

กระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ : กรณีศึกษาของกองจัดทำงบประมาณ  
ด้านความมั่นคง 1 สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี\*

The process of using the quality management cycle (PDCA) in preparing the annual  
expenditure budget for fiscal year 2024 under the framework of national strategy : A case  
study of the Security Budgeting Division 1, Budget Bureau, the Prime Minister's Office

ชนัตตา หวังประสพกลาง\*\*

Chanutta Whangprasopklang

6514832034@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ปัญหา อุปสรรค รวมถึงแนวทางในการพัฒนาและข้อเสนอแนะ มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป ด้านการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 จำนวน 7 คน ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สอดคล้องตามแนวคิดของ W.Edwards Deming ดังนี้ 1) มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีปฏิทินงบประมาณ 2) ปฏิบัติตามแผน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3) มีการตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณาของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประกอบกับมีการตรวจสอบจากคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย และ 4) มีการนำข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณาของงบประมาณภายในสำนักงานงบประมาณ เพื่อให้การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2568 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยพบปัญหาอุปสรรคในการจัดทำฯ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลใหม่ 2) ระบบเทคโนโลยี 3) ระยะเวลาค่อนข้างจำกัด 4) มีการปรับแผนบ่อยครั้ง ตลอดจนแนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ควรมีการเตรียมแผนสำรอง 2) สร้างการรับรู้กับหน่วยรับงบประมาณ 3) ตรวจสอบข้อมูลเหตุผลความจำเป็นฯ ก่อนส่งคำขอรับการจัดสรรงบประมาณ 4) ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน

**คำสำคัญ:** กระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ไปใช้; การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี; งบประมาณรายจ่ายประจำปี

**Keywords:** The process of using the quality management cycle (PDCA); Preparation of annual budget; Fiscal annual budget

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง กระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ : กรณีศึกษาของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงานนายกรัฐมนตรี

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

สำนักงานประมาณถือเป็นหน่วยงานกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ให้สอดคล้องกับนโยบายที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเพื่อจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมทั้งให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่อฝ่ายรัฐบาลและนายกรัฐมนตรีในด้านการงบประมาณ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณแผ่นดิน เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีเสถียรภาพในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล ตลอดจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่จะส่งผลสนับสนุนให้ไปสู่เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีอันเป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการกำหนดจำนวนเงินงบประมาณแผ่นดินที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุญาตให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้จ่ายตามโครงการและวงเงินที่กำหนดไว้ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชนรองรับภารกิจตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ให้เกิดการบูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 42) และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ ดังนั้นการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้การจัดสรรและใช้จ่ายเงินแผ่นดินเกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งให้ความสำคัญและความสอดคล้องภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการจัดสรรงบประมาณวิเคราะห์แผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ผลผลิต ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยรับงบประมาณเสนอ เพื่อให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีความเหมาะสม คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานประมาณ ครบรอบ 62 ปี, 2564, ออนไลน์)

ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีบรรลุภารกิจ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความคุ้มค่าสามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้โดยสำนักงานประมาณ ได้กำหนดวิสัยทัศน์สำนักงานประมาณว่า สำนักงานประมาณเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ และได้กำหนดพันธกิจของสำนักงานประมาณ ดังนี้

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแนะนำในด้านการงบประมาณแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ 2) จัดทำงบประมาณรายจ่ายที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึงถึงวินัยทางการคลัง และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ 3) บริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนที่กำหนดไว้ 4) ติดตามประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (สำนักงบประมาณ, 2561, ออนไลน์)

จากภารกิจงานที่เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล โดยการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 การวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี จำเป็นต้องมีการวางแผนละเอียดรอบคอบ และมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ซึ่งเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากอง/ศูนย์/สำนัก ภายในสำนักงบประมาณ จึงมีความสนใจศึกษาการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย P คือ การวางแผน D คือ การปฏิบัติตามแผน C คือ การตรวจสอบ และ A คือ การปรับปรุงการดำเนินงาน มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2567 โดยจะศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ปัญหา อุปสรรค ให้สอดคล้องและอยู่ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ภายในสำนักงบประมาณต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

### ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี และสามารถให้ข้อมูลตรงตามประเด็น ครบถ้วน ของงานวิจัยครั้งนี้ได้ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

2.1 ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการส่วนงบประมาณกระทรวงมหาดไทย) จำนวน 2 คน

2.2 ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ/ปฏิบัติการ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี และดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสารสิ่งพิมพ์ 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 ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกตามคำบอกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนก่อน รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการวิจัยถึงคุณลักษณะ (Qualities) ที่มีความคล้ายคลึงกันของข้อมูล
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นไปวิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอผลการวิจัย
4. นำเสนอผลการวิจัย เรื่อง กระบวนการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา : กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี โดยนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาความ

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 การวางแผน คือ กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ได้มีการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งการวางแผนกำหนดออกมาเป็นปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลาที่กำหนดไว้ โดยปฏิทินงบประมาณและแนวทางการจัดทำงบประมาณ จะได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ก่อนจะประกาศให้หน่วยรับงบประมาณยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และจะมีการวางแผนและประเมินศักยภาพของหน่วยรับงบประมาณ เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ และมีการกำหนดกรอบวงเงินของหน่วยรับงบประมาณ ได้แก่ การปรับเปลี่ยน แผนงาน/โครงการ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล หรือปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ หรือมีการปรับลำดับความสำคัญ (Priority) ของโครงการหรือรายการในระหว่างที่มีการพิจารณาค่าของงบประมาณ รวมถึงทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การให้บริการ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดให้สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของหน่วยรับงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และโครงสร้างแผนงาน ตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

1.2 การปฏิบัติ คือ กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ได้มีการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมีการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดสำหรับสำนักงาน หลังจากที่ได้ปฏิทินงบประมาณ และรายละเอียดตามแนวทางการจัดทำงบประมาณที่กำหนดไว้ และมีการทบทวนและปรับปรุง เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ก็จะรับมอบนโยบายในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

พ.ศ. 2567 จากนายกรัฐมนตรี ต่อมาหน่วยรับงบประมาณส่งคำขอมายังสำนักงบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ และสำนักงบประมาณนำคำของบประมาณและรายละเอียดมาพิจารณาตามเหตุผลความจำเป็น สถานการณ์ต่าง ๆ นโยบายของรัฐบาล ลำดับความสำคัญ ความพร้อมของโครงการ และมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2567 ต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ในการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประเด็นคำถามหรือประเด็นสงสัยของสมาชิกในสภา เมื่อหน่วยรับงบประมาณได้รับจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แล้ว ก็มีหน้าที่ในการดูแลการบริหารงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณที่รับผิดชอบ เช่น อนุมัติแผนการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของเงินจัดสรร เห็นชอบราคาค่าก่อสร้างรายการผูกพันข้ามปีงบประมาณ

1.3 การตรวจสอบ คือ กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ได้มีการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งสำนักงบประมาณได้รับการตรวจสอบจากคณะอนุกรรมการ คณะกรรมการ รวมถึงคณะกรรมการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย ซึ่งหลังจากที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้บังคับใช้และหน่วยรับงบประมาณมีการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแล้ว และมีการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ เมื่อสิ้นปีงบประมาณจะมีการประเมินผลการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ โดยพิจารณาจากข้อมูลงบประมาณเหลือจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การเบิกจ่าย เป็นต้น รวมถึงการนำข้อสังเกตของคณะกรรมการวิสามัญในปีที่ผ่านมา มาทบทวนเปรียบเทียบด้านผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ผ่านมาด้วย เพื่อตรวจสอบความสามารถของการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของหน่วยรับงบประมาณเพื่อเป็นข้อมูลที่จะประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณในปี 2568 ต่อไป

