

การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The study of the Department of Provincial Administration's (DOPA) developing  
strategy for preparing annual budgets based on strategic performance-based  
budgeting



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานประมาณเชิง

ยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

โดย

น.ส.ชนกนันท์ อุดร

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. วงอร พัวพันสวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ชวุฒิ โจนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชนกนันท์ อูธร : การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของ  
กรมการปกครอง. ( The study of the Department of Provincial  
Administration's (DOPA) developing strategy for preparing annual budgets  
based on strategic performance-based budgeting) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย  
มีชาติ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของ  
กรมการปกครอง” ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จาก  
เจ้าหน้าที่จากส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใน  
การจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 5 คน และผู้บริหารกรมการปกครองที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 1 คนและการหาข้อมูล  
แบบปฐมภูมิ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การ  
จัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์  
ของกรมการปกครอง โดยงานวิจัยดังกล่าว พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำ  
งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบ  
ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งปัจจัยภายในที่ไม่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ ระบบ ส่วนปัจจัย  
ภายนอกที่มีผลต่อการกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้แก่  
เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายนอกที่ไม่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ ได้แก่ การเมือง  
สังคมและวัฒนธรรม กฎหมาย และสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบใหม่  
ของกรมการปกครองมีลักษณะที่เป็นการดำเนินการในกระบวนการรูปแบบเดิมที่มีการใช้วิธีการที่  
แตกต่างไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน ผ่านการจัดตั้ง “ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำ  
คำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์” ขึ้นมา เพื่อรับผิดชอบในเรื่องของการจัดทำงานงบประมาณ  
โดยเฉพาะ จึงส่งผลให้มีวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ให้ตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน มีการ  
ประสานงานมากขึ้น มีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อม แต่อย่างไรก็ตามกลับพบว่าไม่ว่าจะเป็น  
กลยุทธ์รูปแบบเดิมหรือรูปแบบใหม่ก็ไม่มีการประชุมเพื่อถอดบทเรียนการดำเนินงาน

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382013024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Department of Provincial Administration, budget, strategic  
performance-based budgeting

Chanoknun Udron : The study of the Department of Provincial Administration's (DOPA) developing strategy for preparing annual budgets based on strategic performance-based budgeting. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

Qualitative research is "The study of the Department of Provincial Administration's (DOPA) developing strategy for preparing annual budgets based on strategic performance-based budgeting" which uses interviews with budget section officials to gather data and Division of Plans and Academics the Department of Government determines the Department of Government's budget. Additionally, the Department of Government's leaders provide assistance during the budgeting process. The following are the study's objectives: 1) To investigate the elements that influence the formulation of the Department of Government's budgeting plan. 2) To investigate the Department of Government's strategic budgeting approach. The department's new budgeting strategy entails implementing established procedures that adopt novel strategies, such as altering the way work is carried out. This is accomplished by establishing a "strategic budget analysis and request department" to handle detailed budgeting, which necessitates the development of new working methods to keep up with the current workload. It is simpler to collaborate. Moreover, Meetings were scheduled, but regardless of whether the strategy was new or old, it was discovered that no meeting was held to discuss the operational lessons.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง” สามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนจาก อาจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครองที่ได้สละเวลาในการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลประกอบในการทำวิจัย

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้คงเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป



ชนกนันท์ อุดร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญ.....	1
2. คำถามในการวิจัย.....	3
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
4. วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
5. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
6. ขอบเขตการวิจัย.....	5
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	6
1. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB).....	6
2. กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ.....	6
3. กระบวนการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง.....	7

4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	9
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	13
1. แหล่งศึกษาข้อมูล.....	13
2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	13
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	14
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	14
5. การตรวจสอบข้อมูล.....	15
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	17
ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง.....	17
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์.....	28
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองในอนาคต.....	31
บทที่ 5 สรุป อธิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	33
1. สรุปผลการศึกษา.....	33
2. อธิปรายผลการศึกษา.....	34
3. ข้อเสนอแนะ.....	36
ภาคผนวก.....	37
บรรณานุกรม.....	44
ประวัติผู้เขียน.....	47



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ของ กรมการปกครอง .....	22
ตารางที่ 2 สรุปปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์...	26
ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบเดิม .....	29
ตารางที่ 4 ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่.....	31
ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณ เชิง ยุทธศาสตร์ ของกรมการปกครอง.....	34



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
รูปภาพที่ 2 กระบวนการหลักในการจัดทำงบประมาณ .....	7



## การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

The study of the Department of Provincial Administration's (DOPA) developing strategy for preparing annual budgets based on strategic performance-based budgeting

### บทที่ 1

#### บทนำ

#### 1. ที่มาและความสำคัญ

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้สอดคล้องและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ต่างมีหลากหลายองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวแปรในการนำพาให้ประเทศขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ อาทิ ความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านทรัพยากรบุคคล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีตัวแปรสำคัญสำหรับการขับเคลื่อน คือ งบประมาณ (Budget) หรือแผนงานโดยละเอียด ในรูปตัวเลขทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงินตามแผนการดำเนินงานของกิจการสำหรับระยะเวลาใด ระยะเวลาหนึ่งในอนาคต (ผศ.อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2555) โดย งบประมาณ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการพัฒนา การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และการกระจายทรัพยากรไปสู่จุดที่มีความจำเป็นให้เป็นไปอย่างทั่วถึง ด้วยเหตุนี้เอง การบริหารประเทศของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย จึงมีงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของการวางกรอบแนวทางให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ หรือแม้กระทั่ง การกระจายความเจริญให้กระจายได้ทั่วทั้งประเทศ

โดยปัจจุบันประเทศไทยได้ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting: SPBB) ซึ่งเริ่มต้นใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยง สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการ แผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต โครงการ และกิจกรรม และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการวางแผนการจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องลำดับความสำคัญให้เหมาะสม (นันทินิตย์ นวลมณี, 2560) โดยมีสำนักงบประมาณซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักของรัฐบาล ทำหน้าที่ในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในแต่ละด้าน อย่างไรก็ตาม จากการเมืองเงินงบประมาณที่จำกัดและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

ให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณรูปแบบปัจจุบัน จึงส่งผลให้สำนักงบประมาณได้มีการกำหนดกระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งถูกออกแบบขึ้นมาในรูปแบบปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีกระบวนการเริ่มต้นจากการทบทวนและวางแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับงบประมาณของหน่วยงานก่อนนำไปสู่กระบวนการจัดทำงานงบประมาณ ที่หน่วยงานจะต้องส่งรายละเอียดคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานเพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนจะเข้าสู่กระบวนการอนุมัติงบประมาณ ในการประชุมของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา (สำนักงบประมาณ, 2564)

โดยกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ก็ถือเป็นหนึ่งในหน่วยรับงบประมาณภาครัฐที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจภายใต้บทบาทของกรมการปกครอง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวกเป็นธรรม การปกครองท้องที่ การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้รับงบประมาณที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจภายใต้บทบาทและภารกิจในแต่ละปีงบประมาณ กรมการปกครองจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงหลายปัจจัยเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงที่จะถูกตัดงบประมาณตั้งแต่กระบวนการแรกจนกระทั่งได้งบประมาณมา โดยในส่วนของเรื่องงบประมาณ กรมการปกครองได้มีหน่วยงานภายในเป็นผู้ดูแลเรื่องงบประมาณ โดยเฉพาะ คือ ส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน ซึ่งมีหน้าที่ในเรื่องของการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณในภาพรวมทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณและจัดทำรายละเอียดคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมการปกครอง การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านงบประมาณ การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปี การรายงานผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ (กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง, 2565) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนงานที่เปรียบเสมือนเป็นหมั่นสมองของกรมการปกครองในเรื่องของงบประมาณ เพราะฉะนั้นแล้วจึงส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนงบประมาณ จึงให้ความสำคัญต่อการวางกลยุทธ์ในการทำงานและกระบวนการขั้นตอนภายในที่จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด โดยเฉพาะในช่วงของการจัดทำงานงบประมาณเพื่อให้ได้รับงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจของกรมการปกครองและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ แต่อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยการทำงานในรูปแบบเดิมไม่อาจตอบโจทย์การจัดทำงานงบประมาณที่ต้องมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติและระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ อีกทั้ง เนื่องจากการทำงานในรูปแบบเดิมของส่วนงบประมาณ ได้ส่งผลให้งบประมาณของกรมการปกครองถูกตัดลดลงเพราะขาดความเชื่อมโยงข้อมูลให้มีคุณภาพ และรูปแบบการทำงานยังคงดำเนินการในรูปแบบเดิม ขาดการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในด้านการจัดทำ

งบประมาณ โดยการจัดตั้งฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในเรื่องของการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ ขับเคลื่อนการทำงานแบบเชิงรุก บูรณาการร่วมกันในทุกฝ่ายภายในส่วนงบประมาณ โดยพบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 กรมการปกครองได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นถึงจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 3 ของหน่วยงานทั้งหมดในกระทรวงมหาดไทย โดยได้รับงบประมาณ 43,463,000 บาท ซึ่งแตกต่างจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ได้รับงบประมาณ 42,230,000 บาท(สำนักงบประมาณของรัฐสภา, 2565) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวถือเป็นความสำเร็จแรกที่เกิดขึ้นหลังจากมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานด้านการจัดทำงบประมาณของส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน เพื่อเป็นการศึกษาถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดการทำงานเชิงรุก การศึกษาถึงกระบวนการขั้นตอนภายในของส่วนงบประมาณที่นำไปสู่ความสำเร็จของการได้รับงบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาในส่วนของฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปกับการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) ในการศึกษา และใช้วิธีการเก็บข้อมูลในการทำวิจัยทั้งทางเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

