



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
งบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 เพื่อขับเคลื่อนการจัดสรร  
งบประมาณในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นางพันพร โตวิริยะเวช  
รหัส 94004

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18  
เพื่อขับเคลื่อนการจัดสรรงบประมาณในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นางพันพร โตวิริยะเวช  
รหัส 94004

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

อารักษ์ พรหมณี  
อาจารย์ที่ปรึกษา

วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณ เขตพื้นที่ 1 – 18 เพื่อขับเคลื่อนการจัดสรรงบประมาณในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำโดย นางพันพร ไตวิริยะเวช ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักงานงบประมาณ ซึ่งเข้ารับการอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ประจำปี 2564 โดยรายงานการศึกษามีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 ของสำนักงานงบประมาณที่ประจำอยู่ในภูมิภาคทั้ง 18 แห่ง ซึ่งเดิมรับผิดชอบการจัดทำงบประมาณของกลุ่มจังหวัด 18 กลุ่ม และจังหวัด 76 จังหวัดรวมไปถึงงบบกลางในเขตพื้นที่จังหวัดในความรับผิดชอบ แต่เนื่องจากมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง จากเดิมเป็นการจัดสรรผ่านกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ส่งผลให้มีหน่วยรับงบประมาณเพิ่มขึ้นอีก จำนวน 7,848 แห่ง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง 76 แห่ง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง เป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง 225 แห่ง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพิ่มเทศบาลเมืองอีก 11 แห่ง ทำให้ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรงเพิ่มขึ้นตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 กำหนดไว้แล้ว จำนวน 312 แห่ง สำหรับเทศบาลตำบล 2,236 แห่ง และ องค์การบริหารส่วนตำบล 5,300 แห่ง มีแผนจะเป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567

จากการเพิ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณตรงดังกล่าว สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ยังมีปัญหาและข้อจำกัดอยู่หลายประการ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ หรือ 4M ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่มีอัตราไม่เพียงพอ แต่เนื่องจากปริมาณงานที่มาก ทำให้บุคลากรท้อ เป็นผลให้เกิดการหมุนเวียนเข้า – ออกจากงานสูง ทำให้บุคลากรขาดการสั่งสมองค์ความรู้ที่จะปฏิบัติงานด้านงบประมาณ (Money) งบประมาณที่ใช้ดำเนินการหน่วยงานกลางเป็นผู้เบิกจ่ายแทน ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ (Material) สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ (Management) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเขตพื้นที่ แต่เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องมีประสบการณ์และความเข้าใจในงานทำให้ดำเนินการของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ต่าง ๆ อาจจะไม่เป็นไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน

แนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานให้สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ประกอบด้วย 2 หัวข้อที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการบริหารสำนักงาน และด้านกระบวนการทำงาน

### 1. ด้านการบริหารสำนักงาน ประกอบด้วย

1.1 ด้านบุคลากร แผนการจัดอัตรากำลัง 3 ระยะ ได้แก่ แผนระยะเร่งด่วน โดยการเกลี่ยบุคลากรจากส่วนกลาง และจ้างพนักงานจ้างเหมาในพื้นที่ให้เป็นผู้ช่วยนักวิเคราะห์งบประมาณ สามารถดำเนินการได้ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน แผนระยะกลาง เมื่อวิเคราะห์ค่างานที่เหมาะสมกับบุคลากรแล้ว ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังจากสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการสรรหา บรรจุภายใน 12 – 18 เดือน และแผนระยะยาวหมุนเวียนบุคลากรให้บุคลากรมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมตัวขึ้นตำแหน่งระดับสูงตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ภายใน 2 ปี และดำเนินกลยุทธ์ในการเสริมสร้างบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ที่จำเป็นในงาน ด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และด้านพฤติกรรมในงาน รวมไปถึง กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ การจัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการบริหารจัดการ ปรับปรุงคู่มือในการปฏิบัติงานทุกเขตพื้นที่ และจัดทำคลังข้อมูลกลาง เพื่อเป็นฐานข้อมูลทางวิชาการเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

### 2. ด้านกระบวนการทำงาน

2.1 นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยการพัฒนาเป็นรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณในการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแพลตฟอร์มอาจจะมีหลายรูปแบบ ขึ้นกับรายการและข้อมูลที่จะช่วยในการวิเคราะห์งบประมาณ

2.2 สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ควรเพิ่มบทบาทในเรื่องวิเคราะห์รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ครอบคลุมการวิเคราะห์รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีเพียงพอจะดำเนินการตามภารกิจ ซึ่งควรมีการกำหนดรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพียงพอต่อการจัดบริการสาธารณะควรเป็นจำนวนหรือสัดส่วนเท่าใด หรือมีสูตรการคำนวณจากฐานใด โดยต้องเป็นความร่วมมือระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานงบประมาณ ในการจัดทำหลักเกณฑ์

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 เพื่อขับเคลื่อนการจัดสรรงบประมาณในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์อารักษ์ พรหมณี อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวคิด ตลอดจนแก้ไขรายงานแล้วเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้ง ท่านอาจารย์วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ระหว่างการนำเสนอความก้าวหน้า ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณท่านวิทยากรในหลักสูตรทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักษิณสถาน พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้ทุ่มเททั้งความรู้ ความสนใจ และเวลา ซึ่งทำให้การอบรมหลักสูตรนักษิณสถานระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (น.บ.ส. 1) รุ่นที่ 94 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 และต้องเข้ารับการอบรมผ่านสื่อออนไลน์ตลอดทั้งหลักสูตรก็ตาม

กราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ (นายเดชาภิววัฒน์ ณ สงขลา) ที่ได้ให้การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการศึกษารับการอบรมในครั้งนี้ และขอขอบคุณน้อง ๆ และเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณทุกท่านที่สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปพัฒนาทั้งในระดับบุคคล และในระดับองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

พันพร ไตรวิริยะเวช

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งที่เป็นเป้าหมาย	10
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	12
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	15
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	15
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	26
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	33
3. แผนพัฒนาตนเอง	35
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	35
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	36
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	49
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	52

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานงบประมาณ (SWOT Analysis)	6
ตารางที่ 2 แผนการรับรองการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง	24
ตารางที่ 3 ตัวอย่างแพลตฟอร์มการจัดสรรเงินอุดหนุนตามอำนาจหน้าที่	32
ตารางที่ 4 เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง (IDP1)	38
ตารางที่ 5 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา (IDP2)	40
ตารางที่ 6 แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี (IDP3)	42
ตารางที่ 7 แผนพัฒนารายบุคคล : ระหว่างฝึกอบรม นบส. 2 เดือน (IDP4)	46
ตารางที่ 8 ผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล : ระหว่างฝึกอบรม นบส. 2 เดือน (IDP5)	49

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 การมอบอำนาจควบคุม กำกับ และดูแลการปฏิบัติราชการแทน ตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 และตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ เป็นการภายใน	10
ภาพที่ 2 กระบวนการงบประมาณและภารกิจของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18	18
ภาพที่ 3 รายได้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	20
ภาพที่ 4 แหล่งรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	21
ภาพที่ 5 การจัดทำงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	22
ภาพที่ 6 Fish Bone Diagram : ปัญหาและข้อจำกัดของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่	24
ภาพที่ 7 วงจร PDCA	26

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

สำนักงานงบประมาณเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานกลางทำหน้าที่จัดทำงบประมาณแผ่นดินเพื่อเสนอนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอรัฐสภาเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ตราเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป สำนักงานงบประมาณต้องจัดสรรงบประมาณของประเทศชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ โดยการจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประมาณการรายรับและฐานะการคลังของประเทศ ความจำเป็นในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจภายในและนอกประเทศ ความเป็นธรรมทางสังคม นโยบายรัฐบาล และภารกิจของหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะจัดสรรออกมาในรูปของงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณ ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์การอัยการ องค์การมหาชน ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายกำหนด นำไปใช้จ่ายในการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อการพัฒนาประเทศ และกิจการที่จำเป็นทั้งมวล ตลอดจนควบคุมดูแลให้การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินเป็นไปอย่างประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด สำนักงานงบประมาณได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ ดังนี้

#### 1.1.1 วิสัยทัศน์

“สำนักงานงบประมาณเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้”

#### 1.1.2 พันธกิจ

- 1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแนะนำในด้านการงบประมาณแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ
- 2) จัดทำงบประมาณรายจ่ายที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึงถึงวินัยทางการคลัง และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ
- 3) บริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าให้บรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนที่กำหนดไว้
- 4) ติดตามประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

### 1.1.3 อำนาจหน้าที่

สำนักงานงบประมาณมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานงบประมาณ พ.ศ. 2559 ดังนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) เสนอแนะนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแนวนโยบายแห่งรัฐ และแนวทางการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติต่อคณะรัฐมนตรี
- 3) ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับการงบประมาณแก่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ
- 4) จัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยคำนึงถึงวินัยทางการคลังและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ
- 5) จัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม เสนอต่อคณะรัฐมนตรี
- 6) จัดทำข้อเสนอเพิ่มหรือลดการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกำลังเงินของแผ่นดินต่อคณะรัฐมนตรีและนายกรัฐมนตรี
- 7) บริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนที่กำหนดไว้
- 8) ติดตามประเมินผล และรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจต่อคณะรัฐมนตรี
- 9) จัดทำรายงานการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
- 10) เสนอแนะและให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในด้านการงบประมาณและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

### 1.1.4 ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 3 – 5 ปี ของสำนักงานงบประมาณ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ในมาตรา 65 ซึ่งบัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันนำไปสู่การปฏิบัติให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบกับพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 5 กำหนดให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

สำนักงานงบประมาณมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 – 2565) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ดังนี้

#### 1.1.4.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

##### ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การบริหารจัดการภาครัฐจะต้องบริหารงานแบบบูรณาการมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับทั้งในประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ เชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ ในทุกระดับและมีเป้าหมายร่วมกัน มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับ ยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนา การกำหนดนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศ ระบบงบประมาณแผ่นดินต้องสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในลักษณะแผนงานยุทธศาสตร์ แผนงานตามภารกิจ และแผนงานระดับพื้นที่ รวมทั้งพัฒนาระบบ การคลังล่วงหน้าระยะปานกลาง และระยะยาว ปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน การใช้จ่ายงบประมาณมีความโปร่งใส คุ่มค่า มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีการจัดทำแผนเพิ่มรายได้ ของประเทศคู่กับแผนงบประมาณให้เกิดสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่าย

