



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณ  
รายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่

จัดทำโดย นายนิรันดร จอมทอง  
รหัส 89007

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2562  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่าย  
แบบบูรณาการในมิติพื้นที่

จัดทำโดย นายนิรันดร จอมทอง  
รหัส 89007

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2562

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ .....  
( ..... )  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....  
( ..... )  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....  
( ..... )  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....  
( ..... )  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุที่ทำให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ขาดประสิทธิภาพ และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป โดยผู้เข้ารับการศึกษได้วิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณและภารกิจที่ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานงบประมาณด้วย SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณเพื่อให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและนำเสนอแนวคิด Mind Mapping และหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ของแฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) มาเป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาที่ทำให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ยังขาดประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาการปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18 มีอัตรากำลังไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายโดยเฉลี่ย 4 – 6 จังหวัด และมีปัญหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และด้านบริหารจัดการ
2. ปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศ ระบบงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e - Budgeting) ไม่ทันสมัย ประมวลผลได้ล่าช้า และขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในเขตพื้นที่
3. ปัญหาขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เช่น ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการตามที่กำหนดไว้มีระยะเวลาดำเนินการไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงแบบฟอร์มในการจัดทำงบประมาณมีมากเกินไป แผนบูรณาการงบประมาณขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเน้นการขอตั้งงบประมาณจังหวัดเป็นงบประมาณเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากต้นสังกัด แทนการบูรณาการตามแผนงบประมาณบูรณาการในมิติพื้นที่
4. ปัญหาขาดองค์ความรู้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ
5. ปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากประชาชนมีส่วนร่วมน้อยในการจัดทำแผนงานบูรณาการ ด้วยข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ขั้นตอนการจัดทำแผนมีความซับซ้อน

ผู้เข้ารับการศึกษได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงานกองจัดหางบประมาณเขตพื้นที่ 1-18 โดยสำนักงบประมาณจะต้องเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระยะเร่งด่วน ได้แก่ การให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ ยกย่องชมเชย เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงาน เปิดช่องทางการสื่อสารที่ติดต่อได้อย่างรวดเร็ว จัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นอย่างเข้มข้น สนับสนุนจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นและทันสมัยต่อการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่สมบูรณ์ และตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจสนับสนุนการดำเนินการของกองจัดหางบประมาณเขตพื้นที่ ส่วนการสนับสนุนในระยะยาว ควรปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเพิ่มเติมอีก 7 กองในเขตพื้นที่ ขยายอัตรากำลังให้เพียงพอกับภารกิจที่เกิดขึ้นจริง

2. ด้านระบบสารสนเทศ ได้แก่ พัฒนาระบบโปรแกรม e - budgeting ให้ทันสมัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดหางบประมาณแบบบูรณาการเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ใช้งานได้ทันเวลา ให้ประมวลผลได้หลายมิติ และสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของเขตพื้นที่เพื่อเป็นข้อมูลการจัดสรรงบประมาณต่อไป

3. ด้านขั้นตอนการจัดหางบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้แก่ ควรมีการปรับระยะเวลาการจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เหมาะสมเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณและสำนักงบประมาณร่วมกันการจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรลดแบบฟอร์มคำขอการจัดหางบประมาณให้เหลือเท่าที่จำเป็น ตลอดจนควรวางแผนปฏิบัติงานการจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสมและชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และควรให้คำแนะนำแก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคโดยความสำคัญของแผนงบประมาณแบบบูรณาการในมิติพื้นที่เพื่อเป็นการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้ตรงตามความต้องการของพื้นที่

4. ด้านองค์ความรู้การจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ ควรให้สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณของสำนักงบประมาณจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณแบบบูรณาการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ ตลอดจนทำการฝึกอบรมในด้านการพัสดุ การเงินบัญชีให้แก่บุคลากร เป็นต้น

5. ด้านการจัดหางบประมาณแบบมีส่วนร่วม แม้ว่ากฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ไม่ได้กำหนดหลักการการจัดหางบประมาณแบบมีส่วนร่วมไว้ แต่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการหน่วยงานของรัฐควรให้ภาคเอกชนได้เสนอแนวคิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่ของตนด้วย โดยส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน มีการรับฟังความคิดเห็นโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่แท้จริงและเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดหางบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี โสคติยานุรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวคิด ตลอดจนแก้ไขรายงานแล้วเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งอาจารย์ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของรุ่น 89 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ระหว่างการนำเสนอความก้าวหน้า ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษานำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณท่านวิทยากรในหลักสูตรทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักษบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ทุ่มเททั้งความรู้ ความสนใจและเวลาในการทำให้การอบรมหลักสูตรนักษบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษาคือว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างครบถ้วน และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ในรุ่นที่ 89 สำหรับความจริงใจ มิตรภาพและคำชี้แนะต่าง ๆ ที่ได้มอบให้ผู้เข้ารับการศึกษาดูแลตลอดช่วงเวลาอบรมหลักสูตร

กราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ (นาย เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา) ท่านรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ (นายภูมิรักษ์ ชมแสง) ที่ได้ให้การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการศึกษาศึกษาเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้อำนวยการกองและเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกท่านที่สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และเป็นกำลังใจในการจัดทำรายงานการศึกษา

นรินทร์ จอมทอง

พฤษภาคม 2562

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	จ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	11
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	11
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	19
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	31
3. แผนพัฒนาตนเอง	33
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	36
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	38
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	51
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	52

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่าย  
แบบบูรณาการในมิติพื้นที่

21



1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้กำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ว่า จะต้องมีการปฏิรูประบบงบประมาณแผ่นดินให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติทั้งในลักษณะแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนตามภารกิจ และแผนระดับพื้นที่ โดยปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยปรับปรุงกระบวนการงบประมาณแผ่นดินเพื่อให้การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเวลา เกิดความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ มีกลไกและช่องทางให้ประชาชนสามารถตรวจสอบกระบวนการงบประมาณของรัฐได้อย่างโปร่งใสยิ่งขึ้น ส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการ และงบประมาณเชิงพื้นที่ ให้จังหวัด กลุ่มจังหวัด และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยรับการจัดสรรงบประมาณได้

สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ดังกล่าว สันักงบประมาณจึงต้องมีการปฏิรูปวิธีการงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น 3 ประเด็นหลัก คือ

