

กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ  
รายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษาของจัดทำงบประมาณ  
ด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงบประมาณ\*

The process of implementing the quality management cycle (PDCA)  
in the preparation of the annual expenditure budget under the  
national strategy: A case study of the Economic Budgeting Division 4  
Budget Bureau

อรุณวรินทร์ บุตรวิเศษ\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีดังนี้ 1) การวางแผนการปฏิบัติงานโดยมีปฏิทินงบประมาณเป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ 2) การลงมือปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณผู้จัดทำงบประมาณจะต้องปฏิบัติตามแผนตามหลักเกณฑ์ ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน 3) มีการตรวจสอบจากคณะกรรมการคณะกรรมการรวมถึงคณะกรรมการกิจการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย 4) การปฏิบัติการแก้ไขหากเกิดข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้ โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องและอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

**คำสำคัญ:** วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA , การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

### บทนำ

สำนักงบประมาณเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรมในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณแผ่นดิน ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐบาลและนายกรัฐมนตรีในด้านการงบประมาณ และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีเสถียรภาพในการขับเคลื่อน

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ: กรณีศึกษาของจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงบประมาณ

\*\*นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล ตลอดจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามกรอบวิสัยทัศน์ของประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีอันเป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการกำหนดจำนวนเงินแผ่นดินที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุญาตให้ฝ่ายบริหารนำไป ใช้จ่ายตามโครงการและวงเงินที่กำหนดไว้ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ และประชาชนรองรับภารกิจตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ให้เกิดการบูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ โดยมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ ดังนั้นการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีจึงต้อง มีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้การจัดสรรและใช้จ่ายเงินแผ่นดินเกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งให้ความสำคัญกับความสอดคล้องและอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการจัดสรรงบประมาณวิเคราะห์แผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ผลผลิต ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ ที่ส่วนราชการเสนอ เพื่อให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีความเหมาะสมสัมฤทธิ์ผลคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงบประมาณ ครอบคลุม 60 ปี, 2562, หน้า 147)

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 ให้สำนักงบประมาณ มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้ความเห็นแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ ในด้านการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและการบริหารจัดการงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุภารกิจของรัฐบาลได้ ดำเนินการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการตามแผนการปฏิรูปองค์การของสำนักงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายแห่งรัฐรองรับภารกิจตาม พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ให้เกิดการบูรณาการ เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่โดยมีการเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ และได้แบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณ 1 สำนักงานผู้อำนวยการ 1 สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ 2 ศูนย์ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้) 39 กองจัดทำงบประมาณฯ และ 2 กลุ่ม (กลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

จากภารกิจงานที่มีความสำคัญในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี จำเป็นต้องมีการวางแผนที่ละเอียดรอบคอบและมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรเป็นบุคลากรในกองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 ภายในสำนักงบประมาณ จึงมีความสนใจศึกษาการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย P คือ การวางแผน D คือ การปฏิบัติตามแผน C คือ การตรวจสอบ และ A คือ การปรับปรุงการดำเนินงาน มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ

รายงานประจำปี โดยจะศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องและอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 ในสำนักงบประมาณ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

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

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

ประชากรผู้ให้ข้อมูล

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของกองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงบประมาณ

2. ผู้ให้ข้อมูล ( Informant ) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) คัดเลือกจากบุคลากร เจ้าหน้าที่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ กองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงบประมาณ จำนวน 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2559, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

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 เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย ผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีและข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการตีความข้อมูล และวิเคราะห์เชิงบรรยาย

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานวัตกรรมทฤษฎีเกี่ยวกับการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พบว่าการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) การปฏิบัติการแก้ไข (Act) (อ้างถึงใน ینگยุทธ พรมบุตร, 2558, หน้า 58) โดยทั้ง 4 ขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงใน ทุกหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์การไหนสามารถนำไปปฏิบัติก็จะสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในขั้นตอนแรกการวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดถือเป็นหัวใจในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานหากมีการวางแผนที่ทำงานต่างๆ ก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เมื่อการดำเนินงานมีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ขั้นตอนต่อมา คือ การลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้ถูกต้องครบถ้วนรวมถึงการติดต่อ สื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามแผนการดำเนินงาน ต่อมาคือขั้นตอนการตรวจสอบ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติตามแผนเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนสุดท้ายคือการปฏิบัติการแก้ไข

เมื่อได้ผลการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งผลที่เกิดอาจจะเป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หากผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามแผนให้นำผลมาปฏิบัติและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินั้น กองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 ภายในสำนักงบประมาณ ได้ยึดกรอบแนวทางวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA มาปฏิบัติตั้งแต่ ขั้นตอนวางแผนการดำเนินงานประจำปีโดยมีปฏิทินการจัดทำงบประมาณเป็นกรอบแนวทางในการวางแผนและปฏิบัติงานตามที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลกระทบและข้อผิดพลาดต่อการพิจารณางบประมาณแผ่นดินในขั้นตอนการปฏิบัติก็ปฏิบัติตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยการจัดทำงบประมาณจะดำเนินการวิเคราะห์และพิจารณางบประมาณให้สอดคล้องภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณอีกด้วย ขั้นตอนตรวจสอบในการจัดทำงบประมาณมีคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณที่ตั้งขึ้นเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความสอดคล้องของงบประมาณกับยุทธศาสตร์ชาติ ก่อนที่จะทำการออกเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต่อไป

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีดังนี้

1. การวางแผน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีปฏิทินงบประมาณเป็นกรอบกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. การลงมือปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณ ผู้จัดทำงบประมาณจะต้องปฏิบัติตามแผน ตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน เนื่องจากมีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจนแน่นอน และมีหลักเกณฑ์ที่เป็นไปตามกฎหมายหรือแผนงานที่กำหนด รวมทั้งการจัดทำงบประมานนั้นต้องมีความสอดคล้องและอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ไม่สามารถทำนอกเหนือจากที่กำหนดได้ เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อภาพรวมงบประมาณทั้งประเทศ

3. การตรวจสอบมีการตรวจสอบจาก คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการ โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ออกเป็นหมู่คณะ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการจัดตั้งงบประมาณในแต่ละด้าน อาทิ เช่น คณะงบลงทุน คณะงบบุคลากร งบบูรณาการ รวมถึง คณะกรรมาธิการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย

4. การปฏิบัติการแก้ไข หากเกิดข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้และจะมีการนำข้อสังเกตไปปรับแผนการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป แต่ในการปรับแผนการปฏิบัติงานต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบรวมถึงต้องรักษาระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณอย่างเคร่งครัดด้วย

2. ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติจากการวิจัยพบว่าปัญหา อุปสรรคในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่าการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้านคือ 1.ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5.ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

และในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2563 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1.ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2.ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4.ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5.ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6.ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นั้น การวัดผลสำเร็จจากการดำเนินงานของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าผลการดำเนินงานที่ดีต้องมาจากการจัดทำแผนที่ดีโดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการให้บริการผลิต โครงการ และตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับต่างๆ ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 15 ประเด็นเร่งด่วน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณและถ่ายทอดสู่เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานและผลิต โครงการ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดกิจกรรมทำให้การดำเนินงานมีความสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่องกันทั้งระบบ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายระดับกระทรวง และระดับชาติ โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายได้

ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณจำเป็นจะต้องทำการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต โครงการ และตัวชี้วัดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ทุกส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นได้ดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต โครงการ และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ตั้งแต่ระดับสูงสุด คือ ยุทธศาสตร์ชาติ จนถึงผลผลิต โครงการของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้ผลงานของปีที่ผ่านมาเป็นตัวตั้งต้นแล้วพิจารณาในแต่ละประเด็นว่า สิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่นั้นมีความเหมาะสมเพียงใด เช่น วิสัยทัศน์มีความท้าทายหรือไม่ เป้าหมายการให้บริการ กระทรวงเชื่อมโยงถึงยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานเป็นพันธกิจของหน่วยงานจริงๆ หรือไม่ ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับต่างๆ สามารถแสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานได้จริงหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้หากมีการปรับลดหรือเพิ่มงบประมาณในชั้นการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐสภาควรนำผลการปรับลดหรือเพิ่มงบประมาณดังกล่าวและข้อสังเกตต่างๆ มาประกอบการพิจารณาด้วยเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการทบทวนได้อย่างถูกต้อง

ในกระบวนการทบทวนดังกล่าว หากหน่วยงานใดดำเนินการไม่เป็นตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดสมควรที่จะพิจารณาทบทวนและดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสม ก่อนส่งให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาเพื่อจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้อย่างแท้จริง

### 3. แนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จากการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณอย่างชัดเจน ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของปฏิทินงบประมาณ มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละปีงบประมาณ

2. แบบฟอร์มต่างๆ ที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณกรอกข้อมูล ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน กระชับสื่อถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งานจริงและสามารถระบุข้อมูลได้จริง ทั้งนี้ไม่ควรมีแบบฟอร์มที่มากเกินไป

3. ควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณ เกี่ยวกับการจัดทำคำขอรับงบประมาณ ความชัดเจนของเป้าหมาย ตัวชี้วัด รวมถึงแนะนำส่วนราชการให้มีการวางแผนระยะเวลาในการประเมินผลแผนงานโครงการให้เสร็จทัน ก่อนการจัดทำงบประมาณในปีถัดไปโดยเฉพาะแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องหลายปีควรมีผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

4. เทคโนโลยีสารสนเทศควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยให้หน่วยงานที่จะขอรับงบประมาณกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มในระบบและมีระบบที่สามารถเรียกดูข้อมูลที่จำเป็นได้ตลอดเวลา และ ควรมีระบบเทคโนโลยีที่สามารถช่วยในการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง และช่วยลดภาระการกรอกแบบฟอร์มต่าง

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้ การวางแผน (Plan) โดยสำนักงานงบประมาณมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณและต้องปฏิบัติตามแผน

ที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลาที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร์ ไชยเชษฐ (2560, หน้า 43) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การวางแผน คือ ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ ค่าใช้จ่าย เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้วการวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้และทักษะอย่างลงตัว และสอดคล้องกับการวิจัยของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 65) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรรายวิชาซีพีโดยวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การวางแผน คือ ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดโดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การลงมือปฏิบัติ (Do) ในการจัดทำงบประมาณผู้จัดทำงบประมาณจะต้องปฏิบัติตามแผนตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน เนื่องจากมีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจนแน่นอนและมีหลักเกณฑ์ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไม่สามารถทำนอกเหนือจากที่กำหนดได้เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อภาพรวมงบประมาณทั้งประเทศ สอดคล้องกับการวิจัยของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 65) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรรายวิชาซีพีโดยวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่าขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติโดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็น และให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนรู้ถึงรายละเอียด และขั้นตอนต่างๆ มีการดำเนินงานตามแผนและมีการจัดทรัพยากรที่จำเป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมประสานงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและสอดคล้องกับการวิจัยของ พรวิวัฒน์ คำตาพันธ์ (2557, หน้า 16) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการกองทุนสวัสดิการชุมชนตามแนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การลงมือปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้ดำเนินการต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติ ต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ



ขั้นตอนนี้ขณะลงมือปฏิบัติจะต้องมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจต้องมีการปรับปรุงแผนใหม่ จนสามารถใช้งานได้ แล้วนำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป การตรวจสอบ (Check) สำคัญงบประมาณมีการตรวจสอบการจัดทำงบประมาณจาก คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการรวมถึงคณะกรรมการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย โดยพิจารณาจากข้อมูล งบประมาณเหลือจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การเบิกจ่าย เป็นต้น โดยนำข้อมูลเหล่านี้ มาตรวจสอบและใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวิเคราะห์จัดทำงบประมาณ และมีการประเมินเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของผลการดำเนินงานทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณของหน่วยงานที่ขอรับประมาณอีกด้วย รวมถึงการนำข้อสังเกตของคณะกรรมการวิสามัญในปีที่ผ่านมา มาทบทวนเปรียบเทียบกับผล การดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ผ่านมาด้วยสอดคล้องกับการวิจัยของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 66) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อ พัฒนาหลักสูตรรายวิชาชีพโดยวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนได้ หรือไม่ และเนื้อหาของแผนครบถ้วนหรือไม่หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรง ตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้ และสอดคล้อง กับการวิจัยของ พรวิวัฒน์ คำตาพันธ์ (2557, หน้า 17) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการกองทุน สวัสดิการชุมชนตามแนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ไขปัญหาตามแผนผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขปัญหาตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจไว้หรือไม่ โดยการไม่ประสบผลสำเร็จ อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่นการไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนงานการเลือก ใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น และสอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร ไชยเชษฐ (2560, หน้า 43) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งในขั้นตอนนี้มีจะถูกมองข้ามเสมอ โดย การตรวจสอบจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติในขั้นที่ 2 ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญคือต้องรู้ว่าตรวจสอบอะไร และมากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการ ตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับในขั้นตอนถัดไป การปฏิบัติการแก้ไข (Act) ในการจัดทำ งบประมาณหากเกิดข้อสังเกตข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณ สามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้และจะมี การนำข้อสังเกตไปปรับแผนการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป แต่ในการปรับแผนการปฏิบัติงานต้อง ไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบ รวมถึงต้องรักษาระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณอย่างเคร่งครัด ด้วย สอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร ไชยเชษฐ (2560, หน้า 44) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร งานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การปฏิบัติการแก้ไข คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้ เหมาะสม จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในกรณีที่ เป็นไปตามแผน ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติ

มาจะทำให้เป็นมาตรฐานพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นเสียค่าใช้จ่ายน้อยลงหรือทำให้คุณภาพดีขึ้น กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 66) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรรายวิชาซีพีโดยวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และสรุปผล ได้ว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ การแก้ไขการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กรณีแรกก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และกรณีที่สองซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้และควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะทำอะไรต่อไป หากเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้นองค์การจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนและที่เป็นเช่นนั้นอาจจะเนื่องจากวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เป็นกระบวนการบริหารในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) ก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพร้อม เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งประหยัดทรัพยากรที่เกินความพอดีในรูปแบบต่างๆ ในส่วนขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนงาน (DO) เพื่อให้ทราบขั้นตอนวิธีการและสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้า ดังนั้นการปฏิบัติงานจะเกิดความราบรื่นและเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยตรวจสอบเนื้อหาสาระว่ามีครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน มีการกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินต่อไปได้ และในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม และในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งเป็นขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพงานก็จะเกิดขึ้น

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่ากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ปัญหา อุปสรรค ในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้ การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติมีดังนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ดังนี้ 1.ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6.ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่ได้บัญญัติในมาตรา 65 ว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล

เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

โดยการจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานภาครัฐ หน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องจัดเตรียมข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องและอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้หน่วยงานย่อยในการกำกับดูแลสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและตัวชี้วัดรองรับเป้าหมายของกระทรวงที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ได้รับจากการบริการสาธารณะของภาครัฐ ภายใต้ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และควรจัดทำค่าของงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี (2561, หน้า 9) ที่กำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณในยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของจะต้องมีแผนงานโครงการที่มีประเด็นเชื่อมโยงโดยต้องมีแผนงาน โครงการและกิจกรรม ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน จนถึงผลผลิตโครงการ กิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้ผลงานของปีที่ผ่านมาเป็นตัวตั้งต้นแล้วพิจารณาในแต่ละประเด็นว่าสิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการอย่างนั้น เป็นภารกิจหลักของหน่วยงานหรือมีความเหมาะสมหรือไม่ เช่น วิสัยทัศน์มีความท้าทายหรือไม่ เป้าหมายการให้บริการกระทรวงเชื่อมโยงถึงยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานเป็นพันธกิจของหน่วยงานจริงๆหรือไม่ ตัวชี้วัดผลสำเร็จต่างๆสามารถแสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานได้จริงหรือไม่ เป็นต้น

ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี พบว่า

ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีมักจะพบปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นในด้านการประสานงานเพื่อขอข้อมูลมาประกอบการพิจารณาหน่วยงานที่ของบประมาณขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการจัดทำงบประมาณแต่ละปี รวมถึงข้อมูลที่ได้จากส่วนราชการยังไม่ครบถ้วนไม่สมบูรณ์ หรือเกิดการเข้าใจคลาดเคลื่อนของข้อมูลและจำนวนแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบการจัดทำงบประมาณที่มากเกินไปส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในด้านระยะเวลาในการพิจารณางบประมาณรวมทั้งการจัดทำงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายต่างๆ รวมถึงการแทรกแซงทางการเมือง อาจส่งผลให้แนวทางในการพิจารณางบประมาณเปลี่ยนแปลงและอาจทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงข้อจำกัดในเรื่องกรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณ ทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ที่กว้างมากเกินไป ส่งผลให้การพิจารณาตรวจสอบรายละเอียดโครงการที่ขอรับงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติจึงมีความคลุมเครือและไม่ชัดเจน

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้ในประเด็นที่ผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณอย่างชัดเจน ตั้งแต่ช่วง

เริ่มต้นของปฏิทินงบประมาณมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร ไชยเชษฐ (2560, หน้า 43) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้รวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า ขั้นตอนการวางแผน (Plan) คือ ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ การทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้วการวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบันพร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้และทักษะอย่างลงตัวและสอดคล้องกับการวิจัยของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 65) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรรายวิชาชีวโดยวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การวางแผน คือ ขั้นตอนการวางแผนถือ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดโดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกทางเลือกและวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจนนอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

การที่การวิจัยพบว่าแบบฟอร์มต่างๆ ที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณกรอกข้อมูลควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน กระชับสื่อถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งานจริงและสามารถระบุข้อมูลได้จริง ทั้งนี้ไม่ควรมีแบบฟอร์มที่มากเกินไปสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่โดย บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ (2562, หน้า 31) ที่อธิบายว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชน นำมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับการวิจัยของ เพชรรัตน์ เอี่ยมสะอาด (2559, หน้า 10) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ ที่อธิบายว่า การเกิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือเรียกสั้นๆว่า “NPM” ระยะเวลากว่า 15 ปีที่ผ่านมา เป็นแนวโน้มการจัดการภาครัฐระหว่างประเทศที่โดดเด่นที่สุด ซึ่งหมายถึงชุดของหลักการกว้างๆ ที่คล้ายกันซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายการปฏิรูประบบราชการของหลายประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา แม้นิยามยากแต่ “NPM” กระตุ้นให้ข้าราชการมีอารมณ์รุนแรงหลากหลายฝ่ายหนึ่งเห็นว่า “NPM” เป็นหนทางเดียวที่

จะแก้ปัญหาความล้มเหลวและล้มละลายของการจัดการภาครัฐเดิมขณะอีกฝ่ายไม่ต้องการเพราะเห็นว่า “NPM” ทำลายจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการที่พัฒนามากกว่าร้อยปีตามความเห็นของฮูดแล้วเขาเห็นว่า NPM” มีหลักการสำคัญ 7 ประการคือ (1) การจัดการโดยมีอาชีพที่มุ่งปฏิบัติ (2) มีมาตรฐานผลงานอย่างชัดเจน (3) เน้นการควบคุมผลผลิตให้มากขึ้น (4) เปลี่ยนเป็นการแยกหน่วยงานในภาครัฐ (5) เปลี่ยนการแข่งขันในภาครัฐมากขึ้น (6) เน้นการจัดการโดยการแปรรูป และ (7) เน้นวินัยและประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น ที่เป็นเช่นนั้นอาจจะเป็นเนื่องจากการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการที่นำมาปรับใช้กับภาครัฐ เพื่อลดปัญหาต่างๆ โดยเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญมีการวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล บุคลากรมีศักยภาพสูงและมีการบริหารจัดการทรัพยากรของภาครัฐอย่างประหยัด คุ่มค่า เหมาะสม ส่งผลให้ระบบมีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชาคมโลกสนองตอบความต้องการและการบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

นอกจากนี้การวิจัยพบว่าควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการจัดทำคำขอรับงบประมาณความชัดเจนของเป้าหมาย ตัวชี้วัด รวมถึงแนะนำส่วนราชการให้มีการวางแผนระยะเวลาในการประเมินผลแผนงานโครงการให้เสร็จทัน ก่อนการจัดทำงบประมาณในปีถัดไปโดยเฉพาะแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องหลายปีควรมีผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างของวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ขั้นตอนการการปฏิบัติการแก้ไข (Act) สอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร ไชยเชษฐ (2560, หน้า 44) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้รวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การปฏิบัติการแก้ไข คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ในกรณีที่เป็นไปตามแผนให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติมาจะทำให้เป็นมาตรฐานพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นเสียค่าใช้จ่ายน้อยลงหรือทำให้คุณภาพดีขึ้น กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้และสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ พรหมบุตร (2558, หน้า 66) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรรายวิชาชีววิทยาโดยวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่าการปฏิบัติการแก้ไข คือ การแก้ไขการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กรณีแรกก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐานพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้และควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะทำอะไรต่อไป หากเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้นองค์การจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผน

การวิจัยพบว่าในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยให้หน่วยงานที่จะขอรับงบประมาณกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มในระบบและมีระบบการที่สามารถเรียกดูข้อมูลที่จำเป็นได้ตลอดเวลา และควรมีระบบเทคโนโลยีที่สามารถช่วยในการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริงและช่วยลดภาระการกรอกแบบฟอร์มต่างสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2561, หน้า 20) ที่อธิบายว่าเหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการ ด้านการสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปใช้

1. เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดปฏิทินงบประมาณ แนวทาง หลักเกณฑ์และกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ควรมีการประชุมหารือหรือระดมความคิด เกี่ยวกับขั้นตอน เงื่อนไขในการจัดทำงบประมาณ เพื่อหาแนวทางและข้อสรุปรวมทั้งรูปแบบของแบบฟอร์มที่จะนำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาให้มีเนื้อหาข้อมูลที่ครบถ้วน และครอบคลุมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงพัฒนารูปแบบและขั้นตอนการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้มีความถูกต้องตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนด ให้เป็นเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ให้แก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ และหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณ ควรมีการอบรมให้ความรู้หรือการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการขอรับการจัดสรรงบประมาณแก่ส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณรวมทั้งรับฟังความคิดเห็น เพื่อที่ทุกหน่วยงานที่งานที่ขอรับงบประมาณจะได้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน และสามารถจัดทำคำขอรับงบประมาณมาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
3. เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบและลดขั้นตอนที่เกินความจำเป็น เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณ ควรมีการสนับสนุนในด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มีองค์ความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอน เงื่อนไข ของการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. ควรมีการศึกษาวิจัย ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ในการดำเนินการตามกระบวนการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันและนำแนวทางในการขอรับการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยในการการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แก่นักวิเคราะห์งบประมาณ ของสำนักงบประมาณ

### เอกสารอ้างอิง

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2562). เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

พรปวีณ์ คำตาพันธ์ (2557). การบริหารจัดการกองทุนสวัสดิการชุมชนตามแนวคิดวงจรคุณภาพ

PDCA ในตำบลสบง อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดพะเยา. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

เพชรรัตน์ เอี่ยมสะอาด. (2559). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด

นครสวรรค์. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ยงยุทธ พรหมบุตร (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพโดยวงจร

การบริหารงานคุณภาพ PDCA. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

พระนครเหนือ

วีโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เชิงวิวิจยทาง

รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,

โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

สมจิตร ไชยเชษฐ์. (2560). การบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 วงจรคุณภาพ PDCA. ลำพูน: มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เชียงใหม่

สำนักงบประมาณ. (2562). สำนักงบประมาณ 60 ปี. กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2561). แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง

สุภางค์ จันทวานิช. (2559). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.