

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นายศุภชัย วัฒนรัตน์

การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**The procedure for the development of strategic performance-oriented budget
management of the Office of Policy and Strategy Office of the Permanent
Secretary, Ministry of Education**

Mr. Supachai Thananutthatan

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อและนามสกุล นายศุภชัย ชนนัฐธัน

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธีรัตน์

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระครั้งนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธีรัตน์)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ **แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์**
ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ผู้ศึกษา นายศุภชัย ธนฉัฐัน รหัสนักศึกษา 2623001084 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) ศึกษาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่ได้จาก การศึกษาวิจัย เป็นข้อเสนอในการปรับกระบวนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 คน การเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ 2) การเบิกจ่ายงบประมาณ 3) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และ 4) การรายงานผล ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีการบูรณาการแผนการดำเนินงานร่วมกัน การเบิกจ่ายงบประมาณไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดงบประมาณไม่เพียงพอ การรายงานผลการดำเนินงาน มีความล่าช้า (2) สาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า มีหน่วยงานที่รับผิดชอบจำนวนมาก งบประมาณถูกรับลดลง บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเพียงพอ ขาดคู่มือและขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ระเบียบกฎหมายไม่มีความยืดหยุ่น ขาดการทำงานเป็นทีม (3) แนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการประชุม สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ด้านงบประมาณ ควรเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณและรายงานปัญหาอุปสรรคให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในองค์กร ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเป็นทีมเดียวกัน

คำสำคัญ **แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ ยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์**
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

Independent Study title: Guidelines for the Development of Strategic Performance Based Budgeting Management of the Bureau of Policy and Strategy the Office of the Permanent Secretary for Education

Author: Mr. Supachai Thananutthatan; ID: 2623001084; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Jirawat Metasuttirat, Associate Professor;

Academic year: 2020

Abstract

The purposes of this study were: 1) To study the problems of performance-oriented budget management according to the strategy 2) To study the causes of problems in the performance-oriented budget management according to the strategy 3) To propose guidelines for the development of strategic budget management that focus on strategic results obtained from research studies and that is a proposal to adjust the budgeting process of the Office of Policy and Strategy Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

This research is a qualitative research methodology. The target groups used in the research were civil servants with expertise in budget management who working in the Office of Policy and Strategy Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, 12 people. Data collected by in-depth interview. Data analyzed by content analysis.

The results of the study were as follows: 1. The problems of performance-oriented budget management operations in accordance with the four steps of the strategy are: 1) Preparation of operational plans and budget expenditure plans 2) Budget disbursement 3) Budget change transference and 4) Reporting. The problems found are: There is no integration of action plans, Budget disbursement does not meet the specified goals, insufficient budget, there was a delay in reporting on performance. 2. The causes of problems in the strategic performance-oriented budget management process found that: There are many responsible departments. The budget was reduced. The staff who do not have sufficient knowledge and understanding of budget operations. Lack of clear manuals and procedures. The legal regulations are not flexible and lack of teamwork. 3. Development guidelines are: should have a meeting take knowledge and understanding of participatory operations. The staff should be developed to have skills, knowledge of budget work. Should expedite the follow-up of budget disbursement and report problems and obstacles to the management regularly. Budget operation manual should be prepared for use as a standard in the organization. Should be changed work culture. Create understanding to have a good relationship with each other as a team.

Keyword: The procedure for developing budget management, Strategy, The Office of Policy and Strategy, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยดี เนื่องด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก การศึกษาค้นคว้าอิสระ และ

รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณนายโกเมศ กลั่นสมจิตต์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ นางพรทิพา ยูวบูรณ์ ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ ศษ. นางสาวอรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ์ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา นายสรินทร์ ศรีสมพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามประเมินผลและรายงาน นางสาวไกล่รุ่ง กลั่นคันหา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ สป. นางสาวสุพรรณิ ตั้งจิตติประภา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สป. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ในการเก็บข้อมูลทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช เพื่อนนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับช่องในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

คุณประโยชน์อันพึงมีจากงานศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอโน้มบงูซาแต่บิดา มารดา และเพื่อน ๆ รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือตลอดมา จนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่า และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยนี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี

ศุภชัย ธนัญฐัน

พฤศจิกายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	8
แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	31
กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	64
การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
การสรุปผลและการจัดทำรายงานการศึกษา	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	69
สาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ขั้นตอน.....	74
แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	79
ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	83
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปภ.ข.3.....	88
ตอนที่ 6 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะในการการพัฒนาด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ.....	95
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปผลการศึกษา.....	90
อภิปรายผล.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	111
ภาคผนวก.....	117
ก แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย.....	118
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย.....	123
ค หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	125
ง หนังสือแจ้งกำหนดการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ.....	127
ประวัติผู้ศึกษา.....	128

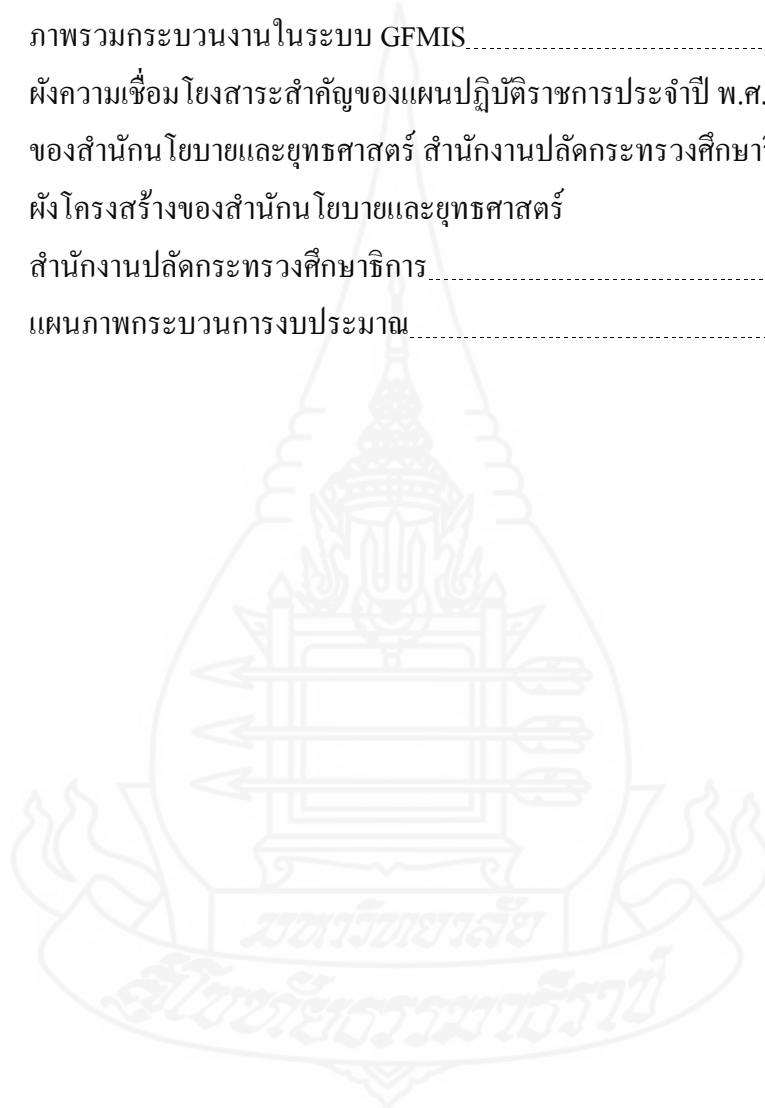
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางขั้นตอนการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	27
ตารางที่ 4.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ.....	84
ตารางที่ 4.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ.....	86
ตารางที่ 4.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ.....	87
ตารางที่ 4.4 การรายงานผล.....	88



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ภาพหลักขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	21
ภาพที่ 2.2 แผนผังกระบวนการบริหารงบประมาณ (Budget Execution).....	25
ภาพที่ 2.3 ภาพรวมกระบวนการงานในระบบ GFMIS.....	30
ภาพที่ 2.4 ผังความเชื่อมโยงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2564 ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	36
ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	39
ภาพที่ 2.6 แผนภาพกระบวนการงบประมาณ.....	40



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งบประมาณเริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 จนถึงปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายแบบ ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็น 5 แบบด้วยกัน แบบแรก คือ งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System) เป็นงบประมาณแบบเก่า (conventional budget) หรืองบประมาณแบบประเพณี (traditional budget) จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะจำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงานงบประมาณของแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกตามลักษณะของการใช้จ่ายคือ จะแยกออกเป็นหมวดรายจ่าย แต่ละหมวดรายจ่ายก็จะจำแนกออกเป็นประเภท ๆ ไป ในการบริหารงบประมาณก็จะมี การควบคุมให้ การใช้จ่ายเงินงบประมาณ เป็นไปตามหมวดรายจ่ายและประเภทรายจ่ายต่าง ๆ ที่ได้จำแนกไว้ อย่างเข้มงวด โดยเน้นหลักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่อหนี้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมในทางบัญชี ไม่เน้นด้านผลงานของหน่วยงาน แบบที่สอง คือ งบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting System) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริง ๆ มีชื่อเรียกว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้ จะมีการแยกออกตามลักษณะงานหรือกิจกรรม ต่อมาได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่า แบบแสดงผลงาน แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะจัดซื้อ มา เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในงบประมาณ ก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไปและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้นงบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ องค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรม การวัดผลงาน และการรายงานผลงาน การที่จะนำเอางบประมาณแบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มทีนั้น จำต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดี และมีระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย แบบที่สาม คือ ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณที่พัฒนามา

จากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงานโดยมุ่งที่จะแก้จุดอ่อนของงบประมาณดังกล่าว คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนั้นมุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านการจัดการ กล่าวคือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ สำหรับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมีมุ่งผลในระยะยาว คือการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน โดยสรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณนี้เข้ามาใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ 2525 ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป แบบที่สี่ คือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ ขององค์กรจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานงาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง และพึ่งตนเองได้ และแบบที่ห้า คือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBB) เป็นระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร มาเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1964 โดยสำนักงานงบประมาณ ได้พัฒนาระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล ประการที่สอง คือ การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประการที่สาม คือ การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิด ผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

การบริหารงบประมาณเป็นการนำแผนงบประมาณไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากที่สุด และมีหน่วยงานและระบบปฏิบัติการเข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยกระบวนการบริหารงบประมาณเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสิ้นสุดในวันสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้สำนักงานงบประมาณจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ด้วยการประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหาร “งบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการ” เกี่ยวกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มาใช้ในการดำเนินงานการบริหารงบประมาณของหน่วยงาน ซึ่งจากการที่ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามกระบวนการ ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล มีปัญหาและอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีปัญหาเนื่องจากผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วมการดำเนินงานตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ มีปัญหาเนื่องจากข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างเพียงพอ ขั้นตอนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาเนื่องจากได้รับจัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะงบลงทุนไม่เพียงพอ และขั้นตอนการรายงานผล มีปัญหาเนื่องจากมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนทำให้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา สำหรับเสนอแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการดำเนินงานการ

บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ปัญหา/คำถามการวิจัย มีดังนี้

(1) ปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร

(2) สาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร

(3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอะไรบ้าง

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักงบประมาณ ภายใต้ขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล โดยการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเสนอแนวทางการ

พัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2) การเบิกจ่ายงบประมาณ
- 3) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 4) การรายงานผล

4.2 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน มีนาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2564

4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ข้าราชการของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน

4.4 ขอบเขตด้านหน่วยพื้นที่ศึกษา

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

5. นวัตกรรมที่เฉพาะ

5.1 ปัญหาการบริหารงบประมาณ หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้การบริหารงบประมาณ ไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณของสำนักน โยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.2 งบประมาณ หมายถึง เงินงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่จัดสรรให้หน่วยรับงบประมาณ นำไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้ชี้แจงไว้ กำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

5.3 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายด้วยระบบการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเงินทั้งระบบ โดยหมายความรวมถึงแต่การวางแผน การจัดซื้อจัดจ้าง การรับจ่ายเงิน การควบคุม กำกับติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน และโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.4 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์

5.5 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การกำหนดการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะใช้เป็นหลักประกันผลงานในรอบปีงบประมาณของส่วนราชการ

5.6 การเบิกจ่ายงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายเงินและการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงาน ผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ GFMIS ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวดเร็ว และโปร่งใส

5.7 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบรายจ่ายรายการใดรายการหนึ่งซึ่งมีผลให้การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต้องปรับเปลี่ยนไป เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

5.8 การรายงานผล หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตลอดจนการแสดงผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ และการแสดงผลงานประจำปี ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

5.9 แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การพัฒนาหรือแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

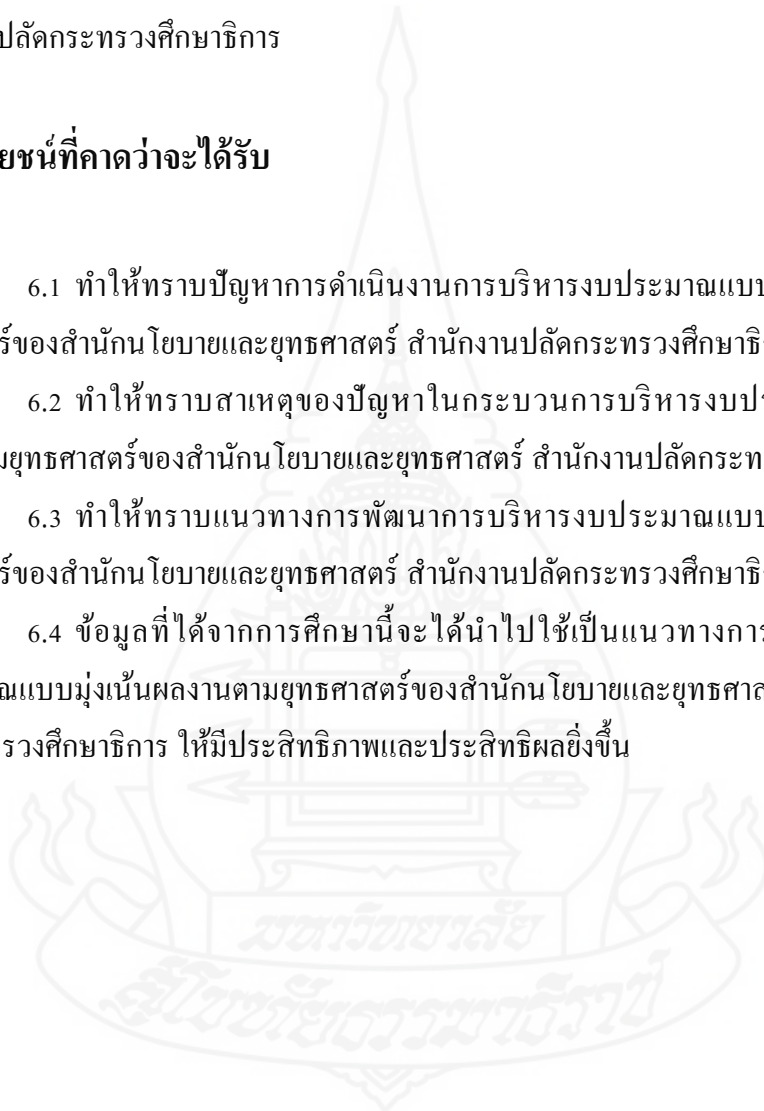
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.2 ทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.3 ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.4 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
2. แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของงบประมาณ

นักวิชาการและนักการบริหารได้ให้ความหมายงบประมาณไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ Andren C. Stedry (สุวรรณนัง, 2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตและเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเหล่านั้น อันเป็นกิจลักษณะ แสดงถึงการใช้จ่ายทรัพยากร แรงงาน วัสดุและอื่นๆ

Lester R. Steig and E. Kemp Frederick (ส วิ ส ดิ วง ศ์, 2545, หน้า 10) การงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายรับรายจ่ายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Luther Gulick (สุวรรณนัง, 2546, p. 11) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

Sherwood Frank P. (สุวรรณนัง, 2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า “งบประมาณ” คือ แผนงานเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในชั่วระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการประมาณการ บริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย

ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนแผนนั้น ในการดำเนินการให้บรรลุแผนนั้นย่อมประกอบด้วยภาระกระทำ 3 ชั้นด้วยกัน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ และ (3) การบริหาร

สมยศ นาวิการ (2522, หน้า 519) ถือว่างบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง que แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 97) กล่าวว่า งบประมาณเป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคตโดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะพึงเกิดขึ้น ควบคุมไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่พิจารณานั้น ๆ

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530, หน้า 2) ถือว่าการงบประมาณ มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

จตุพร ชุมดวง (2553, หน้า 9) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับ-รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าให้จ่ายอย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงออกในรูปแบบตัวเลข แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการประมาณการ บริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนแผนนั้น ในการดำเนินการให้บรรลุแผนนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ (3) การบริหาร และ (4) การประเมินผล

1.2 ความสำคัญ และหลักการของงบประมาณ

1.2.1 ความสำคัญของงบประมาณ

ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ (2528, หน้า 15-16) กล่าวถึง งบประมาณในระดับอุดมการณ์ คือ กระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ทั้งในกรณีที่การตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน และเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ งบประมาณในระดับแนวความคิดจะครอบคลุมถึง

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การต้องการบรรลุเพื่อนำไปสู่ระดับสัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามที่วางแผนไว้

(2) การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ดังกล่าว โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าวัตถุประสงค์นี้มีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใดในการนำองค์การไปสู่ภาวะการณ์ที่ต้องการ

(3) การค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการเพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) การวิเคราะห์ระดับค่าใช้จ่ายของแผนงานโครงการเหล่านี้ ตลอดจนเปรียบเทียบระดับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงานและโครงการดังกล่าว

(5) การวินิจฉัยเลือกเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยที่กำลังทรัพยากรขององค์การจะสามารถบรรลุได้

(6) การเลือกสรรแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วินิจฉัยเลือกแล้ว

(7) การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะของงบประมาณนั้นเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว

(8) การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้น เมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ

หากองค์การใดมีระบบงบประมาณตามนัยข้างต้น ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

1.2.2 หลักการงบประมาณ

ปวย อิงภากรณ์ (2522, หน้า 13-17) ได้ให้หลักสำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักการคาดการณ์ไกล (foresight) การจะทำอะไรจะใช้จ่ายเงินในปีใดเท่าใด ต้องมีการวางแผนไว้ มิฉะนั้นจะทำก็ทำ ต้องการจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ก็เพียงพอลำบากเงินจากที่โน่นบ้าง ที่นี้บ้าง โดยไม่คำนึงถึงว่ามีการอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่

(2) หลักประชาธิปไตย (democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนรู้เห็น และให้ความเห็นชอบ ทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน

(3) หลักดุลยภาพ (balance) งบประมาณควรจะสมดุลกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องสมดุลทุกปี บางปีอาจจะขาดดุล บางปีอาจจะเกินดุล ซึ่งจะขาดดุล หรือเกินดุล

ก็ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลาย ๆ ปี รวมกันแล้วควรจะสมดุล ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว

(4) หลักสารัตถประโยชน์ (utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นส่วนสัดส่วนเหมาะสมกับรายจ่าย

(5) หลักยุติธรรม (equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม) ทั้งในด้านรายได้และรายจ่าย เช่น กรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษีต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มาก ก็ควรจะเสียมากกว่าคนจน เป็นต้น

(6) หลักสมรรถภาพ (efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงินกระทรวงการคลังและสำนักงานงบประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพมากขึ้น
ไพศาล ชัยมงคล (2526, หน้า 29-32) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของงบประมาณ ดังนี้

(1) จะต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดินหรือที่เรียกว่ามีความครบถ้วน ถ้าสามารถรวมเงินแผ่นดินไว้ในแหล่งเดียวกัน คือ เป็นแผนงบประมาณของประเทศก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้รัฐบาลสามารถพิจารณาลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน (priority) ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

(2) จะต้องถือหลักพัฒนา การจัดเตรียมงบประมาณของประเทศนั้น รัฐบาลจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาในทุก ๆ ด้านของประเทศ พยายามให้งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือที่จะนำความก้าวหน้ามาสู่ประเทศอย่างเต็มที่

(3) จะต้องถือหลักประหยัด กล่าวคือ จะต้องพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามงานหรือโครงการต่างๆ ในงบประมาณให้ได้ผลเต็มที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(4) จะต้องมึระยะเวลาเหมาะสม โดยทั่วไประยะเวลาของงบประมาณมักจะกำหนดหนึ่งปี ซึ่งเรียกว่า “ปีการคลัง” หรือ “ปีงบประมาณ” (fiscal year) กำหนดเวลาจะเท่าใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละประเทศ ๆ ไป

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 100-101) กล่าวถึงข้อจำกัดของงบประมาณ ไว้ว่า แม้จะมีประโยชน์และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และมีความสำคัญอย่างมากก็จริง แต่งบประมาณก็ยังมีข้อจำกัดอยู่ในตัวของงบประมาณเอง ความจริงข้อจำกัดเหล่านี้มิใช่เป็นเรื่องเสียหาย หรือทำให้การงบประมาณด้อยคุณค่า

ลงไป เพียงแต่ประเด็นเหล่านี้จะต้องนำมาพิจารณาในการใช้งบประมาณเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ดังนี้

(1) การไม่เอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของงบประมาณหรือไม่เข้าใจถ่องแท้มากพอของผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าหรืออาจถือเสมือนหนึ่งว่างบประมาณเป็นเพียงงานประจำอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะสาระสำคัญที่สุดที่จำกัดประโยชน์ใช้สอยของงบประมาณก็คือความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน

(2) การที่หลักการพื้นฐานของการจัดทำงานงบประมาณคือ การคาดคะเน หรือประมาณการ โดยเฉพาะการคาดคะเนถึงกิจกรรมที่จัดทำ เป้าหมายที่จะให้บรรลุหลังจากปฏิบัติกิจกรรมนั้นแล้วและวงเงินค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะต้องใช้ ดังนั้นจะเห็นได้ถึงความคลาดเคลื่อนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมนั้นจริง ๆ เพราะเมื่อจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมตามค่าใช้จ่ายที่ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมรู้จักให้มีการยืดหยุ่นงบประมาณเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมตาม โครงการต่าง ๆ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่หลวมจนขาดแนวทางที่ถูกต้อง