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพ ภาครัฐ ในประเด็นแผนย่อย การบริหารจัดการการเงินการคลัง การปรับสมดุลภาครัฐ การพัฒนา ระบบบริหารงานภาครัฐ (เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ) การสร้างและพัฒนา บุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน โดยเปิดอบรม บุคคลภายนอกสำนักงานงบประมาณเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1.4.2 แผนการปฏิรูปประเทศ

##### ด้านที่ 2 : แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 - 2565)

มีกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการ แผ่นดิน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม 6 ประเด็น โดยประเด็นที่ 3 เรื่องโครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ 4 กล่าวถึง การพัฒนาระบบงบประมาณและการคลังภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการบริหาร ซึ่งสำนักงบประมาณได้พัฒนาระบบงบประมาณมาโดยตลอด ซึ่งปัจจุบันเป็น การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

#### 1.1.4.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(1) ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต  
ประพหุติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

#### แนวทางการพัฒนา

ข้อ 3.1 ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากร ภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า สามารถให้บริการประชาชน ในรูปแบบทางเลือกที่หลากหลายและมีคุณภาพ ข้าราชการมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อ บทบาทหน้าที่องค์กรมีสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย ราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดเล็กลง และราชการ บริหารส่วนท้องถิ่นมีขนาดที่เหมาะสมกับพื้นที่รับผิดชอบโดย

3.1.1 กำหนดภารกิจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของราชการบริหาร ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน โดยให้ราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดำเนินภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วางแผนระดับประเทศ กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน การอนุมัติ อนุญาต การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ การกำกับ การดำเนินงานและภารกิจที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายเขตการปกครอง โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและ ให้บริการสาธารณะเท่าที่จำเป็น ราชการส่วนท้องถิ่นดำเนินการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน เพื่อ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตามขีดความสามารถและความพร้อม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมและประชาชน ในพื้นที่เข้าร่วมเป็นผู้จัดทำบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในระดับชุมชน รวมทั้งจูงใจให้ภาคเอกชนเข้าร่วมเป็นผู้จัดทำบริการสาธารณะให้มากที่สุด

ข้อ 3.2 ปรับปรุงกระบวนการงบประมาณสร้างกลไกในการติดตาม ตรวจสอบการเงินการคลังภาครัฐเพื่อให้การจตุสรและการใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเวลา เกิดความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ มีกลไกและช่องทางให้ประชาชนและภาคเอกชนเข้าถึงข้อมูล สามารถตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน งบประมาณและการคลังของภาครัฐได้อย่างโปร่งใสร่งขึ้นโดย

3.2.1 แก่ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ให้ส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการ และงบประมาณเชิงพื้นที่ ให้จังหวัด กลุ่มจังหวัด และราชการบริหารส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับการจัดสรรงบประมาณได้ ให้ภาคประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่การเสนอโครงการตามแผนพัฒนาชุมชน ที่สามารถเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนตรวจสอบและติดตาม

ผลการใช้จ่ายงบประมาณเชิงพื้นที่ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง อาทิ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551

3.2.4 ปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบของการดำเนินงานหรือการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง และสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้มีกระบวนการตรวจสอบโดยภาคประชาชนเพิ่มขึ้น และมีการเปิดเผยผลประเมินต่อสาธารณชนโดยมีกำหนดเวลาการเปิดเผยที่แน่นอน

## (2) กรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

### ด้านที่ 6 : ระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ทิศทางในการพัฒนาระยะยาว ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นให้ภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ผ่านการมีหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสม การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่

1. ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
2. ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
4. กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

### ประเด็นสำคัญต่อการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐ

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่ดิจิทัล ทำให้ภาครัฐมีเครื่องมือเพิ่มมากขึ้นสำหรับใช้ปรับปรุงระบบงานและการให้บริการ ช่วยให้มีประสิทธิภาพและประหยัดกำลังคน
2. ความยั่งยืนทางการคลัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเป็นประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ภาครัฐมีค่าใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการและรักษาพยาบาลผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ความสามารถในการจัดเก็บภาษีจะลดลงจากจำนวนประชากรชั้นแรงงานน้อย จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานของภาครัฐเพื่อลดภาระงบประมาณประจำ

เนื่องจากสำนักงานงบประมาณมีบทบาทภารกิจเกี่ยวกับการงบประมาณแผ่นดิน มิได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดทำบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนโดยตรง และเป็นหน่วยงาน

ทางยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ผ่านกลไกทางการงบประมาณ ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี โดยนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี ดังนั้น สำนักงบประมาณจึงเป็นหน่วยงานหลัก ในการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาประเทศ ในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ดังนั้น วิสัยทัศน์ของสำนักงบประมาณที่กำหนดว่า “สำนักงบประมาณเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่ทันสมัย และเชื่อถือได้” จึงเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงบประมาณภายใต้บริบทตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

#### 1.1.4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงบประมาณ (SWOT Analysis)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงบประมาณ (SWOT Analysis)<sup>1</sup>

Strengths (จุดแข็ง)	Weaknesses (จุดอ่อน)
1. งบประมาณแผ่นดินเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เกิดเสถียรภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน	1. การพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศยังไม่เสร็จสมบูรณ์ (พัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกต่างหากจากระบบ e – Budgeting)
2. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารและการควบคุมงบประมาณ การประเมินและการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศมีลักษณะที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณเป็นสำคัญ และเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณมากยิ่งขึ้น	2. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วเท่าที่ควร เนื่องจากมีหน่วยงานที่อยู่ในส่วนกลางและตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค

Strengths (จุดแข็ง)	Weaknesses (จุดอ่อน)
3. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้	3. ระบบและกลไกการประเมินผลและการรายงานผลยังไม่เอื้อต่อการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากอยู่ระหว่างการพัฒนาและวางระบบการประเมินผลตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่
4. ติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและเป็นไปตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรี	4. สำนักงานงบประมาณมีภาระงานเพิ่มขึ้นมากตามภารกิจและตามที่รัฐบาลมอบหมายให้ดำเนินการเชิงนโยบาย ทำให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณขาดความสมดุล มีการลาออกและการโอนย้ายจำนวนมาก
5. เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยรับงบประมาณ จึงทำให้การประสานงานความร่วมมือในด้านต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงได้ตามกำหนดเวลาและบรรลุผลสำเร็จ	-
6. ระบบสารสนเทศการงบประมาณเป็นฐานข้อมูลสำหรับการจัดการงบประมาณของประเทศ	-
7. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณ การจัดทำงบประมาณ อย่างมืออาชีพ	-
8. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณมีความขยันหมั่นเพียร อดทน อุทิศตน สามารถปฏิบัติงานได้ทันภายในเวลาตามที่กำหนด	-

Opportunities (โอกาส)	Threats (อุปสรรค)
1. กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณของประเทศ	1. นโยบายทางการเมืองมีผลและบทบาทต่อกระบวนการงบประมาณ
2. ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นมีทรัพยากรที่จำกัดในการจัดทำบริการสาธารณะ จึงให้ความร่วมมืออย่างดีในการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งมีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้น จึงขอรับจัดสรรงบประมาณไปดำเนินการตามภารกิจและอำนาจหน้าที่	2. การขาดเสถียรภาพทางการเมืองของระบบรัฐสภา ฝ่ายบริหารเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดินไม่ครบวาระ นโยบายรัฐบาลขาดความต่อเนื่อง ทำให้นโยบายงบประมาณอาจไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม
3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. 2560 เอื้อให้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดการงบประมาณของประเทศ	3. การขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของฝ่ายการเมืองและหน่วยรับงบประมาณ
4. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) และนโยบายของรัฐบาลเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณให้เกิดการบูรณาการในมิติ นโยบาย มิติหน่วยงาน และมิติพื้นที่	4. กรอบอัตรากำลังบุคลากรมีจำกัดไม่สามารถเพิ่มได้ แต่มีบทบาทภารกิจหน้าที่เพิ่มมากขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล

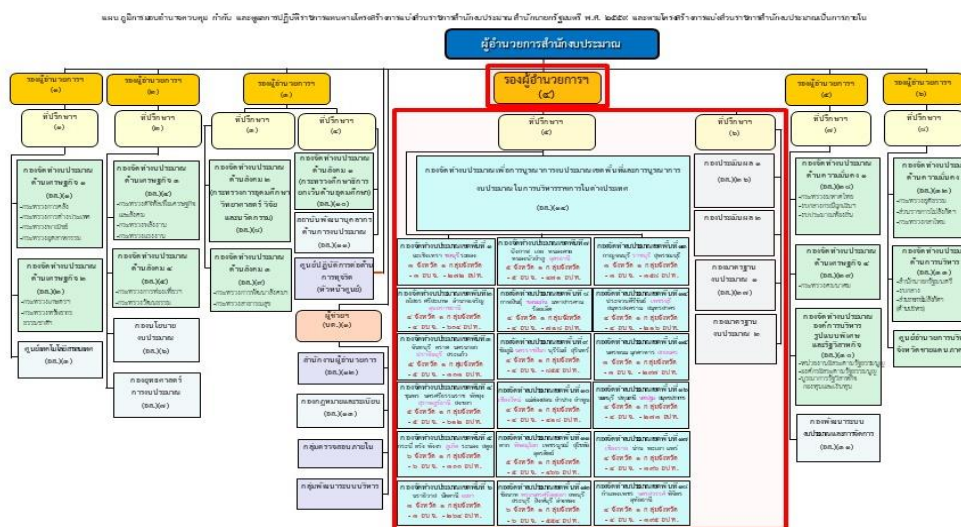
<sup>1</sup>นิรันดร์ จอมทอง. (2562). การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสำนักงานงบประมาณ พบว่า สำนักงานงบประมาณเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีจุดแข็งที่มีกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดการงบประมาณของประเทศ และใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่เน้นยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาลเป็นหลักในการจัดทำงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน และเป็นหน่วยงานกลางที่ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการประสานความร่วมมือ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะ ประสบการณ์ด้านกฎหมายวิธีการงบประมาณ การวิเคราะห์งบประมาณ และมีความขยันอดทนในการปฏิบัติงาน และมีระบบ e – Budgeting เป็นระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการจัดการงบประมาณ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรี แต่เนื่องจากกระบวนการงบประมาณภายใต้กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการงบประมาณที่ซับซ้อนมากขึ้นซึ่งต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์งบประมาณอย่างเข้มข้น ประกอบกับการมีกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้สำนักงานงบประมาณสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ชัดเจนขึ้น และสามารถจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้เกิดการบูรณาการงบประมาณในเชิงมิติ นโยบาย มิติเชิงหน่วยงานและมิติพื้นที่ที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามการมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณโดยตรงเพิ่มขึ้นจำนวนมากนั้น มีผลทำให้อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารที่ตรงระหว่างบุคลากรของสำนักงานงบประมาณในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และการจัดทำต้นทุนหน่วยปฏิบัติสำหรับเป็นเครื่องมืออีกชนิดหนึ่งในการจัดทำงบประมาณยังไม่บรรลุความสำเร็จ การพัฒนาระบบสารสนเทศในบางส่วนยังไม่เสร็จสมบูรณ์ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัจจัยทางการเมืองที่ขาดเสถียรภาพ และความไม่เข้าใจในหลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยที่ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลโดยผ่านกลไกงบประมาณอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 ตำแหน่งที่เป็นเป้าหมาย

