

กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

ดลนภา เรืองสมบัติ**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อศึกษาการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีดังนี้ 1) การวางแผน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีปฏิทินงบประมาณเป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ 2) การลงมือปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณ ผู้จัดทำงบประมาณจะต้องปฏิบัติตามแผน ตามหลักเกณฑ์ ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน 3) การตรวจสอบมีการตรวจสอบจากคณะอนุกรรมการคณะกรรมการรวมถึงคณะกรรมการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย 4) การปฏิบัติการแก้ไขหากเกิดข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้ โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2562 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดไว้ 6 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ โดยมีแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ 1) ผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณอย่างชัดเจนตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น ของปฏิทินงบประมาณ 2) แบบฟอร์มต่างๆที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ คุณจะต้องระมัดระวังถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งานจริงและสามารถระบุข้อมูลได้จริง 3) ควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับส่วนราชการที่ขอรับจัดสรรงบประมาณในเรื่องการเขียนคำขอรับงบประมาณ รวมถึงการแนะนำส่วนราชการให้มีการวางแผนระยะเวลาในการประเมินผลแผนงานโครงการให้เสร็จทัน ก่อนการจัดทำงบประมาณในปีถัดไป 4) เทคโนโลยีสารสนเทศควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยให้หน่วยงานที่จะขอรับงบประมาณกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มในระบบและมีระบบที่สามารถเรียกดูข้อมูลที่จำเป็นได้ตลอดเวลา

คำสำคัญ: วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA , การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

บทนำ

สำนักงบประมาณ เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดหน่วยงานส่วนกลางขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี โดยทำหน้าที่เป็นกลไกหลักของรัฐบาลในการดูแลงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยมีสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานกลางด้านการงบประมาณของประเทศ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรเงินแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษาการจัดทำงบประมาณ องค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ สำนักงบประมาณ

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ.2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีอันเป็นกฎหมายที่ว่าการกำหนดจำนวนเงินแผ่นดิน ที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุญาตให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้จ่ายตามรายการและวงเงินที่กำหนดไว้ ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม ดังนั้น การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีจึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินแผ่นดินเกิดประโยชน์สูงสุดโดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีการวิเคราะห์แผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ เพื่อให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีความเหมาะสม สัมฤทธิ์ผลคุ้มค่า ในเชิงภารกิจแห่งรัฐ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง (สำนักงบประมาณ ครอบคลุม 57 ปี, 2559, หน้า 147)

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุภารกิจของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีความคุ้มค่าสามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้โดยสำนักงบประมาณ ได้กำหนดวิสัยทัศน์สำนักงบประมาณว่า สำนักงบประมาณเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ และได้กำหนดพันธกิจของสำนักงบประมาณ ดังนี้ (สำนักงบประมาณ, 2561)

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแนะนำในด้านการงบประมาณแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ
2. จัดทำงบประมาณรายจ่ายที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึง ถึงวินัยทางการคลัง และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ
3. บริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนที่กำหนดไว้
4. ติดตามประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๙ ให้สำนักงบประมาณ มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้ความเห็นแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐในด้านการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และการบริหารจัดการงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุภารกิจของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีความคุ้มค่าสามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้ และได้แบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณ ออกเป็น 1 สำนักงานผู้อำนวยการ 1 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 1 สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ และ 30 กองจัดทำงบประมาณฯ

จากภารกิจงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี และมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในกองจัดทำงบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ ในสำนักงบประมาณ จึงมีความสนใจศึกษาวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย P คือการวางแผน D คือการปฏิบัติตามแผน C คือการตรวจสอบ A คือการปรับปรุงการดำเนินงานมาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยจะศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกองจัดทำงบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ ในสำนักงบประมาณ ต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงในเขตปฏิรูปที่ดิน

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของกองจัดหางบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ สำนักงานประมาณ

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล , 2561 หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) คัดเลือกจากตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ และเป็นบุคลากรของสำนักงานประมาณ จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวนิช , 2559 , หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ขอขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจัดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น

นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจัดบันทึกข้อมูลและบันทึกตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