(3) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ โดยเฉพาะนโยบายและทิศทางการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อนโยบายวัตถุประสงค์ตลอดจนวิธีการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในงบประมาณด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจทำให้งบประมาณที่จัดไว้ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไป

(4) การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้น แม้ว่าแผนจะดีและงบประมาณจะสมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการติดตามและกำกับที่ดีแล้ว ผลงานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้หรืออาจจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่จะล่าช้า และมีผลกระทบต่อแผน และโครงการอื่น ๆ ได้อีกด้วย

1.3 ประโยชน์ของงบประมาณ

รินทน์วดี ยอดศรี (2561, หน้า 9) กล่าวว่า งบประมาณเปรียบเสมือนหัวใจซึ่งทำหน้าที่สูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงยังส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ซึ่งถ้าร่างกายขาดหัวใจแล้วก็ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุขได้ ส่วนประเทศเปรียบเสมือนร่างกายที่ต้องการงบประมาณเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ สามารถหล่อเลี้ยงหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เป็นกลไกในการทำงานของรัฐให้สามารถทำงานได้และบรรลุเป้าหมายในที่สุด จึงเห็นได้ว่างบประมาณมีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างมากโดยความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ มีดังนี้

(1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

(2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น ถือเป็น โครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

(3) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่รวดเร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

(4) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรมงบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้งานงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของงบประมาณ เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ในระยะเวลาที่จำกัด

1.4 บทบาทขององค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ณรงค์ สัจจพันธ์ โจรจน์ (2538, หน้า 12-14) ได้อธิบายบทบาทขององค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณไว้ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของงบประมาณ ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการจัดองค์กร และวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่และให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กร โดยต้องจัดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลในด้านต่าง ๆ และจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงานงบประมาณไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

2. บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องรู้จักเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างดีและมีเหตุผล ต้องจัดระบบบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3. บทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ องค์กรต้องจัดระบบงานและองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชาในองค์กรที่แน่นอน พร้อมทั้งมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ไว้ เพื่อให้งานงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการประสานงานกับหน่วยงานขององค์กรในการบริหารงบประมาณ และจัดให้มีองค์กรกลางเป็นศูนย์กลางข้อมูลงบประมาณขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน การบริหารงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกันในด้านข้อมูลที่ใช้

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลดังกล่าวต้องตระหนักเห็นความสำคัญ และมีความรู้ในหน้าที่ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการบริหารงบประมาณสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5 การพัฒนาระบบงบประมาณ

จตุพร ชูดวง (2553) อธิบายว่า ประเทศไทย ได้เริ่มนำระบบงบประมาณมาใช้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2502 ตลอดจนถึงปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายระบบด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ระบบคือ

1.5.1 ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System)

บางทีก็เรียกว่างบประมาณแบบเก่า (conventional budget) หรืองบประมาณแบบประเพณี (traditional budget) จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะ

จำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงานงบประมาณของแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกตามลักษณะของการใช้จ่ายคือ จะแยกออกเป็นหมวดรายจ่าย แต่ละหมวดรายจ่ายก็จะจำแนกออกเป็นประเภท ๆ ไป ในการบริหารงบประมาณก็จะมี การควบคุมให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามหมวดรายจ่ายและประเภทรายจ่ายต่าง ๆ ที่ได้จำแนกไว้อย่างเข้มงวด โดยเน้นหลักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่อหนี้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมในทางบัญชี ไม่เน้นด้านผลงานของหน่วยงาน งบประมาณแบบนี้ไม่สู้จะมีประโยชน์ในการจัดการและการวางแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการควบคุมเสียอีก

1.5.2 ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting System)

แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริง ๆ มีชื่อเรียกว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้จะมีการแยกออกตามลักษณะงานหรือกิจกรรม ต่อมาได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่า แบบแสดงผลงาน แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะจัดซื้อเข้ามา เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด ในงบประมาณ ก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไปและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้นงบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ องค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและ กิจกรรม การวัดผลงาน และการรายงานผลงาน การที่จะนำเอางบประมาณแบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้น จำต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดี และมีระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย

1.5.3 ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System)

บัตติ จุณณานนท์ (2527, หน้า 2) กล่าวว่า เป็นระบบงบประมาณที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงาน โดยมุ่งที่จะแก้จุดอ่อน ของงบประมาณดังกล่าว คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนั้นมุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านการจัดการ กล่าวคือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ สำหรับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน แต่ละปี และยังมีมุ่งผลในระยะยาว คือการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน โดยสรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้ง

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณนี้เข้ามาใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ 2525 ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป (

อิสสระ นิตินันท์ประกาศ (2527, หน้า 23-24) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในประเทศที่มี การวางแผนระยะปานกลางนั้น แพลนดังกล่าวจะกำหนดจุดมุ่งหมายโดยส่วนรวมของแพลนนั้นไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานของรัฐบาลเป็นผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการวางแผน การที่จะให้เกิดการเชื่อมโยงดังกล่าวได้นั้น จะต้องทำให้กระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ประสมประสานและกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาจะต้องทำให้สัมพันธ์กับการงานอันเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแผนงาน นอกจากนี้การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดสรรงบประมาณเข้าด้วยกันนั้น จะต้องอาศัยการแปลความต้องการของแผน เพื่อถ่ายทอดไปเป็นแผนปฏิบัติในแต่ละปี ในช่วงเวลาของแผน ซึ่งเป็นเทคนิคของระบบนี้ เพื่อที่จะให้เกิดความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ จะต้องมีการวางแผนจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละแผนงาน
- 2) กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
- 3) ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการดำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก
- 4) เลือกเอาทางเลือกทางใดทางหนึ่ง
- 5) กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบแผนงาน คือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้นที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมีมุ่งผลในระยะยาว เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงบประมาณแบบแผนงานนั้นมุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System)

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ ขององค์กรจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานงาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็น

ระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง และพึ่งตนเองได้

สรุปได้ว่า การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น

1.5.5 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBB)

นภัสกร ชาญณรงค์ (ม.ป.ป.) อธิบายว่า ในระดับโลกได้มีมาตรการหนึ่งที่มีการปรับปรุงพัฒนา คือ การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมาเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting - SPBB) ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1964 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
 - 1.1 รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล
 - 1.2 มุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความโปร่งใส
 - 1.3 มอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็ว ทันสมัย
2. กระบวนการงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ภาค คือ 1. ภาคการจัดทำงบประมาณ 2. ภาคการอนุมัติงบประมาณ 3. ภาคการบริหารงบประมาณ และ 4. ภาคการติดตามประเมินผล การที่จะให้หน่วยงานมีอิสระในการบริหารในขั้นต้นหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนที่ดี และสามารถทำให้รัฐบาลมองเห็นภาพรวมของ

ผลิตผล/กิจกรรมที่จะต้องจัดเตรียมงบประมาณให้ตามต้นทุนที่ประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการการวางแผนงบประมาณที่จะต้องดำเนินการคือ 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า และ 3. มีเกณฑ์จัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานปฏิบัติอย่างโปร่งใส

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544, หน้า 14) กล่าวว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัตถุประสงค์ของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และการพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐบาลได้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่งคั่ง มั่นคง และพึ่งตนเองได้

สำนักงบประมาณ (2544, หน้า 16-18) ได้พัฒนาระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ

- 1) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล
- 2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

องค์ประกอบของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มี 6 ข้อดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3 ระดับ คือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน ดังนี้

1.1) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ หมายถึง เป้าหมายที่รัฐบาลต้องการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติภายในกรอบระยะเวลาตาม

วาระของรัฐบาล เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาตินี้จะมีการแปลงเป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปีต่อไป

1.2) เป้าหมายการให้บริการกระทรวง หมายถึง เป้าหมายที่เป็นผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระดับกระทรวงซึ่งต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและอาจดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้โดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งหรืออาจดำเนินการร่วมกันโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนและสังคม

1.3) เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน หมายถึง เป้าหมายที่เป็นผลผลิตหรือการให้บริการที่ดำเนินการ โดยหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้หรือวัดได้และจะต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติได้

2) การเน้นหลักการธรรมาภิบาล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารที่ดี คือ หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ได้ และหลักการมีส่วนร่วม ดังนี้

2.1) หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบในการจัดการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายในแต่ละระดับ ซึ่งจะต้องมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.2) หลักความโปร่งใส หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลทางการเงิน การคลัง ถึงสาธารณชนให้ได้รับรู้อย่างครบถ้วนและทั่วถึงทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่คาดการณ์ในอนาคต

2.3) หลักการคาดการณ์ได้ เป็นผลจากการปฏิบัติตามระเบียบ และกฎหมายที่ชัดเจน ไม่ต้องตีความ มีการบังคับใช้และทุกคนรู้ล่วงหน้าในรูปแบบเดียวกัน การประมาณการงบประมาณที่ถูกต้องชัดเจนจะเอื้อประโยชน์ต่อการวางแผนการลงทุนของเอกชน ซึ่งจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

2.4) หลักการมีส่วนร่วม การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม

3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

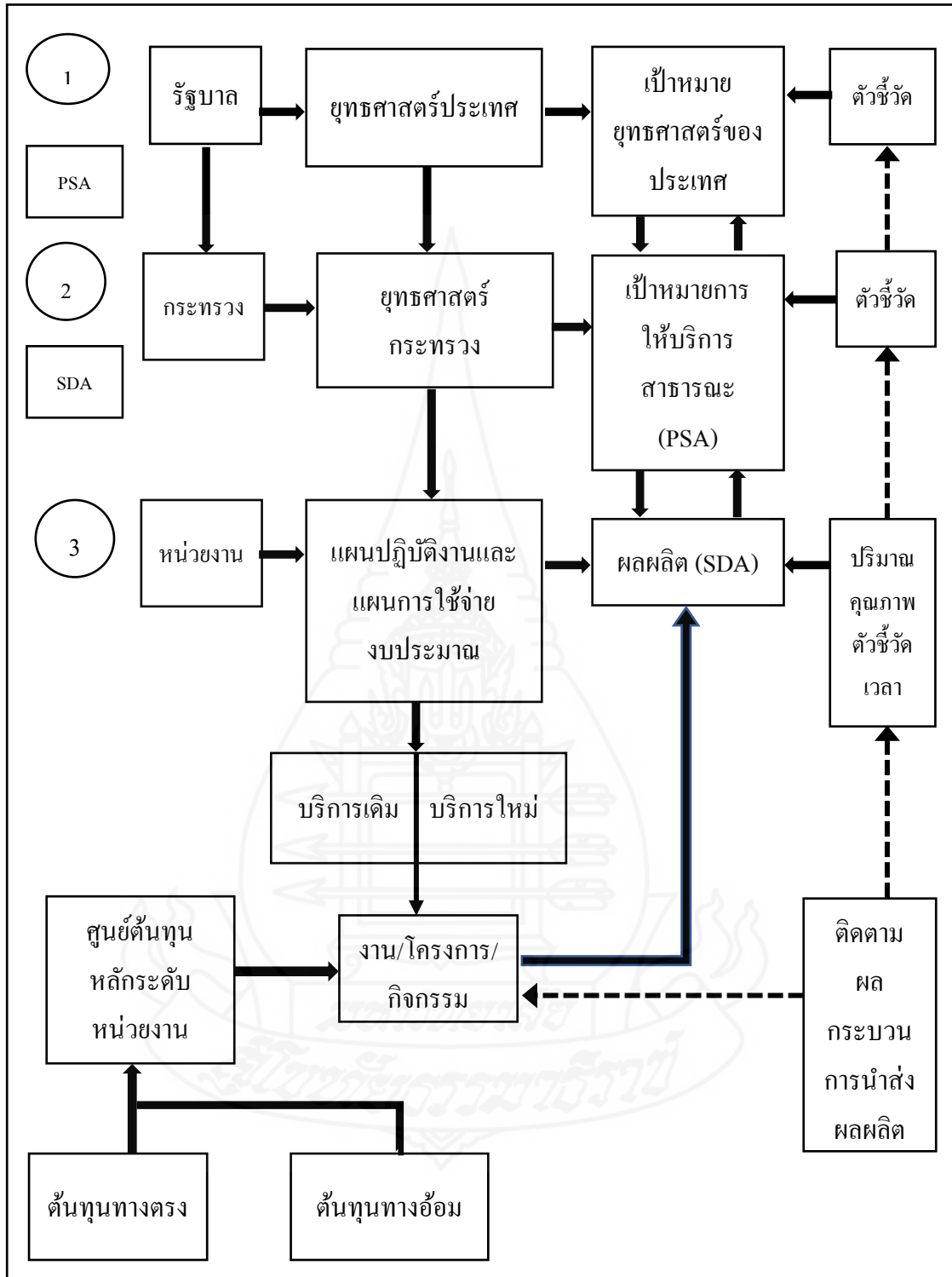
ระดับชาติและส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานต่างๆ มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารการใช้ทรัพยากรให้บรรลุความสำเร็จในผลผลิต และผลลัพธ์มากกว่าการเน้นกฎระเบียบ

4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ ในการพิจารณาจัดทำงบประมาณของประเทศจะเน้นให้มีการนำทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งต่างๆ ทั้งเงิน ในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณมาพิจารณารวมกันเป็นแผนงบประมาณของประเทศ ซึ่งจะทำได้สามารถพิจารณาภาพรวมของการใช้ทรัพยากรการเงินของประเทศได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5) การวางแผนการจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการมุ่งเน้นการ วางแผนการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3 ปี ในลักษณะของ Rolling Plan คือมีการปรับประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในทุกปีเมื่อมีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีถัดไป

6) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการให้บริการของรัฐ และเป็นการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรของประเทศ

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องการกระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้าย คือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.1 ภาพหลักขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
ที่มา ผู้วิจัย 2564

1.6 กระบวนการงบประมาณ

การดำเนินงานในองค์กรใดๆ การบริหารในแต่ละกระบวนการจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้สูงสุด จำเป็นต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน งบประมาณก็เช่นกัน

บลูคเฮด (2546, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมงบประมาณและขออนุมัติ (executive preparation and submission) 2) การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislative authority) 3) การดำเนินงานในการใช้จ่าย (execution) 4) การตรวจสอบ (audit)

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530, หน้า 17) แบ่งขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ ดังนี้ 1) การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์กร 3) การกำหนดเป้าหมาย (goals) การดำเนินงาน 4) การกำหนดนโยบายปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ 5) การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวางแผน (planning premises) 6) การประเมินและจัดทำแผนโครงการต่างๆ (evaluating and planning projects) 7) การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (strategic long-range plan) 8) การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (tactical short – range plan) 9) การจัดทำรายงานวิเคราะห์ต่าง ๆ 10) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (performance report) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

จรัส สุวรรณมาลา (2546, หน้า 89) กล่าวว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) หมายถึง กระบวนการจัดเตรียม/จัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และบริหารงบประมาณของรัฐบาลในรอบงบประมาณหนึ่ง ๆ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจะประกอบด้วยระบบปฏิบัติการย่อย ๆ ที่รับผิดชอบและดำเนินการโดยสถาบันทางการเมืองการบริหารหรือ “ตัวแสดง” ต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดทำแผนงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ธ.ค. – 30 พ.ค.) ประกอบด้วย ปฏิทินงบประมาณ รายงานเศรษฐกิจและกรอบนโยบายการคลัง ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนงบประมาณ 4 ปี ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณของกระทรวง

2) การอนุมัติงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 มิ.ย. – 10 ก.ย.) ประกอบด้วย สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา

3) การบริหารงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ต.ค. – 30 ก.ย.) ประกอบด้วย ข้อตกลงผลงาน-งบประมาณระหว่างหน่วยงาน นโยบาย-หน่วยปฏิบัติการ การบริหารการเงิน บัญชีตรวจสอบภายใน ประเมินผลและจัดทำรายงาน และตรวจสอบหลังจ่าย

สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณ โดยทั่วไปถือหลักหรือประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation) การขออนุมัติงบประมาณ (budget resolution or authorization) การบริหารงบประมาณ (budget execution) และการติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)

1.7 การบริหารงบประมาณ

กระบวนการบริหารงบประมาณเริ่มต้นขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสิ้นสุดในวันสิ้นปีงบประมาณ ในกรณีของไทยนั้น ถือว่าเริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม ซึ่งเป็นวันเริ่มปีปฏิทินงบประมาณตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

ชุมพล พระประภา (2529, หน้า 11) กล่าวว่า ขั้นตอนนี้หมายความรวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแผนงบประมาณในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการใช้จ่ายงบประมาณเพราะหลายครั้งหลายครันไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณตามแผน / โครงการที่วางไว้ล่วงหน้าได้ จึงต้องมีการปรับแผน / โครงการงบประมาณจะนั้นบุคคลและคณะกรรมการแต่ละฝ่ายจะต้องมีความรับผิดชอบและรอบคอบในการปรับแผน/โครงการ เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างถูกต้องคือ ตนเองและผู้ร่วมงานไม่มีความผิด และงบประมาณใช้จ่ายได้ประโยชน์สูงสุด

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530, หน้า 37) กล่าวว่า หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ควรมีความรับผิดชอบดังนี้ คือ 1) ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ 2) พิจารณาหาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ 3) ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่

จรัส สุวรรณมาลา (2546, หน้า 315) การบริหารงบประมาณเป็นการนำแผนงบประมาณไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากที่สุด และมีหน่วยงานและระบบปฏิบัติการเข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด

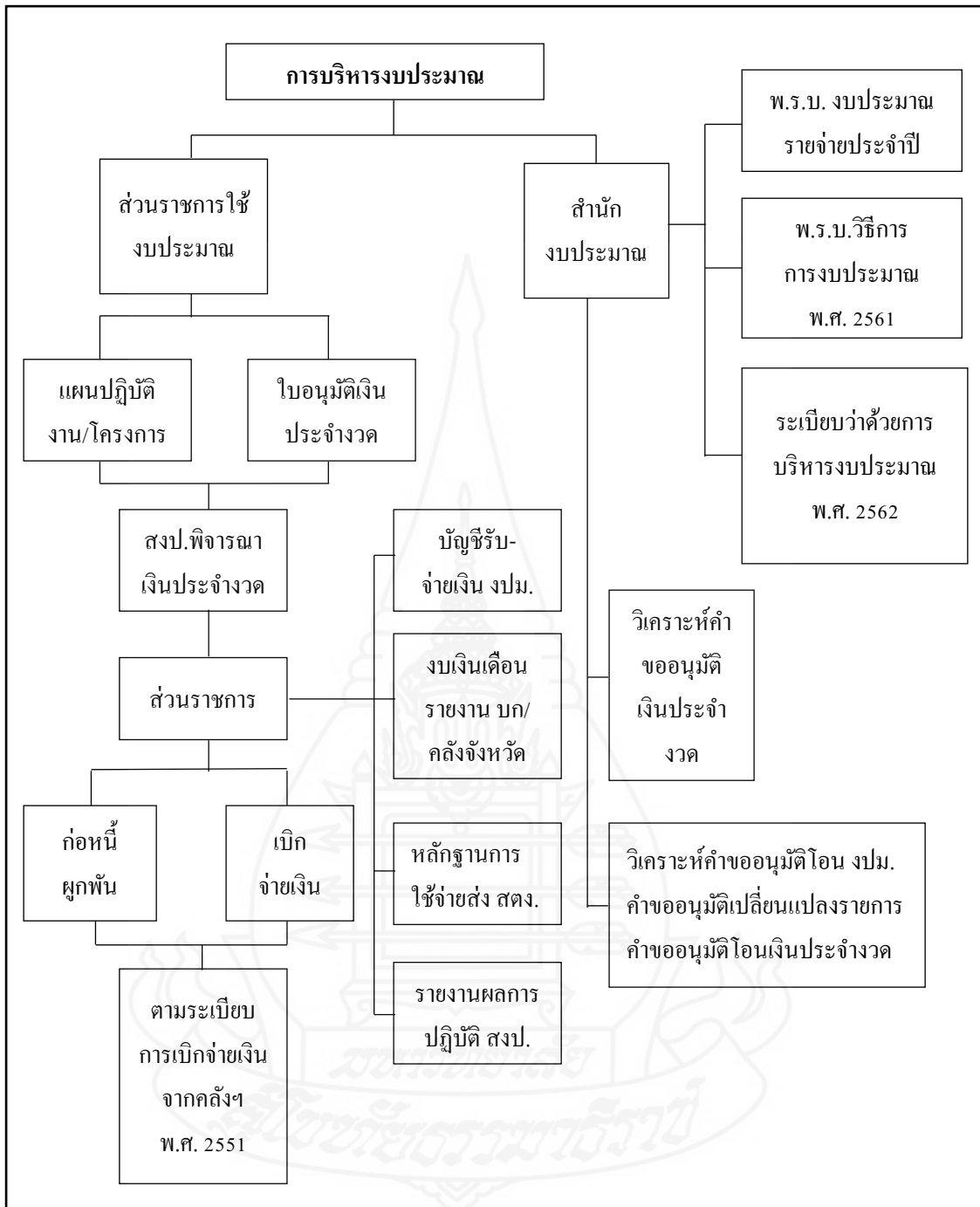
ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นใช้หลักการบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจลงสู่หน่วยนโยบายและหน่วยปฏิบัติการ โดยอาศัยกลไกการจัดการที่เรียกว่า “ระบบข้อตกลงภายในหน่วยงาน” (Internal contractual management) ซึ่งต่างจากการบริหารจัดการในระบบ “ควบคุมปัจจัยการผลิตแบบรวมศูนย์” ที่ใช้กันมาแต่เดิม

สำหรับการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการ ในระบบงบประมาณแบบใหม่ เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านรัฐสภาแล้ว หน่วยนโยบายจะจัดทำ

ข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณประจำปีกับหน่วยปฏิบัติการ และจัดสรรเงินงบประมาณเป็นก้อน (Block-budget) ให้แก่หน่วยปฏิบัติการตามข้อตกลง หน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดและควบคุมรายการใช้จ่ายและต้นทุนการจัดผลิตส่งมอบบริการของตนเอง ต้องบริหารสภาพคล่องทางการเงินของตนเองในบางส่วน และต้องเชื่อมกับระบบการเงินของกรมบัญชีกลางในบางส่วน เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งเสถียรภาพความมั่นคง และความยั่งยืนทางการคลังของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำหน้าที่ผลิต-ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนพลเมืองให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบใหม่จึงทำหน้าที่เป็น “ผู้จัดการ” ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

กระบวนการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการเริ่มต้นหลักจากการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณระหว่างหน่วยนโยบายและหน่วยปฏิบัติ เมื่อหน่วยปฏิบัติได้รับทราบเป้าหมายผลผลิตและวงเงินที่ได้รับจัดสรรแล้ว ก็จะจัดทำแผนบริหารงบประมาณของตนเองขึ้น เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนบริหารงบประมาณแล้ว ก็จะทำความเข้าใจกับกรมบัญชีกลางเกี่ยวกับแผนการบริหารการเงินของหน่วยงาน จากนั้น ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติจึงจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง จัดผลิตส่งมอบบริการ เบิกจ่ายเงิน และควบคุมต้นทุน ผลผลิต และประสิทธิภาพการจัดการ ให้เป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยนโยบายและหน่วยบริหารงานคลังส่วนกลาง

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2548, หน้า 172) กล่าวว่าถึงขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ที่สำคัญ เกี่ยวข้อง 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ใช้งบประมาณ 2) ขั้นตอนของสำนักงบประมาณ



ภาพที่ 2.2 แผนผังกระบวนการบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

ที่มา ผู้ศึกษา 2564

ศิริพงษ์ อัญญาตา (2548, หน้า 8) ได้อธิบายหลักการสำคัญของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ที่แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ เหตุความจำเป็น และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงบประมาณรายจ่าย ดังนี้

1) กำหนดให้ระเบียบมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2) กำหนดวิธีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม รวมถึงการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายได้อย่างรวดเร็วให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

3) กำหนดมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการบริหารงบประมาณรายจ่ายได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง

4) กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจบริหารงบประมาณรายจ่ายให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามแผนงบประมาณ และแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการที่กำหนดไว้

5) กำหนดให้มีเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ ดังนี้

5.1) การจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

5.2) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

5.3) การรายงานผล

5.4) การจัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

5.5) กำหนดให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาล

คือ ให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบ และเปิดเผยต่อสาธารณะได้

ตารางที่ 2.1 ตารางขั้นตอนการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

รายการ (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	ปี พ.ศ. 2563	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564			
	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.
1.เตรียมความพร้อมในการ ใช้จ่ายงบประมาณ (สรก., รศก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระที่ 1				
2.เตรียมการวางแผนการ ปฏิบัติงาน (สรก.,รศก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระที่ 1				
3.จัดทำและส่งแผนปฏิบัติ งานและแผนการใช้จ่าย งบประมาณ (สรก.,รศก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระที่ 3 และจัดส่ง 15 ก.ย.				
4.เริ่มต้นดำเนินการจัดซื้อ จัดสร้าง (สรก.,รศก.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระที่ 3	ลงนามใน สัญญาเมื่อ ได้รับจัดสรร งบประมาณ			
5.การจัดสรรงบประมาณ สำหรับส่วนราชการ (สงป.)		เมื่อ พ.ร.บ. มีผลบังคับ ใช้เต็มตาม จำนวนที่ รัฐสภา อนุมัติ			
6.ปรับปรุงแผนฯ และ โอน เปลี่ยนแปลงฯ (สรก.,รศก. ร่วมกับ สงป.)		เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น
7.การจัดสรรงบประมาณ ตามสิทธิ (สงป.,บก.)		จัดสรรให้ กรมบัญชี กลาง			

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

รายการ (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	ปี พ.ศ. 2563	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564			
	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.
8.การจัดสรรงบกลาง รายการอื่นๆ (สรก.,รศก. ร่วมกับ สงป.)		เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร
9.การรายงานผลการ ปฏิบัติงานและการใช้จ่ายฯ (สรก.,รศก.)			เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน	เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน	เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน
10.รายงานประจำปี (สรก., รศก.)					เมื่อสิ้นปี งบประมาณ ภายใน 60 วัน

จัดทำและรับส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ/การ โอนและจัดสรรงบกลางด้วยหนังสือและ GFMIS
หมายเหตุ: สรก : ส่วนราชการ, รศก.: รัฐวิสาหกิจ, สงป.: สำนักงานประมาณ, บก : กรมบัญชีกลาง
ที่มา ผู้ศึกษา 2564

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณรูปแบบใหม่ของระบบงบประมาณ “มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์” ยึดหลักการ การจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า โดยมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้

1.8 การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS

จากการที่รัฐบาลได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 กระทรวงการคลังได้ทำการปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ต่อมา มีการปรับปรุงขึ้นใหม่ในปี พ.ศ. 2551 เพื่อให้ผู้บริหารระดับกรม กระทรวง รวมถึงรัฐบาลสามารถเรียกดูข้อมูลการเงินการคลังหลายมิติ และ

รวดเร็วทันเหตุการณ์ กระทรวงการคลัง ได้ออก “ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551”

1.8.1 วัตถุประสงค์การบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

(1) ให้ทุกส่วนราชการมีระบบบริหารงานด้านการงบประมาณ บัญชี การเงิน การคลัง การจ่าย การบริหารต้นทุน การจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบเดียวกัน

(2) ลดขั้นตอนและภาระในการจัดทำเอกสารและการรายงานให้ส่วนราชการส่วนกลางเนื่องจากสามารถเรียกดูรายงานได้จากฐานข้อมูลเดียวกัน

(3) จัดทำระบบบัญชีและรายงานการเงินแบบเกณฑ์คงค้าง โดยเฉพาะการจัดทำบัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีและการบริหารเงินสด รวมถึงเร่งรัดระยะเวลาการปิดบัญชีประจำวัน ประจำเดือน และประจำปี

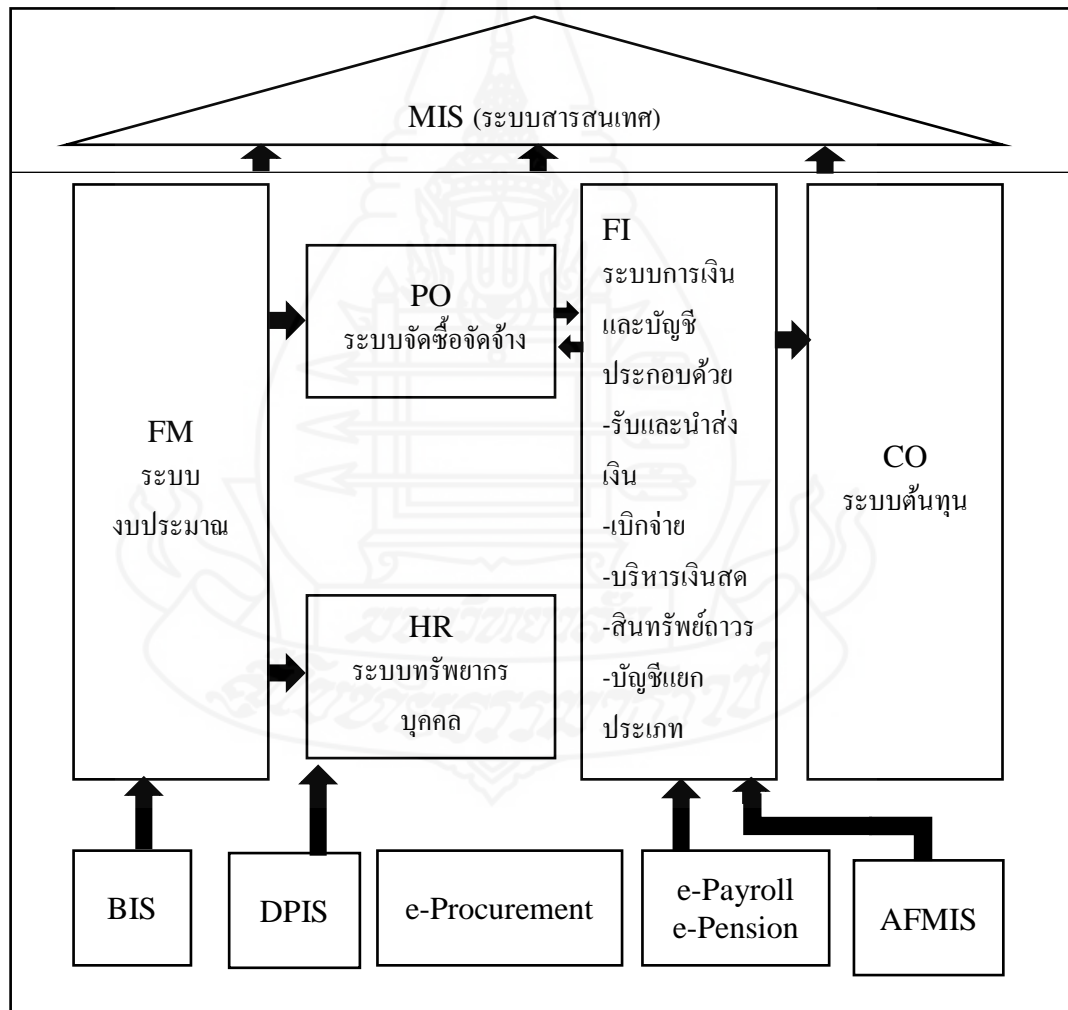
(4) มีระบบฐานข้อมูลบริหารกลาง ด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง ที่ถูกต้องครบถ้วนแบบ Online Real Time สามารถใช้ข้อมูลเดียวกันเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ทั้งระดับประเทศ กระทรวง กรม จังหวัด และพื้นที่ เพื่อบริหารและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตามยุทธศาสตร์ พันธกิจและเป้าหมายที่มีต่อประชาชนพร้อมกัน

(5) การปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว โปร่งใส เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐมีผลทำให้การปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังมีขั้นตอนแตกต่างไปจากเดิมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนด 5 กระบวนการหลัก คือ ระบบบริหารงบประมาณ จัดซื้อจัดจ้าง การเงินและบัญชี บัญชีต้นทุน และบริหารบุคคล

1.8.2 การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS

ภavana สุขเกษม (2554) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือ ระบบ GFMIS เป็นการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชีการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากรให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกับ นโยบายปฏิรูประบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งหวังให้เกิดการใช้ ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสถานะภาพการคลังภาครัฐที่ถูกต้องรวดเร็วสามารถ ตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ

ปัจจุบันกรมบัญชีกลาง ให้ส่วนราชการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาดำเนินการระบบ GFMS ที่ให้ส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานประกอบด้วยระบบต่างๆ ซึ่งข้อมูลที่ถูกบันทึกในระบบต่างๆ จะถูกเชื่อมโยงไปยังระบบที่เกี่ยวข้องสุดท้าย คือ ระบบงานบัญชีแยกประเภททั่วไป (General Ledger : GL) ที่เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ทางการเงิน การบันทึกบัญชี และสามารถสรุปผลออกมาเป็นรายงานการเงินให้ส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เป็นไป ด้วย ความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชี ด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบ GFMS ได้อย่างถูกต้อง



ภาพที่ 2.3 ภาพรวมกระบวนการงานในระบบ GFMS ปรากฏดังรูปภาพต่อไปนี้
ที่มา กรมบัญชีกลาง

สรุปได้ว่า การเบิกจ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐบาลจะดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบ GFMS ก็ต่อเมื่อมีรายการที่จะต้องจ่ายจริงเกิดขึ้น ได้แก่ การเบิกจ่ายเงินงบบุคลากร เช่น หอมวดเงินเดือน หอมวดค่าจ้างชั่วคราว งบดำเนินงาน เช่น หอมวดค่าตอบแทน วัสดุ และวัสดุ งบลงทุน เช่น หอมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง หอมวดค่าสาธารณูปโภค งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น เพื่อชำระหนี้ต่าง ๆ เมื่อมีการทำรายการขอเบิกเงินเพื่อจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิได้รับเงินแล้ว หน่วยงานผู้เบิกต้องบันทึกรายการขอจ่ายเงินในระบบ GFMS ทุกครั้ง โดยใช้แบบ ขจ05 เพื่อบันทึกรายการขอจ่ายชำระหนี้ เมื่อบันทึกรายการขอจ่ายเงิน รายการดังกล่าวจะบันทึกบัญชีโดยอัตโนมัติทั้งระบบบัญชีในหมวดสินทรัพย์หมวดหนี้สิน หมวดส่วนทุน หมวดรายได้และหมวดค่าใช้จ่ายและทุก ๆ สิ้นเดือนสามารถเรียกรายงานจากระบบ GFMS ได้

2. แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 กำหนดให้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงานรัฐมนตรี
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- (4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (5) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติการ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้มีส่วนราชการดังต่อไปนี้¹

- (1) สำนักอำนวยการ
- (2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

¹ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 100 ก หน้า 9-10 วันที่ 28 ตุลาคม 2548

- (3) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
- (4) สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน
- (5) สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- (6) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (7) สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล
- (8) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
- (9) สำนักนิติการ
- (10) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (11) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- (12) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร²
- (13) กลุ่มตรวจสอบภายใน³

2.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ แผนงบประมาณ และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง รวมทั้งจัดทำนโยบาย แผนปฏิบัติราชการ และงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ วิจัยจัดทำสถิติ ประมวลผลข้อมูลดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาและประสานงานตามนโยบายพิเศษ นโยบายเร่งด่วน งานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาและให้คำปรึกษา แนะนำวิชาการด้านการจัดการศึกษา การวางแผนงบประมาณ การติดตามประเมินผลการรายงานผลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวงและในสำนักงานปลัดกระทรวงให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564)

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 ข้อ 4 (8) กำหนดให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้⁴

² ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนที่ 13 ก หน้า 16-17 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2556

³ เรื่องเดิม

⁴ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 100 ก หน้า 14 วันที่ 28 ตุลาคม 2548

(ก) จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการของกระทรวง รวมทั้งจัดทำนโยบาย แผนปฏิบัติการของกระทรวง รวมทั้งจัดทำนโยบาย แผนปฏิบัติการ และงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและจัดทำสถิติ ประมวลผลข้อมูล คำนึงด้านการบริหารจัดการศึกษา

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับความร่วมมือด้านเงินกู้ยืมต่างประเทศ

(ง) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และประสานงานตามนโยบายพิเศษ นโยบายเร่งด่วน งานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

(จ) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และให้คำปรึกษา แนะนำวิชาการด้านการจัดการศึกษา การวางแผน การงบประมาณ และการติดตามประเมินผล การรายงานผลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวง และในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร) ดังนี้ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564)

วิสัยทัศน์ เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแบบร่วมมือและบูรณาการ

พันธกิจ

1. จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณ แบบร่วมมือและบูรณาการ
2. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษา
3. พัฒนางานวิจัย บริหารงานวิจัย และจัดทำดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษา
4. พัฒนาการบริหารจัดการ

เป้าหมาย

1. มีการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณ ผู้การปฏิบัติแบบร่วมมือและบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ
2. มีรายงานผลการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ
3. มีงานวิจัย บริหารงานวิจัย และจัดทำดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
4. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนานโยบาย จัดทำยุทธศาสตร์ แผน และการจัดการงบประมาณ
2. ส่งเสริม สนับสนุน เร่งรัด การติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน งานวิจัย และดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษา
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนานโยบาย จัดทำยุทธศาสตร์ แผน และการจัดการงบประมาณ

1. พัฒนานโยบาย จัดทำยุทธศาสตร์ แผน และการจัดการงบประมาณ ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือและบูรณาการ
2. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุน เร่งรัดการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษา

1. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการติดตาม และการประเมินผล
2. เร่งรัดการรายงานผลการติดตาม และการประเมินผล

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุน งานวิจัย และดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษา

1. ส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินงานวิจัยและดัชนีด้านการบริหารจัดการศึกษา
2. เร่งรัดการรายงานแผนและผลการใช้จ่าย โครงการวิจัย

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

1. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และเครือข่ายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านนโยบายและยุทธศาสตร์
3. พัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อการบริหารจัดการ

ค่านิยมองค์กร SMART มีดังนี้

S = Specialization หมายถึง การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่เป็นความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ตรงกับลักษณะของงานมากเป็นพิเศษพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

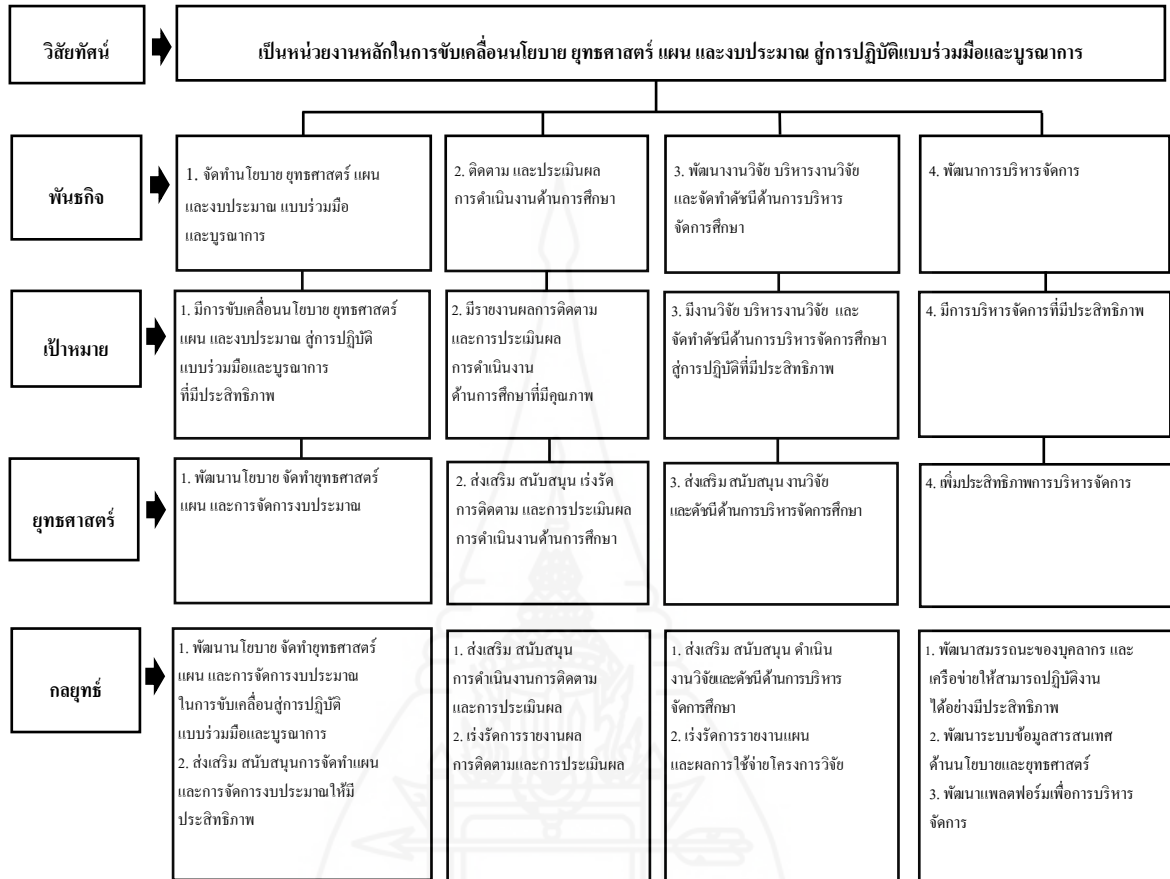
M = Morality หมายถึง การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เสมอภาค เป็นกลาง ไม่มีอคติและเลือกปฏิบัติ

A = Accountability หมายถึง การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ เสียสละ มุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ

R= Relationship หมายถึง การมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานรวมทั้งมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

T= Team and Technology หมายถึง การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคน การสร้างทีมงานอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความเป็นเลิศของผลงาน รวมถึงมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ผังความเชื่อมโยงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2564 ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



ภาพที่ 2.4 ผังความเชื่อมโยงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2564 ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ที่มา (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564)

2.2 โครงสร้างของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับโครงสร้างที่ได้รับความเห็นชอบจากรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (นายอำนาจ วิชาญวดี) และมีการดำเนินงานตามระบบ

บริหารจัดการภายในองค์กรเป็นการชั่วคราว เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่เกิดผลเสียหายต่อองค์กร โดยได้จำแนกกลุ่มงานออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้⁵

- (1) กลุ่มพัฒนานโยบาย
- (2) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- (3) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กระทรวงศึกษาธิการ
- (4) กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- (5) กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ
- (6) กลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา
- (7) กลุ่มติดตาม ประเมินผลและรายงาน
- (8) กลุ่มบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มพัฒนานโยบาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำนโยบายและปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้แล้วเสร็จตามกำหนดและมีคุณภาพ โดยการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นกรอบทิศทางและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด ตลอดจนพัฒนารูปแบบ วิธีการ ผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ

(3) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวางแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนในภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรหลัก ตลอดจนพัฒนารูปแบบ วิธีการ ผลักดันให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

(4) กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวิเคราะห์งบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการทบทวนและวางแผนงบประมาณ การจัดทำ สนับสนุนข้อมูลในกระบวนการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสามารถบริหารงานของหน่วยงาน และนำไปสู่การปฏิบัติ

⁵ คำสั่งสำนักนโยบายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 22/2563 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2563