### 1.2.1 ตำแหน่งเป้าหมาย ได้แก่ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

ภาพที่ 1 การมอบอำนาจควบคุม กำกับ และดูแลการปฏิบัติราชการแทนตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 และตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณเป็นการภายใน



1.2.2 ขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ เป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณของกองจัดทำงบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณเขตพื้นที่และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ และสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 กองประเมินผล 1 กองประเมินผล 2 กองมาตรฐานงบประมาณ 1 และกองมาตรฐานงบประมาณ 2 ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย โดยมีบทบาทความรับผิดชอบสามารถ สรุปได้ดังนี้

### 1. บทบาทหน้าที่ด้านการงบประมาณ

1.1 กำกับดูแล ส่งเสริม ประสานการจัดทำงบประมาณตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนงานบูรณาการงบประมาณกับหน่วยรับงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

1.2 เสนอแนะนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.3 วิเคราะห์จัดทำงบประมาณตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย

1.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษาและข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีที่รับผิดชอบ

1.5 ติดตามการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ

1.6 พิจารณากลับกรองงานในเรื่องต่าง ๆ ก่อนเสนอผู้อำนวยการสำนัก งบประมาณพิจารณาสั่งการหรือลงนามในเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ต้องเสนอความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี หรือเป็นเรื่องที่ต้องเสนอนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี

1.7 เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมตามที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณมอบหมาย

1.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

## 2. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปฏิบัติงานช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ บังคับบัญชา กำกับดูแลและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานที่กำกับดูแลเพื่อการบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของ เจ้าหน้าที่ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม สร้างขวัญและแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 3. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

ดำเนินการวางแผน ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการใช้งบประมาณและ ทรัพยากรของหน่วยงานที่กำกับดูแลตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติราชการ เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่าย งบประมาณ

1.2.3 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ที่จำเป็นต้องใช้ ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณที่เป็นเป้าหมาย

1. ความรู้ (Knowledge) มีความรอบรู้ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การงบประมาณกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านการวางแผนและการคิดเชิงกลยุทธ์ และด้านการบริหาร รวมไปถึง ระบบและระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระเบียบว่าด้วยการก่อหนี้ผูกพันข้าม ปิงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการเงินสำรอง จ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงิน จัดสรรหรือ เปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562 ฯลฯ

2. ทักษะ (Skill) มีภาวะผู้นำ Leadership โดยมีองค์ประกอบของความรู้ความ เข้าใจ (Knowledge) การตัดสินใจ (decision making) และสามารถนำเอาวิธีการและกลยุทธ์ในการ

แก้ไขปัญหา (problem solving) มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) การประสานสัมพันธ์ (Collaborative) มีทักษะในการสื่อสาร การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ (Driving Innovation)

### 3. ความสามารถ (Ability) มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างวิสัยทัศน์ ชื่นชมความพยายามในการปรับเปลี่ยน
3. สร้างทีมงานและแนวร่วมที่ทรงพลังเพื่อโน้มนำการเปลี่ยนแปลงที่ดี
4. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และวางกลยุทธ์ผลักดัน
5. เพิ่มหรือให้อำนาจผู้อื่นในการตัดสินใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
6. วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการความสำเร็จในระยะเวลายาวนาน
7. รวบรวมผลสำเร็จจากการปรับปรุง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
8. ปลุกฝังแนวทางใหม่ๆ ของความสำเร็จเข้าสู่ระบบการทำงานขององค์กร
9. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาองค์กรก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง

**4. คุณลักษณะอื่น (Other Characteristics)** ความประพฤติและค่านิยมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจของสำนักงานงบประมาณ ดังนี้

1. มุ่งประโยชน์ของราชการเป็นสำคัญ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางให้บริการ
2. ครองตน ครองคน ครองงาน ตามหลักคุณธรรม และการมีจิตมุ่งบริการ
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุตสาหะ อุทิศเวลา เสียสละ และสามัคคี
4. มีความรู้คิดอ่านตามเหตุผลความเป็นจริง
5. มีความพร้อมให้ตรวจสอบ และพร้อมรับผิดชอบ

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานงบประมาณซึ่งเป็นหน่วยงานทางยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลโดยกลไกทางงบประมาณ เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย เชื่อถือได้ในความเป็นมืออาชีพ และเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้น เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญในการจัดทำงบประมาณให้เกิดการบูรณาการในเขตพื้นที่ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ สำหรับการทำงานในตำแหน่งเป้าหมายคือตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ซึ่งรับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติราชการด้านการจัดทำงบประมาณของกองจัดทำงบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณ

เขตพื้นที่ สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18 กองประเมินผล 1 กองประเมินผล 2 กองมาตรฐานงบประมาณ 1 และกองมาตรฐานงบประมาณ 2 และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณที่เป็นเป้าหมาย ดังนี้

**วิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นพัฒนาให้การจัดทำงบประมาณในมิติพื้นที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ทันสมัย และเชื่อถือได้”**

**ทันสมัย** มาจากการจัดการงบประมาณที่ทันสมัย หมายความว่า สำนักงานงบประมาณมีการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายให้มีความสำคัญแบบมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของแผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่หน่วยงานของรัฐจัดให้บริการแก่ประชาชน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นระบบดิจิทัล มาใช้กับกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่การส่งคำขอของงบประมาณ รายจ่ายประจำปีโดยผ่านระบบ e-Budgeting สำหรับหน่วยรับงบประมาณ และ ระบบ e-BBL สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การรายงานการติดตามประเมินผลผ่านระบบ BB-Evmis ที่มีความเชื่อมโยงกับระบบ GFMS ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากระบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและทันเวลาต่อการใช้ประโยชน์

**เชื่อถือได้** มาจากคำว่า การจัดการงบประมาณที่เชื่อถือได้ หมายความว่า สำนักงานงบประมาณมีการบริหารจัดการตามกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหาร และการติดตามประเมินผล มีความถูกต้องในรายละเอียดด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ หากงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านความถูกต้อง ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่รอบคอบอาจเกิดผลเสียหายเกิดขึ้นได้ และการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น หากจัดวางงบประมาณไว้อย่างเคร่งครัดจนขยับไม่ได้ อาจจะก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากลักษณะการจัดทำงบประมาณ เป็นการวางแผนการทำงานในอนาคต ตลอดจนสามารถเปิดเผยแก่สาธารณะชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบได้ โดยไม่ถือเป็นความลับ เพราะการเปิดเผยเป็นการแสดงถึงความโปร่งใสและเชื่อถือได้ ในการบริหารจัดการงบประมาณ

การกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวเนื่องจากตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณที่รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณของกองจัดทำงบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณเขตพื้นที่ และสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 - 18 ซึ่งมีการกิจต้องจัดทำงบประมาณในพื้นที่เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และ ในปัจจุบันพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณ สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 - 18 จำนวน 18 สำนักงาน มีหน้าที่จัดทำงบประมาณให้เกิดการบูรณาการในระดับพื้นที่จึงจำเป็นต้องปรับตัวตามกระบวนการจัดทำงบประมาณภายใต้กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ เพื่อให้การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าว

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 เนื่องจากเป็นหน่วยงานของสำนักงาน งบประมาณในระดับพื้นที่ที่จะจัดทำงบประมาณในระดับพื้นที่เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ที่ทันสมัย และเชื่อถือได้โดยขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) รวมไปถึงกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่จะได้ นำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาต่อไป

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา : การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณ  
เขตพื้นที่ 1 – 18 เพื่อขับเคลื่อนการจัดสรรงบประมาณ  
ในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.1 ความสำคัญของการพัฒนา

สำนักงานงบประมาณได้นำหลักการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) มาใช้ ซึ่งมีหลักการคือเพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกระดับ ยืนยันในการบริหารจัดการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนา มุ่งเน้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานคุณภาพของรายได้และรายจ่าย กระตุ้นการเติบโตของระบบ เศรษฐกิจ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตประชาชน และประชาชน มีส่วนร่วมในการกำกับ ตรวจสอบการ ใช้จ่ายงบประมาณ

ขอบเขตในการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะกำหนด ยุทธศาสตร์บูรณาการที่ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่
  - มิติยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) เป็นภารกิจหลักที่มี เป้าหมายชัดเจน ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวง/กรม โดยต้องสอดคล้องกับ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี
  - มิติงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) เป็นภารกิจ หรือนโยบายเฉพาะเรื่องที่รัฐบาลมอบหมาย ไม่ได้เป็นภารกิจของกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการมุ่งเน้นการมีเป้าหมาย และการดำเนินการร่วมกัน มีเจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุน อย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการ
  - มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) เช่น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. เน้นการบริหารจัดการแบบปรับตัวได้ (Adaptive Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระจายอำนาจและทันเหตุการณ์

3. ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 ได้กำหนดให้สำนักงานงบประมาณมีกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 11 จำนวน 11 กอง และได้มีการออกคำสั่งสำนักงานงบประมาณแบ่งส่วนราชการภายในเพิ่มอีก 7 กอง ได้แก่ กองจัดทำงบประมาณ

เขตพื้นที่ 12 – 18 จำนวน 7 กอง รวมกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ทั้งสิ้น 18 กอง เพื่อให้มีขอบเขตความรับผิดชอบสอดคล้องกับจำนวนเขตตรวจราชการของสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดทำและบริหาร และติดตามงบประมาณในระดับพื้นที่โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอแนะมาตรการและแนวทางในการจัดทำงบประมาณให้แก่กลุ่มจังหวัดและจังหวัดที่รับผิดชอบ
- (2) ให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- (3) ประสานและบูรณาการงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
- (4) วิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
- (5) วิเคราะห์และเสนอความเห็นเกี่ยวกับประมาณการรายรับและรายจ่าย รวมทั้งเงินนอกงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่าย
- (6) ร่วมกับหน่วยงานในความรับผิดชอบในการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในการจัดทำบริการสาธารณะและจัดทำมาตรฐานต้นทุนในการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
- (7) ติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
- (8) จัดเตรียมข้อมูลและคำชี้แจงประกอบงบประมาณรายจ่ายเพื่อเสนอต่อรัฐสภา
- (9) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ

ปัจจุบันคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เห็นชอบให้สำนักงบประมาณจัดตั้งกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 12 – 18 เพิ่ม โดยขณะนี้อยู่ระหว่างเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและให้เปลี่ยนชื่อจากกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ เป็น สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ทั้ง 18 แห่ง

แม้ว่าสำนักงบประมาณจะได้หน่วยงานเพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่เพิ่มอย่างเป็นทางการอีก 7 หน่วยงาน เพื่อครอบคลุมและสอดคล้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการแบ่งงานเป็นเขตพื้นที่ทั่วประเทศ แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณ จึงเป็นผลให้นอกเหนือจากจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจัดเป็นหน่วยรับงบประมาณในระดับพื้นที่ ซึ่งมีถึง 7,850 แห่ง มีผลกระทบต่อการจัดการงบประมาณรายจ่ายในมิติพื้นที่อย่างมาก และยังได้กำหนดให้มีรายงานเกี่ยวกับ

สถานะเงินนอกงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ ในการนำเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อรัฐสภาและให้มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของหน่วยรับงบประมาณ ทั้งก่อนการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ และภายหลังการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประกอบรายงานผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับ จากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณอีกด้วย จากบทบัญญัติดังกล่าว ประกอบกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยมีประสบการณ์ ทักษะ ความพร้อม ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการ เทคนิค และกระบวนการขั้นตอนของระบบงบประมาณตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับ การดำเนินการตามภารกิจ ซึ่งปัจจุบันได้ทยอยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานรับจัดสรรตรง โดยคำนึงถึงความพร้อมทั้งสำนักงานงบประมาณ หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึง ระบบ ซึ่งช่วยในการจัดทำงบประมาณ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น (Budgeting Information System of Local Administrative Organization : BBL) ระบบ GFMS โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 76 แห่ง เป็นหน่วยงาน รับการจัดสรรงบประมาณตรง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพิ่มเทศบาลนคร และเทศบาลเมือง จำนวน 225 แห่ง และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เทศบาลเมืองที่ได้รับการยกฐานะเพิ่ม จำนวน 11 แห่ง รวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับจัดสรรตรงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รวมจำนวน 312 แห่ง ซึ่งยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้รับจัดสรรตรง ได้แก่ เทศบาลตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล รวม 7,536 แห่ง ที่อยู่ระหว่างเตรียมความพร้อมในการรับจัดสรรงบประมาณตรง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 ซึ่งเป็นหน่วยงาน รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณในระดับพื้นที่

## 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

### 2.1.2.1 สภาพปัญหาที่ผ่านมา

สำนักงานงบประมาณได้ใช้ระบบการจัดทำงบประมาณเป็นแบบการจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการจัดทำงบประมาณ แบบบูรณาการ 3 มิติ ได้แก่ มิติที่เป็นกระทรวงหรือหน่วยงาน (Function) มิตินโยบายเฉพาะของ รัฐบาล (Agenda) และมีทีมงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) เช่น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ซึ่งที่ผ่านมาสำนักงานงบประมาณได้มีการพัฒนารูปแบบ วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนระบบการจัดการงบประมาณ แต่เนื่องจากรูปแบบการวางแผนและจัดทำงบประมาณ ในเชิงบูรณาการ 3 มิติ ระหว่าง แผนพัฒนาภาค กลุ่มจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในมิติพื้นที่ (Area) ควบคู่กับยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) และยุทธศาสตร์รัฐบาล (Agenda) ยังคงดำเนินการจัดสรรงบประมาณที่ยึดถือรูปแบบการวางแผนและจัดทำงบประมาณ จากนโยบายส่วนกลาง ลักษณะการสั่งการจากบนลงล่าง (Top down Policy) เป็นสำคัญ ขาดการเข้าถึง ความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ สำนักงานงบประมาณจึงได้พัฒนากลไก

การจัดทำงบประมาณโดยจัดตั้งสำนักงบประมาณส่วนหน้า ได้แก่ กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18 (สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18) ลงไปประจำการในพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้การวางแผนและจัดทำงบประมาณเชิงมิติพื้นที่ที่มีลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom up Policy) คู่ขนานกับนโยบายส่วนกลางจากบนลงล่าง (Top down Policy) เพื่อลดช่องว่าง (Gap) ของการบูรณาการ 3 มิติ

ภาพที่ 2 กระบวนการงบประมาณและภารกิจของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18<sup>2</sup>



<sup>2</sup>สำนักงบประมาณ. (2564). สำนักงบประมาณ 62 ปี. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ.

### วงจรงบประมาณกับการกิจของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่

#### 1. ทบทวน/วางแผนงบประมาณ

- สนับสนุน ร่วมประชุม ให้คำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด กลุ่มจังหวัดและ อปท.
- วิเคราะห์ จัดทำ MTEF ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2. จัดทำงบประมาณ

- วิเคราะห์ พิจารณาจัดทำข้อเสนอของงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/อปท.
- พิจารณาเงินนอกงบประมาณของ อปท. เพื่อสมทบงบประมาณรายจ่าย
- ให้ข้อเสนอแนะการจัดทำงบประมาณพื้นที่ จังหวัด กลุ่มจังหวัด และอปท.
- รับฟังความคิดเห็นร่าง พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ

#### 3. อนุมัติงบประมาณ

- จัดทำข้อมูลและประสานหน่วยรับงบประมาณจัดทำคำชี้แจงประกอบการพิจารณาของรัฐสภา

#### 4. บริหารงบประมาณ

- เห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน/แผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- จัดสรรเงินงบประมาณให้หน่วยรับงบประมาณ
- อนุมัติโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณที่รับผิดชอบ
- พิจารณาจัดสรรงบกลางของนายกรัฐมนตรีดำเนินการตามมาตรการและนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล

#### 5. การติดตาม & ประเมินผล

- ติดตามผลตามแผนปฏิบัติงาน/แผนการใช้จ่ายงบประมาณ (ก่อน กลาง และหลัง การใช้จ่าย) มิติ Agenda Function Area

บทบาทและภารกิจของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 คือทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับต่าง ๆ กลุ่มจังหวัด 18 กลุ่ม จังหวัด 76 จังหวัด และส่วนราชการในภูมิภาค รวมทั้งเป็นเลขานุการร่วมในการกลั่นกรองโครงการตามแผนพัฒนาพื้นที่ ในคณะกรรมการและอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย ตามนัยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอและตำบล พ.ศ. 2562 ตลอดจนบูรณาการการจัดทำงบประมาณในมิติเชิงพื้นที่ให้สอดคล้องกับมิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติเชิงภารกิจ (กระทรวง/หน่วยงาน) นอกจากนี้สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 18 ยังมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาให้ความเห็นการจัดสรรงบประมาณตามนโยบายต่าง ๆ ที่ดำเนินการในพื้นที่ เช่น งบกลางของรองนายกรัฐมนตรี งบกลางโครงการเร่งด่วนของรัฐบาล (อุทกภัย/ภัยแล้ง) โครงการภายใต้พระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหาเยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ. 2563 เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาในมิติพื้นที่และการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประชาชนในพื้นที่

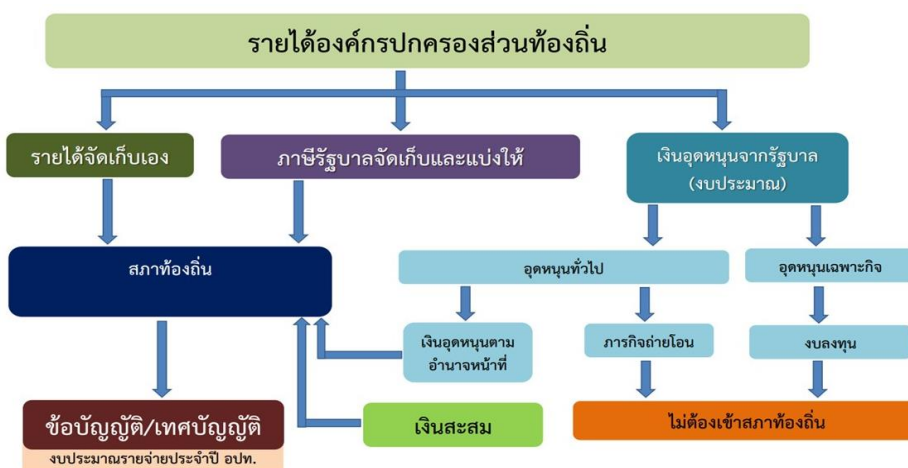
ตามที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับจัดสรรตรง ซึ่งความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการถ่ายโอนภารกิจในการจัดบริการสาธารณะของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดบริการสาธารณะตามกฎหมายดังกล่าว เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ

เงื่อนไข โดยพิจารณาตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยคำนึงถึงกำลังเงินของแผ่นดิน และฐานะเงินนอกงบประมาณของหน่วยงานของรัฐที่สามารถใช้จ่ายได้ รวมตลอดถึงรายได้หรือเงินอื่นใดที่หน่วยงานของรัฐนั้นมีอยู่หรือสามารถนำมาใช้ได้ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 17 โดยภารกิจที่ถ่ายโอนจากส่วนราชการส่วนกลางไปส่วนภูมิภาค 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ทางหลวงสายย่อย ขุดลอก สถานีขนส่ง
2. ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น อาหารเสริม (นม) การรักษาพยาบาล การจัดการศึกษา ในระบบที่เป็นการจัดการขั้นพื้นฐาน
3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย เช่น บัตรประชาชน การช่วยเหลือผู้ประสบภัย
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว เช่น การดูแลสถานที่ท่องเที่ยว การดูแลโรงงาน
5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เช่น การบำรุงรักษาป่า การควบคุมไฟป่า การเก็บขยะ
6. ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การดูแลโบราณสถาน

ภาพที่ 3 รายได้อำเภอปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>3</sup>



องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบมีรายได้จาก 3 แหล่ง ได้แก่ รายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง ภาษีที่รัฐบาลจัดเก็บและแบ่งให้ และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งเป็นเงินงบประมาณ โดยจะจัดสรรในรูปแบบของเงินอุดหนุน 2 ประเภท คือ เงินอุดหนุนทั่วไป (รายจ่ายประจำ) ได้แก่ เงินอุดหนุนที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ เช่น เงินอุดหนุนเงินเดือนครูถ่ายทอด เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ฯลฯ และเงินอุดหนุนที่มีอิสระการใช้จ่าย รายการอุดหนุนตามอำนาจหน้าที่ และภารกิจถ่ายโอน