1.4 การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง คือ กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ได้มีการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ในการจัดทำงบประมาณหากเกิดข้อสังเกต ข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้ และจะมีการนำข้อสังเกตไปปรับแผนการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป ประกอบกับหากพบว่า โครงการ/กิจกรรม/รายการใดที่ไม่สอดคล้องกับแผนระดับชาติ เป้าหมายบริการกระทรวง/หน่วยงานอาจจะสามารถชะลอการดำเนินการได้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำกับหน่วยรับงบประมาณในการแก้ไขปัญหาและแนะนำให้จัดทำโครงการหรือคำของบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เน้นประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์การใช้จ่ายภาษีประชาชนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับประเทศ

**2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี สามารถสรุปได้ ดังนี้**

2.1 การวางแผน พบว่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ มีการวางแผนการจัดทำงบประมาณ 2 ครั้ง ภายในระยะเวลา

ที่มีความจำกัด เนื่องจากมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ ทำให้เป้าหมายการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และนโยบายสำคัญของรัฐบาลไม่มีความชัดเจน ทำให้ยากต่อการวางแผนการจัดทำงบประมาณ หากเป้าหมายไม่มีความชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม/รายการ ในอนาคต และขณะที่ดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน มีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทั้งองค์ประกอบภายในของแต่ละโครงการหรือรายการที่เสนอตั้งตลอดจนปัจจัยภายนอกในเรื่องของภาวะทางเศรษฐกิจ หรือการปัจจัยทางการเมืองที่ส่งผลสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณที่จำเป็นต้องมีความสอดคล้องตามแนวนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น ประกอบกับการตั้งงบประมาณเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานเดิม เนื่องจากอยู่ระหว่างช่วงเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ทำให้ไม่สามารถวางแผนได้ และทำให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ล่าช้าไปจากเดิม รวมทั้งช่วงเวลาในการพิจารณาและอนุมัติงบประมาณ 2567 ทับซ้อนกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2568 ทำให้เกิดความไม่ชัดเจน และเกิดความเคลือบแคลงได้ง่าย

2.2 การปฏิบัติ พบว่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ ในการดำเนินการจัดทำงบประมาณปีงบประมาณ 2567 มีการดำเนินการ 2 ครั้ง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงจากฝ่ายการเมือง ทำให้การดำเนินการมีความเร่งรีบภายในระยะเวลาสั้น ๆ อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนในการจัดทำงบประมาณ จึงจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อให้ทันต่อระยะเวลาในการดำเนินการที่สั้นลง แต่ยังคงจำเป็นต้องทำแบบฟอร์มเพื่อประกอบการพิจารณางบประมาณเท่าเดิม ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องทำงานหนัก ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง ทำให้คุณภาพของงานที่ได้รับน้อยลง และเมื่อเร่งดำเนินการจัดทำงบประมาณตามกรอบระยะเวลาที่ระบุไว้ตามปฏิทินงบประมาณที่ปรับปรุงใหม่เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ หากรายละเอียดประกอบการพิจารณาเสนอตั้งงบประมาณที่หน่วยรับงบประมาณจัดทำรายละเอียดข้อเสนอโครงการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือเพียงพอที่จะใช้ในการพิจารณา ก็อาจทำให้การจัดทำงบประมาณเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาลไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

2.3 การตรวจสอบ พบว่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ ข้อมูลมีความหลากหลาย และปริมาณข้อมูลมากเกินไป ทำให้เสียเวลาในการตรวจสอบข้อมูล เนื่องจากมีระยะเวลาสั้น ๆ ในการจัดทำงบประมาณ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการจัดทำงบประมาณและทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ประกอบกับการตรวจสอบบางขั้นตอนเป็นสิ่งนอกเหนือการควบคุม ทำให้ต้องดำเนินการตามสถานการณ์ไปพลางก่อนและนำมาเป็นข้อสังเกตในปีต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อน รวมถึงความไม่พร้อมในการชี้แจงงบประมาณต่อรัฐสภา เนื่องจากเวลาทับซ้อนกันกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อาจทำให้ถูกปรับลดงบประมาณ

2.4 การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง พบว่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ เมื่อหน่วยรับงบประมาณได้รับงบประมาณไปไม่สามารถดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดได้ อาจจะมีการมาขอโอนเปลี่ยนแปลง ทำให้การประเมินศักยภาพการดำเนินงานของหน่วยรับงบประมาณลดลง จึงจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนและปฏิบัติตามแผนใหม่อีกครั้ง และบางปัญหาที่มีการวางแผน และเตรียมแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ทันเวลา ประกอบกับการแก้ไขปัญหาล่าช้าหรือไม่ตรงจุดหรือไม่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงได้กับ

ประเด็นที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากการจัดทำงานงบประมาณในแต่ละปีมักมีปัญหาและปัจจัยภายนอกตลอดจนโครงสร้างหรือแนวทางการจัดทำงานงบประมาณที่แตกต่างกันออกไปตามนโยบายของรัฐบาล

**3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงานงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรีสามารถสรุปได้ ดังนี้**

3.1 การวางแผน พบว่า กองจัดทำงานงบประมาณด้านความมั่นคง 1 มีแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ สำนักงบประมาณจำเป็นต้องมีการเตรียมแผนสำรองไว้ด้วย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในตัว ในสถานการณ์ต่าง ๆ และควรเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์และการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อนร่วมงานที่พร้อมสนับสนุน และช่วยเหลือกันในการทำงาน จึงทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความรวดเร็วในการจัดทำข้อมูล ควรมีการประชุมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาต่าง ๆ และดำเนินการประสานหน่วยรับงบประมาณในความรับผิดชอบ เพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรคและความต้องการของหน่วยงาน และการนำข้อสังเกตของคณะกรรมการการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คณะอนุกรรมการการฯ และคณะกรรมการการศึกษา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (วุฒิสภา) เพื่อการวางแผนการดำเนินงานและงบประมาณที่จะดำเนินการในปีต่อไป ประกอบกับ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในมุมมองต่าง ๆ เพื่อเตรียมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

3.2 การปฏิบัติ พบว่า กองจัดทำงานงบประมาณด้านความมั่นคง 1 มีแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ ควรมีการสร้างการรับรู้ความเข้าใจกับหน่วยรับงบประมาณ ให้คำปรึกษารวมถึงประสานงานกับหน่วยรับงบประมาณ เพื่อขอรายละเอียดที่จำเป็นที่ต้องใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ประกอบกับ ในการปฏิบัติงานควรตั้งเป้าหมายให้แล้วเสร็จตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบและพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในหลายด้านประกอบกัน เพื่อลดช่องว่างและความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และหากยังไม่ได้รับความร่วมมือหรือได้รับข้อมูลล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ จะปรับวิธีการ/เร่งรัดโดยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

3.3 การตรวจสอบ พบว่า กองจัดทำงานงบประมาณด้านความมั่นคง 1 มีแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ ควรมีการจัดการระบบฐานข้อมูลให้คงเหลือน้อยที่สุด หมายถึงหากมีข้อมูลที่ต้องให้ตรวจสอบมากจนเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความผิดพลาดในการตรวจสอบได้ เนื่องจากสิ่งที่ต้องตรวจสอบมีหลากหลายและมากจนเกินไป ดังนั้น ต้องรวบรวมข้อมูล และจัดการข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อให้การตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ง่ายมากขึ้น รวมทั้งต้องมีความรอบคอบในการตรวจ และสิ่งที่สำคัญที่สามารถนำมาช่วยในการตรวจสอบได้เป็นอย่างดี และควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการชี้แจงงบประมาณ ทั้งด้านสำนักงบประมาณและด้านหน่วยรับงบประมาณ เพื่อไม่ให้มีการปรับลดในขั้นสุดท้าย ประกอบกับซักซ้อมความเข้าใจกับหน่วยรับงบประมาณ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคถึงความสำคัญในการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้สามารถในข้อมูลที่ได้นำไปพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินการจัดทำงานงบประมาณ



3.4 การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง พบว่า กองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 มีแนวทางในการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ ควรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากในการจัดทำงบประมาณต้องมีการอ้างอิงจากสถานการณ์ปัจจุบัน และควรซักซ้อมความเข้าใจและประชุมร่วมกับหน่วยรับงบประมาณ เพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาเพื่อให้การจัดทำงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากยังไม่สำเร็จควรปรับปรุงวิธีการหรือกำหนดแผนการปฏิบัติงานหรือวิธีการดำเนินการใหม่ ร่วมกับหน่วยรับงบประมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณา

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าโดยแนวคิดของ W.Edwards Deming การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDAC) โดยให้ความสำคัญกับ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวางแผน 2. การปฏิบัติ 3. การตรวจสอบ และ 4. การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง (อ้างอิงใน วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 182 – 183) นำมาอภิปรายตามกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอธิบาย ดังนี้

1.1 การวางแผน (Plan) พบว่า ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2567 คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2566 เพื่อเป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณและต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัดตรงต่อเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร์ ไชยเชษฐ (2560) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้ รวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และเป็นไปตามแนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ ของ W.Edwards Deming (อ้างอิงใน วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 182 – 183) อธิบายไว้ว่า การวางแผน (Plan) หมายถึง การวางแผนแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “สำนักงานงบประมาณมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ และต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด...” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) สรุปผลได้ว่า การวางแผน คือ ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดย สรุปแล้วการวางแผนช่วยให้รับรู้ถึงสภาพปัญหาในปัจจุบันว่ามีความพร้อมกับความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสานประสบการณ์ ความรู้และทักษะอย่างลงตัว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณวรินทร์ บุตรีพิเศษ (2562)

1.2 การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ (Do) พบว่า ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ผู้จัดทำงบประมาณ จะต้องปฏิบัติตามแผนตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน เนื่องจากมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอน และมีหลักเกณฑ์ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไม่สามารถทำนอกเหนือจากที่กำหนดได้เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อภาพรวมงบประมาณของทั้งประเทศ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ ของ W.Edwards Deming (อ้างอิงใน วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 182 – 183) อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ (Do) หมายถึง การลงมือแก้ไขปัญหาตามที่วางแผน โดยจะนำมา

เชื่อมโยงกับขั้นตอนของวงจรงบประมาณ ประกอบด้วย 1.การการวางแผนงบประมาณ 2.การจัดทำงบประมาณ 3.การอนุมัติงบประมาณ 4.การบริหารงบประมาณ เช่นเดียวกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2567 ได้ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ...” (นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) สามารถสรุปผลได้ว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นการขอใช้งบประมาณที่ตรงมีความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็วตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน เป็นหน้าที่หลักของผู้ที่มีความรับผิดชอบด้านการพัสดุและสินทรัพย์ การเงินและการบัญชี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญพรรณ บางอร (2562) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการระบบบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสพเมยวิทยาคม อำเภอสพเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.3 การตรวจสอบ (Check) พบว่า ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานงบประมาณมีการตรวจสอบการจัดทำงบประมาณจากคณะอนุกรรมการ คณะกรรมการ รวมถึงคณะกรรมการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมายว่าด้วยการงบประมาณ โดยพิจารณาจากข้อมูลศักยภาพการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ เช่น งบประมาณเหลือจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น โดยนำข้อมูลมาตรวจสอบและใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีการประชุมเป้าหมายตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ของโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณของหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักกฎหมายว่าด้วยกระบวนการงบประมาณ (อ้างถึงใน ญัตติพดศ บัญญัติ, 2566, หน้า 90) รวมถึงการนำข้อสังเกตของคณะกรรมการวิสามัญในปีที่ผ่านมา ๆ มา นำมาทบทวนเปรียบเทียบ ด้านผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ผ่านมาด้วย เช่นเดียวกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “สำนักงานงบประมาณมีการตรวจสอบจากคณะอนุกรรมการ คณะกรรมการ รวมถึงคณะกรรมการ ก่อนที่จะออกเป็นกฎหมาย...” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณวรินทร์ บุตรวิเศษ (2562) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่องกระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษาการจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงานงบประมาณ พร้อมทั้งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ ของ W.Edwards Deming (อ้างถึงใน วงพัทธ์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 182 – 183) อธิบายไว้ว่า การตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนได้หรือไม่และเนื้อหาสาระของแผนครบถ้วนหรือไม่หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้ และสรุปผลได้ว่า การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ไขปัญหาตามแผนผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขปัญหาดตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจไว้หรือไม่ โดยการไม่ประสบผลสำเร็จอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนงาน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร์ ไชยเชษฐ (2560) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งในขั้นตอนนี้มีจะถูกมองข้ามเสมอ โดยการตรวจสอบจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติในขั้นที่ 2 ว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญคือต้องรู้ว่าตรวจสอบอะไร และอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับในขั้นตอนนี้

1.4 การปรับปรุงแก้ไข (Act) พบว่า ในการจัดทำงบประมาณหากเกิดข้อสังเกตข้อผิดพลาด หรือมีการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดทำงบประมาณสามารถเสนอต่อคณะกรรมการในการพิจารณางบประมาณภายในสำนักงบประมาณได้และจะมีการนำข้อสังเกตไปปรับแผนการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป “...เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณมีการวางแผนการดำเนินงานและงบประมาณที่จะดำเนินการในปีถัดไป...” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) แต่ในการปรับแผนการปฏิบัติงานต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบ รวมถึงต้องรักษาระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณอย่างเคร่งครัดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร ไชยเชษฐ (2560) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้รวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และสรุปผลได้ว่า การปฏิบัติการแก้ไข คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในกรณีที่เป็นไปตามแผน ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติ และสรุปผลได้ว่า การปฏิบัติการแก้ไข คือ การได้รับอนุมัติขยายแผนการตรวจสอบในกรณีที่ไม่สามารถตรวจสอบให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจน์ สนิธิประสาธ (2560) พร้อมทั้งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพของ W.Edwards Deming (อ้างถึงใน วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 182 – 183) อธิบายไว้ว่า การปรับปรุงแก้ไข คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนใหม่หลังจากตรวจสอบแล้วปรากฏว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมาชิกในกลุ่มก็ต้องไปปรับปรุงแผนใหม่

**ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี**

1. ปัญหาด้านการวางแผน การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เป็นการดำเนินการ 2 ครั้ง เนื่องจากมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ ซึ่งทำให้นโยบายหรือปัจจัยทั้งองค์ประกอบภายในของแต่ละโครงการหรือรายการที่เสนอตั้งไม่มีความชัดเจน ตลอดจนปัจจัยภายนอกในเรื่องของภาวะทางเศรษฐกิจ หรือการปัจจัยทางการเมืองที่ส่งผลสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณที่จำเป็นต้องมีความสอดคล้องตามแนวนโยบายของรัฐบาล รวมถึงในการวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องมีความสอดคล้องตามปฏิทินงบประมาณ 2567 มีความล่าช้า ทำให้การดำเนินงานอื่น ๆ ล่าช้าไปด้วย สำนักงบประมาณควรมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานได้สถานการณ์แบบนั้นไว้ เพื่อมิให้ข้าราชการไม่มีแผนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “เป้าหมายนโยบายสำคัญรัฐบาลไม่ชัดเจน มีแต่แนวนโยบาย แต่ขาดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ...” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567)

2. ปัญหาด้านการปฏิบัติตามแผน ในการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ ปัญหาเรื่องระบบเทคโนโลยีในการดำเนินงาน เนื่องจากระบบฯ ในการดำเนินงานไม่รองรับในการประมวลผลของข้อมูล ทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า หรือรายงานของระบบไม่ตอบสนองต่อการดำเนินงาน เป็นต้น

ปัญหาความเร่งรีบในการดำเนินงาน เนื่องจากในการปฏิบัติงานจะมีห้วงเวลาในการทำที่ชัดเจน ซึ่งการเร่งรีบในการปฏิบัติงานทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร หรือทำให้คุณภาพและประสิทธิภาพของงานลดลงตามไปด้วย

ปัญหาความต้องการที่หลากหลาย เนื่องจากในการปฏิบัติงานต้องมีการเสาะหาไปยังบุคคลต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการทำงาน เนื่องจากต้องมีการทำงานกลับไปกลับมา ไม่มีความแน่ชัด ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวยังคงสะท้อนไปยังปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน และต้องเสียเวลากับการทำงานเดิม ๆ ไม่มีความคืบหน้าในการดำเนินงาน ไม่สามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567)

ในการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นทำให้ต้องเสียเวลาในการแก้ไขหรือตรวจสอบความถูกต้อง หรือระหว่างการทำงานอาจมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือทำให้ต้องเพิ่มจำนวนเวลาในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อให้งานแล้วเสร็จได้ตามวันที่กำหนด อย่างเช่นในช่วงการเสนอตั้งงบประมาณแล้วมีงานอื่นที่มีความสำคัญเช่นการเสนอของบกลางที่มีความจำเป็นเร่งด่วน หรือการเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เป็นต้น (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2567)

3. ปัญหาด้านการตรวจสอบ ในการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้รับความตรวจสอบจากคณะกรรมการและกรมการในรัฐสภา เกิดปัญหาจากระยะเวลาค่อนข้างสั้น ทำให้สำนักงานงบประมาณได้รับข้อมูลจากหน่วยรับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการตรวจสอบ หรือหน่วยรับงบประมาณไม่มีความพร้อมในการชี้แจงงบประมาณ ต่อกรมการ ทำให้ถูกปรับลดงบประมาณ (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) ประกอบกับ ข้อมูลและเอกสารประกอบการพิจารณาของงบประมาณ มีความหลากหลายและปริมาณมากเกินไป ทำให้เสียเวลาในการตรวจสอบ และหากข้อมูลดังกล่าวไม่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ต้องส่งกลับไปแก้ไข ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องกลับมาตรวจสอบเดิมอีกครั้ง ส่งผลต่อกระบวนการในการทำงานล่าช้า (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567) หรือไม่ได้รับข้อมูลตามที่ประสานไว้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพิจารณาของงบประมาณได้ต่อไป (นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2567)

4. ปัญหาด้านการปรับปรุง ในการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้แก่ เมื่อหน่วยรับงบประมาณได้รับงบประมาณไป ไม่สามารถดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดได้ อาจจะมีการมาขอโอนเปลี่ยนแปลง ทำให้การประเมินศักยภาพการดำเนินงานของหน่วยรับงบประมาณลดลง จึงจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนและปฏิบัติตามแผนใหม่อีกครั้ง และบางปัญหาที่มีการวางแผน และเตรียมแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ทันเวลา ประกอบกับมีการแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุดหรือไม่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงได้กับประเด็นที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากการจัดทำงบประมาณในแต่ละปีมักมีปัญหาและปัจจัยภายนอกตลอดจนโครงสร้างหรือแนวทางการจัดทำงบประมาณที่แตกต่างกันออกไปตามนโยบายของรัฐบาล (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567)

### **แนวทางในการพัฒนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง 1 สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี**

1. ด้านการวางแผน สำนักงานงบประมาณจำเป็นต้องมีการเตรียมแผนสำรองไว้ด้วย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะทันตั้งตัว เช่น ในการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่มีการเปลี่ยนรัฐบาล เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของประเทศในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า "... ต้องมีการเตรียมแผนสำรองไว้ด้วย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะทันตั้งตัว รวมทั้งต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในมุมมองต่าง ๆ เพื่อเตรียมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ...” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567) เช่นเดียวกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “...ต้องเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์และการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ตลอดเวลา...” (นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 พฤษภาคม 2567) และคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “ควรมีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังความคิดเห็นในการจัดทำงบประมาณ และจะได้นำมาแก้ไขต่อไป” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567)

2. ด้านการปฏิบัติ ควรมีการสร้างการรับรู้ความเข้าใจกับหน่วยรับงบประมาณรวมถึงให้คำปรึกษา รวมถึงประสานงานเพื่อขอรายละเอียดที่จำเป็นที่ต้องใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “สร้างการรับรู้ความเข้าใจกับหน่วยรับงบประมาณ รวมถึงให้คำปรึกษา รวมถึงประสานงานเพื่อขอรายละเอียดที่จำเป็นที่ต้องใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี” (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567) ประกอบกับ ในการปฏิบัติงานควรตั้งเป้าหมายให้แล้วเสร็จตามที่กำหนดระยะเวลาไว้ และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบและพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เพื่อลดช่องว่างและความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และหากยังไม่ได้รับความร่วมมือหรือได้รับข้อมูลล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ จะปรับวิธีการ/เร่งรัดโดยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

3. ด้านการตรวจสอบ หน่วยรับงบประมาณตรวจสอบข้อมูล เหตุผลความจำเป็น ความพร้อมของหน่วยรับงบประมาณก่อนส่งคำขอรับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ได้รับข้อมูลประกอบการพิจารณาควมถ่วงมากขึ้น (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567) ควรจัดการระบบฐานข้อมูลให้คงเหลือน้อยที่สุด และจัดการข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อให้การตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ง่ายมากขึ้น (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2567)

4. ด้านการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ชักซ้อมความเข้าใจและประชุมร่วมกับหน่วยรับงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาเพื่อให้การจัดทำงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากยังไม่สำเร็จควรปรับปรุงวิธีการร่วมกับหน่วยรับงบประมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณา (นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดปฏิทินงบประมาณ แนวทาง หลักเกณฑ์และกรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ควรมีการประชุม หรือ หรือระดมความคิดเห็น เกี่ยวกับขั้นตอน เงื่อนไขในการจัดทำงบประมาณ เพื่อหาแนวทางและข้อสรุปรวมทั้งรูปแบบของแบบฟอร์มที่จะนำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาให้มีเนื้อหาข้อมูลที่ครบถ้วน และครอบคลุมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงพัฒนารูปแบบและขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้มีความถูกต้องตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกฎหมาย ให้เป็นเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ให้แก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ และหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณ ควรมีการอบรมให้ความรู้ หรือการประชุมชักซ้อมความเข้าใจในการขอรับการจัดสรรงบประมาณ

กำหนดวิธีรับงบประมาณที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณรวมทั้งรับฟังความคิดเห็น เพื่อที่ทุกหน่วยงานที่ขอรับงบประมาณจะได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถจัดทำคำขอรับงบประมาณได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

3. เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบและลดขั้นตอนที่เกินความจำเป็น เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณ ควรมีการสนับสนุนในด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดทำกรวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มีองค์ความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนเงื่อนไข ของการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. ควรมีการศึกษารูปแบบ ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันและนำแนวทางในการขอรับการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป

3. ควรมีการศึกษารูปแบบในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แก่นักวิเคราะห์งบประมาณ ของสำนักงานงบประมาณ

#### เอกสารอ้างอิง

- กรองกาญจน์ สนธิประสาธ. (2560). การสำรวจการปฏิบัติงานตรวจสอบบัญชีตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ของกลุ่มตรวจสอบงบการเงิน สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, รายงานการศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติที่มหาดไทย คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี.
- ณัฐพงษ์ บุญเหลือ. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการคลังสาธารณะและงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เพ็ญพรรณ บางอร. (2562). แนวทางการบริหารจัดการระบบบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสมเมยวิทยาคม อำเภอสมเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สมจิตร์ ไชยเชษฐ. (2560). การบริหารงานโรงเรียนต้นแบบการเรียนรู้รวมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สำนักงานงบประมาณ. (2561). เกี่ยวกับสำนักงานงบประมาณ. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก <https://www.bb.go.th/topic-detail.php?id=144&mid=166>

สำนักงานประมาณ. (2564). สำนักงานประมาณ ครบรอบ 60 ปี. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก <https://www.bb.go.th/topic-detail.php?id=14306&mid=984&catID=0>

สำนักนายกรัฐมนตรื. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานประมาณ พ.ศ. 2565. (2565, พฤษภาคม 6). *ราชกิจจานุเบกษา*, 139(27ก), 1-16

อรุณวรินทร์ บุตรีวิเศษ. (2562). *กระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษาของจัดทำงบประมาณ ด้านเศรษฐกิจ 4 สำนักงานประมาณ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*