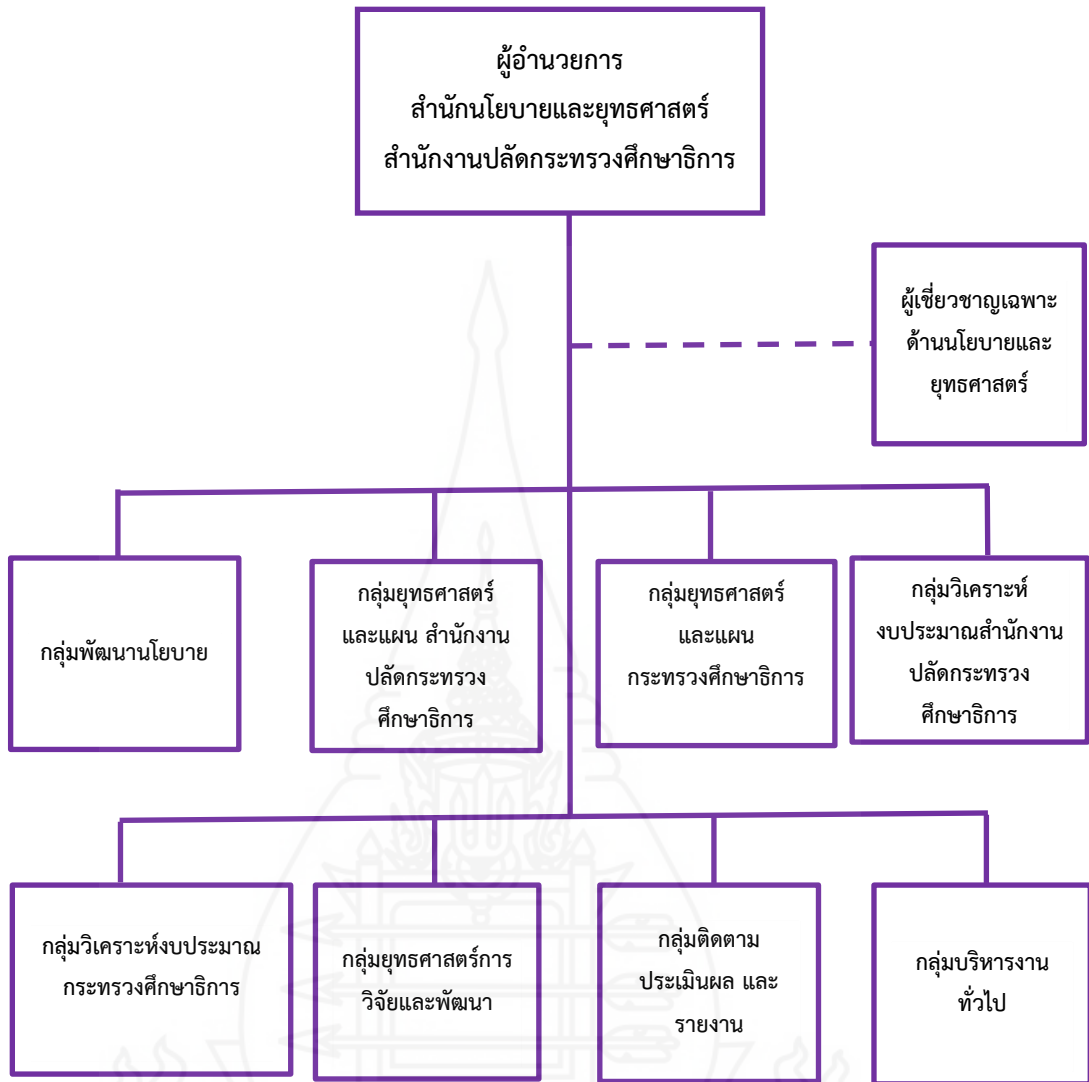
(5) กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวิเคราะห์งบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการทบทวนและวางแผนงบประมาณ การจัดทำ สนับสนุนข้อมูลในกระบวนการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเสนอรัฐมนตรีพิจารณาสั่งการ และหน่วยงานในสังกัดสามารถบริหารงานของหน่วยงานและนำไปสู่การปฏิบัติ

(6) กลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำดัชนี เพื่อพัฒนางานวิจัยและพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(7) กลุ่มติดตาม ประเมินผลและรายงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(8) กลุ่มบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไป ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับงานรับ-ส่งหนังสือ งานบุคลากร การเงินและพัสดุ แผนปฏิบัติราชการประจำปี เอกสารวิชาการ และโสตทัศนูปกรณ์ รวมทั้งเป็นเลขานุการของผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

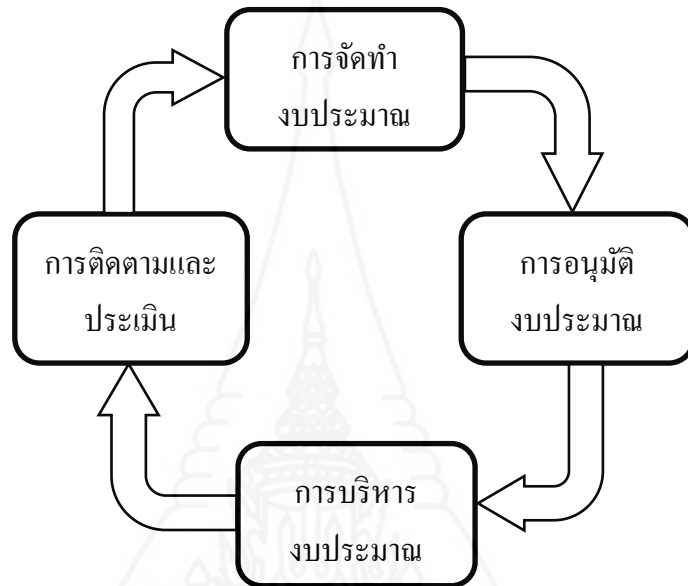




ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ที่มา (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564, หน้า 20)

2.3 กระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วงจรงบประมาณ (Budgeting Cycle) หรือ กระบวนการงบประมาณ (Budgeting Process) ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แผนภาพกระบวนการงบประมาณ

ที่มา (ผู้ศึกษา, 2564)

2.3.1 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation)

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะหน่วยงานระดับกองในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักในการนำยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการกระทรวง มาถ่ายทอดและกำหนดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต กิจกรรม และวงเงินค่าของงบประมาณ ร่วมกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดทำเป็นแผนค่าของงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ซึ่งจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลที่กำหนด ดังนี้

ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และนโยบายสำคัญของรัฐบาล รวมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและภารกิจของหน่วยรับงบประมาณ ความต้องการในพื้นที่และแผนพัฒนาพื้นที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานงบประมาณ , 2563, หน้า 3)

หลังจากที่หน่วยงานกลาง คือ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบาย และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าวพร้อมปฏิทินงบประมาณ แบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำคำของบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำคำของบประมาณประจำปี

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เพื่อให้องค์กรหลัก หน่วยงาน ในกำกับ และองค์กรมหาชน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจัดทำแผนคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ รวมทั้งให้จัดส่งคำของบประมาณผ่านสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบวงเงินคำของบประมาณในภาพรวมกระทรวงศึกษาธิการจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ก่อนจัดส่งคำของบประมาณผ่านระบบ e-Budgeting ไปยังสำนักงานงบประมาณต่อไป

2.3.2 ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)

เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาวงเงินคำของของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็น ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร หลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร

กระบวนการอนุมัติงบประมาณจะเริ่มขึ้นหลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณผ่านการพิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงานงบประมาณจะเตรียมเอกสารงบประมาณเพื่อให้นายกรัฐมนตรีเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาซึ่ง

ปัจจุบันการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วย 3 วาระ ดังนี้ (สำนักงบประมาณ , 2563, หน้า 6)

วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ว่าสมควรจะลงมติรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พร้อมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

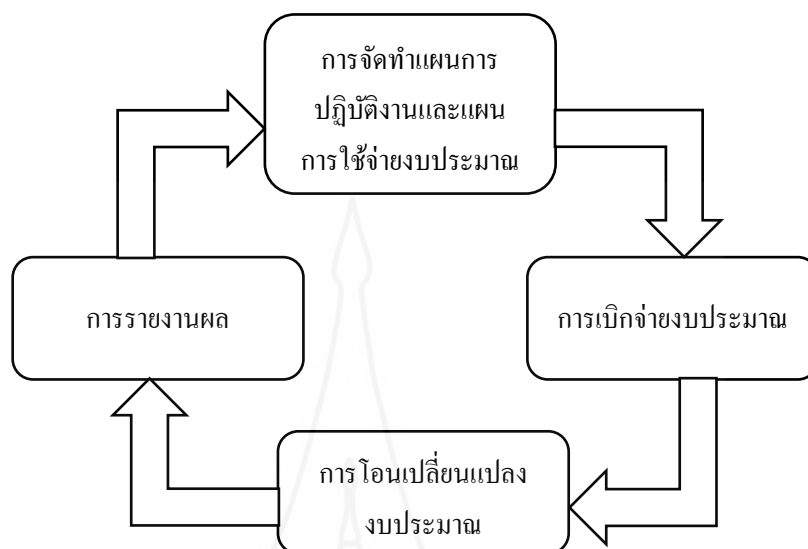
วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาในรายละเอียดแห่งร่างพระราชบัญญัติฯ โดยคณะกรรมการ และการพิจารณาเต็มสภาเรียงตามมาตรา สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พร้อมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

วาระที่ 3 เป็นการพิจารณานุมัติ โดยประธานสภาผู้แทนราษฎร จะเป็นผู้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับการเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎร และการพิจารณาของวุฒิสภาแล้ว ต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

2.3.3 ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศบังคับใช้เป็นกฎหมายแล้ว กระบวนการบริหารงบประมาณก็จะเริ่มขึ้น โดยนับวันที่ 1 ตุลาคม ไปจนถึง 30 กันยายน ของปีถัดไปเป็นหนึ่งปีงบประมาณ ซึ่งส่วนราชการหรือหน่วยรับงบประมาณจะต้องใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประสิทธิภาพตามนโยบายรัฐบาล หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
4. การรายงานผล



ภาพที่ 2.6 แผนภาพขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

ที่มา ผู้ศึกษา, 2564

ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ สำนักงบประมาณแจ้งเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารงบประมาณภายหลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ได้ประกาศใช้แล้ว ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องจัดทำแผนงบประมาณไปสู่การปฏิบัติการและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อใช้เป็นคู่มือการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงานและเป็นคู่มือในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่ส่วนราชการได้รับจัดสรรงบประมาณ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564)

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะแจ้งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้รวบรวมแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบและจัดส่งให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบ เมื่อสำนักงบประมาณเห็นชอบตามแผนการ

ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแล้ว จะมีการโอนจัดสรรเงินตามแผนดังกล่าวด้วยการ ออกใบจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้หน่วยรับงบประมาณ เพื่อนำไปประกอบการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยมีหน่วยงานคลังของหน่วยงานรับงบประมาณที่รับผิดชอบงานบริหารงบประมาณ ทำหน้าที่เบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ บันทึกบัญชีการรับ-จ่ายเงิน และการอนุมัติเงินประจำงวด

2.3.4 ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)

การติดตามประเมินผลงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนการควบคุมติดตามการ ปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการที่ปรากฏใน พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา (สำนักงานงบประมาณ, 2564, หน้า 7)

การติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ของ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ได้กำหนดการดำเนินการไว้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามและรายงาน เป็นการติดตามและรายงานผล ความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงาน/ผลสัมฤทธิ์ของแผน/งาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ ซึ่งกำหนดให้มีการรายงาน 3 รูปแบบ ได้แก่ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2564)

1. การรายงานตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยใช้แบบ รายงาน สงป.301, สงป.302 เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการใช้จ่าย งบประมาณตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของสำนักนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. การรายงานตามแบบรายงานผลการดำเนินงานของสำนักนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประจำปี (รายไตรมาส) เป็นการรายงานผล ความก้าวหน้า/ผลการดำเนินงาน/ผลสัมฤทธิ์ของแผน/งาน/โครงการที่กำหนดไว้ภายใต้แผนปฏิบัติ ราชการประจำปีงบประมาณ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พร้อมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ การรายงานในข้อ 1. และข้อ 2. กำหนดให้รายงานเป็นรายไตรมาส รวม 4 ไตรมาส/ปี และให้มีการรายงานตามกำหนด ระยะเวลา ดังนี้

ไตรมาสที่ 1 ผลการดำเนินงานเดือนตุลาคม – ธันวาคม ของปีงบประมาณ
รายงานภายในวันที่ 15 มกราคม ของปีงบประมาณ

ไตรมาสที่ 2 ผลการดำเนินงานเดือนมกราคม – มีนาคม ของปีงบประมาณ
รายงานภายในวันที่ 15 เมษายน ของปีงบประมาณ

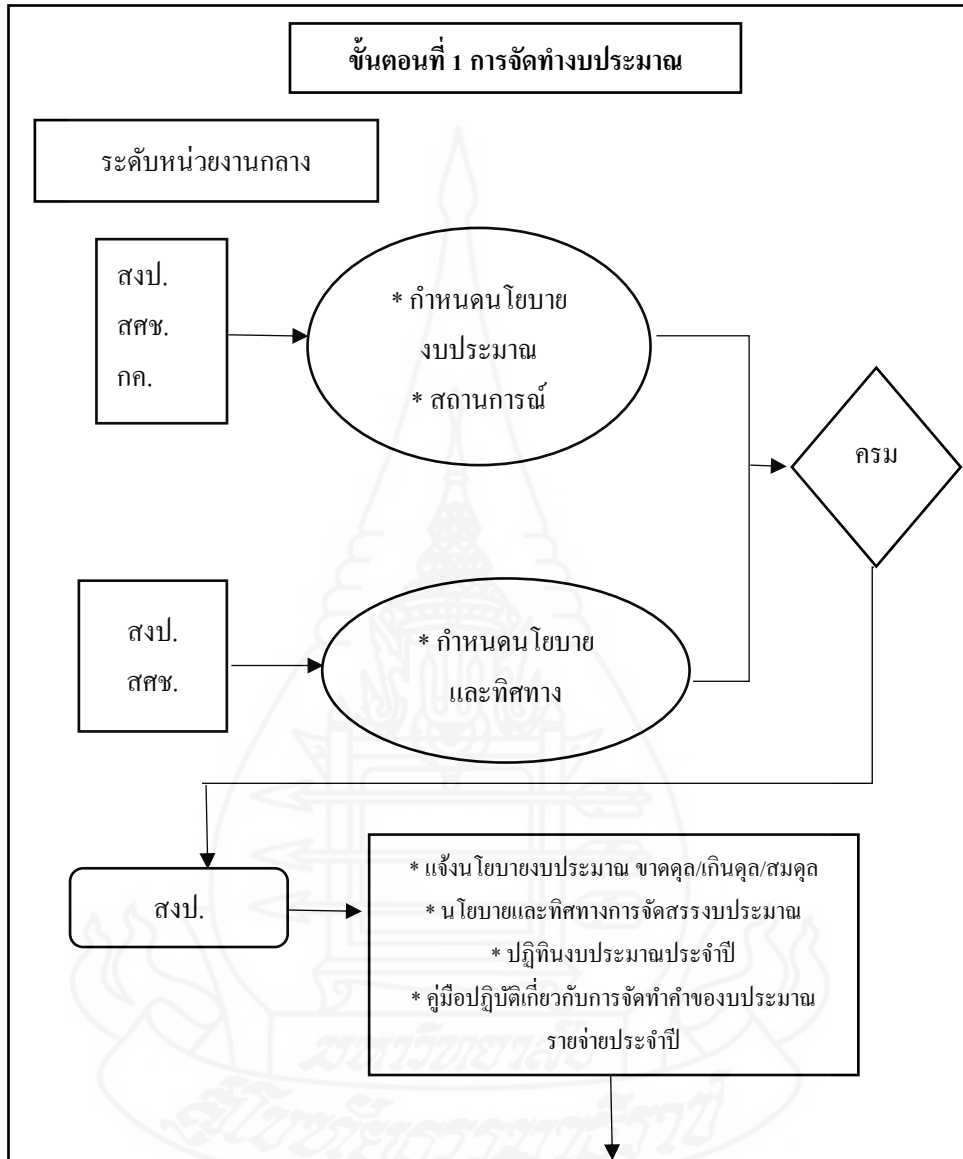
ไตรมาสที่ 3 ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน – มิถุนายน ของปีงบประมาณ
รายงานภายในวันที่ 15 กรกฎาคม ของปีงบประมาณ

ไตรมาสที่ 4 ผลการดำเนินงานเดือนกรกฎาคม – กันยายน ของ
ปีงบประมาณ รายงานภายในวันที่ 15 ตุลาคม ของปีงบประมาณ

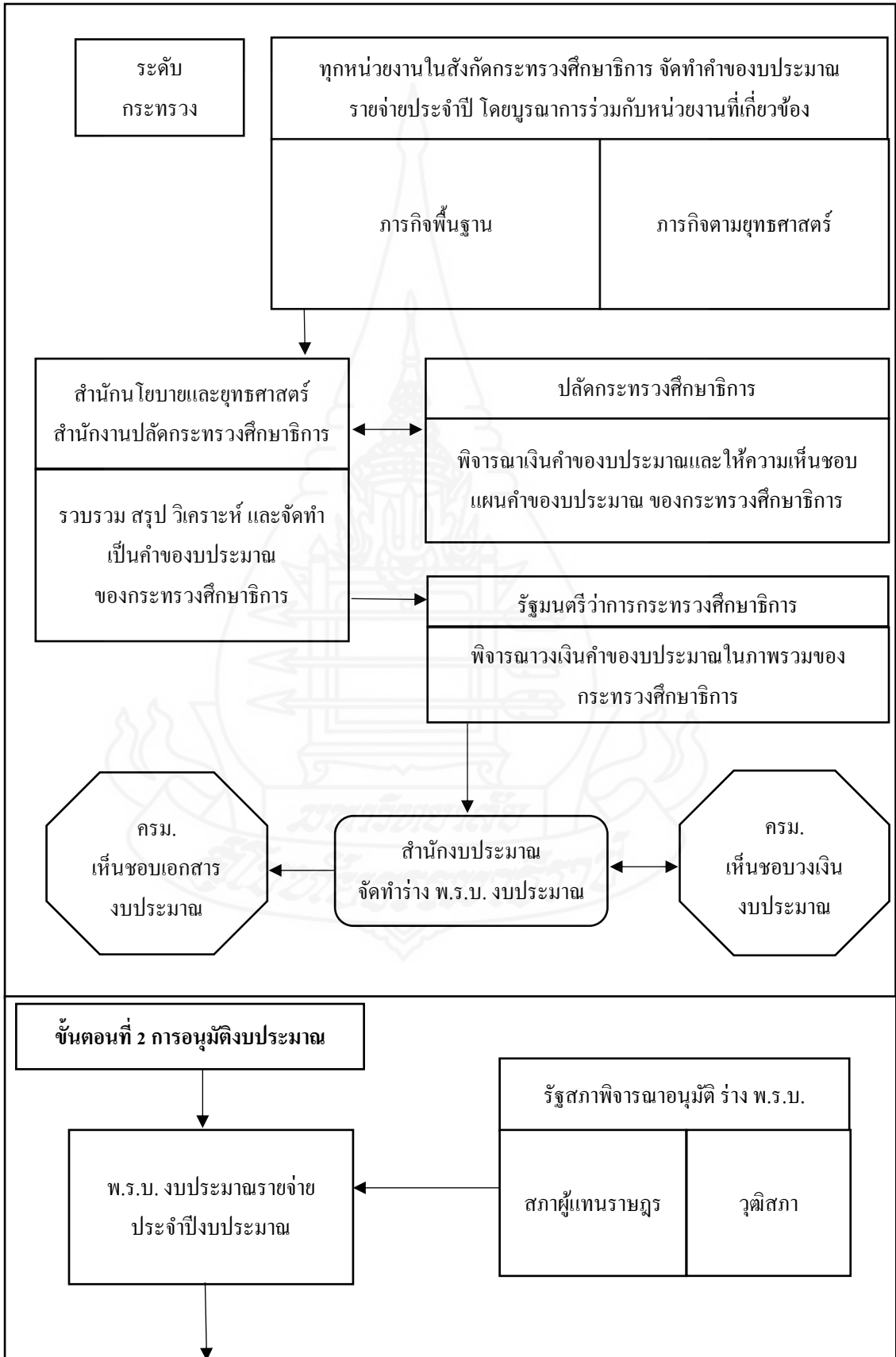
3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อสิ้นสุด
แผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการจัดทำรายงานประจำปีของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

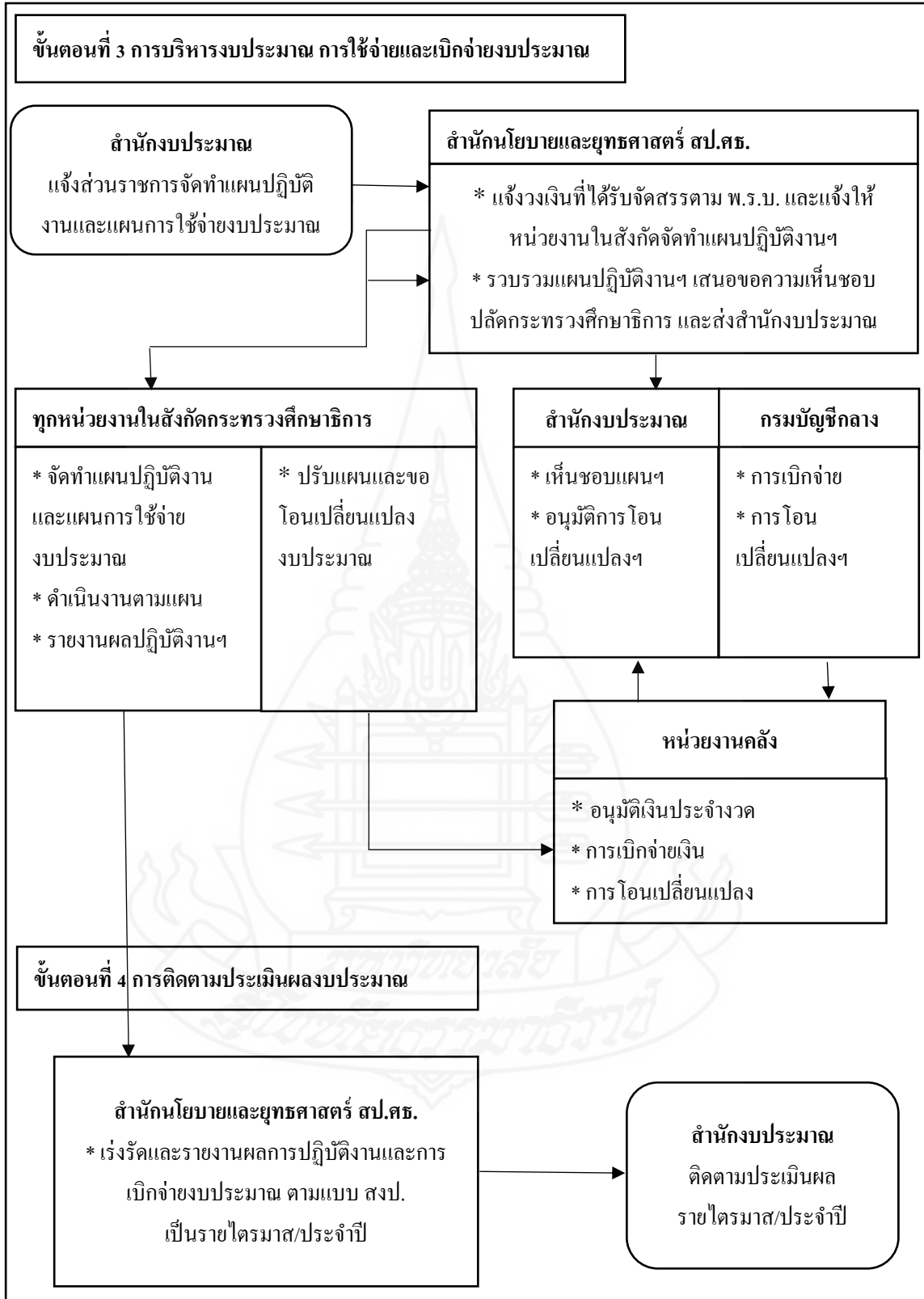
ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ
รายไตรมาส 4 ไตรมาส โดยหน่วยงานหลัก คือ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ให้การแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดติดตามการใช้จ่าย
งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของกระทรวงศึกษาธิการโดยมีรองปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ เป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ เป็นเลขานุการคณะกรรมการมีหน้าที่เร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย
ประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ โดย
กำหนดให้มีเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของรัฐบาล และอื่น ๆ ที่
เกี่ยวข้อง รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของ
กระทรวงศึกษาธิการ ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ โดยกำหนดให้มีเป้าหมายการใช้
จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของรัฐบาล และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นรายไตรมาส
เสนอผู้บริหาร เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของ
กระทรวงศึกษาธิการต่อไป⁶ รวมทั้งสรุปผลรายงานการใช้จ่ายจำแนกตามผลผลิต และกิจกรรม
เสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจัดส่งผลการปฏิบัติงานและผลการเบิกจ่ายงบประมาณต่อ
สำนักงบประมาณเป็นรายไตรมาสและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รายละเอียดปรากฏตามรูปภาพ ดังนี้

⁶ คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สป. 987/2563 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2563



ที่มา (ชูดวง, 2553, หน้า 38)





3. กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.1 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลบางส่วนของกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่มีความเกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาค้นคว้า โดยกฎหมายดังกล่าวมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณมีลักษณะที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณเป็นสำคัญ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณยิ่งขึ้น โดยมีสาระสำคัญแบ่งออกเป็น 8 หมวด ดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป

หมวด 2 ลักษณะของงบประมาณ

หมวด 3 หน้าที่และอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

หมวด 4 การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การขอตั้งงบประมาณรายจ่าย

ส่วนที่ 2 งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ

หมวด 5 การบริหารงบประมาณรายจ่าย

หมวด 6 การควบคุมงบประมาณ

หมวด 7 การประเมินผลและการรายงาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การประเมินผล

ส่วนที่ 2 การรายงาน

หมวด 8 ความรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณเป็นสำคัญ

3.2 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลบางส่วนของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. 2561 ที่มีความเกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาค้นคว้า ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ ซึ่งกฎหมาย

ดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการทางการคลังและงบประมาณของรัฐ การกำหนดวินัยทางการคลังด้านรายได้และรายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินของรัฐและเงินคงคลังและการบริหารหนี้สาธารณะ ซึ่งมีสาระสำคัญ 5 หมวด ดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป

หมวด 2 นโยบายการเงินการคลัง

หมวด 3 วินัยการเงินการคลัง

หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ

หมวด 5 การตรวจเงินแผ่นดิน

สรุปได้ว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการตามแนวทางการคลังและงบประมาณของรัฐ และการบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืน

3.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลบางส่วนของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มีความเกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาค้นคว้า ตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มาตรา 7 ให้ส่วนราชการ ทบทวนภารกิจว่าภารกิจใดที่มีความจำเป็น หรือสมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการหรือไม่ โดยให้คำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยให้ส่วนราชการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปีของสำนักงบประมาณ และเมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วเสร็จ ให้นำเข้าระบบ eMENSOCR ตามมติคณะรัฐมนตรี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้า โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดของภารกิจ โดยมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้หน่วยงานต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2564) นโยบายคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง และกลไกในการผลักดันการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน และเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลบางส่วนของระเบียบสำนักงบประมาณว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562 ที่มีความเกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาค้นคว้า โดยเป็นระเบียบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณ ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

หมวด 2 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ข้อ 8 หน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย และเพื่อใช้ในการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยรับงบประมาณ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น

หมวด 4 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ข้อ 22 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้วย เป็นต้น

หมวด 6 การประเมินผลและการรายงาน ข้อ 34 เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด โดยให้จัดทำรายงาน

ดังนี้ (1) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาส ภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส (2) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศโดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดส่งให้สำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (3) รายงานการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

3.5 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลบางส่วนของระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562 ที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า โดยระเบียบดังกล่าวมีการปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551 ให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) ตลอดจนเพื่อรองรับการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMIS) เป็น New GFMIS Thai ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการใช้งานในระบบ การเบิกเงิน การจ่ายเงินของส่วนราชการ การเบิกจ่ายเงินข้ามของส่วนราชการ การรับเงินของส่วนราชการ การเก็บรักษาเงินของส่วนราชการ การนำเงินส่งคลังและฝากคลัง การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี และการควบคุมและตรวจสอบของหน่วยงานผู้เบิกที่เป็นส่วนราชการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และแนวทางปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562

เพื่อให้สอดคล้องและรองรับการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรวุฒิ ตั้งดี (2558) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูการเงิน โดยรวมมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติสูงสุดในด้านการเน้นหลักธรรมาภิบาล รองลงมา คือ ด้าน การมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ส่วนการปฏิบัติที่ต่ำสุด คือ ด้านการประมาณงานงบประ มาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (2) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูการเงิน โดยรวมอยู่ใน ระดับน้อย โดยมีปัญหาสูงสุดในด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณกับด้านการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง ส่วนปัญหาที่ต่ำสุด คือ ด้านการเน้นหลักธรรมาภิบาล (3) สภาพการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูการเงิน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาด้านด้านพบว่า แตกต่างกันในด้านการเน้นหลักธรรมาภิบาลอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (4) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ตามความคิด เป็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูการเงิน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ณัฐพงศ์ รัตนรังษี (2559) งานนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและ แนวทางการ พัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัญหาในการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน คือ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความ ชำนาญโดยเฉพาะ ในด้านระเบียบกฎหมายทำให้การจัดซื้อจัดจ้าง ขาดความคล่องตัวกรณีเร่งด่วน ข้อมูลสารสนเทศ ไม่ครบถ้วน ไม่มีการสำรวจสินค้าคงคลังก่อน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

สินทรัพย์อยู่ในระดับน้อย ขาดการตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ และประเมินทางเลือกกิจกรรมที่ต่ำกว่า การดำเนินงานไม่มุ่งดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าประสงค์ และไม่ปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ (2) แนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ลด ชั่วโมงสอน มีเจ้าหน้าที่ทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ จัดเก็บข้อมูลการจัดซื้อในอดีต และแหล่งข้อมูล ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง จัดโครงสร้างการมอบงานในระบบให้มีความชัดเจน สำรองเงินงบประมาณ จัดทำแบบฟอร์มการดำเนินงานและแบบรายงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา อย่างกว้าง ๆ จัดทำคู่มือการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาคณาจารย์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจในการใช้สินทรัพย์ร่วมกันเจ้าหน้าที่ที่พัสดุควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม คณะกรรมการตรวจสอบภายในควรมีความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบทั้งทางด้านการเงินและการดำเนินงาน จัดทำปฏิทินและมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมและ ทบทวนภาระงานต่าง ๆ เป็นประจำและต่อเนื่อง

จตุพร ชูดวง (2553) การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ ราชด้ำน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผลอยู่ในระดับมาก (2) ข้าราชการที่มีเพศ วุฒิ การศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3 ประการ ได้แก่ ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควร กำหนดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้มีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานด้านการพัฒนาคณาจารย์

สุภาพร ศรีษะเนตร (2560) วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ทำการ วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษาระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน สถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

และ (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ได้แก่ (1) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (2) ด้านความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ (3) ด้านความรู้ของบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ตามลำดับ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมสามารถพยากรณ์ได้แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริตา ศุภการกำจร (2558) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อย (3) ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำเป็นคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน และ (4) แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เป็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

จิรศักดิ์ อธิยะ (2560) วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ได้จัดทำวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์การบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสี จังหวัดลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงบประมาณตามหลักการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสี จังหวัดลำพูน ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอสีจังหวัดลำพูน ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3) แนวทางการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสี จังหวัดลำพูน มีทิศทาง แนวทางการบริหารงบประมาณที่ถูกต้องและสนองความต้องการของประชาชน ควรนำนโยบายทุกระดับมาเป็นแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ การบริหารงบประมาณขององค์การ

บริหารส่วนตำบลให้ครอบคลุมภารกิจและอำนาจหน้าที่ โดยปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด การเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้และนำข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ชุบรี ม่วงกุ่ม (2558) วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ได้จัดทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากฎเก็ด” ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงาน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่แตกต่างกันตามตำแหน่ง (3) ปัญหาที่พบในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบภายในไม่มีอิสระ และขาดความต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแผนงาน โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การจัดทำตัวชี้วัด และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

วิไลพอน หล้าสุดทิลัก (2561) วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจําปาสัก สปป.ลาว ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจําปาสัก เห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยจําปาสัก พบว่า บุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยจําปาสัก ได้แก่ ให้ผู้บริหารกำหนด

นโยบาย แผนงาน โครงการที่สามารถปฏิบัติงานได้ให้ผู้บริหารสามารถกระจายงานให้เท่ากันทุกคน ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการจัดซื้อจัดจ้างได้ครอบคลุมทุกเรื่อง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงควรวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษา โดยมีการใช้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

วีรพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้จัดทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงบประมาณ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (3) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 ด้าน พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ ที่เชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ การจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน การประเมินแผนกลยุทธ์ และการรายงานการดำเนินโครงการ การจัดทำแผนระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้ โดยตรงทางด้านการเงิน การบัญชี และพัสดุ บันทึกระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน และทะเบียนคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา จัดอบรมและดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกันนโยบายของกระทรวงฯ ดำเนินการจัดเตรียมประมาณการการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสิ้นปีการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนระดมทรัพยากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว ควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจมาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบเข้าร่วมอบรม สัมมนา จัดทำเอกสารหลักฐานทางการบัญชีให้ สมบูรณ์ บันทึบบัญชีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการพัสดุมาปฏิบัติหน้าที่ จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินทุกประเภทให้ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

จิรพันธ์ สมน้อย (2559) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารการเงินและบัญชี มีสภาพการบริหารงบประมาณสูงสุดรองลงมาได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ ต่ำสุด ได้แก่ การตรวจสอบภายใน (2) แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารควรส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดทำ บัญชี การทำรายงานการเงินและงบการเงิน และศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม และสถานศึกษาจัดหาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมาย ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องศึกษาหาความรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 2) การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษาดำเนินการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินให้ถูกต้อง และจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามเกณฑ์ และความจำเป็นของแผนงาน 3) การบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ สถานศึกษาสรุปรายงานและเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโครงการต่อสาธารณชน และสถานศึกษาจัดการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ตัวแทนแต่ละฝ่ายได้สอบถามข้อมูลทางการเงิน 4) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบงานงบประมาณ และสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ระบบบัญชีและการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย ได้แก่ ผู้บริหารต้องตระหนักในการนิเทศ กำกับ ติดตามบุคลากร ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน และนำผลการประเมินจากปีที่ผ่านมา มาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป 6) การตรวจสอบภายใน ได้แก่ อนุมัติงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาตามแผนที่วางไว้ และสรุปและประเมินผลการใช้งบประมาณ ผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิผลคุ้มค่ากับงบประมาณ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานมากหรือน้อย

สงกาด บุตหนู และคณะ (2557) การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางด้านการงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัด

สระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับของปัญหา อุปสรรคด้านงบประมาณและการคลังของ อปท. ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงด้านควบคุมงบประมาณและด้านการจัดเก็บรายได้ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเกิดจากการควบคุมงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหา อุปสรรคในการบริหารด้านงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน เว้นแต่ปัจจัยด้านอายุและประเภทขององค์กรบริหารท้องถิ่นที่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดให้มีการตรวจสอบด้านงบประมาณและการคลังในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทราบข้อบกพร่อง ควรมีการติดตามและประเมินผลงานการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นต้องมีภาวะผู้นำและให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและสามารถลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

จารุวรรณ มาเต็ม (2561) วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและสร้างความตระหนัก ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

กมลวรรณ เขาว์ช่างเหล็ก (2561) รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 8 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยเทคนิคโพธาราม ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยเทคนิคโพธารามไปใช้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานในการบริหารงบประมาณ โดยตรงจำนวน 9 คนของวิทยาลัยเทคนิคโพธาราม พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่าแนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ แต่ผู้ปฏิบัติต้องได้รับการชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานการก่อน เนื่องจากวิทยาลัยไม่ได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการทางการเงิน 7 ประการมาก่อน และการบริหารจัดการและการควบคุมการใช้งบประมาณและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ควรปรับให้ตรงกับหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในระเบียบการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พ.ศ. 2552 เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง สับสนในภาระหน้าที่ของแต่ละงานอีกต่อไป ส่วนผลการนำไปใช้นั้น สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะแนวทางดังกล่าวได้รับการชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาเอกสาร ตำรา การปฏิบัติงานจริงของผู้เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ในฐานะผู้บริหารจัดการงบประมาณ ได้ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ได้แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยเทคนิคโพธาราม ที่มีประสิทธิภาพ แต่มีบางส่วนยังไม่ได้ดำเนินการ ผู้ศึกษาได้มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้นำสู่การปฏิบัติต่อไป

รินทน์วดี ยอดศรี (2561) การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์ การแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) ปัญหาในขั้นเตรียมการพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณ ขาดความรู้และความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานด้านงบประมาณของครุภัณฑ์การแพทย์ที่ชัดเจนและครบถ้วน ขึ้นระหว่างดำเนินการพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องระเบียบการบริหารงบประมาณ และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุภาครัฐที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ทำให้กระบวนการและขั้นตอนการทำงานเพิ่มมากขึ้น และต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของขั้นหลังดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินการด้านงบประมาณของคณะฯ ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณให้ทันภายในปีงบประมาณ (2) แนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ไข

ปัญหาเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดซื้อครุภัณฑ์การแพทย์ จำเป็นต้องรู้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีการทบทวนความรู้และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินการ ได้ดียิ่งขึ้น และใช้ความรู้เป็นอาวุธติดตัวให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ รวมทั้งต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน และเน้นการรายงานผล ซึ่งจะช่วยให้ทราบความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาระหว่างทางได้ทัน รวมทั้งการมีระบบการสื่อสารที่ดีและเข้าใจง่าย โดยมีการกำหนดปฏิทินการทำงานหรือแผนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน และตัวอย่างความสำเร็จในการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

วิไลภรณ์ เทพมนตรี (2560) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบระดับมากที่สุด คือ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน ตามลำดับ ผลการหาแนวทางบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย เสนอเป็นรายด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ควรมีการวางแผนงบประมาณ โดยการมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเพื่อสามารถทำงานแทนกันเมื่อมีการย้ายของบุคลากร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ จัดทำแผนงาน/โครงการ กิจกรรมรองรับตามแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการบริหารสินทรัพย์ จัดทำทะเบียนควบคุมครุภัณฑ์และมีการลงทะเบียนอย่างเป็นปัจจุบัน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ศึกษาเงื่อนไขของการใช้เงินแต่ละประเภทเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน กำหนดฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน

รัตติยา สัจจภิรมย์ (2561) งานวิจัยโครงการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วัชร สท่อนดี (2559) การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยความเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งกระบวนการเบิกจ่ายประกอบด้วย การจัดทำงบประมาณ การขออนุมัติเงินงวด การจัดหาพัสดุ การตรวจสอบและเบิกจ่ายเงิน รวมถึงผลสำเร็จขององค์การนั้น เป็นไปตามที่หลักเกณฑ์กำหนดไว้สำหรับปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านระบบปฏิบัติงาน ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ผลการทดสอบทางสถิติพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในเรื่องขั้นตอนการจัดทำ ข้อกำหนดของผู้อุปถัมภ์หรือ Term of Reference (TOR) มีผู้กำกับในรายละเอียดนั้น สำนักงานศึกษาต้องแต่งตั้งบุคลากรผู้จัดทำ ซึ่งเป็นผู้มีทักษะ ความรู้ความสามารถในงานด้านพัสดุ และในเรื่องกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เข้าช้อนั้น ต้องให้มีการใช้ความรู้และวิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการงาน (Re-engineering)

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีผู้ได้ศึกษาไว้มากมายหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เห็นว่าสภาพในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยสภาพแวดล้อม และ

ควรจะได้รับปรับปรุงพัฒนา หรือควรมีการศึกษาเพิ่มเติมให้เห็นข้อจำกัดที่ชัดเจนขึ้น เพื่อหา
แนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม
และมีประสิทธิภาพต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ เป็นการศึกษาโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจง มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุปผลและการจัดทำรายงานการศึกษา

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์จากราชการสำนัก นโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน

2. การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการสัมภาษณ์ข้าราชการของ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ รวมทั้งมีหน้าที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ งบประมาณ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทาง

ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณ และเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จำนวน 12 คน โดยกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A1
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A2
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A3
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A4
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A5
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A6
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A7
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A8
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A9
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A10
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A11
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กำหนดรหัสในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น A12

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นเวลา 3 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสำนัก) ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านนโยบาย และยุทธศาสตร์ หัวหน้างาน (ผู้อำนวยการกลุ่ม) และเจ้าหน้าที่ (ข้าราชการ) ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาเป็นผู้ที่เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องเตรียมความพร้อมให้กับตนเองโดยการศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระเบียบวิธีการวิจัย ร่วมกับการได้รับคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดหัวข้อคำถามอย่างกว้าง ๆ ล่วงหน้าก่อนทำการศึกษา เป็นลักษณะคำถามแบบเปิดที่ผู้ศึกษาต้องใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลระดับลึก การตั้งคำถามในการสัมภาษณ์เป็นหน้าที่ของผู้ศึกษาที่จะซักถามรายละเอียดจากผู้ให้สัมภาษณ์มีการกำหนดคำถาม มีประเด็นที่สำคัญ คือ ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สาเหตุของปัญหากระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาการ

บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ลักษณะของการสัมภาษณ์จะออกมาในลักษณะของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ในการสัมภาษณ์จะจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณทั้ง 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
4. การรายงานผล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อมูล และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ สำหรับใช้สัมภาษณ์ข้าราชการผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญด้านงบประมาณ ลักษณะคำถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็นคำถาม 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2) การเบิกจ่ายงบประมาณ
- 3) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 4) การรายงานผล

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ

4.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานบริหารงบประมาณ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 หลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน งบประมาณ

1.1.2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

1.1.3 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ในการศึกษาวิจัยโดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมานำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษางานศึกษาค้นคว้าอิสระตรวจแก้ภาษา เนื้อหา และโครงสร้างเพื่อให้เกิด ความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัด ได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด และนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแนะนำตัวและขออนุญาตเก็บข้อมูล การวิจัย จากข้าราชการของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary search) ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี บทความ วารสาร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ รวมทั้งมีหน้าที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการงบประมาณสามารถให้ข้อมูลและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาการบริหารงบประมาณ และเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเลือกจากข้าราชการที่เห็นภาพกระบวนการบริหารงบประมาณ ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ตั้งแต่การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ผู้การรายงานผลการใช้จ่าย งบประมาณ จำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ในการ สัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ชุดคำถามที่กำหนดกรอบของคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

อย่างคร่าว ๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและก่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ซึ่งข้อความสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม โดยผู้วิจัยจะดำเนินการนัดวัน เวลา สถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างชัดเจนและครอบคลุม

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูลอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือผู้วิจัยต้องวิเคราะห์และตีความข้อมูลขณะปฏิบัติภาคสนาม มีการตรวจสอบความถูกต้องของคำสัมภาษณ์ โดยเมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้วแต่ละประเด็นคำถาม ผู้วิจัยจะอ่านคำสัมภาษณ์ให้ผู้ให้

ข้อมูลยืนยัน ความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ (Methodological triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน คือ ต้องเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกัน การสัมภาษณ์และการตรวจสอบจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ หากการวิเคราะห์เกิดปัญหาว่าข้อมูลหลักฐานใดไม่ตรงกัน ควรมีการอภิปรายในกลุ่มของผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลหลักฐานใดน่าเชื่อถือที่สุด ทั้งนี้การตัดสินใจควรตั้งอยู่บนข้อมูลหลักฐาน และเหตุผลที่นำมาอ้างอิงเป็นสำคัญ แต่หากยังสรุปไม่ได้ถือว่ายังไม่มีข้อมูลยุติและควรหาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น สัมภาษณ์ พร้อมกันนี้ก็ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ สร้างข้อสรุปโดยวิธีอุปนัยเป็นสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

7. การสรุปผลและการจัดทำรายงานการศึกษา

การเขียนรายงานและเสนอข้อมูลในรายงานนี้ใช้วิธีเขียนพรรณนาเชิงวิเคราะห์เป็นหลัก โดยเมื่อเขียนรายงานจบ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านทบทวนแสดงความคิดเห็นร่วมกันและดูการตีความหมายของผู้ศึกษาว่าเที่ยงตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลพบปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาอยู่หรือไม่ แล้วจึงแก้ไขข้อมูลนำเอาข้อมูลมาสังเคราะห์และสรุปผล แล้วจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการศึกษาปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอในการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ รวมทั้งมีหน้าที่เกี่ยวข้องในกระบวนการงบประมาณ จากการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Analysis) จากข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน สามารถสรุปผลดังนี้

1. ปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษา พบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ทุกกลุ่มทราบ มีการใช้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับแผนงาน/โครงการ ที่เห็นว่าดำเนินการอย่างล่าช้า ผู้บริหารมอบอำนาจการบริหารงบประมาณแก่หัวหน้าหน่วยงานมากขึ้น และมีการวิเคราะห์ศักยภาพในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ในขั้นตอนการจัดทำ

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พบปัญหา คือ ขาดการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเชิงบูรณาการ เพื่อจัดสรรงบประมาณในการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน มีจำนวนหน่วยงานที่รับผิดชอบจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ และการเชื่อมโยงแผนฯ

จากปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A10 ได้ให้ข้อมูลว่า “...การทำงานแผนในระดับกรมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากถึง 115 หน่วยงาน หน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีทั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 77 แห่ง สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 แห่ง รวมทั้งหมด 95 หน่วยงาน ที่ผ่านมามีข้อจำกัดในกระบวนการวางแผน หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีในขั้นตอนการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การที่หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ต้องมีการประสานงานสร้างความเข้าใจในทุกระดับ หน่วยงานใหม่ ต้องให้การแนะนำแนวทางขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจนละเอียด ในการจัดทำแผนฯ ระดับกรมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ...” (A10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2564) สอดคล้องกับข้อมูลของ A1 ซึ่งได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ในส่วนของเป้าหมายการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานตลอดปีงบประมาณ การจัดทำแผนต้องมีองค์ประกอบว่ากระบวนการที่ได้งาน โครงการมีองค์ประกอบอย่างไร วิเคราะห์บริบทของแผน 3 ระดับ อย่างไร มีสาระสำคัญอย่างไร วิสัยทัศน์ พันธกิจ จนถึงกระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการ และขั้นตอนการติดตามประเมินผล ก็คือกว่าจะได้มาซึ่งแผนระหว่างทำแผนแล้วก็หลังจากการจัดทำแผนแล้วต้องมีการติดตามประเมินผลตามแผน การทำแผนต้องมีตัวชี้วัด มีเป้าหมาย มีกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนจะต้องมีการจัดทำล่วงหน้าตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ในการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วยแผนฯ 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี ถ้าเป็นแผนฯ 5 ปี จะมีการทบทวนแผน (Rolling Plan) ตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำทุกปี มี 2 แผน คือ แผนขอเงินกับแผนใช้เงิน ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด กล่าวได้ว่า แผนปฏิบัติการ 5 ปี จัดทำตามแนวทางของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปัจจุบันกำลังจัดทำแผนระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) แผนใช้เงินปี 2565 และแผนขอเงิน ปี 2566 สำหรับ

แผนใช้เงินเมื่อได้เงินมาแล้วจึงทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ส่วนแผนขอเงินจัดทำตามปฏิทินงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ (แผนงาน) จะทำตามแนวทางของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ส่วนแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (แผนใช้เงิน) จะทำตามแนวทางของสำนักงบประมาณกำหนด...” (A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2564) สอดคล้องกับข้อมูลของ A2 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณว่า “...ในขั้นตอนการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ คือ สามารถจัดทำแผนฯ ได้ถูกต้องตามที่สำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลังกำหนด และเป็นไปตามที่หน่วยงานต้องการใช้งบประมาณอย่างแท้จริงในแต่ละช่วงเวลา...” (A2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

1.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า การเบิกจ่ายเงินในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ช่วยให้การเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เกิดความโปร่งใส มีการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS เป็นไปอย่างครบถ้วนถูกต้องและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด มีการนำข้อมูลการเบิกจ่ายในระบบ GFMS เป็นเครื่องมือใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสะดวก รวดเร็ว ในขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ พบปัญหา คือ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ และยังขาดคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร

จากปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A4 ให้ข้อมูลว่า “...มาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ จะออกช้ากว่าที่ทำแผน สงป. แต่สำนักงบประมาณก็จะแจ้งให้ทราบเป็นการภายในให้ทราบว่า การใช้เงินก็จะคล้ายปีที่ผ่านมาจะมีมาตรการแนวทางปฏิบัติตั้งแต่การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ก็จะยึดตามมาตรการฯ นั้น อย่างเช่น งบลงทุนก็จะวางแผนว่าจะมีการก่อหนี้ภายในไตรมาสแรกตามกำหนด เมื่อมีการก่อหนี้ผูกพันแล้วก็มีเงินงวดก็วางแผนการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ นั้นเกิดจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากมีการอุทธรณ์จากผู้รับจ้าง...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) สอดคล้องกับข้อมูลของ A3 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ในส่วนของ การเบิกจ่ายงบประมาณนี้ก็จะ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแล้ว หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวง

ประกอบไปด้วย 4 คลังใหญ่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม (สป.) สำนักงานการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) หน่วยงานที่ดูแลภาพรวมก็คือสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใหญ่ จะดูแลโดยสำนักอำนวยการ มีการตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่มาตรการที่กระทรวงการคลังกำหนดว่าในแต่ละไตรมาสควรจะใช้อยู่ที่เท่าไรซึ่งการเบิกจ่ายจะสอดคล้องกัน (A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) สอดคล้องกับเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่ง A5 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...การเบิกจ่ายงบประมาณ คือ การเบิกจ่ายงบรายจ่ายประจำและงบรายจ่ายลงทุนเป็นรายไตรมาส มี 4 ไตรมาส แต่ละไตรมาสสามารถเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมายและมาตรการที่กระทรวงการคลังกำหนด...” (A5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

1.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงาน การมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้ ทำให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น กฎระเบียบในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ พบปัญหา คือ ได้รับความจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างไม่เพียงพอ เนื่องจากงบประมาณในส่วนนี้จะถูกลดลงทุกปี ทำให้ต้องมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ และการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบไม่มีความต่อเนื่อง

จากปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A4 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ในส่วนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ดำเนินงานงบประมาณในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็จะมีปัญหาในส่วนของการจัดสรรจากสำนักงบประมาณไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงบลงทุนจะถูกลดลงทุกปี และมีส่วนราชการใหม่ เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ตั้งขึ้นใหม่ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีความจำเป็นในเรื่องของครุภัณฑ์ และเรื่องของอาคารสถานที่ที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงให้ใช้งานได้ดีเหมาะสมก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่อนข้างมาก...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) สอดคล้องกับข้อมูลของ A6 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ในเรื่อง ของการโอนเปลี่ยนแปลง

งบประมาณ เป็นส่วนหนึ่งของการเบิกจ่ายงบประมาณคือเมื่อต้องการใช้งบประมาณแต่ไม่มีงบประมาณ อย่างเช่น ต้องการงบลงทุนแต่ไม่ได้รับจัดสรรในส่วนของงบลงทุน จึงจำเป็นต้องเกิดการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามหลักการเบิกจ่ายงบประมาณ...” (A6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) สอดคล้องกับเป้าหมายการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่ง A7 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...เมื่อต้องการงบลงทุนเพิ่มจึงมีความจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการเบิกจ่ายงบประมาณ...” (A7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

1.4 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านการตรวจสอบแล้ว มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบ กรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ฯ จัดทำรายงานข้อเท็จจริงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งในขั้นตอนการรายงานผล พบปัญหา คือ มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ทั้ง 4 คลังใหญ่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ทำให้การรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความล่าช้า ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์และรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีมีความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A8 ได้ให้ข้อมูลว่า “...สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) มีหน่วยเบิกจ่าย (กองคลัง) จำนวน 4 คลังใหญ่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม (สป.เดิม) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) การรวมผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คลังใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ถ้ามีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ก็ จะกระทบกับการรายงานในภาพรวมทั้งหมดทำให้ล่าช้าไปด้วย ซึ่ง A8 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “... ในส่วนของขั้นตอนการรายงานผล คือ การรายงานในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) และภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เป็นการรายงานตามแผนการปฏิบัติ

ราชการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ แบ่งออกเป็น (1) การติดตามประเมินผลและรายงานตัวชี้วัด (2) การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงานตามแผนฯ ในขั้นตอนการดำเนินงานจะมีแบบการรายงานส่งไปให้หน่วยงานต่าง ๆ รายงานกลับมา หลังจากนั้นก็จะนำข้อมูลการรายงานที่ได้มารวบรวมจัดทำแบบประเมินผลการดำเนินงาน 1 เล่ม และรายงาน 1 เล่ม โดยจัดทำเป็นรายไตรมาส ราย 6 เดือน และรายปี ซึ่งใน ช่วงไตรมาสที่ 1 ผลการดำเนินงานออกมามีค่าทำให้การรายงานในไตรมาสที่ 1 จะไม่ค่อยมีผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานจะเริ่มออกใน ไตรมาสที่ 2 หลังจากนั้นก็จะรายงานผลการดำเนินงานระยะครึ่งปี 6 เดือน รายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 3 และไตรมาสที่ 4 ซึ่งไตรมาสที่ 4 จะนำผลการดำเนินงานขึ้นรายงานบนเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) เพื่อเป็นตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป...” (A8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564) สอดคล้องกับเป้าหมายการรายงานผล ซึ่ง A9 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...การรายงานผลการดำเนินงาน ในส่วนของงบประมาณ เป็นการรายงานในภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) และภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ รายไตรมาส ราย 6 เดือน และรายปี เป้าหมายการรายงานผล ก็เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร เพื่อหาแนวทางแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายต่อไป...” (A9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564)

2. สาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ขั้นตอน มีดังนี้

2.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์มีจำนวนหน่วยงาน ที่รับผิดชอบจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานแผนบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ และการเชื่อมโยงแผน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และการเชื่อมโยงแผน แนวทางการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี และขาดการทำงานเป็นทีม

จากสาเหตุดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A10 ได้ให้ข้อมูลว่า “...จากประสบการณ์ที่ผ่านมาการทำงานแผนในระดับกรมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากถึง 115 หน่วยงาน หน่วยงาน

ส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีทั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 77 แห่ง สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 แห่ง รวมทั้งหมด 95 หน่วยงาน ที่ผ่านมามีข้อจำกัดในกระบวนการวางแผน หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น กระบวนการมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมี การที่หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ต้องมีการประสานงานสร้างความเข้าใจในทุกระดับ หน่วยงานใหม่ ต้องให้การแนะนำแนวทาง ขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจนละเอียด ในการจัดทำแผนฯ ระดับกรมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปี จะทำเป็น 2 แผน คือ แผนสำหรับจัดทำคำของบประมาณหรือแผนขอเงิน เมื่อได้รับจัดสรรเงินแล้ว ก็จะทำแผนปฏิบัติการประจำปีฉบับปรับปรุงงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรร หรือแผนใช้เงิน ต่อไป การประสานงาน การจัดทำแผนกับหน่วยงานภูมิภาค เมื่อก่อนใช้วิธีส่งอีเมล ในปัจจุบันใช้รูปแบบออนไลน์ทำเป็น Google sheet ให้หน่วยงานกรอกรายเอียดโครงการส่งมา เป็นการปรับวิธีการทำงานให้มันทันสมัยมากขึ้นเป็น Google sheet เป็นรหัสเป็น QR Code โดยใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น แต่ที่ผ่านมา ก็คือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้ไม่สามารถจัดประชุมได้...” (A10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A4 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาว่า “...ในกรณีที่สำนักงบประมาณมีหนังสือแจ้งให้จัดทำแผนฯ ในช่วงเวลาที่กระชั้นชิดกับช่วงเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด เป็นสาเหตุความล่าช้า เพราะว่าการเตรียมการในส่วนที่ยังไม่เห็นหนังสือจากสำนักงบประมาณซึ่งเปลี่ยนแปลงไปทุกปี จะทำให้ไม่มีแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้มีเวลาการสื่อสารและประสานงานกับทุกหน่วยน้อยลง แต่สำหรับบุคลากรเดิมก็จะมีประสบการณ์อยู่แล้วก็จะรู้ช่วงเวลา รู้วงจรงบประมาณว่าช่วงเวลานี้จะทำอะไรก่อนล่วงหน้าได้ ดังนั้น งานบริหารงบประมาณจะต้องอาศัยประสบการณ์การทำงานอย่างมาก การมีวงจรงบประมาณ ปฏิทินงบประมาณ จะทำให้ทราบว่าช่วงไหนควรทำอะไร เตรียมการอะไร เพื่อให้ทันกำหนดเวลา ไม่ต้องรอหนังสือจากสำนักงบประมาณ ซึ่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้ แต่สำหรับบุคลากรใหม่ที่มาทำงานงบประมาณ ยังไม่มีประสบการณ์ในส่วนนี้ ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการวงจรงบประมาณ...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) นอกจากนี้ข้าราชการยังขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และความสามัคคีกลมเกลียว เป็นหนึ่งเดียวกัน และยังพบว่า การประสานงานแต่ละกลุ่มงานมีความล่าช้าและทำเฉพาะส่วนของตนเอง ขาดการเชื่อมโยงกัน ซึ่ง A11 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เช่น ความรู้ในการจัดทำแผน การวางแผน การ

เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและกรม กับแผน 3 ระดับ ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS)...” (A11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์มีการเบิกจ่ายงบประมาณยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ขาดคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณเท่าที่ควร

จากสาเหตุดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A12 ได้ให้ข้อมูลว่า “...สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้การใช้งบประมาณลดลงเพราะว่าไม่ได้จัดประชุมในรูปแบบปกติ ต้องเปลี่ยนมาจัดประชุมแบบออนไลน์แทน ข้อดีของการประชุมออนไลน์ก็คือทำให้ประหยัดงบประมาณ แต่ผลการเบิกจ่ายงบประมาณก็จะลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่าย ในความเห็นของ A12 เห็นว่าเป็นการประหยัดงบประมาณแต่ก็ได้ผลของงานที่อาจจะใกล้เคียงกันหรือไม่แตกต่างจากเดิม แต่ที่สำคัญก็คือเมื่อส่วนราชการใช้เงินน้อยน้อยลงในการทำโครงการก็จะทำให้มีงบประมาณเหลือเหลืออยู่ ทำให้ส่วนราชการมีงบประมาณเหลือเหลือพอที่จะปรับแผนไปทำกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น ซึ่งในส่วนนี้อาจจะนำไปจัดเป็นงบลงทุนเพื่อจัดหาครุภัณฑ์สำนักงานให้ดีขึ้นก็จะเป็นการกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ เมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีก็ไม่ควรจะต้องยักยอกงบประมาณคงเหลือโดยไม่เกิดประโยชน์ ควรจะนำมาบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เงินจำนวนมาก ๆ เพื่อแสดงศักยภาพในการเบิกจ่ายเท่านั้นแต่ควรได้มีกิจกรรมหรืองาน โครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น...” (A12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) ซึ่ง A3 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ในส่วนนี้ยังพบว่าขาดคู่มือและขั้นตอนแนวทางที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศด้านงบประมาณตามระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENS CR) ต่างคนต่างใช้ ขาดความเชื่อมโยงข้อมูล รวมทั้งมีกฎระเบียบใหม่ ๆ ออกมาตลอด ทำให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาดและงานล่าช้า...” (A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A11 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...บุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบ

อิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ทำให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาด...” (A11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

2.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างไม่เพียงพอ เนื่องจากถูกปรับลดลงทุกปี มีส่วนราชการที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้นทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค ทำให้มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณอย่างมาก เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ขาดการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบอย่างต่อเนื่อง ระเบียบกฎหมายขาดความยืดหยุ่น บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเท่าที่ควร

จากสาเหตุดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A4 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ในส่วนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ดำเนินงานงบประมาณในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็จะมีปัญหาในส่วนของการจัดสรรจากสำนักงบประมาณ งบลงทุนจะถูกลดลงทุกปี และมีส่วนราชการใหม่ เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ตั้งขึ้นใหม่ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีความจำเป็นในเรื่องของครุภัณฑ์ และเรื่องของอาคารสถานที่ที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงให้ใช้งานได้ดีเหมาะสมก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่อนข้างมาก อีกส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนจากรายการซึ่งสำนักงบประมาณจัดสรรได้ไม่เต็มร้อย จัดสรรให้ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ก็มีความจำเป็นที่จะต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อไปสมทบกับงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งไม่สอดคล้องกันและคำว่าไม่สอดคล้องนี้就是不สอดคล้องกันในเรื่องของการจำแนกงบรายจ่ายว่าได้งบดำเนินงานมาจำนวนมาก สำหรับงบลงทุนได้น้อย เมื่อต้องการงบลงทุนเพิ่มจึงมีความจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A3 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ยังพบว่า การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณไม่เป็นไปตามขั้นตอนการเบิกจ่าย ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่าย เนื่องจากบุคลากรด้านงบประมาณขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะรายละเอียดขั้นตอนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่งต้องทำให้ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย และการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้งบประมาณเหลือจ่ายโดยที่ไม่ได้นำมาโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อจัดกิจกรรม โครงการ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานเท่าที่ควร...” (A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

2.4 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมากทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค ทำให้การรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความล่าช้า ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์และรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี มีความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการรายงานผลเท่าที่ควร ขาดการทำงานเป็นทีม การทำงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำเฉพาะงานของตนเอง

จากสาเหตุดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A8 ได้ให้ข้อมูลว่า “...สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) มีหน่วยเบิกจ่าย (กองคลัง) จำนวน 4 คลังใหญ่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม (สป.เดิม) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) การรวมผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คลังใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ถ้ามีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ก็จะกระทบกับการรายงานในภาพรวมทั้งหมดทำให้ล่าช้าไปด้วย เช่น การจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า เนื่องจากขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างจะเริ่มดำเนินการและสามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ในช่วงไตรมาสที่ 2 และ 3 ในส่วนของงบประมาณ จะรายงานในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) ส่วนกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) จะรายงานตามตัวชี้วัด ตามแบบรายงาน สงป. 301 และ สงป. 302 ในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงบประมาณ...” (A8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A9 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ปัญหาอีกอย่างหนึ่ง คือ สำนักบริหารงานคลังและสินทรัพย์หรือกองคลังเดิม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปผลการดำเนินงานล่าช้า ทำให้ในส่วนของกลุ่มติดตามประเมินผลและรายงาน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการรายงานที่ล่าช้าออกไปด้วย เพราะต้องรอผลการดำเนินงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ...” (A9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564)

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Analysis) จากข้าราชการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาตามกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปได้ 4 แนวทาง ดังนี้

3.1.1 แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ควรบูรณาการการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องและมีเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทบทวนแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดผลผลิตได้สอดคล้องกับบทบาท อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย/โครงการในปีถัดไป หน่วยงานจะต้องมีแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ควรสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความสามัคคีเป็นทีมเดียวกัน

จากแนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A1 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาว่า “...ควรสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกันผู้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายหลังจากได้รับงบประมาณและนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย/โครงการในปีถัดไป หน่วยงานจะต้องมีแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง...” (A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2564) ซึ่ง A2 ได้ให้เสนอแนวทางเพิ่มเติมว่า “...ควรสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ต่าง ๆ

เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนฯ เช่น การสร้างระบบ QR Code แทนกระดาษ การสร้างเครือข่ายออนไลน์ (Online network) และสื่อสังคม (Social Media) มีการสร้างกลุ่มไลน์ (Line Group) เพื่อติดต่อประสานงาน ควรมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันระหว่างบุคลากรที่ทำงานด้านงบประมาณ...” (A2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2564)

3.1.2 แนวทางการพัฒนาการเบิกจ่ายงบประมาณ

ควรร่างงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผน โครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีหนังสือเร่งรัดการเบิกจ่ายตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐแจ้งให้หน่วยเบิกจ่าย เร่งรัดการก่อหนี้ผูกพัน เพื่อการกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ ควรมีการประชุมหารือ กรณีเกิดปัญหาและอุปสรรคในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นไปตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐที่กำหนดไว้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร ทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทอย่างไรในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

จากแนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A3 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาว่า “...ควรร่างงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผน โครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เช่น นำไปจัดเป็นงบลงทุนเพื่อจัดหาครุภัณฑ์สำนักงานให้ดีขึ้นก็จะเป็นการกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ เมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี ไม่ควรจะปล่อยให้งบประมาณคงเหลือโดยไม่เกิดประโยชน์ ควรจะนำมาบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้งบประมาณให้หมด เพื่อแสดงศักยภาพในการเบิกจ่ายตามเป้าหมายเท่านั้นแต่ควรมีกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น...” (A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) สอดคล้องกับข้อมูลของ A4 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมว่า “... ควรมีหนังสือเร่งรัดการเบิกจ่ายตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ แจ้งให้หน่วยเบิกจ่าย เร่งรัดการก่อหนี้ผูกพัน แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งให้มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่หน่วยงานในสังกัด เพื่อเร่งรัดให้มีผลการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งรายการลงทุนและรายจ่ายประจำ เป็นไปตามเป้าหมายมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้ รวมทั้งติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงาน ในสังกัด โดยให้ทุกหน่วยเบิกจ่ายถือปฏิบัติตามมาตรการการคลังดังกล่าว อย่างเคร่งครัด และในการประชุมผู้บริหารทุกครั้งจะต้องมีการกำชับและเร่งรัดให้ผู้บริหารทุกหน่วยเบิกเร่งดำเนินการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เร่งรัดการ

ดำเนินงานโครงการ กิจกรรม พิจารณาทบทวน ปรับแผนกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนงานของกระทรวงศึกษาธิการ รายการที่ยังไม่ลงนามสัญญาส่วนใหญ่มีการทักท้วงประชาพิจารณ์จากผู้รับจ้างและผู้ขาย จึงทำให้ต้องเริ่มกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ มีการอุทธรณ์ผลการประมูลและรอการส่งมอบ ซึ่งได้มีหนังสือถึงหน่วยงานในสังกัดแจ้งให้ผู้รับจ้างเร่งรัดการก่อสร้าง การเบิกจ่าย และให้ผู้ขายเร่งรัดการส่งมอบครุภัณฑ์ให้รวดเร็วขึ้น ผู้บริหารกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A11 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ควรนำผลการเบิกจ่ายงบประมาณในปีนั้นๆ มาเป็นเครื่องมือสำคัญหนึ่งในการพิจารณาเพื่อจัดสรรงบประมาณปีถัดไป ควรมีการประชุมหารือมากกว่าที่เป็น กรณีเกิดปัญหาเรื่องความผิดพลาดของการเบิกจ่าย ควรลดขั้นตอนการเบิกจ่าย และหลักฐานที่มากเกินไป เช่น การจัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติสามารถรองรับผู้เข้ารับการประชุมได้ แต่ทางปฏิบัติต้องขอรายชื่อแนบด้วยและตามจำนวนที่ขอเบิกเป็นค่าอาหารว่าง และอาหารกลางวัน กำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงินที่ยืดหยุ่น เพื่อความสะดวกรวดเร็ว...” (A11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

3.1.3 แนวทางการพัฒนาการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ควรมีการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายจากการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ให้ผู้บริหารทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้พิจารณากำหนดเป็นรายการ กิจกรรม หรือโครงการใหม่ต่อไป ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เพื่อเป็นกระตุ่นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานทุกระดับ ควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปีก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใด ๆ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ และระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ

จากแนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A3 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ในส่วนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ดำเนินงานงบประมาณในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เช่น นำไปจัดเป็นงบลงทุนเพื่อจัดหาครุภัณฑ์สำนักงานให้ดีขึ้นก็จะเป็นตัวกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ เมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี ก็ไม่ควรจะปล่อยให้งบประมาณคงเหลือโดยไม่เกิดประโยชน์ ควรจะนำมาบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เพื่อแสดงศักยภาพในการเบิกจ่ายเท่านั้น แต่ว่าควรมีกิจกรรมหรือ

โครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น...” (A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564) ซึ่ง A4 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกระดับ หน่วยงานควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ ประจำปีก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใด ๆ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการเบิกจ่ายงบประมาณ ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ อย่างอื่น เช่น นำไปจัดเป็นงบลงทุน เพื่อจัดหาครุภัณฑ์สำนักงานให้ดีขึ้นเพื่อเป็นตัวกระตุ้น การเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้...” (A4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2564)

3.1.4 แนวทางการพัฒนาการรายงานผล

ควรเร่งรัดการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณให้รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา ควรประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปี ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างเปิดเผย ควรนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติจากการประชุม คณะผู้บริหารแล้วมารายงานทันทีเพื่อให้ทันตามกำหนดเวลา ควรรายงานผลความก้าวหน้า การใช้จ่ายงบประมาณ โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบอย่างต่อเนื่อง ควรนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดรูปแบบ การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรพัฒนาบุคลากรให้ มีทักษะ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ และการรายงานผล ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความสามัคคี เป็นทีมเดียวกัน

จากแนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลของ A8 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ควรนำ ข้อมูลผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติจาก การประชุมคณะผู้บริหารแล้ว ควรนำมารายงานทันทีเพื่อให้ทันตามกำหนดเวลา ควรเร่งรัด ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย การใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการด้านการงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและ แผนแม่บท ควรรายงานผลความก้าวหน้าการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบตามกำหนด ทุกเดือน ควรรายงานความก้าวหน้า การใช้จ่ายงบประมาณของโครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันผ่านทางโปรแกรม

ระบบติดตามประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) แผนงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างต่อเนื่อง เร่งรัดติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินที่กำหนดไว้ทำให้การบริหารงานงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์กับผู้รับบริการ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานเป็นไปตามแผนฯ หรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานได้ การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ (สพป.301-302) และการรายงานผลตามตัวชี้วัดควรกำหนดให้รายงานพร้อมกัน และเป็นรายไตรมาสเหมือนกัน เพื่อความสะดวกในการจัดทำและเป็นการลดระยะเวลาในการทำงานลงติดตามการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ยุทธศาสตร์บรรลุผล การติดตามงบประมาณต้องผนึกกำลังกันระหว่างสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กับสำนักบริหารงานคลังและสินทรัพย์...” (A8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ A9 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “... เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ควรนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีการกำหนดรูปแบบการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน...” (A9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2564)

4. ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ขั้นตอน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Analysis) จากข้าราชการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีดังนี้

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางการพัฒนา
1. ไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงลักษณะบูรณาการ เพื่อจัดสรรงบประมาณในการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน	1. มีจำนวนหน่วยงานที่รับผิดชอบจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานแผน	1. ควรบูรณาการการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องและมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทบทวนแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดผลผลิตได้
2. ขาดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และการเชื่อมโยงแผน	สอดคล้องกับบทบาท อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
3. มีระยะเวลาในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ค่อนข้างจำกัด	3. แนวทางการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี	2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย/โครงการในปีถัดไป หน่วยงานจะต้องมีแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
	4. ขาดการทำงานเป็นทีม	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางการพัฒนา
		<p>3. ควรสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้การบรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p>4. ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจ ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเป็นทีม เดียวกัน</p>



ตารางที่ 4.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ มีดังนี้

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการพัฒนา
1. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ	1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลกระทบทำให้ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การเบิกจ่าย ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ 2. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณเท่าที่ควร 3. ไม่มีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร	1. ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนโครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2. ควรมีหนังสือเร่งรัดการเบิกจ่ายตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐแจ้งให้หน่วยเบิกจ่าย เร่งรัดการท่อนี้ผู้กพันเพื่อการกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ 3. ควรมีการประชุมหรือ กรณีเกิดปัญหาและอุปสรรคในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นไปตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐที่กำหนดไว้ 4. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ 5. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร

ตารางที่ 4.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีดังนี้

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการพัฒนา
1. ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้างไม่เพียงพอ	1. การมีส่วนร่วมราชการที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ตั้งขึ้นใหม่ ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ซึ่งมีความจำเป็นในเรื่องของงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณอย่างมาก	1. ควรมีการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายจากการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ให้ผู้บริหารทราบเพื่อจะได้พิจารณากำหนดเป็นรายการกิจกรรม หรือโครงการใหม่ต่อไป
	2. ขาดการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบอย่างต่อเนื่อง	2. ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เพื่อเป็นกระตุ่นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้
	3. ระเบียบกฎหมายขาดความยืดหยุ่น	3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานทุกระดับ ไม่ควรเป็นความเห็นของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว
	4. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเท่าที่ควร	4. ควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปี ก่อนดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใด ๆ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการพัฒนา
		5. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ-และระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ

ตารางที่ 4.4 การรายงานผล มีดังนี้

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการพัฒนา
1. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน การปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมมีความล่าช้า	1. มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค	1. ควรนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานและผล การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับพิจารณาเห็นชอบ หรืออนุมัติจากการประชุม คณะผู้บริหารแล้วมารายงานทันทีเพื่อให้ทันตามกำหนดเวลา
2. การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีไม่มีการเผยแพร่เท่าที่ควร	2. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณ และการรายงานผลเท่าที่ควร	2. ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผล การใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงาน
	3. ขาดการทำงานเป็นทีม การทำงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำเฉพาะงานของตนเอง	ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อย่างเปิดเผย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการพัฒนา
		3. ควรรายงานผล ความก้าวหน้าการใช้จ่าย งบประมาณ โครงการตาม แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารทราบอย่าง ต่อเนื่อง
		4. ควรนำเอาเทคโนโลยีและ นวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ จัดทำรายงานผล การปฏิบัติงานและผล การใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดรูปแบบ การรายงานผลการใช้จ่าย งบประมาณที่ชัดเจนและ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
		5. ควรพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะ ความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ด้านงบประมาณ และ การรายงานผล
		6. ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงาน สร้างความเข้าใจ ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเป็นทีม เดียวกัน



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สาเหตุของปัญหากระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting) ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล

วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลปัญหาการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ จำนวน 12 คน ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(2) เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary search) ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี บทความ วารสาร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้การสัมภาษณ์ (Interview) ข้าราชการที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ รวมทั้ง มีหน้าที่เกี่ยวข้องในกระบวนการงบประมาณ สามารถให้ข้อมูลและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปดังนี้

1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษา พบว่า ยังไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงลักษณะบูรณาการ เพื่อจัดสรรงบประมาณการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีข้อจำกัดในกระบวนการวางแผน การมีส่วนร่วม และการประสานงาน ในกรณีที่สำนักงบประมาณมีหนังสือแจ้งให้จัดทำแผนฯ ในช่วงเวลาที่กระชั้นชิดกับเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด เป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากการเตรียมการในส่วนที่ยังไม่ได้รับแจ้งเป็นหนังสือจากสำนักงบประมาณซึ่งเปลี่ยนแปลงไปทุกปี ทำให้ไม่มีแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้มีเวลาการสื่อสารและประสานงานกับทุกหน่วยน้อยลง

1.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลกระทบทำให้รายการงบลงทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณลดลง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้าในการเบิกจ่าย ทำให้ผลการเบิกจ่ายงบประมาณลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่าย ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ การรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบไม่มีความต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณเท่าที่ควร ไม่มีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร

1.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า มีปัญหาในส่วนของการจัดสรรจากสำนักงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุนจะถูกปรับลดลงทุกปี การมีส่วนราชการเพิ่มขึ้น เช่น สำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัด หรือสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ตั้งขึ้นใหม่ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีความจำเป็นในเรื่องของงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เพื่อปรับปรุงให้ใช้งานได้ดีเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่อนข้างมาก อีกส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนบางรายการ ซึ่งสำนักงานงบประมาณจัดสรรได้ไม่เต็มร้อย จัดสรรให้ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อไปสมทบกับงบประมาณที่ได้รับ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการจำแนกงบรายจ่ายว่าได้งบดำเนินงานมาจำนวนมาก แต่ได้รับงบลงทุนน้อย เมื่อต้องการงบลงทุนเพิ่มจึงมีความจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

1.4 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา คือ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ถ้ามีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ก็จะกระทบกับการรายงานในภาพรวมทั้งหมดทำให้ล่าช้าตามไปด้วย กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงานประมาณเท่าที่ควร ปัญหาอีกอย่าง คือ ไม่มีประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างเปิดเผยเท่าที่ควร และผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนด

สาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปดังนี้

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานที่รับผิดชอบจำนวนมาก ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานการจัดทำแผนฯ มีข้อจำกัดในกระบวนการวางแผน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ไม่สามารถจัดประชุมในรูปแบบปกติได้ ทำให้การประสานแผนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้าราชการใหม่ที่ทำงานงบประมาณ ยังไม่มีประสบการณ์เท่าที่ควร ต้องใช้เวลาเรียนรู้เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการจัดทำแผนฯ ข้าราชการยังขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และยังพบว่าการประสานงานแต่ละกลุ่มงานมีความล่าช้าและทำเฉพาะส่วนที่รับผิดชอบ ขาดการเชื่อมโยง ข้าราชการยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน การวางแผน การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและกรม กับแผน 3 ระดับ เข้าด้วยกันเท่าที่ควร

1.1 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ต้องมีการปรับแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยปรับรูปแบบการอบรม เช่น ชะลอการเดินทางไปราชการ การจัดประชุม การอบรม การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเดิม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า เนื่องจากระหว่างกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีการปรับแก้ข้อกำหนดเงื่อนไข ประกาศเชิญชวน การบริหารสัญญาก่อสร้าง และการเบิกจ่ายตามงวดงานงวดเงิน สำหรับรายการที่ยังไม่ลงนามสัญญาส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการพิจารณาผลการอุทธรณ์จากคณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ (กวจ.) กรมบัญชีกลาง ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณที่กำหนด ตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ นอกจากนี้พบว่าไม่มีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในหน่วยงาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานงบประมาณไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีการจัดอบรมด้านงบประมาณเป็นการเฉพาะ

1.2 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า การจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากสำนักงบประมาณปรับลดงบประมาณลงทุกปี เป็นสาเหตุทำให้ต้องมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณไม่เป็นไปตามขั้นตอนการเบิกจ่าย ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่าย เนื่องจากข้าราชการด้านงบประมาณไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะรายละเอียดขั้นตอนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเท่าที่ควร ซึ่งต้องทำให้ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย และการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบ ไม่มีความต่อเนื่อง ส่งผลให้งบประมาณเหลือจ่ายโดยที่ไม่ได้นำมาโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อจัดกิจกรรม โครงการ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานเท่าที่ควร

1.3 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ประกอบด้วย 4 คลังใหญ่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) การรวมผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คลังใหญ่ เพื่อรายงานในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน่วยงาน

จำนวนมาก เป็นสาเหตุทำให้การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความล่าช้า และส่งผลให้การประชาสัมพันธ์และรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีมีความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ชั้นตอน สรุปดังนี้

(1) แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ควรบูรณาการแผนฯ ให้มีความสอดคล้องและมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทบทวนแผนฯ ให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดผลผลิตได้สอดคล้องกับบทบาทอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารควรจะต้องมองเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย/โครงการในปีถัดไป หน่วยงานจะต้องมีแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ควรสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกันสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายหลังจากได้รับงบประมาณและนำไปสู่การปฏิบัติ

(2) แนวทางการพัฒนาการเบิกจ่ายงบประมาณ

ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผน โครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีหนังสือเร่งรัดการเบิกจ่ายตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ แจ้งให้หน่วยเบิกจ่าย เร่งรัดการก่อหนี้ผูกพัน เพื่อการกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งให้มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่หน่วยงานในสังกัด เพื่อเร่งรัดให้มีผลการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งรายการลงทุนและรายจ่ายประจำ เป็นไปตามเป้าหมายมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้ ควรมีการประชุมหารือกรณีเกิดปัญหาและอุปสรรคในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นไปตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐที่กำหนดไว้ ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กรทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(3) แนวทางการพัฒนาการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ควรมีการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายจากการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ให้ผู้บริหารทราบเพื่อจะได้พิจารณากำหนดเป็นรายการ กิจกรรม หรือโครงการใหม่ต่อไป ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) สำนักนโยบาย

และยุทธศาสตร์ ที่ดำเนินงานงบประมาณในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เพื่อเป็นกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานทุกระดับหน่วยงานควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปีก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใดๆ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการเบิกจ่ายงบประมาณ

(4) แนวทางการพัฒนาการรายงานผล

ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างเปิดเผย ควรนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติจากการประชุมคณะผู้บริหารแล้วมารายงานทันทีเพื่อให้ทันตามกำหนดเวลา เร่งรัดคำติตามผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการด้านการงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท รายงานผลความก้าวหน้าการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบตามกำหนดทุกเดือน รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันผ่านทางโปรแกรมระบบติดตามประเมินผลแห่งชาติ (eMENSER) อย่างต่อเนื่อง ควรนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดรูปแบบการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากข้าราชการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ มีประเด็นที่สำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 อภิปรายผลปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.1.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา คือ ไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงลักษณะบูรณาการ เพื่อการจัดสรรใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีข้อจำกัดในกระบวนการวางแผน การมีส่วนร่วม และการประสานงาน สิ่งที่สำคัญในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการวางแผนที่ดี ดังที่ สำนักงบประมาณ (2544, หน้า 16-18) ได้เน้นหลักการธรรมาภิบาล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารที่ดี คือ หลักความรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ได้ และหลักการมีส่วนร่วม ที่ว่า หลักการมีส่วนร่วม การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม ศิริพงษ์ อัทญญดา (2548, หน้า 8) ได้อธิบายหลักการสำคัญของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ที่แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ เหตุความจำเป็นว่าการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงบประมาณรายจ่าย สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2564) ได้วางกลยุทธ์เพื่อพัฒนานโยบาย จัดทำยุทธศาสตร์ แผน และการจัดการงบประมาณ ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือและบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการที่เชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ การจัดทำแผน การใช้จ่ายงบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน การประเมินแผนกลยุทธ์ และการรายงานการดำเนินโครงการ การจัดทำแผนระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงทางการเงิน การบัญชี และพัสดุ บนที่ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน และทะเบียนคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา จัดอบรมและดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกันนโยบายของกระทรวงฯ ดำเนินการจัดเตรียมประมาณการการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสิ้นปีการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนระดมทรัพยากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว ควรแต่งตั้งบุคลากรที่มี

ความรู้ ความเข้าใจมาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบเข้าร่วมอบรม สัมมนา จัดทำเอกสาร หลักฐานทางการบัญชีให้ สมบูรณ์ บันทึกบัญชีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการพัสดุมาปฏิบัติหน้าที่ จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินทุกประเภทให้ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูบริ ม่วงกุ่ม (2558) เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากฎเก็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในระดับปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบภายในไม่มีอิสระ และขาดความต่อเนื่อง

2.1.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด-19 (Covid-19) ส่งผลกระทบทำให้รายการงบประมาณไม่สามารถดำเนินการได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณลดลง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้าใน การเบิกจ่าย ทำให้ผลการเบิกจ่ายงบประมาณลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่าย ตาม มาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ การรายงานงบประมาณเหลือจ่ายให้ผู้บริหารทราบไม่มื ความต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณเท่าที่ควร ไม่มีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร รากฐานสำคัญในการ เบิกจ่ายงบประมาณควรตั้งอยู่บนพื้นฐานการใช้จ่ายงบประมาณที่ดี ดังที่ ชุมพล พรประภา (2529, หน้า 11) กล่าวว่า ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ หมายถึง การใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแผนงบประมาณ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคและ ประสบการณ์ต่าง ๆ ในการใช้จ่ายงบประมาณเพราะหลายครั้ง หลายกรณีไม่สามารถใช้จ่าย งบประมาณตามแผน/โครงการที่วางไว้ล่วงหน้าได้ จึงต้องมีการปรับแผน/โครงการงบประมาณ ฉะนั้นบุคคลและคณะกรรมการแต่ละฝ่ายจะต้องมีความรับผิดชอบและรอบคอบในการปรับแผน/ โครงการ เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างถูกต้องคือ ตนเองและผู้ร่วมงานไม่มีความผิดและงบประมาณ ใช้จ่ายได้ประโยชน์สูงสุด ไพศาล ชัยมงคล (2526, หน้า 29-32) ได้กล่าวถึงลักษณะการใช้จ่าย งบประมาณที่ดี ว่าจะต้องถือหลักประหยัด จะต้องพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามแผนงานหรือ โครงการต่าง ๆ ในงบประมาณให้ได้ผลเต็มที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 100-101) ได้กล่าวถึงการเบิกจ่ายงบประมาณว่า การไม่เอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของ งบประมาณหรือไม่เข้าใจถ่องแท้มากพอของผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า หรืออาจถือเสมือนหนึ่งว่างบประมาณเป็นเพียงงานประจำอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะสาระสำคัญที่สุด ที่จำกัดประโยชน์ใช้สอยของงบประมาณก็คือความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เป็น

หัวหน้าของหน่วยงาน สำนักงบประมาณ (2524, หน้า 16-18) ได้วางหลักการการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้หน่วยงาน รับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ มีบทบาทในการตัดสินใจ มากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารการใช้ทรัพยากรให้บรรลุความสำเร็จในผลผลิต และ ผลลัพธ์มากกว่าการเน้นกฎระเบียบ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระบุว่า การใช้ งบประมาณรายจ่ายต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คู่คุณค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรวุฒิ ตั้งดี (2558) เรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูการเงินโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมี ปัญหาสูงสุดในด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ ด้านการเพิ่ม ขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณกับด้านการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนปัญหาที่ต่ำสุด คือ ด้านการเน้นหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร ชูดวง (2553) เรื่อง การดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผลอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุบรี ม่วงกุ่ม (2558) เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบในการบริหาร งบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติ ได้ครอบคลุมทุกด้าน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบ ภายในไม่มีอิสระ และขาดความต่อเนื่อง

2.1.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา คือ การจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุน จะถูกปรับลดลงทุกปี ทำให้เกิดการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่อนข้างมาก เนื่องจากการมีส่วน ราชการเพิ่มขึ้น เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ตั้งขึ้นใหม่ตาม

คำสั่งคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีความจำเป็นในเรื่องของงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เพื่อปรับปรุงให้ใช้งานได้ดีเหมาะสม อีกส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนบางรายการ ซึ่งสำนักงานประมาณจัดสรรได้ไม่เต็มร้อย ก็มีความจำเป็นที่จะต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อไปสมทบกับงบประมาณที่ได้รับ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการจำแนกงบรายจ่ายว่าได้งบดำเนินงานมาจำนวนมาก แต่ได้รับงบลงทุนน้อย เมื่อต้องการงบลงทุนเพิ่มจึงมีความจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่ดี ดังที่ สมยศ นาวิกาน (2522, หน้า 519) ระบุว่างบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณ คือ งบประมาณเป็นมาตรฐานด้านการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระบุว่า การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงบประมาณ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สงกาส บุคณู และคณะ (2557) เรื่อง ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางด้านงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ระดับของปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณและการคลังของ อปท. ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงด้านควบคุมงบประมาณและด้านการจัดเก็บรายได้ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเกิดจากการควบคุมงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.4 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา คือ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก กรณีมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ก็จะกระทบกับการรายงานในภาพรวมทั้งหมดทำให้ล่าช้าตามไปด้วย โดยเฉพาะกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ปัญหาอีกอย่าง คือ ไม่มีประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีอย่างเปิดเผยเท่าที่ควร ซึ่งการรายงานผลที่ดี ดังที่ ไกรยุทธ ธีรตยาภินันท์ (2528, หน้า 15-16) กล่าวว่า การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะของงบประมาณนั้นเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว รวมทั้งการประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้นเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 100-101) กล่าวถึงการรายงานผลว่า คือการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นแม้ว่าแผนจะดีและงบประมาณจะสมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการติดตามและกำกับที่ดีแล้ว ผลงานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้ หรืออาจจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่จะล่าช้า และมีผลกระทบต่อแผนและโครงการอื่น ๆ ได้อีกด้วย รินทน์วีดี ยอดศรี (2561, หน้า 9) กล่าวว่า การรายงานผล เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์และผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ สำนักงบประมาณ (2544, หน้า 16-18) มีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการรายงานผลว่า เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงบประมาณ โดยการติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการให้บริการของรัฐ และเป็น การประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่ประสงค์จะให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรของประเทศ การรายงานผลต้องยึดหลักความโปร่งใส หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลทางการเงิน การคลัง ถึงสาธารณชนให้ได้รับรู้อย่างครบถ้วนและทั่วถึงทั้งในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์ในอนาคต ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระบุว่าเพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด โดยให้จัดทำรายงาน ดังนี้ (1) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์

และเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาส ภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส (2) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศโดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดส่งให้สำนักงบประมาณภายในยี่สิบห้าวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (3) รายงานการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีรายงานผลการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสงกาด บุญ และคณะ (2557) เรื่อง ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางด้านงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ระดับของปัญหา อุปสรรคด้านงบประมาณและการคลังของ อปท. ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงด้านควบคุมงบประมาณและด้านการจัดเก็บรายได้ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเกิดจากการควบคุมงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่าพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ ที่เชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ การจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน การประเมินแผนกลยุทธ์ และการรายงานการดำเนินโครงการ การจัดทำแผนระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงด้านการเงิน การบัญชี และพัสดุ บันที่ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน และทะเบียนคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่เป็นปัจจุบัน

2.15 อภิปรายผลตามสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

(1) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ที่มีความต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผนฯ ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องมีหลักการบริหารที่ดี ดังที่ สำนักงบประมาณ (2544) ได้วางหลักการเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

เป็นระบบที่เน้นหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารที่ดี คือ หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ได้ และหลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2564) ต้องมีการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณ ผู้การปฏิบัติแบบร่วมมือและบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสมยศ นาวิกาน (2538) สรุปไว้ว่า แบบการบริหารหาร หมายถึง แบบแผนทางพฤติกรรมของผู้บริหาร เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 100-101) กล่าวว่า การไม่เอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของงบประมาณหรือไม่เข้าใจองค์ประกอบของผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าหรืออาจถือเสมือนหนึ่งว่างบประมาณเป็นเพียงงานประจำอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะสาระสำคัญที่สุดที่จำกัดประโยชน์ใช้สอยของงบประมาณก็คือ ความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ณรงค์ สัจจพันธุ์โรจน์ (2538, หน้า 12-14) อธิบายว่าบทบาทของผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของงบประมาณ ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการจัดองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่และให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องจัดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลด้านต่าง ๆ และจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงบประมาณไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชร สหอนดี (2559) เรื่อง ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษา พบว่าแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่าที่ควร การประสานงานแต่ละกลุ่มงานมีความล่าช้าและทำเฉพาะส่วนที่รับผิดชอบ ขาดการเชื่อมโยง ซึ่งการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ดีต้องอยู่บนรากฐานค่านิยมองค์กร ดังที่ ณรงค์ สัจจพันธุ์โรจน์ (2538, หน้า 12-14) อธิบายว่า บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ผู้เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องรู้จักบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างดีและมีเหตุผล ต้องจัดระบบบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สำนักงบประมาณ (2544, หน้า 16-18) ได้วางหลักการมีส่วนร่วม การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้การจัดทำแผนเป็นไปอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2564) ระบุในค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ

บุคลากรที่ดีว่า หมายถึง การมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานรวมทั้งมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้บริการผู้อื่นด้วยความเป็นใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชร สท่อนดี (2559) เรื่อง ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

2.1.6 การเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศด้านงบประมาณตามระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) เท่าที่ควร รวมทั้งมีกฎระเบียบใหม่ ๆ ออกมาตลอด ทำให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาดและงานล่าช้า ซึ่งการเบิกจ่ายงบประมาณต้องอยู่บนหลักการงบประมาณที่ดี ดังที่ สำนักงบประมาณ (2562) ระบุว่า การใช้งบประมาณรายจ่าย ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2564) มีกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และเครือข่ายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล (2557) เรื่อง การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถของบุคลากร โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การ

จำเป็นต้องมุ่งเน้น ทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์การจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

2.1.7 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า การจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุนค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากสำนักงบประมาณปรับลดงบประมาณลงทุกปี เป็นสาเหตุทำให้ต้องมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ในหลายกรณีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณไม่เป็นไปตามขั้นตอนการเบิกจ่าย ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่าย และข้าราชการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะรายละเอียดขั้นตอนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเท่าที่ควร ซึ่งต้องทำให้ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย ซึ่งการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องอยู่บนหลักการบริหารงบประมาณที่ดี ดังที่ สมยศ นาวิการ (2522) ถู่วางงบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข สำนักงบประมาณ (2562) ระบุว่า การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริตา สุขการกำจร (2558) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพงษ์ รัตนรังษี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ โดยเฉพาะในด้านระเบียบกฎหมายทำให้การจัดซื้อจัดจ้างขาดความคล่องตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิตฐา กลัดเนียม (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ

ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในระดับมาก ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านการวางแผน ปัญหาที่สำคัญ คือ การได้รับจัดสรรงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ และอนุมัติ จึงควรจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้สำหรับกิจกรรมสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.1.8 การรายงานผล

จากการศึกษาพบว่า การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความล่าช้า เนื่องจากมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ทำให้การประชาสัมพันธ์และรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีมีความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งเป้าหมายการรายงานผลของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2564) คือ มีการรายงานผลการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังที่ ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ (2528, หน้า 15-16) กล่าวว่า การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาของงบประมาณนั้นเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 100-101) กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นแม้ว่าแผนจะดีและงบประมาณจะสมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการติดตามและกำกับที่ดีแล้ว ผลงานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้หรืออาจจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ล่าช้า และมีผลกระทบต่อแผนและโครงการอื่น ๆ ได้อีกด้วย รินทน์วีดี ยอดศรี (2561, หน้า 9) กล่าวว่า เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิรพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ ที่เชื่อมกับผลผลิตและผลลัพธ์ การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน การประเมินแผนกลยุทธ์ และการรายงานการดำเนินโครงการ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพงษ์ รัตนรัมย์ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการรายงาน

ทางการเงินและผลการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ไม่สามารถดำเนินการรายงานทางการเงินได้ทันเวลา เอกสารรายงานต่าง ๆ ทางการเงินที่ใช้ในการแสดงผลการใช้จ่ายเงินของแต่ละกิจกรรมโครงการไม่ชัดเจน รูปแบบการจัดทำรายงานการเงินและบัญชีไม่สอดคล้องกัน คือ การดำเนินกิจกรรม/โครงการ ในสถานศึกษาเป็นไปตามปีการศึกษา แต่การจัดทำรายงานทางการเงินต้องจัดทำเป็นปีงบประมาณ จึงทำให้ไม่สัมพันธ์กัน เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งต้องใช้เวลามากและมีความละเอียดรอบคอบมาก เมื่อภาระงานเจ้าหน้าที่มากจึงไม่สามารถดำเนินงานได้ จึงควรลดคาบสอนให้น้อยลง หรือระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดทำแบบฟอร์ม แบบรายงานทางการเงิน และแบบรายงานผลการดำเนินงานที่มีรูปแบบชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รินทน์วดี ยอดศรี (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์ทางการแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาพบว่า แนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเน้นการรายงานผล ซึ่งจะช่วยให้ทราบความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาระหว่างทางได้ทัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จากข้าราชการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ ทั้ง 4 ขั้นตอน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1) **การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ**

ควรสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกันสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายหลังจากได้รับงบประมาณและนำไปสู่การปฏิบัติ ควรบูรณาการแนวทางการดำเนินการให้มีความสอดคล้องและมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทบทวนบทบาทให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดผลผลิตได้สอดคล้องกับบทบาท อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้บรรลุเป้าหมายของผลผลิต ผู้บริหารควรจะมีเรื่อง

ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย/โครงการในปีถัดไป เพราะตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ และแผนปฏิรูปประเทศ จึงนำมาซึ่งการได้รับงบประมาณ หน่วยงานจะต้องมีแผนการเบิกจ่ายเงินเพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง กำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทำให้ลดความผิดพลาดในการวางแผนและของงบประมาณ

2) การเบิกจ่ายงบประมาณ

ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร ทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทอย่างไรในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่ายไปปรับแผน โครงการ กิจกรรม ที่เป็นประโยชน์อย่างอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีหนังสือเร่งรัดการเบิกจ่ายตามมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ แจ้งให้หน่วยเบิกจ่าย เร่งรัดการก่อหนี้ผูกพัน แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งให้มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่หน่วยงานในสังกัด เพื่อเร่งรัดให้มีผลการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งรายการลงทุนและรายจ่ายประจำ เป็นไปตามเป้าหมายมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้ รวมทั้งติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงานในสังกัด โดยให้ทุกหน่วยเบิกจ่ายถือปฏิบัติตามมาตรการการคลังดังกล่าว อย่างเคร่งครัด และในการประชุมผู้บริหารทุกครั้งจะต้องมีการกำชับและเร่งรัดให้ผู้บริหารทุกหน่วยเบิก เร่งรัดดำเนินการเบิกจ่าย ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พิจารณา ทบทวน ปรับแผนกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนงานของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

3) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ควรมีการรายงานงบประมาณเหลือจ่ายจากการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ให้ผู้บริหารทราบเพื่อจะได้พิจารณากำหนดเป็นรายการ กิจกรรม หรือ โครงการใหม่ต่อไป ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกระดับหน่วยงานควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปีก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ รายการใดๆ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการเบิกจ่าย

งบประมาณ ควรนำงบประมาณเหลือจากการเบิกจ่าย ไปปรับแผนกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์อย่างอื่น เช่น นำไปจัดเป็นงบลงทุนเพื่อจัดหาครุภัณฑ์สำนักงานให้ดีขึ้นเพื่อเป็นตัวกระตุ้นการเบิกจ่ายตามเป้าหมายได้

4) การรายงานผล

ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างเปิดเผยโปร่งใส ควรเร่งรัดดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการด้านการงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท ควรรายงานผลความก้าวหน้าการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบตามกำหนดทุกเดือน ควรรายงานความก้าวหน้า การใช้จ่ายงบประมาณของโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันผ่านทางโปรแกรมระบบติดตามประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR) ควรนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลการใช้เงิน มีการกำหนดรูปแบบการรายงานผลการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

3.2.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณเกี่ยวกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อถ่ายทอดสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนแม่บทย่อย และแผนการปฏิรูปประเทศ กระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำโครงการ/กิจกรรม การกำหนดค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ควรจัดให้มีการดำเนินการดังกล่าว ก่อนห้วงเวลาของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งจัดวางและคัดเลือกบุคลากรที่รับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลแผนผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นมิติในการทำงานระดับประเทศเชื่อมโยงกับระดับกระทรวงและกรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

3.2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ

ควรจัดลำดับขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ทั้งระบบ กำหนดผู้ประสานงานหลักในแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจน ควรจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างคล่องแคล่วและถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ มีความเข้าใจหลักเกณฑ์ขั้นตอนในการรวบรวมเอกสารในการดำเนินการต่าง ๆ มีความสามารถในการวิเคราะห์งบประมาณ มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม ลดบรรยาย เพิ่มการเรียนรู้ด้วยวิธีการอื่น เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอภิปราย (Discussion) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สามารถทำได้ทำเป็นมากกว่าการรับฟังการบรรยายข้อมูลความรู้แบบเดิม สร้างความรู้ในเรื่องกฎหมาย ตลอดจนกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.2.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ เอาใจใส่โดยมีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม เร่งรัดและติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้กับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณภายในองค์กรเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อลดปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ รายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ ผลการใช้จ่ายงบประมาณและงบประมาณคงเหลือให้ผู้บริหารทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.4 การรายงานผล

ควรรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงาน ให้เป็นปัจจุบันและทันตามกำหนดเวลา รายงานปัญหาอุปสรรค เพื่อสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาระหว่างทางได้ทัน รวมทั้งมีระบบการสื่อสารที่ดีและเข้าใจง่าย ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเป็นทีมเดียวกัน ควรจัดทำคู่มือระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR) เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

3.3.1 ควรศึกษากระบวนการงบประมาณในขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ และขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อความครอบคลุม ครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมลวรรณ เชาว์ช่างเหล็ก. (2561). การศึกษาส่วนบุคคล แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยเทคนิคโพธาราม. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์. (2528). หลักการงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- กนิษฐา กลัดเนียม, (2549). การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองลำพูน. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จตุพร ชูดวง. (2553). การศึกษาอิสระ การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. นนทบุรี: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ : ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธารจักรพิมพ์ จำกัด.
- จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์. (2545). ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จารุวรรณ มาเต็ม. (2561). วิทยานิพนธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรนนท์ สมน้อย. (2559). วิทยานิพนธ์ แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- จิรศักดิ์ อธิยะ. (2560). วิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์การบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลี้ จังหวัดลำพูน. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

- ชุมพล พรประภา. (2529). *วิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ชูبری ม่วงกุ่ม. (2558). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ณรงค์ สัจจพันธ์. (2538). *การจัดทำอนุมัติและบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ณัฐพงศ์ รัตนรังษี. (2559). *งานนิพนธ์ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร*. จังหวัดชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองพูน อรัญกุล. (2552). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน : กรณีศึกษา โรงเรียนมูลนิธิศรีอุบลรัตนาราม จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2530). *แผน โครงการและงบประมาณ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- บดี จุณณานนท์. (2527). *"แนวทางการพัฒนาระบบงบประมาณในประเทศไทย" สำนักงานงบประมาณ 25 ปี*. กรุงเทพมหานคร: หจก.ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- บรรหาร คำลา. (2553). *การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณกับการมีส่วนร่วมไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในการใช้งบประมาณรายจ่ายของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา หรือกรรมการ. จุลินิติ กัณยาน - ตุลาคม 2553, 169.*
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2531). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศรีอนันต์.
- ป๊วย อึ้งภากรณ์. (2522). *"งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ" สำนักงานงบประมาณ 20 ปี*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ปาริตา ศุภการกำจร. (2558). *วิทยานิพนธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 35*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- พรชัย นุชสุวรรณ. (2546). *บันทึกความทรงจำเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบไทย ๆ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ.

- เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. (2530). *การงบประมาณ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพรัช ตระการศิรินนท์. (2548). “ระเบียบการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548” สำนักงบประมาณ *การคลังภาครัฐ พิมพ์ครั้งที่ 2*. เชียงใหม่: คณะนิเทศการพิมพ์.
- ไพศาล ชัยมงคล. (2526). *งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ทองดี. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมสรรพสามิต*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รัตติยา สัจจภิรมย์. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รินทน์วีดี ยอดศรี. (2561). *การค้นคว้าอิสระ ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์การแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัชร สท่อนดี. (2559). *การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิไลพอน หล้าสุตทิสัก. (2561). *วิทยานิพนธ์ การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก สปป.ลาว*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิไลภรณ์ เทพมนตรี. (2560). *วิทยานิพนธ์ แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- วีระพงษ์ ก้านกิ่ง. (2560). *วิทยานิพนธ์ สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ศิริพงศ์ อัญญาดา. (2548). *แนวทางการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ.
- สงกาล บุตน์ และคณะ. (2557). *การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางด้านงบประมาณและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต*

- อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. จังหวัดปทุมธานี: สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมยศ นาวิการ. (2522). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วไรกรรม.
- สำนักงานประมาณ. (2542). *การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ
สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานประมาณ. (2563). *คู่มือปฏิบัติการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2565*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานประมาณ.
- สำนักงานประมาณ. (2564). *แนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2565*. กรุงเทพมหานคร: กองนโยบายงบประมาณ สำนัก
งบประมาณ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2564). *แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนัก
นโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2564). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับ
ปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและ
ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุพรรณ สุวรรณนัง. (2546). *วิทยานิพนธ์ การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล. (2557). *การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการ
ขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey
ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ศรีษะเนตร. (2560). *วิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา*. จังหวัดปทุมธานี: สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี.
- สุมิตร สุวรรณ. (2552). *เอกสารคำสอนวิชากระบวนการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชนใน
องค์กร*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

สุรวุฒิ ตั้งดี. (2558). *วิทยานิพนธ์ การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*

อิสสระ นิตินันท์ประภาส. (2527). *"แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบ แสดงผลงาน" สำนักงบประมาณ 25 ปี.* กรุงเทพมหานคร: หจก.ป.สัมพันธ์พาณิชย์.

เว็บไซต์

คุณานน พละการ. (ม.ป.ป.). เรียกใช้เมื่อ 2 พฤษภาคม 2564 จาก

<https://sites.google.com/site/reuxnggfmis/1-khwam-hmay-khxng-gfmis/khwam-pen-ma-khxng-gfmis> *GFMS*.

นภัสกร ชาญณรงค์. (ม.ป.ป.). เรียกใช้เมื่อ 22 มิถุนายน 2563 จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/233355>.

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2549). เรียกใช้เมื่อ 19 พฤษภาคม 2564 จาก

<https://www.iok2u.com/index.php/article/innovation/443-quantitative-research>.

ภavana สุขเกษม. (2554). *คู่มือ การปฏิบัติงานระบบเบิกจ่ายเงินผ่าน GFMS Web Online.*

เรียกใช้เมื่อ 19 พฤษภาคม 2564 จาก

<http://www.oic.go.th/fileweb/cabinfocenter6/drawer058/general/data0000/00000220.pdf>

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). เรียกใช้เมื่อ 19 พฤษภาคม 2564 จาก

http://www.elfhs.ssru.ac.th/poonsub_sa/file.php/1/_Research_for_Tourism.pdf.

สุทัศน์ โชตนะพันธ์. (ม.ป.ป.). เรียกใช้เมื่อ 19 พฤษภาคม 2564 จาก

<http://irem.ddc.moph.go.th/uploads/downloads/5ab9aa0e7f87b.pdf>.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย



เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบ

มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ
การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ
การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ตำแหน่ง
 - ผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกลุ่ม
 - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ
 - อื่น ๆ (ระบุ).....
3. ระดับตำแหน่ง
 - ปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน ชำนาญการ
 - ชำนาญการพิเศษ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. สังกัดกลุ่ม.....

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ แต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร และแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอย่างไร

การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การเบิกจ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

.....

.....

.....

การรายงานผล

.....

.....

.....



ตอนที่ 3 ท่านคิดว่าสาเหตุของปัญหากระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ แต่ละขั้นตอนนี้มีสาเหตุอะไรบ้าง เพราะอะไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การเบิกจ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

.....

.....

.....

การรายงานผล

.....

.....

.....



ตอนที่ 4 ท่านคิดว่าควรมีข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพอย่างไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การเบิกจ่ายงบประมาณ

.....

.....

.....

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

.....

.....

.....

การรายงานผล

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๔๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ


สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายศุภชัย ธนณัฐอิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการ
บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ เมธาสุทธิรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษา
ค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้
ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๕๕-๓๙๕๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

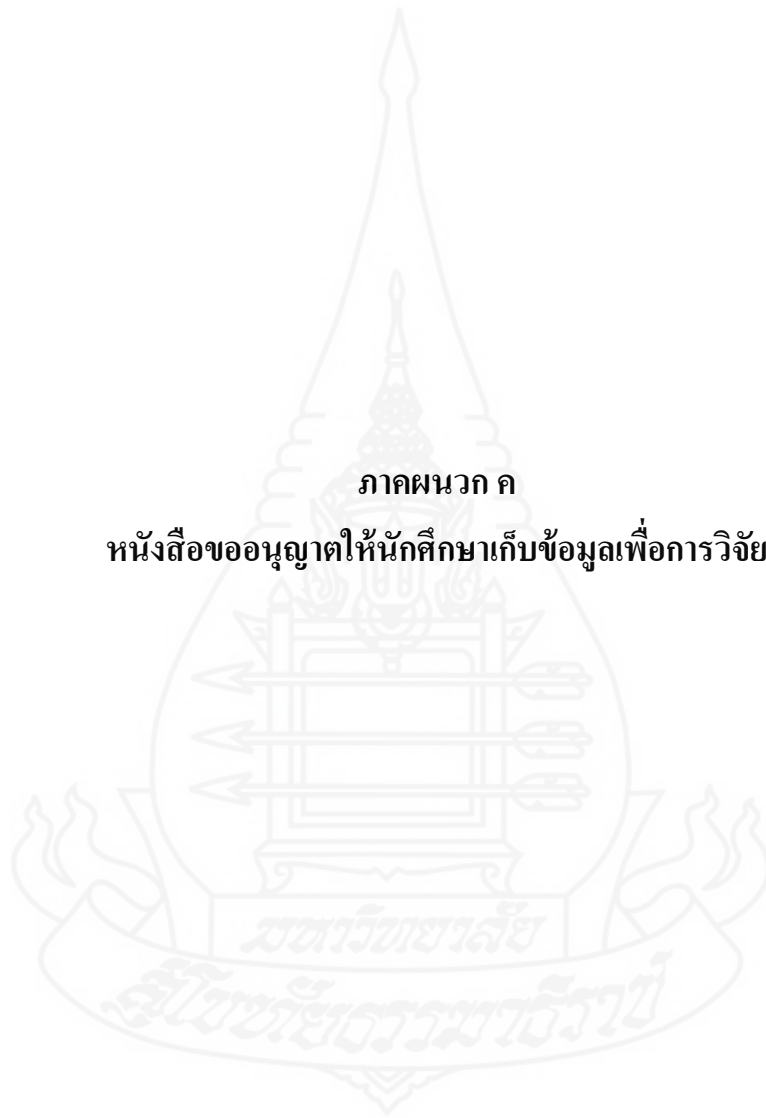

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค

หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป๖๔๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ


สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายศุภชัย ธนธัญธิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๔๕๕-๓๔๕๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ง

หนังสือแจ้งกำหนดการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ





ที่ อว 0602.14 (02)/ 3825

สำนักบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ พฤศจิกายน 2564

เรื่อง แจ้งกำหนดการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เรียน นายศุภชัย ธนณัฐอิน (2623001084)

ด้วยสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ขอแจ้งกำหนดการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ประจำภาคพิเศษ ปีการศึกษา 2563 ในหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ของท่าน ในวันอังคารที่ 30 พฤศจิกายน 2564 เวลา 13.00 - 16.00 น. โดยการจัดสอบออนไลน์ผ่านระบบ Microsoft Teams

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเข้าสู่สอบตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลภา สบายยิ่ง)

ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา

ฝ่ายทะเบียนและวัดผลบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-7561-3

โทรสาร 0-2503-2660

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายศุภชัย ธนณัฐธัน
วัน เดือน ปีเกิด	28 มิถุนายน 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ประวัติศาสตร์)
ชื่อสถาบัน	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ปีที่สำเร็จการศึกษา	พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขที่ 319 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 ชั้น 8 วังจันทน์เกษม แขวงคูสิต เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร 10300
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ที่อยู่	ลุมพินี พาร์ค ปิ่นเกล้า อาคาร A เลขที่ 616/372 ถนนบรมราชชนนี แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700