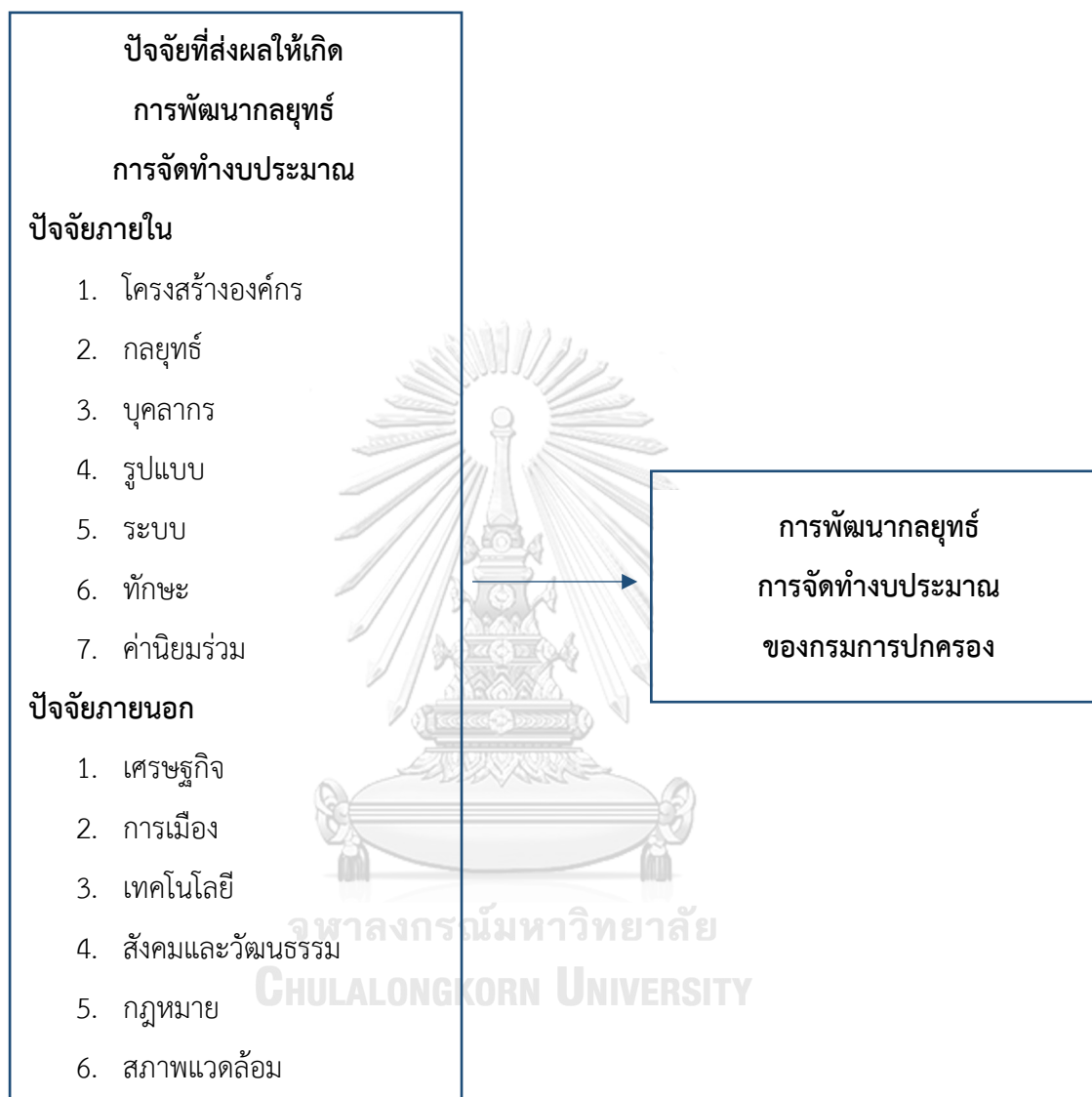
## 2. คำถามในการวิจัย

2.1 ปัจจัยใดส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

2.2 กรมการปกครองมีแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### 4. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 4.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง
- 4.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ หมายถึง แผนการทำงานและวิธีการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณ การดำเนินการจัดทำงบประมาณ และการประเมินผลการจัดทำงบประมาณ

5.2 งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์การโครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting: SPBB)

## 6. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา: ส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

6.2 ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูล: เจ้าหน้าที่จากส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 5 คน และผู้บริหารกรมการปกครองที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 1 คน

6.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา: การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

6.4 ขอบเขตระยะเวลา: ตั้งแต่เดือนสิงหาคม - เดือนธันวาคม 2565

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง

7.2 สามารถเรียนรู้ถึงกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง เพื่อลดทบทเรียนความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง เพื่อให้กรมการปกครองได้รับงบประมาณที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของกรมการปกครอง และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ในอนาคต

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง” ได้มีการตรวจสอบเอกสาร และเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำคำของบประมาณของกรมการปกครอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และใช้เป็นแนวคิดทฤษฎี ประกอบการวิเคราะห์ผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB)
2. กระบวนการจัดทำงานงบประมาณของสำนักงบประมาณ
3. กระบวนการจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB)

เป็นระบบงบประมาณรูปแบบใหม่ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณและการบริหารจัดการงบประมาณสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยมีหลักการสำคัญโดยมุ่งเน้นให้การจัดสรรงบประมาณเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐยังจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ

#### 2. กระบวนการจัดทำงานงบประมาณของสำนักงบประมาณ

กระบวนการจัดทำงานงบประมาณจะถูกกำหนดขึ้นในรูปแบบของปฏิทินงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งเป็นการกำหนดถึงแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการจัดทำร่างพระราชบัญญัติประจำปีงบประมาณถัดไปให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่บทบัญญัติของกฎหมายกำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงบประมาณ, 2565)

**2.1 การทบทวนและวางแผนงบประมาณ** เป็นขั้นตอนที่คณะรัฐมนตรีจะพิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดทำงานงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยหน่วยรับงบประมาณจะต้องดำเนินการพิจารณาทบทวนและปรับปรุง เป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม



ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณส่งให้กับสำนักงานประมาณ

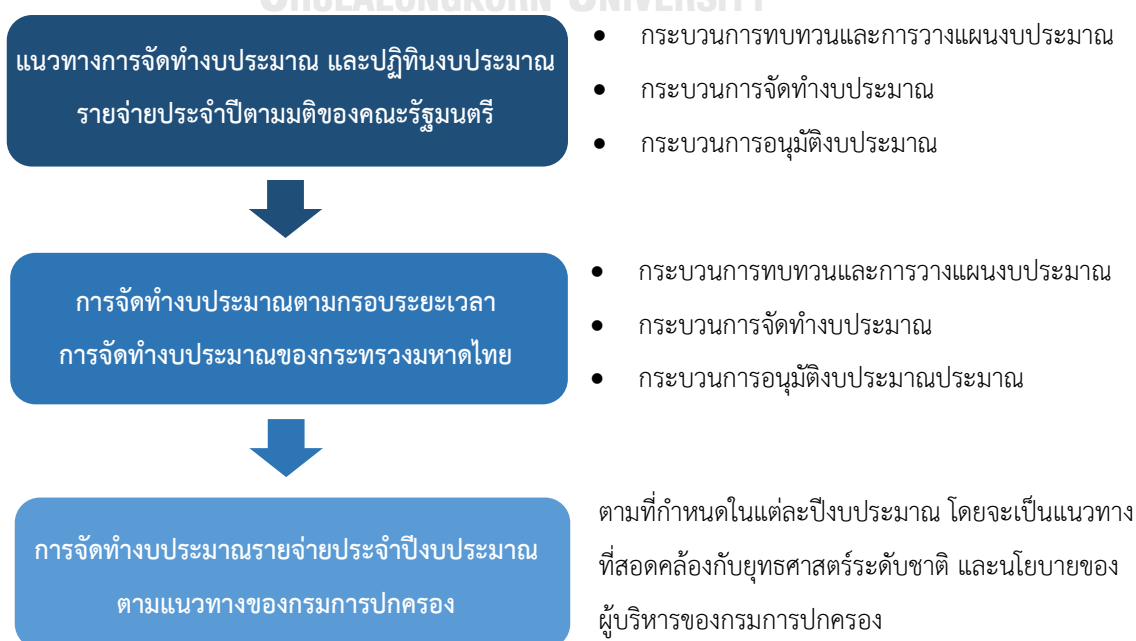
**2.2 การจัดทำงบประมาณ** ในกระบวนการนี้หน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำคำขอ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ หลังจากที่ยกย่องรัฐมนตรีมอบนโยบาย รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบรายละเอียดคำขอที่สอดคล้องตามแนวทางการจัดทำ งบประมาณ โดยสำนักงานประมาณจะรวบรวมคำขอทั้งหมดนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบต่อไป

**2.3 การอนุมัติงบประมาณ** มีลำดับขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการอนุมัติโดยสภาผู้แทนราษฎร ที่จะพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และวุฒิสภาพิจารณาเป็น ลำดับต่อมา ก่อนที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย เพื่อประกาศบังคับใช้เป็นกฎหมายต่อไป

### 3. กระบวนการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง

ในส่วนของการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองซึ่งถือเป็นด้านแรกและเป็นด้านตัดสิน ว่าในปีงบประมาณถัดไปหน่วยงานจะได้รับงบประมาณจำนวนเท่าใดหรือได้รับงบประมาณตามคำขอ หรือไม่ ได้มีขั้นตอนและกระบวนการที่ต้องดำเนินการตามแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีตามมติของคณะรัฐมนตรี การดำเนินการให้สอดคล้องกับ กรอบระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของกระทรวงมหาดไทย และการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณตามแนวทางของกรมการปกครองตามลำดับ ดังนี้

รูปภาพที่ 2 กระบวนการหลักในการจัดทำงบประมาณ



ในส่วนถัดมาในเรื่องของกระบวนการภายในในการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง จะดำเนินการตามกรอบระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของกระทรวงมหาดไทย โดยมีแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของกรมการปกครองเป็นแนวทางหลักในการดำเนินการ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

### 1. การเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณ

เป็นกระบวนการในช่วงของการทบทวนงบประมาณ (review) ของกรมการปกครองที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการตามกรอบระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของกระทรวงมหาดไทยในส่วนของการทบทวนและการวางแผนงบประมาณ ซึ่งกระบวนการในการเตรียมความพร้อมนี้จะเป็นการทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัด ภารกิจของหน่วยงานว่าในอนาคต 1 ปีถัดไปภารกิจของหน่วยงานจะสามารถตอบสนองต่อประเทศชาติอย่างไร นอกจากนี้ในกระบวนการเตรียมความพร้อมยังต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีการจัดประชุมเตรียมความพร้อม เพื่อชี้แจงให้ทุกส่วนที่จะขอรับงบประมาณรู้ถึงแนวทางหรือกรอบระยะเวลาในการเสนอของงบประมาณที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่ถูกกำหนดไว้

### 2. การดำเนินการจัดทำงบประมาณ

สำหรับขั้นตอนนี้จะมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการตามกรอบระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของกระทรวงมหาดไทยในกระบวนการจัดทำงบประมาณ และกระบวนการอนุมัติงบประมาณ โดยกรมการปกครอง เป็นขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดคำของบประมาณในเชิงหลักการ เหตุผล กลุ่มเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ งบประมาณที่จะใช้ของแต่ละรายการ ซึ่งแต่ละสำนักกองก็จะมีหน้าที่รวบรวมตามภารกิจของสำนักกองทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แล้วส่งมาที่ส่วนงบประมาณ ฝ่ายจัดทำคำขอเพื่อรวบรวมและจัดทำเป็นเชิงแผนงานโครงการในภาพรวมทั้งหมดที่จะขอรับงบประมาณจากสำนักงบประมาณ จนกระทั่งนำไปสู่ขั้นตอนการพิจารณากลับกรองขั้นแรกจากสำนักงบประมาณ และพิจารณาเสนอเข้าคณะรัฐมนตรีต่อไป เพื่อเคาะตัวเลขว่าแต่ละส่วนจะได้งบประมาณมาเท่าไร ก่อนจะนำไปสู่ขั้นของรัฐสภา ซึ่งจะมีการตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาเป็นรายส่วนราชการ ที่อธิบดีและรองอธิบดีจะต้องเป็นผู้ชี้แจงงบประมาณ ก่อนจะมีการประกาศใช้ต่อไป

### 3. การประเมินผลการจัดทำงบประมาณ

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนลำดับสุดท้ายในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นขั้นตอนของส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครองโดยเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการถอดบทเรียนในเรื่องของการจัดทำงบประมาณตั้งแต่ขั้นตอนแรก เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขในปีงบประมาณถัดไป

#### 4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4.1 ทฤษฎี McKinsey's 7s Framework โดย Robert Waterman, Tom Peter, and Julien Phillips (1980) เป็นทฤษฎีที่แบ่งระบบย่อยภายในองค์กรออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1) Structure หรือ โครงสร้าง คือ ลักษณะขององค์การภายในที่แสดงถึงโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน้าที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2) Strategy หรือ กลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานผ่านการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

3) Staff หรือ บุคลากร คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร รวมไปถึงเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร การกำหนดเส้นทางการเติบโตของบุคลากรของหน่วยงาน

4) style หรือ รูปแบบ คือ การจัดการรูปแบบหรือวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อองค์การ ทั้งในเรื่องของ รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือรูปแบบการบริหารของผู้บริหารแต่ละคน

5) System หรือ ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงานภายในองค์กร เช่น ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม เป็นต้น โดยระบบจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมการทำงานของหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อระบบการทำงาน

6) Skill หรือ ทักษะ คือ ทักษะด้านต่างๆ และสมรรถนะของบุคลากรภายในหน่วยงาน

7) Shared value หรือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร คือ การดำเนินงานหรือการทำงานที่บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุเป็นเป้าหมายเดียวกัน เป็นความเชื่อหรือจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและทิศทางที่เกิดขึ้นขององค์กร

สำหรับ ทฤษฎี McKinsey's 7s Framework ถือเป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องต่อการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองที่สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 7 ปัจจัย และสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่าปัจจัยใดส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์มากที่สุดและเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อพัฒนากลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพตอบโจทย์การจัดการงบประมาณในปัจจุบันได้มากยิ่งขึ้น

**4.2 PESTLE Analysis** โดย Arnold Brown เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เข้ามากระทบองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อวิเคราะห์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและโอกาสที่องค์กรจะได้รับในแต่ละปัจจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ (GoodMaterial, 2564)

1) Politic คือ ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายต่าง ๆ ของประเทศที่จะมีผลต่อองค์กร

2) Economic คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในเรื่องของงบประมาณมากที่สุด เพราะเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับรายได้ของประเทศ และงบประมาณของแต่ละหน่วยงานจะได้รับ

3) Social คือ ปัจจัยทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคมหรือพฤติกรรมของผู้คนในสังคม

4) Technology คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีผลต่อองค์กรและการปรับตัวของบุคลากรในองค์กร

5) Legal คือ ข้อกำหนดต่างๆ ของพื้นที่นั้นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

6) Environment คือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เช่น ที่ตั้งของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ฯลฯ เป็นต้น

สำหรับทฤษฎี PESTLE Analysis ถือเป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องต่อการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ซึ่งการวิเคราะห์ PESTLE Analysis จะช่วยให้เห็นถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์ฯ ควบคู่ไปกับการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

**4.3 PDCA** โดย Dr. Edwards W. Deming เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย (Sahatorn Petvirojchai, 2565)

1) Plan การวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งเป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน วางแผนกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงสิ้นสุด

2) Do การดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง ควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างดำเนินการ

3) Check การประเมินผล โดยการตรวจสอบว่าแผนที่ดำเนินการมานั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีส่วนไหนที่ต้องปรับปรุงหรือแก้ไขเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

4) Act การปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ เป็นการมองหาวิธีการใหม่ๆที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนากการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ

สำหรับกระบวนการ PDCA ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนากการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการนำกระบวนการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองมาวิเคราะห์ควบคู่กับกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณในอนาคต

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึง แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.1 ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน (2562) ได้ศึกษาถึง “การพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการงบประมาณของไทย” ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการจัดเตรียมงบประมาณ เจ้าหน้าที่มักนำเอาค่าของงบประมาณในปีที่ก่อนมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำค่าของงบประมาณในปีปัจจุบัน ส่วนปัญหาในด้านการอนุมัติงบประมาณ พบว่าสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาไม่ได้พิจารณางบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ส่วนในด้านการบริหารงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ พบว่ายังคงดำเนินการได้ล่าช้า โดยมีข้อเสนอแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ ควรจัดทำค่าของงบประมาณโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็นในปีที่จัดทำค่าของงบประมาณ สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาควรให้ความสำคัญกับการพิจารณางบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น และหัวหน้าส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเร่งรัดติดตามผลการเบิกจ่าย (ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน, 2562)

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดทำงบประมาณและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณซึ่งมีความเกี่ยวข้องต่อการนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกรมการปกครองต้องมีการพัฒนากกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 จูติมา ช่างไม้ (2557) ได้ศึกษาถึง “แนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดทำงบประมาณมีอยู่ทุกขั้นตอน แต่ขั้นตอนที่พบปัญหามากที่สุดเป็นขั้นตอนของการเตรียมงบประมาณที่ไม่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และด้านการประสานงานพบว่าเจ้าหน้าที่ไม่มีความต่อเนื่องในด้านการประสานงาน ไม่มีความเข้าใจระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องส่งผลกระทบต่อการทำงาน เกิดความล่าช้า ไม่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันแก่ผู้บริหารได้ โดยมีข้อเสนอแนะแนวทางให้มีการชี้แจงและทำความเข้าใจระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการ

ดำเนินงานที่ชัดเจน และผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น (จิตติมา ช่างไม้, 2557)

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปัญหาที่พบระหว่างการจัดทำงบประมาณ ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภาครัฐ โดยงานวิจัยดังกล่าวจะเป็นตัวสะท้อนที่ทำให้เห็นถึงกระบวนการที่ยังคงมีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐจนกระทั่งส่งผลให้กรมการปกครองจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัยว่าปัจจัยใดส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองสามารถวิเคราะห์ผ่านทฤษฎี/แนวคิด ทั้งทฤษฎี Mckinsey's 7s Framework เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในองค์กร และ PESTLE Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ที่พัฒนาในการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองผ่านแนวคิดกระบวนการแบบ PDCA

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง” เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ อีกทั้งยังศึกษาถึงปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำค่าของงบประมาณให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของกรมการปกครอง และปัจจัยใดที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการจัดทำค่าของงบประมาณของกรมการปกครอง โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

1. แหล่งศึกษาข้อมูล
2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การตรวจสอบข้อมูล

#### 1. แหล่งศึกษาข้อมูล

1.1 แหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จากส่วนงบประมาณกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 5 คน และผู้บริหารกรมการปกครองที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง จำนวน 1 คน และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณของกรมการปกครองที่ได้รับจากส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง เช่น คำสั่ง แบ่งงาน หนังสือสั่งการ ฯลฯ เป็นต้น

1.2 แหล่งข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการจัดทำค่าของงบประมาณ เช่น แนวทางการจัดทำงานงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

#### 2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดประเด็นข้อคำถามที่มีลักษณะแบบปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อเป็นการเปิดช่องว่างให้กับผู้ให้ข้อมูลที่จะสามารถตอบคำถามได้อย่างอิสระภายใต้ประเด็นคำถามที่กำหนด

2.2 การจดบันทึกและบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยจะดำเนินการจดบันทึกควบคู่ไปกับการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยจะดำเนินการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนสัมภาษณ์ถึงการจดบันทึกและบันทึกเสียง เพื่อให้การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างราบรื่น ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนตามหัวข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์คำถามของงานวิจัย ตั้งเป็นหัวข้อในการวิจัย และกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

3.2 ออกแบบแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เพื่อนำไปสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่จากส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการจัดทำคำของบประมาณของกรมการปกครองและนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมานั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบก่อนการนำไปใช้ในการสัมภาษณ์จริง

3.3 ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยกำหนดวัน เวลา สถานที่ตามความเหมาะสม ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะส่งโครงร่างคำถามสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีเวลาสำหรับการเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์จริง

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะเริ่มต้นจากคำถามลักษณะทั่วไปก่อนจึงจะตามมาด้วยคำถามในประเด็นหลักตามแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้นมา ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงไปพร้อมกัน

3.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากเทปบันทึกเสียงและจากการจดบันทึกข้อมูลมาจัดเรียงข้อมูล และรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งวิเคราะห์ ตีความข้อมูล และสรุปเนื้อหาข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากเอกสารที่เก็บรวบรวมและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์และรวบรวมเป็นประเด็นที่ตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล (รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช, 2561) ดังนี้

4.1 การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารและจากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การตรวจสอบข้อมูล โดยการวิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงพอหรือไม่ และข้อมูลดังกล่าวนำไปสู่การตอบคำถามวิจัยได้หรือยัง

4.3 การจัดเตรียมข้อมูล เป็นการนำข้อมูลมาเรียงเรียงความสำคัญ ลำดับการนำเสนอข้อมูล การเรียงลำดับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ตามวัน เวลา สถานที่ บทสัมภาษณ์ที่สำคัญ



4.4 การใช้กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ เอ็ม บี ไมล์ส (M. B. Miles) และเอ เอ็ม ฮูเบอร์แมน (A. M. Huberman) (Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, 1994) ประกอบด้วย

1) การลดทอนของข้อมูล (data reduction) ผู้วิจัยดำเนินการปรับลด เพิ่มเติมหาข้อมูลใหม่ จนกว่าจะได้ข้อสรุปของข้อมูลที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดของงานวิจัย เพื่อให้สามารถนำเสนอข้อมูลได้ตรงตามประเด็น

2) การแสดงข้อมูล (data display) ผู้วิจัยนำข้อมูลมาเรียบเรียงในลักษณะการเล่าเรื่องให้มีเรื่องราว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนและหลัง โดยเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะอะไร เกิดขึ้นด้วยเหตุใด

3) การสรุปและยืนยันข้อมูล (drawing and verifying conclusion) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับการลดทอนและการจัดเรียงลำดับเหตุการณ์ก่อนหลังมาหาข้อสรุปของข้อมูล และเปรียบเทียบกับคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบว่าผลสรุปของข้อมูลตรงตามประเด็นคำถามหรือไม่ เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลก่อนสรุปผลการวิจัย

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี โดยการจำกัดขอบเขตของข้อมูลไม่ให้อ้างอิงไป และนำข้อมูลมาการจำแนกประเภทของปรากฏการณ์ให้มีความสัมพันธ์กัน

## 5. การตรวจสอบข้อมูล

ก่อนการวิจัยผู้วิจัยจะดำเนินการส่งข้อความในการสัมภาษณ์ให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและทำตามข้อแก้ไขที่ได้รับมาจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนจะนำข้อความในการสัมภาษณ์ไปใช้งานจริงจะมีการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากน้อยเพียงใด โดยตรวจสอบจากข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ และหลักจากการสัมภาษณ์ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วผู้วิจัยจะตรวจสอบโดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยการตรวจสอบทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2559)

5.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) เป็นการเก็บข้อมูลที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น บุคคล เวลา สถานที่ที่ให้ข้อมูล ฯลฯ เป็นต้น โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเกตในช่วงเวลาทำงานและเก็บข้อมูลจากการร่วมงานกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูลที่เก็บมาแล้วทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบการสัมภาษณ์

