

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการใช้ผลการประเมินจำแนกปริมาณการใช้และลักษณะการใช้ผลการประเมิน วัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยมี 2 ประการคือ เพื่อศึกษาสมการพยากรณ์ปริมาณการใช้ผลการประเมินและศึกษาปัจจัยจำแนกลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร จากตัวแปรด้านผู้บริหาร ด้านผู้ประเมินและด้านการดำเนินการประเมิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ปีการศึกษา 2540 จำนวน 392 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSSPC+ (Statistical Package for the Social Science)

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาปริมาณการใช้ผลการประเมินพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 55.10) ใช้ผลการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (60%ขึ้นไป) โดยผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 91.03 มีประสบการณ์ในการประเมินโครงการต่างๆในโรงเรียนและประมาณร้อยละ 90.50 มีประสบการณ์ในการประเมินครู-อาจารย์/บุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประมาณร้อยละ 52.80 มีลักษณะการใช้ผลการประเมินทั้ง 2 แบบคือแบบเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและแบบเชิงมโนทัศน์ร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 52.80

2. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับปริมาณการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ขึ้นทีละตัว ปรากฏผลดังนี้

2.1. ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหาร (INV) ทักษะติดต่อการประเมิน (ATT) และองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินในโรงเรียน (FScore1) มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ($R = 0.547$)

2.2. ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่าตัวแปรด้านการผ่านการฝึกอบรม ด้านการประเมิน (SEM) ความรู้ด้านการประเมิน (COG) ประสบการณ์ในการประเมิน (EXP) และระดับการศึกษา (EDU) ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน

3. กลุ่มตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ปริมาณการใช้ผลการประเมินประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหาร (INV) ทักษะติดต่อการประเมิน (ATT) และองค์ประกอบ ด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมิน (FSCORE1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างการใช้ผลการประเมินกับตัวพยากรณ์ทั้ง 3 เท่ากับ .55263 ทั้งนี้ความแปรปรวนของการใช้ ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอธิบายได้ด้วยความแปรปรวนจากการมี ส่วนร่วมในการประเมิน ทักษะติดต่อการประเมินและองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการ ประเมินร้อยละ 30

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$\hat{Y} = 1.35744 + 0.35234 \text{ INV} + 0.00891 \text{ ATT} + 0.34247 \text{ FSCORE1}$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.31496 Z_{\text{INV}} + 0.12414 Z_{\text{ATT}} + 0.31249 Z_{\text{FSCORE1}}$$

4. ผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญในการจำแนกกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 4 ตัวแปรคือ การมีส่วนร่วมในการประเมิน (INV) องค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการ ประเมิน (FSCORE1) ทักษะติดต่อการประเมิน (ATT) และระดับการศึกษาของผู้บริหาร (EDU) สมการจำแนกนี้มีประสิทธิภาพในการจัดกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 65.41

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประมาณหนึ่งในสาม (ร้อยละ 34.20) ใช้ผลการประเมินมา ช่วยในการตัดสินใจประมาณ 60 - 79 % แสดงให้เห็นว่าในการที่จะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการตัดสินใจ จากงานวิจัยนี้พบว่าร้อยละ 34.20 ของผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ

ภิญโญ สาร (2526) และ Newman และคณะ (1983) ที่เห็นว่าการตัดสินใจที่ดี ควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการพิจารณา การตัดสินใจควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเหตุผลสนับสนุนเพื่อป้องกันความผิดพลาด จากตัวอย่างงานที่ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ พบว่าส่วนใหญ่เป็นโครงการต่างๆที่จัดขึ้นในโรงเรียน เมื่อพิจารณาประสบการณ์ที่ผู้บริหารเคยทำการประเมินพบว่าผู้บริหารร้อยละ 91 มีประสบการณ์ทำการประเมินโครงการต่างๆในโรงเรียน รองลงมาคือประเมินครู - อาจารย์/บุคคลากร คิดเป็นร้อยละ 90.50 จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามกำกับกับการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาร้อยละ 52.80 มีการใช้ผลการประเมินทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือมีการใช้แบบเป็นเครื่องมือและแบบเชิงมโนทัศน์ แสดงว่าในการใช้ผลการประเมินผู้บริหารเห็นว่าการประเมินเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการที่จะช่วยให้ได้สารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารเองอาจใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจโดยตรงและอาจไม่ได้ใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้จากการประเมินโดยตรงแต่อาจใช้กระบวนการประเมินในการกระตุ้นผู้ร่วมงานได้คิดแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดีขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ บรรลิม ภูษงกุล, 2510 อ้างถึงใน ทิมลพรรณ บุญมุสิก (2534) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารว่ามี 2 ลักษณะคือ การตัดสินใจแบบสามัญสำนึก โดยใช้ประสบการณ์หรือความรู้ในอดีตเป็นแนวในการตัดสินใจ อีกลักษณะหนึ่งก็คือ การตัดสินใจแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล จะต้องใช้วิจารณ์ญาณประกอบ จะอาศัยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับอย่างเดียวยังไม่ได้ต้องอาศัยสถิติ ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ประกอบในการตัดสินใจ การใช้ผลการประเมินของผู้บริหารทั้งสองแบบจึงขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ บริบท หรือสถานการณ์ต่างๆ ในขณะนั้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงระดับของการตัดสินใจด้วยว่าเป็นระดับใด มีความจำเป็นเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด

ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินมีความสัมพันธ์กับการนำผลการประเมินไปใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการประเมินกับการใช้ผลการประเมินเท่ากับ .430 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่ศึกษาการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย พบว่า การมีส่วนร่วม (involvement) ในกระบวนการประเมินของผู้บริหารมีผลต่อการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการประเมินกับการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นเท่ากับ .49 สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินเป็นตัวพยากรณ์การใช้ผลการประเมินได้ดีที่สุด ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากความแปรปรวนของการใช้ผลการประเมิน ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการประเมินประมาณร้อยละ 19

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินไม่ว่าจะเป็นการให้ความร่วมมือ สนับสนุนการดำเนินการประเมินหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับกาตัดสินใจในปัญหาต่างๆ รวมทั้งติดตามกำกับกับการประเมิน จะทำให้ผู้บริหารเห็นบทบาทของการประเมินในอันที่จะได้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leviton และ Hughes (1981) และ Lester และ Wilds (1990) ที่ได้ให้ข้อสรุปว่า การที่ผู้บริหารมีความต้องการสารสนเทศ มีความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินตั้งแต่เริ่มโครงการจะทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการประเมินและมีการนำผลการประเมินไปใช้มากยิ่งขึ้น

การนำผลการประเมินไปใช้สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินดังที่ Mowbray (1988) ได้ให้เหตุผลว่าผลการประเมินอาจจะไม่ได้นำไปใช้เนื่องจากความผิดพลาดของผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่ตัดสินใจที่ขาดความสนใจและไม่มีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผลที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้ให้บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน ร่วมกับผู้รับผิดชอบในการสร้างเครื่องมือในการประเมิน มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน จัดให้มีการรายงานผลการประเมินแล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารโรงเรียน จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการติดตามกำกับกับการประเมินและการมีส่วนร่วมทำการประเมินส่งผลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ วางแผนปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ทศนคติที่มีต่อการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนปริมาณการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารร่วมกับการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหารได้ร้อยละ 21.39 ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่พบว่าทัศนคติต่อการประเมินของผู้บริหารสามารถอธิบายความแปรปรวนปริมาณการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารร่วมกับการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหารได้ร้อยละ 47 และสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) ที่พบว่าปัจจัยด้านลักษณะการตัดสินใจหรือกำกับนโยบายนั้น การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การพิจารณาหรือยอมรับการประเมินขึ้นอยู่กับทัศนคติต่อการประเมินของผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติที่ต่อการประเมินก็จะทำให้โอกาสที่ผู้บริหารจะนำผลการประเมินไปใช้มีมากขึ้น

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่พบว่าทัศนคติเป็นตัวพยากรณ์การใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ดีที่สุด แต่ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหารเป็นตัวพยากรณ์การใช้ผลการประเมินได้ดีที่สุด ถึงแม้ผลการวิจัยจะมีความขัดแย้งกันแต่ก็มีผลไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแตกต่างกันคือการศึกษาการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนการศึกษาการใช้ผลการประเมินในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรต่างๆยังเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการศึกษาเรื่องนี้ เมื่อพิจารณาแบบวัดทัศนคติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะของแบบวัดเป็นมาตรจำแนกความหมาย (Semantic Differential Scale) กำหนดสเกลแบบ 7 ช่วง จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเที่ยงของแบบวัด 0.89 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินกับปริมาณการใช้ผลการประเมินเท่ากับ 0.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ค่อนข้างต่ำกว่าที่ Altschuld และคณะ (1993) ที่พบว่ามีเท่ากับ 0.59 ส่วนหนึ่งน่าจะเนื่องมาจากบริบทที่ศึกษาต่างกันหรือคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยนี้อาจจะยังไม่ค่อยเหมาะสมเท่าที่ควร เนื่องจากไม่ได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด ดังนั้นผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องนี้จึงน่าจะมีการพิจารณาพัฒนาแบบวัดทัศนคติทั้งด้านความเที่ยงและความตรงให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้นและควรศึกษาเรื่องนี้ซ้ำอีกครั้ง

ในส่วนของตัวแปรภูมิหลังของผู้บริหาร ได้แก่ การผ่านการอบรมเกี่ยวกับการประเมินความรู้ด้านการประเมิน ประสบการณ์ในการทำการประเมิน และระดับการศึกษาของผู้บริหาร โดยส่วนรวมยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่ามีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) เช่นกันที่พบว่า ภูมิหลังการฝึกปฏิบัติด้านการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมิน มีความรู้และประสบการณ์ในการทำการประเมิน และมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้มีการนำผลการประเมินไปใช้เปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมิน อันประกอบด้วย คุณภาพของวิธีการประเมิน การติดต่อสื่อสารในการประเมิน ผลการประเมิน ความตรงต่อเวลา วุฒิการศึกษาด้านการประเมิน ความรู้และประสบการณ์ด้านการประเมินของผู้ประเมิน มีความสัมพันธ์กับการนำผลการประเมินไปใช้ จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินพบว่ามีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมี

นัยสำคัญที่ระดับ .001 ($r = 0.348$ ถึง 0.770) และเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรทั้งสองด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันจนเกิดเป็นองค์ประกอบเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมองเรื่องผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินเป็นเรื่องเดียวกัน นั่นคือการประเมินจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ประเมินด้วย เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินกับการใช้ผลการประเมินพบว่ามีค่าเท่ากับ .435 ทั้งนี้ความแปรปรวนของการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายได้ด้วยความแปรปรวนจากองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินประมาณร้อยละ 19 ($R^2 = .18947$)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ Cousins และ Leithwood (1986) และ Lester และ Wilds (1990) ที่พบว่าลักษณะของผู้ประเมิน อันได้แก่ ความน่าเชื่อถือในตัวผู้ประเมิน มีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมิน ทั้งนี้เพราะถ้าผู้ประเมินเป็นผู้ที่ผู้บริหารยอมรับ เชื่อถือในความสามารถเนื่องจากเป็นผู้ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินมาแล้ว มีความรู้และประสบการณ์ในการประเมิน ผลที่ได้จากการประเมินย่อมถูกต้องและเป็นที่น่าเชื่อถือ อีกประการหนึ่งคือผู้ประเมินต้องเป็นผู้ที่เข้าใจลักษณะของผู้บริหารด้วยดังที่ Solomon และ Shortell, 1981 อ้างถึงใน Rossi และ Freeman (1993) ได้ให้ข้อสรุปแนวทางในการใช้ผลการประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุดว่าผู้ประเมินต้องเข้าใจลักษณะความคิด (cognitive style) ของผู้บริหาร เพื่อที่จะได้นำเสนอผลการประเมินได้ตรงตามความต้องการส่งผลให้ผู้บริหารนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในปริมาณสูงขึ้น

เนื่องจากผู้ประเมินเป็นผู้ที่สำคัญในการที่จะทำให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน โดยให้พิจารณาในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน ความรู้และความเข้าใจของผู้ประเมินในโครงการที่จะประเมิน ความคล่องตัวและมีอิสระในการประเมินรวมทั้งความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย

นอกจากนั้น Weiss (1972) ได้ระบุข้อจำกัดของการใช้ผลการประเมินว่าประเด็นหนึ่งเกิดจากความเอนเอียง (tendency) ในการประเมินและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Guba (1975) ที่เห็นว่าสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการใช้ผลการประเมินคือ ความไม่ซื่อตรงของผู้ประเมินที่อาจทำการประเมินตามความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้การเสนอสารสนเทศไม่ชัดเจน มีอคติต่อโครงการหรือบุคคล สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผลการประเมินไม่ได้นำไปใช้ดังที่ Mowbray (1988) ได้กล่าวถึงว่าเกิดจากความผิดพลาดของนักประเมินเช่น การนำเสนอผลการประเมินไม่ชัดเจน ขาด

ข้อมูล มีเวลาในการศึกษาน้อยเกินไป ผลที่ได้จากการประเมินไม่ตรงเวลาและไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน

ดังนั้นความน่าเชื่อถือของผู้ประเมินที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการทำการประเมินในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน

ในการดำเนินการประเมิน ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Leviton และ Hughes (1981) พบว่า ความเชื่อถือได้ในการประเมินขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการประเมินที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีหลักฐานยืนยันการดำเนินการ มีการนำระเบียบวิธีการวิจัยมาใช้ มีการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้บริหารโรงเรียน มีการเผยแพร่ผลการประเมินให้แก่ผู้บริหารเพื่อนร่วมงานทราบเป็นระยะ ผลการประเมินที่ได้มีความสมบูรณ์สามารถตอบคำถามที่ผู้บริหารต้องการได้และต้องทันต่อการใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยของ Cousins และ Leithwood (1986), Lester และ Wilds (1990) ที่มีข้อค้นพบตรงกันว่า ระเบียบวิธีที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเหมาะสมและมีคุณภาพ คุณภาพการประเมิน (evaluation quality) ซึ่งเป็นลักษณะของกระบวนการในประเมินประกอบด้วยวิธีการประเภทและรูปแบบการประเมินที่ต้องมีความเข้มแข็ง ถูกต้องเป็นมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม มีการรายงานผลการประเมินที่ชัดเจน ตรงเวลาและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Rockwell และคณะ (1990) พบว่าความเหมาะสมและคุณภาพของระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษา อาทิ ความเหมาะสมในด้านระเบียบวิธี เนื้อหาในการศึกษา การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลสรุปมีความถูกต้องและตรงตามที่ต้องการ มีความสัมพันธ์กับปริมาณการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร

Patton (1986) ได้กล่าวว่าการใช้ผลการประเมินจะเกิดขึ้นเมื่อ ผลการประเมินมีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Mowbray (1988) ที่กล่าวถึงการแปลผลที่ได้จากการประเมิน ต้องมีการสื่อสารที่ดี มีเทคนิครูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและมีคำแนะนำในการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการทำการประเมินในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ประเมินกับการทำการประเมิน ผลที่ได้จากการประเมินจะมีความถูกต้อง เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินและกระบวนการทำการประเมิน ดังนั้นประสิทธิภาพของผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อปริมาณการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน

การวัดตัวแปรด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมิน ผู้วิจัยได้วัดตัวแปรด้านผู้ประเมิน ด้วยมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ตวัดเพียงตัวแปรละ 1 ข้อและวัดตัวแปรด้านการดำเนินการประเมินเพียงตัวแปรละ 2 ข้อ การวัดตัวแปรเหล่านี้ยังไม่ค่อยละเอียดทำให้คะแนนที่ได้จากการตอบมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีการกระจายทำให้การวัดตัวแปรทั้งสองด้านเหมือนวัดองค์ประกอบเดียวกันจนอาจเกิดภาวะร่วมเส้นพหุ (multicollinearity) ระหว่างตัวแปรทั้งสองกลุ่ม ดังนั้นในการวัดตัวแปรจึงควรที่จะพัฒนาเครื่องมือวัดให้ละเอียด ครอบคลุม และสามารถแยกลักษณะที่มุ่งวัดออกจากกันได้ชัดเจน การปรับแก้จุดอ่อนนี้อาจทำให้ประสิทธิภาพในการพยากรณ์มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องซับซ้อนและมีพลวัตสูง (dynamic) โดยผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะส่งผลกระทบต่อเพื่อนน้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการกระทบกระเทือนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบางครั้งอาจจะยอมกระทบกระเทือนบุคคล แต่จะยังคงรักษาระบบไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการ ดังนั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามบริบทของต่างประเทศจึงอาจไม่ครอบคลุมตัวแปรครบถ้วน ตัวแปรที่นำมาศึกษาครั้งนี้จึงสามารถอธิบายความแปรปรวนของการใช้ผลการประเมินได้เพียงร้อยละ 30 สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะได้มีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่เห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องเช่น กระบวนการในการทำการประเมินเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานของการประเมิน นอกจากนี้อาจใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากที่กำหนดแนวทางวิจัยตามวิธีเชิงปริมาณอย่างเดียว การศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมานี้อาจทำให้ประสิทธิภาพในการพยากรณ์การใช้ผลการประเมินเพิ่มมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์จำแนกในการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการจำแนกกลุ่มตัวแปรที่มีการใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือ (instrumental use) ออกจากกลุ่มตัวแปรที่มีการใช้แบบเชิงมโนทัศน์ (conceptual use) ดังนี้

การมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหาร จากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์จำแนกพบว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินมีความสัมพันธ์กับลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการประเมินสูงจะมีโอกาสที่จะถูกคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มการใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือมีมากกว่าอยู่ในกลุ่มการใช้แบบเชิงมโนทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการประเมินในปริมาณต่ำโอกาสที่จะถูกคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มการ

ใช้ผลการประเมินแบบเชิงมโนทัศน์มีมากกว่าอยู่ในกลุ่มการใช้แบบเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมิน จะมีโอกาสในการร่วมออกแบบ วางแผนการประเมิน ได้รู้และรับทราบความเคลื่อนไหว ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการประเมินตลอดเวลา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจและการต้องการรับรู้สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ Altschuld และคณะ (1993) พบว่าการนำผลการประเมินไปใช้ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการประเมิน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการประเมินจึงมีโอกาสนำสารสนเทศหรือผลการประเมินที่ได้ไปใช้เป็นเครื่องมือโดยตรงในการตัดสินใจหรือบริหารงานต่างๆในโรงเรียน

องค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินจากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์จำแนก พบว่า องค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินมีความสัมพันธ์กับลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ประเมินมีคุณภาพสูงกล่าวคือเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาด้านการประเมิน มีความรู้และประสบการณ์ในการประเมินและการดำเนินการประเมินในโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงคือ มีวิธีการประเมิน การติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ มีผลการประเมินที่สมบูรณ์ ตรงตามความต้องการและตรงเวลา จะมีโอกาสที่จะถูกคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มการใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือมากกว่าอยู่ในกลุ่มการใช้แบบเชิงมโนทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ประเมินมีคุณภาพต่ำและการทำการประเมินมีประสิทธิภาพต่ำ โอกาสที่จะถูกคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มการใช้ผลการประเมินแบบเชิงมโนทัศน์จึงมีมากกว่าอยู่ในกลุ่มการใช้แบบเป็นเครื่องมือ

