

**ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น**

ของ นางสาวนงพร อุดรินทร์

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการศึกษานำนายการ ตำแหน่งเลขที่ ๓๔๓๖

สังกัด สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์

สำนักงาน กศน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**เรื่อง** การบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

**หลักการและเหตุผล**

กระบวนการจัดการงบประมาณ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) คือ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยปกติวงจรงบประมาณจะประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ๑) การวางแผนงบประมาณ ๒) การจัดท่างบประมาณ ๓) การอนุมัติงบประมาณ ๔) การบริหารงบประมาณ และ ๕) การประเมินผล ซึ่งในการบริหารจัดการงบประมานนั้น จะประกอบไปด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้ง ๔ ประเภท ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งเงินหรืองบประมาณ คือ เครื่องมือที่จะทำให้แผนและนโยบายเปลี่ยนเป็นการกระทำหรือกิจกรรม และยังเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกัน ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงแนวนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงานว่ามีแนวโน้มไปทางด้านใด ซึ่งการบริหารงบประมาณในหน่วยงานนั้น เป็นการวางแผนการใช้งบประมาณและสินทรัพย์ โดยการบริหารจัดการและวางแผน รวมทั้งการระดมทรัพยากร การรายงานผลการใช้งบประมาณ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามกิจกรรม แผนงาน โครงการ ที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและยังประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุภารกิจ ซึ่งขอบข่ายของการบริหารงบประมาณประกอบด้วย การควบคุมงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน และการรายงานผล

สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ ในฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ กระจายอยู่ในทุกหมู่บ้าน/ชุมชนและตำบล พร้อมรองรับการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสถานศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของคนไทยได้รับโอกาสการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการจัดการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ เพื่อให้เยาวชน และประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ จึงได้คำนึงถึงความสำคัญในการจัดท่างบประมาณรายจ่ายประจำปี ยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นกระบวนการ มีระเบียบแบบแผน อันจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้พิจารณาทบทวน

บทบาทและภารกิจของหน่วยงาน และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และก่อให้เกิดการบริหารจัดการงบประมาณในหน่วยงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

### **บทวิเคราะห์**

การบริหารจัดการงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรจึงคำนึงถึงข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับ และบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุด การใช้เครื่องมือและกลไกทางงบประมาณในทุก ๆ ด้าน เพื่อกำกับการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าในทุกกระบวนการขั้นตอนของงบประมาณ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบัน สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละปีไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการงบประมาณด้านรายจ่าย ทำให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ล่าช้า จึงทำให้การจัดกิจกรรม/โครงการไม่เป็นไปตามที่ วางแผนไว้ จึงได้มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการจัดทำคำของบประมาณและ การประชุมพิจารณาแผนการใช้จ่ายรายจ่ายประจำปี ซึ่งในหลักการบริหารงบประมาณของหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพ ได้มีการวางแผนการใช้งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และทบทวน ประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในระดับปฏิบัติ โดยสำนักงาน กศน.จังหวัด กาฬสินธุ์ ได้นำระบบบริหารงบประมาณด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Budget) ระบบบริหารการเงินการคลัง ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ระบบบริหารการศึกษาต่อเนื่อง (C-Smart) ระบบฐานข้อมูลเพื่อการ บริหารจัดการ สำนักงาน กศน. (District Management Information System: DMIS) และระบบบริหาร จัดการการเรียนการสอนออนไลน์ (Learning Management System: LMS) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ การใช้จ่ายงบประมาณว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี หรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งช่วยใน กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือชี้ทางการดำเนินงานให้การบริหารงบประมาณได้อย่าง ราบรื่น ในกระบวนการวางแผนและจัดทำงบประมาณนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน ในหน่วยงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจัดการงบประมาณจึงต้องอาศัยความร่วมมือและ การประสานงานกันจากทุกฝ่าย ทั้งในหน่วยงานสำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์และสถานศึกษาในสังกัด เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ปัญหาของการดำเนินงาน ช่วยลดความขัดแย้ง มีการประเมินผลการ ดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณถัดไป จึงเป็นวิธีการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### **แนวความคิด**

#### **๑. ความหมายของการบริหาร**

อนันต์ เกตุวงศ์ในปี (๒๕๒๓) ให้ความหมายการบริหาร ว่า เป็นการประสานความพยายามของ มนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

บุญทัน ดอกไธสง (๒๕๓๗) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผล กำไรของทุกคนในองค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (๒๕๕๕) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น ๑) การบริหารนโยบาย (Policy) ๒) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) ๓) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๔) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) ๕) การวางแผน (Planning) ๖) การจัดองค์การ (Organizing) ๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ๘) การอำนวยการ (Directing) ๙) การประสานงาน (Coordinating) ๑๐) การรายงาน (Reporting) และ ๑๑) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) ๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) ๕) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) ๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๘) การบริหารเวลา (Minute) และ ๙) การบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า ๙M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

จากความหมายของการบริหารข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒. ความหมายของการจัดการ

บุตรี จารุโรจน์และคณะ (๒๕๔๙) ได้ให้คำจำกัดความ การจัดการ คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๕๑) ได้ให้ความหมาย การจัดการ (Management) ว่าหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (๒๕๕๑) ได้กล่าวถึง การจัดการ (Management) คือ สิ่งที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน และการดูแลงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (Profits) หรือกำไรสูงสุด (Maximum Profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (By product) ซึ่งการบริหารภาครัฐทุกวันนี้ หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการและการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

จากความหมายของการจัดการข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานผู้บริหาร โดยใช้หลักการต่าง ๆ โดยใช้คนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สรุป “การบริหารจัดการ” คือ การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะ ที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ๓. ความหมายของงบประมาณ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๓๙) กล่าวว่า การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรร ทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๓) กล่าวว่า การบริหารงานด้านงบประมาณเป็นแผนที่การดำเนินงานประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายผลลัพธ์ที่คิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าแผนงานที่เป็นตัวเลข งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลผลิตสัมฤทธิ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักรหรือวัดได้ด้วยสิ่งอื่น ๆ

สำนักงบประมาณ (๒๕๖๒) กล่าวถึงความหมายของ “งบประมาณรายจ่าย” ไว้ว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย มาตรา ๔ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

สรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้

### ๔. ความหมายของการบริหารงบประมาณ

Gulick (๑๙๗๓) ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณว่า เป็นการ จัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชี โดยรอบคอบและรัดกุม

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (๒๕๔๔) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณเป็นกระบวนการวางแผนการบริหารของรัฐบาล แสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่ายและบอกที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้น ๆ มีระยะเวลาที่แน่นอน เป็นแผนบริหารจัดการจัดทำขึ้น เพื่อขออนุมัติจากรัฐสภา

กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๖) กล่าวไว้ว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

สรุป การบริหารงบประมาณ หมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินการสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยเป็นการบริหารงบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว

### ๕. ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณมีดังนี้

๑. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

๒. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น

๓. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย

๔. เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

#### **๖. บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ**

๑. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องรู้จักและเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีและมีเหตุผล

๒. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ต้องจัดระบบบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

#### **๗. บทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ**

๑. จัดระบบงานและองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชาในองค์กรที่แน่นอน พร้อมทั้งมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ไว้เพื่อให้งานงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. จัดให้มีการประสานงานกับในหน่วยงานขององค์กรในการบริหารงบประมาณโดยเฉพาะงานงบประมาณและงานบัญชีการเงิน

๓. จัดให้มีองค์กรกลางเป็นศูนย์รวมข้อมูลงบประมาณขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน การบริหารงบประมาณงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกันในด้านข้อมูลที่ใช้

#### **๘. กระบวนการจัดการงบประมาณ**

สำนักงบประมาณ (๒๕๖๒) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการงบประมาณ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า วงจรงบประมาณ (Budget Cycle) คือ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยปกติวงจรงบประมาณจะประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย

๑) การทบทวนงบประมาณ

- รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณปีที่ผ่านมา
- รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน (PART)
- ทบทวน/ปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม ตัวชี้วัด

- ปรับปรุงฐานข้อมูลประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)
- จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขั้นต่ำที่จำเป็น

๒) การวางแผน

- จัดทำข้อเสนอวงเงินงบประมาณเบื้องต้น
- จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ
- กำหนดนโยบายและวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- จัดทำยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

๒. การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย

- จัดทำแผนงานยุทธศาสตร์
- จัดทำคำของบประมาณ
- พิจารณาคำของบประมาณ
- จัดทำร่าง พรบ. งบประมาณ
- เสนอร่าง พรบ. งบประมาณ

๓. การอนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย

- พิจารณาร่าง พรบ. งบประมาณ โดย สภาผู้แทนราษฎร ๓ วาระ (๑๐๕ วัน)
- พิจารณาร่าง พรบ. งบประมาณ โดยวุฒิสภา (๒๐ วัน)
- การตราพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี

๔. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- จัดทำแผนปฏิบัติงาน
- จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- จัดสรรงบประมาณ
- การใช้จ่ายงบประมาณ

๕. การติดตาม ประเมินผล ประกอบด้วย

- การรายงานผลการดำเนินงาน
- การติดตามผลการดำเนินงาน
- การประเมินผล

จากกระบวนการจัดการงบประมาณข้างต้น ในการดำเนินงานภารกิจงานของหน่วยงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี และมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารงานให้มีคุณภาพนี้จะสอดคล้องกับ วงจรคุณภาพหรือวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) (Deming : ๑๙๘๖) ระบุว่า PDCA เป็นเครื่องมือแห่งคุณภาพ (Quality tools) ชนิดหนึ่งจากเครื่องมือแห่งคุณภาพหลาย ๆ ชนิด ที่มีประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA เริ่มโดย ดร.วอลท์เทอร์ ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. ๑๙๓๙ และ ดร.เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๐ จนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในชื่อวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality control circle : PDCA) วงจรเดมมิ่งถูกดัดแปลงให้

เข้ากับวงจรการบริหาร ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน คือ P (Plan) ขั้นตอนการวางแผน D (Do) ขั้นตอนการปฏิบัติ C (Check) ขั้นตอนการตรวจสอบ และ A (Action) ขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

๑. การวางแผน (Plan) จะเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ โดยแผนจะอธิบายความจำเป็นและสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยที่การวางแผนการสร้างคุณภาพจะมี ๔ ขั้นตอนต่อไปนี้

๑.๑ ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยสมาชิกแต่ละคน จะร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

๑.๒ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

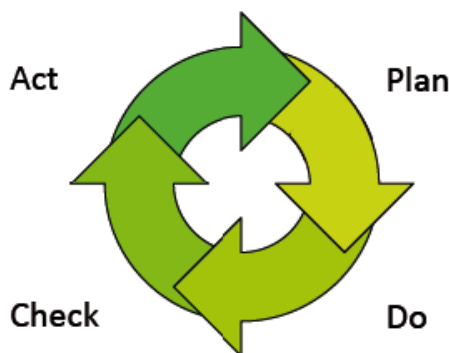
๑.๓ อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือกวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้การเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจสาเหตุ และปัญหาอย่างชัดเจน และร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

๑.๔ เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการทำงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิดและการเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อตัดสินใจ เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

๒. การปฏิบัติ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action plan) และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถแก้ไขได้ ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันทีหากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่นก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงาน และร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การตรวจสอบ (Check) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบ ผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือจะต่ำกว่าที่ต้องการผู้เกี่ยวข้องต้องศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

๔. ปรับปรุง (Action) กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ในอนาคตหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวังและ ปัญหาเฉพาะหน้าที่ในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย แล้วจึงจัดทำเป็น มาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานต่อผู้บริหารและกลุ่มอื่นได้ทราบ



ภาพที่ ๑ วงจรเดมมิ่ง PDCA (Deming Cycle)

จากการศึกษากระบวนการนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิ่ง (Deming Cycle) ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเกิดความคล่องตัว และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงาน กศน. ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานศึกษา โดยยึดหลัก “ทำน้อย ได้มาก”

#### ข้อเสนอ

๑. สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรนำปัญหาและอุปสรรคในการใช้จ่ายงบประมาณ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา นำมาเป็นแนวคิดในการแก้ไขปัญหา เพื่อพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับการจัดสรร งบประมาณให้เหมาะสมต่อไป

๒. สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรมีการทบทวนแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เพื่อประเมินผลและปรับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานศึกษา

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามขั้นตอน วัตถุประสงค์ ในการบริหารงบประมาณ

๒. สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถบริหารจัดการงบประมาณในหน่วยงานและ สถานศึกษาในสังกัด ให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง และเป็นไปตามประกาศ หรือข้อบังคับการบริหาร งบประมาณ จนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓. สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อมูลเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีและวางแผน การใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด



**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถบริหารจัดการงบประมาณในหน่วยงานและสถานศึกษา  
ในสังกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์  
ของหน่วยงานและสถานศึกษา

ลงชื่อ.....*ห่ม อุดรินทร์*.....ผู้เสนอความคิด/วิธีการ

(นางสาวนภาพร อุดรินทร์)

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

วันที่ ๑๑..... เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