จากการทำการศึกษานโยบายทฤษฎีเกี่ยวกับการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ จากผลการศึกษานางสี วรณภรณ์ วิทยานิพนธ์ ตำราทางวิชาการ เอกสารของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พบว่า การนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) การปฏิบัติการแก้ไข (Act) โดยทั้ง 4 ขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในทุกหน่วยงาน และหากหน่วยงานหรือองค์กรไหนสามารถนำไปปฏิบัติก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยในขั้นตอนแรก การวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และคือหัวใจในการปฏิบัติงาน หากเริ่มต้นที่มีการวางแผนที่ดีแล้วนั้น งานต่างๆ ก็จะสามารถดำเนินงานไปอย่างง่าย เมื่อแผนการดำเนินงานมีความเหมาะสม ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ขั้นตอนต่อมาคือ การลงมือปฏิบัติ คือการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการแก้ปัญหาต่างๆตามทีวางแผนไว้ด้วย ขั้นตอนตรวจสอบ คือ การตรวจสอบหลังจากปฏิบัติตามแผน และการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ เพื่อตรวจสอบดูว่าสามารถปฏิบัติตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ตรวจสอบความเหมาะสมของแผนที่วางไว้ รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในครั้งนี้อีกด้วย ขั้นสุดท้ายคือ ขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไข คือ เมื่อได้แผนได้ปัญหา อุปสรรค ของแผนการปฏิบัติงานมา ก็นำสิ่งที่เป็นปัญหานั้นมาแก้ไข โดยเป็นขั้นทบทวนว่าสิ่งที่ผิดพลาดเกิดขึ้นจากแผนการ หรือจากบุคคล หรือจากทรัพยากรที่ใช้ เพื่อปฏิบัติและหาทางแก้ไข ต่อไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติในมาตรา 65 ว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยมีการประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2561 (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, คำนำ)

แนวความคิดยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติอันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย การดำรงอยู่อย่างมั่นคง และยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ความมั่นคง หมายถึง การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง เช่น ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สถาบันชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน มีระบบการเมืองที่มั่นคง เป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคีสามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีการออมสำหรับวัยเกษียณ ความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วนมีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไปได้ได้แก่ ทุนมนุษย์ทุนทางปัญญาทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้การรักษาและการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดีไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 5-6) โดยยุทธศาสตร์ชาติได้แบ่งออกเป็น 6 ด้านคือ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เกราะฯ อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลก บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการ ของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 9)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราทำทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 9)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรมคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 9)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 9)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ
ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายใน และ
ภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน
ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะ
นำไปสู่ ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 10)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและ
ประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำ
หน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล
ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมมีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อ
การเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการ
ทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิด
กว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้
อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความ
มัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมี
ความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อม
ล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และการ
อำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม (สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, 2561, หน้า 9)

แนวทางการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

การเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ

1. ศึกษากรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ ก่อนจะเริ่มขั้นตอนในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่าย
ประจำปีงบประมาณ หน่วยงานที่ขอรับจัดสรรงบประมาณ รวมถึงเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ ต้องศึกษา
เจตนารมณ์นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารประเทศหรือนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ทราบว่ามีแนวทางนโยบายฯ
ใดเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานบ้าง โดยจัดทำคำของบประมาณให้สอดคล้อง และสนับสนุน
แนวนโยบายระดับชาติ เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2558 – 2564) แผนการปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาจังหวัด และ
กลุ่มจังหวัด คำแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อสภานิติบัญญัติ หรือที่ได้ประกาศต่อสาธารณชน มติคณะรัฐมนตรี
(ชุดปัจจุบัน) กฎหมาย ระเบียบที่กำหนดให้ส่วนราชการฯ ผู้ขอรับการจัดสรรงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการ
แผนพัฒนา หรือแผนแม่บทอื่นๆ ที่มอบหมายให้หน่วยงานดำเนินการ ข้อเสนอของคณะกรรมการวิสามัญ
พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. การแสดงความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติในแบบคำขอรับงบประมาณ กระทรวงที่
ขอรับการจัดสรรงบประมาณ ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพื่อเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์
ระดับชาติ และหน่วยงานต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยการจัดทำคำขอ
งบประมาณรายจ่ายประจำปีกำหนดให้กระทรวงและหน่วยงานเชื่อมโยงข้อมูลโครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์
ดังนี้

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ หมายถึงยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่
คณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
ได้กำหนดไว้ 6 ยุทธศาสตร์ และรายการคำดำเนินการภาครัฐ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน
5. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและรายการค่าดำเนินการภาครัฐ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

โดยมีการวางแผน (Plan) โดยสำนักงบประมาณมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ และต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลาที่กำหนดไว้ โดยคณะรัฐมนตรีจะพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ก่อนจะประกาศให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของวรชยา ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 99) ได้กล่าวสรุปว่า การวางแผน คือการวางแผนแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของปัญหา โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ก่อนการแก้ไขโดยใช้ตารางตรวจสอบ เลือกรูปแบบสำคัญมาแก้ไขก่อนหลัง โดยใช้แผนภูมิพาเรโต วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้เทคนิคแผนภูมิแกงปลาและเสนอแนวทางแก้ปัญหาโดยใช้ตารางแผนปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเรจเรณ ล้อมลาย (2560, หน้า 24) ที่อธิบายว่าการวางแผน คือ ในบรรดาส่วนประกอบทั้งสี่ส่วนของวงจรคุณภาพนั้น ควรพิจารณาการวางแผนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด แต่ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าส่วนอื่นไม่มีความสำคัญ เพียงแต่ว่าส่วนการวางแผนจะเป็นส่วนที่ทำให้ส่วนอื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าแผนการไม่เหมาะสมจะมีผลทำให้ส่วนอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดีจะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนในการปรับปรุง เป็นการลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นอย่างจริงและกิจกรรมการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีมุมมอง ที่แม่นยำ ในทั้งสองสิ่ง ดังนั้นจึงควรสร้างวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์และการจำแนกปัญหาการตั้งเป้าหมายเข้าใจถึงข้อจำกัด และขอบเขตรวมถึงการนำมาพิจารณาถึงวิธีการปรับปรุงที่เป็นไปได้ตัดสินใจถึงแผนปฏิบัติ การกำหนดวิธีสำหรับตรวจสอบ และประเมินผลลัพธ์ที่ได้ การลงมือปฏิบัติ (Do) ในการจัดทำงบประมาณ ผู้จัดทำงบประมาณจะต้องปฏิบัติตามแผน ตามหลักเกณฑ์ ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน เนื่องจาก มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจนแน่นอน และมีหลักเกณฑ์ที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด ไม่สามารถทำนอกเหนือจากที่กำหนดได้ เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อภาพรวมงบประมาณทั้งประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของวรชยา ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 99) ที่อธิบายว่าการลงมือปฏิบัติ คือ การลงมือแก้ปัญหาตามที่วางแผนไว้และสอดคล้องกับแนวคิดของเรจเรณ ล้อมลาย (2560, หน้า 26) ที่ว่าการลงมือปฏิบัติ คือ การปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการมาปฏิบัติอย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนการไปปฏิบัติ ได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็น ในแผนการนั้นๆ การสร้างความมั่นใจว่ามีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การจัดทำมีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการ เพื่อนำแผนการนั้นๆ มาปฏิบัติและการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เหมาะสม การตรวจสอบ (Do) สำนักงบประมาณมีการตรวจสอบจากคณะกรรมการคณะกรรมการรวมถึงคณะกรรมการ ก่อที่จะออกเป็นกฎหมาย โดยพิจารณาจากข้อมูลงบประมาณเหลือจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การเบิกจ่าย เป็นต้น โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาตรวจสอบและใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวิเคราะห์จัดทำงบประมาณ และมีการประเมินเป้าหมายตัวชี้วัด ของผลการดำเนินงานทั้งด้านคุณภาพ และด้านปริมาณของหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณอีกด้วย รวมถึงการนำ

