกี่ยวข้องกันกับปัจจัยทางการเมือง (political factor) การใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับคณะกรรมการพิจารณาการประเมิน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับคณะกรรมการเหล่านั้นจะมีส่วนทำให้มีการใช้ผลการประเมินและจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยของ Lester และ Wilds (1990) พบว่า การใช้ผลการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ทางการเมืองด้วย

Suchman (Suchman, 1967 อ้างใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537) ได้สรุปเทคนิคทางการเมืองที่เข้ามาบิดเบือนผลการประเมินไว้ 6 ประเภท คือ

1. เลือกมอง (eye-wash) เป็นการใช้อิทธิพลการเมืองเลือกประเมินเฉพาะโครงการ หรือประเด็นที่คิดว่าประสบความสำเร็จ
2. สร้างม่านบังตา (white-wash) พยายามปกปิดความผิดพลาดของโครงการ โดยหลีกเลี่ยงการประเมินที่เป็นปรนัย ใช้ข้อมูลที่ผิวเผิน เลือกนักประเมินที่ขาดความชำนาญ
3. ดำน้ำหนี (submarine) เป็นการใช้อำนาจทางการบริหาร ทำการยุบหรือล้มเลิกโครงการเพื่อหลีกเลี่ยงการเปิดเผยคุณค่าในทางลบของโครงการ
4. จัดฉาก (posture) เป็นการสร้างความรู้สึกและภาพพจน์ที่ดีว่าได้มีการประเมินอย่างเป็นปรนัย ทำให้ดูน่าเชื่อถือในสายตาสาธารณชน แต่ความจริงมิได้เป็นเช่นนั้น
5. ถ่วงเวลา (postponement) สร้างเงื่อนไขในการต่อรองการประเมินให้ล่าช้าไปเรื่อยๆ จนคนทั่วไปหมดความสนใจผลการประเมิน
6. เปลี่ยนจุด (substitution) พยายามเบี่ยงเบนความสนใจจากส่วนสำคัญของโครงการที่ล้มเหลวไปยังเรื่องที่ไม่สำคัญในโครงการที่ประสบความสำเร็จที่พอจะแก้ตัวได้

จะเห็นว่าปัจจัยด้านการเมืองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินตั้งแต่เริ่มโครงการจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการหรือมีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินในแง่ของการบิดเบือนผลการประเมินหรือนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ส่วนตน (Guba, 1976 และ Patton, 1986)

4.4.3 การแข่งขันด้านสารสนเทศ

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) พบว่าลักษณะการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่ต้องอาศัยผลการประเมินนั้น การแข่งขันด้านสารสนเทศ (competing information) ได้แก่ การแข่งขันในตัวบุคคล คณะทำงาน เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากการประเมินมาใช้ในการวางแผนหรือเป็นต่อในทางธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะใช้ผลการประเมินให้เกิดประโยชน์กับตนเองมากที่สุด

4.4.4 งบประมาณ

ทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน เป็นส่วนหนึ่งที่สัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน หน่วยงานที่มีความพร้อมทางด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ก็จะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการที่จะวางแผนการทำงาน การแบ่งหรือจัดสรรทรัพยากร

รวมทั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆที่ใช้ในการประเมิน ดังที่ Patton (1986) และ Bury, 1984 อ้างถึงใน Patton (1986) ที่กล่าวว่า งบประมาณ มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน

จากตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ถ้าหากมีการนำผลการประเมินมาใช้และช่วยในการเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนางานหรือโครงการต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโครงการ แผนงานและแผน ได้สามารถปรับแก้กระบวนการทำงาน หรือปรับแก้ระยะเวลาหรือใช้ทรัพยากร รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสายเกินแก้ไขของผู้ดำเนินงาน (จิตยา สุวรรณะชฎ, 2537) จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นๆเป็นอย่างมาก การใช้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินของผู้บริหารในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้เลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานในกิจการต่างๆของโรงเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาจะพบว่ามียุทธศาสตร์การวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินในลักษณะต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์วิธีการที่ใช้ศึกษาตัวแปรต่างๆจากงานวิจัย

ผู้วิจัย	วิธีการที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง
1. Leviton and Hughes (1981)	สังเคราะห์เอกสาร	งานวิจัย
2. Cousins and Leitwood (1986)	สังเคราะห์เอกสาร	งานวิจัย
3. Rockwell และคณะ (1990)	การสัมภาษณ์	ผู้รับผิดชอบโครงการ ชานา, เจ้าของกิจการ
4. Lester and Wilds (1990)	สังเคราะห์เอกสาร	เอกสารและงานวิจัย
5. Altschuld และคณะ (1993)	แบบสอบถามและ แบบวัดทัศนคติ	ผู้บริหารใน มหาวิทยาลัย

ผลจากตารางแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้วิจัยอื่นๆได้ใช้ในการรวบรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางในการวิจัยตามวิธีของ Altschuld และคณะ (1993) โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยส่วนใหญ่ยึดตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน เป็นผู้ติดตาม กำกับกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและเป็นผู้นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532) จึงน่าจะเป็นข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเชื่อถือได้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย