

บทที่ 10

ปัญหาในการดำเนินงานวิจัยประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ปัญหาในการดำเนินงานวิจัยประเมินผล

เมื่อเริ่มรับงานประเมินผล ทีมงานของการวิจัยประเมินผลจะต้องเตรียมตัวเพื่อพบกับปัญหาหลายประการ กล่าวคือ เมื่อมีการประเมินผลโครงการเกิดขึ้น โครงการจะมีกิจกรรมสองอย่างเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน นั่นคือ

- การให้บริการของโครงการ
- การวิจัยเชิงประเมินที่เกิดขึ้นในโครงการ

คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ อะไรเป็นสิ่งที่สำคัญกว่ากัน นักประเมินผลมักคิดว่า งานของตนสำคัญกว่า เพราะงานของตนเป็นเรื่องของการค้นหาว่า โครงการมีคุณค่าเพียงใด ควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ สังคมได้รับประโยชน์เพียงใด

ในทางกลับกัน ผู้ปฏิบัติงานจะถือว่างานของตนมีความสำคัญกว่า โดยเชื่อว่า โครงการจะดำเนินงานไปได้ด้วยดีก็ด้วยความพยายามในการให้บริการของพวกเขา หากจะมีการประเมินผลขึ้นก็ควรจะต้องปรับสิ่งที่เกิดขึ้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโครงการและให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของโครงการน้อยที่สุด

ผู้ประเมินจะต้องเผชิญปัญหาใดบ้าง

ปัญหาที่ผู้ประเมินต้องเผชิญและมีผลต่อความถูกต้องแม่นยำของการดำเนินการวิจัยประเมินผล ได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงของโครงการ
- 2) ความสัมพันธ์กับบุคลากรของโครงการ และ
- 3) ปัญหาด้านสภาพทางสังคมของโครงการ

การเปลี่ยนแปลงของโครงการ

การประเมินผล เป็นเรื่องของการเข้าไปตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของโครงการเพื่อพิจารณาว่า ผลลัพธ์ที่สังเกตได้เป็นผลมาจากคุณสมบัติใด

โดยข้อเท็จจริง โครงการทางสังคมทั้งหลายจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอตามกาลเวลาที่ผ่านไป คุณสมบัติของโครงการอาจผิดแผกไปจากกรอบที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ คำถามที่ติดตามมาก็คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเป็นผลที่เกิดจากคุณสมบัติใดของโครงการ เป็นผลของโครงการก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผลที่เกิดระหว่างมีการเปลี่ยนแปลง หรือภายหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของโครงการอาจมีได้ในหลายลักษณะ เช่น

1. การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นไปได้ที่เล็กน้อย เช่น ผู้ปฏิบัติงานพบว่าวิธีการที่ใช้อยู่เดิมทำงานไม่ได้ผล จึงคิดวิธีการใหม่ขึ้นมาจนได้วิธีการอันใหม่ที่ทำให้ความพึงพอใจมากกว่าเดิม หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในตัวลูกค้า หรือในเงื่อนไขของชุมชน อาจเป็นผลทำให้ลักษณะ ในการปฏิบัติงานบางอย่างเปลี่ยนแปลงไป

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างปัจจุบันทันด่วน เช่น ได้รับงบประมาณมากขึ้น หรือ น้อยลง บุคลากรบางคนลาออก คนใหม่ที่เข้ามามีทัศนคติต่างไปจากเดิม ทิศทางการเมืองเปลี่ยนแปลง

โครงการยังมีช่วงระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนาน และมีความซับซ้อนมาก โครงการนั้นก็ยิ่งจะมีโอกาสประสบกับภาวะการเปลี่ยนแปลง

การสังเกตการเปลี่ยนแปลง

ตรวจสอบลักษณะของโครงการเป็นระยะ โดยมีความใกล้ชิดผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในลักษณะที่สามารถพูดคุย สัมภาษณ์ต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมด้วยในบางครั้ง หรือเข้าไปสังเกตการทำงานหนึ่ง ๆ อย่างใกล้ชิด ทัศนคติ ทัศนคติหรือสิ่งบอกเหตุ แห่งการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูง และการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน

ผู้ประเมินควรจะทำอย่างไรถ้าพบว่าโครงการที่ตนกำลังประเมินอยู่มีการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่ค้นพบอาจเป็นผลเนื่องมาจากโครงการใหม่ โครงการเก่า โครงการที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผลรวมของทุกสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้ประเมินจะทำได้ ได้แก่

1. พยายามปรับปรุงคุณสมบัติเฉพาะของโครงการให้ทันสมัยยิ่งขึ้น ด้วยการสังเกตการณ์ และให้นิยามสิ่งต่าง ๆ ขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง พัฒนารูปแบบของโครงการในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) แทนที่จะเป็นแบบสถิต (Static)

2. กรณีโครงการที่เพิ่งพัฒนาจัดทำขึ้นใหม่ ผู้ประเมินควรอยู่ในสถานะที่จะสามารถควบคุมการดำเนินงานทั้งหมด กรณีที่มีใ้มีอำนาจควบคุม ผู้ประเมินควรมีบทบาทในการให้คำปรึกษา หรือชี้แจงเพื่อรักษาสถานะภาพของโครงการ ผู้ประเมินมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการที่จะรักษาสถานะภาพของโครงการ ให้มีเงื่อนไขและหลักการคงเดิม ดังนั้น ต้องทำหน้าที่ในลักษณะเฝ้าดู และสังเกต เพื่อที่จะป้องกันมิให้มีการปฏิบัติงานที่ผิดแผกไปจากแบบอย่างที่เคยทำ ๆ กันมา

3. แมนน์ (Mann) เสนอให้นำโครงการไปพิสูจน์ในห้องทดลอง ทำให้ผู้ประเมินสามารถศึกษาส่วนต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ นั่นคือการให้มีการกำหนดพื้นที่ทดลอง และประเมินผลในสภาพที่ผู้ประเมินสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

4. ไวส์ และ รีน (Weiss and Rein) เสนอว่าโครงการขนาดใหญ่ใด ๆ ที่กำลังอยู่ในระหว่างการพิสูจน์ทดลองย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางและวิธีการใหม่ ๆ ที่อาจให้ผลดีกว่า ดังนั้น ในกรณีดังกล่าวผู้ประเมินจึงควรเลิกตรวจสอบความสัมพันธ์ผลตามเป้าหมาย และหันไปใช้การประเมินแบบที่ไม่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า แต่เป็นการค้นหาผลที่เป็นไปได้ทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้น เป็นการศึกษาแบบเปิด เพื่อนำข้อมูลข่าวสารที่ได้มากำหนดผลที่ต้องการและกำหนดเกณฑ์แห่งความสำเร็จเพื่อใช้เป็นกรอบของโครงการในปีต่อ ๆ ไป

5. โครงการจำนวนมากได้ถูกนำไปปฏิบัติก่อนเวลาอันควร โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อปฏิบัติจริงจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ ผู้ประเมินจึงควรทำการศึกษาแผนดั้งเดิมของโครงการ การดำเนินงานที่ผ่าง ๆ มาในระยะแรกเริ่ม และที่เป็นอยู่ในปัจจุบันประกอบด้วย

6. ซัชแมน (Suchman) แบ่งขบวนการในการพัฒนาโครงการเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) ขั้นของการบุกเบิก (Pilot Phase)
- (2) ขั้นของการกำหนดตัวแบบทดลอง (Model Phase)
- (3) ขั้นของการกำหนดตัวแบบจริง (Prototype Phase)

(4) ขั้นของการปรับตัวเป็นสถาบัน (Institutionalized Phase)

ซัชแมนบอกว่า มีเพียงขั้นที่สองเท่านั้นที่โครงการจะต้องถูกกำหนดให้คงที่ และใช้การทดลองขั้นได้

7. วิสส์ และ ริน เสนอให้พยายามทำให้โครงการที่ศึกษา มีความชัดเจนและตรงต่อกรณีในเรื่องของขนาดและความคลุมเครือที่ทำให้เกิดข้อถกเถียง โดยหาข้อมูลข่าวสารเพื่อ (1) เข้าใจแผนการของโครงการ และ (2) เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานจริง

ข้อแนะนำในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโครงการ

1. วัดผลลัพธ์ของโครงการในหลาย ๆ ช่วงระยะเวลา
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากแนวทางของโครงการแบบหนึ่งไปยังแบบอื่นๆ และรู้ให้ได้ว่าอะไรเกิดขึ้นในช่วงใด
3. สร้างความชัดเจนให้กับสมมติฐานและกระบวนการทำงานในทุก ๆ ช่วงเวลาและจำแนกสิ่งเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ
4. เก็บรวบรวมรายละเอียดของบุคคลผู้ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในทุก ๆ ช่วงเวลาอย่างละเอียดรอบคอบ แทนที่จะรวมผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดเข้าด้วยกัน ผู้ประเมินควรจะวิเคราะห์ผลลัพธ์ในรูปของช่วงเวลาของโครงการที่ทุก ๆ คน ได้เข้ามามีส่วนร่วม
5. แสดงให้เห็นถึงวงจรการทำงานของโครงการที่เป็นมาในอดีต ในบางครั้งวงจรดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ บางทีก็อาจเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น ถ้าเป็นไปได้วงจรที่เกิดขึ้นควรมีวิธีที่จะตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นในครั้งก่อน ๆ
6. พยายามหาเงินทุนมาก่อนหนึ่ง เพื่อใช้ประเมินผลที่มีขนาดเล็กกว่า ในเรื่องที่สามารถนำวิธีการทดลองมาใช้ได้
7. ถ้าทุกสิ่งไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ และโครงการยังคงดำเนินไปอย่างปราศจากจุดหมาย ควรใช้การศึกษาแบบเปิด (Open-ended Study) ในการดำเนินการวิจัยประเมินผล

ความสัมพันธ์กับบุคลากรของโครงการ

ปัญหาประการที่สอง ที่นักประเมินจะต้องเผชิญ ได้แก่ ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับบุคลากรของโครงการ ที่มงานนักประเมินผลมักมีความขัดแย้งกับบุคลากรของโครงการเสมอ

แหล่งที่มาของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่มีขึ้นเกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างในบุคลิกภาพ นักวิจัยประเมินผลมักมีบุคลิกที่สงัด ชอบตั้งคำถาม ไม่วางใจสิ่งที่เป็นอยู่ สนใจเพียงการแสวงหาความรู้ในข้อสงสัยต่าง ๆ เมื่อพบข้อสงสัย หรือได้รับความรู้แล้วมักปล่อยให้เป็นที่ของสังคมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ อาจเรียกลักษณะนี้ว่าเป็นบุคลิกของนักวิชาการ (Academic Orientation)

ขณะที่บรรดาผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีบุคลิกที่สุภาพ เป็นกันเอง มั่นใจในสิ่งที่ทำอยู่ ไม่มีข้อสงสัย ไม่มีคำถาม และวางใจในระบบที่เป็นอยู่ หากมีปัญหาใดต้องสามารถแก้ไขให้อบอุ่นให้ได้ ความแตกต่างในบุคลิกภาพดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นประการหนึ่งที่น่ามาซึ่งข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายเมื่อต้องมาทำงานเกี่ยวข้องกัน

2. ความแตกต่างในบทบาท นักวิจัยประเมินผลมีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการให้บริการของโครงการ ตลอดจนการให้คุณค่าของโครงการที่มีต่อสังคม นักวิจัยประเมินผลจึงอยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้ตัดสินว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำ หรือสิ่งที่เชื่อกันว่าดี จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าจริงหรือไม่

ส่วนผู้ปฏิบัติงานของโครงการ นอกจากต้องให้ความร่วมมือกับการประเมินผลที่มีขึ้นแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ ต้องให้ความมั่นใจต่อบรรดาผู้เข้าร่วม หรือบรรดาประชาชนที่จะได้รับประโยชน์จากโครงการ ความแตกต่างในบทบาทหน้าที่จึงเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่น่ามาซึ่งข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายเมื่อต้องมาทำงานเกี่ยวข้องกัน

3. การขาดคำอธิบายที่ชัดเจนในเรื่องเกี่ยวกับบทบาท ในการดำเนินงานวิจัยประเมินผล กิจกรรมในการประเมินมักเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมปกติของโครงการ เช่น การเข้าไปจัดเก็บข้อมูล การศึกษาการดำเนินงานของโครงการ ผู้ปฏิบัติงานมักมีคำถามว่าควรให้ความร่วมมือกับทีมงานการประเมินผลเพียงใด และพวกตนจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหลายในการประเมินผลเพียงใด

การขาดคำอธิบายที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายเป็นอีกสาเหตุหนึ่งของปัญหา มีกรณีตัวอย่างอันหนึ่ง กล่าวคือ ในการดำเนินโครงการฝึกอบรมเยาวชนที่ทำโดยนักศึกษาปริญญาโท ถ้าให้นักศึกษาทุกคนช่วยกันจัดทำและบริหารโครงการ เมื่อโครงการสิ้นสุดก็ให้ช่วยกันดำเนินการติดตามประเมินผล ปรากฏว่าทุกคนร่วมมือสามัคคีกันดี แต่เมื่อเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเป็นให้

ครึ่งหนึ่งทำหน้าที่ดำเนินโครงการ และให้อีกครึ่งหนึ่งทำหน้าที่ติดตามประเมินผล ปรากฏว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้น และนำไปสู่การทะเลาะวิวาทของทั้งสองฝ่าย

4. ความขัดแย้งในเป้าหมาย ค่านิยม ผลประโยชน์ และสิ่งที่ใช้อย่างอิง ในการดำเนินการวิจัยประเมินผลใด ๆ เมื่อพบว่าโครงการล้มเหลว ทฤษฎีหรือแนวคิดในการดำเนินโครงการผิดพลาด ไม่เป็นจริง ประชาชนไม่ได้รับประโยชน์ นักวิจัยประเมินผลก็มักได้รับชื่อเสียง เกียรติยศจากการที่ได้ค้นพบความจริง ขณะที่บรรดาผู้ปฏิบัติงานต้องมาวิตกกับการที่อาจต้องว่างงาน ต้องเรียนรู้โครงการใหม่ ๆ อีกทั้งอาจถูกสังคมตำหนิว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่ล้มเหลว

เมื่อฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ กลับทำให้อีกฝ่ายเสียประโยชน์ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง

5. คุณสมบัติในเชิงสถาบัน ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีบรรยากาศของความขัดแย้งทางการเมืองอยู่ภายใน มีการแข่งขันกันที่จะแย่งชิงอำนาจในการบริหาร การให้มีการวิจัยประเมินผลโครงการขององค์การที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมักเกิดคำถามในเบื้องต้นว่า ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายใด ฝ่ายใดได้ประโยชน์มากกว่ากัน การตั้งแง่และไม่ให้ความร่วมมือก็เริ่มมีขึ้น การให้ความร่วมมือก็มักเกิดจากฝ่ายที่คิดว่าตนจะได้ประโยชน์

กิจกรรมที่นำมาซึ่งข้อขัดแย้ง

นอกจากสาเหตุทั้งห้าประการข้างต้นแล้ว กิจกรรมหลาย ๆ ประการที่เกิดจากการดำเนินการวิจัยประเมินผลก็เป็นสาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง ดังเช่น

1. การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลมักเป็นเหตุให้เกิดการรบกวนการให้บริการ ผู้เข้าร่วมอาจต้องถูกสัมภาษณ์ ต้องตอบแบบสอบถาม หรือการดำเนินงานของโครงการอาจถูกเฝ้าสังเกตโดยทีมงานการประเมินผล หลาย ๆ ครั้งที่เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลามากขึ้น เกิดความรู้สึกว่าถูกเฝ้ามองตรวจสอบ รวมถึงอาจต้องเข้ามาช่วยจัดเก็บข้อมูล เป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระหน้าที่

2. การเปลี่ยนแปลงวิธีการเก็บบันทึกและรายงาน ความต้องการข้อมูลข่าวสารอาจเป็นผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเก็บบันทึกและรายงาน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น ทำให้ต้องมีการปรับปรุงแบบฟอร์มรายงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการบันทึกข้อมูล

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งการบริหารโครงการและการติดตามประเมินผล เป็นการเพิ่มงานเพิ่มภาระหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานของโครงการ

3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ การที่นักประเมินเข้าไปมีบทบาทในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ หรือคัดเลือกพื้นที่ที่จะได้รับบริการ ด้วยการใช้วิธีการสุ่ม (Random Sampling) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้ประสบการณ์และความเชื่อของตนในการคัดเลือกผู้ที่สมควรได้รับบริการ หรือคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมที่ควรได้รับโครงการ

4. กลุ่มควบคุม การจัดให้มีกลุ่มควบคุมเป็นวิธีการที่ขัดแย้งกับแนวคิดในการให้บริการที่ต้องการให้บริการแก่ทุก ๆ คนที่ประสงค์จะรับบริการ ผู้ปฏิบัติงานของโครงการจึงไม่ต้องการให้มีกลุ่มควบคุมแต่ต้องการให้บริการแก่ทุก ๆ คน เป็นจริยธรรมของการให้บริการที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำไมต้องมาเสียงบประมาณไปจำนวนหนึ่งเพื่อจัดตั้งกลุ่มควบคุม และจัดโครงการทดแทนให้กับกลุ่มควบคุม ทำไมไม่จัดสิ่งที่ดีที่สุดให้กับทุก ๆ คน

5. การตอบสนองของข่าวสารไปยังโครงการ นักประเมินผลเข้าไปจัดเก็บข้อมูลข่าวสารมากมาย บางครั้งมีบทบาทในการกำหนดตัวผู้เข้าร่วม แต่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการมักไม่เคยได้รับการชี้แนะที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้ไป เมื่อนักประเมินจัดทำรายงานการศึกษาให้กับผู้ว่าจ้าง หรือผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานของโครงการก็สิ้นสุดลง ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่เห็นประโยชน์โดยตรง ที่จะได้จากทำให้ความร่วมมือในกระบวนการติดตามประเมินผล

6. การแข่งขันเชิงดีในเรื่องสถานะภาพ สถานะภาพของนักประเมินอยู่ในการได้รับการยอมรับในสิ่งที่ค้นพบ เช่น สามารถอธิบายได้ว่าโครงการมีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร ขณะที่สถานะภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในการเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาว่า ได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นทันเวลา และมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้ภารกิจต่าง ๆ ของโครงการเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ

การทำให้ข้อขัดแย้งลดลง

มีวิธีการหลาย ๆ ประการที่จะทำให้ข้อขัดแย้งที่มีขึ้นลดน้อยลงได้ เช่น

1. การได้รับการสนับสนุนจากตัวผู้บริหาร การวิจัยประเมินผลเกิดขึ้นเพราะความต้องการที่จะใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน มีการจัดจ้าง หรือการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนั้น ผู้จัดจ้าง หรือผู้มอบอำนาจหน้าที่ควรจะจัดการประชุมชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการที่จะต้องมีการวิจัย

ประเมินผล จัดแนะนำทีมงานวิจัยประเมินผล และให้การสนับสนุนในการดำเนินงานโดยอาศัยการประชุมเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องตลอดการดำเนินการวิจัยประเมินผล เพื่อชี้แจงปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน และเพื่อขอความร่วมมือจากบรรดาผู้เกี่ยวข้อง

2. การเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินผล มีหลาย ๆ กิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานของโครงการ การแต่งตั้งให้บรรดาผู้เกี่ยวข้องให้อยู่ในทีมงานของการวิจัยประเมินผลที่เพิ่มขึ้นจะช่วยลดความขัดแย้งและทำให้ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

3. การทำให้สภาพการแตกแยกลดน้อยลง การปฏิบัติงานด้วยการให้เกิดริชชิงกันและกันจะทำให้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ บรรเทาลงไปได้มาก ทั้งสองฝ่ายต้องเคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน จะทำสิ่งใดให้นึกถึงจิตใจของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเสมอ ควรเน้นการประชุมชี้แจง รับฟังความคิดเห็น และใช้แนวทางประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์

4. การมุ่งยำในทฤษฎี พยายามชี้ให้เห็นว่า การวิจัยประเมินผลที่เพิ่มขึ้นเป็นการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎีของโครงการ ความล้มเหลวทั้งหลายถ้ามี จึงเป็นผลจากแนวคิดและทฤษฎีของโครงการ ไม่ใช่เป็นความผิดของปัจเจกบุคคล การประเมินผลโครงการจะให้ความสำคัญกับแนวคิดและทฤษฎีของโครงการมากกว่าปัญหาของปัจเจกบุคคล

5. การให้ข่าวสารที่สามารถใช้ประโยชน์ ข่าวสารใดที่เผยแพร่แล้วไม่ทำให้ผลการประเมินโดยรวมเสียหาย ควรมีการรวบรวมเผยแพร่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น

6. การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามสายงานให้ชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการวิจัยประเมินผลให้ชัดเจน และทำการประชุมชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานของโครงการทราบจะทำให้เกิดการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ของบุคคลากรที่ทำหน้าที่ในการวิจัยประเมินผล เป็นการช่วยลดข้อสงสัยต่าง ๆ ที่อาจมีขึ้น

สภาพทางสังคมของโครงการ

ปัญหาใหญ่ประการที่สาม ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในสภาพทางสังคมของโครงการที่จะถูกประเมิน ทีมงานนักประเมินต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่ที่โครงการดำเนินงานอยู่ การดำเนินกิจกรรมของการประเมินผลเริ่มตั้งแต่ การกำหนดคำถาม สิ่งชีวิต เภณท์ เครื่องมือในการวัด แบบในการวัด ตลอดถึงการจัดเก็บข้อมูล นักประเมินต้องคำนึงถึงความเหมาะสม สอดคล้อง ในแง่ของวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคม ระเบียบวิธีต่าง ๆ ต้องไม่ก่อให้เกิด

การขัดแย้ง เกิดการต่อต้าน เช่น คำถามบางคำถามอาจลบล้าง หรือขัดกับกฎเกณฑ์ทางศาสนา คำถามบางคำถาม อาจทำให้ผู้ตอบไม่กล้าตอบตามความเป็นจริง บางสังคมมีค่านิยมที่จะไม่เผยความรู้สึกบางอย่างของตนให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นต้น

การใช้ทีมงานประเมินผลที่ประกอบด้วยคนท้องถิ่นจะช่วยถ่วงถ่วงปัญหาดังกล่าว รวมทั้งการให้ความสำคัญดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้าน และทำให้การประเมินผลเป็นที่ยอมรับต่อประชาชนในสังคมนั้น ๆ มากขึ้น

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การวิจัยประเมินผลเป็นการวิจัยประยุกต์ มีจุดมุ่งหมายที่การนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า ผลการประเมินส่วนใหญ่มิได้มีการนำไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร อุปสรรคทั้งหลายอาจพิจารณาจากข้อจำกัดต่าง ๆ ได้ดังนี้

ข้อจำกัดที่ทำให้ผลการประเมินมิได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์

- 1) บทบาทของตัวนักประเมินผล
- 2) การต่อต้านขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ
- 3) การขาดการเผยแพร่ผลการประเมินอย่างพอเพียง
- 4) ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ค้นพบจากการประเมิน และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างชัดเจนในอนาคต

บทบาทของนักประเมินผล

นักประเมินผลมักมีบุคลิกภาพที่เป็นนักวิชาการ (Academic Orientation) ชอบที่จะมีอิสระจากผู้ให้ทุน ไม่สนใจการเมืองในองค์กร สนใจชุมชนทางวิชาการมากกว่าปัญหาของโครงการ ไม่สนใจการอธิบายผลให้ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในโครงการ แต่สนใจไปที่การศึกษาวิเคราะห์ เพื่อแสวงหาความรู้ เมื่อทำการประเมินผลเสร็จสิ้นมักจะคิดว่าเป็นการสิ้นสุดภาระกิจ ปลดปล่อยให้การใช้ประโยชน์เป็นหน้าที่ของผู้กำหนดนโยบายและผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารโครงการต่อไป

การใช้ประโยชน์จึงมักขาดคนกลางที่จะทำหน้าที่ชี้แจงรายละเอียดของผลที่ค้นพบ รวมถึงการสื่อความเข้าใจในรายงานการวิจัยประเมินผล

แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว อาจทำได้เป็นสองระดับ กล่าวคือ

1. จัดให้มีนักสังคมศาสตร์เข้าทำงานอยู่ในระดับที่เกี่ยวข้องกับขบวนการกำหนดนโยบายให้มากขึ้น เพื่อจะได้สามารถทำหน้าที่สื่อความเข้าใจในรายงานการวิจัยประเมินผลให้ที่ประชุม หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจได้ทราบ

2. จัดให้มีการพัฒนาบทบาทของหน่วยงานกลาง เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างรายงานการวิจัยประเมินผลกับผู้บริหารโครงการ และผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของโครงการ เช่น จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่วิจัยสถาบัน จัดตั้งหน่วยประเมินผล หรือให้มีการวิจัยแบบให้ผู้ที่ต้องการคำตอบได้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Action Research) เป็นการวิจัยที่ให้ผู้ที่ต้องการคำตอบจากการวิจัยได้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง เพื่อจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ หรือจัดให้มีการวิจัยประเมินผลแบบที่เรียกว่า “การวิจัยประเมินผลโดยผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม” (Stake-holder Evaluation)

นักประเมินผลบางกลุ่มต้องการให้ผลงานของตนมีผลในโลกแห่งความเป็นจริง ทำอย่างไรจึงจะมีนักวิจัยประเภทนี้มากขึ้น ข้อเสนอประการหนึ่งก็คือ ต้องให้ผู้ประเมินเองตระหนักในหน้าที่ของตัวเอง อยากที่จะเห็นผลงานของตนในโลกแห่งความเป็นจริงมากขึ้น

การต่อต้านจากองค์กร

ตัวองค์กรเองไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ และยังคงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นอีกด้วย ที่เป็นดังนี้เพราะ

1) **ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ** องค์กรต้องการความชัดเจน แน่นนอน การเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นมีแนวทางที่ชัดเจนเพียงใด แน่ใจว่าจะให้ผลดีกว่าที่เป็นอยู่แบบเดิมเพียงใด หากสิ่งที่ค้นพบและข้อเสนอแนะไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร องค์กรมักเลือกที่จะปฏิบัติแบบเดิมไปก่อน

2) **การยอมรับร่วมกัน** สิ่งที่ค้นพบและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อาจเป็นสิ่งที่ดี แต่หากคนบาง ส่วนในองค์กรยังไม่เห็นด้วย มีบางหน่วยงานที่คัดค้าน องค์กรมักเลือกที่จะปฏิบัติแบบเดิมเพื่อ ไม่ให้เกิดความแตกแยกในองค์กรขึ้น

3) **ข้อผูกพันในเชิงอุดมการณ์** องค์กรอาจมีข้อผูกพันในเชิงอุดมการณ์ ทำให้ไม่ยินยอม ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเป็นการทำลายข้อผูกพันในอุดมการณ์ขององค์กร แม้ว่าจะมีข้อ พิสูจน์ถึงข้อบกพร่อง และปัญหาต่าง ๆ ก็ตาม

การขาดการเผยแพร่ผลการประเมินอย่างพอเพียง

งานวิจัยประเมินผลหลาย ๆ ชิ้นที่นอกจากไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ หรือมีผลต่อการตัดสินใจใด ๆ ยังถูกจัดเก็บเป็นความลับของหน่วยงานโดยผู้ว่าจ้าง รายละเอียดของผลการศึกษากลาย เป็นความรู้ใหม่ในสังคมควรที่จะรวบรวมเพื่อพิมพ์เผยแพร่ต่อสื่อมวลชน หรือนำมาเขียนในรูปแบบบทความลงในวารสารทางวิชาการ ผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินอาจเป็นหน่วยงานอื่นที่มี ลักษณะการดำเนินโครงการคล้ายกัน อาจพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขกว่าหน่วยงานเจ้าของรายงาน ผลการประเมิน หรือผู้ใช้ประโยชน์อาจเป็นชุมชนทางวิชาการที่ต้องการทราบผลการทดสอบแนวคิด ทฤษฎี ต่าง ๆ ของโครงการทางสังคมว่ามีผลในทางปฏิบัติเป็นอย่างไร

ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ค้นพบจากการประเมิน และ

สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนในอนาคต

รายงานผลการประเมินอาจค้นพบปัญหาของโครงการมากมาย คำถามอยู่ที่ว่า โครงการ ควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไปในอนาคต หากผู้บริหารยังคงหาแนวทางที่ชัดเจนที่จะดำเนินการ ต่อไปในอนาคตไม่ได้ ผู้บริหารก็มักจะให้มีการดำเนินการแบบเดิมไปก่อน ผลการประเมินไม่ใช่ แผนเบ็ดเสร็จที่บอกถึงสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องนำข่าวสาร และองค์ความรู้จากแหล่งอื่น ๆ มาประกอบเพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนงาน หรือ โครงการขึ้นใหม่ ในการดำเนินการจำเป็นต้องมีผู้นำที่ยังรู้และมีวิสัยทัศน์ ที่สามารถผสมผสานข้อมูลข่าวสารและ องค์ความรู้ที่เหมาะสมกับชุมชน หรือสังคมที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบดูแล

แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การแก้ปัญหาทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้น อาจทำได้หลาย ๆ แนวทางประกอบกัน กล่าวคือ

1) ใช้การวางแผนระยะยาวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน (Planned Change) แทนที่จะเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบที่ต้องการในทันที อาจวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของสิ่งใหม่อย่างเป็นขั้นตอน และก้าวไปสู่รูปแบบที่ต้องการในท้ายที่สุด

2) หาสิ่งจูงใจและรางวัลตอบแทนให้กับผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น กำหนดให้ผู้ที่ยินยอมดำเนินการตามระบบใหม่ได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าเดิม

3) การเสนอผลลัพธ์ที่เหมาะสมแก่ผู้ใช้ ดังได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผลการประเมินอาจเป็นประโยชน์ต่อคนกลุ่มอื่น ๆ ในสังคม เช่น ผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ชุมชนนักวิชาการ นักศึกษา ประชาชนผู้ใฝ่รู้ทั้งหลาย รายงานผลการประเมินจึงอาจนำมาปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับผู้ใช้โดยคำนึงถึงความเสียหายของหน่วยงานเจ้าของผลการประเมินประกอบ

4) การเสนอข้อเปรียบเทียบต่าง ๆ ที่สามารถใช้ประโยชน์ รูปแบบของรายงานผลการประเมิน นอกจากจะมีการอภิปรายผลการค้นพบที่สำคัญแล้ว ยังควรที่จะมีการนำเสนอข้อเปรียบเทียบ และทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถใช้ประโยชน์

5) ระยะเวลาที่เหมาะสมของรายงาน ผลการประเมินที่จัดทำขึ้นควรทันต่อเวลาที่จะนำไปใช้ประโยชน์ เช่น ต้องเสร็จทันการวิเคราะห์งบประมาณ หรือทันการอนุมัติงบประมาณ เป็นต้น

6) การเปิดเผยถึงข้อจำกัดในการประเมินผลที่ทำได้ มีการระบุขอบเขตการศึกษาที่ชัดเจน รวมถึงการอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจนในรายละเอียดของระเบียบวิธีการศึกษา มีการเปิดเผยอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะทำการวิจัยประเมินผล

7) การสื่อความหมายของผลลัพธ์ที่ได้ ควรมีการจัดทำบรรยายสรุปสำหรับผู้บริหารที่แสดงประเด็นสำคัญของสิ่งที่ค้นพบ โดยใช้ภาษาที่ง่ายต่อการสื่อความเข้าใจ

8) หน่วยที่ทำหน้าที่วางแผนและพัฒนา ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นทำหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานของโครงการ และทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารด้านนโยบาย และการวางแผน เป็นหน่วยที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ เช่น แผนการปฏิบัติงาน แผนกำลังคน แผนเงิน เป็นต้น รวมถึงการทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

การนำการวิจัยประเมินผลเข้ามามีใช้ในการบริหาร

ปัญหาของการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์อีกประการหนึ่ง เป็นผลเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจถึงบทบาทของการวิจัยประเมินผล และการขาดการนำการวิจัยประเมินผลเข้ามามี

ในการบริหาร ในส่วนท้ายของบทนี้จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการวิจัยประเมินผลกับการบริหารงานในองค์การ

ประเภทของการวิจัย

การวิจัยมีอยู่หลายประเภท หากพิจารณาจากวัตถุประสงค์อาจแบ่งการวิจัยได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ การวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) และ การวิจัยประยุกต์ (Apply Research)

การวิจัยพื้นฐานเป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ในอันที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ให้กับสังคม โดยมีได้มีข้อผูกพันใด ๆ ในอันที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ นักวิจัยจะมีอิสระในการกำหนดเรื่อง สมมุติฐาน ตลอดจนขอบเขตของการวิจัย ผลของการวิจัยจะได้รับการพิมพ์เผยแพร่ให้ผู้ที่รู้ทั้งหลายได้มีโอกาสศึกษา

การวิจัยประยุกต์เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ในอันที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในด้านต่าง ๆ เช่น กำหนดนโยบาย วางแผน ปรับปรุงการบริหาร พัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นการวิจัยที่มีข้อผูกพันเบื้องต้น นักวิจัยจะไม่มีอิสระในการกำหนดเรื่อง สมมุติฐาน ตลอดจนขอบเขตในการดำเนินงาน ผลของการวิจัยจะต้องรายงานต่อผู้ที่ใช้ประโยชน์โดยตรง

การนำการวิจัยไปใช้ในการบริหาร

เมื่อกล่าวถึงการนำการวิจัยไปใช้ในการบริหาร การวิจัยดังกล่าวจึงเป็นเรื่องของการวิจัยประยุกต์ที่อาจแยกย่อยออกไปเป็น การวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) และการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research)

การวิจัยดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์ที่จะคาดทำนายความเป็นไปได้ต่าง ๆ ในการบริหารงานในองค์การ เป็นการใช้ความรู้ทางสถิติมาอธิบายความเป็นไปได้ของ นโยบาย แผนงาน ตลอดจนโครงการต่าง ๆ

ส่วนการวิจัยประเมินผล เป็นการศึกษาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหาร ทั้งในระดับของ นโยบาย แผนงาน และ โครงการ เป็นการนำระเบียบวิธีการวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา และมักใช้ในเรื่องที่ว่าวิธีการบริหารงานปกติไม่อาจให้คำตอบได้ เช่น การศึกษาถึงผลที่กระทบสู่สังคม สิ่งที่สังคมได้รับ ตลอดจนการตรวจสอบทฤษฎีต่าง ๆ ที่โครงการทางสังคมได้นำมาใช้

ปัญหาของการนำการวิจัยมาใช้ในการบริหาร

ปัญหาใหญ่ประการหนึ่งของการวิจัยประยุกต์ทั้งหลายได้แก่ การนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ผลงานวิจัยประยุกต์จำนวนมากถูกละทิ้งที่จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้ผลการวิจัยไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ในที่นี้จะสนใจเฉพาะปัญหาของการนำการวิจัยประยุกต์มาใช้ในการบริหารเท่านั้น

การสื่อความหมายของผลการวิจัย งานวิจัยส่วนมากจะสื่อ ความเข้าใจได้ดีในบรรดามุ่ นักวิจัยด้วยกัน แต่เมื่อนำผลการวิจัยเหล่านั้นไปเสนอต่อผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการในการกำหนดนโยบาย หรือผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน ผู้คนเหล่านั้นจะไม่ เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ได้ บางครั้งไม่เข้าใจสถิติที่นำมาแสดง บางครั้งไม่เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ สมมุติฐาน ตลอดจนถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา ผลการวิจัยที่ได้จึงมักมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ค้นพบ กับสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต

การศึกษาภายใต้เงื่อนไข การวิจัยเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาภายใต้เงื่อนไข และสภาพแวดล้อม เฉพาะ หลายครั้งที่นักบริหารเข้าใจผลการวิจัยที่เกิดขึ้น แต่ผลการวิจัยมักไม่ได้บ่งบอกว่าจะต้องตัดสินใจอย่างไรต่อไป ผลการวิจัยเป็นเพียงส่วนหนึ่งในหลาย ๆ ข่าวสารที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ เมื่อยังไม่มีข่าวสารครบถ้วน การเปลี่ยนแปลงจึงยังไม่มีขึ้น เมื่อข่าวสารครบเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมอาจเปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว

บทบาทของนักวิจัย เป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่งในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่ของนักวิจัยประยุกต์เป็นนักวิจัยพื้นฐาน เคยเป็นนักวิจัยพื้นฐาน และมักมีโลกทัศน์ที่เป็นนักวิชาการ เมื่อศึกษาและทำรายงานผลการวิจัยเสร็จสิ้นจะถือว่าได้สิ้นสุดภาระของการทำวิจัยแล้ว ขบวนการของการนำไปใช้ประโยชน์ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตนเองไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง และไม่สนใจในบทบาทที่จะต้องหาทางนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ บทบาทดังกล่าวของนักวิจัยทำให้ปัญหาของการสื่อความเข้าใจที่กล่าวไว้ข้างต้นมีสภาพที่เลวลงไปอีก

การต่อต้านจากองค์กร โดยทั่วไป องค์กรทั้งหลายจะมีธรรมชาติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะมีขึ้นอยู่แล้ว การนำผลการวิจัยมาใช้อ้อมนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ปฏิบัติ

งานในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ต้องทำความเข้าใจกับบทบาท และภาระหน้าที่ใหม่ ๆ อีกทั้งยังมีคำถามในใจอีกหลายประการ เช่น เมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้นจริงหรือไม่ ดีขึ้นมากหรือไม่ ตนเองจะได้รับผลกระทบใด ๆ หรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ที่จะยังคงให้มีการดำเนินงานเช่นเดิมไปก่อน

ทัศนคติและค่านิยม หลาย ๆ ครั้งที่ ผลการวิจัยมีความขัดแย้งกับทัศนคติและค่านิยม บางครั้งขัดแย้งกับอุดมการณ์ การวิจัยประยุกต์ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ประโยชน์โดยตรงแต่เพียงอย่างเดียว หากพบว่ามีความขัดแย้งในเรื่องของความเชื่อ หรืออุดมการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นจะเป็นเรื่องของการเลือก โดยใช้ฐานทางการเมืองเป็นเครื่องมือ กล่าวคือ การยอมรับของสังคมโดยรวมจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ในองค์กรที่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์ หรือมีการแก่งแย่งในเชิงการเมืองอยู่ภายใน การค้นพบจากการวิจัยจะถูกนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความชอบธรรมให้กับกลุ่มตน หรือใช้เพื่อทำลายฝ่ายตรงกันข้าม ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิจัยจึงอาจถูกคัดแปลง นำมาใช้เพียงบางส่วน อาจมีการบิดเบือนข้อเท็จจริงเพื่อประโยชน์บางอย่าง

ความเหมาะสมของระยะเวลา การวิจัยเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาและต้องใช้ความสามารถในการบริหาร โครงการวิจัยเพื่อให้เสร็จทันกำหนดเวลา หลาย ๆ ครั้งที่ผลการวิจัยเสร็จไม่ทันเวลา การตัดสินใจในการบริหารมักมีช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน เช่น ต้องจัดเตรียมโครงการให้ทันปีงบประมาณ หากผลการวิจัยออกมาช้ากว่าช่วงเวลาที่กำหนด ข้อเท็จจริงที่ได้ย่อมไม่อาจใช้ในการตัดสินใจได้

ข้อมูลข่าวสารสำหรับการบริหาร

ข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและแผน ข้อมูลประเภทนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในหลาย ๆ ครั้งที่ระบบการบริหารงานปกติไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างเพียงพอ การวิจัยประยุกต์โดยทีมงานอิสระจะเป็นวิธีการที่ช่วยผู้บริหารให้ได้รับข้อมูล ข่าวสารที่สมบูรณ์ครบถ้วน ตัวอย่างของข้อมูลประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการของสังคมที่มีต่อองค์กร ประเภท และราย

ละเอียดของความต้องการ ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานขององค์กร รวมไปถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อมูลประเภทนี้จะเป็นที่มาของการกำหนดนโยบาย และการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

ในการจัดทำรายละเอียดของแผน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข่าวสารเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหารที่สังคมมีอยู่ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การใช้การวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของนโยบายและ แผน จะทำให้การจัดสรรทรัพยากรที่จะมีขึ้นจริงมีความถูกต้องและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม ข้อมูลประเภทนี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับสังคมในระยะยาว

ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารมักมีคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของวิธีทำงานที่ใช้อยู่ บางครั้งมีข้อสงสัยในทฤษฎี หรือหลักการในการทำงานที่ใช้วิธีการค้นหาคำตอบที่น่าเชื่อถือที่สุดคือการทำการวิจัยประยุกต์โดยทีมงานที่เป็นอิสระจากการบริหารงานปกติ ข้อมูลข่าวสารที่ได้ในกรณีนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน ปรับขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงการประสานงาน เป็นข้อมูลที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการทำงานให้มากขึ้น

ผลการวิจัยกับการพัฒนาการบริหาร

ในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารให้ได้ผล ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเก็บ รวบรวมข่าวสาร ที่จะต้องใช้ในการบริหาร หน่วยงานอาจอยู่ในรูปของ ศูนย์สารสนเทศ งานวิจัยสถาบัน งานประเมินผล หรืองานพัฒนาระบบงาน เป็นต้น หน่วยงานดังกล่าวจะทำหน้าที่เชื่อมโยงผลการวิจัยประยุกต์ ไปสู่ขบวนการของการใช้ประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ต้องมีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นไปทีละเล็ก ทีละน้อย หรือหากสถานการณ์เหมาะสม อาจมีการปฏิรูปการทำงาน ที่เรียกกันว่า ยกเครื่ององค์กร กรณีเหล่านี้ ข่าวสารที่ได้จากการวิจัยประยุกต์ จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ยิ่ง หน่วยงานกลางที่กล่าวไว้ข้างต้น จะมีหน้าที่ในการ เก็บรวบรวมข่าวสาร เสนอข้อมูลข่าวสาร จัดวางระบบข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร และแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดกับระบบข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีของสังคมยิ่งเจริญมากขึ้นเท่าใด ผลของการวิจัยประยุกต์ยังสามารถจัดเก็บได้อย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้ได้โดยสะดวกมากขึ้น เชื่อว่า การวิจัยจะถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

การเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

การวิจัยประยุกต์ ไม่เพียงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงาน ความรู้ที่ได้จากการวิจัยหากพบว่าเป็นความรู้ใหม่ เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนั้นอาจนำความรู้นั้นมาเผยแพร่ต่อสังคมโดยรวมต่อไป โดยพิจารณาว่าสิ่งที่เผยแพร่นั้นต้องไม่ทำความเสียหายมาสู่ปัจเจกบุคคล หรือหน่วยงาน ใด ๆ กล่าวได้ว่า การวิจัยประยุกต์สามารถช่วยเพิ่มองค์ความรู้ให้กับสังคมโดยรวมได้

คำถามท้ายบท

1. เมื่อท่านได้รับมอบให้ไปดำเนินการวิจัยประเมินผลในพื้นที่ใด ๆ จงกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นขณะที่ท่านกำลังดำเนินงานวิจัยประเมินผล โดยละเอียด
2. จงกล่าวถึงสาเหตุที่ผลการประเมินมักไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์มาโดยละเอียด
3. จงกล่าวถึงปัญหาการนำการวิจัยประยุกต์มาใช้ในการบริหาร
4. จงกล่าวถึงวิธีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโครงการ
5. จงกล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ระหว่างทีมงานประเมินผลกับผู้ปฏิบัติงานของโครงการ
6. จงกล่าวถึงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างทีมงานประเมินผลกับผู้ปฏิบัติงานของโครงการ
7. จงกล่าวถึงสาเหตุที่องค์กรมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
8. จงกล่าวถึงแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์