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Leviton และ Hughes (1981) และ Cousins และ Leithwood (1986) พบว่า ความเชื่อถือได้ในการประเมินขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือในตัวผู้ประเมินและวิธีการที่ใช้ในการประเมินที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการนำระเบียบวิธีการวิจัยมาใช้ มีการสื่อสารเผยแพร่ผลการประเมินให้แก่ผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน ทราบเป็นระยะ ผลการประเมินที่ได้มีความสมบูรณ์สามารถตอบคำถามที่ผู้บริหารต้องการได้และทันต่อการใช้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่มีผู้ประเมินเป็นที่น่าเชื่อถือกล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาด้านการประเมิน มีความรู้และประสบการณ์ในการประเมิน การดำเนินการประเมินในโรงเรียนมีรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม ผลที่ได้จากการประเมินย่อมถูกต้องและเป็นที่น่าเชื่อถือ ผู้บริหารโรงเรียนจะมีความเชื่อมั่นในกระบวนการทำการประเมินและมีความมั่นใจในสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการประเมิน จึงมีโอกาสนำผลการประเมินมาใช้ในลักษณะการใช้แบบเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจโดยตรง

ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการประเมิน จากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์จำแนก พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการประเมิน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการประเมินในระดับสูงจะมีโอกาสที่จะใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือมีมากกว่าการใช้แบบเชิงมโนทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการประเมินในระดับต่ำจะมีโอกาสที่จะใช้ผลการประเมินแบบเชิงมโนทัศน์มากกว่ากลุ่มการใช้แบบเป็นเครื่องมือ จากผลการวิจัยของ Altschuld และคณะ (1993) ที่พบว่าทัศนคติต่อการประเมินของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร และจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินของ Cousins และ Leithwood (1986) ที่พบว่าการใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับทัศนคติต่อการประเมินของผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินก็จะทำให้อุปกรณ์ที่ผู้บริหารจะนำผลการประเมินไปใช้มีมากขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์จำแนกในครั้งนี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการประเมินในทางที่เห็นด้วยสูงจะเห็นประโยชน์และความสำคัญของการประเมิน เมื่อได้ข้อมูลหรือสารสนเทศจากการประเมิน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการประเมินในระดับสูงจึงมีโอกาที่จะใช้ผลการประเมินในลักษณะแบบเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการตัดสินใจมากกว่าแบบเชิงมโนทัศน์

ระดับการศึกษาของผู้บริหาร จากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์จำแนก พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีโอกาสใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือมีมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า โอกาสที่จะใช้ผลการประเมินแบบเชิงมโนทัศน์มีมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และรู้จัก ขวนขวายในการแสวงหาความรู้มากยิ่งขึ้นทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่นอกจากจะได้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแล้ว ยังได้จากการศึกษาด้วย ทำให้มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น ประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการศึกษาทำให้ผู้บริหารมีกระบวนการในการบริหารงานรู้จักนำความรู้ที่ได้จากการเรียนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน จากการศึกษาของ Caplan (1976) อ้างถึงใน Cousins และ Leithwood (1986) พบว่า ภูมิหลังการศึกษามีส่วนที่จะทำให้อุปกรณ์ที่ใช้สารสนเทศหรือการนำไปประยุกต์ใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการศึกษาระดับสูงจึงมีโอกาที่จะนำผลการประเมินมาใช้ในลักษณะการใช้แบบเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยตรงมากกว่าแบบอื่น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ทักษะคติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการประเมินมีอิทธิพลต่อการปริมาณการใช้ผลการประเมิน ดังนั้นหากมีมาตรการในการที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินและกระบวนการทำการประเมิน จะทำให้ผู้บริหารเกิดทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน และจะเกิดการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินมากขึ้นได้

2. ผลการวิจัยนี้พบว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประสิทธิภาพสูงสุดในการพยากรณ์ปริมาณการใช้ผลการประเมิน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการต่างๆ ในโรงเรียนอย่างจริงจังตลอดกระบวนการทำการประเมิน เช่น กำหนดผู้ทำการประเมิน ร่วมออกแบบวางแผนการประเมิน มีการติดตามกำกับประเมินผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อที่จะได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีการใช้ผลการประเมินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. จากผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีแนวโน้มในการจำแนกกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะการใช้ผลการประเมินแบบเป็นเครื่องมือออกจากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีการใช้แบบเชิงมนทัศน์ได้ดีคือ การมีส่วนร่วมในการประเมิน ทักษะคติต่อการประเมิน ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และองค์ประกอบด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมิน ตัวแปรเหล่านี้มีน้ำหนักในการจำแนกสูง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานควรมีการกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการประเมินที่จะมาช่วยในการติดตาม กำกับและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำการประเมิน สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินมากยิ่งขึ้นและควรสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วย

ในด้านผู้ประเมินและการดำเนินการประเมินในโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการประเมิน เช่น ฝึกอบรมคณะครูผู้ทำการประเมินในโรงเรียนให้มีความรู้และเข้าใจในเทคนิควิธีการประเมินอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินมีคุณภาพและการดำเนินการประเมินในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น การอ้างอิงผลการวิจัยควรมีการพิจารณาบริบทที่ผู้วิจัยทำการศึกษาประกอบด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อมูลที่ได้ในการศึกษาค้างนี้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาแนวลึกในกระบวนการทำการประเมินที่มีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู ผู้ทำการประเมิน นักเรียน รวมทั้งบุคคลในชุมชนที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ด้วยเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมตามความเป็นจริง

2. ควรมีการพัฒนาแบบวัดความรู้และแบบวัดทัศนคติด้านการประเมินที่เป็นมาตรฐาน เพื่อประโยชน์ในการวัดและประเมินผลด้านการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินแม้ว่าผลการวิจัยจะไม่พบว่าความรู้ด้านการประเมินมีความสัมพันธ์กับการใช้ผลการประเมินก็ตาม แต่เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมินจึงควรมีการพัฒนาแบบวัดทั้งสองให้ได้มาตรฐาน สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการศึกษาระบวนการในการทำการประเมินในโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานของการประเมินหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการทำอะไร เพื่อที่จะได้ข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการประเมินมากยิ่งขึ้น

4. ในการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มลักษณะการใช้ผลการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากประสิทธิภาพในการจำแนกกลุ่มของสมการที่ได้อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสำคัญซึ่งผู้วิจัยยังไม่ได้นำมาศึกษา ดังนั้นน่าจะมีการศึกษาเพิ่มเติมอีกโดยเพิ่มตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสำคัญเข้าไปอีกและการวัดลักษณะการใช้ผลการประเมินควรที่จะมีการพัฒนาแบบวัดเพื่อจำแนกผู้บริหารให้ได้ว่าเป็นบุคคลที่ใช้ผลการประเมินในลักษณะใด

5. ควรมีการศึกษาในบริบทอื่นที่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ เช่น ในมหาวิทยาลัย หน่วยงานของรัฐและเอกชนที่มีแผนการทำการประเมินหน่วยงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะจากการวิจัยในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรระดับล่างและเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้กำกับนโยบายในระดับบน การทำการประเมินในโรงเรียนจึงเป็นการประเมินตามบทบาทหน้าที่และเกี่ยวข้องกับการศึกษาเท่านั้น การตัดสินใจบางอย่างไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