1. ให้มีการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ
2. ส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการ งบประมาณเชิงพื้นที่ให้จังหวัด กลุ่มจังหวัด และราชการส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณ
3. แก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 เพื่อให้มีบทบัญญัติรองรับการดำเนินการตามข้อ 1 และ ข้อ 2

ต่อมาเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2561 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ประกาศมีผลใช้บังคับ โดยมีสาระสำคัญครอบคลุมประเด็นในข้อ 1 และ 2 แล้ว โดยเฉพาะการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการได้บัญญัติไว้ในมาตรา 14 มาตรา 16 มาตรา 31 และมาตรา 32 เพื่อเป็นหลักการและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการต่อไป

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดหลักการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการไว้แล้วนั้น แต่ที่ผ่านมารัฐบาลให้ความสำคัญการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการทั้ง 3 มิติ คือ มิติตามยุทธศาสตร์ (Agenda) มิติงานตามหน่วยงาน (Function) และมิติพื้นที่ (Area) โดยการมอบนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี อาทิ เช่น

1) นายกรัฐมนตรีได้มอบนโยบายการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2561 ณ ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี สรุปความว่า รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย รัฐบาลต้องใช้เครื่องมือด้านงบประมาณเป็นตัวนำการพัฒนาประเทศ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จะต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ โดยมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามทวิงค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้ (Sustainable Development Goals 2030) การจัดสรรงบประมาณต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ รัฐบาลให้ความสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ โดยกำหนดให้มีการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ลดความซ้ำซ้อน และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส่วนราชการต้องทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ๓ ปี เพื่อให้รัฐบาลมีข้อมูลสำคัญในการดำเนินมาตรการเพื่อรักษาวินัยการเงินการคลังและช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณได้โดยตรง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน จึงให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยรับงบประมาณโดยตรง และให้เสนอคำขอตั้งงบประมาณผ่านรัฐมนตรีเจ้าสังกัดก่อนเสนอมาที่สำนักงบประมาณ

2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2561 เห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนงานบูรณาการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเชื่อมโยงสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและไม่ซ้ำซ้อนกัน

3) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2561 เห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ โดยกำหนดแผนงานบูรณาการเพื่อเป็นการดำเนินการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนการปฏิรูปประเทศ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 และนโยบายรัฐบาลในประเด็นเรื่อง (Agenda) หรือการ

พัฒนาในระดับพื้นที่ (Area) ที่รัฐบาลต้องการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม และเป็น การดำเนินการรองรับนโยบายที่จำเป็นต้องมีการวางแผนและบริหารจัดการในภาพรวมของ ทั้งประเทศร่วมกัน โดยอาศัยโครงสร้างของแผนงานบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีหน่วยรับงบประมาณตั้งแต่สองหน่วยขึ้นไป ซึ่งไม่อยู่ในกระทรวงเดียวกันร่วมกันรับผิดชอบใน แต่ละเป้าหมายของแผนงานบูรณาการ ส่วนวิธีการจัดทำแผนงานบูรณาการต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายร่วม วัตถุประสงค์ งบประมาณรายจ่ายที่ต้องใช้ดำเนินการ ระยะเวลา ดำเนินการที่ชัดเจน วัดผลสัมฤทธิ์ได้ รวมทั้งภารกิจของหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลักและ หน่วยรับงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

4) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2561 เห็นชอบยุทธศาสตร์การจั ดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยนำร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้เห็นชอบในหลักการเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561 มากำหนดเป็นกรอบโครงสร้างยุทธศาสตร์การจั ดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำนวน 23 ประเด็น ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ การจั ดสรรงบประมาณให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของร่างแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และนำแผนย่อยของร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมากำหนดเป็น นโยบายการจั ดสรรงบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับ 15 ประเด็นเร่งด่วนในช่วง 5 ปีแรกของ ยุทธศาสตร์ชาติ และโครงการสำคัญ (Flagship) ภายใต้ร่างแผนแม่บทฯ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็น กรอบแนวทางในการเสนอขอรับการจั ดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ทั้งนี้ ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์การจั ดสรรงบประมาณดังกล่าวให้มีการจัดท างบประมาณรายจ่ายแบบบูรณา การ จำนวน 14 แผนงานบูรณาการ

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 การจั ดท างบประมาณรายจ่ายแบบ บูรณาการเป็นการดำเนินการด้วยมิติทางการบริหารเป็นสำคัญโดยไม่มีหลักการบัญญัติไว้ในกฎหมาย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณ โดยรัฐบาลได้ให้มีการจัดท างบประมาณแผนงานบูรณาการและวงเงิน งบประมาณ ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 จำนวน 19 แผนงาน วงเงินงบประมาณ 669,983.0510  
ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 29 แผนงาน วงเงินงบประมาณ 936,053.9745  
ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำนวน 26 แผนงาน วงเงินงบประมาณ 942,805.6000  
ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 24 แผนงาน วงเงินงบประมาณ 806,244.8000 ล้านบาท

สำนักงานประมาณได้ดำเนินการปฏิรูบบประมาณโดยปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ทิ้งฉบับ โดยตราเป็นพระราชพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขึ้นใหม่ เพื่อเป็นไปตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 กำหนดไว้ ทำให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศมีลักษณะที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณเป็นสำคัญ

สำนักงานประมาณได้มีการแบ่งส่วนราชการใหม่โดยออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานประมาณ พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1 – 11 กอง รวม 11 กอง และได้มีการออกคำสั่งสำนักงานประมาณแบ่งส่วนราชการภายใน โดยจัดตั้งกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 12 – 18 จำนวน 7 กอง รวมทั้งสิ้น 18 กอง เพื่อให้มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

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

(9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ

กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ทั้ง 18 กอง (อาจเรียกว่าสำนักงบประมาณส่วนหน้า) จึงเป็นกลไกสำคัญในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในเชิงพื้นที่ตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แม้ว่าสำนักงบประมาณได้ดำเนินการปฏิรูประบบงบประมาณมาตั้งแต่ปี 2548 เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเหมาะสมตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีการจัดตั้งกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 18 กอง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณและคำสั่งภายในของสำนักงบประมาณ ตลอดจนพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศใช้บังคับเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2561 รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกาศใช้แล้ว ซึ่งปัจจุบันนี้ถือว่า ภารกิจของสำนักงบประมาณก้าวเข้าสู่บริบทใหม่ของการปฏิรูปอย่างแท้จริง การขับเคลื่อนระบบงบประมาณเพื่อบูรณาการงบประมาณในมิติพื้นที่เข้าสู่ช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและมีความเข้มข้นขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงบประมาณจะต้องมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวและขจัดข้อจำกัดของปัญหาการบูรณาการของภารกิจและงบประมาณให้หมดไปอย่างจริงจัง การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะและพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและประเทศชาติต่อไป