5.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้ผู้วิจัยหลายคนในการสัมภาษณ์ว่าจะได้ข้อมูลตรงกันหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยจะประยุกต์วิธี

ดังกล่าวร่วมกับการตรวจสอบด้านข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ที่มีความแตกต่างกันในส่วนของรูปแบบการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และแบบสัมภาษณ์ตัวต่อตัว

5.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) เป็นการนำทฤษฎีที่มีความแตกต่างจากตัวทฤษฎีเดิมมาใช้ในการตรวจสอบงานวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวเก่า (Old Public Management) มาใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านมุมมองสองแนวคิดเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในเรื่อง “ การศึกษาการปรับตัวต่อการจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ” โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน พร้อมทั้งได้มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าในด้านของข้อมูล โดยการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ในเวลาที่แตกต่างกัน และมีการขออนุญาตหมายในสถานที่ที่ให้ข้อมูลได้อย่างเปิดเผย อีกทั้งผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากการสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูลมากกว่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณไปสู่การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองในอนาคต

**ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง**

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

#### ปัจจัยภายใน

โดยแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

##### 1) โครงสร้างองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า โครงสร้างองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรภายในรูปแบบเดิมของส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง มีการแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายบริหารงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการดูภาพรวมงบประมาณทั้งหมดของกรมการปกครอง ตั้งแต่การจัดทำรายละเอียดคำของบประมาณ การสรุปภาพรวม

การจัดทำคำชี้แจงงบประมาณให้กับผู้บริหาร การควบคุมการใช้จ่าย ควบคุมการตัดยอด การเสนอขอ  
งบประมาณ

2. ฝ่ายเร่งรัดติดตามการบริหารงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของ  
การติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณภาพรวมของกรมการปกครอง

3. ฝ่ายวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่อง  
ของการรวบรวมค่าของงบประมาณ วิเคราะห์ เสนออนุมัติ จัดสรรงบประมาณให้ส่วนภูมิภาค  
ทั้งประเทศ

แต่อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ฝ่ายบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นฝ่ายที่ใหญ่ที่สุดของ  
ส่วนงบประมาณ มีปริมาณงานที่มาก ทำให้การทำงานไม่สามารถดำเนินการในแต่ละเรื่องได้  
อย่างเต็มที่ โดยเจ้าหน้าที่ ได้กล่าวว่า “บุคลากรในฝ่ายแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบงานในหลายเรื่อง  
จึงส่งผลให้การทำงานในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างการจัดทำแผนงบประมาณภาพรวม  
กรมการปกครอง หรือการจัดทำรายละเอียดข้อมูลชี้แจงงบประมาณขาดความละเอียดในเชิงคุณภาพ  
ของการจัดทำข้อมูล เป็นการดำเนินงานที่ใช้แผนเดิมข้อมูลเดิมนำมาปัดฝุ่นใหม่” อีกทั้ง เจ้าหน้าที่ได้  
กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “การทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ยังส่งผลให้การจัดทำคำของบประมาณและ  
การจัดทำข้อมูล ไม่ตรงกับสิ่งที่สำนักงบประมาณคาดหวังว่าจะต้องเป็นไปตามแนวทางของ  
ยุทธศาสตร์ชาติ ขาดรายละเอียดในส่วนที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติ  
เป็นการทำงานที่ใช้กลยุทธ์เดิมในการดำเนินงาน” หรืออาจกล่าวได้ว่าการทำงานไม่สอดคล้องกับ  
การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณรูปแบบใหม่ อย่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting: SPBB) เพราะฉะนั้นแล้วเพื่อให้การ  
ดำเนินการเกิดการพัฒนาและเป็นการรองรับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามยุทธศาสตร์ชาติที่ 6  
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการปรับสมดุลให้แผนงานและแผน  
เงินสอดคล้องกัน จึงได้มีการจัดตั้ง “ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์” ขึ้น  
โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกมาจากฝ่ายบริหารงบประมาณ และมีหน้าที่เพิ่มเติมให้  
มีความสอดคล้องกับการจัดทำคำของบประมาณในปัจจุบัน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของ  
การกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB)  
ซึ่งการจัดตั้งฝ่ายวิเคราะห์ฯ ขึ้นมา เกิดขึ้นจากการมีวิสัยทัศน์การทำงานของผู้บริหารที่ต้องการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในส่วนให้มีความรับผิดชอบในเรื่องของการวิเคราะห์ และวางแผน  
งบประมาณภาพรวมโดยตรง เนื่องจากผู้บริหารมองว่าการวิเคราะห์กลยุทธ์ การจัดทำแผน  
งบประมาณ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการได้รับงบประมาณของกรมการปกครอง  
เป็นอย่างมาก และควรทำงานในเชิงรุกมากกว่าจะทำเป็นรูปแบบงานประจำ

## 2) กลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลยุทธ์หรือแนวทางการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ กลยุทธ์หรือแนวทางการจัดทำงบประมาณในรูปแบบเดิมของกรมการปกครองเป็นการนำข้อมูลเดิม และแนวทางเดิมมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ไม่ได้มีแผนงานที่เกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน เป็นเพียงการแจ้งหนังสือสั่งการให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคและหน่วยงานส่วนกลางจัดทำและส่งค่าของงบประมาณมาให้กับส่วนงบประมาณในการดำเนินการรวบรวม จึงส่งผลให้หน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมักจะนำเอาโครงการเดิมมาเสนอในทุกๆ ปี ขาดความเชื่อมโยงโครงการไปสู่แผนระดับใหญ่ ขาดจุดเน้นสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการเสนอของงบประมาณ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “การไม่มีแผนรองรับและทำงานแบบงานประจำขาดกลยุทธ์เชิงรุกจึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การวางแผนงบประมาณของกรมการปกครองให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณที่เป็นจุดเน้นของกรมการปกครองตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ร่วมด้วย แทนที่จะทำเพียงแค่หนังสือสั่งการ” นอกจากนี้ ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “กลยุทธ์ใหม่ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบการทำงานเชิงรุก การจัดทำสรุปที่เข้าใจยากเป็นภาษาที่เข้าใจง่ายเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมการปกครอง”

## 3) บุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า บุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ บุคลากรในส่วนงบประมาณที่มีอยู่เดิม เป็นบุคลากรที่ยึดการทำงานในรูปแบบเดิม เนื่องจากทำงานในตำแหน่งเดิมมาหลายปีติดต่อกัน จึงส่งผลให้มีรูปแบบการทำงานที่ยึดรูปแบบหรือวิธีการการทำงานเดิม ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการคิดริเริ่มในการทำสิ่งใหม่ ทำให้ไม่มีนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของงบประมาณ โดยในมุมมองของผู้บริหารมองว่า “หากยังคงทำงานในรูปแบบนี้อยู่และไม่มีบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ในอนาคตอาจส่งผลให้การทำงานในเรื่องของงบประมาณ ไม่ตอบโจทย์ต่อบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้” ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการปรับโครงสร้างภายในส่วนและเพิ่มบุคลากรซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาเพิ่มเติมในส่วนงบประมาณ เพื่อเป็นการเตรียมคนรุ่นใหม่ ให้เข้ามารองรับการทำงานในเรื่องของงบประมาณของกรมการปกครอง โดยประสานงานทำงานแบบใหม่ผสมกับประสบการณ์ทำงานของคนรุ่นเก่า จนกระทั่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการรวมตัวของเด็กรุ่นใหม่จริง ๆ

จึงส่งผลให้มีแรงกระตุ้น มีแรงผลักดันให้เกิดผลงานใหม่ ๆ วิธีการใหม่ๆ มีวิธีการนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารได้มากขึ้นในรูปแบบใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม แต่อย่างไรก็ดีแม้ผู้บริหารจะต้องการให้มีคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน แต่ก็ไม่อาจรับบุคลากรเข้ามาทำงานได้ทุกคน เนื่องจากเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปและกองการเจ้าหน้าที่ในการจัดการกับเรื่องดังกล่าว การมีอัตราบุคลากรที่เต็มจำนวนการไม่มีเลขตำแหน่งให้สามารถย้ายเข้ามาได้ เพราะฉะนั้นการคัดเลือกคนเข้ามาอยู่ส่วนงบประมาณจึงจำเป็นต้องมีการคำนึงถึงในหลากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ทำงานที่ต้องเคยทำงานแผนมาก่อน ความรู้ในเรื่องของงบประมาณ ความรู้ในเชิงเทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานสามารถตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้คนรุ่นใหม่เข้ามาเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบเดิม

นอกจากนี้ ในส่วนของหัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ ผู้บริหารได้มีการคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะบุคคลที่เคยอยู่ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์มาเป็นหัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ เพราะผู้บริหารมองว่าการจัดทำงบประมาณไม่สามารถรู้เพียงตัวเลขอย่างเดียว ต้องสามารถมองในภาพรวมออก สามารถจับโครงการเข้าสู่ยุทธศาสตร์ได้ด้วย

#### 4) รูปแบบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารกรมการปกครองมองเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะในช่วงของการเริ่มต้นในการของงบประมาณ เนื่องจากเป็นด่านสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อม และเตรียมข้อมูลให้ครบ เพื่อลดการถูกตัดงบประมาณลงและได้รับงบประมาณที่ไม่สร้างผลกระทบต่อการทำงาน” ด้วยเหตุนี้จึงได้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดตั้งฝ่ายวิเคราะห์ฯ ขึ้นมา เพื่อตอบโจทย์การทำงานของผู้บริหารที่เน้นการทำงานที่รวดเร็ว การสรุปข้อมูลที่ดี การเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้การชี้แจงงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถชี้แจงและตอบคำถามของคณะกรรมการได้เป็นอย่างดี มีแนวทางการตอบคำถามที่ชัดเจน ภายใต้การสนับสนุนข้อมูลจากทีมฝ่ายวิเคราะห์ฯ

#### 5) ระบบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ระบบการทำงานไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน บุคลากร รูปแบบการทำงานอย่างไร แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลงไปของราชการการคงหนีไม่พ้นเรื่องระบบราชการซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการสูง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการทำงานที่ทำตามลำดับขั้นตอน ยึดหยุ่นได้ยาก อาทิ ในเรื่องของการเสนอแฟ้ม ที่ต้องดำเนินการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะ

จะเป็นแฟ้มด่วนเพียงใดแต่หากผู้บริหารไม่เซ็นผ่านก็ไม่สามารถไปต่อได้ ทำให้เรื่องที่เป็นเรื่องด่วน กลับล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์” แต่อย่างไรก็ดีระบบการทำงานในรูปแบบระบบราชการ กลับเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ยากต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นแล้วต่อให้มีกลยุทธ์การทำงานที่เป็นกลยุทธ์ดีเพียงใด ก็อาจพ่ายแพ้ให้กับระบบราชการได้

