

บทที่ 1

โครงการทางสังคมกับการประเมินผล

ในบทนี้เป็นการทำความเข้าใจถึงความหมายและองค์ประกอบของโครงการทางสังคม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการประเมินผลแผนงานและโครงการทางสังคม ความรู้ในเรื่องดังกล่าวจะทำให้ให้นักประเมินผล มีกรอบความคิดในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ของแผนงาน และโครงการทางสังคมอย่างเป็นระบบ และเป็นฐานของการศึกษาองค์ความรู้ในการประเมินผลในบทอื่น ๆ ต่อไป

แผนงาน และ โครงการ

แผนงานและโครงการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางกรอบของการทำงาน โดยจะมีการระบุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ระบุถึงทรัพยากรที่จำเป็น และระบุถึงแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้น กล่าวได้ว่า แผนงานและโครงการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่จะใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการบริหารแผนงานหนึ่ง ๆ อาจแตกแขนงออกเป็นโครงการย่อย ๆ ได้หลายโครงการ โครงการจึงเป็นส่วนประกอบของแผนงานที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินงาน แสดงกิจกรรม ผลงานเบื้องต้น และผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ในบทนี้จะเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติของโครงการทางสังคมเป็นหลัก ส่วนเรื่องของแผนงานจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

โครงการทางสังคม (Social Program)

โครงการทางสังคม หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์ในอันที่จะเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของประชาชนไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทำให้ประชาชนมีการศึกษาดีขึ้น มีสุขภาพอนามัยดีขึ้น มีการประกอบอาชีพสุจริต มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย มีความรักและความผูกพันในชาติบ้านเมือง มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เป็นต้น

โครงการทางสังคมจึงต้องมีประชากรกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับคุณประโยชน์ของโครงการ ประโยชน์อาจเกิดกับประชากรกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย ประโยชน์อาจเกิดโดยทางอ้อม เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นผู้นำความรู้ไปเผยแพร่เพื่อให้

ประโยชน์เกิดกับประชากรกลุ่มเป้าหมายอีกทีหนึ่ง หรือโครงการอาจอยู่ในรูปของการจัดบริการ สาธารณูปโภคเพื่อให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์ วัตถุประสงค์ของโครงการทาง สังคมจึงต้องระบุให้เห็นถึง ปริมาณ และคุณภาพของประโยชน์ที่จะเกิดกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย

โครงการทางสังคมจะถูกบริหารและรับผิดชอบโดยหน่วยงานของรัฐเป็นส่วนใหญ่ เพราะ รัฐมีหน้าที่โดยตรงในการดูแลความผาสุกของประชาชน อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการแข่งขันกัน ประกอบอาชีพของเอกชน เอกชนอาจตระหนักในปัญหาของการอยู่ร่วมกัน และเข้ามามีบทบาท ในการจัดทำโครงการทางสังคมด้วย เช่น โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โครงการช่วยเหลือผู้ ประสพภัย โครงการอาสาสมัคร ต่าง ๆ เป็นต้น หากพิจารณาว่า รัฐมีหน้าที่ในการดูแลชีวิตความเป็น อยู่ของประชาชนให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รัฐจึงมีหน้าที่ในการกำหนดโครงการทางสังคม ประเภทต่าง ๆ ด้วยการกำหนดออกมาเป็นนโยบายสาธารณะ การนำนโยบายมากำหนดเป็นแผน งาน การจัดทำรายละเอียดของแผนงานในรูปโครงการต่าง ๆ หลังจากนั้น รัฐจะต้องทำหน้าที่ มอบหมายความรับผิดชอบในแผนงานและโครงการเหล่านี้ให้กับหน่วยงานของรัฐเพื่อทำหน้าที่ บริหารโครงการต่อไป

ตัวอย่างของโครงการทางสังคม

ด้านสาธารณสุข

- เผยแพร่ความรู้ด้านสาธารณสุขมูลฐาน และสุขอนามัย
- เผยแพร่ความรู้ด้านสมุนไพร
- เผยแพร่เรื่องยาและอันตรายในการใช้ยา
- บริการตรวจสุขภาพ และรักษาพยาบาล
- จัดบริการสาธารณสุขเคลื่อนที่
- ส่งเสริมความรู้ด้านทันตอนามัย
- ให้ความรู้ด้านการวางแผนครอบครัว
- โครงการอาหารกลางวัน
- จัดหาอาหารเสริมแก่เด็ก
- ตรวจรักษาโรคพยาธิ
- แจกเครื่องหมักก้นหนาว

- บริการตัดผมและกำจัดเหานักเรียน
- ตรวจรักษาด้านทันตกรรม
- สาธิตวิธีการทำอาหารเสริม

ด้านการเกษตร

- เผยแพร่และส่งเสริมความรู้ด้านการเกษตร
- สร้างธนาคารข้าวเพื่อการเกษตร
- สร้างเรือนเพาะชำ
- แนะนำความรู้ด้านการป้องกันโรคสัตว์
- ส่งเสริมวิธีการเลี้ยงสัตว์
- บริการฉีดวัคซีนแก่สัตว์เลี้ยง
- สาธิตการผลิตปุ๋ยหมักจากมูลสัตว์และวัชพืช
- แนะนำ สาธิต สร้างแปลงปลูกผักสวนครัว
- ให้ความรู้ และแนะนำการบำรุงรักษาดิน
- แนะนำ สาธิตการเพาะเห็ดฟาง
- มอบพันธุ์ปลา และปล่อยพันธุ์ปลา

ด้านการศึกษา

- รณรงค์การรู้หนังสือ
- สอนหนังสือเด็กชาวเขา และนักเรียน
- จัดทำอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน
- เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเบื้องต้น และประชาธิปไตย
- อบรมและส่งเสริมความรู้ด้านจริยธรรมและมารยาท
- มอบเสื้อผ้าและเครื่องกันหนาวให้นักเรียน
- จัดนิทรรศการให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน
- จัดกิจกรรมกีฬา และนันทนาการสำหรับเด็ก
- สร้างและซ่อมแซมโรงเรียน

ด้านสาธารณูปโภค

- สร้างห้องน้ำและส้วมให้หมู่บ้าน
- สร้างและปรับปรุงถังเก็บน้ำฝน
- สร้างและซ่อมแซมบ่อบาดาลและที่เก็บน้ำ
- สร้างต่อเติมห้องสมุดและที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน
- สร้างและปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- จัดทำป้ายชื่อ เลขที่บ้านและรั้วบ้าน
- จัดทำถังขยะและให้ความรู้เรื่องการกำจัดสิ่งปฏิกูล
- สร้างสนามเด็กเล่นประจำหมู่บ้าน
- ให้ความรู้ด้านวิชาชีพ
- ให้ความรู้ด้านการศึกษาแก่ชาวบ้าน

ด้านอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- เผยแพร่และแนะนำความรู้ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติ
- ปลูกต้นไม้
- จัดทำป้ายคำขวัญ และป้ายแนะนำสถานที่ต่าง ๆ
- จัดทำสวนหย่อม
- รณรงค์รักษาความสะอาดตามแหล่งธรรมชาติ
- จัดนิทรรศการบรรยายเกี่ยวกับสัตว์ป่า และทัศนศึกษา

ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงการทางสังคม

โดยทั่วไปโครงการทางสังคมมีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้าหมายถึงปัจจัยที่โครงการสามารถรับจากระบบของสังคม เพื่อนำเข้ามาใช้ให้เกิดการบริหารงานของโครงการตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ ปัจจัยเหล่านี้อาจอยู่ในรูปที่เป็นนามธรรม เช่น ความต้องการที่จะให้โครงการสร้างความพึงพอใจให้กับคน หรืออยู่ในรูปทางกายภาพ มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม เช่น คุณสมบัติต่าง ๆ ทางกายภาพที่จัดเป็นทรัพยากรที่จำเป็นของโครงการ

รายละเอียดที่สำคัญอาจพิจารณาได้ดังนี้

- จุดประสงค์ของโครงการ
- หลักทฤษฎีที่โครงการนำมาใช้
- วิธีการที่จะนำมาใช้
- บุคลากรของโครงการ
- วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องผ่อนแรง
- ผู้เข้ารับบริการจากโครงการ
- อาคารสถานที่
- ระยะเวลาของการให้บริการ
- ขนาดของโครงการ
- แหล่งที่ตั้งของโครงการ
- เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ
- การบริหารงานของโครงการ

ปัจจัยนำเข้าดังกล่าวจะทำให้โครงการเกิดการดำเนินงานขึ้น การดำเนินงานจะเป็นเช่นใด เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานหรือไม่ คุณสมบัติของปัจจัยนำเข้าจะเป็นตัวกำหนด และทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการมีลักษณะเฉพาะ

ปัจจัยนำเข้าอาจได้รับการประเมินผลในเชิงปริมาณว่าเป็นไปตามประมาณการที่กำหนดหรือไม่ ได้รับการจัดสรรครบถ้วนหรือไม่ และยังสามารถประเมินในเชิงคุณภาพว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่

กิจกรรมของโครงการ (Activities)

เป็นการจำแนกภารกิจในการทำงานออกเป็นกิจกรรม โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีได้หลาย ๆ กิจกรรม ผลรวมของผลงานในทุก ๆ กิจกรรมรวมกันจะทำให้เกิดผลงาน (Output) ของโครงการขึ้น โครงการจะต้องมีแผนในการดำเนินกิจกรรม มีแนวทางการดำเนินกิจกรรม และมีแนวคิดในการดำเนินกิจกรรม ที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินกิจกรรมกับผลงานของโครงการ

ตามหลักการ โครงการจะต้องดำเนินการตามแผนการที่โครงการได้กำหนดไว้ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ จัดจ้างบุคลากร เตรียมสถานที่ และรับสมัครบุคคลเข้ามา ร่วมโครงการ จัดให้มีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ตรวจสอบความสำเร็จเป็นระยะๆ การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมทั้งหลายสามารถดำเนินการไปได้ตามแนวทางที่กำหนด

ในการประเมินผลกิจกรรมมักเป็นเรื่องของการตรวจสอบความก้าวหน้าของแต่ละกิจกรรม ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับผลของกิจกรรม รวมไปถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลของกิจกรรมทั้งหลายกับผลงานของโครงการ

ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของการบริหารโครงการ ยังทำให้นักประเมินผลทราบถึงปัจจัยที่อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผลที่ปรากฏในระดับต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน

โดยทั่วไปเมื่อมีการบริหารโครงการเกิดขึ้นจริง จะมีปัจจัยที่สำคัญเกิดขึ้น 2 ด้านคือ

(1) **ปัจจัยด้านการบริหารงานของโครงการ** ในขณะที่โครงการเริ่มดำเนินงานในสภาพแวดล้อมจริง การบริหารงานอาจไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เช่น ผู้ให้บริการบางคนมีความสามารถสูงกว่าคนอื่น ๆ ผู้เข้ารับบริการมีความถี่ในการเข้ารับบริการแตกต่างกัน และต่างได้รับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความสามารถแตกต่างกัน คำถามที่เกิดขึ้นคือ มีการบริหารงานจริงอย่างไร ปัจจัยทั้งหลายที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปตามแผนการที่วางไว้หรือไม่

(2) **ปัจจัยด้านแนวคิดหรือทฤษฎีของโครงการ** ทฤษฎีจะเป็นตัวอธิบายว่า ทำไมโครงการจึงต้องมีกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง และกิจกรรมเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับผลงานของโครงการได้อย่างไร ผลงานเหล่านี้จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ กิจกรรมเหล่านั้นมีความจำเป็นและเป็นสิ่งที่ไม่ได้ของโครงการหรือไม่ คำตอบของคำถามเหล่านี้เป็นเรื่องในเชิงทฤษฎี เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับในอดีตมาอธิบาย หรืออิงอยู่กับทฤษฎีที่เคยมีการศึกษาวิจัยไว้แล้ว

ผลงานของโครงการ (Output)

เมื่อโครงการเริ่มดำเนินงาน ผลของกิจกรรมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง และในท้ายที่สุด เมื่อกิจกรรมทั้งหลายสิ้นสุดลง ผลงานของโครงการก็เกิดขึ้น การบริหารที่ถูกต้องจะ

ทำให้ผลของกิจกรรมเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และนำไปสู่ผลงานที่ตรงตามความต้องการของโครงการ

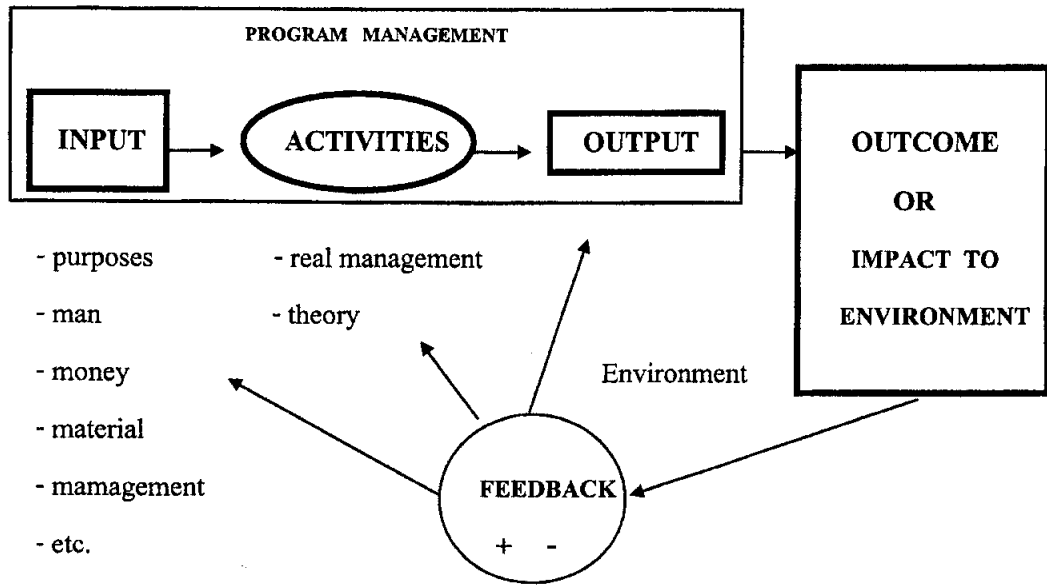
ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอาชีพให้นักโทษ โครงการเชื่อในทฤษฎีที่ว่า นักโทษประกอบอาชญากรรมเพราะขาดความรู้ในการประกอบอาชีพสุจริต โครงการจูงใจฝึกอบรมนักโทษให้มีความรู้ในการซ่อมเครื่องยนต์ จึงกำหนดให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ในเรื่องเครื่องยนต์ อาจแบ่งความรู้เป็นหลาย ๆ ด้านในระบบของเครื่องยนต์ ความรู้แต่ละด้านเป็นผลของกิจกรรม เมื่อมีความรู้ครบทุกด้าน นักโทษจะมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องยนต์พอเพียงที่จะไปประกอบอาชีพ จัดเป็นผลงานของโครงการ

ส่วนการเชื่อมโยงระหว่าง กิจกรรมไปสู่การมีความรู้ และการเชื่อมโยงระหว่างการมีความรู้ในแต่ละด้าน ไปสู่ความรู้ที่พอเพียงในการประกอบอาชีพจัดเป็น ทฤษฎีหรือแนวคิดของโครงการ

ผลที่สังคมได้รับ (Outcome)

ผลที่สังคมได้รับอาจเรียกได้ว่าเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการ (Outcome) หรือเรียกได้ว่าเป็นผลกระทบ (Impact) ของโครงการที่มีต่อสังคม เป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่โครงการได้ตั้งใจจะให้เกิดขึ้น และที่ไม่ตั้งใจจะให้เกิดขึ้น เช่น พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของนักโทษหลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการ อาจมีความก้าวร้าวลดน้อยลง ให้ความร่วมมือมากขึ้น ทำให้สังคมของนักโทษสามารถรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หรือผลที่เมื่อนักโทษได้ออกไปสู่สังคม ได้นำเอาความรู้ที่ได้จากโครงการไปประกอบอาชีพ การมีงานทำ การกลับไปก่ออาชญากรรมของนักโทษ พฤติกรรมทั้งหลายที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นผลเนื่องมาจากการเข้าร่วมโครงการ จัดเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการทั้งสิ้น

เมื่อสังคมได้รับผลจากโครงการสังคมจะมีการตอบสนอง (Feedback) ต่อโครงการทั้งทางบวกและทางลบ เช่น ให้การสนับสนุน ขก้องชมเชย หรือไม่ให้การสนับสนุน ดำเนิน หรือ ทั้งสองอย่างเป็นกรณี ๆ ไป



ภาพ แสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการทางสังคม

ลักษณะของผลของโครงการทางสังคม

ลักษณะของผลของโครงการทางสังคมที่มีต่อประชากรกลุ่มเป้าหมายอาจแบ่งแยกได้เป็นหลายลักษณะคือ

ผลที่เกิดต่อบุคคล

- มีความรู้เพิ่มมากขึ้น
- มีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ
- มีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม
- มีความเชื่อมั่นต่อตนเองมากขึ้น
- มีความเชื่อมั่นต่อรัฐบาลเพิ่มมากขึ้น
- มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น

ผลที่เกิดต่อสถาบันทางสังคม

- มีการให้บริการเพิ่มมากขึ้น
- การให้บริการมีคุณภาพเพิ่มขึ้น
- สถาบันได้รับการยอมรับจากสังคมเพิ่มมากขึ้น
- สถาบันอำนวยความสะดวกแก่สังคมมากยิ่งขึ้น

ผลที่เกิดต่อสังคม

- สังคมมีสิ่งก่อสร้าง/ บริการ/ กิจกรรม เกิดขึ้น
- สังคมมีการเรียนรู้ในการใช้ประโยชน์จากสิ่งก่อสร้าง/บริการ/กิจกรรม
- สังคมมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการค้าขายมากขึ้น ร้านค้ามากขึ้น สิ่งแวดล้อมน่าอยู่มากขึ้น มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น มีองค์กรทางสังคมเพิ่มมากขึ้น
- สังคมมีมาตรฐานการดำรงชีวิตดีขึ้น

การบริหารโครงการ (Program Management)

การบริหารโครงการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำโครงการไปดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ในการบริหารโครงการมีสิ่งที่น่าสนใจผลควรทราบดังนี้

กิจกรรมในการบริหารโครงการ (*Functions of Program Management*)

ในการบริหารโครงการ ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการให้โครงการดำเนินไปตามแผนการที่ได้วางไว้ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารเป็นเครื่องมือ เช่น การรายงานผล การติดตามและตรวจสอบงาน การติดตามและแก้ไข การนิเทศงาน เป็นต้น

การรายงานผลงาน (*Reporting*) หมายถึง การรายงานผลการดำเนินงานจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ รายละเอียดของการจัดสรรทรัพยากรของโครงการ (Input) สนใจที่กิจกรรม (Activities) และผลงานของโครงการ (Output) มากกว่าผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการ (Outcome) เช่น รายงานผลการจัดจ้าง การจัดซื้อ การปฏิบัติงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ บางหน่วยงานมีข้อบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องรายงานผลการปฏิบัติงานทุก ๆ สามเดือน

รายงานผลการดำเนินงานรายปี สำคัญสำคัญของรายงานเหล่านี้เป็นเรื่องของ กิจกรรมที่ได้ทำไป จำนวนผู้เข้าร่วม จำนวนผู้ที่ผ่านการอบรม จำนวนทรัพยากรที่ได้ใช้ไป เป็นต้น

การติดตามและตรวจสอบงาน (Monitoring) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาออกไปติดตาม และตรวจสอบงานที่ตนได้มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาลงไปปฏิบัติ เพื่อดูว่างานเหล่านั้นมีความ ก้าวหน้าเพียงไร ดำเนินการตามกำหนดการที่ควรจะเป็นหรือไม่ และมีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง การ ติดตามดังกล่าวอาจทำเป็นระยะ ๆ โดยการสุ่ม หรืออาจกำหนดเป็นปฏิทินการตรวจสอบก็ได้ การ ติดตามและตรวจสอบจะทำให้งานมีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนงาน โดยที่ผู้บริหารสามารถรับรู้ ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง

การติดตามและแก้ไข (Follow - up) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาได้เข้าไปแก้ไขปัญหาให้ กับผู้บังคับบัญชา กรณีที่พบว่า โครงการกำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน งานไม่บรรลุผล ตามกำหนด เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ขึ้น อาจเป็นผลให้โครงการมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงทฤษฎีบางอย่าง ใช้ในกรณีที่โครงการเกิดปัญหา งานไม่ก้าวหน้าตามแผนที่กำหนด

การนิเทศงาน (Orientation) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย (Targets) และวิธีการปฏิบัติงานของโครงการแก่ผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะได้มอบหมายงานให้ทำ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนจนถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ของโครงการ มักจัดทำขึ้นก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น

กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงของการบริหารโครงการ จัดเป็นเครื่องมือ ของนักบริหารที่จะใช้เพื่อให้โครงการของตนบรรลุผลตามเป้าหมาย (Targets) ผู้บริหารสามารถใช้ เครื่องมือดังกล่าวผ่านทางสายการบังคับบัญชาตามระบบ อย่างไรก็ตาม ถ้าหากนักบริหารมีคำถาม ที่ไม่อาจหาคำตอบได้ด้วยเครื่องมือดังกล่าว เช่นคำถามที่ว่า โครงการเป็นประโยชน์ต่อสังคมเพียง ใด ทฤษฎีที่โครงการนำมาใช้ถูกต้องเพียงใด ผู้เข้าร่วมได้รับผลกระทบจากโครงการอย่างไรบ้าง

คำถามที่เครื่องมือข้างต้นไม่สามารถให้คำตอบได้เหล่านี้ หากนักบริหารต้องการคำตอบ การใช้ "การวิจัยประเมินผล" (Evaluation Research) จะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการค้นหาคำ ตอบข้างต้น

ทฤษฎีของโครงการทางสังคม

โครงการทางสังคมจะมีทฤษฎีเป็นตัวอธิบายเหตุผลของการจัดสรรทรัพยากรของโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน และอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานเบื้องต้นของโครงการกับผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการ

โครงการล้มเหลว หมายถึงภาวะที่โครงการไม่สามารถที่จะดำเนินการให้มีการจัดสรรทรัพยากรตามแผนงานที่กำหนด กิจกรรมต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงาน ผลงานเบื้องต้นไม่เกิดหรือไม่เป็นไปตามประมาณการ

ทฤษฎีล้มเหลว มีได้เป็นสองระดับ ระดับแรกเป็นความล้มเหลวระดับการดำเนินงานหมายถึงภาวะที่โครงการสามารถจัดรูปและดำเนินการต่าง ๆ ไปได้ตามแผนที่กำหนด แต่ผลงานเบื้องต้นไม่เกิด เรียกได้ว่าเป็นความล้มเหลวของทฤษฎีในการดำเนินงาน อีกระดับหนึ่งเป็นความล้มเหลวในทฤษฎีของตัวโครงการ หมายถึงภาวะที่โครงการสามารถจัดรูป และดำเนินงานจนเกิดผลงานเบื้องต้นตามแผนงานที่กำหนด แต่ผลงานเบื้องต้นกลับไม่นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดหวัง วัตถุประสงค์ของโครงการทางสังคมดังกล่าวจึงไม่มีวันบรรลุผล เรียกได้ว่าเป็นความล้มเหลวของทฤษฎีของตัวโครงการ

ตัวอย่างการเขียนโครงการ

(โครงการของแผนงานพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง "การบริหารโครงการและการติดตามประเมินผล"

ระหว่างวันที่ พฤษภาคม 2539

ณ ห้องประชุม ประมวล กุลมาศย์

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารงานแบบโครงการได้เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานของคณะและสำนักต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างมากในปัจจุบัน อีกทั้งรัฐบาลยังมีนโยบายส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ดูแลและจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของตนเป็นโครงการ ๆ

เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการบริหารงานแบบโครงการตลอดจนเป็นการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ในการทำงานของบรรดาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้มีการตรวจสอบความสำเร็จที่บรรดาผู้บริหารเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ คณะกรรมการฝึกอบรมฯ จึงได้จัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "การบริหารโครงการและการติดตามประเมินผล" ระหว่างวันที่ พฤษภาคม 2539

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนจะต้องมีต่อโครงการในความรับผิดชอบของตน
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด จุดมุ่งหมาย เทคนิค และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
3. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด จุดมุ่งหมาย เทคนิค และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ
4. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

3. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เลขานุการคณะ และผู้ช่วยเลขานุการคณะ

4. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

จำนวนทั้งสิ้น 40 คน

5. หัวข้อวิชา

1. นักบริหารกับความรับผิดชอบต่อสังคม
2. แนวความคิดในการบริหารงานแบบโครงการ
3. การวางแผนโครงการ
4. การดำเนินโครงการตามแผน
5. แนวความคิดในการประเมินผล
6. แบบในการประเมินผล
7. กระบวนการในการประเมินผล
8. ฝึกปฏิบัติ - การวางแผนโครงการ
9. ศึกษากรณีตัวอย่าง - การบริหารโครงการ

10. ฝึกปฏิบัติ - การเขียนโครงการในการประเมินผล

6. **ระยะเวลาในการฝึกอบรม** รวม 4 วัน ระหว่างวันที่พฤษภาคม 2539

7. **สถานที่ฝึกอบรม**

ห้องประชุม ประมวลกุลมาตย์

8. **วิธีการดำเนินการฝึกอบรม**

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การฝึกปฏิบัติกลุ่มย่อย
4. การรายงานกลุ่มย่อย

9. **วิทยากร**

วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

10. **ผู้ดำเนินโครงการ**

1. คณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรของ มร.
2. งานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

11. **งบประมาณ**

1. ค่าวัสดุ	บาท
2. ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	บาท
3. ค่าตอบแทนวิทยากร	บาท
4. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	บาท
รวม	บาท

หมายเหตุ ขออภัยด้วยทุกประการ

คำถามท้ายบท

1. โครงการทางสังคม (Social Program) คืออะไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง
 2. ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงการทางสังคมมีอะไรบ้าง อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง
 3. โครงการล้มเหลวคืออะไร สำคัญอย่างไร
 4. ทฤษฎีล้มเหลวคืออะไร สำคัญอย่างไร
 5. กิจกรรมในการบริหารโครงการมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
 6. จงยกตัวอย่างโครงการทางสังคมมาด้านละ 1 โครงการ พร้อมทั้งระบุถึง
 - 1) กิจกรรมของโครงการ
 - 2) ทรัพยากรของโครงการ
 - 3) ผลงานของโครงการ
 - 4) ผลที่ตั้งใจให้เกิดต่อสังคม
 - 5) ผลที่ไม่ตั้งใจให้เกิด
 7. จากโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "การบริหารโครงการและการติดตามประเมินผล" จงแสดงถึงสิ่งต่อไปนี้
 - 1) กิจกรรมของโครงการ
 - 2) ทรัพยากรของโครงการ
 - 3) ผลงานของโครงการ
 - 4) ผลที่ตั้งใจให้เกิดต่อสังคม
 - 5) ผลที่ไม่ตั้งใจให้เกิด
-