#### การกำหนดประเด็นการศึกษา

1. เพราะเหตุใดในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการจึงยังขาดประสิทธิภาพ
2. ดำเนินการอย่างไรบ้าง จึงจะเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่เพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องทำให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะและพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพ หมายความว่า การเพิ่มสมรรถนะความสามารถในการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นเงินงบประมาณแผ่นดินที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ โดยการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และรวมถึงการใช้นวัตกรรมมาปฏิบัติงานที่สะดวกและง่ายขึ้นกว่าเดิม

## 2.1.2 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

### 2.1.2.1 สภาพปัญหาที่ผ่านมา

แม้ว่ายุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 –2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย และนโยบายของรัฐบาลที่เน้นให้การจัดทำงบประมาณมีลักษณะบูรณาการทั้ง 3 มิติ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการตลอดจนการปรับโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงบประมาณ โดยจัดตั้งกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ รวม 18 กอง เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศทั้ง 18 เขต และได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณพ.ศ. 2502 เป็นพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตลอดจนพัฒนาแนวทางการจัดทำงบประมาณระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการใน 3 มิติ คือ มิติตามยุทธศาสตร์ (Agenda) มิติงานตามหน่วยงาน (Function) และมิติพื้นที่ (Area) ยังมีปัญหาอุปสรรคข้อจำกัดของการบูรณาการ ทำให้ขาดการมีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการทั้งในรูปแบบ วิธีการขั้นตอนการดำเนินการจัดทำงบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ ดังนี้

#### 1. ปัญหาการปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18

ปัจจุบันในแต่ละกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่มีอัตรากำลังประมาณ 7 อัตรา ปฏิบัติงานประจำในเขตพื้นที่ประมาณ 6 เดือนแล้ว ซึ่งมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่จะต้องบูรณาการงบประมาณทุกส่วนราชการในเขตพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 4 – 6 จังหวัด และมีปัญหาทั้งในด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และด้านบริหารจัดการ

## 2. ปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศ

2.1 ระบบสารสนเทศการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e - Budgeting) ไม่สนับสนุนการจัดทำงบประมาณที่ต้องแสดงผลในหลายมิติ อีกทั้งขาดความเชื่อมโยง การประมวลผลมีความล่าช้า และไม่สามารถออกแบบระบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ

2.2 ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในเขตพื้นที่ทั้งด้านแผนปฏิบัติราชการ และการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานในพื้นที่ด้วยกัน ทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในพื้นที่ที่มีความคลาดเคลื่อนและไม่สามารถตอบสนองปัญหาความเดือดร้อนหรือความต้องการในพื้นที่ หรือเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว

## 3. ปัญหาขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3.1 ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง กล่าวคือระยะเวลาสั้นมากในการบูรณาการระหว่างนโยบายของรัฐบาล นโยบายของส่วนราชการ และนโยบายของพื้นที่ ทำให้การบูรณาการงบประมาณไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ขั้นตอนและแบบฟอร์มในการจัดทำงบประมาณมีมากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณค่อนข้างจำกัดส่งผลให้แผนงบประมาณขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วนและความสมเหตุสมผล

3.3 กลไกบูรณาการงบประมาณระหว่าง Agenda – Function – Area ในปัจจุบันยังไม่เหมาะสม เนื่องจากแนวทางปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน แผนบูรณาการมีจำนวนมาก เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดการงบประมาณ ควรปรับปรุงกลไกให้เชื่อมโยงกันทั้ง 3 มิติ เพื่อทราบความต้องการของกันและกันและมีเจ้าภาพประสานแผนบูรณาการ และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยรองรับการทำงานด้วย

3.4 ส่วนราชการตามภารกิจหน้าที่ (Function) ในส่วนภูมิภาค เน้นการขอตั้งงบประมาณจังหวัดเป็นงบประมาณเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากต้นสังกัด แทนการบูรณาการตามแผนงบประมาณบูรณาการในเชิงมิติพื้นที่ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณทั้งส่วนกลางและเขตพื้นที่ต้องตรวจสอบความซ้ำซ้อนของโครงการกิจกรรมและวงเงินงบประมาณ

## 4. ปัญหาการขาดองค์ความรู้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของรัฐรวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณขาดองค์ความรู้แนวคิดหลักการและวิธีการงบประมาณโดยเฉพาะตามหลักเกณฑ์และแนวทางตามกฎหมายว่าด้วย



วิธีการงบประมาณฉบับใหม่และหน่วยงานของรัฐไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการโดยเข้าใจว่าเป็นภาระหน้าที่หลักของสำนักงบประมาณ

### 5. ปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ได้กำหนดหลักการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมโดยตรงไว้ แต่ในขั้นตอนการจัดทำแผนบูรณาการในเชิงมิติพื้นที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนด้วย เพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาประกอบการพิจารณาในการจัดทำงบประมาณ แต่ปัจจุบันการจัดทำงบประมาณดังกล่าวมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนน้อย เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ขั้นตอนวิธีการจัดทำแผนบูรณาการมีความซับซ้อนและการขาดความรู้ความเข้าใจ

#### 2.1.2.2 แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการพัฒนา

การบริหารภาครัฐ งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการจัดทำบริการสาธารณะให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล ซึ่งงบประมาณแผ่นดินถือเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลไกภาครัฐ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 260 - 2564) และนโยบายของรัฐบาลได้ให้ความสำคัญการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ หากการจัดทำงบประมาณดังกล่าวขาดความชัดเจนและไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลไม่อาจบรรลุความสำเร็จได้ ประกอบกับงบประมาณในแต่ละปีมีจำนวนจำกัด และในกรณีที่มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการไม่ได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะเป็นอุปสรรคข้อจำกัดสำคัญของรัฐบาลในการบริหารประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญของการจัดการงบประมาณของประเทศเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต จึงได้ตราพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ฉบับใหม่ โดยมีสาระสำคัญปรับเปลี่ยนวิธีการงบประมาณหลายประการ เช่น การจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ การกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งปัจจุบันมีอยู่เป็นจำนวน 7,853 แห่ง เป็นหน่วยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณได้โดยตรง ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถยื่นคำขอของงบประมาณแผ่นดินมายังสำนักงบประมาณเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณได้โดยตรงเช่นเดียวกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กำหนดให้องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 76 แห่ง เป็นหน่วยรับงบประมาณโดยตรง และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการตามแนวทางและหลักเกณฑ์กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายที่ต้องจำเป็น

เร่งด่วนเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นและการปฏิรูปวิธีการงบประมาณใหม่

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

1) ใช้ Mind Mapping เป็นกรอบในศึกษาปัญหาที่ทำให้การจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่ ในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ด้านดังนี้ คือ ด้านการปฏิบัติงานของกองจัดทำงานงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18 ด้านการใช้ระบบสารสนเทศ ด้านขั้นตอนการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านขาดองค์ความรู้การจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ และด้านการจัดทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

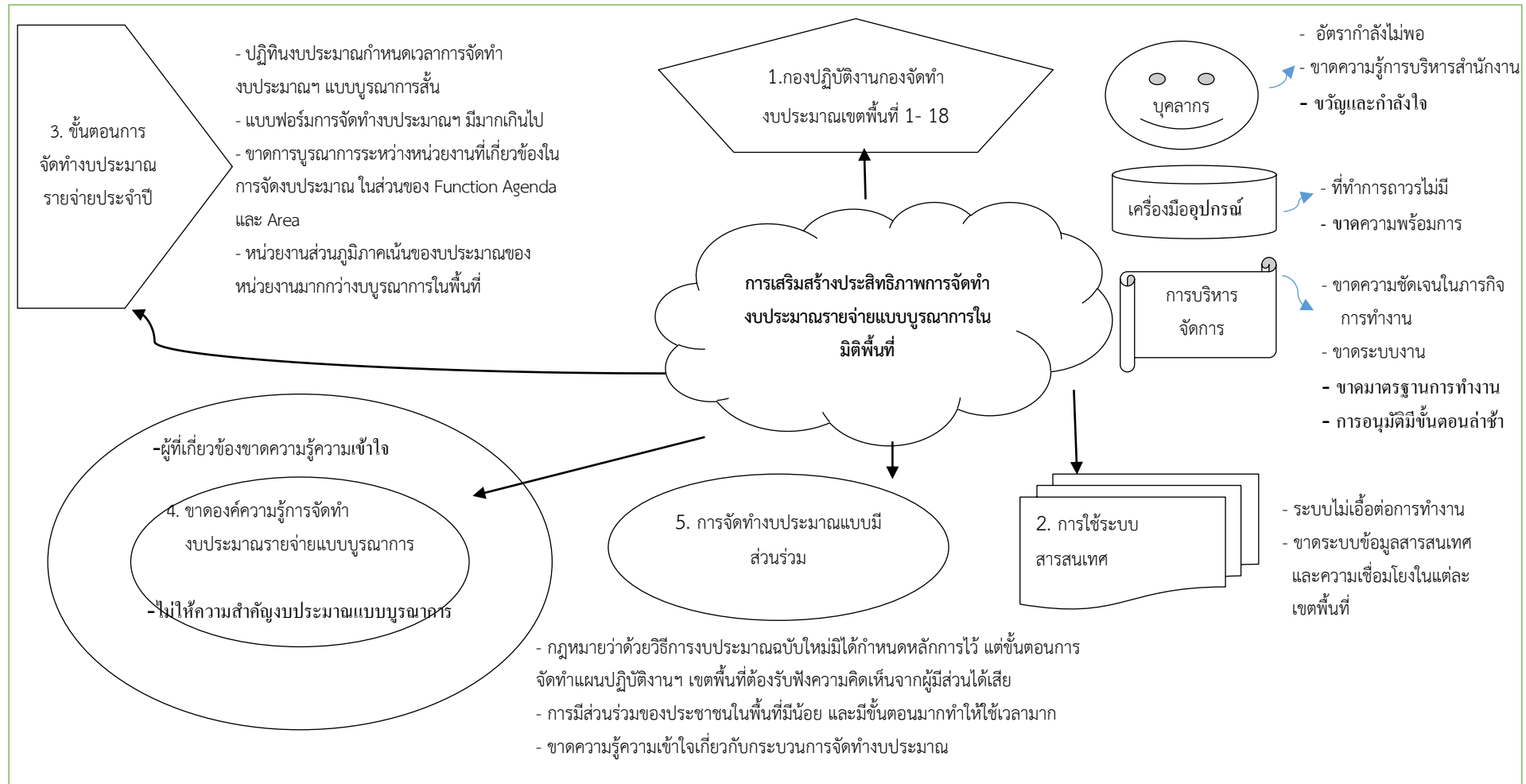
2) ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมนำแนวคิดของ แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) เกี่ยวกับหลักการทางานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ (The Twelve Principles of Efficiency) มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. Clearly Defined Ideal : ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. Common Sense : ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน
3. Competent Counsel : คำปรึกษา แนะนำ ต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. Discipline : การรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. Fair Deal : ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records : มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. Dispatching : การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน
8. Standards and Schedules : ต้องมีมาตรฐานและกำหนดระยะเวลาการทำงานแล้วเสร็จ
9. Standardized Conditions : มาตรฐานสภาพแวดล้อมของงานที่ดี
10. Standardized Operations : การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. Written Standard-practice Instructions : มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน
12. Efficiency reward : การให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ พบว่า ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาหรือข้อจำกัดตามประเด็นการศึกษาข้อ 1 เพราะเหตุใดการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการยังขาดประสิทธิภาพ ตามแผนภาพ 1

แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการในมิติพื้นที่



จากกรอบแนวความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา จะพบปัญหาและสาเหตุ ดังนี้

### 1. ปัญหาการปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18

ในห้วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ทั้ง 18 กอง มีการลงพื้นที่ไปปฏิบัติงานในลักษณะเป็นการชั่วคราวโดยมีที่ทำการถาวรอยู่สำนักงานงบประมาณส่วนกลาง แต่ในปัจจุบันผู้บริหารสำนักงานงบประมาณมีนโยบายให้ไปปฏิบัติงานประจำในพื้นที่ประมาณ 6 เดือนแล้ว จึงต้องมีการวางระบบงาน จัดเตรียมงบประมาณ การเงินและการพัสดุ จัดหาสถานที่และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน รวมถึงมอบหมายบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องใหม่และขาดประสบการณ์ทั้งสิ้น การปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ จึงมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยพบว่ามีปัญหาทั้งในด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และด้านบริหารจัดการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1) ด้านบุคลากร

1.1 อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ปัจจุบันแต่ละกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่มีอัตรากำลัง 5 อัตรา ซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานซึ่งจะต้องบูรณาการงบประมาณของทุกส่วนราชการในเขตพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 4 – 5 จังหวัด เนื่องจากกรอบอัตรากำลังที่ได้รับจากหน่วยงานกลางยังไม่เพียงพอ แม้ว่าในขณะนี้ผู้บริหารมีนโยบายการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรโดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสำนักงานงบประมาณใหม่เพิ่มเติม ซึ่งต้องขออนุมัติจากฝ่ายบริหารและต้องขอจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องหรือเกลี้ยอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมซึ่งต้องใช้เวลาอีกนาน

1.2 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสำนักงาน เช่น งานด้านพัสดุ การเงิน บัญชี งานธุรการเอกสาร งานจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นนักวิเคราะห์งบประมาณซึ่งไม่มีองค์ความรู้ด้านการบริหารสำนักงานมาก่อน จึงมีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวที่อาจขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.3 แม้ว่าในปัจจุบันบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำในพื้นที่แล้ว แต่บุคลากรจำนวนมากรู้สึกเสียขวัญไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการถูกมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในภูมิภาคทำให้มีผลกระทบต่อความดำเนินชีวิตครอบครัว การเสียโอกาสและสังคมรอบข้าง รู้สึกขาดที่ปรึกษาในการทำงาน ไม่มั่นใจในอนาคตว่าเมื่อต้องไปปฏิบัติงานประจำในภูมิภาคแล้ว จะได้กลับมาปฏิบัติงานในส่วนกลางเมื่อใด และมีความรู้สึกวิตกกังวลกดดันจากผู้มีอำนาจในพื้นที่เรื่องผลประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งบุคลากรที่บรรจุใหม่ไปประจำในพื้นที่ที่มีอายุงานประมาณ 2 – 3 ปี ขาดองค์ความรู้การงบประมาณในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการขอโอนย้ายหรือลาออกอยู่เนื่อง ๆ ทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่ต้องปฏิบัติงานหนักมากยิ่งขึ้น

## 2) ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์

2.1 สถานที่ปฏิบัติงานยังไม่สะดวกเพียงพอ และส่วนใหญ่ยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เนื่องจากสำนักงานงบประมาณไม่มีสถานที่ทำการของตนเอง จึงเป็นการขอแบ่งใช้พื้นที่จากศูนย์ราชการกลางจังหวัดและส่วนราชการอื่น ซึ่งส่วนใหญ่ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการปรับปรุงสถานที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกชั่วคราวไปก่อน

2.2 เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน จึงต้องดำเนินการติดตั้งเครื่องมือระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์การประชุม เครื่องมือติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้

## 3) ด้านการบริหารจัดการ

3.1 การแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบระหว่างกองจัดทำงบประมาณต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วนกลางกับกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ขาดความชัดเจน แม้ว่าจะมีการแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่และภารกิจของแต่ละกองจัดทำงบประมาณไว้ชัดเจน แต่ในทางข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานยังมีลักษณะที่คาบเกี่ยวซึ่งกันและกัน เช่น โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของส่วนราชการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณไปดำเนินการในภูมิภาค ควรอยู่ในความรับผิดชอบของกองจัดทำงบประมาณในส่วนกลางหรือกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ ซึ่งปัญหาความไม่ชัดเจนนี้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ด้วย หากมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะช่วยให้มีการวางระบบงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ขาดการวางระบบงานที่ดีในการรองรับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเป็นจำนวนมากและส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินงานเร่งด่วน เนื่องจากแผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการโดยเฉพาะงบประมาณที่เป็นงบลงทุนส่วนใหญ่ไปดำเนินการในพื้นที่ส่วนภูมิภาคและเป็นนโยบายเร่งด่วนที่รัฐบาลผลักดันการขับเคลื่อนไปสู่กลุ่มเป้าหมายโดยเร็ว

3.3 ขาดมาตรฐานการดำเนินการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความมั่นใจถึงหลักการ แนวทางและกระบวนการ วิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย

3.4 การยืมเงินทศรองราชการสำหรับสำรองจ่ายราชการแห่งละ 100,000 บาท โดยใช้สัญญายืมเงิน และฝ่ายการเงินของส่วนกลางโอนเงินยืมเข้าบัญชีธนาคารของผู้อำนวยการกองเขตพื้นที่ฯ เป็นภาระแก่ผู้อำนวยการกองเขตพื้นที่ในการเก็บรักษาเงินและต้องทำเอกสารหลักฐานขอใช้เงินยืมภายในระยะเวลาตามระเบียบกระทรวงการคลังกำหนด และการยืมเงินครั้งใหม่จะกระทำมิได้จนกว่าจะล้างหนี้ครั้งก่อนซึ่งต้องใช้เวลา 1 – 2 เดือน

## 2. ปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศ

2.1 ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e - budgeting) ปัจจุบันไม่สามารถออกแบบระบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบดังกล่าวได้นำมาใช้มากกว่า 15 ปี เป็นระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ล้าสมัย มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาต่อเติมระบบตามนโยบายของผู้บริหาร และวาระสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ไม่ได้ออกแบบสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการและอีกทั้งเป็นระบบที่ไม่ได้พัฒนาเพื่อรองรับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีมากขึ้น โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เป็นระบบที่เกินขีดความสามารถของระบบที่จะดำเนินการได้

2.2 ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในแต่ละเขตพื้นที่ทั้งด้านแผนปฏิบัติราชการ และการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกันระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานในพื้นที่เดียวกัน ทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในพื้นที่ที่มีความคลาดเคลื่อนและไม่สามารถตอบสนองปัญหาความเดือนร้อนหรือความต้องการในพื้นที่เป้าหมาย หรือเพื่อประกอบการบริหารจัดการงบประมาณ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศในเขตพื้นที่ยังมีได้ดำเนินการออกแบบวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

## 3. ปัญหาขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3.1 การกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปียังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและมีระยะเวลาการบูรณาการจัดทำงบประมาณน้อย เนื่องจากการกำหนดปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมไว้ที่ชัดเจน เพื่อให้สำนักงบประมาณและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการมีน้อยมากกระชั้นชิด จึงไม่สามารถทำให้การบูรณาการงบประมาณมีประสิทธิภาพ

3.2 กระบวนการขั้นตอนและแบบฟอร์มในการจัดทำงบประมาณมีมากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณค่อนข้างจำกัดส่งผลให้แผนงบประมาณขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากการจัดทำค่าของงบประมาณมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องมีการเสนอคำขอในระบบ e - budgeting ของสำนักงบประมาณ รวมทั้งจะต้องมีการบันทึกคำขอแผนงานโครงการและกิจกรรมตามแบบฟอร์มต่าง ๆ ตามที่สำนักงบประมาณกำหนดเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

3.3 กลไกบูรณาการงบประมาณในเชิงมิตินโยบายรัฐบาล (Agenda) มิติโครงสร้างตามภารกิจหน้าที่ (Function) และมิติพื้นที่ (Area) ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากในหลักการบูรณาการมีความชัดเจน แต่ในแนวทางปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน และแผนบูรณาการมีจำนวนมาก ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดทำงบประมาณ ต้องปรับปรุงกลไกให้เชื่อมโยงกันเพื่อทราบความต้องการของกันและกันและมีเจ้าภาพหลักประสานแผนบูรณาการ และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยรองรับการทำงาน

3.4 ส่วนราชการตามภารกิจหน้าที่ (Function) ในส่วนภูมิภาค เน้นการขอตั้งงบประมาณจังหวัดเป็นงบประมาณเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากต้นสังกัด แทนการบูรณาการตามแผนงบประมาณบูรณาการในเชิงมิติพื้นที่ เนื่องจากส่วนราชการในพื้นที่ เห็นว่า การของบประมาณแบบบูรณาการมีขั้นตอนมาก ยุ่งยาก ซับซ้อน และเมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณแล้วมีระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณเฉพาะ จึงเสนองบประมาณเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

#### 4. ปัญหาการขาดองค์ความรู้การจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ

ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของรัฐยังขาดองค์ความรู้ความเข้าใจ และไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ เนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังยึดติดกับการจัดทำงบประมาณในรูปแบบเดิม เห็นว่าการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการมีความซับซ้อนยุ่งยาก และมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบทำให้ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการอย่างจริงจัง

#### 5. ปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ มิได้กำหนดหลักการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมโดยตรงไว้ แต่ในขั้นตอนการจัดทำแผนบูรณาการในเชิงมิติพื้นที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชน ซึ่งมีลักษณะเป็น Bottom up ต้องใช้ระยะเวลาในการทำแผนปฏิบัติการและต้องเริ่มดำเนินการก่อนกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อนำความเห็นและข้อเสนอแนะมาประกอบการพิจารณาในการจัดทำงบประมาณ แต่ปัจจุบันการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนน้อย เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ขั้นตอนวิธีการจัดทำแผนบูรณาการมีความซับซ้อนและการขาดความรู้ความเข้าใจ

### 2.2.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาทั้ง 5 ด้าน จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพของ แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) มาเป็นกรอบแนวความคิดเพื่อค้นคว้าหาคำตอบการศึกษาข้อ 2 ว่าจะมีข้อเสนอแนะหรือทำอย่างไรจึงจะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการมิติพื้นที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น ดังนี้

1. ผู้บริหารสำนักงบประมาณมีนโยบายที่ชัดเจน ที่ให้กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ลงปฏิบัติงานประจำในพื้นที่ตามพันธกิจที่กำหนดเพื่อสู่จุดมุ่งหมายของภารกิจเดียวกันและจะต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในส่วนที่คาบเกี่ยวกับภารกิจของกองจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน แต่ต้องตั้งอยู่บนหลักการการทำงานบูรณาการร่วมกัน และกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่จะต้องเปิดเผยภารกิจให้หน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ได้ทราบด้วย

2. ผู้บริหารสำนักงบประมาณจะต้องใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงานตามที่มอบหมายให้กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ไปดำเนินการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน



ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนกอง/ศูนย์/สถาบัน/ในส่วนกลาง ต้องสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลคู่มือมาตรฐานงบประมาณ ข้อมูลงบประมาณที่ถูกต้อง เพื่อให้กองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์งบประมาณหรือจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณจะต้องพิจารณาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถด้านการงบประมาณ กฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้มีประสบการณ์สูงที่จะให้คำแนะนำปรึกษาลงไปปฏิบัติงานประจำในเขตพื้นที่ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำงบประมาณแก่ส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างดียิ่ง

4. สำนักงานงบประมาณต้องมีระบบ วิธีการทำงาน และแนวทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกเขตพื้นที่และให้คำแนะนำการงบประมาณแก่ส่วนราชการในทางเดียวกัน

5. ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณจะต้องให้ความสำคัญยุทธศาสตร์และความเหมาะสมในการพิจารณางาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ 360 องศา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายบุคลากรที่ไปปฏิบัติงานประจำเขตพื้นที่ของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่

6. สำนักงานงบประมาณจะต้องพัฒนาระบบข้อมูลงบประมาณต่าง ๆ ให้ทันสมัย เชื่อถือได้ ถูกต้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

7. สำนักงานงบประมาณจะต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมประกอบการตัดสินใจ

8. มีมาตรฐานและตารางเวลาการทำงานแล้วเสร็จ ปรับปรุงปฏิทินการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อให้มีระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการที่เหมาะสม รวมทั้งมีแผนการปฏิบัติงานประจำปีของเขตพื้นที่

9. สำนักงานงบประมาณต้องจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เรืองบุคลากร อาคาร สถานที่ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ระบบสารสนเทศ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเขตพื้นที่อย่างเพียงพอ

10. ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี เช่น จัดให้มีคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับการปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ การวางระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารงานจัดการ เป็นต้น

11. สำนักงานงบประมาณควรมีคำสั่งให้ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกองจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วนกลาง และกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เพื่อลดความซ้ำซ้อนของพันธกิจที่คาบเกี่ยวกัน

12. สำนักงานงบประมาณควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเพิ่มเติมอีก 7 กอง และจัดสรรอัตรากำลังให้เต็มกรอบอัตราในแต่ละเขตพื้นที่โดยเร็ว การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ศึกษานำเนื้องานความชอบที่เหมาะสม ผู้บริหารลงพื้นที่เยี่ยมเยียน

เพื่อรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเขตพื้นที่อย่างใกล้ชิด และวางเงื่อนไขบุคลากรสามารถขอย้ายกลับมาปฏิบัติงานที่ส่วนกลาง

สำหรับข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือข้อจำกัดทั้ง 5 ด้าน จึงเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดทำงานงบประมาณแบบบูรณาการดังนี้

### 2.2.3.1. ด้านการปฏิบัติงานกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ 1-18

แนวทางเสริมสร้างประสิทธิภาพของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เป็นดังนี้

#### 1. ระยะเร่งด่วน (6 เดือน)

##### 1.1 ด้านบุคลากร

##### 1) เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

(1) สร้างความตระหนักแนวคิบทบบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจงานของสำนักงบประมาณในมิติพื้นที่ที่มีความสำคัญยิ่งเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

(2) ให้การยกย่องชมเชย พิจารณำบำเหน็จความชอบที่เหมาะสมเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อเป็นการตอบแทนแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมาย

(3) ผู้บริหารระดับสูงต้องดูแลความเป็นอยู่ให้คำแนะนำในการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดทั่วถึง มีการเยี่ยมเยียนเพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรคในพื้นที่อย่างจริงจัง

(4) ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดช่องทางการสื่อสารที่สามารถติดต่อได้โดยตรง (Hotline) เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่สำคัญในเชิงนโยบาย

(5) กำหนดเงื่อนไขที่บุคลากรสามารถขอย้ายกลับมาปฏิบัติงานที่ส่วนกลางให้ชัดเจน เช่น อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี

(6) จัดหาสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่ไม่มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนต่างๆ ตามระเบียบหรือกฎหมาย เช่น ค่าเช่าบ้าน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) เสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่จำเป็นเร่งด่วนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ โดยให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นอย่างเข้มข้น หลักสูตรระยะกลาง และเผยแพร่เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ใน Intranet ของสำนักงบประมาณเพื่อทบทวนเพิ่มเติมความรู้จากการฝึกอบรม

##### 1.2 ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์

1) เร่งดำเนินการจัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งจัดหาระบบการประชุมทางไกลออนไลน์

2) เร่งดำเนินการจัดหาพัฒนาโปรแกรมระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น การเสนองานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

### 1.3 ด้านการบริหารจัดการ

1) ทบทวนพันธกิจให้เกิดความชัดเจน เพื่อใช้เป็นหลักของการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของกองจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ ในส่วนกลาง และกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ รวมถึงประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอกทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เพื่อจะได้ติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง

2) เพื่อป้องกันปัญหาของผู้มีอิทธิพลจากการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในพื้นที่ ควรมอบอำนาจการอนุมัติงบประมาณให้แก่ผู้อำนวยการกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เท่าที่จำเป็นในวงเงินที่จำกัด โดยเรื่องที่สำคัญหรือมีงบประมาณสูงให้เสนอมายังสำนักงบประมาณเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจอนุมัติงบประมาณ

3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนด้านการงบประมาณ การบริหารสำนักงาน งานการเงินบัญชีและพัสดุ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วย

4) จัดให้มีการประชุมสำหรับผู้บริหารในส่วนกลางและผู้บริหารของสำนักงบประมาณในเขตพื้นที่ทุกสัปดาห์ผ่านระบบการประชุมทางไกลออนไลน์เพื่อรับนโยบายการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5) ตั้งคณะทำงานสนับสนุนการดำเนินการของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตามและรายงานผลการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนต่าง ๆ ในเขตพื้นที่

## 2. ระยะเวลา (1 ปี)

### 2.1 ด้านบุคลากร

1) วางแผนการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเพิ่มเติมอีก 7 กองในเขตพื้นที่ และขยายอัตรากำลังให้เพียงพอกับการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยรับงบประมาณโดยตรงตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

2) เมื่อมีกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมมารองรับการปฏิบัติงาน ควรสรรหาและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ได้ทันที

3) วางแผนพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในหลายระดับและมีลักษณะเฉพาะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากรกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่

### 2.2 ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์

1) วางแผนการจัดหาสถานที่ทำงานในเขตพื้นที่เพื่อเป็นสำนักงานถาวร และวางแผนจัดหาครุภัณฑ์พัสดุใหม่และทดแทนของเดิมตามลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน

2) พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

### 2.3 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) พัฒนาระบบงานที่เน้นถึงประสิทธิภาพ บริหารงานในแนวราบลดขั้นตอนการทำงาน และลดภาระงานที่ไม่จำเป็น นำระบบโปรแกรมดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ร่วมกันจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 3) ควรมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างกองจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ กับกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่เพื่อร่วมกันดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล และบูรณาการในเชิงมิติพื้นที่
- 4) วางแผนการจัดตั้งสำนักงานในระดับภาคเพื่อกำกับดูแล แก้ไขปัญหา และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ซึ่งอยู่ในเขตความรับผิดชอบ

#### 2.2.3.2. ด้านการใช้ระบบสารสนเทศ

- 1) พัฒนาระบบโปรแกรม e-budgeting ใหม่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และใช้งานได้ทันเวลา
- 2) วางแผนปรับปรุงระบบโครงสร้างฐานข้อมูลงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะภาพรวมทั้งระบบ และสร้างระบบฐานข้อมูลสำรอง เพื่อรองรับกับการปรับเปลี่ยนนโยบายตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติในการปฏิรูปวิธีการงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ

#### 2.2.3.3. ด้านขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- 1) ควรมีการปรับระยะเวลาการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้เป็นแผนในการจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณและหน่วยรับงบประมาณ โดยกำหนดให้มีช่วงระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการมากขึ้นเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณและสำนักงบประมาณร่วมกันการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) ควรปรับปรุงและลดแบบฟอร์มคำขอในการจัดทำงบประมาณให้เหลือเท่าที่จำเป็นและนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อให้สามารถกรอกและรายงานข้อมูลในระบบเดียวกัน
- 3) ควรวางกลไกบูรณาการงบประมาณในเชิงมิตินโยบายรัฐบาล (Agenda) มิติโครงสร้างตามภารกิจหน้าที่ (Function) และมิติพื้นที่ (Area) ให้เชื่อมโยงกันและมีความสอดคล้องกัน และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และควรมีเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรองทำหน้าที่ประสานแผนบูรณาการงบประมาณร่วมกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณ

4) ควรแนะนำให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้ความสำคัญของแผนงบประมาณแบบบูรณาการในมิติพื้นที่เพื่อเป็นการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้ตรงตามความต้องการของพื้นที่และความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่

#### 2.2.3.4. ด้านองค์ความรู้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ

ควรให้สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกประเภท ทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และจะต้องเผยแพร่ความรู้ให้กับประชาชน และภาคเอกชน ด้วย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ

#### 2.2.3.5. ด้านการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

1) ควรสร้างโอกาสให้ภาคเอกชนได้เสนอแนวคิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่ของตนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ โดยส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน มีการสำรวจพื้นที่เพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาจากประชาชนโดยตรง มีการรับฟังความคิดเห็นในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่โดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่แท้จริง

2) ควรวางระบบการทำงานในพื้นที่เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณโดยทางอ้อม หรือเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ

### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ และแนวทางการบริหารจัดการ

1. กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสำนักงบประมาณและมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่กระทบต่อข้อเสนอของผู้รับการศึกษา ซึ่งผู้รับการศึกษาจะต้องวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องของข้อเสนอต่อนโยบายของผู้บริหาร เพื่อนำมาพิจารณาแก้ไขปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับนโยบาย ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามข้อเสนอเดิมและที่ได้แก้ไขปรับเปลี่ยน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียอย่างรอบด้านในการดำเนินการแต่ละแนวทาง เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

2. ความเข้าใจในแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปปฏิบัติคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ ดังนั้น รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณที่ควบคุมดูแลกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ ควรต้องให้คำแนะนำหรือทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน และติดตามความถูกต้องในการดำเนินงาน ตลอดจนติดตามความคืบหน้าของปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติด้วย

3. การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งเจ้าหน้าที่ที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ และจากหน่วยงานภายนอก ดังนั้น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจึงต้องสร้างการยอมรับ ในกรณีของเจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติจะต้องสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ สำหรับหน่วยงานภายนอกจำเป็นต้องสื่อสารทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ครบถ้วน

4. การสนับสนุนงบประมาณเพื่อดำเนินการมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้นและต่อเนื่องเพื่อให้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณนำเสนอต่อ นายกรัฐมนตรีในฐานะรัฐมนตรีที่กำกับดูแล และรัฐบาลเพื่อให้เห็นชอบการขอรับจัดสรรงบประมาณต่อไป

5. บทบาทของผู้นำทางการเมืองในพื้นที่มีอิทธิพลต่อการจัดสรรงบประมาณซึ่งบุคลากรของกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่อาจมีความวิตกกังวลต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนั้น สำนักงบประมาณจะต้องสร้างกระบวนการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายโดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ รวมทั้งอาจใช้หลักการมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการกองจัดทำงบประมาณเขตพื้นที่ที่เหมาะสม

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

### 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไกล โดยรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี เป็นผู้ริเริ่มแผนงานโครงการกิจกรรมใหม่ ๆ ผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมโดยเร็ว มองเห็นภาพรวมอย่างในอนาคตอย่างเป็นระบบ รู้ทันปัญหาทั้งภายในและภายนอกสำนักงบประมาณ สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างแม่นยำ วางแผนงานและกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณสามารถสร้างแรงจูงใจบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกันและพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

3. สร้างทีมงาน โดยรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณสามารถมองเห็นสมรรถนะของบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับนำมาสร้างเป็นทีมงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสภาวะเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ตลอดจนเป็นนักประสานความร่วมมือกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเครือข่ายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับในนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมใหม่มาสร้างฐานระบบข้อมูลงบประมาณเพื่อใช้ในการประมวลผลข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดการงบประมาณหรือนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

5. ใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำ โดยรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ พึงยึดถือปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้อง ยุติธรรม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ความศรัทธา เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานในเชิงรุก กล้าตัดสินใจที่รวดเร็วและรอบคอบ มอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส สามารถชี้แจงและรับการตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนทุกเวลา ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาที่เหมาะสม

### 3.แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)



## บรรณานุกรม

โครงการศึกษาเพื่อพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ในเชิงมิตินโยบาย (Agenda) มิติโครงสร้างหน้าที่ (Function) และมิติพื้นที่ (Area) เสนอต่อสำนักงบประมาณ เสนอต่อสำนักงบประมาณ โดยสถาบันวิจัยและให้ คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กันยายน 2549.

โครงการจ้างที่ปรึกษาพัฒนารูปแบบการวางแผนและการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิง พื้นที่ กลุ่มจังหวัด จังหวัดและท้องถิ่น (Area) เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานตามนโยบาย ของรัฐบาลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เสนอต่อสำนักงบประมาณ โดย รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา และคณะ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศิลปากร, มกราคม 2562.

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 40 วันที่ 6 เมษายน 2560

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก วันที่ 19 เมษายน 2561

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก วันที่ 13 ตุลาคม 2561

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก วันที่ 11 พฤศจิกายน 2561

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564

สำนักงบประมาณ. สำนักนายกรัฐมนตรี. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559.

สำนักงบประมาณ. สำนักนายกรัฐมนตรี. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.

สำนักงบประมาณ. สำนักนายกรัฐมนตรี. งบประมาณโดยสังเขป ฉบับปรับปรุงตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561.

สำนักงบประมาณ. สำนักนายกรัฐมนตรี. งบประมาณโดยสังเขป ฉบับปรับปรุงตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.

<http://www.bb.go.th>.

ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นายนิรันดร์ จอมทอง

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	ครุศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูจันทระเกษม
	ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2527
	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
	ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2530
	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2542
ปริญญาโท	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
	ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2536

### ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. 2531	อาจารย์ 1 ระดับ 3	ร.ร. เบญจมาชาลัย
พ.ศ. 2538	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 4	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2540	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 5	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2543	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณงาน 6 ว	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2545	นิติกร 6 ว	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2547	นิติกร 7 ว	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2551	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 8 ว	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2551	นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2560	นักวิเคราะห์งบประมาณเชี่ยวชาญ	สำนักงานประมาณ
พ.ศ. 2561	ผู้อำนวยการกองมาตรฐานงบประมาณ 2	สำนักงานประมาณ

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองมาตรฐานงบประมาณ 2

สำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรื ถนนพระรามที่ 6 พญาไท กทม. 10400

โทร. 022731170 nirundorn\_007@Hotmail.com