#### 6) ทักษะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ทักษะการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ ทักษะการทำงานที่มีอยู่เดิมของบุคลากรไม่อาจตอบสนองต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ เนื่องจากขาดทักษะที่มีความจำเป็นในการจัดทำงบประมาณในปัจจุบัน คือ ทักษะในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และเชื่อมโยงโครงการสู่แผนระดับชาติ โดยผู้บริหารได้กล่าวว่า “บุคลากรของส่วนงบประมาณส่วนใหญ่มีความถนัดในเรื่องของการดูแลงบประมาณที่เป็นในเชิงเทคนิคที่ค่อนข้างมาก เช่น การคีย์ข้อมูลในระบบ การจัดการกับข้อมูลที่เป็นตัวเลข การบริหารการใช้จ่าย การติดตามเร่งรัด ข้อระเบียบกฎหมาย เป็นต้น แต่เมื่อมียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเข้ามา ทักษะที่มีอยู่จึงไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งต้องมีทักษะในการคิดเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาเติมเต็มในด้านงบประมาณเพิ่มขึ้น นำเรื่องของแผนมาประสานในเรื่องของงบประมาณด้วย” ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการเติมเต็มบุคลากรที่มีทักษะดังกล่าวเข้ามาส่วนงบประมาณ แต่ไม่ได้ดำเนินการอบรมเพราะมีแนวคิดว่าหากบุคลากรที่มีความถนัดอยู่แล้วจะช่วยประหยัดเวลาในการอบรมมากกว่า

#### 7) ค่านิยมร่วม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ค่านิยมร่วมของบุคลากรในส่วนงบประมาณ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ บุคลากรของกรมการปกครองมักจะมีค่านิยมร่วมร่วมกันในเรื่องของการตระหนักถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ตามค่านิยมขององค์การที่ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ซึ่งในเรื่องของงบประมาณถือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อประชาชนด้วยเช่นกัน เนื่องจากงบประมาณเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของพื้นที่ โดยผู้บริหารกล่าวว่า “การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไม่ใช่เพียงแค่เฉพาะต้องการพัฒนางานเท่านั้น แต่เป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนด้วย” ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์จะช่วยลดปัญหาในเรื่องของการถูกตัดหรือลดงบประมาณลงผ่านการวางแผนการทำงาน วางกลยุทธ์แนวทางที่เกิดประสิทธิภาพทั้งองค์กรและประชาชน

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์  
ของกรมการปกครอง

ปัจจัยภายใน	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์หรือไม่		รายละเอียด	การพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้น
	ส่งผล	ไม่ส่งผล		
โครงสร้างองค์กร	✓		ฝ่ายบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบในหลายเรื่องการจัดทำค่าของงบประมาณ และการจัดทำข้อมูล ไม่ตรงกับสิ่งที่สำนักงานประมาณและสภาพาคาดหวังว่าจะต้องเป็นไปตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ	การจัดตั้ง“ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์” แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกมาจากฝ่ายบริหารงบประมาณ และมีหน้าที่เพิ่มเติมให้มีความสอดคล้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณในปัจจุบัน
กลยุทธ์	✓		การจัดทำงบประมาณในรูปแบบเดิม และการไม่ได้มีแผนงานที่เกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน ส่งผลให้หน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมักจะนำเอาโครงการเดิมมาเสนอในทุกๆ ปี ขาดความเชื่อมโยงโครงการไปสู่แผนระดับใหญ่ ขาดจุดเน้นสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการเสนอของงบประมาณ	การจัดทำแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณที่เป็นจุดเน้นของกรมการปกครองตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
บุคลากร	✓		บุคลากรจำนวนมากเป็นบุคลากรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้การทำงานดำเนินการด้วยวิธีเดิม ๆ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการคิดริเริ่มในการทำสิ่งใหม่ ทำให้ไม่มีนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของงบประมาณ	เพิ่มบุคลากรซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาเติมเต็มในส่วนงบประมาณ เพื่อเป็นการเตรียมคนรุ่นใหม่ ให้เข้ามารองรับการทำงานในเรื่องของงบประมาณ โดยประสานการทำงานแบบใหม่ผสมกับประสบการณ์ทำงานของคนรุ่นเก่า



ปัจจัยภายใน	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์หรือไม่		รายละเอียด	การพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้น
	ส่งผล	ไม่ส่งผล		
รูปแบบ	✓		ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะในช่วงของการเริ่มต้นในการของบประมาณ เนื่องจากเป็นด้านสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อม และเตรียมข้อมูลให้ครบ เพื่อลดการถูกตัดงบประมาณลง และได้รับงบประมาณที่ไม่สร้างผลกระทบต่อการดำเนินงาน	มีการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาคก่อนการชี้แจงงบประมาณ
ระบบ		✓	การทำงานในระบบราชการที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความเป็นทางการ และมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	ปัจจัยภายใน ในเรื่องของ “ระบบ” ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์
ทักษะ	✓		บุคลากรขาดทักษะการเชื่อมโยงโครงการสู่แผนระดับชาติ เพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีความถนัดในเชิงเทคนิคที่ค่อนข้างมาก เช่น การคีย์ข้อมูลในระบบ การจัดการกับข้อมูลที่เป็นตัวเลข การบริหารค่าใช้จ่าย การติดตามเร่งรัดข้อระเบียบกฎหมาย เป็นต้น	เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะเชื่อมโยงโครงการสู่แผนระดับชาติเข้ามาอยู่ในส่วนงบประมาณ
ค่านิยมร่วม	✓		บุคลากรของกรมการปกครองมักจะมีค่านิยมร่วมร่วมกันในเรื่องของการตระหนักถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ตามค่านิยมขององค์การที่ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข”	การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนยังคงสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

## ปัจจัยภายนอก

โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม กฎหมาย และสภาพแวดล้อม สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

### 1) เศรษฐกิจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า เศรษฐกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ ในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้ส่งผลให้งบประมาณของกรมการปกครองถูกตัดลดลงเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่องบประมาณบางรายการที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนของในภารกิจสำคัญของกรมการปกครอง เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงเสบียงสนามของสมาชิกกองอาสารักษาดินแดน เงินเดือนของลูกจ้างโครงการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล (สย.) เงินค่าล่วงเวลา ค่าเครื่องแต่งกายสมาชิกกองอาสารักษาดินแดน ค่าวัสดุผลิตบัตรสมาร์ตการ์ดสำหรับจัดทำบัตรประชาชน เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “การถูกตัดลดงบประมาณดังกล่าวส่งผลไปถึงการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน หรือแม้กระทั่งการต้องออกจากงานเนื่องจากกรมการปกครองไม่มีเงินเดือนที่จะจ่ายต่อไป” ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารและฝ่ายวิเคราะห์จึงต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้งบประมาณที่เคยถูกตัดหรือถูกปรับลดกลับมาคงเดิม ผ่านการดำเนินกลยุทธ์เชิญสำนักงบประมาณร่วมศึกษาดูงานและติดตามการทำงานในพื้นที่ที่เกิดปัญหาจากการถูกตัดลดงบประมาณลง ซึ่งเปลี่ยนจากแต่เดิมที่พาสักงบประมาณคู่สิ่งที่มีแต่ไม่ได้ให้คู่สิ่งที่ขาดจึงส่งผลให้สำนักงบประมาณมีความคิดเห็นว่างบประมาณบางรายการของกรมการปกครองไม่มีความจำเป็นแต่จริง ๆ แล้วมีความจำเป็นอย่างมาก

### 2) การเมือง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า การเมืองไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ ถึงแม้ว่าการดำเนินการของงบประมาณจะมีการชี้แจงต่อคณะอนุกรรมการที่จะแบ่งแยกออกเป็นแต่ละประเภทงบประมาณ โดยสมาชิกของคณะอนุกรรมการจะเป็นนักการเมืองที่เข้ามาตัดสินว่างบประมาณที่ขอมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในส่วนนี้ถึงแม้ว่าจะมีนักการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องแต่ก็ไม่ใช่เรื่องของการเมืองที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมในเชิงข้อมูลของหน่วยงานเอง ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าหากมีการเตรียมความพร้อม ผู้บริหารสามารถชี้แจงได้อย่างดี ย่อมมีโอกาสที่งบประมาณจะไม่ถูกตัดลดลง

### 3) เทคโนโลยี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า เทคโนโลยีเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้

สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า “ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองอีกปัจจัยหนึ่งเป็นเรื่องของการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ การอ่านข้อมูลผ่านโทรศัพท์มือถือหรือไอแพดมากกว่าอ่านข้อมูลในกระดาษ จึงส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานโดยการพัฒนาการนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารในรูปแบบไฟล์ PDF และการสรุปข้อมูลให้อ่านแล้วเข้าใจง่ายมากขึ้น ” มากไปกว่านั้นนอกจากการที่ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการอ่านข้อมูลแล้ว การมีนโยบายในการลดการใช้กระดาษ ก็นำมาซึ่งการนำ QR Code เข้ามาใช้ประกอบในหนังสือราชการเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการลดเอกสารแนบ แต่ให้ดาวน์โหลดผ่าน QR Code แทน เพราะฉะนั้นแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นจากการมีเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานต่อการทำงาน จึงส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์การทำงานสมัยใหม่แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวได้เช่นกัน ”

#### 4) สังคมและวัฒนธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า สังคมและวัฒนธรรมไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์ที่มีการพัฒนาเป็นเรื่องของปัจจัยภายในองค์กรมากกว่าเรื่องสังคมและวัฒนธรรมภายนอกองค์กร

#### 5) กฎหมาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า กฎหมายไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง กล่าวคือ เนื่องจากการจัดทำงบประมาณจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรีที่มีข้อสั่งการในเรื่องของการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมักจะมีการกำหนดในเรื่องของ ระยะเวลา เพื่อวางกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน และเมื่อเื่องเวลาดังกล่าวถูกกำหนดมาในรูปแบบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อสั่งการ จึงยากที่จะไม่ดำเนินการตามกรอบของระยะเวลา โดยในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่าส่วนงบประมาณถือว่าทำได้ดีเสมอมาในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อสั่งการ แม้จะเป็นบุคลากรเดิมก็ตาม เพราะเป็นที่แน่นอนว่าหากไม่ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่ถูกกำหนดไว้ ย่อมส่งผลต่อข้อมูลที่สำนักงบประมาณจะต้องนำไปพิจารณาต่อไป

#### 6) สภาพแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า สภาพแวดล้อมไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์ที่มีการพัฒนาเป็นเรื่องที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรมากกว่าเรื่องสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์  
ของกรมการปกครอง

ปัจจัย ภายนอก	เป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อการพัฒนากลยุทธ์ หรือไม่		รายละเอียด	การพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้น
	ส่งผล	ไม่ส่งผล		
เศรษฐกิจ	✓		ในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้ส่งผลให้งบประมาณของกรมการปกครองถูกตัดลดลงเป็นจำนวนมากส่งผลกระทบต่องบประมาณบางรายการ	การเชิญสำนักงานงบประมาณร่วมศึกษาดูงานและติดตามการทำงานในพื้นที่ที่เกิดปัญหาจากการถูกตัดลดงบประมาณลง ซึ่งเปลี่ยนจากเดิมที่พาส่งสำนักงานดูสิ่งที่มีแต่ไม่ได้ให้ดูสิ่งที่ขาดจึงส่งผลให้สำนักงานงบประมาณมีความคิดเห็นว่างบประมาณบางรายการของกรมการปกครองไม่มีความจำเป็นแต่จริง ๆ แล้วมีความจำเป็น
การเมือง		✓	การเมืองไม่ได้มีความเกี่ยวข้องต่อการพัฒนากลยุทธ์เนื่องจากการพัฒนากลยุทธ์เป็นเรื่องของกระบวนการภายในองค์กรที่ต้องการพัฒนาการจัดทำข้อมูลเพื่อชี้แจงต่อคณะอนุกรรมการฯ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักการเมือง ให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น	ปัจจัยภายนอกในเรื่องของ “การเมือง” ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์
เทคโนโลยี	✓		การมีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถอ่านข้อมูลได้	พัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานที่ลดการใช้กระดาษแล้วเปลี่ยนมาใช้ QR code และไฟล์ PDF แทนเพื่อให้รองรับต่อมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริหารและการปรับเปลี่ยนการนำเสนอข้อมูลให้สามารถอ่านได้ง่ายขึ้น