ข้อสังเกตของคณะกรรมการวิสามัญในปีที่ผ่านมา มาทบทวนเปรียบเทียบด้านผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ ของปีงบประมาณที่ผ่านมาด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของวรชยา ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 99) ที่ว่าการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบหลังจากการแก้ปัญหาแล้วสภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่ทางกลุ่มได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เกิดขึ้นก่อนแก้ไขปัญหา เช่นทางกลุ่มต้องการจะลดของเสียลง 20% ก็ต้องตรวจสอบว่าภายหลังแก้ไขปัญหาลงแล้วของเสียได้ลดลง 20% จริงหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้ 20% ตามเป้าหมายทางกลุ่มก็ต้องวางแผนแก้ไขใหม่ต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิดของเรจธม ล้อมลาย (2560, หน้า 26) ที่ว่าการตรวจสอบ คือ เมื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนต้องมีการประเมินการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ และตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่ การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็น เพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ ความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เป็นเรื่องที่จะต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน เนื่องจากการปฏิบัติแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเลือกเทคนิคที่ใช้ผิด เนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ และมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ การประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด หรือประเมินความสามารถของบุคลากรที่จะนำแผนมาใช้ผิดพลาด ถ้าความล้มเหลวจากการไม่ปฏิบัติตามแผนอาจเป็นผลมาจากสาเหตุขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม และมีการเข้าใจในผลไม่เพียงพอการให้การศึกษา และการฝึกอบรมไม่เพียงพอปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำ และการประสานงานระหว่างปฏิบัติ หรือการประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป การปฏิบัติการแก้ไข (Act) ในการจัดทำงบประมาณหากเกิดข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้ และจะมีการนำข้อสังเกตไปปรับแผนการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป แต่ในการปรับแผนการปฏิบัติงานต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบ รวมถึงต้องรักษาระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณอย่างเคร่งครัดด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของวรชยา ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 100) ที่ว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนใหม่หลังจากตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของเรจธม ล้อมลาย (2560, หน้า 26) ที่ว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ ขณะเมื่อทำการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแยกแยะให้ชัดเจน ระหว่างการกำจัดปรากฏการณ์หรืออาการของปัญหา และการกำจัดสาเหตุ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่ามีงานจำนวนมากมายที่ทำงานเป็นประจำในงานชนิดนี้การจำกัดแค่อาการไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ เป็นเพียงแค่การเลื่อนการแก้ปัญหาออกไปเท่านั้น ดังนั้นถ้าความล้มเหลวจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสมการทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผนและการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้ โดยการกำจัดสาเหตุมิใช่กำจัดอาการและเมื่อไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายไว้ควรมีการวิเคราะห์สาเหตุและมีการทบทวนแผนการ ดังเช่นที่กล่าวมาในหัวข้อการตรวจสอบสาเหตุอาจมาจากตัวแผนการที่ไม่เหมาะสม หรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นเพื่อทำการปรับปรุงต้องมีการชี้แจงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีและมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความไว้วางใจและเหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ลำพูน ฉวีรักษ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริหารของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอกรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยสรุปว่า ระดับการบริหารจัดการคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความรู้ การมีส่วนร่วม หลังปรับปรุงคุณภาพดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 55.55 (mean = 3.55, S.D.=0.79) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือทีมงาน ภาวะผู้นำ การสร้างองค์ความรู้การกระจายอำนาจใน การตัดสินใจ ทำให้การปรับปรุงงานสามารถทำได้ตรงจุด มีการตอบสนองที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ทั้งนี้การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เพื่อยกระดับคุณภาพโดยการเทียบรอย สอดคล้องกับการวิจัยของ โสภา อำนวยรัตน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิจัยสรุปว่า วิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีการดำเนินงานการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาโดยมีการดำเนินงานทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและรองรับการประกันคุณภาพจากภายนอก การดำเนินการประกันคุณภาพภายในวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใช้วงจรการบริหารมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาคือวงจร PDCA มาจาก plan do check act แต่ยังขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ขาดระบบการบริหารคุณภาพที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา และขาดความต่อเนื่องในระบบการบริหารคุณภาพ

การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

มีประเด็นที่ต้องจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีดังนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้านคือ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่ได้บัญญัติในมาตรา 65 ว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

โดยการจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานภาครัฐ หน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องจัดเตรียมข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้หน่วยงานย่อยในการกำกับดูแลสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและตัวชี้วัด รองรับเป้าหมายของกระทรวง ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริการสาธารณะของภาครัฐ ภายใต้ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และควรจัดทำค่าของงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี (2561, หน้า 9) ที่กำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณ ในยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของจะต้องมีแผนงาน โครงการ ที่มีประเด็นเชื่อมโยงโดยต้องมีแผนงาน โครงการและกิจกรรม ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน จนถึงผลผลิตโครงการของแต่ละหน่วยงานโดยใช้ผลงานของปีที่ผ่านมาเป็นตัวตั้งต้น แล้วพิจารณาในแต่ละประเด็นว่าสิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการอย่างนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด เช่นวิสัยทัศน์มีความท้าทายหรือไม่ เป้าหมายการให้บริการกระทรวงเชื่อมโยงถึงยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานเป็นพันธกิจของหน่วยงานจริงๆหรือไม่ ตัวชี้วัดผลสำเร็จต่างๆสามารถแสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานได้จริงหรือไม่ เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในประเด็นที่ผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณอย่างชัดเจนตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น ของปฏิทินงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างของวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ขั้นตอนการวางแผน (Plan) แนวคิดของวรัชยา ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 99) ที่อธิบายว่าการวางแผน คือการวางแผนแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของปัญหา โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาก่อนการแก้ไขโดยใช้ตารางตรวจสอบ เลือกปัญหาสำคัญมาแก้ไขก่อนหลัง โดยใช้แผนภูมิพาเรโต วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้เทคนิคแผนภูมิแกงปลาและเสนอแนวทางแก้ปัญหาโดยใช้ตารางแผนปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเรจเรณ ล้อมลาย (2560, หน้า 24) ที่อธิบายว่า การวางแผน คือในบรรดาส่วนประกอบทั้งสี่ส่วนของวงจรคุณภาพนั้น ควรพิจารณาการวางแผนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด แต่ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าส่วนอื่นไม่มีความสำคัญ เพียงแต่ว่าส่วนการวางแผนจะเป็นส่วนที่ทำให้ส่วนอื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าแผนการไม่เหมาะสมจะมีผลทำให้ส่วนอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดีจะทำให้มีการแก้ไขน้อยและกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภา อำนวนรัตน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามี ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านการวางแผนดำเนินการ 2. ปัจจัยด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ 3. ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ 4. ปัจจัยด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ 5. ปัจจัยด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล 6. ปัจจัยด้านการทบทวนผลลัพธ์และความสำเร็จ 7. ปัจจัยด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยพบว่า ควรมีการทำแบบฟอร์มต่างๆ ที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ ควรจะกระชับสื่อถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งานจริงและสามารถระบุข้อมูลได้จริง ทั้งนี้ไม่ควรมีแบบฟอร์มที่มากเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยบุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2561, หน้า 20) ที่อธิบายว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hood (อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2561, หน้า 18-19) ที่อธิบายว่าแนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1. เน้นการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญในการทำงานตามหลักเหตุผลหรือต่อภาระรับผิดชอบของงานมากกว่าภาระรับผิดชอบตามกระบวนการ

นอกจากนี้การวิจัยพบว่าควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับส่วนราชการที่ขอรับ จัดสรรงบประมาณในเรื่องการเขียนคำขอรับงบประมาณ รวมถึงการแนะนำส่วนราชการให้มีการวางแผนระยะเวลาในการประเมินผลแผนงานโครงการให้เสร็จทัน ก่อนการจัดทำงบประมาณในปีถัดไปโดยเฉพาะแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องหลายปีควรมีผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างของวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ขั้นตอนการการปฏิบัติการแก้ไข (Act) แนวคิดของวรวิชัย ศิริวัฒน์ (2561, หน้า 100) ที่อธิบายว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนใหม่ หลังจากตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และแนวคิดของเริงธรณ ล้อมลาย (2560, หน้า 26) ที่อธิบายว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ ขณะเมื่อทำการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างการกำจัดปรากฏการณ์หรืออาการของปัญหา และการกำจัดสาเหตุ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่ามีงานจำนวนมากที่ทำเป็นประจำในงานชนิดนี้การจำกัดแค่อาการไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ เป็นเพียงแค่การเลื่อนการแก้ปัญหาออกไปเท่านั้น ดังนั้นถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสมสมควรทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผนและการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้ โดยการกำจัดสาเหตุมิใช่กำจัดอาการและเมื่อไม่สามารถบรรลุถึงเป้าที่วางไว้ควรมีการวิเคราะห์สาเหตุและมีการทบทวนแผนการ ดังเช่นที่กล่าวมาในหัวข้อการตรวจสอบสาเหตุอาจมาจากตัวแผนการที่ไม่เหมาะสม หรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นเพื่อทำการปรับปรุงต้องมีการขี้งสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีและมีการทบทวนทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความไว้วางใจและเหมาะสม

การวิจัยพบว่า ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยให้หน่วยงานที่จะขอรับงบประมาณกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มในระบบและมีระบบที่สามารถเรียกดูข้อมูลที่จำเป็นได้ตลอดเวลา และควรมีระบบเทคโนโลยีที่สามารถช่วยในการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริงและช่วยลดภาระการกรอกแบบฟอร์มต่าง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยแนวคิดของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2561, หน้า 20) ที่อธิบายว่าเหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ คือกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อ ตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการ ปฏิบัติงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของ การบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็น รูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการ ด้านการสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบ ค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการ จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดปฏิทินงบประมาณ แนวทาง หลักเกณฑ์ ในการจัดทำงบประมาณตั้งแต่เริ่มต้น งบประมาณ และมีการสื่อสารนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงและมีมาตรฐานในการจัดสรรงบประมาณ ที่เหมือนกัน ชัดเจน และไม่ควรปรับเปลี่ยนนโยบายระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากจะ ทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณต้องทำการวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มต้นใหม่อีกครั้ง

2. ควรมีการประชุมหารือ หรือระดมความคิด เกี่ยวกับแบบฟอร์มในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ได้ แบบฟอร์มที่เข้าใจง่าย มีเนื้อหาข้อมูลที่ครบถ้วน และครอบคลุมในการจัดสรรงบประมาณ อีกทั้งไม่ควรออกแบบ ฟอร์มที่หลากหลาย หรือมีจำนวนแบบฟอร์มที่มากเกินไป เพราะเป็นภาระต่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ในการหาข้อมูลและกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม

3. สนับสนุนให้มีการอบรม ให้ความรู้ หรือการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการขอรับการจัดสรร งบประมาณแก่ส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ทุกส่วนราชการจะได้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน และสามารถจัดทำคำขอรับงบประมาณมาได้อย่างถูกต้อง และมีข้อมูลรองรับในการขอรับงบประมาณอย่างถูกต้อง และครบถ้วน

4. ควรมีการสนับสนุนในด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยเป็น แบบฟอร์มกลางที่ให้ส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณกรอกข้อมูล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกที่ตลอดเวลา และนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยลดภาระการกรอกแบบฟอร์มของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์งบประมาณด้วย

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพงศ์ บุญเหลือ. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การและนวัตกรรมองค์การ*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การนำนโยบายไปปฏิบัติ*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วรรษยา ศิริวัฒน์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การและนวัตกรรมองค์การ*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วีโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เชิงวิสัยทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

- เรจเรณ ล้อมลาย. (2560). *การศึกษากับการประกันคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ลำพูน ฉวีรักษ์ (2557). การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*
- สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ*, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง
- สำนักงานประมาณ ครอบรอบ 57 ปี*. (2559). กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานประมาณ*. (2561). *เกี่ยวกับสำนักงาน*. ค้นเมื่อ 1 กันยายน 2561, จาก<https://www.bb.go.th/topic-detail.php?id=1448mid=166>
- โสภา อำนวยรัตน์. เจ็ดห้า สุนทรวิภาต. สุนทร คล้ายอ่ำ. ไพโรจน์ ด้วงนคร (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 24)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.