ภาพที่ 4 แหล่งรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>4</sup>

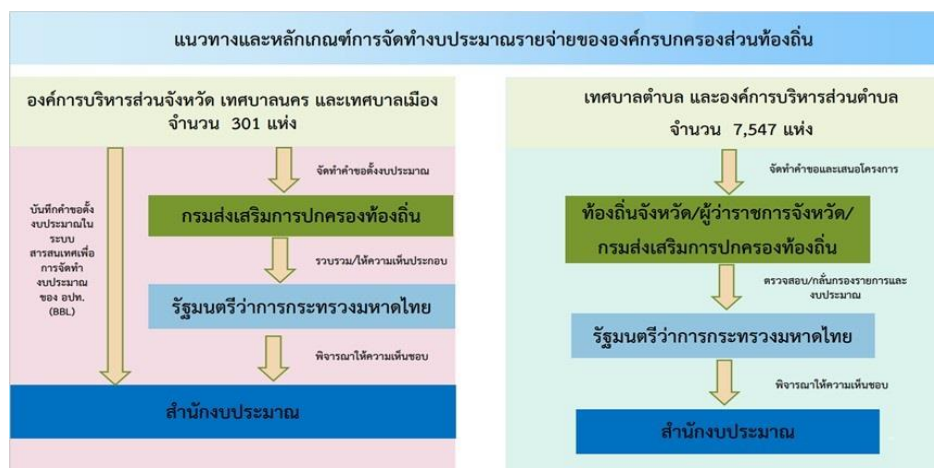


<sup>3-4-5</sup>ดร.ณัฐวรณ อินทรทิพย์. (2564). การบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น[วิทยุทัศน์]. กรุงเทพฯ: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

ก่อนพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 จะมีผลบังคับใช้ การจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สำหรับรายการที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการ เช่น เงินเดือนครูจ่ายโอน เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ค่าป่วยการ อสม. ฯลฯ และเงินที่มีอิสระในการใช้จ่าย คือรายการเงินอุดหนุนตามอำนาจหน้าที่ และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นเงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการและตามรายละเอียด เช่น รายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

การพิจารณาจัดสรร สำนักงบประมาณจะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ยกเว้น กทม.และเมืองพัทยา จัดทำคำขอและเสนอโครงการผ่านกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งจะตรวจสอบและกลั่นกรองรายการและงบประมาณ เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนจัดส่งให้สำนักงบประมาณ ซึ่งการพิจารณา กรณีเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สำนักงบประมาณจะพิจารณาเป็นระดับรายการรวมทุกหน่วยงาน เช่น รายการเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ จะเป็นรายการเดียว พิจารณาตามหลักเกณฑ์การจัดสรรในภาพรวม รายการเงินอุดหนุนเงินเดือนครูจ่ายโอนจะพิจารณาในภาพรวม โดยการขึ้นเงินเดือนจากฐานเดิม อัตราว่าง และจากรายจ่ายจริงในภาพรวมทั้งประเทศ

ภาพที่ 5 การจัดทำงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปีงบประมาณ พ.ศ. 2564<sup>5</sup>



ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 76 แห่ง เริ่มเป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เทศบาลนครและเทศบาลเมือง จำนวน 225 แห่ง เริ่มเป็นหน่วยจัดสรรตรง รวมหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับจัดสรรตรงจำนวน 301 แห่ง ทำให้สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ที่มีการกิจที่เพิ่มขึ้น เพราะต้องจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาคำขอตั้งงบประมาณ โดยต้องวิเคราะห์อย่างละเอียด ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานงบประมาณ เช่น การอุดหนุนเงินเดือนครูถ่ายโอน จะพิจารณาตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับหน่วยรับงบประมาณอื่น ๆ มีการนำอัตราว่างมีเงินมาพิจารณาตามหลักเกณฑ์อย่างจริงจัง รวมถึงเงินอุดหนุนทั่วไปรายการอื่น ๆ ต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็น โดยพิจารณาข้อมูลเป็นรายหน่วยงาน

**กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** ประกอบด้วย

1) การเตรียมความพร้อมและจัดทำคำขอของงบประมาณ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดสรรงบประมาณตรงและการบันทึกข้อมูลระบบ IT (ระบบ BBL) แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การให้คำปรึกษาแนะนำ ในการทบทวนและวางแผนงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด/แผนพัฒนามิติพื้นที่ และความต้องการในระดับพื้นที่ การวิเคราะห์กลั่นกรองแผนงบประมาณประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก่อนเข้าสู่กระบวนการการขออนุมัติงบประมาณ) และการจัดทำงบประมาณ ตั้งแต่การยื่นคำขอตั้งงบประมาณ หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณรายจ่าย การพิจารณารายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2) การอนุมัติและบริหารงบประมาณ ซึ่งการอนุมัติงบประมาณโดยการจัดทำฐานข้อมูลและรายละเอียด เอกสารประกอบการพิจารณาและชี้แจงภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อรัฐสภา รวมถึงการชักจูงการชี้แจงให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารงบประมาณ

โดยการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ/แก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์และรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติการนำงบประมาณไปจัดบริหารสาธารณะให้กับประชาชน

### 2.1.1.2 แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการพัฒนา

งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงแผนพัฒนาต่าง ๆ และยังเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลไกภาครัฐ ดังนั้น ตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบการจัดการงบประมาณเชิงพื้นที่ ควบคู่กับการจัดการงบประมาณเชิงภารกิจตามระบบเดิม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่การเสนอโครงการตามแผนพัฒนาชุมชนที่สามารถเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนตรวจสอบและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน เสริมสร้างประชาธิปไตยโดยเพิ่มคุณภาพทางการเมือง การบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน ตลอดจนการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการใช้จ่ายงบประมาณ นั้น หากปัญหาในการปฏิบัติงานสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งเป็นกลไกจัดการงบประมาณในระดับพื้นที่ไม่ได้รับการแก้ไขให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ยากที่รัฐบาลจะบริหารประเทศให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้

อีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือการที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการงบประมาณหลายประการ รวมทั้งกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งปัจจุบันมีอยู่เป็นจำนวน 7,850 แห่ง เป็นหน่วยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณได้โดยตรง กรณีดังกล่าวจะมีผลทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถยื่นคำของบประมาณแผ่นดินมายังสำนักงานงบประมาณเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณได้โดยตรง เพื่อที่จะกำหนดงบประมาณรายจ่ายที่รัฐจะอุดหนุนให้แก่แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม (ไม่รวมถึงเงินรายได้จากภาษีอากรที่รัฐจัดเก็บให้ และรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง) เช่นเดียวกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จึงมีผลทำให้มีหน่วยงานที่สำนักงานงบประมาณจะต้องวิเคราะห์และจัดสรร

งบประมาณให้โดยตรงเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 7,848 แห่ง (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยตรงอยู่แล้ว) จากปัจจุบันที่มีส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ จังหวัด และกลุ่มจังหวัด รวมถึงเงินทุนหมุนเวียนต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยตรงประมาณ 400 หน่วยงาน กรณีดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงภาระงานที่จะมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล ซึ่งภาระงานดังกล่าวจะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ กรณีดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายที่จะต้องเร่งเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว

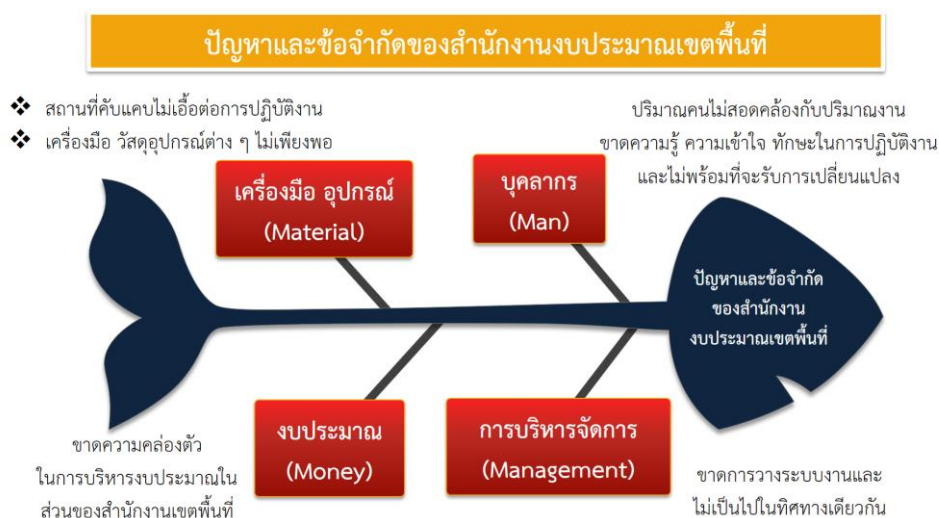
ตารางที่ 2 แผนการรับรององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณจัดสรรตรง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยกเว้นกทม.และเมืองพัทยา	ปีงบประมาณ			
	2563	2564	2565	2566 - 2567
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด	76	76	76	76
2. เทศบาลเมือง/เทศบาลนคร		225	236	236
3. เทศบาลตำบล				2,236
4. องค์การบริหารส่วนตำบล				5,300
รวมทั้งสิ้น	76	301	312	7,848

### 2.1.3 ปัญหาและข้อจำกัดของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่

ภาพที่ 6 : Fish Bone Diagram :

ปัญหาและข้อจำกัดของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่



จากการเพิ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณตรงดังกล่าว สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ยังมีปัญหาและข้อจำกัดอยู่หลายประการ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ หรือ 4M ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) เครื่องมือ อุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management)

### 1. ด้านบุคลากร

1.1 ปัจจุบันแต่ละสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่มีอัตราไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานในเขตพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 3 – 6 จังหวัด ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้แก้ไขปัญหาด้วยการจ้างพนักงานจ้างเหมาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเพิ่มเติม และขณะนี้อยู่ระหว่างการเกลี่ยอัตรากำลังภายในสำนักงานงบประมาณ แต่เนื่องจากปริมาณงานที่มาก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานซึ่งหนักและบางงานเป็นงานที่มีความเร่งด่วน ทำให้บุคลากรท้อ เป็นผลให้เกิดการหมุนเวียนเข้า – ออกจากงานสูง ทำให้บุคลากรขาดการสั่งสมองค์ความรู้ที่จะปฏิบัติงาน

1.2 เนื่องจากแยกเป็นสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่บุคลากรต้องดำเนินการเองทุกอย่างในเรื่องการบริหารสำนักงานครบวงจร ซึ่งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบริหารสำนักงาน เช่น งานด้านพัสดุ การเงิน บัญชี เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรเกือบทั้งหมดเป็นนักวิเคราะห์งบประมาณ ไม่เคยปฏิบัติงานด้านการบริหารสำนักงานมาก่อน แม้จะมีการมาอยู่ประจำที่เขตพื้นที่เป็นเวลา 2 ปีเศษแล้วแต่เนื่องจากการหมุนเวียนของบุคลากรทำให้ยังไม่มีความรู้ความชำนาญในงาน

1.3 ปัญหาเชิงทัศนคติและความรู้สึก ซึ่งบุคลากรจำนวนมากรู้สึกเสียขวัญไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากข้าราชการสำนักงานงบประมาณเข้ามาทำงานโดยมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกโอนย้ายไปปฏิบัติงานในภูมิภาค การถูกมอบหมายให้ปฏิบัติงานในภูมิภาคโดยเฉพาะจังหวัดห่างไกลทำให้มีผลกระทบต่อการครอบครัว และยังไม่มั่นใจในอนาคตว่าเมื่อต้องไปปฏิบัติงานประจำในภูมิภาคแล้ว จะมีโอกาสกลับเข้ามาทำงานที่ส่วนกลางอีกหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีความวิตกกังวลในเรื่องความเสี่ยงที่อาจถูกกดดันจากผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ที่หวังผลประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานของรัฐ

### 2. ด้านงบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ดำเนินการหน่วยงานกลางเป็นผู้เบิกจ่ายแทน ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ

### 3. ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์

3.1 สถานที่ปฏิบัติงานยังไม่สะดวกเพียงพอ เนื่องจากปัจจุบันเป็นการขอแบ่งใช้พื้นที่จากสำนักงานจังหวัดและส่วนราชการอื่น จึงคับแคบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.2 เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารยังไม่เพียงพอและส่วนใหญ่ยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

#### 4. ด้านการบริหารจัดการ

4.1 ขาดการวางระบบงานที่จะรองรับภารกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานเป็นจำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินงานเร่งด่วน

4.2 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเขตพื้นที่ แต่เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงและความเข้าใจในงาน ทำให้ดำเนินการของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ต่าง ๆ อาจจะยังไม่เป็นไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน

### 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

#### 2.2.1 หลักการและแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนา

ผู้ศึกษาได้นำหลักการ PDCA มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา ซึ่ง PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิง (W. Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

ภาพที่ 7 : วงจร PDCA<sup>7</sup>



<sup>7</sup>สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125> HRNOTE. (2564). PDCA ความหมาย ประโยชน์ และตัวอย่างใช้ 4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง.

จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/>

**Plan (วางแผน)** หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

**Do (ปฏิบัติตามแผน)** หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ ซึ่งคณะเราก็มีการจัดตั้งไว้อยู่แล้ว จะต้องมีการ ดำเนินการ

**Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน)** หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของ การดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

**Act (ปรับปรุงแก้ไข)** หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับ การดำเนินการในปีต่อไป

## 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 250 กำหนดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยจะร่วมมือหรือมอบหมายให้เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการนั้นก็ได้ รัฐต้องดำเนินการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้ของตนเองโดยจัดระบบภาษี หรือการจัดสรรภาษีที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาการหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ในระหว่างที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปพลางก่อน ต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารการจัดทำบริการสาธารณะ การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา การเงินและการคลัง และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งต้องทำเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม การป้องกันการทุจริต และการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 17 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้แก่หน่วยงานของรัฐต้องคำนึงถึง (5) กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นไปเพื่อสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำหน้าที่ดูแลและจัดทำบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นโดยคำนึงถึงความสามารถในการหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนความเหมาะสมและความแตกต่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า เงินนอกงบประมาณ หมายความว่า บรรดาเงินทั้งปวงที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรมหรือนิติเหตุ หรือกรณีอื่นใดที่ต้องนำส่งคลัง แต่มีกฎหมายอนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง

สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ของสำนักงานงบประมาณ จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับภารกิจด้านการงบประมาณ การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แบบมุ่งเน้นภารกิจ 3 ส่วน ได้แก่ ด้านกระทรวงหรือหน่วยงาน (Function) ด้านงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) และด้านเชิงพื้นที่ (Area) ซึ่งปัจจุบันมีความเข้มข้นขึ้น ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการปฏิรูประบบงบประมาณ ทั้งนี้ กระบวนการที่สำคัญของระบบงบประมาณเชิงพื้นที่ ประกอบด้วย

1. งบประมาณแบบบูรณาการ คือ งบประมาณที่จัดสรรให้หลายหน่วยงานทำงานร่วมกันโดยเฉพาะหน่วยงานในพื้นที่ที่มีลักษณะงานเหมือนกันต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด
2. งบประมาณแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการงบประมาณที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการงบประมาณ การกำหนดกติกา การจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณและการติดตามผลการจัดสรรทรัพยากร

ภารกิจของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่จึงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยที่อยู่ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะมีสถานะเป็นหน่วยรับงบประมาณและได้รับจัดสรรงบประมาณโดยตรงตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามหลักการ PDCA แล้ว เห็นควรมีการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังนี้

**กำหนดหัวข้อปัญหา :** ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากการที่รับรองครุภัณฑ์บางส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับ  
จัดสรรตรง โดยจะเพิ่มมากขึ้นในปี 2566 – 2567

**สภาพปัจจุบัน :** สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ มีบุคลากรไม่เพียงพออยู่ระหว่างการขอปรับ  
โครงสร้างและเพิ่มกรอบอัตรากำลัง และเนื่องจากภาระงานที่หนัก ทำให้มีการ  
หมุนเวียนเข้าออกของเจ้าหน้าที่ ทำให้ขาดประสบการณ์และความเข้าใจในงาน

**การวางแผนดำเนินงาน :**

### 1. ด้านการบริหารสำนักงาน

1.1 ด้านบุคลากร แผนการจัดการอัตรากำลังแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ แผนระยะเร่งด่วน  
เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องภายใน 3 เดือน แผนระยะกลาง มีอัตรากำลังที่เหมาะสม  
ภายใน 1 ปี และแผนระยะยาว หมุนเวียนบุคลากร สร้างประสบการณ์หลากหลาย ภายใน 2 ปี  
และแผนการเสริมสร้างกลยุทธในการพัฒนาบุคลากรภายใน 1 ปี

1.2 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยการจัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม ระยะเร่งด่วนภายใน 3 เดือน ระยะกลาง  
ภายใน 1 ปี และระยะยาวภายใน 5 ปี

1.3 ด้านการบริหารจัดการ ให้ทุกสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่สามารถปฏิบัติงาน  
ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายใน 3 เดือน

### 2. ด้านกระบวนการทำงาน

2.1 นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ภายใน 1 ปี

### 2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

#### 1. ด้านการบริหารสำนักงาน

##### 1.1 ด้านบุคลากร

1.1.1 แผนการจัดการอัตรากำลัง ให้มีความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะนักวิเคราะห์  
งบประมาณให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับงาน โดยควรวางแผนเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) แผนระยะเร่งด่วน โดยการเกลี่ยบุคลากรจากส่วนกลาง และจ้างพนักงาน  
จ้างเหมา ในพื้นที่ให้เป็นผู้ช่วยนักวิเคราะห์งบประมาณซึ่งปัจจุบันมีกรอบเดิมยังไม่รวมภาระงานที่  
เพิ่มขึ้น สามารถดำเนินการได้ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือนตามแผน เนื่องจากการดำเนินการ  
ภายในสำนักงานงบประมาณ ซึ่งสามารถเร่งการดำเนินการและติดตามผลการดำเนินการได้

2) แผนระยะกลาง เมื่อวิเคราะห์ค่างานที่เหมาะสมกับบุคลากรแล้ว ขอเพิ่มกรอบ  
อัตรากำลังจากสำนักงาน ก.พ.ดำเนินการสรรหา บรรจุ ภายใน 12 – 18 เดือน ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่าง

การวิเคราะห์ค่างานที่เหมาะสมเพื่อขออนุมัติเพิ่มกรอบอัตราค่าจ้างจากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เคยดำเนินการมาแล้ว ในครั้งนี้ควรติดตามเร่งดำเนินการในส่วนของสำนักงานงบประมาณให้ดำเนินการเร่งรัดให้เร็วขึ้นกว่าที่เคยปฏิบัติมา

3) แผนระยะยาว หมุนเวียนบุคลากร ให้บุคลากรมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมตัวขึ้นตำแหน่งระดับสูงตามข้อกำหนดของ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดให้บุคลากรต้องมีประสบการณ์ 3 ต่างในงานที่หลากหลาย โดยนับแห่งละ 2 ปี เป็น 1 ต่างสามารถดำเนินการได้ภายใน 2 ปี ซึ่งส่วนงานบุคคลต้องติดตามและเสนอข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการได้จริง

1.1.2 ดำเนินกลยุทธ์ในการเสริมสร้างบุคลากรที่จะมาประจำที่สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ดังนี้

(1) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ เพื่อยกระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการคัดสรรมาปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

- ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้งาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย ด้านการเงินและบัญชี ด้านพัสดุ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยอาจดำเนินการอบรมสัมมนาก่อนการปฏิบัติงานหรือระหว่างปฏิบัติงาน

- ด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความชำนาญในการใช้ความคิด การเจรจา การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเข้าใจด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ด้านพฤติกรรมในงาน หมายถึง ต้องเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจเชิงคุณธรรมและจริยธรรม บทบาทของเจ้าหน้าที่ในการรักษาวินัย มีจิตใจบริการ และมีบุคลิกภาพที่ดี

(2) กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจ เนื่องจากสำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีหน่วยปฏิบัติอยู่ส่วนกลางมานาน การมีสำนักงานระดับพื้นที่ เป็นการทำให้บุคลากรซึ่งไม่คุ้นเคยกับการอยู่ต่างพื้นที่ ขาดขวัญกำลังใจ ดังนั้น หน่วยงานควรใช้อย่างงานการปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาคัดสรรเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

(3) กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยสร้างบรรยากาศของการทำงาน ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## 1.2 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

โดยการจัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม ระยะเร่งด่วนจัดเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยและเพียงพอ รวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน จัดสถานที่ที่เหมาะสมโดยขอความอนุเคราะห์ขอใช้พื้นที่จากหน่วยงานราชการภายในจังหวัดที่ตั้งสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่

เพื่อให้มีพื้นที่ใช้สอยที่รองรับจำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินการ ภายใน 3 เดือนเพื่อรองรับบุคลากรที่จะเคลื่อนย้ายมาจากส่วนกลางและจ้างเหมาที่เพิ่มขึ้น และระยะต่อไป จัดหาหรือก่อสร้างอาคารสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ภายใน 5 ปี ซึ่งปัจจุบันได้รับจัดสรรงบประมาณในการก่อสร้างสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 ชลบุรี เขตพื้นที่ 3 ปราจีนบุรี และเขตพื้นที่ 14 เพชรบุรี

### 1.3 ด้านการบริหารจัดการ

สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่มีระบบ และวิธีการทำงาน และแนวทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกเขต ภายในระยะเวลา 3 เดือนสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากปัจจุบันมีคู่มือในการปฏิบัติงานทุกเขตพื้นที่ แต่การทำงานต้องเข้าใจในงานเมื่อได้ปฏิบัติจริง ดังนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ควรมีระบบคลังข้อมูลกลางของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ให้ทุกเขตพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การตอบร่างหนังสือ การตอบข้อหารือ ที่แต่ละเขตดำเนินการ และจัดส่งไว้ที่คลังข้อมูลกลาง โดยสำนักงบประมาณส่วนกลางต้องทำหน้าที่สนับสนุนทางวิชาการ และข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อให้กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก อ้างอิงได้ตลอดเวลา รวมทั้งมีการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อเวลา

## 2. ด้านกระบวนการทำงาน

2.1 นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการจัดทำงบประมาณ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี เนื่องจากปัจจุบันสำนักงบประมาณใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Budgeting Information System of Local Administrative Organization : BBL) ที่พัฒนาเพื่อรองรับการจัดทำงบประมาณองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาวะเร่งด่วนซึ่งปัจจุบันใช้ในการจัดทำคำขอรับจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร รวม 312 แห่ง ซึ่งหากจะต้องเพิ่มเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลอีก 7,536 แห่ง จะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบใหม่ และอบรมให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขอรับจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป โดยการพัฒนาเป็นรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณในการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแพลตฟอร์มอาจจะมีหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การขอรับเงินอุดหนุนตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นการจัดสรรเป็นวงเงินรวมไม่แสดงรายการเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปใช้จ่ายตามภารกิจได้ตามความจำเป็นโดยผ่านความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น ซึ่งแพลตฟอร์มจะช่วยวิเคราะห์จากข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์การจัดสรร

**ตารางที่ 3 ตัวอย่างแพลตฟอร์มการจัดสรรเงินอุดหนุนตามอำนาจหน้าที่**

รายชื่อ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ข้อมูลพื้นฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			การพิจารณา				
	จำนวนประชากร	ขนาดพื้นที่	รายได้	ประชากร15%	พื้นที่15%	รายได้40%	เฉลี่ยเท่ากัน30%	รวมทั้งสิ้น
1. อบต.....								
2. อบต.....								
3. อบต.....								

2.2 สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ควรเพิ่มบทบาทในเรื่องวิเคราะห์รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยรับงบประมาณว่ามีรายได้และเงินสะสมเพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจแล้ว ไม่จำเป็นต้องได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ยกเว้นเฉพาะรายการที่เป็นนโยบายของรัฐมอบให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ เช่น เงินเบี้ยยังชีพคนชรา เบี้ยยังชีพคนพิการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับ จึงควรมีการจัดทำหลักเกณฑ์ โดยกำหนดรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพียงพอต่อการจัดบริการสาธารณะควรเป็นจำนวนหรือสัดส่วนเท่าใด หรือมีสูตรการคำนวณจากฐานใด โดยต้องเป็นความร่วมมือระหว่าง สำนักงานกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงบประมาณ

#### 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอพร้อมระบุแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

1. ความพร้อมของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณในการที่รับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการที่จะจัดทำคำขอรับจัดสรรงบประมาณ ดังนั้น จะต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ โดยการพัฒนาทักษะ อบรม ปรับปรุงคู่มือการทำงาน รวมไปถึงการอบรมการใช้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

2. ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการขอรับจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เข้าใจในกระบวนการจัดสรรงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณ ต้องเตรียมความพร้อมโดยการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ อบรมเพื่อสร้างความเข้าใจรายละเอียดหลักเกณฑ์ รวมไปถึงอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดทำคำของงบประมาณ

3. เทคโนโลยีที่ช่วยในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ปัจจุบันระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Budgeting information System of Local Administrative Organization : BBL) สามารถรองรับการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องเร่งพัฒนารูปแบบเพื่อให้สามารถรองรับการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

**คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เกิดเป็นรูปธรรม**

(1) **เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์** รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้ความทุ่มเทอย่างมากในการผลักดันโครงการ และมองเห็นความเชื่อมโยงต่าง ๆ ที่คนอื่นมองไม่เห็น รู้ทันปัญหาทั้งภายในสำนักงบประมาณ หรือสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจและสังคมภายนอก มองไปถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วางแผน เตรียมการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นเนื่องจากการที่สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่มีภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามกฎหมาย รองผู้อำนวยการต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นำนวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

(2) **สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร** รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ สามารถสร้างแรงจูงใจในการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในสำนักงบประมาณ และก้าวเดินไปด้วยกันจนบรรลุจุดหมาย ภายใต้การกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของมีผลสัมฤทธิ์ของวิสัยทัศน์องค์กร คือ การให้ทุกคนในสำนักงบประมาณ รู้สึกมีส่วนร่วม มีความผูกพัน และยินดีร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติภารกิจราชการเพื่อไปถึงเป้าหมายการให้บริการขององค์กร เช่นการที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์รองผู้อำนวยการฯ คือ “มุ่งมั่นพัฒนาให้การจัดทำงบประมาณในมิติพื้นที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ทันสมัย และเชื่อถือได้” ต้องทำให้เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการที่จะจัดทำงบประมาณในมิติพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) **สร้างทีมงาน (Teamwork) และเครือข่าย (Network)** รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ มีความสามารถพิเศษด้านการเล็งเห็นศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้ได้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและครบวงจร โดยต้องเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และทักษะการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ และเจรจาได้อย่างคล่องแคล่ว เปิดเผยและจริงใจ มีความกระตือรือร้น ทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การดูแลงานสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีอยู่ 18 แห่งทั่วประเทศ ต้องสร้างทีมงานที่เป็นผู้แทนเขตซึ่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการที่จะเป็นผู้ประสานงานสร้างเครือข่ายในการทำงานให้ทุกสำนักงานฯ มีการทำงานเป็นมาตรฐานและเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) **สร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในกระบวนการทำงาน** เนื่องจากการะงานที่เพิ่มขึ้นมากต้องพัฒนาประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ให้สามารถช่วยในกระบวนการทำงาน และการมีระบบข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดภารกิจ และการวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ จึงจำเป็นจะต้องให้ความสนใจและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานทุกขั้นตอน ระบบ

ข้อมูลงบประมาณเป็นข้อมูลสำคัญที่จะต้องตรวจสอบและปรับให้เป็นปัจจุบัน ระบบข้อมูลสารสนเทศคือการนำนวัตกรรมใหม่ (Innovation) มาใช้ในการบริหารพัฒนาระบบจัดเก็บและประมวลข้อมูลให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัยคุกคามและโอกาส (SWOT) พร้อมทั้งการจำแนกปัญหา เป็นการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบศักยภาพซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้สามารถวิเคราะห์แยกแยะปัญหาเพื่อนำมาหาแนวทางแก้ไข

**(5) ประธานเชิงกลยุทธ์และผู้สนับสนุน (Strategic Coordinator and Facilitator)** รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ พร้อมให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุน ประสานงานและติดตามแก้ไขปัญหาการทำงานให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานทุกภารกิจลุล่วงไปด้วยดี ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และการทำงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ต้องเป็นการทำงานร่วมกับหลายหน่วยงานทั้งส่วนกลางและระดับพื้นที่ เช่นการจัดทำแผนระดับพื้นที่ จังหวัด กลุ่มจังหวัด

**(6) ใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำ** และความสามารถพิเศษที่มีดำเนินกลยุทธ์ในการนำและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง นอกจากนั้นในด้านส่วนตัวของรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ความประพฤติและการวางตัวก็ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพึงระมัดระวัง และยึดถือปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม กลยุทธ์การปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเชิงรุก กำหนดเป็นนโยบายหลักในการทำงานเชิงรุกด้วยความรวดเร็ว กล้าตัดสินใจกล้ารับผิดชอบ กระจายอำนาจ มอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กับผู้ร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นนักประชาธิปไตยใช้แนวทางประชาธิปไตยในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหา และเปิดใจลายอมรับฟังความคิดเห็นที่ตรงกันข้าม ทำงานอย่างโปร่งใสสามารถชี้แจงและรับการตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ เน้นการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสารมวลชนทุกรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และเผยแพร่ผลงานความก้าวหน้าไปสู่สังคม

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

##### 3.1.1 ผลการประเมินคุณลักษณะ

การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้เครื่องมือ DISC ผลการประเมินแสดงเป็น SC/DI ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่อ่อนโยน ใจดีมีเมตตา ไม่ชอบแสดงออก รู้กาลเทศะ ยอมเสียสละ รักสันติ ยึดเหตุและผล

##### 3.1.2 ผลการประเมินสมรรถนะ

จากรายงานผลการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report) สำหรับผู้เข้ารับ การอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ของผู้ทำการศึกษา จำนวน 8 ทักษะ มีผลการประเมินสรุปได้ ดังนี้

##### 1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับโดดเด่น ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง

##### 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับดี

##### 3) การพัฒนาผู้อื่น และการสร้างความมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับดี ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับโดดเด่น

##### 4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper - Collaboration)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับดี ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับดี

##### 5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Execution and Results)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับพัฒนา ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับโดดเด่น

##### 6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

ผลประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ผลประเมินจากผู้อื่นอยู่ในระดับโดดเด่น และผลประเมินเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับดี

### 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

#### เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

**ตำแหน่งเป้าหมาย** รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

**บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ** เป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณของกองจัดทำงบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณเขตพื้นที่และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1 - 18 กองประเมินผล 1 กองประเมินผล 2 กองมาตรฐานงบประมาณ 1 และ กองมาตรฐานงบประมาณ 2 ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย โดยมีบทบาทความรับผิดชอบสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. บทบาทหน้าที่ด้านการงบประมาณ

- 1.1 กำกับดูแล ส่งเสริม ประสานการจัดทำงบประมาณตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนงานบูรณาการงบประมาณกับหน่วยรับงบประมาณที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 เสนอแนะนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 1.3 วิเคราะห์จัดทำงบประมาณตามผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย
- 1.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษาและข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับมอบหมาย
- 1.5 ติดตามการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานรับงบประมาณ
- 1.6 พิจารณากลับกรองงานในเรื่องต่าง ๆ ก่อนเสนอผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ พิจารณาสั่งการหรือลงนามในเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ต้องเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี หรือเป็นเรื่องที่ต้องเสนอนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรี
- 1.7 เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบหมาย
- 1.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

#### 2. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปฏิบัติงานช่วยผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ บังคับบัญชา กำกับดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานที่กำกับดูแลเพื่อการบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม สร้างขวัญและแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

IDP1 (ต่อ)

### 3. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

ดำเนินการวางแผน ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการใช้งบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานที่กำลังดูแลตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายงบประมาณ

**วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย** มุ่งมั่นพัฒนาให้การจัดทำงบประมาณในมิติพื้นที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ทันสมัย และเชื่อถือได้

ตารางที่ 4 เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>1. ความรู้ที่จำเป็น</b> - ความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบทางราชการ	✓	ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2549 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2554
- ความรู้ด้านหลักการบริหาร	✓	เรียนรู้หลักการบริหาร เช่น หลักการ 4M , POCCC
<b>2. ทักษะที่จำเป็น</b> - ทักษะการสื่อสาร	✓	เรียนรู้หลักการสื่อสารจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน
- ทักษะในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์		การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รับข้อมูลข่าวสารจากทุกแหล่ง พูดคุยกับผู้ที่มีประสบการณ์ทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>3. ความสามารถที่จำเป็น</b> - การวางแผนและการคิดเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ		การศึกษาแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อนำมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และวางแผนการพัฒนองค์กรให้สอดคล้องกับแผนต่าง ๆ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์งานให้แก้ไขปัญหาตรงกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทที่แตกต่างในแต่ละพื้นที่
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง		การมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะปรับเปลี่ยน ยอมรับองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงานให้เพิ่มผลผลิตและมีคุณภาพมากขึ้น
<b>4. คุณลักษณะที่จำเป็น</b> - ภาวะผู้นำ	✓	การกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก จะต้องมีข้อมูลที่วิเคราะห์เพียงพอ
- การทำงานเป็นทีม มีน้ำใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น	✓	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบในหลาย ๆ มุมมอง จากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

ตารางที่ 5 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาภายใน 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระหว่างฝึกอบรม (2 เดือน)
จุดแข็ง	1. ทักษะการพัฒนาตนเอง และผู้อื่น และการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	1. การมีแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสำนักงานประมาณ 2. การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานประมาณ	สามารถกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทาย และส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
จุดที่ต้องการพัฒนาเพิ่ม	1. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	สามารถวางแผนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร	ระบุบทบาทหน้าที่ของภารกิจงานที่ตนกำกับดูแลในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
	2. ทักษะการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	สามารถกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปบริหารคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกับการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมเพื่อยกระดับผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร	


	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาภายใน 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระหว่างฝึกอบรม (2 เดือน)
จุดที่ต้องการพัฒนาเพิ่ม	3. ทักษะดิจิทัล	เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูลทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้	ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้อง


**ประเด็นการพัฒนา** หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

**เป้าหมายการพัฒนา** หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 6 แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา (1)	เป้าหมายการพัฒนา (2)	วิธีการพัฒนา (3)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (4)								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน (5)
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
จุดแข็ง  1. ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	1.การมีแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณ  2.การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานงบประมาณ	- ศึกษาด้วยตัวเองร่วมกับเข้ารับการอบรม									ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่และจัดทำคลิปแนะนำขั้นตอนการทำงานให้เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณที่ย้ายไปประจำเขตพื้นที่ได้ศึกษา  ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมและการดำเนินการที่ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นที่ยึดถือปฏิบัติ

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา (1)	เป้าหมายการพัฒนา (2)	วิธีการพัฒนา (3)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (4)								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน (5)
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
จุดที่ต้องพัฒนา  1. ทักษะการกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	1.สามารถวางแผน กลยุทธ์องค์กรให้ สอดคล้องกับทิศ ทางการพัฒนา ประเทศ รวมทั้ง ภารกิจเร่งด่วนและ สำคัญขององค์กร	- ศึกษาด้วย ตัวเองร่วมกับ เข้ารับการอบรม  - ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านหรือ ผู้บังคับบัญชา									สร้างการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ในทุกระดับในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสำนักงานงบประมาณ เขตพื้นที่เพื่อให้มีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน


ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา (1)	เป้าหมายการพัฒนา (2)	วิธีการพัฒนา (3)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (4)								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน (5)
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	
จุดที่ต้องพัฒนา (ต่อ)  2. ทักษะการผลักดันให้เกิด การปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	2. สามารถกำหนด กลยุทธ์และนำ กลยุทธ์ไปบริหาร คน งาน ระบบ ให้มี ความสอดคล้องกับ การตอบสนอง เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน และสภาพแวดล้อม การทำงานให้ เหมาะสม										กำกับดูแลให้มีการวางแผนการ ปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณ เขตพื้นที่ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการ ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา (1)	เป้าหมายการพัฒนา (2)	วิธีการพัฒนา (3)	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา (4)								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน (5)
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	
จุดที่ต้องพัฒนา (ต่อ) 3.ทักษะดิจิทัล	เป็นต้นแบบที่ดีใน การทำงานดิจิทัล ด้วยข้อมูล	ศึกษาด้วย ตนเอง/อบรม/ เรียนรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ									ส่งเสริมและผลักดันให้เจ้าหน้าที่ สำนักงานงบประมาณเขตพื้นที่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการ ทำงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลโดยสร้าง ความตระหนักและความเข้าใจ ริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้าง แรงจูงใจอย่างเหมาะสม


ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : ความไม่เข้าใจในแนวคิดอาจจะทำให้บุคลากรปฏิบัติได้ไม่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางป้องกันปัญหา/อุปสรรค : การสื่อสาร ทำความเข้าใจและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้สม่ำเสมอ สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
และภาคีเครือข่ายให้เข้าใจได้ตรงกันในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

ตารางที่ 7 แผนพัฒนารายบุคคล : ระหว่างฝึกอบรม นบส. 2 เดือน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
<b>จุดแข็ง</b> 1. ทักษะการพัฒนาตนเองและ ผู้อื่นและการสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กร	สามารถกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนา ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและ ส่งเสริมการเรียนรู้ ของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ศึกษาด้วยตัวเอง ร่วมกับเข้ารับการ อบรม			การเข้าอบรม นบส. ให้ครบตามหลักสูตร เพื่อทราบหลักการและแนวทางในการ พัฒนาตนเอง และนำหลักการที่เรียนมา ถ่ายทอดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้าง ความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทาง ขององค์กร

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
<b>จุดที่ต้องพัฒนา</b> 1. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	ระบุบทบาทหน้าที่ ของภารกิจงานที่ตน กำกับดูแลในการ สนับสนุนวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร และ ยุทธศาสตร์ ประเทศ	ศึกษาด้วยตัวเอง ร่วมกับเข้ารับการ อบรมและปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ			สามารถจัดลำดับความสำคัญและพัฒนา กลยุทธ์ขององค์กรจากการเข้าใจในงาน
2. ทักษะการผลักดันให้เกิด การปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	รับผิดชอบและ ตระหนักถึงผล กระทบและผลลัพธ์ ของการตัดสินใจ	ศึกษาด้วยตัวเอง ร่วมกับเข้ารับการ อบรมและปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ			สามารถมอบหมายความรับผิดชอบ ให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
3. ทักษะดิจิทัล	ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อ การทำงาน โดยเลือกใช้ เครื่องมือดิจิทัลและ โปรแกรมได้ถูกต้อง	ศึกษาด้วยตัวเอง ร่วมกับเข้ารับการ อบรมและปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ			ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการ ทำงาน เช่นการประชุมผ่านระบบออนไลน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : ความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติและการไม่ได้ประเมินผลการปฏิบัติว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไร

แนวทางป้องกันปัญหา/อุปสรรค: วางแผนและกำหนดวิธีการในการนำไปปฏิบัติ และมีการจัดทำกรอบระยะเวลาในการประเมินและวัดผลให้ชัดเจน

## 3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 8 ผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล : ระหว่างฝึกอบรม นบส. 2 เดือน

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนา		การพัฒนาต่อไป
			เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
ทักษะการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	- สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์	- ทำงานร่วมกลุ่มร่วมกับเพื่อน นบส. - ให้ความร่วมมือ ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้เสีย	✓		ให้ความร่วมมือ ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง
ทักษะดิจิทัล	สามารถนำดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์	- ฝึกใช้งานระหว่าง การอบรม และสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ	✓		เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ดิจิทัลด้วยข้อมูล ทั้งในเรื่อง ความคิด ความเป็นผู้นำ และ พฤติกรรม

## บรรณานุกรม

สำนักงานประมาณ. (2564). สำนักงานประมาณ 62 ปี. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.

ดร.ณัฐวรณ อินทรทิตย์. (2564). การบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น [วิทยุทัศน์]. กรุงเทพฯ: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

นิรันดร์ จอมทอง. (2562). การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.

สำนักงานประมาณ. (2563). คำชี้แจงประกอบการขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.

ร.ศ. พรชัย เทพปัญญา และคณะ, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2562). รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การพัฒนารูปแบบการวางแผนและจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงพื้นที่ กลุ่มจังหวัด จังหวัดและท้องถิ่น (Area) เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13. จาก <https://www.odd.go.th/PDF/DevelopmentPlanNo.13.pdf>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง). จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/044/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/044/T_0001.PDF)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T_0001.PDF)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)

สำนักงบประมาณ. (2561). พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561. จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/092/1.PDF>

กระทรวงการคลัง. (2561). พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561. จาก <https://www.mof.go.th/th/view/attachment/file/3134393632/3พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง2561.pdf>

นันทนิตย์ นวลมณี, วิทยากรชำนาญการ กลุ่มงานคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี. การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักกรรมการธิการ 1, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>

HRNOTE. (2564). PDCA ความหมาย ประโยชน์ และตัวอย่างใช้ 4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง. จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610>

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ – สกุล นางพันพร โตวิริยะเวช

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	(เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) / มหาวิทยาลัยรามคำแหง / พ.ศ. 2529)
ปริญญาโท	(พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์หรือบริหารรัฐกิจ / สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ / พ.ศ. 2538)

### ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. 2533	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 3	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2535	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 4	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2539	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 5	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2543	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2551	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2555	นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2561	นักวิเคราะห์งบประมาณเชี่ยวชาญ	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2561	ผู้อำนวยการกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 2	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2563	ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ	สำนักงานประมาณ

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ

สำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ถนนพระรามที่ 6 พญาไท กทม. 10400

โทร 08-1439-7254 อีเมล panporn@bb.go.th