ปัจจัย ภายนอก	เป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อการพัฒนากลยุทธ์ หรือไม่		รายละเอียด	การพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้น
	ส่งผล	ไม่ส่งผล		
สังคมและ วัฒนธรรม		✓	ปัจจัยภายในส่งผลต่อการพัฒนา กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณมากกว่า เรื่องสังคมและวัฒนธรรมซึ่งเป็น ปัจจัยภายนอกองค์กร	ปัจจัยภายนอกในเรื่องของ “สังคมและวัฒนธรรม” ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนา กลยุทธ์
กฎหมาย		✓	ส่วนงบประมาณทำได้ดีเสมอมา ในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อสั่งการ แม้จะเป็น บุคลากรเดิมก็ตาม เพราะเป็น ที่แน่นอนว่าหากไม่ดำเนินการตาม กรอบระยะเวลาที่ถูกกำหนดไว้ ย่อม ส่งผลต่อข้อมูลที่สำนักงบประมาณ จะต้องนำไปพิจารณาต่อไป	ปัจจัยภายนอกในเรื่องของ “กฎหมาย” ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนา กลยุทธ์
สภาพ แวดล้อม		✓	ปัจจัยภายในส่งผลต่อการพัฒนา กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณมากกว่า เรื่องสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัย ภายนอกองค์กร	ปัจจัยภายนอกในเรื่องของ “สภาพแวดล้อม” ไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนา กลยุทธ์

## ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์รูปแบบใหม่ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลที่มีการเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานในรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างและผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาในหลายด้าน รวมถึงข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบเดิม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

### 1. การเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณ

การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามมติของคณะรัฐมนตรี และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเมื่อได้รับหนังสือสั่งการจากสำนักงบประมาณแล้ว เจ้าหน้าที่จะดำเนินการตั้งแฟ้มเพื่อทำหนังสือแจ้งให้กับหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อให้จัดทำค่าของงบประมาณ แล้วส่งให้กับส่วนงบประมาณ กองวิชาการและแผนงานในลำดับต่อไป ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “การชี้แจงค่าของงบประมาณของกรมการปกครองเป็นเพียงการนำเสนอผ่านตัวหนังสือ ไม่ได้มีการสรุป หรือตั้งแนวทางหรือจุดเน้นของกรมการปกครองแต่อย่างใด จึงส่งผลให้ขาดคุณภาพของข้อมูล”

### 2. การดำเนินการจัดทำงบประมาณ

การดำเนินการจัดทำงบประมาณจะดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้หากหน่วยงานส่วนกลางหรือภูมิภาคไม่สามารถส่งค่าขอได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ก็จะดำเนินการประสานเป็นการภายในเพื่อขอข้อมูล โดยไม่ได้สนใจว่าโครงการที่แต่ละหน่วยงานเสนอขอจะตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติหรือภารกิจในส่วนใด เป็นการทำงานแบบงานประจำ ไม่ใช่งานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวอีกว่า “ในช่วงที่มีการชี้แจงต่อรัฐสภา ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมของข้อมูล ไม่มีการสรุปข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารอ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ชุดเดิมจะนำเสนอตัวเลข และภาษาที่เป็นภาษางบประมาณทำให้เข้าใจยาก จึงส่งผลให้เมื่อถึงเวลาชี้แจงมักเจอปัญหาการหาข้อมูลไม่เจอหรือขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อการชี้แจง” ส่วนในเรื่องของการทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลว่า “ในการจัดทำงบประมาณในรูปแบบเดิมไม่ได้มีการทำงานเป็นทีมมากนัก ขาดการสื่อสารภายใน ดูแลเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ได้มองการทำงานเป็นทีม จึงส่งผลให้การทำงานไม่ค่อยราบรื่นเท่าใดนัก”

### 3. การประเมินผลการจัดทำงบประมาณ

หลังจากที่ผ่านช่วงของการเตรียมความพร้อม และการดำเนินการจัดทำงบประมาณแล้ว ตามกลยุทธ์การทำงานแบบเดิมไม่ได้มีการประชุมเพื่อถอดบทเรียนในการดำเนินการ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มักคิดว่าการจัดทำงบประมาณเป็นเพียงงานประจำที่ทำทุกปีเท่านั้น

ดังนั้น ผลการดำเนินการจัดทำงานงบประมาณในรูปแบบเดิมจึงส่งผลให้ขาดคุณภาพในเรื่องของข้อมูลและความเชื่อมโยงโครงการกับยุทธศาสตร์ ไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน มีการนำโครงการเดิมมาบรรจุในงบประมาณใหม่ จึงส่งผลต่อเนื่องไปถึงการถูกตัดลดงบประมาณลง ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบเดิมมีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

### ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบเดิม

ข้อดี	ข้อเสีย
เจ้าหน้าที่มีเวลาขับเคลื่อนงานอื่นที่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่มีแนวทางหรือจุดเน้นที่ชัดเจนในการเสนอโครงการจึงทำให้โครงการเป็นโครงการเดิมมากกว่าจะเป็นโครงการใหม่</li> <li>2. เจ้าหน้าที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการคิดแผนงบประมาณของกรมการปกครองเนื่องจากมองว่าการจัดทำงานงบประมาณเป็นงานประจำ</li> <li>3. ผู้บริหารไม่สามารถชี้แจงงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดคุณภาพในเชิงข้อมูล</li> </ol>

กลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบใหม่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

#### 1. การเตรียมความพร้อมในการจัดทำงานงบประมาณ

การดำเนินการมีการจัดทำปฏิทินงบประมาณภายในของกรมการปกครอง และมีการจัดทำแนวทางการจัดทำคำขอล่วงหน้า เพื่อให้ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีเวลาเตรียมความพร้อมและสามารถจัดทำรายละเอียดโครงการที่จะเสนอขอในงบประมาณถัดไปได้ โดยการกำหนดปฏิทินงบประมาณภายในนี้จะเป็นการดำเนินการที่ฝ่ายวิเคราะห์ฯ จะเป็นผู้นำเสนอต่อผู้อำนวยการส่วนงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางให้พิจารณา และนำเสนอผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับถัดไป แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “แนวทางการจัดงบประมาณหรือปฏิทินภายในเป็นการนำแนวทางจากสำนักงบประมาณมาจัดทำข้อมูลให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งถือเป็นวงจรงบประมาณที่ผู้เคยดำเนินการจัดทำงานงบประมาณจะทราบดีถึงวงจรงบประมาณดังกล่าว” นอกจากนี้ยังมีการจัดทำจุดเน้นงบประมาณของกรมการปกครองขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่ให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคและสำนักกองเห็นถึงจุดมุ่งหมายที่กรมการปกครองจะดำเนินการเพื่อให้มีทิศทางในการจัดทำคำขอเกี่ยวกับ และสามารถเชื่อมโยงโครงการเข้ากับยุทธศาสตร์ได้ สามารถตอบโจทย์และตอบคำถามถึงเหตุผลของการเชื่อมโยงได้เป็นอย่างดี

## 2. การดำเนินการจัดทำงานงบประมาณ

การดำเนินการจะดำเนินการอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมากขึ้น มีการเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยการตั้งกลุ่มไลน์เพื่อประสานงานเรื่องงบประมาณขึ้นมา โดยเฉพาะ มีเจ้าหน้าที่คอยติดตาม และคอยเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งแตกต่างจากวิธีการเดิมที่จะปล่อยให้ระยะเวลาว่างเลยจนใกล้ถึงกำหนดถึงจะมีการโทรประสานงาน ซึ่งหากเกิดกรณีหน่วยงานไม่สามารถส่งโครงการได้ทันก็ยังคงใช้วิธีการเดิมเป็นการประสานภายในเพื่อขอข้อมูลมาในเบื้องต้น นอกจากนี้เมื่อใกล้จะถึงช่วงของการชี้แจงงบประมาณ จะมีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยงานและผู้บริหารเพื่อซักซ้อมวิธีการชี้แจงงบประมาณ มีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นระบบผ่านไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ประโยชน์จากการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะอ่านข้อมูลผ่านโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ตมากขึ้น มีการสรุปข้อมูลที่เปลี่ยนจากภาษางบประมาณ เป็นภาษาที่สามารถอ่านเข้าใจง่าย โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบใหม่จะเน้นการประสานงานแบบเรียลไทม์ ไม่ปล่อยให้เวลาล่วงเลย จะทำงานแบบเชิงรุก ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด จึงส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจมากขึ้น”

มากไปกว่านั้นฝ่ายวิเคราะห์ฯ ยังได้มีการทำงานในเชิงรุกในเรื่องของการเชิญสำนักงบประมาณร่วมติดตามการดำเนินงานของที่ว่าการอำเภอในพื้นที่จริง เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำงบประมาณมาดำเนินการกิจ พร้อมทั้งแสดงในสิ่งที่เกิดความเดือดร้อนเมื่องบประมาณถูกตัดลดลงอีกด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สำนักงบประมาณเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการกิจที่เป็นไปเพื่อประชาชน และลดการตัดลดงบประมาณของกรมการปกครองลง ซึ่งการพอสักสำนักงบประมาณไปดูสถานที่จริงนี้ถือเป็นวิธีการเดิมที่เคยดำเนินการมาแล้ว แต่เพียงแค่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอใหม่โดยนำเสนอสิ่งที่ขาดไม่ใช่สิ่งที่

## 3. การประเมินผลการจัดทำงานงบประมาณ

หลังจากที่ผ่านช่วงของการเตรียมความพร้อม และการดำเนินการจัดทำงานงบประมาณแล้ว ฝ่ายวิเคราะห์ฯ จะมีการจัดทำสรุปการดำเนินการหลังจากชี้แจงงบประมาณเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ดีก็ยังไม่มีการประชุมเพื่อถอดบทเรียนเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากไม่มีเวลาที่จะสามารถดำเนินการประชุมหลังจากเสร็จสิ้นงานได้

ดังนั้น ผลการดำเนินการจัดทำงานงบประมาณในรูปแบบใหม่จึงส่งผลให้การจัดทำข้อมูลสำหรับผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โครงการถูกบรรจุในยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ แต่ก็ยังคงพบว่าโครงการเดิมที่ยังถูกเสนออยู่ ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณรูปแบบใหม่มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้



#### ตารางที่ 4 ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่

ข้อดี	ข้อเสีย
1. หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีเวลาเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำโครงการเสนอของบประมาณได้มากขึ้น	เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องทำงานแบบเชิงรุกซึ่งการทำงานแบบเชิงรุกนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้
2. ผู้บริหารได้เตรียมความพร้อมก่อนการชี้แจงงบประมาณผ่านการประชุมเตรียมความพร้อมและซักซ้อมที่ฝ่ายวิเคราะห์ฯ จัดขึ้น	
3. ผู้บริหารมีข้อมูลที่มีคุณภาพในการนำเสนอและชี้แจงงบประมาณ	

ดังนั้น กลยุทธ์ในรูปแบบเดิมจึงมีความแตกต่างกับกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ที่แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ในรูปแบบเดิมยังไม่สามารถตอบโจทย์การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันได้เท่าที่ควร เพราะฉะนั้นกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณในรูปแบบใหม่จึงปิดจุดอ่อนในแต่ละเรื่องผ่านการจัดตั้ง “ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์” เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการจัดทำคำขอให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของสำนักงบประมาณและผู้บริหารของกรมการปกครอง ซึ่งหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ ได้ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 กรมการปกครองได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นถึงจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 3 ของหน่วยงานทั้งหมดในกระทรวงมหาดไทย โดยได้รับงบประมาณ 43,463,000 บาท ซึ่งแตกต่างจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ได้รับงบประมาณ 42,230,000 บาท ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสำเร็จก้าวแรกหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครอง

#### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองในอนาคต ผู้ให้ข้อมูลได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำงบประมาณในแต่ละปีให้กับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พร้อมทั้งชี้แจงจุดเน้นของกรมการปกครอง และอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงโครงการไปสู่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ มากกว่าการชี้แจงผ่านตัวหนังสือเพียงเท่านั้น

2. ควรบูรณาการการทำงานร่วมกับฝ่ายแผนงานและยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงแผนงานกับแผนเงินให้มีความสอดคล้องกับ มากกว่าการทำงานแยกฝ่ายที่ขาดการบูรณาการร่วมกันทั้งที่งานมีความสอดคล้องกัน

3. กรรมการปกครองควรมีการผลักดันให้อำเภอสามารถเสนอของบประมาณแก่สำนักงบประมาณได้โดยตรงเพื่อให้ทั้งงบประมาณสอดคล้องกับความจำเป็นของพื้นที่ โดยมีส่วนกลางคอยเป็นที่เลี้ยงสนับสนุนทั้งการดำเนินการและข้อมูล



## บทที่ 5

### สรุป อธิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง” ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา อธิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

**ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง** จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า

ปัจจัยภายในที่ผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งปัจจัยภายในที่ไม่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ ระบบ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้แก่ เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายนอกที่ไม่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ ได้แก่ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม กฎหมาย และสภาพแวดล้อม

**ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์** จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า

กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ของกรมการปกครองมีลักษณะที่เป็น การดำเนินการในกระบวนการรูปแบบเดิมที่มีการใช้วิธีการที่แตกต่างไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน ผ่านการจัดตั้ง “ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณเชิงยุทธศาสตร์” ขึ้นมา เพื่อรับผิดชอบในเรื่องของการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะ จึงส่งผลให้มีวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ให้ตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน มีการประสานงานมากขึ้น มีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อม แต่อย่างไรก็ตามกลับพบว่าไม่ว่าจะจะเป็นกลยุทธ์รูปแบบเดิมหรือรูปแบบใหม่ก็ไม่มี การประชุมเพื่อถอดบทเรียนการดำเนินงาน

**ตารางที่ 5** สรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณ  
เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมการปกครอง

กลยุทธ์เดิม	กลยุทธ์ใหม่
1. การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามมติของคณะรัฐมนตรี และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561	1. การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามมติของคณะรัฐมนตรี และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 แต่มีการเพิ่มจุดเน้นแนวทางของกรมการปกครองด้วย
2. การชี้แจงแนวทางให้หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นเพียงการแจ้งผ่านหนังสือของทางราชการเท่านั้น	2. การชี้แจงแนวทางให้หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีหลายช่องทางทั้งทางหนังสือราชการ การจัดทำ Infographic การสร้างกลุ่มไลน์เพื่อประสานงาน
3. การดำเนินการของเจ้าหน้าที่เป็นการดำเนินการแบบงานประจำไม่มีการทำงานแบบเชิงรุก มีการประสานงานกับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ค่อนข้างน้อย	3. การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เป็นการทำงานแบบเชิงรุก คอยติดตามและประสานงานกับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมากขึ้น
4. การนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นรูปแบบตัวเลข และเป็นภาษางบประมาณที่อ่านแล้วเข้าใจยาก ข้อมูลเยอะเกินไปจนไม่สามารถทราบได้ว่าข้อมูลไหนเป็นข้อมูลสำคัญ	4. เปลี่ยนการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเดิมนำมาจัดทำสรุปที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย เปลี่ยนภาษางบประมาณให้เป็นภาษาทั่วไป มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนนำเสนอผู้บริหาร
5. ไม่มีการประสานงานกันภายในส่วน ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเอง จึงทำให้ข้อมูลไม่มีความเชื่อมโยงกัน	5. เน้นการประสานงานภายในส่วนมากขึ้น แบ่งปันข้อมูล และเน้นการทำงานเป็นทีม
6. การเชิญสำนักงบประมาณในการตรวจติดตามในพื้นที่ที่ซึ่งนำเสนอสิ่งที่กรมการปกครองมีมากกว่าสิ่งที่ขาดและมีความจำเป็น	7. เปลี่ยนวิธีการนำเสนอใหม่โดยนำเสนอไปที่สิ่งที่กรมการปกครองขาดและมีความจำเป็นมากกว่าที่มีอยู่แล้ว
7. ไม่มีการประชุมเพื่อถอดบทเรียนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการแก้ไขในปีงบประมาณถัดไป	7. ไม่มีการประชุมเพื่อถอดบทเรียนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการแก้ไขในปีงบประมาณถัดไป
	8. มีการเตรียมประชุมความพร้อมสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคก่อนการชี้แจงงบประมาณ

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง และแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

2.1 จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง แล้วพบว่า ปัจจัยภายในทฤษฎี Mckinsey's 7s Framework คือ ปัจจัยด้านระบบ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ สามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่า ระบบราชการถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ยังเป็นข้อจำกัดที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของภาครัฐ เนื่องจากการเป็นระบบที่มีความเป็นทางการ ยึดลำดับชั้นการบังคับบัญชา ทำตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นลักษณะของระบบที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานในปัจจุบัน อีกทั้งจากการวิเคราะห์และได้พบว่า ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่มีถึง 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำงบประมาณ ก็เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นได้ว่า การทำงานในรูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการทำงานในโลกยุคปัจจุบันได้ หากไม่มีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ก็ย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ส่วนปัจจัยภายนอกตาม PESTLE Analysis พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้แก่ เศรษฐกิจและเทคโนโลยี สามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่ากรมการปกครองขาดการวางแผนในการรับมือต่อความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากในปัจจุบันด้านเศรษฐกิจที่เจอกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่เศรษฐกิจของประเทศไม่ค่อยสู้ดีนัก อีกทั้งในช่วงเวลาดังกล่าวส่วนงบประมาณยังดำเนินกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณในรูปแบบเดิม จึงส่งผลให้งบประมาณบางรายการที่มีความจำเป็นถูกตัดออกและส่งผลกระทบต่อบุคลากรในส่วนภูมิภาค

2.2 จากการวิเคราะห์ถึงแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า จากการวิเคราะห์ถึงแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณไปสู่การจัดทำงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานรูปแบบเดิมหรือรูปแบบใหม่ก็ยังคงพบว่า ส่วนงบประมาณ ไม่ได้มีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อชี้แจงแนวทางหรือจุดเน้นการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองแต่เป็นเพียงการชี้แจงผ่านหนังสือที่เป็นตัวอักษรเท่านั้น อีกทั้งยังพบว่าไม่มีการประชุมถอดบทเรียนเพื่อสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานเพื่อที่จะหาแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงในลำดับต่อไป เพราะฉะนั้นแล้วเมื่อนำมุมมองของ PDCA โดย Dr. Edwards W. Deming มาเป็นมุมมองในการดูกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ จะพบว่า การดำเนินกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองไม่ได้มีการดำเนินการในส่วนของการ Check และ Act ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงการทำงานในอนาคต แต่กลับพบว่าแม้จะเป็นกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ก็ไม่ได้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การทำงานให้ดีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ จากการที่มี ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำขอ

งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมา ได้ส่งผลให้เกิดการทำงานที่เป็นรูปแบบเชิงรุกมากขึ้น และการทำงานตอบสนองต่อความคาดหวังของสำนักงบประมาณด้วยเช่นกัน

2.3 จากผลการศึกษาของ ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน (2564) ซึ่งพบว่าในการจัดเตรียมงบประมาณมักพบว่าเจ้าหน้าที่มักจะนำคำขอเดิมมาเป็นแนวทางในการนำเสนอของงบประมาณในปีปัจจุบัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดทำคำของงบประมาณของกรมการปกครอง เช่นเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นได้ว่าการจัดทำคำของงบประมาณโดยใช้แนวทางหรือโครงการเดิมเป็นปัญหาที่พบในหน่วยงานอื่น ซึ่งกรมการปกครองยังไม่ได้มีแนวทางที่จะแก้ไขในเรื่องดังกล่าว มีแต่เพียงแนวทางที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการจัดทำงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ผ่านการจัดทำจุดเน้นของกรมการปกครองขึ้นมาโดยเฉพาะ

2.4 จากผลการศึกษาของฐิติมา ช่างไม้ (2557) ผู้วิจัยได้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าว กล่าวคือ การประสานงานของเจ้าหน้าที่และไม่เข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ เพราะฉะนั้นแล้วจึงควรมีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณด้วยเช่นกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ในการวิจัยครั้งถัดไปควรศึกษาถึงกลยุทธ์การเร่งรัดงบประมาณของกรมการปกครอง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้อำเภอสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตรงตามกรอบระยะเวลา และนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

3.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาถึงความคิดเห็นของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ของกรมการปกครอง เพื่อให้ทราบถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณที่เกิดขึ้น

3.3 กรมการปกครองควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการถอดบทเรียนหลังจากที่ได้ดำเนินการมาจนถึงระดับปลายน้ำ เพื่อเป็นการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณต่อไปในอนาคต

## ภาคผนวก

### คำถามสัมภาษณ์

\*\*\*\*\*

#### สำหรับเจ้าหน้าที่

1. ก่อนหน้าที่ท่านจะย้ายเข้ามาอยู่ในฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ท่านทำงานในส่วนใดมาก่อน และมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง
2. ในช่วงของการจัดทำงบประมาณท่านรับผิดชอบหน้าที่อะไร และดำเนินการอย่างไร มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอะไรเกิดขึ้นบ้างในช่วงของการดำเนินการตามหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ
3. ท่านคิดว่าทักษะการทำงานของท่านช่วยส่งเสริมในเรื่องของดำเนินงานสำหรับการจัดทำงบประมาณของกรมการปกครองอย่างไร
4. ท่านคิดว่าฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือไม่ อย่างไร

\*\*\*\*\*

### คำถามสัมภาษณ์

\*\*\*\*\*

#### สำหรับผู้บริหาร

1. กลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบเดิม ก่อนที่จะมีการจัดตั้งฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำคำขอ  
งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าปัจจัยภายในใดที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ
3. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกใดที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณ
4. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ ส่งผลดีอย่างไรต่อการดำเนินงานที่  
เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ
5. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง และ  
สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือลดอุปสรรคได้อย่างไร

\*\*\*\*\*





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กง.บพ. โทร. ๐ ๒๒๒๒ ๐๓๖๘ (ภายใน ๓๑๔๕)

ที่ มท ๐๓๐๕/

วันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง การจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว สังกัดกองวิชาการและแผนงาน

เรียน ผอ.วช.

### ๑. เรื่องเดิม

วช. มีมีคำสั่งที่ ๓๒/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ คำสั่งที่ ๓๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ คำสั่งที่ ๓๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ คำสั่งที่ ๓๖/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ คำสั่งที่ ๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๖/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๑๐/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๑๒/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๑๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ คำสั่งที่ ๑๘/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕ เรื่อง มอบหมายให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ปฏิบัติหน้าที่ (เอกสาร ๑)

### ๒. ข้อยุติพิจารณา

เพื่อให้การบริหารงานของ วช. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นปัจจุบัน เห็นควรจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบภายใน วช. แทนคำสั่งเดิม (เอกสาร ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดลงนามในคำสั่งที่เสนอมาพร้อมนี้

(นางสาวอัมพร หอมแพง)

หน.ฝ.บพ.

เห็นชอบ

ลงนามแล้ว

(นายวินัย โตเจริญ)

ผอ.วช.

เรียน ผอ.ส่วน ทุกส่วน

- กง.บพ. ขอส่งคำสั่ง วช. ที่ ๒๒/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เรื่อง มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้
- เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวอัมพร หอมแพง)

หน.ฝ.บพ.

-๑๐-

งบประมาณ การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยมอบหมายให้นายทศวัชร นิพนธ์ศักดิ์ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีผู้ช่วยเหลือปฏิบัติงาน ดังนี้

๑) นางชลิตา ทิศนเปรมสิน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ การตรวจสอบวัสดุ ครุภัณฑ์ การจัดทำและรวบรวมเอกสารการยื่นเงินอุดหนุนราชการและส่งใช้เงินอุดหนุนราชการของส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ การเบิกค่าใช้จ่ายตามสวัสดิการของบุคลากรส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ การจัดเตรียมข้อมูลด้านธุรการ และการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวกับการโอนจัดสรรงบประมาณในความรับผิดชอบของส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ การดำเนินการเกี่ยวกับคำตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการของบุคลากรส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๒) นางสาวพัทตร์วิภา น้อยหุ่่น ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญการ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ การรับ - ส่งหนังสือราชการ การจัดพิมพ์เอกสาร การผลิตเอกสาร การรวบรวมเอกสาร สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์การเสนองานให้กับบุคลากรส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ งานประชุมในความรับผิดชอบของส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ ตรวจสอบงานทะเบียนคุมพัสดุ วัสดุ ครุภัณฑ์ ประสานงานในการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ข้อมูล การรวบรวมและติดตามงานในความรับผิดชอบของส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ของทุกจังหวัด การประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๓) นางสาวจิตพิสุทธิ์ ส่วยสินธ์ พนักงานราชการ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับธุรการรับ - ส่ง และเวียนหนังสือ การพิมพ์หนังสือราชการตามที่ได้รับมอบหมาย การจัดเก็บเอกสาร ดูแลการจัดเก็บและเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน ค่าสาธารณูปโภค เตรียมสถานที่รวมถึงอาหารอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับการจัดประชุม รวมถึงการเบิกจ่ายค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับการประชุมในความรับผิดชอบของส่วนแผนงานยุทธศาสตร์ ผลิตเอกสาร งานพัสดุ การจัดทำบัญชีและควบคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ ติดตามและรวบรวมรายงานของทุกจังหวัด การจัดทำรายงานควบคุมภายใน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๓. ส่วนงบประมาณ รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารงบประมาณของกรมการปกครอง จัดทำรายละเอียดคำขอ ค่าชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมการปกครอง การควบคุมบริหารงบประมาณของกรมการปกครอง ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง ประสานการดำเนินงานด้านรัฐสภาที่เกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณ กำกับ ติดตามแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค การติดตาม เฝ้าระวังการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้ง การรายงานผลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมการปกครอง และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น ๑ กลุ่ม ๔ ฝ่าย โดยมี นายอรรถสิทธิ์ มานิชพงษ์ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วนงบประมาณ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ) และมีผู้ช่วยเหลือปฏิบัติงาน ดังนี้

๓.๑ กลุ่มงานงบประมาณ รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมการปกครอง จัดทำแผนปฏิบัติการด้านงบประมาณ การจัดทำประมาณการรายได้และประมาณการรายได้ประจำปี การรายงานผลการปฏิบัติงานการใช้จ่ายงบประมาณและการรายงานควบคุมภายในผ่านระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ของสำนักงบประมาณ การควบคุมบริหารงบประมาณ การสรุป รวบรวม วิเคราะห์

/ตรวจสอบ...

-๑๑-

ตรวจสอบพิจารณาการร้อง การขออนุมัติ การตัดยอดงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยบริหารงบประมาณผ่านระบบติดตามโครงการในสังกัดกรมการปกครอง (e-FMS) ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) ของกรมบัญชีกลาง รวมทั้งการเร่งรัดติดตามการบริหารงบประมาณ โดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยแบ่งงานภายในและมีผู้ช่วยเหลือปฏิบัติงาน ดังนี้

๓.๑.๑ ฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยคำนึงถึงความจำเป็นและภารกิจของกรมการปกครอง และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เป็นไปตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง การจัดเตรียมข้อมูลและค่าใช้จ่ายประกอบพิจารณาของงบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภาและคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามรายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบ การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสโดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณประกอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเจ้าหน้าที่และการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ และงานอื่นที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยมอบหมายให้ นายปฐวี กาญจนอุดม ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานปกครองชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีผู้ช่วยเหลือปฏิบัติงาน ดังนี้

๑) นางสาวสมพร ต่อขนาดดี ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง การจัดเตรียมข้อมูลและค่าใช้จ่ายประกอบพิจารณาของงบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภาและคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามรายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบ

/การรายงาน...

-๑๒-

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส โดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณประกอบการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณ ค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจ ของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๒) นายพชร สีนสุอาด ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง การจัดเตรียมข้อมูลและค่าชี้แจง ประกอบพิจารณางบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภาและคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่าง พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตาม รายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบ การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส โดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณประกอบการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณ ค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจ ของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๓) นายคมสัน วงศ์แหลมมีจฉา ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานปกครองปฏิบัติการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง การจัดเตรียมข้อมูลและค่าชี้แจง ประกอบพิจารณางบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภาและคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่าง พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตาม รายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบ การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส โดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ของสำนักงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณประกอบการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน

/การใช้พลังงาน...

-๑๓-

การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณ  
ค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจ  
ของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดหางบประมาณ รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๔) นายพลกฤษ ลิ้มสกุลไพศาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ  
รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่าย  
ประจำปีของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
(Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง นโยบายของรัฐบาล  
ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์  
(e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง การจัดเตรียมข้อมูลและคำชี้แจง  
ประกอบพิจารณางบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภาและคณะกรรมการการวิสามัญพิจารณาร่าง  
พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตาม  
รายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบ  
การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส  
โดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS)  
ของสำนักงานงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณประกอบการประเมิน  
คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม  
โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน  
การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณ  
ค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจ  
ของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดหางบประมาณ รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๕) นายพริษฐ์ ชวังรัตน์ พนักงานราชการ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
นโยบายและแผน รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณ และจัดทำรายละเอียดค่าของ  
งบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง  
นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย โดยบันทึกข้อมูลในระบบการจัดการ  
งบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การจัดทำประมาณการรายได้ประจำปีของกรมการปกครอง  
การจัดเตรียมข้อมูล และคำชี้แจงประกอบพิจารณางบประมาณรายจ่ายเสนอต่อรัฐสภา และคณะกรรมการการ  
วิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการ  
ใช้จ่ายงบประมาณตามรายละเอียดและวงเงินที่กรมการปกครองได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณ  
รายจ่ายประจำปีในระบบ การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ  
เป็นรายไตรมาส โดยบันทึกในระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ  
(BB EvMIS) ของสำนักงานงบประมาณ การรายงานการควบคุมภายใน การสนับสนุนข้อมูลงบประมาณ  
ประกอบการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การส่งเสริม  
และพัฒนานวัตกรรมโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการอนุรักษ์  
พลังงาน การใช้พลังงานทดแทน และอาคารสำนักงานแบบประหยัดพลังงานเพื่อการประหยัดงบประมาณ  
ค่าสาธารณูปโภค และปรับโครงสร้างงบประมาณของกรมการปกครองในระยะยาว การเสริมสร้างความเข้าใจ  
ของบุคลากรกรมการปกครองเกี่ยวกับกระบวนการจัดหางบประมาณ รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

/๖) นางสาวสุกัญญา...

## บรรณานุกรม

- GoodMaterial. (2564). *PESTEL Analysis* คือ แนะนำหลักการวิเคราะห์ การใช้งาน และประวัติของ PESTLE. <https://www.goodmaterial.co/pestel-analysis/>
- Matthew B. Miles and A. Michael Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second ed.) <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf> (Sage Publications)
- Sahatorn Petvirojchai. (2565). PDCA : ความหมาย ประโยชน์ และตัวอย่างใช้ 4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/>
- กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง. (2565). คำสั่งกองวิชาการและแผนงาน ที่ 22/2565 เรื่อง มอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบ. 10.
- ฐิติมา ช่างไม้. (2557). แนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/researchjournal-lru/article/view/100806/78326>
- ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน. (2562). การพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการงบประมาณของไทย. วารสารสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ, 99-108. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ndsijournal/article/view/232119/158490>
- นันทินิตย์ นวลมณี. (2560). การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=43967](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967)
- ผศ.อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (2555). การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุม. <https://home.kku.ac.th/anuton/185742/D1.pdf>
- รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช. (2561). การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. 14-19. <https://www.stou.ac.th/Schoolnew/polsci/UploadedFile/%E0%B8%99.%207%20.p df>
- สำนักงบประมาณ. (2564). แนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. [https://bbstore.bb.go.th/cms/1635150450\\_864.pdf](https://bbstore.bb.go.th/cms/1635150450_864.pdf)
- สำนักงบประมาณ. (2565). แนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 [https://bbstore.bb.go.th/cms/1666927970\\_500.pdf](https://bbstore.bb.go.th/cms/1666927970_500.pdf)
- สำนักงบประมาณของรัฐสภา. (2565). สถิติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2565. 56. <https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parbudget/download/PBO/65stat.p df>

สุภางค์ จันทวานิช. (2559). การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชนกนันท์ อุดร
วัน เดือน ปี เกิด	13 พฤศจิกายน 2538
สถานที่เกิด	เชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	47/1 หมู่ 4 ตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY