

การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นางอัจฉรา นิยมภา

สถาบันวิทยบริการ

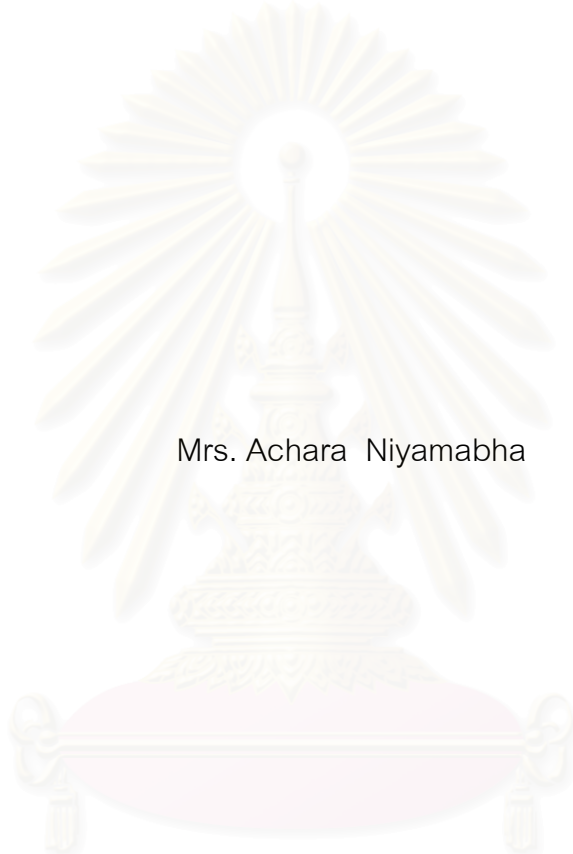
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF
BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF
BASIC EDUCATION COMMISSION



Mrs. Achara Niyamabha

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Education Administration

Department Education Policy, Management and Leadership

Faculty of Educational

Chulalongkorn University

Academic year 2008

อัจฉรา นิยมภา: การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (A DEVELOPMENT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์, อ.ที่ปรึกษาร่วม: ศ.ดร. สุวิมล ร่องวางณิช, 323 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการควบคุมภายใน นำผลมาเป็นข้อมูลในการออกแบบระบบใหม่ และตรวจสอบระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดวิธีดำเนินการที่ได้รับการตรวจสอบเป็นที่รับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด ในช่วงระดับคะแนน 4.51 – 5.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด องค์ประกอบดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การจัดกิจกรรมการควบคุม การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล
3. องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการประเมินและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ คือ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอก

ภาควิชา.....นโยบาย, ภาวะจัดการและความเป็นผู้บริหารทางการศึกษา.....ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา.....มหาวิทยาลัย.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา 2550.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4684663627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : INTERNATIONAL CONTROL/BASIC EDUCATION SCHOOLS.

ACHARA NIYAMABHA : A DEVELOPMENT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. THESTS ADVISOR : ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., THESIS CO-ADMSOR: PROF. SUWIMON WONGWANICH, Ph.D., 323 pp.

This study is intended to develop the internal control system of the basic education schools under the Office of Basic Education Commission, Ministry of Education by using descriptive research. This involves the collection of data by interviewing the relevant experts on the internal control of the basic education schools and seeking opinions of school administrators on conditions and problems inherent in the internal control. Descriptive statistics were used to analysis the data and obtain information for designing the new system. The system was verified by experts.

The finding of this research could be summarized to the effect that the internal control system of the basic education schools under the Office of Basic Education Commission consists of 5 components, each of which contains the detailed modus operandi examined and certified by the experts with the average value of the opinions in the most appropriate band of between 4.51 – 5.00 and standard deviation value in the most appropriate band. Such components have the following details:

1. The input component, namely, the internal control principles and objectives.
2. The process component, namely, management of control environment, risk assessment, control activities management, information and communication making, and monitoring.
3. Output component, namely, efficient and effective functioning.
4. Feedback component, namely, assessment outcome and internal control improvement.
5. System environment component, namely, external environment management.

Department Educational Policy, Management and Leadership

Field of Educational administration

Academic year 2007

Student's Signature.....

Advisor's signature.....

Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วย ความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ ดร. ปัญญา แก้วกัญญา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการตรวจเครื่องมือการวิจัย การให้สัมภาษณ์ และการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดวิชาความรู้อันมีค่า ยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนและน้องศษฏบัณฑิตและมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาและ สาขาวิชาอื่น ที่ได้มีส่วนในการให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย เป็นอย่างดีตลอดมา

ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ โรงเรียนราชวินิต รวมทั้งพี่ น้อง และ เพื่อนครูในโรงเรียนอื่นทุกคนที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาต่อ และขอขอบคุณ นายชัยยุทธ บุญยสวัสดิ์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต เป็นอย่างยิ่งที่กรุณาอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในครั้งนี้

ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดาผู้เป็นครูภาษาไทยคนแรก และมารดาที่ปลูกฝังความใฝ่รู้ใฝ่เรียนโดยประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างเสมอมา ขอขอบคุณ พี่ น้อง และญาติทุกคน รวมทั้ง พ.ต.อ. อุดมชัย นายวีรศักดิ์ นางสาวณพศิ นิยามภา ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอันสำคัญ ให้ผู้วิจัยมีจิตใจอันเข้มแข็ง จนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย-----	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ-----	จ
กิตติกรรมประกาศ-----	ฉ
สารบัญ-----	ช
สารบัญตาราง-----	ญ
สารบัญแผนภาพ-----	ท
บทที่ 1 บทนำ-----	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา-----	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย-----	4
3. คำถามนำสำหรับการวิจัย-----	4
4. ขอบเขตของการวิจัย-----	5
5. กรอบความคิดในการวิจัย-----	5
6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย-----	7
7. วิธีดำเนินการวิจัย-----	8
8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ -----	8
9. การนำเสนอผลการวิจัย-----	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง-----	10
1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและอำนาจหน้าที่-----	10
2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน-----	16
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน -----	44
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ -----	82
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง -----	85
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย-----	89
1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย -----	89
2. วิธีดำเนินการวิจัย -----	89

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล-----	100
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	100
ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการควบคุมภายในของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	166
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการพัฒนาระบบ การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	201
บทที่ 5 ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	224
ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน -----	224
ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน -----	226
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ -----	239
วัตถุประสงค์การวิจัย -----	239
สรุปผลการวิจัย -----	239
อภิปรายผลการวิจัย-----	252
ข้อเสนอแนะ-----	259
รายการอ้างอิง -----	261
ภาคผนวก-----	266
ภาคผนวก ก -----	267
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย-----	268
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ -----	269
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ-----	271

ภาคผนวก ข-----	274
แนวคำถามในการสัมภาษณ์-----	275
แบบสอบถาม-----	280
แบบตรวจสอบระบบ-----	305
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์-----	323



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การสังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมภายใน----- 28
2	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพและปัญหา การดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน----- 93
3	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการดำเนินงานการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน----- 100
4	ปัญหาเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน----- 107
5	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน----- 108
6	คุณลักษณะของหลักการการควบคุมภายใน----- 109
7	ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน----- 110
8	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน----- 110
9	คุณลักษณะของวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน----- 111
10	ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง----- 112
11	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง----- 113
12	คุณลักษณะของการประเมินความเสี่ยง----- 113
13	ปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน----- 114
14	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน----- 115
15	คุณลักษณะของการออกแบบการควบคุมภายใน----- 116
16	ปัญหาเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ----- 117
17	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ----- 118
18	คุณลักษณะของการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ----- 119
19	ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน----- 120
20	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน----- 121
21	คุณลักษณะของการรายงานผลการควบคุมภายใน----- 122
22	ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน----- 123
23	แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน----- 124
24	คุณลักษณะของการประเมินผลการควบคุมภายใน----- 125
25	ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน----- 126

ตารางที่	หน้า
26 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน-----	127
27 คุณลักษณะของการปรับปรุงการควบคุมภายใน-----	127
28 ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม-----	128
29 แนวทางแก้ไขของสภาพแวดล้อมการควบคุม-----	129
30 คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการควบคุม-----	129
31 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ และข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา-----	131
32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า-----	133
33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ-----	138
34 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยส่งออก-----	151
35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ-----	154
36 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม-----	160
37 การออกแบบเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน-----	166
38 การออกแบบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน-----	168
39 การออกแบบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง-----	169
40 การออกแบบเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน-----	170
41 การออกแบบเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ-----	172
42 การออกแบบเกี่ยวกับการรายงานผลการการควบคุมภายใน-----	173
43 การออกแบบเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน-----	174
44 การออกแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน-----	175
45 การออกแบบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม-----	177

ตารางที่	หน้า
46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	178
47 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	201
48 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	202
49 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	203
50 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	204
51 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการออกแบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	207
52 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	208
53 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	210
54 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	211
55 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	212
56 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	213
57 การเปรียบเทียบหลักการการควบคุมภายในก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ-----	216
58 การเปรียบเทียบด้านกระบวนการการควบคุมภายในก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ-----	217
59 การเปรียบเทียบด้านปัจจัยส่งออกก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ-----	218

ตารางที่	หน้า
60 การเปรียบเทียบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการตรวจสอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ-----	220
61 การเปรียบเทียบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมก่อนและหลัง การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ-----	222



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบความคิดในการวิจัย-----	6
2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน -----	59
3	การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ -----	63
4	การวิเคราะห์ความเสี่ยง -----	65
5	ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของ ความเสี่ยง-----	66
6	ขั้นตอนการวิจัย-----	99
7	โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	191
8	ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	225

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ระบบการควบคุมภายใน (Internal control system) เป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากหน่วยงานต่างๆ ไม่มีการจัดการที่ดี หรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมาก ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีองค์การต่างๆ หลายองค์การไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงิน สถานประกอบการ และธุรกิจต่าง ๆ หรือแม้รัฐวิสาหกิจบางแห่งเกิดการรั่วไหล หรือเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการล้มละลายของกิจการ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี (กรมบัญชีกลาง , 2544)

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้การดำเนินงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่องๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่างๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้าน

การเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้จากประสบการณ์ในภาครัฐสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง (กรมบัญชีกลาง, 2544)

ในส่วน of สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในภาครัฐ ตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School Based-Management) กล่าวคือสถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบ ภายใต้กรอบนโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ทั้งต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง สามารถวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว และที่สำคัญยังเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ ในการกระจายอำนาจบริหารจัดการไปที่สถานศึกษา สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยคือ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การที่สถานศึกษาสามารถจัดระบบการควบคุมภายในที่ดีซึ่งเป็นการควบคุมการดำเนินงานทุกด้านของสถานศึกษา ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการการควบคุมของหน่วยงาน จึงควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในดังกล่าวทันสมัยอยู่เสมอ (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, 2544)

จากการที่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการควบคุมภายในตามแนวปฏิบัติดังกล่าวนั้น พบว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากการดำเนินการสุ่มสอบทานรายงานการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ของหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบข้อสังเกต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) ดังนี้ (1) ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความเสี่ยง ทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมการระบุความเสี่ยง บัญชีเสี่ยงและการกำหนดกิจกรรมควบคุม ไม่เหมาะสมสอดคล้อง และหรือไม่สมเหตุสมผล (2) ในรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ขาดการประเมินผลและสรุปความเห็นที่แสดงถึงการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในแล้วได้รับผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพียงใด จึงไม่อาจทราบว่ากิจกรรมใดได้มีการควบคุมที่เพียงพอแล้ว และกิจกรรมใดยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่และจะกำหนดแผนการควบคุมภายในเพิ่มเติมอย่างไร (3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากกว่าร้อยละ 50 ไม่ได้จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จัดทำรายงานดังกล่าวยังคงมีข้อสังเกตตามข้อ 1-3 ทั้งนี้เนื่องจากระยะเวลาในการจัดทำรายงานกระชั้นชิด จึงมิได้สอบทานรายละเอียดความถูกต้องดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม จากการที่สถานศึกษาได้ดำเนินการควบคุมภายในแล้วยังคงพบจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548) ดังต่อไปนี้

- 1) การส่งเสริมและพัฒนาสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 2) การส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาบางแห่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่าที่ควร
- 3) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนมีเด็กบางส่วนไม่ได้รับการศึกษาและเด็กนักเรียนออกกลางคันก่อนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) ข้อมูลข่าวสารระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษายังล่าช้า
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนขาดความรู้ความชำนาญในการวิจัยในชั้นเรียน
- 6) สถานศึกษาบางแห่งมีการมอบหมายงานในหน้าที่ที่ยังไม่เป็นไปตามขอบข่ายภารกิจงาน ขาดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และไม่ให้ความสำคัญกับการแนะแนว

จากปัญหาที่กล่าวถึง สามารถประมวลให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการดำเนินการควบคุมภายใน ในองค์ประกอบต่างๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การ

ประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การจัดทำข้อมูลข่าวสาร และการติดตามและการประเมินผล ตลอดจนกลไกการบริหารที่จะช่วยให้การดำเนินงานการควบคุมภายในประสบความสำเร็จได้ ปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้สถานศึกษาต่าง ๆ จะได้เริ่มดำเนินการควบคุมภายในแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์และเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานควบคุมภายใน และไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ควรจะเป็น ดังนั้นหากได้มีการศึกษาถึงสภาพและปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิดที่มีการปฏิบัติกันอยู่อย่างเป็นสากลและประสบความสำเร็จมาแล้ว เข้ามาใช้ให้มีความเหมาะสม ก็จะทำให้การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายใน อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาอีกประการหนึ่ง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. คำถามนำสำหรับการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร
2. ปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหายังไง
3. ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรีคุณลักษณะอย่างไร

4. ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง 4) การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การติดตามและการประเมินผล

3. การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 งาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

5. กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการควบคุมภายใน สรุปเป็นกรอบความคิดการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

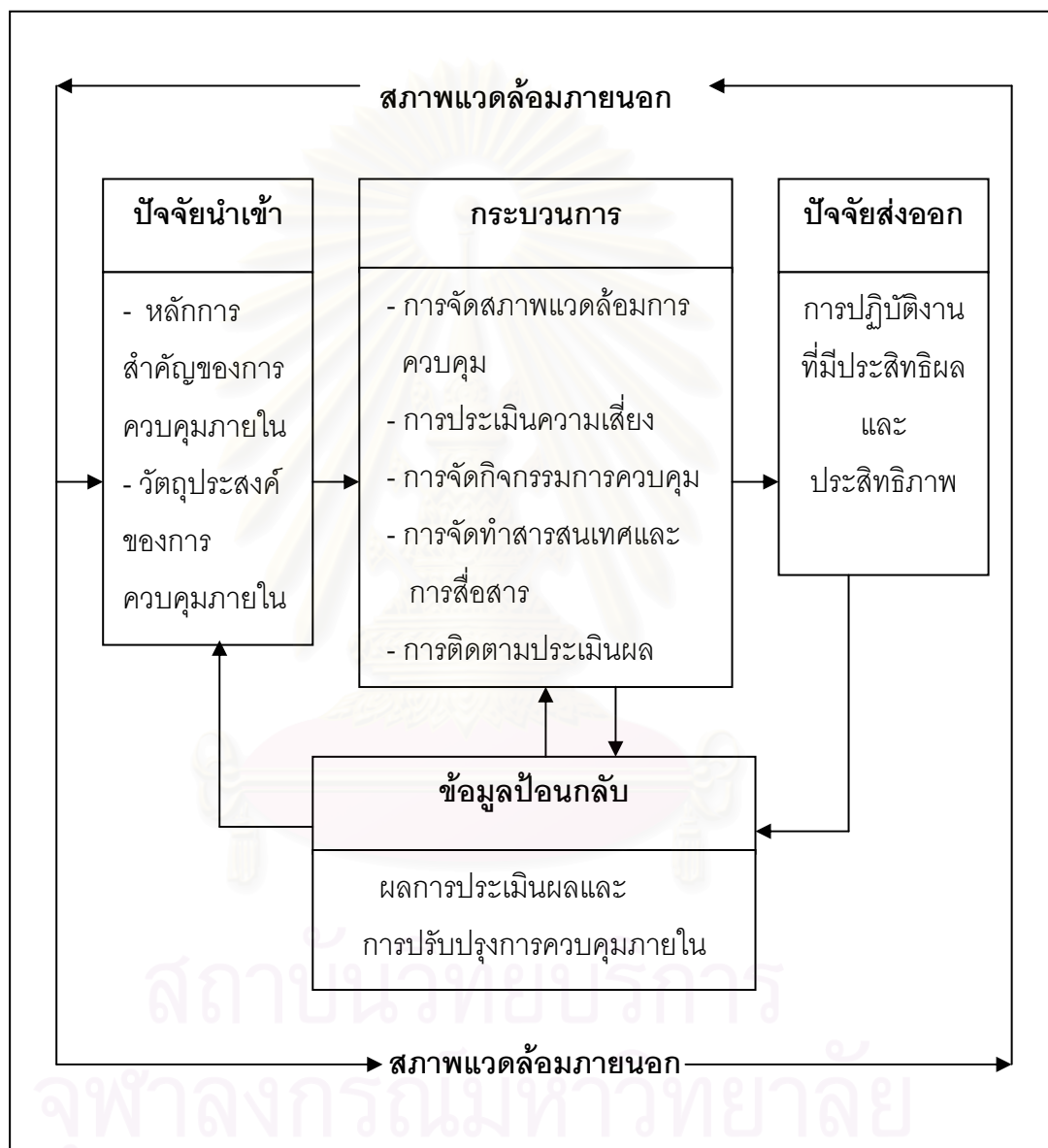
1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบของ Lunenberg and Ornstein (1996) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของระบบ (Basic System Model) เป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ปัจจัยส่งออก 4) ข้อมูลป้อนกลับ และ 5) สภาพแวดล้อมของระบบ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์แนวคิดหลักของ Smith (1982) Bigs and others (1980) และ Edwards (1985) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การพัฒนาระบบ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์แนวคิดหลักของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission), 1994 และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ได้องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) การควบคุมความเสี่ยง (4) การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและการประเมินผล

ตามแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย



6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาาระบบ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบภายในเดิม ให้เป็นระบบใหม่ที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการพัฒนาาระบบ

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการควบคุมภายในเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและรายงานกิจกรรมการดำเนินการที่เชื่อถือได้ตามกำหนดเวลา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบคือองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่นำเข้าสู่ระบบและทำให้ระบบสามารถดำเนินการได้ ประกอบด้วย หลักการสำคัญของการควบคุมภายในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่มีการดำเนินการภายในระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ ผลการควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน และการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุปัจจัยความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

การออกแบบการควบคุมภายใน หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของการดำเนินการ ประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ การสอบทานการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว การระบุกิจกรรมการควบคุม การประมาณการต้นทุนที่ใช้ในการควบคุม และการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำระบบการควบคุมภายในใช้ในองค์การ โดยการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย การสื่อสารและการติดตามประเมินผล

ปัจจัยส่งออก หมายถึง ผลจากการดำเนินการในด้านกระบวนการ และนำมาจัดทำเป็นเอกสาร ได้แก่ การรายงานผลการควบคุมภายใน

ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพและผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สภาพแวดล้อมของระบบ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย นโยบายและปรัชญา โครงสร้างองค์การ บุคลากร และระบบสารสนเทศ

7. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย โดยกำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ
 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำสาระประกอบการพัฒนาระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 2) สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่สร้างขึ้นโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ นำผลจากการตรวจสอบระบบมาปรับปรุง และจัดทำรายงานการวิจัยที่สมบูรณ์

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์การ ทางการศึกษาและหน่วยงานอื่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบในการนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 บท พร้อมด้วยรายการอ้างอิง และภาคผนวก ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำถามเพื่อการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับ และการนำเสนอการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา การควบคุมภายใน การพัฒนาระบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดกรอบความคิด การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการพัฒนาระบบ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามเพื่อการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและอำนาจหน้าที่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและอำนาจหน้าที่

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและอำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนย่อยๆ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ
- 1.2 การจัดโครงสร้างองค์การ
- 1.3 อำนาจหน้าที่

1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

องค์การทุกแห่งที่ได้จัดตั้งขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็มีการดำเนินงานที่ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามจุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่จัดตั้งขึ้นมา เช่น องค์การธุรกิจก็จุดมุ่งหมายหลักมุ่งเน้นแสวงหากำไร องค์การของรัฐก็จะมุ่งเน้นการให้บริการแก่สังคม เป็นประการสำคัญ ส่วนองค์การทางการศึกษานั้น มีจุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้งเพื่อจัดการศึกษาให้เป็นบริการขั้นพื้นฐานแก่สังคม (Koontz and Wehrich, 1988: 6) โดยเฉพาะของไทย เรานั้นองค์การทางการศึกษาจะต้องมีหน้าที่จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ทบวง กรม ที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

องค์การจะประกอบด้วยงาน (task) โครงสร้าง (structure) คน (people) เทคโนโลยี (technology) และสิ่งแวดล้อม (environments) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จึงจะทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ดังที่ Steers (1977) ได้เสนอไว้ว่า ตัวแปรสำคัญ (variables) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมี 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristic) ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) และเทคโนโลยี (technology) 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristic) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ 3) ลักษณะของพนักงาน (employee characteristic) 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policy & practices)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เป็นลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและการออกแบบขององค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การโดยเฉพาะโครงสร้างองค์การ (structure) ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากองค์การของรัฐที่มีระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นตัวกำหนด

1.2 การจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการทำงานเพราะหากว่าการจัดโครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ แม้แต่การพัฒนาองค์การ นอกจากจะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังมีการพัฒนาโครงสร้างควบคู่ไปด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การที่ดี เพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น มีผู้ให้ทฤษฎีและแนวคิดไว้มากมายแต่แนวคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ รูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของแมกซ์ เวบเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการดังนี้ (Hoy and Miskel, 1987:112 cited in Weber, 1947: 152)

ประการที่หนึ่ง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of labor specialization)

ประการที่สอง ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงานต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก (an impersonal orientation)

ประการที่สาม การกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (Hierarchy of authority)

ประการที่สี่ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Rules and regulation) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถต่องานในหน้าที่

ประการที่ห้า การคัดเลือกบุคคลต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถไม่ใช่ระบบพรรคพวก (Career orientation) มีการพัฒนาทางวิชาชีพ

จากแนวความคิดนี้ มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others, 1974:94-98) ก็ได้ให้ข้อเสนอในการจัดโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ควรดำเนินการให้มีลักษณะดังนี้ คือ 1) การมีเป้าหมายที่มีเอกภาพ (unity of purpose) 2) การมีเอกภาพบังคับบัญชา (unity of command) 3) การมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (delegation of authority and responsibility) 4) การแบ่งงานกันทำ (division of labor) 5) การมีมาตรฐานของงาน (standardization) 6) การมีช่วงของการควบคุม (span of control) 7) การมีเสถียรภาพ (stability) 8) การมีความยืดหยุ่น (flexibility) 9) การมีความมั่นคง (security) 10) การมีนโยบายการบริหารบุคคล (personnel policies) 11) การมีการประเมินผล (evaluation)

นอกจากนี้ ฟาโยล (Fayol) ได้ให้แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การทางการศึกษาว่า ด้วยงานการศึกษาที่มีลักษณะองค์การพิเศษแตกต่างกันไปจากองค์การทั่วไป เพราะจะต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ กล่าวคือ มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นองค์การวิชาชีพเพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงควรจัดองค์การเพื่อให้เกิดการบริหารงานมีประสิทธิผลโดยจัดให้มีลักษณะ ดังนี้ (Sergiovanni and others, 1992: 45 cited in Fayol, 1949: 20-40) คือ

- 1) มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงานเฉพาะอย่างที่เหมาะสม (division of work)
- 2) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) อย่างชัดเจน และสอดคล้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงาน และเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชาลูกน้อง
- 3) มีกฎระเบียบวินัย (discipline) ต้องให้ผู้บริหารใช้โดยชอบธรรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและเชื่อฟัง
- 4) มีเอกภาพในการกำหนดทิศทาง (unity of direction) วัตถุประสงค์ของแต่ละเรื่องควรจะสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและสามารถตรวจสอบได้
- 5) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) คือ กลไกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ทราบว่ามีอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

- 6) กลุ่มคนในองค์การแต่ละคน ต้องไม่ถือประโยชน์ส่วนบุคคลมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest) โดยจะต้องประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- 7) มีระบบการตอบแทนให้รางวัลที่มีความยุติธรรม (remuneration) และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
- 8) มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralization) และในขณะเดียวกันก็ให้มีการกระจายอำนาจที่สามารถควบคุมได้ด้วย
- 9) มีสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสุดไปสู่ระดับต่ำสุด (scalar chain) ควรจะให้เกิดการปฏิบัติอย่างคล่องตัว
- 10) มีการกำหนดระเบียบบรรทัดฐานของสังคมโดยการออกคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับของบุคคลและที่เกี่ยวข้องกับวัสดุ (material and social order)
- 11) มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (equity)
- 12) มีความคิดริเริ่มนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงการบริหารงาน (initiative)
- 13) มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน (stability)
- 14) ทุกคนในองค์การมีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน (esprit de corps & harmony)

การจัดโครงสร้างขององค์การตามทฤษฎีและหลักการดังกล่าว ค่อนข้างจะเป็นโครงสร้างแบบแน่นอนไม่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะยึดหลักการของอำนาจหน้าที่การควบคุมบังคับบัญชาและการรวมอำนาจการบริหารเป็นประเด็นสำคัญ และในขณะเดียวกันควรมีประสิทธิภาพขององค์การที่ขึ้นอยู่กับการประสานงาน (Coordinating) เป็นประการสำคัญ เช่นเดียวกับการแบ่งแยกความแตกต่างโดยยึดหลักว่าในองค์การที่มีหน่วยงานย่อยมาก การประสานงานจะต้องมีมากขึ้น และความยุ่งยากในการบรรลุถึงการประสานงานขึ้นอยู่กับขนาดของความไม่แน่นอนและขนาดของงานที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ จึงจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานประสานขึ้นและในการจัดโครงสร้างขององค์การเพื่อการบริหารงานนั้น การกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน

1.3 อำนาจหน้าที่

การบริหารงานในองค์การ อำนาจหน้าที่ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารเพราะอำนาจหน้าที่เป็นแกนสำคัญของ องค์การซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ระบบคุณค่านิยมของสังคมที่องค์การตั้งอยู่(Hoy and Miskel,1987: 110

cited in Weber, 1947: 325) ซึ่งเห็นได้จากทฤษฎีการจัดโครงสร้างระบบราชการของแมกซ์ เวบเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) และการจัดโครงสร้างองค์การทางการศึกษาของ ฟาโยล (Fayol) นั้น (Sergiovanni and others, 1980: 45 cited in Fayol, 1949: 20-40) ถือว่าการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สะท้อนให้ทราบถึงลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) และการสั่งงานจากความสำคัญของอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของอำนาจหน้าที่และแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่เสียก่อน

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิของบุคคลที่เกิดขึ้นในกฎหมายในอันที่จะกระทำการใดๆ แก่บุคคลอื่นให้กระทำ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร (อรุณ รักธรรม, 2532: 49) สำหรับไซมอน (Simon) ถือว่าอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจและมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม (Simon, 1957:125 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521: 11) สำหรับฮอดเจตส์ (Hodgetts, 1990:150) นั้น ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่าเป็นสิทธิอำนาจที่จะสั่งหรือบังคับบัญชาตามกฎหมายและตามทฤษฎีของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการนั้น อำนาจหน้าที่ที่มุ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาจะต้องมาจากระดับสูง โดยสรุปอำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในอันที่จะปฏิบัติใดๆ ได้ภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ ดังนั้น อำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่

แหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) ได้กำหนดแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ว่ามีอยู่ 3 ประการ (Hoy and Miskel, 1987: 110 cited in Weber, 1947: 325) คือ ประการที่หนึ่ง อำนาจหน้าที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง (Charismatic authority) ประการที่สอง อำนาจหน้าที่เกิดจากประเพณีนิยม (traditional authority) ประการที่สาม อำนาจหน้าที่เกิดจากกฎหมาย (law authority)

จากความหมายของอำนาจหน้าที่ และแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่จึงทำให้เกิดแนวคิดสรุปอำนาจหน้าที่ว่ามี 2 ประการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521: 11) คือ ประการแรกเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (formal authority) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจเฉพาะของตำแหน่งตามบทบาท และประการที่สอง เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ครองตำแหน่ง (functional authority) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจของผู้ครองตำแหน่ง ซึ่งแนวความคิดนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1987: 108) ให้แยกอำนาจหน้าที่ (authority) ออกจากอำนาจบารมี (power) เพราะอำนาจบารมีเป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งสมารถที่จะให้บุคคลอื่นทำอะไร ได้ตามที่

ปรารถนาและอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายนั้น จะต้องมีกำหนดขึ้นมาในแต่ละตำแหน่งว่ามีขอบเขตของอำนาจมากน้อยเพียงใด

การกำหนดอำนาจหน้าที่ ด้วยอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎหมายและเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ฉะนั้นการกำหนดอำนาจหน้าที่จะต้องกำหนดให้สัมพันธ์กับตำแหน่งที่จัดไว้ในองค์การ ดังเช่น การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ Fayol ได้สรุปว่า ต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงานและเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา ลูกน้อง (Sergiovanni and others, 1980: 45 cited in Fayol, 1949: 20) การกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การนั้นจะกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปตามระดับชั้นของสายงานการบังคับบัญชาบุคคลและตำแหน่งในแนวตั้งขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การทำให้เกิดอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาอำนาจการและควบคุม (authority of command direction and control) ดังนั้นจึงสามารถแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ (Hodgetts, 1990: 151-158) ลักษณะที่หนึ่ง อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (line authority) อำนาจเช่นนี้เป็นอำนาจมูลฐานขององค์การในการบังคับให้ปฏิบัติให้ความเห็นชอบทั้งทางตรงและทางอ้อมสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ ลักษณะที่สอง อำนาจหน้าที่หน่วยงานที่ปรึกษา (staff authority) อำนาจเช่นนี้มีขอบเขตจำกัดไม่มีสิทธิ์สั่งการ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในด้านการวางแผน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำและการช่วยเหลือต่างๆ เท่านั้น ลักษณะที่สาม อำนาจหน้าที่ตามการงาน (functional authority) อำนาจนี้คล้ายกับอำนาจของหน่วยที่ปรึกษาเป็นอำนาจที่ขึ้นต่อหน่วยงานหลัก ผู้ครองอำนาจตามลักษณะหน้าที่มีสิทธิ์ที่จะสั่งการในลักษณะเฉพาะในหน้าที่ที่มอบหมายเท่านั้น ลักษณะที่สี่ อำนาจหน้าที่ในฐานะคณะกรรมการ (committee authority) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ รับมอบงานมาเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจสอบการวางแผนหรือการวิจัยค้นคว้าแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือตามหน่วยงานจะปรากฏว่า อำนาจการบริหารจะมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง (Knezevich, 1984: 30) หรือหน่วยงานหลักเท่านั้น (สมพงษ์เกษมสิน, 2517:133) ในขณะเดียวกันอำนาจหน้าที่นี้ก็สามารถที่จะให้มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Delegation of authority and responsibility) หรือให้มีการกระจายอำนาจที่สามารถควบคุมได้อีกด้วย (Morphet and others, 1974: 95) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารงาน

โดยสรุปอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาโดยกฎหมาย เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจบริหารงาน หรือปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่นี้ สามารถที่จะกระจายลงไปยังตำแหน่งต่างๆ ในองค์การตามสายงานการบังคับบัญชาได้

ด้วยเหตุที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ จึงต้องมีการจัดรูปแบบและบทบาทที่เหมาะสมกับภารกิจของงานที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์การจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมและถูกต้อง เพื่อให้การจัดระบบการควบคุมภายในส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ในส่วนนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

2.1 การควบคุม

2.2 การควบคุมภายใน

2.1 การควบคุม

การควบคุมมีความสำคัญต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผน เพื่อเตรียมการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การควบคุมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ใช้พิจารณาว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่จะปรับปรุงองค์การ ให้เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการควบคุมของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ Koontz และWehrich (1988) Dubrin และIreland (1993) Bartol & others (1994) Robbins และCoulter (1999a) Schermerhorn (1999) Bateman และSnell (1999) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

1) ความหมายของการควบคุม

การควบคุม คือ มาตรการวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ขององค์การรวมทั้งการแก้ไขการดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้นที่พบว่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ Koontz และ Wehrich (1988:490) ยังเสริมต่อไปอีกว่าการควบคุมยังเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมการประสบ

ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดในประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการควบคุมไว้ดังนี้

Schermerhorn (1999 : G-3) กล่าวถึงการควบคุมว่า เป็นกลไกต่างๆ ซึ่งใช้เพื่อการติดตามการปฏิบัติการและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้

Bateman และ Snell (1999 : G-1) ให้ความหมายของการควบคุมว่า การควบคุมเป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbins และ Coulter (1999a : 554) กล่าวว่า การควบคุม คือ กระบวนการในการเฝ้าติดตามกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินงานไปภายใต้แผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง ไม่ให้คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการตามที่ได้วางแผนไว้นั่นเอง

ดังนั้นโดยสรุป การควบคุม จึงหมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้องตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งแก้ไขการดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2) ระดับการควบคุม

การควบคุมจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในทุกระดับสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับต้นจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านปฏิบัติการผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านยุทธวิธีหรือด้านเทคนิค (Tactical control) และผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านกลยุทธ์ (Strategic control) การควบคุมในองค์การทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational control) จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้นในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพนักงานในองค์การ การควบคุมในระดับปฏิบัติการนี้จะสัมพันธ์กับการผลิตและการบริการอันเป็นระดับพื้นฐานที่เป็นสายงานหลักและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ

2. การควบคุมระดับยุทธวิธี (Tactical control) เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในผลิตภัณฑ์ขององค์การทางการตลาด ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบเฝ้าดูแลติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Competitor) ผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier), ปฏิกริยาตอบสนองของลูกค้า (Customer reactions) ต่อผลิตภัณฑ์ และรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้อื่น เป็นต้น

3. การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic control) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงที่จะสามารถจัดการปัญหาทางสภาวะแวดล้อม ที่เผชิญหน้ากับองค์การอยู่ โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ สภาวะเศรษฐกิจทั่วไป และพฤติกรรมขององค์การคู่แข่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพยายามพยากรณ์ในอนาคตเกี่ยวกับเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยนแผนหรือยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างทันท่วงที

การควบคุมทั้ง 3 ระดับนี้พนักงานระดับล่างมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ทั้ง 3 ระดับ คือ

1. การควบคุมทางการตลาด (Market control) คือวิธีการควบคุมที่เน้นในเรื่องการใช้เครื่องมือทางการตลาดภายนอก (The use of external market mechanisms) เช่น การแข่งขันกันในเรื่องราคา หรือส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ในการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ใน ระบบการควบคุมขององค์การประเภทอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ซึ่งต้องการความชัดเจนในการจำแนกคู่แข่งของตนในตลาดการแข่งขัน

2. การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control) เป็นวิธีการควบคุมที่ ออกแบบขึ้นมาเพื่อควบคุมระบบขององค์การซึ่งเน้นในเรื่อง อำนาจตามหน้าที่ (Authority) กฎระเบียบทางการบริหาร (Administrative rules) กฎเกณฑ์ (Regulations), ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures), นโยบาย (Policies), มาตรฐานของกิจกรรมต่าง ๆ (Standardization of activities) และกลไกทางการบริหารอื่นๆ (Other administrative mechanisms) เพื่อประกันว่า บุคลากรในองค์การจะมีพฤติกรรมที่เหมาะสม รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ระบบการควบคุมประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับมาตรฐานงานที่ถูกกำหนดไว้ในคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job description) และงบประมาณ (Budget)

3. การควบคุมกลุ่มบุคคล (Clan control) คือวิธีการที่ถูกออกแบบเพื่อควบคุมบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังและเหมาะสม รวมทั้งการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับการแบ่งปัน นิยมร่วมกัน (Shared values), ปทัสถาน (Norms), ประเพณี (Traditions), พิธีการ (Rituals), ความเชื่อ (Belief) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) เมื่อมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนในองค์การ ทำให้ระบบการควบคุมแบบนี้พบมากในองค์การที่มีการทำงานแบบเป็นทีม และองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่บ่อย ๆ ความแตกต่างของการควบคุมกลุ่มบุคคลกับการควบคุมตามระบบราชการ คือการควบคุมตามระบบราชการจะเน้นที่สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นต่างๆ จึงพยายามควบคุมให้บุคคลมีพฤติกรรมเข้ากับระเบียบราชการ

ในขณะที่การควบคุมกลุ่มบุคคลจะเน้นที่การควบคุมพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคล และกลุ่มให้มีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การคาดหวัง

3) ชนิดของการควบคุม

ชนิดของการควบคุมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท โดยพิจารณาจากกระบวนการของการบริหาร (Management process) เป็นหลักแล้วแบ่งออกเป็น การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Feed forward control), การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent control) และการควบคุมหลังปฏิบัติงาน (Feedback control) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Feed forward control) เป็นกระบวนการควบคุมที่คาดไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจต้องเผชิญในอนาคต และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา

ข. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent control) เป็นการควบคุมใน ขณะที่ องค์การปฏิบัติภารกิจตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมที่ได้ผลในขั้นตอนนี้มากที่สุดคือ การควบคุมโดยตรง (Direct supervision) โดยที่ผู้บริหารสามารถสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่

ค. การควบคุมหลังปฏิบัติงาน (Feedback control) เป็นกระบวนการควบคุมที่ ออกแบบไว้สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว มีผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งสร้างความเสียหายให้กับโครงการขององค์การ

4) กระบวนการควบคุม

การควบคุมมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผน คือขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ และแผนงานต่างๆ ตามกระบวนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นการดูภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์การเป็นหลัก ซึ่งการควบคุมจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการวางกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ขององค์การดังกล่าว ภายใต้สภาวะแรงกดดันทางยุทธศาสตร์ในการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Competitive advantage) กลยุทธ์ที่ใช้คือ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) ยิ่งทำให้การควบคุมให้การปฏิบัติงานในองค์การต้องมีการพัฒนาเทคนิควิธีการเพื่อเพิ่มสถานะภาพและความเข้มแข็งให้กับองค์การเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารทุกคน

ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติ "เป้าหมาย" จะถูกถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การอยู่แล้วส่วนเครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการแสวงหากำไร (Profitability) ส่วนแบ่งตลาด (Market share) ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ (Product leadership) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development) ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Attitudes) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ความสมดุลระหว่างเป้าหมายในระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว (Balance between short-term and long-term objectives) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standards) เป็นต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 มาตรฐานทางสถิติ (Statistical standards) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ซึ่งอาจได้มาจากการบันทึกข้อมูลภายในขององค์การธุรกิจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งค่าที่ใช้ในการตั้งเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่อิงข้อมูลทางสถิติคือค่าเฉลี่ย (Average) หรืออาจกำหนดเป็นจำนวนตัวเลขที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าตัวเลขตรงกลาง (Midpoint)

2.2 มาตรฐานจากดุลยพินิจของผู้บริหาร (Managerial judgment standards) อาศัยประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เป็นคนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมา โดยมีปรัชญาแนวคิดที่ว่า "ผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดคือผู้ที่อยู่กับปัญหา" หมายความว่าไม่มีใครรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ดีไปกว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานนั้น ๆ ดังนั้น จึงต้องให้เกียรติแก่ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ในการตั้งมาตรฐานบนพื้นฐานของความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 มาตรฐานทางวิศวกรรม (Engineered standards) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ (Objective) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analyses of specific work situations) ทำให้สามารถพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลผลิตจากเครื่องจักรหรือผลผลิตของบุคคลในองค์การได้ มาตรฐานการผลผลิตของเครื่องจักร (Machine output standards) เป็นเรื่องของความสามารถในการผลิตซึ่งให้กำลังการผลิตหรือประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด ในสภาวะที่เครื่องจักรทำงานปกติ ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐานผลผลิตของเครื่องจักรได้ดีคือ วิศวกรระบบ ส่วนมาตรฐานทางวิศวกรรมที่ใช้วัดผลผลิตของบุคคลในองค์การเรียกว่า "มาตรฐานเวลา" (Time standards) หรือ "มาตรฐานการศึกษาเวลา" (Time study standards) ซึ่งสามารถคำนวณหาได้จากการจับเวลาขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานแล้วกำหนดออกมาเป็นเวลามาตรฐานสำหรับงานชิ้นหนึ่งๆ ที่จะปฏิบัติได้สำเร็จในเวลาที่กำหนด

ในปัจจุบันเราสามารถนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณหาเวลาที่ต้องการในการปฏิบัติงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้

ขั้นที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงานจริง คือขั้นตอนที่เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดขึ้นมา สารสำคัญอยู่ตรงประเด็นที่ว่าทำอย่างไรจึงจะให้การวัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้วัดควรจะเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยง (Validity) ที่สามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่สามารถวัดได้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อทำการวัดซ้ำ

ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐาน โดยการนำมาตรฐานในขั้น 2 เป็นตัวตั้ง นำผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในขั้น 3 มาเปรียบเทียบกับว่าผลงานที่ได้มีความแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบจะออกมา 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ประการแรกผลงานที่ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ประการที่สองผลงานที่ได้เท่ากับมาตรฐานที่กำหนด และประการสุดท้ายผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ขั้นที่ 5 การประเมินการเบี่ยงเบน เมื่อได้ผลจากการเปรียบเทียบตามขั้น 4 หากผลงานที่ได้ออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด องค์กรจำเป็นต้องตรวจสอบการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุหรือความบกพร่องมาจากอะไร เพื่อหาทางแก้ไข อย่างไรก็ตามปัญหาบางอย่างเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง ปฏิกริยาของคู่แข่งทางธุรกิจ เป็นต้น หากเป็นเช่นนี้องค์กรจำเป็นต้องหาทางลดความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องปล่อยให้หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่ทำให้เบี่ยงเบนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ขั้นที่ 6 การดำเนินการแก้ไข เป็นการแก้ไขในจุดที่ก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลงานให้ได้อย่างน้อยที่สุดเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือเมื่อทราบสาเหตุของการเบี่ยงเบนแล้วลงมือทำการแก้ไขปรับปรุง

5) เทคนิคและวิธีการควบคุม

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงานมีหลายประเภท ที่นิยมใช้กันแพร่หลายในหน่วยงานของรัฐและธุรกิจเอกชนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ ซึ่งในองค์กรทุกองค์กรจะต้องใช้เทคนิคและวิธีการควบคุมดังกล่าว คือ การควบคุมงาน (Task controls) และการควบคุมพฤติกรรมบุคคล (Behavioral controls)

1. การควบคุมงาน (Task controls) คือเทคนิคและวิธีการ ที่องค์กรต่างๆ ใช้ในการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1 ประเภทที่ใช้งบประมาณเป็นเครื่องควบคุม (Budgetary control devices) ภารกิจหรือกิจกรรมทุกชนิดในองค์การจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน ดังนั้นองค์การสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมดังกล่าวให้ลุล่วงตามแผนงานที่วางไว้ได้ งบประมาณเป็นแผนแบบใช้ครั้งเดียว (Single-use plan) การจัดเตรียมงบประมาณนอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมองค์การอีกด้วย งบประมาณคือการวางแผนการใช้เงินทุนในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ โดยการจัดสรรอย่างเหมาะสม ดังนั้นเราจึงสามารถใช้การควบคุมผ่านทางงบประมาณที่กำหนดไว้ได้ กล่าวคือหากการดำเนินการตามภารกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในช่วงระยะเวลาหนึ่งเราก็จะจัดสรรงบประมาณให้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป เป็นเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนกระทั่งบรรลุตามแผนงานที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นชุดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) ที่ถูกกำหนดในรูปแบบตัวเลขเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) งบประมาณปฏิบัติการ (Operating budgets) 2) งบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุน (Capital expenditures budgets) 3) งบประมาณการเงิน (Financial budgets) 4) งบประมาณฐานศูนย์

1.2 ประเภทการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial ratio analysis) กลุ่มบุคคลผู้ใช้ประโยชน์จากงบการเงินมีความสนใจต่อกิจการในลักษณะแตกต่างกัน เช่น เจ้าหนี้ระยะสั้น (ธนาคารหรือสถาบันการเงิน) ย่อมสนใจต่อความสามารถในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดในปัจจุบันของกิจการ จึงเน้นรายการเฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียน ความสัมพันธ์ของรายการดังกล่าวกับหนี้ระยะสั้น ทั้งนี้เพื่อประเมินดูฐานะความมั่นคงระยะสั้นของกิจการ ส่วนผู้ถือหุ้นจะให้ความสนใจฐานะการเงินของกิจการในระยะยาว เช่น ลักษณะโครงสร้างทุนของกิจการ กำไรที่ทำมาหาได้ในอดีต และกำไรที่คาดว่าจะทำได้ในอนาคต ตลอดจนรายการเปลี่ยนแปลงในฐานะการเงินต่าง ๆ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่ผู้บริหารใช้

1.3 ประเภทการควบคุมการทำงานด้วยวิธีอื่นๆ (Other control devices) การใช้เทคนิคประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นเทคนิคหรือวิธีการควบคุมงานแบบดั้งเดิมที่นิยมปฏิบัติกันทั่วไปที่ใช้นอกเหนือจากเทคนิควิธีการควบคุมแบบงบประมาณและเทคนิควิธีการควบคุมแบบวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เทคนิควิธีการควบคุมประเภทนี้ได้แก่ 1) การใช้ข้อมูลทางสถิติ (Statistical data) 2) การใช้ผลการวิเคราะห์และรายงาน (Reports and analysis) 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Operational audit) 4) การสังเกตการณ์การทำงานของบุคคล (Personal observation) 5) การควบคุมการปฏิบัติการ (Operations controls) 6) การควบคุมโดยใช้เวลา (Time-event network analysis) นิยมใช้เทคนิค 2 ประเภทด้วยกันคือ แกนต์ ชาร์ต (Gantt chart) คือแผนภูมิ

การควบคุมการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และเพิร์ท (PERT-Program Evaluation Review Technique) PERT เป็นวิธีการควบคุมโครงการด้วยการกำหนดเวลาสำหรับโครงการเพื่อให้ทำเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

2. การควบคุมพฤติกรรมบุคคล (Behavioral controls) คือเทคนิคและวิธีการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาใช้ในการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่ต้องการไม่ขัดขวางการปฏิบัติงานอันเป็นเหตุให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ การควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงมีจุดประสงค์เพื่อควบคุมการทำงานโดยผ่านบุคคลในองค์กรนั่นเอง เทคนิคและวิธีการควบคุมคนแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การควบคุมโดยตรง (Direct supervision) โดยนัยของการควบคุมประเภทนี้คือ ผู้บริหารจะคอยเฝ้าดูการปฏิบัติงานของพนักงานและคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เทคนิควิธีการที่นิยมใช้คือการเดินตรวจตรารอบสถานประกอบการ (Management by walking around MBWA) โดยผู้บริหารทำหน้าที่เดินตรวจตราการปฏิบัติงาน สอนงาน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้ถึงรากฐานของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะความใกล้ชิดจากการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามการเดินตรวจตรารอบสถานประกอบการยังไม่อาจประกันความมั่นใจในการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สุด จำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการอื่นร่วมด้วยจึงจะทำให้การควบคุมพฤติกรรมบุคคลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ปัจจุบันนิยมเรียกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ทั้งนี้เพื่อต้องการขยายขอบข่ายให้กว้างขวางกว่าเดิม โดยแต่เดิมมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงการวัดและประเมินเพื่อนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นและเงินเดือนเท่านั้น แต่ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการนำผลลัพธ์ของการวัดและประเมินผลไปใช้ในกิจกรรมอื่นๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกมากมาย เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าจุดประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้วเป็นไปเพื่อควบคุมพฤติกรรมของพนักงานผ่านกระบวนการทำงานที่ให้ผลลัพธ์ออกมาเป็นตัวเลขสามารถวัดหรือประเมินค่าได้และผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นจะย้อนกลับไปใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นอีกครั้ง

2.3 ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นวิธีการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กรเชิงลบ ซึ่งอาจประสบปัญหาการต่อต้านจากบุคคลระดับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร หากเลือกใช้อย่างไม่เป็นธรรมหรือเลือกปฏิบัติกับบุคคลบางคนเท่านั้น

โดยสรุปแล้ว การควบคุมการดำเนินการทั้งในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้น การควบคุมระดับยุทธวิธี ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและการควบคุมระดับกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง มีกระบวนการควบคุมเป็นขั้นตอน รวมทั้งมีเทคนิควิธีการควบคุมต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจ ว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้ บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกรูปแบบในการดำเนินงานในองค์การต่าง ๆ ไปอย่างมาก อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ที่ทำให้องค์การต้องปรับปรุงการดำเนินงานทุกด้าน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้การเกิดการทุจริตและความรั่วไหลอันเนื่องมาจากผู้นำและผู้บริหารระดับสูงในทุกประเทศทั่วโลก ที่ก่อผลเสียหายต่อเศรษฐกิจของประเทศและผู้ลงทุน ทำให้เกิดกระแสความต้องการการบริหารงาน อย่างมีการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ที่ต้องการการทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการปฏิบัติตามจริยธรรมทางการดำเนินงานที่ไว้ใจได้ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เร่งให้ทุกประเทศต้องปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน การปรับปรุงมาตรฐานการตรวจสอบทั้งในระดับประเทศและระดับองค์การที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อป้องกันความเสียหายและลดการสูญเสีย ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในองค์การเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การควบคุมภายใน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการควบคุมภายในจากนักวิชาการและองค์การต่างๆ ได้แก่ AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) 1988, COSO (1994), คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) เจริญ เจษฎาวัลย์ (2545, 2546 และ 2548), อุษณา ภัทรมนตรี (2544), แล้วนำมาสังเคราะห์ได้ประเด็นสำคัญและนำเสนอ ดังต่อไปนี้ 1) ความหมายของการควบคุมภายใน 2) วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 3) ประโยชน์ของการควบคุมภายใน 4) ข้อคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน 5) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 6) ความรับผิดชอบของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเดิม มักจะหมายถึงแผนการหรือมาตรการที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้พนักงานปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ความหมายนี้ได้เปลี่ยนแปลง

โดย COSO (1994) กำหนดว่า การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงินการบัญชี และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการของสมาคม AICPA (1963) ได้ให้ความหมายว่า การควบคุมภายใน ประกอบด้วยแผนการจัดโครงสร้างภายในองค์กร วิธีการประสานงาน และการประเมินผลภายในกิจการเพื่อป้องกันสินทรัพย์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินการบัญชี เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ให้ความหมายของการควบคุมภายใน ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกัน กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและมีการรายงานที่เชื่อถือได้ตรงตามกำหนดเวลา

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และแทรกหรือแฝงอยู่ ในการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้ โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล

(2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นโดยบุคลากรขององค์กร บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในองค์กร ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรมต่างๆรวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นขององค์กรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

(3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่สมบูรณ์ เพราะยังมีปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิด การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ นอกจากนี้การวางระบบควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน ว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

2) หลักการของการควบคุมภายใน

จากการพิจารณาตามนัยของความหมายของการควบคุมภายใน ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การควบคุมภายในเป็นการดำเนินกิจกรรม ที่อาศัยหลักการสำคัญ 4 ประการดังนี้

(1) หลักของการมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าในทุกความหมายมีการระบุว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จากความหมายของการควบคุมภายในดังกล่าว เน้นให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรมุ่งเน้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ้มค่า และตรงตามกำหนดเวลา

(3) หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จากความหมายของการควบคุมภายใน เน้นว่า การดำเนินงานขององค์กรในทุกขั้นตอน ดำเนินการโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติ

(4) หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ จากนัยที่ปรากฏในความหมายของการควบคุมภายในแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานในองค์กรที่ทุกฝ่ายร่วมมือกัน ดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

3) วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) หรือประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร

(2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial) รายงานทางการเงิน หมายถึง รายงาน งบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนทั้งที่เป็นรายงานประจำปีและรายไตรมาส ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำให้เชื่อถือได้ (reliability) การจัดทำงบการเงินและการเปิดเผยข้อมูลต้องเหมาะสม (fair presentation) เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีและงบการเงินแสดงข้อมูลไม่ขัดต่อข้อเท็จจริง (financial statement assertion) ในเรื่องต่างๆ เช่น ความเกิดจริง ความครบถ้วน ความถูกต้อง การวัดมูลค่า ภาวะผูกพัน การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น ซึ่งการจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานให้ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

(3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การ กำหนดขึ้น

4) ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุมภายใน แม้จะอยู่ในวัตถุประสงค์หลักของการควบคุมภายในดังกล่าวข้างต้น แต่จะแตกต่างกันไป ขึ้นกับฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับ วัตถุประสงค์มากกว่ากัน กล่าวคือ บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการรักษาความถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทักษะคน ลักษณะ หน่วยงาน หรือทุกเรื่องผสมผสานกัน ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน จึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด และปรับปรุงการควบคุมภายในให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอยู่เสมอ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุมภายในนอกจากจะลด ความผิดพลาด ความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว ยังทำให้การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

5) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ COSO(1994) และ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ได้องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) การควบคุมความเสี่ยง (4) การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและการประเมินผล

องค์ประกอบดังกล่าว แสดงให้เห็นดังตารางการวิเคราะห์ ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สังกะระห้องค์ประกอบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบ	ทฤษฎี COSO 1994	คตง. 2544
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Environment control)		
1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (Top Management)		
1.2 การจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)	✓	✓
1.3 บุคลากร (Personel) / นโยบายด้านบุคลากรและการปฏิบัติงาน (Personel Policies and Procedure)	✓	✓
1.4 อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (External Influence)		✓
1.5 นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Policies and Procedure to ensure objective)	✓	✓
1.6 วิธีมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Method of assigning authority and responsibility)	✓	
1.7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)		
1.8 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงาน (Management's Phylosophy & Operating style)	✓	✓
1.9 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethcal Values)	✓	✓
1.10 ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Commit to competence)		✓
1.11 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors and Audit Committee)	✓	
1.12 การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินและการเข้าถึงเอกสารสำคัญและแบบฟอร์มเปล่าต่างๆ (Control over access to assets and over access to important documents and blank Form)	✓	

ตารางที่ 1 สังกะระห้องค์ประกอบการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทฤษฎี COSO 1994	คตง. 2544
1.13 การใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (The use of information technology)	✓	✓
2. ขั้นตอนการควบคุม/วิธีการควบคุม (Control Proceure) / กิจกรรมควบคุม (Control Activities)		
2.1 การอนุมัติ (Authorization)	✓	✓
2.2 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)	✓	✓
2.3 การออกแบบและการใช้เอกสาร (Documents Design)	✓	✓
2.4 การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)		
2.5 การสอบทาน การสอบยันงานภายในอย่างอิสระ (Independence Checking & Internal Review)	✓	✓
2.6 การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน (Policies and Procedure)	✓	✓
2.7 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Level Review)	✓	✓
2.8 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง (Functional Management Review)	✓	✓
2.9 การควบคุมการประมวลผลข้อมูล (Control over Information Processing)	✓	
2.10 การควบคุมทางกายภาพ (Physical Control)	✓	
2.11 ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators)	✓	✓
2.12 การควบคุมด้านหลักฐานเอกสาร	✓	✓
2.13 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน	✓	✓

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมภายใน (ต่อ)

ทฤษฎี	COSO	คตง.
องค์ประกอบ	1994	2544
2.14 การบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓
2.15 การบันทึกรายการและเหตุการณ์ที่ถูกต้อง ทันเวลา	✓	
2.16 การกระทบยอด	✓	✓
2.17 การควบคุมระบบสารสนเทศ	✓	✓
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Management)		
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	✓	✓
3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	✓	✓
3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	✓	✓
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communications)		
4.1 การสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ	✓	✓
4.2 การสื่อสารข้อมูลทั้งระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร	✓	✓
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)		
5.1 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (On going Monitoring)	✓	✓
5.2 การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluation)	✓	✓

จากการสังเคราะห์แนวคิดระบบการควบคุมภายในของนักวิชาการดังกล่าว ได้
องค์ประกอบ 5 ด้านคือ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม
สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและการประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นภายในองค์การ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้ ประกอบด้วย นโยบายและปรัชญา โครงสร้าง องค์การ บุคลากร และระบบสารสนเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก. นโยบายและปรัชญา

นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Policy and Practices) เนื่องจาก คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ซึ่งกระทบอย่างมากด้วยพฤติกรรม และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน เพื่อลดความเสียหายที่กิจการจะได้รับเนื่องมาจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริตของพนักงาน การกำหนดแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับกรณีการขัดแย้งของผลประโยชน์

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operating Styles) ความแตกต่างในแนวความคิดและวิธีการทำงานของนักบริหารย่อมมีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในขององค์การ เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารอาจขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างขององค์การ เช่น เป็นเครือข่ายต่างประเทศหรือเป็นกิจการภายในประเทศ เป็นกิจการที่มีสาขา หรือไม่มีสาขา รวมถึงเป็นกิจการขนาดเล็กหรือใหญ่ เป็นต้น

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเป็นตัวกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานและกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ กำกับดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการระบุ วิเคราะห์ ติดตามและควบคุมความเสี่ยงและกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารติดตามประเมินผลการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี ผู้กำกับดูแล และหรือฝ่ายบริหารควรมีบทบาทดังนี้

1. จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นแบบอย่างทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างสม่ำเสมอ
2. กำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน แล้วแจ้งให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ
3. กำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจนและสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร
4. กำหนดให้มีเอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งระบุลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
5. กำหนดให้มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม
6. กำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจนและเหมาะสม ในกรณีที่บุคลากรในองค์กรได้กระทำการที่เป็นการฝ่าฝืนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้
7. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ผู้บริหารควรแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่ง และไม่ยินยอมให้มีการต่อรอง หรือฟ้องปรนในเรื่องนี้ โดยผู้บริหารควรจะทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ สื่อสารและแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบและเข้าใจดีในหลักการ เช่น จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติต่อองค์กร ลูกค้าผู้ติดต่อฯ ไว้ให้ชัดเจน โดยเฉพาะกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่เปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้เกิดการกระทำผิด

ข. โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพโดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ

เช่น การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ ในขณะที่หากเลือกวิธีการกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงานรวมถึงกระบวนการในการติดตามผลย่อมมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

การจัดโครงสร้างของธุรกิจการผลิตที่ผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอนอาจไม่เหมาะกับธุรกิจการบริการหรือหน่วยงานวิจัยค้นคว้าและวิชาการซึ่งต้องใช้โครงสร้างที่องค์การความยืดหยุ่น และอาจไม่มีแบบแผนตายตัว เป็นต้น

ส่วนวิธียมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) ควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน บุคลากรทุกคนผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องเข้าใจชัดเจนถึงกรอบขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ทั้งยังควรทราบว่าจะงานของตนสัมพันธ์กับงานของผู้อื่นอย่างไร โดยอาจใช้วิธีการดังนี้ การจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของพนักงานทุกระดับไว้อย่างชัดเจน เป็นแนวทางสำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงาน ป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อน หรือการละเว้นการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง การจัดทำเอกสารคู่มือระบบงาน (System documentation) สำหรับงานที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก เช่น ระบบงานคอมพิวเตอร์ เพราะหากไม่มีเอกสารคู่มือระบบงานแล้วจะทำให้กิจการมีความเสี่ยงสูง หากผู้รู้ลาออก หรือถูกประมุขซื้อตัวไปทำงานที่อื่นและการกำหนดแนวการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งการกำหนดความรู้ และความชำนาญพิเศษที่พนักงานในระดับสำคัญควรมีตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งด้วย

ค. บุคลากร

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ได้แก่ ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร (Commitment to competence) คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors or Audit Committee) สรุปได้ดังนี้

ในด้านความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร (Commitment to competence) ผู้บริหารควรกำหนดระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน ระดับความรู้ความสามารถที่กำหนดขึ้นนั้น ควรแบ่งเป็นข้อกำหนดด้านพินความรู้ทางการศึกษา และหรือประสบการณ์ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เครื่องมือสำคัญในการนี้ อย่างหนึ่ง

คือ การจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน

ส่วนคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors or Audit Committee) COSO (1994) เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูง มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ (Tone at the top) ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นบุคคลสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม โดยเฉพาะการส่งเสริมให้การตรวจสอบทั้งการตรวจสอบภายในและการสอบบัญชีเป็นไปโดยอิสระและได้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบจะมีประสิทธิผลสูงสุดได้ต้องพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับจากฝ่ายบริหาร ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ฝ่ายบริหารปฏิบัติ การปฏิบัติหน้าที่และความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี รวมทั้งความสามารถและทักษะอื่นที่จำเป็น

ง. ระบบสารสนเทศ

เป็นที่ยอมรับกันว่า ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ เข้ามาเป็นทรัพยากรในการบริหารด้วย จึงจะสามารถพัฒนาระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพได้

ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) มักมีการใช้ควบคู่กันมีความเกี่ยวข้องกันมาก แต่มีความหมายแตกต่างกัน ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายเฉพาะที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์หรือประมวลผล ไม่สามารถนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้โดยตรง (นิพนธ์ เทศวงศ์, 2545)

ไพโรจน์ คชชา (2538) กล่าวว่า ข้อมูล หมายถึง เอกสาร ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่อยู่ในรูปของตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่างๆที่มีความหมายเฉพาะตัว ยังไม่มีการประมวลผล หรือวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กัน มีความหมายหรือคุณค่าเพิ่มขึ้นหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งทันที

สารสนเทศ (Information) อารุง จันทวานิช และ เฉษฐ อนรรฆมงคล (อ้างถึงใน นิพนธ์ เทศวงศ์, 2545) ให้ความหมายว่า หมายถึง ข้อมูลที่มีความหมาย ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หรือจัดกระทำมาแล้ว เพื่อตอบคำถามหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และกล่าวถึง

ระบบสารสนเทศว่า หมายถึง

1. รวบรวมข้อมูลที่หน่วยงานนั้นผลิตขึ้นและจากแหล่งภายนอก ซึ่งจำเป็นต่อหน่วยงานนั้น ๆ
2. จัดกระทำข้อมูลนั้น ๆ โดยแปลให้เป็นสารสนเทศ ที่พร้อมจะใช้ประโยชน์ได้
3. จัดให้มีระบบเก็บข้อมูลอยู่เสมอ เพื่อให้อยู่ในสภาพที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

ไพโรจน์ คชชา (2538) กล่าวว่าระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำให้เป็นสารสนเทศ การจัดเก็บและการนำเสนอข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์

นิพนธ์ เทศวงศ์ (2545) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่สามารถผลิตหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศที่ใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร

ระบบสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญในการบริหารองค์กร ในการตัดสินใจโดยมีหลักการและเหตุผล ซึ่งได้อาศัยข้อมูลและสารสนเทศเป็นพื้นฐาน ดังนั้นในหน่วยงานองค์กรต่างๆ จึงต้องมีการจัดตั้งฝ่ายหรืองานขึ้นสำหรับรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศวิเคราะห์ประมวลข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวินิจฉัย สั่งการ วางแผน การติดตามควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารองค์กรให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่อื่นๆ เข้ามาช่วยดำเนินงานระบบสารสนเทศให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(2) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นยุคแห่งการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูง และต้องการการเตรียมพร้อมในทุกสถานการณ์ เพื่อประเมินความเสี่ยงล่วงหน้าและการจัดการบริหารความเสี่ยงให้มีผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยที่รับผิดชอบในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุปัจจัยความเสี่ยง (3) การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง (4) การบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงให้มีผลกระทบในระดับที่ยอมรับได้

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ผู้บริหารในยุคใหม่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่ต้องการไว้ล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ปฏิบัติงานไปแล้วจึงมากำหนดตามผลงานที่เกิด ส่วนความเสี่ยงคือโอกาสที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่มีผลให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การตัดสินใจผิด การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การขาดประสิทธิภาพ ทรัพยากรสูญหายเสื่อมค่า การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สำคัญ เป็นต้น

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกิจการแบ่งเป็นระดับใหญ่ๆ ได้ 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Entity Level) ซึ่งกำหนดโดยฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง และ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity Level) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ วัตถุประสงค์ระดับกิจการย่อมเป็นเป้าหมายหลักของวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในระดับรองๆ ลงมาและต้องกำหนดให้สอดคล้องกันเพื่อป้องกันการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ขัดแย้งกันการกำหนดวัตถุประสงค์จึงควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนวัดผลได้ เพื่อใช้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

ข. การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงขององค์การมีสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในการระบุปัจจัยเสี่ยง ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น ดังตัวอย่างการระบุความเสี่ยง ต่อไปนี้

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลูกค้าย้ายถิ่นหรือความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ การแข่งขันทางการตลาดทั้งสินค้าและบริการ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับใหม่ สภาวะทางเศรษฐกิจศาสตร์

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน เช่น ข้อขัดแย้งทางกิจกรรมประมวลผลที่มีผลเสียร้ายแรงต่อการปฏิบัติงาน คุณภาพและความสามารถของพนักงานรวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรขององค์การ การเปลี่ยนฝ่ายบริหาร การคัดเลือกคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบที่ไม่เหมาะสม ทำให้ได้ผู้ที่ไม่มีความสามารถมาทำกับดูแลงาน

นอกจากนี้ปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบระดับความสำเร็จและระยะเวลาที่ไม่เท่าเทียมกัน ปัจจัยความเสี่ยงบางชนิดมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับกิจการ (Entity Level) ในระยะยาว บางชนิดมีผลกระทบในระดับกิจกรรมในระยะสั้น ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาความเสี่ยงและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะเกิดขึ้น แต่ปัจจัยความเสี่ยงภายในผู้บริหารควบคุมได้โดยการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงในระดับกิจกรรม หมายถึง ความเสี่ยงในระดับรอง เช่น เป็นความเสี่ยงในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน หรือในระดับสาขาและหน่วยงานต่างๆ ที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในระดับนั้นๆ เช่น ผู้บริหารกระบวนการจัดหาอาจมีวัตถุประสงค์ให้มีจำนวนสินค้าคงเหลือที่น้อยที่สุด แต่กลับพบว่าสินค้าคงเหลือจำนวนมาก ซึ่งสาเหตุอาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้านำเปลี่ยนรสนิยม ภาวะเศรษฐกิจไม่ดี หรือเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ไม่มีการวางแผนการจัดหาที่ดี หรือขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายจัดหา ทำให้เกิดการสั่งซื้อที่ไม่ตรงความต้องการใช้งานหรือไม่ตรงเวลาที่ต้องการใช้ เป็นต้น

ความเสี่ยงในระดับกิจกรรมจึงมีหลายประการ บางประการอาจเห็นเด่นชัดหรือเกิดขึ้นบ่อยแต่บางประการอาจซ่อนเร้นอยู่ในกิจกรรมอื่น ผู้ประเมินความเสี่ยงจึงต้องใช้ดุลยพินิจที่ระบุปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญในระดับกิจกรรมอย่างรอบคอบ

ค. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง (Significant of Risk) การกำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หรือความถี่ (Frequency) ที่จะเกิดการพิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญหรือ มีโอกาสจะเกิดสูง

เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งผู้บริหารอาจต้องเลือกใช้อย่างมีดุลยพินิจและรอบคอบ เช่น การวิเคราะห์อย่างง่าย การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด เป็นต้น

ง. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องให้ความสนใจ เพราะอาจมีผลกระทบต่อองค์การอย่างรุนแรง เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเกิดจากสภาวะความกดดันทางเศรษฐกิจ กฎหมาย ผู้บริหารใหม่ พนักงานใหม่

ความไม่คุ้นเคยและไม่เข้าใจกันอาจมีผลกระทบ ต่อผลงานและการควบคุม ระบบงานใหม่ เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น การปรับโครงสร้างองค์กร การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

หากประเมินพบว่าจุดใดมีความเสี่ยงสูง ผู้บริหารต้องหาวิธีบริหารเพื่อว่าหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง จะมีผลเสียหายหรือเกิดกระทบในระดับที่ยอมรับได้ วิธีบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน อาจสรุปได้ดังนี้

(1) การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันกาล

(2) การกระจายความเสี่ยง (Diversify the risk) ได้แก่ การกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม

(3) การแบ่งความเสี่ยง (Share the risk) ได้แก่ การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย และ

(4) การกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) ได้แก่ การกำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้ายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว (known risk)

การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากอย่างยิ่ง หรือเป็นไปได้ น้อยมาก ดังนั้นที่ดีที่สุดก็คือพยายามลดความเสี่ยงให้น้อยลงจนอยู่ในระดับที่ผู้บริหารกำหนดว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนมาตรการควบคุมภายในให้มีความสัมพันธ์เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ย่อมถือได้ว่าปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารอย่างเหมาะสม และถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการควบคุมภายใน

(3) การควบคุมความเสี่ยง

การควบคุมความเสี่ยงหมายถึง การกระทำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งเมื่อกระทำอย่างถูกต้องภายในเวลาที่เหมาะสมแล้ว ควรเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือคือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตามผลการประเมินความเสี่ยงที่กล่าวไปแล้ว

การควบคุมความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร

การใช้พนักงานที่มีความรู้และจริยธรรม การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้และการควบคุมเอกสารที่ดี การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร เป็นต้น

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ เป็นต้น

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

การควบคุมทุกประเภทมีผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การควบคุมแบบส่งเสริมนิยมว่าเป็นวิธีการควบคุมที่ดีและทันสมัย เพราะมีผลกระทบทางด้านบวกต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี หรือการฝึกอบรมการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจ ลดความผิดพลาดในการทำงานซึ่งต่างจากการลงโทษผู้ที่ไม่ดีผลงาน ส่วนการควบคุมแบบป้องกัน นิยมว่าเป็นการควบคุมด้านคุณภาพและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการควบคุมแบบสืบพบหรือแบบแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่การควบคุมแบบสืบพบหรือแบบแก้ไขยังคงมีความสำคัญในการเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิผลของการควบคุมแบบอื่นๆ ว่าทำงานได้ผล (Functioning) และป้องกันความสูญหายของทรัพย์สิน (Loss prevention) จริงหรือไม่

ผู้บริหารควรกำหนดและออกแบบการควบคุมที่ดี โดยการแบ่งแทรกลงเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกิจกรรมปฏิบัติงานจริง และจะมีการควบคุมมากหรือน้อยเพียงไร การขึ้นอยู่กับความสำคัญและระดับความเสี่ยง เพราะการควบคุมมากเกินไป (Over Control) ย่อมเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่การควบคุมน้อยไป (Under Control) ทำให้เกิดความเสี่ยงและเปิดโอกาสการทุจริต ดังนั้น

กิจกรรมการควบคุมมีตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Policies and Procedures) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำในการจัดทำนโยบายและแผนงานรวม ซึ่งรวมถึงงบประมาณ และประมาณการในระดับองค์กร ส่วนวิธีปฏิบัติงานหมายถึง การกำหนดวิธีปฏิบัติงานในรายละเอียดโดยผู้บริหารระดับรองลงมาในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้รองรับหรือเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานระดับองค์กร ดังนั้น นโยบาย แผนงาน งบประมาณ และประมาณการต่างๆ ที่ดีในทุกๆระดับจึงควรระบุผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลา เพื่อให้ใช้

ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลในขั้นตอนต่อไป และได้ผลสรุปการประเมินที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ

2. การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด (Top Management Review) หมายถึงกิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ใช้ เช่นการใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน งบประมาณ หรือประมาณการ ซึ่งได้จัดทำหรือกำหนดขึ้นไว้เป็นการล่วงหน้า การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุดเป็นการสอบทานในภาพรวมรวมทั้งการสอบทานโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลของคู่แข่ง ว่าการดำเนินงานนั้นมีปัญหาใหญ่ๆ ด้านใดบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดได้ทราบระดับปัญหาและทิศทางของการแข่งขัน และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องมากขึ้น

3. การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง (Functional Management Review) ผู้บริหารระดับกลางในที่นี้หมายถึงผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กร เช่น การจัดหา การผลิต การขาย การเงิน การบัญชี เป็นต้น ซึ่งเป็นการสอบทานตามสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสอบทานผลงานจริงกับแผนงานหรือเป้าหมายในด้านที่ตนรับผิดชอบ การสอบทานวิธีการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบที่กำหนด การสอบทานกับสถิติผลงานปฏิบัติงานในอดีต การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลางควรกระทำบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงของงาน เช่น กรณีของธนาคาร หรือสถาบันการเงิน ซึ่งระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง บางเรื่องอาจต้องมีการสอบทานเป็นประจำทุกวัน หรือทุกสัปดาห์

4. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล (Controls over Information Processing) ข้อมูลมีความหมายรวมถึงทั้งข้อมูลทางการบัญชี และข้อมูลสำคัญอื่น กิจกรรมควบคุมการประมวลผลข้อมูลที่ดี ทำให้ได้สารสนเทศสำหรับการบริหาร ที่มีความถูกต้อง กะทัดรัด สมบูรณ์ ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นในกระบวนการนี้ ได้แก่ การอนุมัติรายการ (Authorization) ก่อนที่จะบันทึกรายการนั้นลงในบัญชี ทะเบียนหรือเพิ่มหลักฐานอื่นใดของกิจการ เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการบันทึกเฉพาะรายการที่ถูกต้องและบันทึกโดยครบถ้วน การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้อนุมัติ ผู้บันทึกบัญชี และผู้เก็บรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ (Segregation of Duties) การเก็บรักษา รวมทั้งการควบคุมทรัพย์สินและข้อมูลที่สำคัญ (Access Control) เช่น การเก็บรักษาในสถานที่ที่ปลอดภัย การบันทึกทะเบียน การแสดงรายการอย่างเป็นปัจจุบัน การสอบทานหรือสอบย้อนงานระหว่างกัน (Internal Review and Internal Check) เช่น การสอบทานยอดคงเหลือระหว่างแผนก การสอบทานยอดบัญชีคุมกับรายละเอียด การทำงานพิสูจน์ยอด เป็นต้น ส่วนการออกแบบและการใช้เอกสารที่เหมาะสม (Document Design and Use) เช่น การกำหนดเลขที่เอกสารเรียงตามลำดับ การใช้สำเนาเอกสาร การกำหนดข้อความสำคัญในเอกสารให้สะดวกในการใช้ เป็นต้น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล (Information Technology) ซึ่ง

รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ ระบบงาน ระบบควบคุม และบุคลากรที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีนั้น ในกรณีที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ต้องคำนึงถึงการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะระบบงาน (Application Controls) ในระบบคอมพิวเตอร์ที่กิจการใช้

5. การควบคุมทางกายภาพ (Physical Controls) หมายถึง การดูแลป้องกันทรัพย์สินที่เป็นรูปร่างมีตัวตน ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ สินค้าคงเหลือ เงินสด หลักทรัพย์ เอกสารสิทธิ์ และเอกสารสำคัญอื่น รวมถึงการตรวจนับการจัดเวรยามรักษาการณ์ การประกันภัย การเปรียบเทียบจำนวนที่มีจริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี

6. การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) โดยหลักการคือจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน เพื่อให้มีการสอบยัน ความถูกต้อง สมบูรณ์ระหว่างกัน การแบ่งแยกหน้าที่ควรใช้ในงานที่มีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหาย เนื่องจากหากขาดการแบ่งแยกหน้าที่โดยมอบให้บุคคลคนเดียวหรือหน่วยงานเดียวเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นตามลำพังตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดจะเปิดโอกาสให้เกิดการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุจริตได้โดยง่าย และกว่าจะทราบก็อาจสายเกินแก้

ตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่ หมายความว่า งานใดที่มีความสำคัญควรจัดแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 หน้าที่ออกจากกัน คือ (1) การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ (2) การจดบันทึกข้อมูล และ (3) การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร โดยจะต้องไม่ให้หน่วยงานเดียวหรือคนเพียงคนเดียวทำหน้าที่ทั้ง 3 ตั้งแต่ต้นจนจบ เพราะจะทำให้ขาดระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน และถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน

ลักษณะงานที่จำเป็นต้องจัดแบ่งแยกกันทำได้แก่ หน้าที่การอนุมัติรายการ การจดบันทึกรายการ และการรับ จ่าย เก็บรักษาทรัพย์สินที่อนุมัติและจดบันทึกนั้น หน้าที่ระหว่างการรับจ่าย เก็บรักษาเงินกับการลงบัญชีเงินสด การติดต่อธนาคารที่มีความจำเป็นต้องได้รับ การพิจารณาจัดแบ่งหน้าที่กันมิให้บุคลากรคนเดียวกันเป็นผู้ปฏิบัติ พนักงานขายต้องไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการคำนวณค่านายหน้าจากการกระจายและควรหลีกเลี่ยง มิให้พนักงานขายทำหน้าที่เกี่ยวกับการเก็บเงินจากลูกค้าด้วย

7. การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้มักอยู่ในรูปอัตราส่วนต่างๆ ที่จะช่วยบอกให้นักวิเคราะห์ทราบ อาการผิดปกติบางอย่างรวดเร็วของธุรกิจว่าอยู่ในสภาวะอย่างไรน่าพึงพอใจหรือไม่ หรือบางครั้งใช้อัตราส่วนหรือแนวโน้มที่ผิดปกติ เป็นดัชนีบ่งชี้ให้ต้องติดตามหรือให้ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อตัดสินใจสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล ตัวอย่างดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เช่น อัตราส่วนทาง

การเงินแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงิน หรือความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานอย่างหนึ่งกับข้อมูลอีกอย่างหนึ่งและการวิเคราะห์แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วน

8. การจัดทำหลักฐานเอกสาร (Documentation) การดำเนินงานหรือระบบงานใดที่มีความสำคัญ ควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือเป็นหนังสือไว้ เช่น การจัดหาทรัพย์สิน ที่มีมูลค่าสูงควรทำสัญญากับผู้ขาย การจัดทำเอกสารระบบงานไว้ให้มีความสมบูรณ์เพียงพอสำหรับระบบงาน คอมพิวเตอร์ เช่น ควรจัดให้มีแผนภาพ (Flowchart) สำหรับระบบงานและสำหรับโปรแกรมสั่งงานที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้เมื่อมีความจำเป็น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอ และต้องจัดระบบการดูแล ให้คู่มือนั้นให้เป็นปัจจุบันเสมอ สำหรับการปฏิบัติงานหลัก ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ด้านการผลิต การให้สินเชื่อ การขาย การบัญชี การเงิน การพัสดุ และระบบงานคอมพิวเตอร์ คู่มือการปฏิบัติงานที่ตีรวมถึงคู่มือการอนุมัติรายการ แนววิธีปฏิบัติงานที่ดี เอกสารแบบฟอร์มที่มีใช้ เพื่อสามารถใช้สอบทานความถูกต้อง และควบคุม มิให้เกิดความเสียหายได้ขึ้นได้ และการกำหนดให้ใช้เลขที่เอกสารเรียงลำดับการพิมพ์เลขที่เอกสารล่วงหน้า

(4) การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศทั้งที่เป็นสารสนเทศจากแหล่งภายใน และแหล่งภายนอก ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องตื่นตัวและใช้สารสนเทศโดยเฉพาะที่มีลักษณะเป็นสัญญาณเตือน (Warning signals) ประกอบการพิจารณาสั่งการแก้ไขเพราะอาจสายเกินแก้หากรอให้เกิดจริง ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้สารสนเทศที่ออกมาจากฝ่ายบริหารเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่

ลักษณะสารสนเทศที่ดี ซึ่งทุกองค์การพยายามจัดให้มีและใช้ประกอบการตัดสินใจ สรุปได้ดังนี้

ก. ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ

ข. ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สะท้อนผลตามความเป็นจริง และมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

ค. ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง สารสนเทศที่ให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดหรือใกล้เคียง วันที่ใช้ตัดสินใจมากที่สุด

ง. ความทันเวลา หมายถึง จัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับทันเวลาที่ต้องการใช้สารสนเทศนั้น

จ. ความสะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายในการเข้าถึง ซึ่งควรง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงสารสนเทศได้

4.2 การสื่อสาร หมายถึง การจัดให้มีการมีความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การจัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือมีใช้พร้อมอย่างทันกาล และการสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารสองทาง คือมีการรับและส่งข้อมูลแบบโต้ตอบกันได้

สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน ได้แก่

ก. มาตรการควบคุมภายในต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์การ เช่น นโยบาย แผนงาน งบประมาณ หรือประมาณการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

ข. บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง หน้าที่

ค. มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน

ง. รายงานผลการดำเนินงานตาม นโยบาย แผนงาน และโครงการ ที่กำหนดขึ้นความสัมพันธ์ของงานในหน้าที่ของบุคคลหรือหน่วยงานหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น

จ. สารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัย (Warning signals) ที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น หรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคตอันใกล้

ฉ. สิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

(5) การติดตามและประเมินผล

การควบคุมภายในขององค์การใดองค์การหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผลเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์ประกอบย่อยในการติดตามประเมินผลได้แก่ การติดตามผลระหว่างการดำเนินการ การประเมินผลอิสระ

การติดตามประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมีในโครงสร้างการควบคุมภายใน กิจกรรมใดที่ไม่มีติดตามประเมินผลและการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ไม่ถือว่ามี การควบคุมภายในที่สมบูรณ์ การติดตามประเมินผลเป็นหน้าที่ทั้งของผู้บริหารที่รับผิดชอบและผู้ตรวจ

สอบภายในและมีระบบรายงานและการติดตามผลที่กำหนด องค์ประกอบย่อยในการติดตามและประเมินผล ได้แก่

ก. การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การติดตามความคืบหน้าของงานรวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันยอดระหว่างการปฏิบัติงาน

ข. การประเมินอิสระ (Separate Evaluation) หมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการควบคุมภายในนั้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบทุกด้าน ล้วนมีความสำคัญและเชื่อมโยงกัน สถานศึกษาชั้นพื้นฐานหรือองค์การอื่นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อดำเนินการให้ องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ในส่วนนี้ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอเสนอตามลำดับ 4 ส่วนคือ

- 3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
- 3.2 หน้าที่ของการบริหารจัดการ
- 3.3 ภารกิจของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
- 3.4 การดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

“การบริหารจัดการ” ถือว่าเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากกับการแข่งขันในยุคไร้พรมแดนหรือยุคโลกาภิวัตน์(globalization)ที่จะต้องจัดระบบการบริหารจัดการให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นมีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารจัดการพอสรุปได้ ดังนี้

Griffin (1997) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การตัดสินใจได้

อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Certo (2000) กล่าวถึงการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการ ออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารขององค์การทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงที่อยู่ใน องค์การของรัฐ เอกชน องค์การที่มุ่งหวังกำไร องค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร หรือองค์การอิสระต่างๆ ล้วนต้องการใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของผู้บริหาร บุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นผู้บริหารสามารถนำความรู้หรือ ศาสตร์เหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินชีวิตของตนเอง ครอบครัว และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีอนาคตที่ดีขึ้นได้ ซึ่งก็จะมีชีวิตที่ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีการบริหารจัดการชีวิตของตนเอง โดย ปลดปล่อยให้ชีวิตขาดการวางแผน และการควบคุมในทางที่ถูกต้องเหมาะสม

3.2 หน้าที่ของการบริหารจัดการ

Fayol (อ้างถึงใน Lunenburg และคนอื่นๆ, 1996: 6) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการ บริหารจัดการว่าประกอบด้วยการวางแผนการจ้ดองค์การการบังคับบัญชา (commanding) การ ประสานงานและการควบคุมกำกับ ดังนี้

- 1) การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและเตรียมวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
- 2) การจ้ดองค์การ คือ การจัดการเกี่ยวกับคนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในองค์การ เพื่อการปฏิบัติตามแผน
- 3) การบังคับบัญชา คือ การบังคับบัญชาสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามหน้าที่ ของตน
- 4) การประสานงาน คือ การประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
- 5) การควบคุม คือ การควบคุม กำกับ ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ ที่กำหนดไว้ ให้ได้ทราบว่าคุณสิ่งทุกอย่างดำเนินไปได้เสร็จเรียบร้อยตามระเบียบกฎเกณฑ์และ คำแนะนำที่ให้ไว้

Luther Gulick (อ้างถึงใน Lunenburg และคนอื่นๆ, 1996: 6) ได้ประยุกต์หลักการของ Fayol มาเสนอแนะในการบริหารงานของรัฐบาลประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt 7 ประการด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

Kast และ Rosenzweig (1985: 401-405) กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมองการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน และเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุมกำกับ เกิดการปรับตัวที่เหมาะสมในการธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์การ

Koontz, Donnell และ Wehrich (1986: 4) กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารจัดการว่าประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำ และการควบคุมกำกับ

Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992: 72) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารจัดการว่ามีลักษณะของกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับ

Robbins และ Coulter (1996:9-10) กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานทางการบริหารจัดการ 4 ประการ เช่นเดียวกับ Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992) คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับ

Mackenzie (1969:87) ได้สรุปหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารว่าผู้บริหารทุกคน มีหน้าที่ในการจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

- 1) การบริหารจัดการด้านความคิด นั่นคือ การวางแผน เพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดีที่สุด
- 2) การบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ นั่นคือ การจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรม ทรัพยากร และสิ่งของต่างๆ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3) การบริหารจัดการเกี่ยวกับคน นั่นคือ การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การสั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามแผนที่ความคิดมากที่สุด

Dessler (1998:679) ได้สรุปหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (management process) ว่าเป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การนำ (leading) (4) การควบคุม (controlling) ทรัพยากรขององค์การ (Dessler, 1998: 679) ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ (management processes) อาจแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการ ออกเป็น 5 หน้าที่ คือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) (4) การนำ (leading) (5) การควบคุม (controlling) แต่ในปัจจุบันนิยมรวมการจัดคนเข้าทำงาน (staffing) ไว้กับการจัดองค์การ (organizing) จึงเหลือเพียง 4 หน้าที่

จากที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หน้าที่ของการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดทรัพยากร การนำ และการควบคุมกำกับ กล่าวคือ

1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึงจึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2) การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม วิธีการ และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผน จึงเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า

3) การจัดองค์การเป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

4) การจัดบุคลากรเป็นการจัดวางคนเพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างขององค์การ นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมิน การทดแทน และการให้ออกจากงาน

5) การจัดทรัพยากรเป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุมกำกับและติดตามการใช้จ่าย

6) การนำเป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

7) การควบคุมกำกับ เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัด การให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งที่เป็นการติดตาม

ประเมิน และตรวจสอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการปรับตัวและดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดและพัฒนาขององค์การ

อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดกรอบความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารจัดการโดยประยุกต์ตามแนวคิดของ Robbins และ Coulter (1996:9-10) และ Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992: 72) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมหน้าที่ของการบริหารจัดการตามที่ได้ประมวลความคิดของนักทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นกรอบของหน้าที่การบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนด ยุทธศาสตร์ 3) การจัดทำแผนงานย่อย

2. การจัดองค์การ (organizing) ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้าง ภารกิจ และวิธีการทำงาน 2) การจัดบุคคลเข้าทำงานและการแบ่งงาน 3) การจัดงบประมาณและทรัพยากร การดำเนินงาน

3. การนำ (leading) ประกอบด้วย 1) การแนะนำและปรึกษางาน 2) การจูงใจ 3) การสั่งการ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การแก้ไขความขัดแย้ง

4. การควบคุม (controlling) ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การติดตาม การเปรียบเทียบ 4) การตรวจสอบ

3.3 ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Cambell and others (1978), Kimbrough และ Nunnery (1988:44) อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ และภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ได้กรอบภารกิจสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 งาน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

1) ภารกิจการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล กิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การนิเทศติดตามผล การบริหารงานวิชาการตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนจะมีโอกาสตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละภารกิจ ดังนี้

1. การพัฒนาและบริหารหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรที่โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำหรือพัฒนาขึ้น โดยจัดทำองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรให้เป็นไปตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางแล้วจัดทำสาระ หรือรายละเอียดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งความถนัด ความสนใจและความสามารถของนักเรียน หลักสูตรแต่ละโรงเรียนจึงมีส่วนที่เป็นแกนกลางเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในส่วนที่เพิ่มเติมวิสัยทัศน์และความต้องการของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การสร้างหลักสูตรของโรงเรียน จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมองอนาคตว่าชุมชนและสังคม จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรและต้องปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้แล้วเขียนเป็นหลักสูตรของโรงเรียน ที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค ออกแบบการเรียนการสอน เวลาเรียน จำนวนหน่วยกิตและแนวทางการวัดประเมินผู้เรียน

2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้คือการพัฒนาการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ความถนัดความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนจึงควรได้ลงมือปฏิบัติ ศึกษา ค้นคว้าและสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเองมากที่สุด

3. การวัดผลประเมินผลการเรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้เรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ จึงต้องเป็นการประเมินตามสภาพจริง ใช้วิธีการและเครื่องมือในการวัดผลอย่างหลากหลาย เรียนรู้ไป วัดผลไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลตามระดับชั้นเรียน ที่มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้าน ความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ ส่วนการประเมินคุณภาพระดับโรงเรียน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายปีและช่วงชั้นนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สำหรับการประเมินคุณภาพระดับชาติในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น

4. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา โรงเรียนต้องดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน การจัดซื้อจัดหาและจัดทำสื่อและเทคโนโลยีให้เพียงพอ และเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน โดยมีสื่อที่หลากหลาย ทั้งสื่อพื้นฐานแบบง่ายไปจนถึงสื่อที่มีเทคโนโลยีสูง เช่น คอมพิวเตอร์

เครื่องฉายชนิดต่างๆ เป็นต้น โรงเรียนต้องจัดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยเฉพาะ มีการอบรมปฏิบัติการ ให้ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีการศึกษาเป็น จัดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ มีการวิจัยเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

5. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งของข้อมูลสารสนเทศ แหล่งความรู้ทางวิทยาการที่เป็นทรัพยากรบุคคล สิ่งประดิษฐ์ วัตถุ อาคารสถานที่ ซึ่งมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียนหรือเป็นแหล่งความรู้โดยตรง

โรงเรียนควรจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างกว้างขวาง นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยการจัดกระบวนการเรียนการสอนและจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามความแตกต่างของผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ที่สำคัญแหล่งเรียนรู้นั้นต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

6. การวิจัยการวิจัยในชั้นเรียน เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาหรือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ครูรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เพื่อสืบค้นให้ได้สาเหตุของปัญหาแล้วหาวิธีแก้ไขปัญหา หรือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนการวิจัยในชั้นเรียนจึงไม่แปลกแยกไปจากการจัดการเรียนการสอนปกติ และมีประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู โรงเรียน และวงการศึกษาของชาติ

โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนทุกคนและจัดทำได้ตลอดปี ไม่จำกัดจำนวน โดยจัดอบรมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนงบประมาณ วัสดุและให้เวลาในการวิจัย รวมทั้งการยกย่องผู้มีผลงานวิจัยในชั้นเรียน มีการติดตามการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน

7. การส่งเสริมชุมชนเข้มแข็งทางวิชาการ โรงเรียนมีบทบาทส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง โดย

1) ใช้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ขณะเดียวกันก็ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนสำหรับนักเรียน

2) จัดเก็บข้อมูล สารสนเทศของชุมชน

3) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

4) พัฒนาหรือให้ความรู้แก่ผู้นำชุมชนและประชาชนด้านต่าง ๆ

2) การจัดการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณนี้ เน้นให้สอดคล้องกับแนวการบริหารจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ สามารถบริหารการเงินการบัญชี และการพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายที่เอื้อและเป็นศูนย์กลางการระดมทรัพยากรและการลงทุน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างยังคงถือปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่โรงเรียนจะได้รับการกระจายอำนาจให้จัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเองมากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนต้องกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม ยึดหลักการมีส่วนร่วม เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการจัดระบบบริหารพัสดุหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานพัสดุ

2. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือการจัดจากระบบการเงินในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ซึ่งในอดีตโรงเรียนมีหน้าที่เพียงเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานทางการเงินและจัดการเก็บเงินสด แต่เมื่อโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจมากขึ้น โรงเรียนต้องมีภาระทางการเงินซับซ้อนมากขึ้น เช่นการหาแหล่งงบประมาณเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นทุนผลผลิต และการจัดซื้อจัดจ้าง การปฏิบัติตามนโยบายการเงินโดยมีการวัดผลการดำเนินงานการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน

3. การรายงานทางการเงิน การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินของโรงเรียน ให้แก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทราบถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียน

การรายงานทางการเงินของโรงเรียนประกอบด้วย 1) รายงานต้นทุนผลผลิต 2) งบแสดงฐานะทางการเงิน 3) งบแสดงผลการดำเนินงาน 4) วงกระแสเงินสด การรายงานในรายการที่ 1) เป็นผลจากการดำเนินงานในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ส่วนรายการที่ 2), 3) และ 4) เป็นผลจากการดำเนินงานในการบริหารการเงิน การควบคุมงบประมาณและการบริหารสินทรัพย์

4. การบริหารสินทรัพย์ การบริหารสินทรัพย์เป็นแนวทางหนึ่ง ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ต้นทุนผลผลิตของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5. การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายใน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติ ตามแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารงานด้านอื่นๆ ตลอดจนการตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและ ประสิทธิภาพผลของการควบคุมภายในของส่วนราชการ รวมทั้งการรายงานผลการตรวจสอบและ ข้อเสนอแนะ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในระดับโรงเรียน เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเพื่อส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่าย ที่เหมาะสม

6. การระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรและกองทุน เพื่อการศึกษา มีส่วนช่วยในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ทรัพยากร มี หลากหลาย เช่น บุคคลหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน สื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ

3) ภารกิจการบริหารงานบุคคล

หลักการและแนวความคิดการบริหารบุคคล มีนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ ที่ กำหนดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และหลักธรรมาภิบาล ภารกิจ การบริหารบุคคล มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง เป็นไปตามเกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังสำหรับ โรงเรียน ซึ่งจะสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและจำนวนห้องเรียน รวมทั้งการวางแผน การจัดการ เรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา

กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ อัตรากำลัง ทั้งสายผู้บริหารสถานศึกษา สายครูผู้ปฏิบัติการสอน และบุคลากรทางการศึกษาทำ หน้าที่สนับสนุนการสอน การจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาในปีงบประมาณปัจจุบัน และ ล่วงหน้า 10 ปี และการเสนอแผนอัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียนและ เขตพื้นที่การศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังยังรวมถึง การขอกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนวิทยฐานะ การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

2. การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนมีหน้าที่เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว ตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

โรงเรียนมีหน้าที่ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่ทางการศึกษาดำเนินการต่อไป

3. การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรจะยึดหลัก การพัฒนาไม่เน้นเฉพาะการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาบุคลากรระหว่างประจำการ (On the Job training) โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

4. การย้าย โอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ โรงเรียนมีหน้าที่ในการรวบรวมเรื่อง กลั่นกรองและพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย การโอน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งและการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีข้อมูลสารสนเทศและทะเบียนประวัติของบุคลากร พร้อมสำหรับการพิจารณาตัดสินใจ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง โรงเรียนต้องจัดทำเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบแนวปฏิบัติและแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

5. การยกย่องเชิดชูเกียรติ โรงเรียนมีหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

โรงเรียนควรมีกำหนดการหลักเกณฑ์และวิธีการยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งบุคลากรให้ทราบทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ มีแผนปฏิบัติการและมีการประเมินผล

6. การดำเนินการวินัย โรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีวินัยในตนเอง ป้องกันไม่ให้บุคลากรของโรงเรียนกระทำผิดวินัย โรงเรียนมีอำนาจในการสอบสวนและลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีมีความผิดทางวินัยที่ไม่ร้ายแรงตามที่กฎหมายกำหนดแล้วรายงานเขตพื้นที่ทางการศึกษา

ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โรงเรียนมีหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการสอบสวน และรายงานไปยังเขตพื้นที่ทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาและลงโทษ

สำหรับการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษและการร้องทุกข์ โรงเรียนไม่มีอำนาจพิจารณาและตัดสินใจ ต้องรวบรวมส่งให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมายเป็นผู้ตัดสินใจ โรงเรียนต้องจัดทำระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการและมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

7. ทะเบียนประวัติโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการ รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอผู้มีอำนาจ ตามกฎหมายพิจารณาดำเนินการเพิ่มเติมแก้ไขทะเบียนประวัติให้ถูกต้อง ดำเนินการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

ในการจัดทำทะเบียนประวัติให้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับบันทึกทะเบียนประวัติ โดยให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับโปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา

8. การประเมินบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินในการพัฒนามูลนิธิ พัฒนางาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเพิ่มค่าจ้าง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคลของโรงเรียน

4) รายงานผลการประเมินไปยังเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

4) ภารกิจการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปมีภารกิจที่นอกเหนือจากการบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณและการบริหารบุคคล การบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนงานประสานและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ๆ

หลักการบริหารทั่วไปจะสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นอย่างดียิ่ง โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ภารกิจการบริหารทั่วไปในโรงเรียน มีดังนี้

1. ธุรการและสารบรรณ งานธุรการและงานสารบรรณมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนเช่นกัน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ติดต่อประสานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก และเป็นหน่วยงานประสานระหว่าง ฝ่าย/หมวด/งาน ต่างๆ ในโรงเรียน เน้นการเพิ่มเทคโนโลยีแต่ลดบุคลากรทางด้านธุรการลงให้เหลือเท่าที่จำเป็น ควรมอบหมายบุคลากรทางการศึกษารับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะ ไม่ควรนำครูผู้สอนมาเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ

2. อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การที่อาคารสถานที่มีความมั่นคง ปลอดภัย สะอาด สวยงาม เหมาะสมกับการใช้งานก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทางที่สะดวกขึ้น ได้ผลงานดีขึ้น

ในการปฏิรูปการเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้ถูกกำหนดเป็นแหล่งเรียนรู้วิชาต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา ดูแลและพัฒนา อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

มีการจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และทะเบียนอาคารสิ่งก่อสร้าง และใช้ประโยชน์สำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

3. กิจกรรมนักเรียน งานกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมเรื่องการปกครองนักเรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตร การดูแลอบรมเรื่องความประพฤติ การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การดูแลให้ปลอดภัยจากยาเสพติด ฯลฯ

การบริหารกิจการนักเรียนจะประกอบด้วยระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นรายบุคคล การแนะแนวและการส่งเสริมสนับสนุน ให้นักเรียนมีส่วนร่วมจัดกิจกรรม อย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน โรงเรียนต้องวางแผนจัดระบบการบริหาร ไว้อย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ เช่น เอกสาร แนวทางหรือคู่มือปฏิบัติการ การฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการนักเรียน แบบฟอร์มสำหรับการดำเนินงาน การตรวจสอบติดตามและ การประเมิน การออกคำสั่ง

4. สวัสดิการและอนามัย ขอบข่ายของงานสวัสดิการและอนามัยในโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมงานสวัสดิการนักเรียนงานโภชนาการและโรงอาหาร งาน อนามัยและโรงอาหาร งานสหกรณ์ร้านค้า ทั้งนี้เป็นการรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกันมาจัดเป็น กลุ่มงานเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ให้งานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

โรงเรียนต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ของงานสวัสดิการและอนามัยให้ ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ จัดระบบการกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีแบบฟอร์มเอกสารการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์และงบประมาณดำเนินการ และมีระบบการติดตามประเมินผล

5. ประชาสัมพันธ์ งานประชาสัมพันธ์ สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั้น ครอบคลุมงานด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชนไว้ด้วย เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายของงานคล้ายกัน งานประชาสัมพันธ์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กรต่างๆ มากขึ้นตามหลักการบริหารแบบ มีส่วนร่วม

โรงเรียนต้องจัดเครื่องมือประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายและเหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การมี เว็บไซต์ ของโรงเรียน ในระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ครูและ นักเรียนคือประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดของโรงเรียน จึง ควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจผ่านครูและนักเรียนไปยังผู้ ปกครองและชุมชนให้มากขึ้น

3.4 การดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.1 ลักษณะการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการตาม ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินและสินทรัพย์ของประเทศชาติโดยรวม

การจัดวางระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบดังกล่าว ต้องแสดงข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

1. สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญระดับองค์การและระดับกิจกรรม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมของผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา
3. ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญ
5. ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ต่อจากนั้นสถานศึกษาต้องจัดทำรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ 3 แบบ คือ 1) แบบ ค.1 รายงานผลการจัดวางระบบการควบคุมภายใน 2) แบบ ค.2 ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ 3) แบบ ค.3 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษา

เมื่อสถานศึกษาดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายในแล้วต้องมีการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ภายในเก้าสิบวัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี โดยมีข้อมูลแสดงไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้ข้อมูลมีมาตรฐานตามระเบียบนี้หรือไม่
2. รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลที่สรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุม ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร 5) การติดตามประเมินผล
3. จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อมูลเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ในการรายงานการตรวจสอบการควบคุมภายใน มีแบบรายงาน 5 แบบ คือ 1) แบบ ปย. 1 เป็นแบบรายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของผู้บริหารสถานศึกษา 2) แบบ ปย.2 และแบบ ปย.2-1 เป็นแบบรายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยที่

แบบ ปย. 2 สรุปผลมาจากแบบ ปย. 2-1 ในภาพรวม 3) แบบ ปย.3 เป็นแบบรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน 4) แบบติดตาม ปย. 3 เป็นแบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และ 5) แบบ ปม. เป็นแบบประเมินการควบคุมภายใน

การดำเนินการรายงานดังกล่าว สถานศึกษาต้องเสนอรายงานต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อสรุปรายงานเสนอต่อ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปรายงานเสนอต่อ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นลำดับไป

3.4.2 แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาดำเนินงานการควบคุมภายใน โดยการนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งจัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 มาตรา 15(3) (ก) โดยมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานภาครัฐ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ ทั้งนี้มาตรฐานการควบคุมภายในและการจัดวางระบบการควบคุมภายในดังกล่าว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.2.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน ในส่วนนี้ กล่าวถึงรายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจสอบจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

1.2 ความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

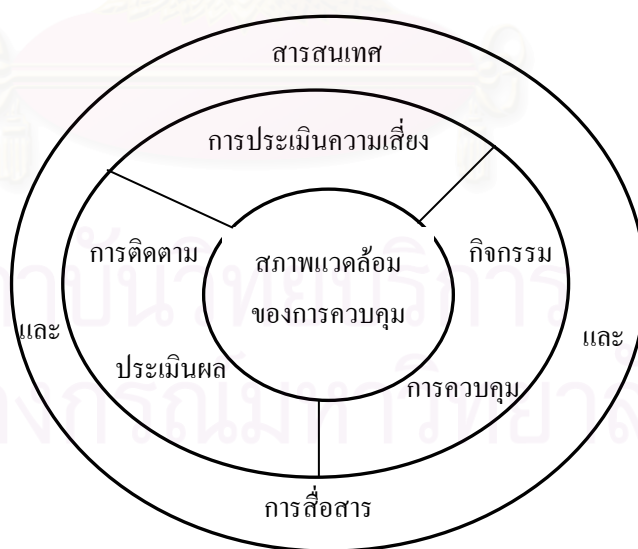
1.3 การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

2. มาตรฐานการควบคุมภายใน และคำอธิบาย

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน คือ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จะทำให้องค์ประกอบอื่นๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการควบคุมภายในเป็นพื้นฐานสำคัญทำให้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ จะถือว่าเป็นมาตรฐานการควบคุมภายในเนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดและยังเป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการควบคุมภายใน ซึ่งจะเป็นรากฐานไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 3 ประการ คือ 1) เกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2) สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และ 3) ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน



ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

มาตรฐาน : ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ในกรณีตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้ ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจ้ดตงค์กรการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top) การควบคุมด้านนี้แบ่งเป็นการควบคุมโดยสร้างจิตสำนึกและคุณภาพ (Soft Controls) ที่มองเห็นไม่ได้ เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีผู้นำดี ความมีจริยธรรม เป็นต้น และการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ (Hard Controls) ที่เป็นหลักฐานมองเห็นได้

สภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง และบุคลกรดังกล่าวจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ นอกจากนี้บุคลกรดังกล่าวจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนด

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่มีผลกระทบอย่างมากต่อ กิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ดังนั้นสภาพแวดล้อมของการ ควบคุมจึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุมภายใน สภาพแวดล้อมของ การควบคุมที่ดีจะเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกคนได้ตระหนักถึงความจำเป็นและ ความสำคัญของการควบคุมภายใน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้เกิดโครงสร้างของการควบคุมภายในและ วินัยของบุคลากรในการยอมรับการควบคุมภายในที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

ผู้กำกับดูแลและ/หรือฝ่ายบริหารควรมีบทบาทดังต่อไปนี้ในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีโดย

1. จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบว่า การปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งผู้บริหารควรทำตัวให้เป็น แบบอย่างทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างสม่ำเสมอ

2. กำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน แล้วแจ้งให้บุคลากรทุก คนในองค์กรทราบ

3. กำหนดโครงสร้างการจ้างองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงาน ขององค์กร

4. กำหนดให้มีเอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ซึ่ง ระบุลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

5. กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

6. กำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจนและเหมาะสม ในกรณีที่บุคลากรในองค์กร ได้กระทำการที่เป็นการฝ่าฝืนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือ ข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้

ผู้กำกับดูแลควมรับผิดชอบต่อการพิจารณาอนุมัตินโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้าง การจ้างองค์กรตามที่ฝ่ายบริหารเสนอ ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานและกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ กำกับดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร

ได้ดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการระบุ วิเคราะห์ ติดตามและควบคุมความเสี่ยง และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารติดตามประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้

ฝ่ายบริหารควรรับผิดชอบต่อการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ตามที่ผู้กำกับดูแลได้ให้ความเห็นชอบ และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม รวมทั้งติดตามประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของการ ควบคุม โดยเป็นตัวกำหนดระดับความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีผลต่อ ทัศนคติ ตลอดจนผลต่อระบบสารสนเทศ การบัญชี การบริหารบุคคล การติดตามผล การ ตรวจสอบ และการประเมินผลซึ่งมีผลต่อการควบคุมภายใน ผู้บริหารจึงต้องเลือกปรัชญาและ วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผล กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความ สูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความ เสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก สำหรับการควบคุมภายใน ถ้าหน่วยรับตรวจไม่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ก็ไม่ มีความจำเป็นต้องมีการควบคุมภายใน ในเบื้องต้นทุกองค์กรจะต้องกำหนดภารกิจเพื่อกำหนด ทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ สอดคล้องกับภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ขององค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

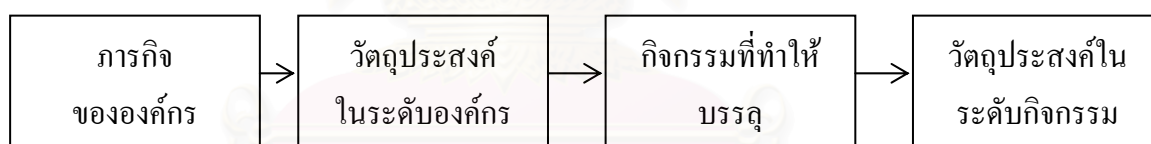
1. วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ใน แผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรเช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

แผนภาพที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร



ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ระบบการควบคุมภายในที่ดี จะต้องให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว เป็นเป้าหมายของการควบคุมภายใน ดังนั้น วัตถุประสงค์ขององค์กรจึงควรระบุไว้ด้วยว่าแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใด

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงานที่มี

ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญ จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามระดับของความเสียหาย เช่น มีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การระบุปัจจัยเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) การบริหารความเสี่ยง

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่าเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency) โดยการใช่วิธีการให้คะแนน ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

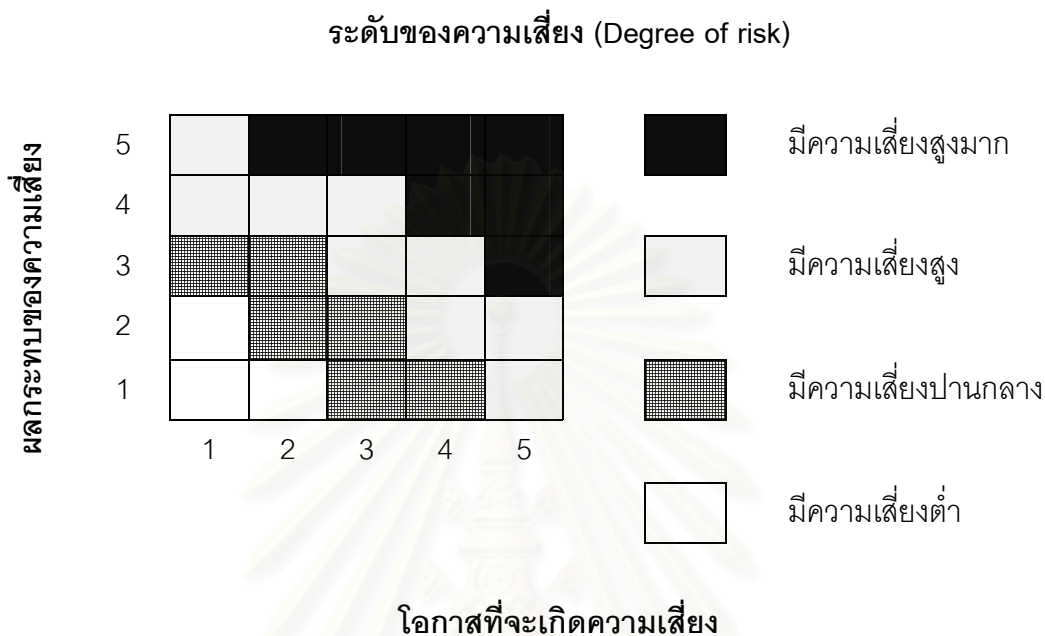
โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	4	สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	5	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	3
น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง	2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

หมายเหตุ : มูลค่าความเสียหาย และความถี่เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้ เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสองจุดนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากว่าควรอยู่ระดับใด เพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก โดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งอาจแสดงได้ดังนี้

แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของ ความเสี่ยง



ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนภาพข้างต้นแล้ว ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ อาทิ ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมากถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากรiskดังกล่าวในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่ในภาพรวมอาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมากต่อองค์กรได้

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ย่อมถือได้ว่าปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารอย่างเหมาะสมและถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการควบคุมภายใน

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ฝ่ายบริหารพิจารณาว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด

1. กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อาจบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า หรือพิจารณาหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศทดแทน เป็นต้น

2. กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ อาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติราคาและปริมาณการจัดซื้อ การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมี

การปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

การควบคุมสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

การควบคุมทั้ง 4 แบบมีผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การควบคุมแบบป้องกันนิยมว่า เป็นการควบคุมด้านคุณภาพ และเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่การควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขยังคงมีความสำคัญในการเป็นหลักฐานยืนยันการทำงานของระบบป้องกันว่าได้ผลจริงและป้องกันความสูญหายของทรัพย์สินได้จริง การควบคุมแบบส่งเสริมนิยมว่าเป็นวิธีที่ดีและทันสมัย เพราะมีผลด้านบวกต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมนั้นกิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานโดยแทรกหรือแฝงอยู่กับการปฏิบัติงานปกติ เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสอบทาน การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การสอบย้อนอดีตและการกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การจัดบันทึกกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น วัตถุประสงค์เพื่อความมั่นใจว่าการประมวลผลข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ฝ่ายบริหารจัดการให้มีกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงานตามความจำเป็นอย่าง

เหมาะสมรวมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ และควรหลีกเลี่ยงการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เกินความจำเป็น ซึ่งกิจกรรมการควบคุมจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และผลของการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่า ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม ที่ปฏิบัติโดยปกติขององค์กรทั่วไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายบริหารในการพิจารณาจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

กิจกรรมการควบคุมสามารถดำเนินการได้หลายประการดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การอนุมัติในการดำเนินงานของทุกองค์กรฝ่ายบริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบอำนาจ ในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติตรวจสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการอนุมัติว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งตรวจสอบตามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติกจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่า หรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

2. การสอบทานงาน การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยฝ่ายบริหารเป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องติดตามแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งการสอบทานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจประเด็นที่แตกต่างกัน

การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสูงสุดควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานในภาพรวมของงวดปัจจุบันกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงาน ปรมาณการ และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในงวดก่อน หรือการดำเนินงานขององค์กรอื่นที่เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในงวดก่อน หรือการดำเนินงานขององค์กรอื่นที่เปรียบเทียบกันได้ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่น ๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่ผิดปกติหรือผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดควรให้ความสนใจและติดตามแก้ไข

การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่าง ที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้น รวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่างๆ การสอบทานความเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดขึ้นกับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้น ๆ

3. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินนั้น เช่น การเก็บเงินสดและของมีค่าในตู้นิรภัยที่ปลอดภัย การใส่กุญแจห้องเก็บพัสดุหรือตู้เก็บเอกสารหลักฐานที่สำคัญ การใช้ระบบรักษาความปลอดภัยโดยใช้การ์ดหรือแผงสัญญาณการใช้รหัสผ่าน การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและให้มีการตรวจนับทรัพย์สินเป็นระยะๆ โดยบุคคลที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและดูแลรักษาทรัพย์สินนั้นๆ และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับทะเบียนทรัพย์สิน หากมีผลต่างเกิดขึ้นควรติดตามหาสาเหตุแล้วดำเนินการตามควรแก่กรณี และปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง รวมทั้งควรวิเคราะห์ว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่เป็นไปโดยขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพื่อแก้ไขปรับปรุง

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป็นส่วนสำคัญของระบบการควบคุมภายใน เช่น การมีโครงสร้างการจัดองค์กรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญและเหมาะสมกับงาน มีการฝึกอบรมเพื่อความมั่นใจว่ามีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ มีสิ่งจูงใจในการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและดำเนินการตามผลของการประเมินโดยมีระบบการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของตนกับความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

5. การบันทึกรายการ และเหตุการณ์อย่างถูกต้องและทันเวลารายการทางธุรกรรมที่เกิดขึ้นควรมีการจดบันทึกทันทีเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการปฏิบัติงานและเพื่อการ

วินิจฉัยสั่งการของฝ่ายบริหาร การบันทึกรายการดังกล่าวรวมถึงการจดบันทึกรายการที่มีความสำคัญ การจัดทำบัญชีการเงิน กิจกรรมที่สำคัญควรได้รับการอนุมัติก่อนดำเนินการและจัดทำโดยผู้ที่มีอำนาจและดำเนินการภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

6. การกระหายอดเป็นกิจกรรมการควบคุมที่ช่วยทำให้เกิดความมั่นใจว่าการบันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน ตัวอย่างของการกระหายอดได้แก่

6.1 การเปรียบเทียบรายการในบัญชีทรัพย์สินที่มีอยู่ เช่น การเปรียบเทียบปริมาณสินค้าที่ตรวจนับได้กับปริมาณที่ปรากฏในทะเบียนคุมสินค้า

6.2 การเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก เช่น การจัดทำบัญชียอดเงินฝากธนาคาร

6.3 การเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เช่น การเปรียบเทียบบัญชีลูกหนี้และเจ้าหนี้รายตัวกับบัญชีคุมลูกหนี้และเจ้าหนี้

6.4 การเปรียบเทียบยอดรวมของรายการในบัญชีหนึ่งกับยอดรวมของรายการในอีกบัญชีหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น การเปรียบเทียบยอดรวมของเงินสรับจากการรับชำระหนี้ในทะเบียนเงินสรับกับยอดรวมของรายการรับชำระหนี้ในบัญชี ลูกหนี้รายตัว

สิ่งสำคัญที่สุดของการกระหายอด คือ การดำเนินการแก้ไขผลต่างที่เกิดขึ้น การกระหายอดจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หากมีการค้นพบผลต่างจากการกระหายอดแต่ไม่มีการดำเนินการแก้ไขผลต่างดังกล่าว ดังนั้นในการกระหายอดทุกครั้งควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร หากพบว่ามีผลต่างเกิดขึ้นควรติดตามหาสาเหตุและดำเนินการตามการแก้ไขและทำการแก้ไขให้ถูกต้อง

7. การควบคุมระบบสารสนเทศ การควบคุมระบบสารสนเทศอาจจำแนกเป็นการควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน การควบคุมทั่วไป เป็นการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของศูนย์ข้อมูล การจัดหา และดูแลรักษาซอฟต์แวร์ระบบงาน การรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาและดูแลรักษาระบบงานที่อยู่ในระบบสารสนเทศขององค์กร ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นการควบคุมที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อใช้สำหรับควบคุมการประมวลผลของระบบงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านเข้าสู่ระบบงานดังกล่าวได้รับการบันทึก การประมวลผล และการรายงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

การควบคุมระบบสารสนเทศรวมถึงการแบ่งแยกหน้าที่ในหน่วยงานอย่างเหมาะสม โดยไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลที่สำคัญหรือเสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เว้นแต่กรณีจำเป็นควรมีวิธีการอื่นที่เหมาะสมทดแทน

การควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน จะมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันหากองค์กรไม่กำหนดให้มีการควบคุมทั่วไปไว้เพียงพอ ย่อมมีผลทำให้การควบคุมเฉพาะระบบงานไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากการควบคุมเฉพาะระบบงาน จะถูกกำหนดขึ้นมาภายใต้สมมติฐานที่ว่า การควบคุมทั่วไปมีการดำเนินไปอย่างเหมาะสมและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ในทันทีเกี่ยวกับความผิดพลาดของข้อมูล รูปแบบของข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และการเข้าถึงข้อมูลโดยผู้ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการควบคุมทั่วไปจึงเป็นการควบคุมที่สนับสนุนให้การควบคุมเฉพาะระบบงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมทั้ง 2 ประเภทนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน เนื่องจากการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศโดยคอมพิวเตอร์เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรต้องพัฒนาการควบคุมระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมการควบคุมบางอย่าง แต่จะไม่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดพื้นฐานของการควบคุม

8. การแบ่งแยกหน้าที่งาน หน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต โดยหลักการฝ่ายบริหารควรแบ่งแยกหน้าที่ (1) การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ (2) การประมวลผล หรือ การบันทึกรายการ (3) การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง หน้าที่ทั้ง 3 ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานเหล่านั้นตั้งแต่ต้นจนจบ อย่างไรก็ตามหากองค์กรมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลโดยใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่งานระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเป็นครั้งคราวโดยเฉพาะหน้าที่ที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่องค์กรเพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ซึ่งหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร จึงทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการณ์ที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติก

มิชอบ เช่น บุคลากรขององค์กรเข้าไปเป็นผู้สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับองค์กร หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นผู้สัญญากับองค์กรเป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับการขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม และทั้งฝ่ายบริหาร และบุคลากร ทุกคนในองค์กรต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

9.การจัดทำเอกสารหลักฐาน (Documentation) การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญจำเป็นต้องจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือหนังสือไว้ เช่น โครงสร้างการควบคุมภายใน การดำเนินงานหรือระบบงานที่สำคัญ คำสั่ง นโยบาย หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีความถูกต้องครบถ้วนและมีไว้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและจัดระบบการดูแลให้คู่มือนั้นเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

ข้อควรพิจารณาของฝ่ายบริหารในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม

9.1 กิจกรรมการควบคุมควรแฝง หรือ แทรกอยู่ในกระบวนการหรือกิจกรรมการทำงานตามปกติขององค์กร

9.2 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมการควบคุม

9.3 ต้นทุนของการกำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุม ต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นถ้าไม่มีกิจกรรมการควบคุมนั้น

9.4 กิจกรรมการควบคุมเป็นเครื่องมือที่ฝ่ายบริหารใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงต่อการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรกำหนดให้มีอย่างเพียงพอเหมาะสม โดยต้องไม่มากเกินไปจนความจำเป็น

9.5 มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ว่ากิจกรรมการควบคุมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ มีการละเว้นไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดหรือไม่ โดยฝ่ายบริหารอาจมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายในติดตามประเมินผล แล้วรายงานผลให้ทราบ

(4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่ง จำเป็นต้องใช้สารสนเทศทั้งในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายใน หรือภายนอก

ในการดำเนินงานองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารระดับต่างๆ จึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูล ทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงินเพื่อพิจารณาว่า การดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลการดำเนินงานซึ่งต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลต่างๆ ด้านการจัดซื้อ ค่าใช้จ่ายต่างๆ รายการอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง และลูกหนี้ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ หรือไม่ ข้อมูลด้านการเงินเป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้จัดทำงบการเงินเพื่อรายงานต่อบุคคลภายนอก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้จัดทำรายงานประจำวันเพื่อใช้ตัดสินใจในการบริหารงานจึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นเพื่อช่วยให้ผู้รับสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิผลควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้วควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กรด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

(5) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

1. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
2. การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
4. การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2544

การติดตามประเมินผล หมายถึง การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หรือในระหว่างการออกแบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) และการประเมินผลการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติ เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร โดยมีจุดสำคัญที่ควรติดตามผลดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุมฝ่ายบริหารควรติดตามผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อความมั่นใจว่าหัวหน้าส่วนงานทุกระดับได้ดำรงรักษาไว้ซึ่ง

มาตรฐาน จริยธรรม และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีศีลธรรมอันดีหัวหน้าส่วนงานในองค์กรทุกระดับ ควรติดตามผลเพื่อความมั่นใจว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอผู้บริหารมีรูปแบบและปรัชญาการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผล

1.2 ความเสี่ยงและโอกาสจะเกิดความเสี่ยง หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ในองค์กร ควรติดตามผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง ควรดำเนินการตามความเหมาะสมกับความเสี่ยงนั้น ถ้าความเสี่ยงนั้นมีสาระสำคัญมากควรรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบและฝ่ายบริหารควรรับรู้ว่าการล่าช้าของการตอบสนองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงอาจมีผลให้เกิดการเสียหายต่อองค์กรได้

1.3 กิจกรรมการควบคุม ควรจัดกิจกรรมการควบคุมขึ้นเพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมการควบคุมอาจจะไร้ผล ถ้ามีการสมรู้ร่วมคิดกัน ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อการทุจริต ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดวิธีการติดตามผลของการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมการติดตามที่ดีจะทำให้มีโอกาสแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของกิจกรรมการควบคุม รวมทั้งทำให้มีการควบคุมความเสี่ยงก่อนที่เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์นี้เกิดขึ้น

1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรควรติดตามผลเพื่อความมั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบได้รับข่าวสารข้อมูลเพียงพอ ทันกาล และเหมาะสม

2. การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluations) มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก การประเมินรายครั้งอาจทำในลักษณะของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Self-Assessments) ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน หรือส่วนงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของส่วนงานนั้น ๆ เอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Control) ซึ่งประเมินโดยผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เช่น การประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก

2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการประเมินผลโดยการกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินการควบคุมภายในของส่วนงานนั้นๆ โดยร่วมกันพิจารณา

ถึงความมีประสิทธิภาพของส่วนงานในด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และพิจารณาลดกิจกรรมการควบคุมที่ทำให้การ ดำเนินงานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการลดภาระการ ควบคุมภายในนั้น การประเมินการควบคุมด้วยตนเองเป็นเกณฑ์พื้นฐานของการประเมินผล เนื่องจากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองจะช่วยให้ ผู้บริหารค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนมีการ ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจะทำให้สามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหา ดังกล่าวได้ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทั่วทั้งองค์กร

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessments) การ ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง กับการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินผลได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม การ ประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ ปรีกษาภายนอก ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ประโยชน์จากการประสานงานระหว่างหน่วยงานตรวจสอบ ภายในขององค์กรกับผู้ตรวจสอบภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้การวิเคราะห์การ ดำเนินงานขององค์กรเป็นตามเป้าหมายและมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุม อย่างเป็นอิสระไม่ควรเป็นกิจกรรมการควบคุม ที่ทดแทนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง แต่ควร จะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ในการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องจัดให้มีการติดตามผล ซึ่งหมายถึง การประเมินมาตรการ หรืองานที่อยู่ระหว่างการออกแบบ หรืออยู่ระหว่างการดำเนินงานและการ ประเมินผล ที่หมายถึงการประเมินมาตรการหรืองานที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งและสมควร ได้รับการประเมินว่ายังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนไปอีกหรือไม่ โดยกำหนดให้ มีการติดตามผลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้มี การติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการประเมินผลทั้ง การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ โดยบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพของความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างเพียงพอ และกำหนดให้รายงานเกี่ยวกับ ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในโดยตรงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ ตรวจสอบ (ถ้ามี) อย่างเพียงพอและทันกาล

สำหรับจุดอ่อน ข้อบกพร่อง หรือปัญหาที่พบในระหว่างการติดตามผลอย่าง ต่อเนื่องและการประเมินรายครั้งต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่นั้นๆ และ

ผู้บังคับบัญชาที่เหนือผู้นั้นขึ้นไปอย่างน้อยหนึ่งระดับข้อตรวจพบที่สำคัญจะต้องรายงานไปยังผู้บริหารในระดับที่มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นได้เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามและการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ประเมินข้อตรวจพบ ขอบกพร่องและข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ โดยทันที
- 2) กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบและการสอบทาน
- 3) ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการหรือแก้ไขปัญหานั้นได้ รายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด กระบวนการแก้ไขปัญหานั้นเริ่มต้นที่การรายงานผลการตรวจสอบหรือผลการสอบทานต่อผู้บริหารในระดับเหนือกว่าและเสร็จสิ้นลง เมื่อมาตรการที่ใช้ก่อให้เกิดการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้นหรือการชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ กับข้อตรวจพบ และข้อเสนอแนะ

3.4.2.2 การจัดวางระบบควบคุมภายใน

การจัดวางระบบควบคุมภายในครอบคลุมในเรื่องการประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Assessing Risk) เพื่อทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานฝ่ายบริหารควรทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมี 3 ประเภท คือ 1) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

การประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานก่อนการประเมินความเสี่ยงควรสอบทานวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและส่วนงานในองค์กรหรือวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม และสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุมขององค์กร หลังจากนั้นพิจารณาการปฏิบัติงานที่อาจมีปัญหาคritical เช่น การได้รับร้องเรียนมาก เคยมีปัญหาคritical มาก่อน การเสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย เป็นต้น แล้วจึงเริ่มด้วยขั้นตอนต่อไป

- (1) ระบุกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ และพิจารณาว่าแต่ละขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนใด หรือกิจกรรมใดที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความ

เสียหาย การสูญเสีย การสิ้นเปลือง การทุจริต หรือการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แล้วระบุความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอนดังกล่าว

(2) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร หรือหน่วยรับตรวจ

(3) พิจารณารisk ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง

หน่วยรับตรวจสามารถประเมินความเสี่ยงใน 2 ระดับ คือ 1) การประเมินทั่วไป ได้แก่ การประเมินอย่างรวดเร็วโดยใช้เครื่องมือทั่วไป เช่น แบบสอบถามการควบคุมภายใน 2) การประเมินเฉพาะเรื่อง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง โดยประเมินในเชิงลึก (Indept Assessment) โดยอาจได้รับความช่วยเหลือจากผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) อาจประเมินทุกปี ทั้งนี้ขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ แล้วจึงให้ส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การออกแบบการควบคุมภายใน (Designing Internal Control) การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในมีหลายวิธี ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะขนาดของหน่วยงานในความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว การจัดวางการควบคุมภายในหรือการออกแบบการควบคุมภายในโดยทั่วไปจะใช้วิธีปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ที่นิยมปฏิบัติทั่วไปในการออกแบบการควบคุมมักจะเริ่มจากทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในหลังจากนั้นจึงสอบถามสภาพแวดล้อมการควบคุม แล้วเริ่มด้วยการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้ การออกแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ควรมีขั้นตอนดังนี้

(1) ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ โดยการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว

(2) สอบถามการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงดังกล่าวหรือไม่เพื่อพิจารณาว่าจะคงไว้หรือจะปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอาจเพิ่มการควบคุมใหม่ ๆ หรือปรับปรุงระบบใหม่

(3) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(4) ประเมินการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีกิจกรรมควบคุม หรือต้นทุนไม่เกินกว่าจำนวนเงินความเสียหายถ้าไม่มีกิจกรรมควบคุม

(5) จัดให้มีกิจกรรมนั้นเป็นการควบคุมภายใน โดยออกแบบหรือปรับปรุงการควบคุมภายในตามความเหมาะสม และมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่ามาตรฐานควบคุมภายในที่กำหนด

การออกแบบการควบคุมภายใน อาจมาจาก 2 วิธีการ 1) วิธีทั่วไป (General) วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสามารถเลือกจากรายการควบคุมทั่วไป เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน แล้วดัดแปลงแก้ไขตามต้องการ เพื่อนำมาปรับเป็นกิจกรรมการควบคุม 2) วิธีเฉพาะ (Specific) ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะ (Custom Designed) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง หรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมากำหนดเป็นกิจกรรมควบคุม

3) การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Internal Control) เมื่อได้ออกแบบการควบคุมภายในแล้ว ควรนำระบบการควบคุมไปใช้ปฏิบัติโดยดำเนินการดังนี้

(1) การสื่อสาร (Communication) ควรจัดทำระบบการควบคุมภายในเป็นเอกสารแล้วสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน โดยปกติหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานจะมีหนังสือแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบถึงระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นใหม่ หรือที่ปรับปรุงครั้งล่าสุด วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมมีรวมอยู่ในระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมภายในที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักมาจากการไม่สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

(2) การติดตามประเมินผล (Monitoring) ถ้าไม่มีการดำรงรักษาไว้ซึ่งการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแล้วย่อมทำให้มาตรฐานการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจลดต่ำลง ฝ่ายบริหารจึงควรจัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน โดยใช้กลไกต่างๆ เช่น การติดตามผลระหว่างการทำงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (On Going) การตรวจสอบ (Check-Up) โครงสร้างการควบคุมภายในเป็นระยะๆ เช่น โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) การสอบทานที่เน้นด้านการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือ

เฉพาะเรื่อง โดยการตรวจสอบการบริหาร (Management Audit) หรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit)

การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับสูง มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศ (Tone at the top) โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลสำคัญยิ่งต่อบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) ซึ่งจะส่งผลผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารจึงควรสร้างบรรยากาศการควบคุมและติดตามสภาพแวดล้อมการควบคุมว่า มีการปฏิบัติตามหน้าที่การควบคุมที่กำหนดหรือไม่

4) การประเมินผลการควบคุมภายใน (Evaluating Internal Control) ระบบการควบคุมภายใน ควรได้รับการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ว่าการควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่ และยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เวลาที่ดีที่สุดในการประเมินการควบคุมภายใน คือเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปโดยเรียบร้อยปกติ เวลาที่ไม่เหมาะสมคือช่วงระหว่างหรือหลังวิกฤติการณ์หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติ เพราะโดยทั่วไปจะมีผลทำให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการควบคุมภายในควรประเมินโดยตอบคำถามว่า

(1) ความเพียงพอ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ รวมทั้งมีองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 หรือไม่ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่

(2) การควบคุมภายใน การควบคุมกำหนดโดยผู้บริหารอย่างเป็นทางการ หรือถือปฏิบัติตามระเบียบกลางของทางราชการ

(3) การมีอยู่จริง การควบคุมภายในที่มีอยู่มีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงตามที่ระบุไว้หรือไม่ กรณีมิได้ปฏิบัติจริงในทางปฏิบัติมีการใช้วิธีการอื่นทดแทนการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่

(4) ประสิทธิภาพ ถ้ามีการปฏิบัติงานจริง ระบบการควบคุมภายในได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

(5) ประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีระบบการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ลดลงจากการจัดให้มีการควบคุมภายในคุ้มกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการควบคุมดังกล่าวหรือไม่

5) การปรับปรุงการควบคุมภายใน (Improving Internal Control)

หลังจากการประเมินผลการควบคุมแล้ว ขั้นตอนต่อไปได้แก่การปรับปรุงการควบคุมภายในจากผลการประเมิน ผลการประเมินที่แสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ และจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด ความเสียหาย และความสำเร็จของงานสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไขทันที และปรับปรุงการควบคุมโดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้น และ/หรือลดกิจกรรมควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการควบคุมต่างๆ มักจะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และผลรวมจากประโยชน์ที่ได้รับจากกลุ่มกิจกรรมการควบคุม ที่ประกอบด้วยหลายกิจกรรมการควบคุม อาจมากกว่าผลที่ได้จากกิจกรรมการควบคุมเดี่ยวๆ ของแต่ละกิจกรรมมาบวกกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมการควบคุมจะเกิดการเสริมซึ่งกันและกันของแต่ละกิจกรรมการควบคุม การปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมจึงควรพิจารณาจากกลุ่มของการควบคุมมากกว่า จะพิจารณาจากกิจกรรมควบคุมเดี่ยวๆ ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงการควบคุมภายใน หลังจากการประเมินผล คือการจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในโดยรวบรวมการควบคุมใหม่ๆ มาเป็นกลุ่มกิจกรรมการควบคุมและที่สำคัญการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าด้วย โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีการควบคุมไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุมที่เกี่ยวข้อง

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

ในส่วนนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนย่อยๆ 2 ระบบ คือ

4.1 ระบบ

4.2 การพัฒนาระบบ

4.1 ระบบ

“ระบบ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อน อันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลายๆ ส่วน (Shrode and Voich, 1974:115) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าระบบในลักษณะที่สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

Semprevio (1976:1) กล่าวว่า ระบบหมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Smith (1978:1130) ให้ความหมายระบบว่า หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Koontz (1978) ให้ความหมายของระบบว่า ระบบหมายถึง ชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (entities) หรือส่วนประกอบย่อยๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected) หรือพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

Fitzgerald และ Fitzgerald (1987:10) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของส่วนประกอบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bedeian (1993:712) ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน (interdepend parts) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

จากความหมายของระบบดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง การจัดรวมองค์ประกอบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 การพัฒนาระบบ

การได้มาซึ่งตัวระบบที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางส่วนจึงได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาระบบไว้ ดังจะนำเสนอพอสังเขปดังนี้

Smith (1982:81-85) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์หรือแยกแยะไว้ มาทำการออกแบบระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่มีอยู่

3. การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) หมายถึง การนำระบบที่ได้ออกแบบไว้ไปทำการตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้จริงได้หรือไม่

Bigs and others (1980:45-46) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนระบบ (System Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบโดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า มีการร้องขอให้มียุทธศาสตร์ใหม่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ

1.1 การสำรวจเบื้องต้น

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2. ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (System Requirements) เป็นการเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

2.1 การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ

2.2 การสำรวจความต้องการของระบบผู้ใช้

2.3 การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค

2.4 การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่างๆ

2.5 การประเมินทางเลือกและจัดทำแผนในการพัฒนา

3. ขั้นการพัฒนาระบบ (System Development) เป็นขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับแนวความคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจะจบลงด้วยการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะ ทางเทคนิคของระบบ

3.2 การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ

3.3 การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์

3.4 การทดสอบโปรแกรม

3.5 การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ

3.6 การฝึกฝนผู้ใช้ระบบ

3.7 การปฏิบัติตามแผน

3.8 การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน

3.9 การทดสอบทั้งระบบ

4. **ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (System Implementation)** เป็นขั้นตอนสำคัญ หลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็จะไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบมีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นการรักษาระบบให้คงอยู่ต่อไปอีกด้วย

Edwards (1985:20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้ คือ

1. **ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)** เป็นขั้นตอนที่มีขึ้นหลังจากมีการร้องขอหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการออกแบบระบบใหม่

2. **ขั้นการออกแบบระบบ (System Design)** เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3. **ขั้นการพัฒนาระบบ (System Development)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตตามระบบ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาระบบมีขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นการวิเคราะห์ระบบ ขั้นออกแบบระบบ และขั้นการพัฒนาระบบ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รตี เสงี่ยมกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมตามระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อประเมินและสำรวจปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ตลอดจนเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อระบบการควบคุมภายใน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในกับผลการดำเนินงานและทุนดำเนินงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมุ่งศึกษาระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO (The committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ใช้

สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าสัดส่วนประชากรโดยใช้ z test และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงกลุ่มโดยใช้ Pearson Chi-square ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการศึกษาพบว่าในมุมมองของผู้สอบบัญชี สหกรณ์โคนมมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลางและมีปัญหาในองค์ประกอบทั้ง 5 คือ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล ส่วนในมุมมองของพนักงานสหกรณ์เห็นว่าความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงและระบบการควบคุมภายในโดยทั่วไปไม่มีปัญหา

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในจะเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

จันทิรา ยาวุฒิ (2547) วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะบริหารธุรกิจ และเพื่อทราบความเหมือนและแตกต่างกันของสองระบบอันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาแบบฟอร์มการดำเนินงานของทั้งสองระบบ โดยระบบการควบคุมภายในจัดทำโดยคณะทำงานวางระบบการควบคุมภายในของคณะบริหารธุรกิจตามแนวทางของ coso ส่วนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และดำเนินการ โดยคณะกรรมการชุดต่างๆ

การศึกษาเปรียบเทียบโดยวิเคราะห์เพื่อระบุกิจกรรมของทั้งสองระบบว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมภายในของคณะบริหารธุรกิจได้มีการวางระบบการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้หลักในการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management- TQM) ซึ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยระบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ระบบการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน โดยการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา ส่วนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาคณะบริหารธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) และความมั่นใจ (Confidence) ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยมีแนวทางการปฏิบัติของระบบการควบคุมภายใน จำนวน 117 รายการ การ

ประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 149 รายการ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วมีแนวทางการปฏิบัติที่เหมือนกันของทั้งสองระบบ จำนวน 31 รายการ คิดเป็นร้อยละ 26.50 ของระบบการควบคุมภายใน และร้อยละ 20.80 ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีแนวปฏิบัติที่มีความคล้ายคลึงกันซึ่งมีวัตถุประสงค์เหมือนกันแต่กิจกรรมต่างกัน โดยระบบการควบคุมภายในมีจำนวน 47 รายการ คิดเป็นร้อยละ 40.17 ส่วนระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวน 117 รายการ คิดเป็นร้อยละ 78.52 ส่วนแนวทางที่ปฏิบัติแตกต่างกันตามระบบการควบคุมภายในมีจำนวน 39 รายการ คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 รายการ คิดเป็นร้อยละ 0.68

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านการควบคุมภายในของคณะบริหารธุรกิจจากแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน โดยมีดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้นของระบบการควบคุมภายในจำนวน 81 ดัชนีวัดผล เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวน 56 ตัวบ่งชี้ มีความเหมือนกันของทั้งสองระบบ จำนวน 36 ดัชนีวัดผล เมื่อเทียบเป็นสัดส่วนตามการควบคุมภายในคิดเป็นร้อยละ 44.44 ส่วนระบบการประกันคุณภาพการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 64.29 ส่วนตัวชี้วัดที่มีความคล้ายคลึงกับระบบการควบคุมภายในมีจำนวน 6 ดัชนีวัดผล คิดเป็นร้อยละ 7.41 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้คุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 5.36 ในส่วนที่แตกต่างกัน ตามระบบการควบคุมภายในมีจำนวน 39 ดัชนีวัดผล คิดเป็นร้อยละ 48.15 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวน 17 ตัวบ่งชี้คุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 30.35

การศึกษาเปรียบเทียบทั้งแนวปฏิบัติและตัวชี้วัดของทั้งสองระบบทำให้ทราบถึงแนวปฏิบัติที่เหมือนกัน คณะบริหารธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องควรจะไปปรับใช้โดยสร้างระบบงานเพื่อให้แนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Noland, Thomas Gordon (2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การควบคุมภายในของสถาบันการเงินที่ตั้งใหม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายในของสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นใหม่ และเปรียบเทียบระบบการควบคุมภายในของสถาบันการเงินแบบใหม่กับแบบเก่าที่มีขนาดของทรัพย์สินใกล้เคียงกัน และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้ดูแลการควบคุมภายในของเขตและสหพันธ์สถาบันการเงิน โดยแบ่งการวิเคราะห์การควบคุมภายในออกเป็น 5 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การกู้ยืม การลงทุน การเงินและด้านอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาบันการเงินแบบใหม่และแบบเก่าจำนวนเท่ากันรวม 1306 ผลการวิจัยพบว่า สถาบันการเงินที่ตั้งใหม่มีการบริหารจัดการระบบการควบคุมภายในมากกว่าสถาบันการเงินแบบเก่า และพบว่าอายุของสถาบันการเงินและสหพันธ์เป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อการประเมินการควบคุมภายในของสถาบันการเงิน

Huber, Win. Dennis (2001 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมของผู้ตรวจสอบการประเมินการควบคุมภายในและการประเมินการควบคุมความเสี่ยง วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษา การดำเนินการขั้นแรกในการตัดสินใจการประเมินของผู้ตรวจสอบการควบคุมภายใน และการควบคุมความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อการประเมินหรือไม่ อย่างไร วิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้ ANOVA กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ใช้กรอบการวิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede คือหลักการเกี่ยวกับความเป็นปัจเจกชน ช่วงเวลาของอำนาจ และความเป็นเพศชาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตรวจสอบการประเมินมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับบริษัทที่มีการดำเนินการภายในประเทศ ซึ่งตรงกันข้ามกับผลของความคงที่ของวัฒนธรรมที่วัดโดยใช้มิติของ Hofstede ผลการทดสอบพบว่า การควบคุมภายในเป็นการเสี่ยงทางวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ความเสี่ยงด้านเอกภาพ การควบคุมภายในอาจจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อย โดยมึระดับการควบคุมความเสี่ยงสูงหรือต่ำ ทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมในการดำเนินงานที่เป็นเอกภาพ การประเมินของผู้ตรวจสอบและการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินการของบริษัทในประเทศมีคะแนนสูง ความเป็นเพศชายมีคะแนนต่ำ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีคะแนนต่ำ การประเมินการควบคุมภายในทั้งหมดในประเทศมีประสิทธิภาพน้อย คะแนนปัจเจกชนต่ำ คะแนนช่วงเวลาสูง คะแนนความเป็นเพศชายต่ำ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

Smith, Valerie Lynn. (2003 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตำแหน่งของการควบคุมและระดับของการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อดัชนีการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบตำแหน่งของการควบคุมเมื่อวัดโดยใช้ดัชนีการควบคุมภายในระหว่างผู้ใหญ่ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า กับผู้ใหญ่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า โดยใช้ดัชนีการควบคุมภายในของ Patricia Duttweiley กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอาสาสมัครทั้งผู้หญิงและผู้ชาย จำนวน 100 คน แยกเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 50 คน และผู้จบระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 50 คน ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งของการควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัยวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ระบบ การพัฒนาระบบ การควบคุมภายใน และภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย หลักการสำคัญของการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

2) กระบวนการ ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน และการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

3) ปัจจัยส่งออก ได้แก่ รายงานผลการควบคุมภายใน

4) ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การประเมินผล และการปรับปรุงการควบคุมภายใน

5) สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและปรัชญา ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบุคลากร และระบบสารสนเทศ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ในขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานควบคุมภายใน ซึ่งมีวิธีการศึกษา ตัวแปรที่ศึกษากลุ่มตัวอย่าง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์

1.2 ตัวแปรที่ศึกษา พิจารณาตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1.2.1 ปัจจัยนำเข้า หมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำเข้าสู่ระบบและทำให้ระบบสามารถดำเนินการได้ ประกอบด้วย หลักการสำคัญของการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1.2.2 กระบวนการ เป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินการภายในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ ผลการควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน และการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

1) การประเมินความเสี่ยง เป็นการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุปัจจัยความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

2) การออกแบบการควบคุมภายใน เป็นการกำหนดกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของการดำเนินการ ประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ การสอบทานการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว การระบุกิจกรรมการควบคุม การประมาณการต้นทุนที่ใช้ในการควบคุม และการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด

3) การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ เป็นการนำระบบการควบคุมภายในไปใช้ในองค์การ โดยใช้สารสนเทศ การสื่อสารและการติดตามประเมินผลเป็นกลไกสำคัญ

1.2.3 ปัจจัยส่งออก คือการรายงานผลการควบคุมภายใน ซึ่งได้จากกระบวนการควบคุมภายใน เพื่อสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบถึงผลการควบคุมภายใน โดยนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา

1.2.4 ข้อมูลป้อนกลับ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

1.2.5 สภาพแวดล้อมของระบบ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย นโยบายและปรัชญา โครงสร้างองค์การ บุคลากร และระบบสารสนเทศ

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องในด้านการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือสอน หรือเคยสอนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จำนวน 2 คน

(2) เป็นนักบริหารระดับนโยบายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน

(3) เป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน

(4) เป็นผู้มีความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อสอบถาม สภาพและปัญหาการจัดระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัย โดยมีลำดับขั้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

1.4.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบความคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

1.4.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น

1.4.3 ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความตรงของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

1.4.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบและปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

1.4.5 ผู้วิจัยแก้ไขและปรับปรุงเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ให้การสัมภาษณ์ ในประเด็นสภาพและปัญหาการควบคุมภายในของสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยตนเองและบันทึกเทปไว้ด้วยทุกครั้ง

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายการ ข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้

2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

การดำเนินงานวิจัยในแต่ละชั้น มีดังนี้

2.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การสอบถาม

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 32,004 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยการเปิดตารางยามานะ (yamane:1967) ขั้นตอนของการสุ่มเป็นดังนี้

- 1) สุ่มเขตตรวจราชการ ร้อยละ 50 จากเขตตรวจราชการทั้งหมด 20 เขต โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ใช้วิธีจับสลากกระจายตามภูมิภาค
 - 2) สุ่มเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 50 จากแต่ละเขตตรวจราชการ
 - 3) สุ่มสถานศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้จำนวนสถานศึกษาตามสัดส่วนแต่ละระดับ ตามสังกัดเดิม โดยใช้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพและปัญหา
การดำเนินงานควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สังกัด สปช.(เดิม)	สังกัดกรมสามัญศึกษา (เดิม)	รวม
1	เชียงใหม่ เขต 1	5	4	9
	แพร่ เขต 1	6	4	10
3	กำแพงเพชร เขต 2	9	6	15
	นครสวรรค์ เขต 1	9	5	14
4	ปทุมธานี เขต 2	3	2	5
	อยุธยา เขต 2	9	6	15
5	ลพบุรี เขต 1	9	5	14
	สิงห์บุรี เขต 1	6	4	10
6	กาญจนบุรี เขต 1	6	4	10
	กาญจนบุรี เขต 2	9	6	15
	สุพรรณบุรี เขต 1	7	4	11
9	ชลบุรี เขต 1	5	2	7
	ระยอง เขต 1	7	2	9
13	นครราชสีมา เขต 1	7	4	11
	นครราชสีมา เขต 2	8	5	13
	นครราชสีมา เขต 3	9	5	14
	นครราชสีมา เขต 4	9	5	14
	บุรีรัมย์ เขต 1	10	5	15

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สังกัด สปช.(เดิม)	สังกัดกรมสามัญศึกษา (เดิม)	รวม
14	บุรีรัมย์ เขต 2	11	6	17
	ศรีสะเกษ เขต 1	13	8	21
	ศรีสะเกษ เขต 2	9	6	15
	อุบลราชธานี เขต 1	13	7	20
	อุบลราชธานี เขต 2	10	6	16
	อุบลราชธานี เขต 3	10	6	16
15	ระนอง เขต 1	5	2	7
	สุราษฎร์ธานี เขต 1	6	4	10
	สุราษฎร์ธานี เขต 2	10	6	16
16	ตรัง เขต 1	8	4	12
	นครศรีธรรมราช เขต 1	7	4	11
	นครศรีธรรมราช เขต 2	10	6	16
ส่วนกลาง	กรุงเทพมหานคร เขต 1	4	2	6
	กรุงเทพมหานคร เขต 2	4	2	6
รวม				400

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการติดตามการตอบกลับจนได้แบบสอบถามครบถ้วนทั้ง 400 ฉบับ

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถาม จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในและผลการวิจัยในขั้นตอนย่อยที่ 2 รวบรวมเป็นหมวดหมู่เพื่อกำหนดเป็นข้อคำถาม ขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

2) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้ง

3) นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และการวิจัยการศึกษา จำนวน 5 คน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก) พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความครอบคลุมของรายการตัวเล็อกกับประเด็นข้อคำถาม

4) นำเครื่องมือที่ได้ มาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

5) นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา และประเด็นการตอบคำถาม

6) นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์พร้อมนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามกรอบการวิจัย โดยพิจารณาความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการแล้วจึงสรุปความเห็น เป็นผลของการสอบถามตามประเด็นตัวแปรที่ศึกษา

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/ PC Version 15 สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ร้อยละ โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอที่มีความถี่สูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้
นี้เป็นขั้นตอนการออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยนำ
ผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาออกแบบระบบได้ ร่างระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน นำร่างระบบมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ จากนั้นจึงนำไป
ตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้เป็น
ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่สร้างขึ้น โดยการสอบถามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการดังนี้

4.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การสอบถาม

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องในด้านการบริหารและ/
หรือการดำเนินงานการควบคุมภายใน จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จาก 2 กลุ่ม
คือ กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือสอน หรือเคยสอนเกี่ยวกับการ
ควบคุมภายใน ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน

2) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการดำเนินงานการ
ควบคุมภายในของสถานศึกษา จำนวน 5 คน

3) เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ คือ 5,4,3,2 และ 1 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังมีส่วนของข้อมูลปลายเปิด สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละส่วนประกอบของระบบแทรกอยู่ภายในแบบตรวจสอบแต่ละส่วนด้วย ขั้นตอนในการสร้างแบบตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

- 1) ผู้วิจัยร่างแบบตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยออกแบบไว้
- 2) นำร่างแบบตรวจสอบดังกล่าวไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาในขั้นต้น
- 3) นำแบบตรวจสอบที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัย ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบระบบ จากนั้นดำเนินการจัดส่งร่างระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมกับแบบตรวจสอบระบบ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการศึกษา และส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ ในการขอรับแบบตรวจสอบระบบนั้น ผู้วิจัยได้ขอรับด้วยตนเองและขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิส่งแบบตรวจสอบระบบกลับคืนทางไปรษณีย์ในส่วนที่ผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ปิดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยส่งไปพร้อมกับแบบตรวจสอบระบบ

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบ ในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC Version 15 และกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.51 - 5.00 หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.51 - 4.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.51 - 3.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.51 - 2.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 - 1.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

สำหรับในส่วนของคุณคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนของระบบ แล้วนำผลการสังเคราะห์จากข้อมูลทั้งสองส่วนไปปรับปรุงระบบที่ออกแบบไว้ให้เป็นระบบที่สมบูรณ์และรายงานผลต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยที่นำเสนอในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ในประเด็นต่อไปนี้

1.1.1 สภาพปัจจุบันในการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
หลักการสำคัญของการควบคุมภายใน						
1. หลักการบริหาร	✓			✓		2
2. หลักความรับผิดชอบ	✓			✓		2
3. หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. หลักของกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	5

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	
	วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน					
1. เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้		✓	✓	✓	✓	4
3. เพื่อดำเนินการตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		✓	✓	✓	✓	4
การประเมินความเสี่ยง						
1. ประเมินความเสี่ยงตามภารกิจของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานก่อนประเมินความเสี่ยง	✓	✓	✓			3
3. ประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามตามประสบการณ์	✓	✓	✓			3
การออกแบบการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม)						
1. นำความเสี่ยงที่สำคัญของงานที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาเพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุม	✓			✓	✓	3
2. กำหนดกิจกรรมการควบคุมให้ครอบคลุมความเสี่ยงโดยควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงก่อน	✓	✓		✓	✓	4
3. นำกิจกรรมที่ควบคุมความเสี่ยงทุกกิจกรรมเขียนลงในแบบรายงาน	✓	✓		✓	✓	4
การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ						
1. จัดทำสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. จัดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์โดยการติดป้ายนิเทศ ประกาศ การใช้เสียงตามสายและการประชุมครู	✓	✓	✓	✓		4
3. ติดตามประเมินผลโดยการรายงานต่อต้านสังกัดตามแบบที่กำหนด	✓	✓	✓	✓		4

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม
	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	
	1	2	3	4	5	
การรายงานผลการควบคุมภายใน						
1. รายงานตามแบบที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. รายงานปีละ 1 ครั้ง โดยในปีที่ทำครั้งแรก รายงานทุก60 วันเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วร่วมแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	5
การประเมินการควบคุมภายใน						
1. ประเมินตามแบบประเมินที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ประเมินเมื่อดำเนินการควบคุมภายในครบ 1 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนรับผิดชอบในการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. รายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด	✓	✓	✓	✓	✓	5
การปรับปรุงการควบคุมภายใน						
1. ปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	5
สภาพแวดล้อมการควบคุม						
1. สภาพแวดล้อมในลักษณะที่เป็นหลักฐานที่มองเห็นได้ (Hard Controls) ได้แก่						
- โครงสร้างองค์การ และภารกิจขององค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ระเบียบการควบคุมภายใน	✓	✓	✓		✓	4
- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	✓	✓	✓	✓		4
- เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือครู แผนการสอน	✓	✓		✓	✓	4

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	
	- บุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่		✓	✓	✓	
2. สภาพแวดล้อม ในลักษณะที่มองเห็นไม่ได้ (Soft Controls)						
- ทัศนคติ		✓		✓	✓	3
- จิตสำนึกที่ดี คุณธรรม จริยธรรม		✓		✓	✓	3
- ความซื่อสัตย์สุจริต		✓		✓	✓	3
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ความรู้ความสามารถของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปเป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

หลักการการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ระบุว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยึดหลักการเดียวกันคือ หลักของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และหลักของกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 คน ยังได้ระบุเพิ่มเติมว่า ควรยึดหลักการบริหาร และหลักความรับผิดชอบ เนื่องจากเห็นว่า ในการปฏิบัติงานต้องใช้หลักการบริหารประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม รวมทั้งหลักความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินงานการควบคุมภายในจึงจะประสบผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนระบุว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในไว้ใกล้เคียงกันคือ

1. เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
2. เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้กำหนดวัตถุประสงค์ในข้อ 1 ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 มี ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน ที่เห็นว่าสถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้ แสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานดำเนินการควบคุมภายในโดยคำนึงถึงประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การประเมินความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ระบุว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประเมินความเสี่ยงตามภารกิจของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาชั้น พื้นฐานได้มีการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ 4 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และสินทรัพย์ และงานบริหารทั่วไป โดยผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่าสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับ งานวิชาการมากที่สุด ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานก่อนประเมินความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประสบการณ์นั้นมีผู้ทรงคุณวุฒิเพียง 3 ท่านที่มีความเห็นว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

การออกแบบการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ระบุว่า การออกแบบ การควบคุมภายใน หรือการออกแบบกิจกรรมการควบคุมนั้น สถานศึกษาชั้นพื้นฐานดำเนินการ กำหนดกิจกรรมการควบคุมให้ครอบคลุมความเสี่ยง โดยควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงก่อน และนำกิจกรรมที่ควบคุมความเสี่ยงทุกกิจกรรมเขียนลงในแบบรายงาน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเพียง 3 คนที่ระบุว่า สถานศึกษาได้มีการนำความเสี่ยงของงานที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาเพื่อ กำหนดกิจกรรมการควบคุม อย่างไรก็ตามมีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านที่ระบุว่าสถานศึกษาไม่ได้ ออกแบบการควบคุมภายใน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการออกแบบกิจกรรมการควบคุม

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ระบุว่าสถานศึกษาดำเนินการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำสารสนเทศ เกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้ง 4 คนคือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารการเงินและสินทรัพย์ และงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้ได้สื่อสาร และประชาสัมพันธ์ โดยการติดป้ายนิเทศ ประกาศ การชี้แจงตามสาย และการประชุมครู และ

ติดตามประเมินผลโดยการรายงานต่อต้นสังกัด ตามแบบที่กำหนด ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 ระบุว่าสถานศึกษาดำเนินการเฉพาะเรื่องของการจัดทำสารสนเทศเท่านั้น ไม่มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษารับทราบหรือปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลเป็นการดำเนินการเฉพาะจัดทำรายงานตามแบบที่กำหนดมาโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

การรายงานผลการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการควบคุมภายในโดยการใช้แบบการรายงานที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และในการรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดส่งของงานปีละ 1 ครั้งโดยในปีที่ดำเนินการครั้งแรกให้มีการรายงานทุก 60 วัน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยที่สถานศึกษาจัดส่งรายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลสรุปผลการควบคุมภายในของแต่ละเขตการศึกษาไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน เพื่อประมวลผล การควบคุมภายในของสถานศึกษาในภาพรวมทั้งประเทศ และสรุปผลรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน

อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติมว่าในการจัดทำรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษานั้น จัดส่งล่าช้ามาก บางโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการรายงานผลดังกล่าว อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำและถือว่าเป็นภาระเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน ระบุว่า สถานศึกษาระดับพื้นฐาน ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยการประเมินตามแบบประเมินที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งจะประเมินเมื่อดำเนินการควบคุมภายในครบ 1 ปีแล้ว โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนรับผิดชอบในการประเมิน และรายงานผลการประเมินต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การปรับปรุงการควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนระบุว่าสถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ส่วนกิจกรรมที่สามารถลดความเสี่ยงได้ดีแล้วก็ดำรงวิธีการดังกล่าวนั้นไว้ เพื่อดำเนินการ

ควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพต่อไป การดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษานั้น ดำเนินการตามแบบที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้

สภาพแวดล้อมการควบคุม

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน ระบุว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นหลักฐานที่มองเห็นได้ (Hard Controls) และ ลักษณะที่มองเห็นไม่ได้ (Soft Controls) โดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนระบุว่าสภาพแวดล้อมในลักษณะที่เป็นหลักฐานที่มองเห็นได้ (Hard Controls) ที่สำคัญของสถานศึกษา คือ โครงสร้างองค์การ และภารกิจขององค์การ นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ยังระบุถึงระเบียบการควบคุมภายใน นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือครู แผนการสอน และบุคลากรซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่

ส่วนสภาพแวดล้อมในลักษณะที่มองเห็นไม่ได้ (Soft Controls) ที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ระบุไว้เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความรู้ความสามารถของบุคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิอีก 3 คน ยังเพิ่มเติมด้านทัศนคติจิตสำนึกที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์ สุจริตซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

1.1.2 สภาพปัญหา แนวทาง และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ปัญหาเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2 บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักการควบคุมภายในทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือ	✓	✓	✓		✓	4	80
3. เมื่อปฏิบัติจริงไม่ได้คำนึงถึงหลักการทำให้การดำเนินการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิผล	✓	✓	✓		✓	4	80
4. ขาดการประชาสัมพันธ์	✓		✓		✓	3	60
5. ขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน ในประเด็นต่อไปนี้ คือ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการการควบคุมภายในและขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุถึงปัญหาด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักการการควบคุมภายใน ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ให้ความร่วมมือ รวมทั้งเมื่อปฏิบัติจริงไม่ได้คำนึงถึงหลักการ ทำให้การดำเนินการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 80 เท่ากัน และยังขาดการประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 60

ตารางที่ 5 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ทุกคนควรมีส่วนร่วมพิจารณาหรือกำหนดหลักการการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. จัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. จัดให้มีการดำเนินการให้ต่อเนื่องและเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. จัดการประชาสัมพันธ์การควบคุมภายในให้ทั่วถึง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
5. จัดทำเอกสารประกอบให้เข้าใจง่ายและเข้าใจตรงกัน	✓		✓	✓		3	60

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้คือ ทุกคนควรมีส่วนร่วมพิจารณาหรือกำหนดหลักการการควบคุมภายใน จัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษา จัดให้มีการดำเนินการให้ต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดการประชาสัมพันธ์การควบคุมภายในให้ทั่วถึง และจัดทำเอกสารประกอบให้เข้าใจง่ายและเข้าใจตรงกัน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน และยังระบุว่าควรจัดทำเอกสารประกอบให้เข้าใจง่าย และเข้าใจตรงกันคิดเป็นร้อยละ 60

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 คุณลักษณะของหลักการการควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. หลักการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน	✓	✓	✓	✓		4	80
3. หลักการบริหาร		✓				1	20
4. หลักธรรมาภิบาล		✓				1	20
5. หลักกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓	✓		✓		3	60
6. หลักของความรับผิดชอบและการตรวจสอบ	✓		✓	✓	✓	4	80
7. หลักของความเชื่อถือได้ของรายงาน			✓	✓		2	40

ตารางที่ 6 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าคุณลักษณะที่ต้องการของหลักการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาควรใช้หลักการของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน และหลักของความรับผิดชอบและการตรวจสอบ คิดเป็นร้อยละ 80 ใช้หลักกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 60 ใช้หลักของความเชื่อถือได้ของรายงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ตามลำดับ ส่วนหลักการที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าควรใช้น้อยที่สุด ได้แก่ หลักการบริหาร และหลักธรรมาภิบาล คิดเป็นร้อยละ 20

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ไม่เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน	✓	✓	✓			3	60
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ไม่ปรับวัตถุประสงค์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต้นสังกัด				✓	✓	2	40

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ให้ข้อมูลระบุว่าปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่แล้ว คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาได้แก่ ไม่เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 60 และไม่ปรับวัตถุประสงค์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 40 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

แนวทางแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ให้ความรู้ อบรมทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. สถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองและแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน และสอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ให้ความรู้ อบรมทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และสถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองและแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน และสอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 9 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

คุณลักษณะที่ต้องการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาควรกำหนดตามแนวทางที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน - เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน - เพื่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมของแต่ละฝ่ายงานควรมีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

ตารางที่ 9 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น คือ วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาควรกำหนดตามแนวทางที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน เพื่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และวัตถุประสงค์ของการควบคุมของแต่ละฝ่ายงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 10 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
1. ขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงว่าสามารถส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไร	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ขาดการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ขาดการมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง ทำให้ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้	✓	✓		✓	✓	4	80

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยง ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงว่าสามารถส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไร และขาดการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน รองลงมาคือ ปัญหาด้านการขาดการมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ คิดเป็นร้อยละ 80

ตารางที่ 11 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง

แนวทางแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญ จำเป็น ตลอดจนวิธีการประเมินความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ควรให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระดับถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญ จำเป็น ตลอดจนวิธีการประเมินความเสี่ยง และควรให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันดำเนินการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 12 คุณลักษณะของการประเมินความเสี่ยง

คุณลักษณะที่ต้องการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ประเมินความเสี่ยงโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานเนื่องจากประเมินความเสี่ยงเพื่อต้องการควบคุมความเสี่ยง ที่จะทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ซึ่งอาจศึกษาจากเอกสารการประเมินคุณภาพภายในเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันนำเสนอให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะของการประเมินความเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้เป็น ประเมินความเสี่ยงโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานเนื่องจากประเมินความเสี่ยงเพื่อต้องการควบคุมความเสี่ยงที่จะทำให้การปฏิบัติของงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสซึ่งอาจศึกษาจากเอกสารการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีแก้ปัญหา โดยให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันนำเสนอให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 13 ปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ส่วนใหญ่สถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการออกแบบการควบคุมภายใน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและขาดแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. บางส่วนมีการออกแบบการควบคุมภายในไว้แต่ไม่ได้ดำเนินการตามที่ได้ออกแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ขาดงบประมาณในการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยง	✓		✓	✓	✓	4	80

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น ส่วนใหญ่สถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการออกแบบการควบคุมภายใน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและขาดแรงจูงใจ บางส่วนมีการออกแบบการควบคุมภายในไว้แต่ไม่ได้ ดำเนินการตามที่ได้ออกแบบ และกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่

สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ คิดเป็นร้อยละ 100 และขาดงบประมาณในการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 80

ตารางที่ 14 แนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน

แนวทางการแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ให้ความรู้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการออกแบบการควบคุมภายใน	✓				✓	2	40
2. ให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันคิดวิเคราะห์และออกแบบกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ร่วมกันออกแบบไว้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. มีการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นระยะ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ ให้แต่ละฝ่ายงานร่วมกันคิดวิเคราะห์และออกแบบกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ร่วมกันออกแบบไว้อย่างต่อเนื่อง และมีการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นระยะ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุถึงปัญหาด้านการให้ความรู้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการออกแบบการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 40

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 คุณลักษณะของการออกแบบการควบคุมภายใน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. จัดลำดับความสำคัญของงาน สำหรับสถานศึกษาควรเน้นในด้านงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. จัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละงานโดยคำนึงถึงเฉพาะ ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลต่อความไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ร่วมกันกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้ครอบคลุมความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. บรรจุกิจกรรมดังกล่าวเป็นแผนงานประจำปีตามความเร่งด่วนของความเสี่ยงนั้น ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
5. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการควบคุมภายใน	✓	✓		✓		3	60
6. ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
7. ออกแบบการควบคุมความเสี่ยงให้บูรณาการกับงานที่ปฏิบัติในหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
8. มีการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นระยะเพื่อปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะของการออกแบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น จัดลำดับความสำคัญของงาน สำหรับสถานศึกษาควรเน้นด้านงานวิชาการ จัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละงานโดยคำนึงถึงเฉพาะความ

เสียงสำคัญที่ส่งผลต่อความไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานร่วมกันกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้ครอบคลุมความเสี่ยง บรรจุกิจกรรมดังกล่าวเป็นแผนงานประจำปีตามความเร่งด่วนของความเสี่ยงนั้นๆ ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง ออกแบบการควบคุมความเสี่ยงให้บูรณาการกับงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ และมีการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นระยะเพื่อปรับปรุงกิจกรรม การควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุคุณลักษณะในด้านการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 60

ตารางที่ 16 ปัญหาเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร							
1.1 ไม่มีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
1.2 ข้อมูลสารสนเทศล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
1.3 ขาดการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรไม่รับรู้ และไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ด้านการติดตามประเมินผล							
2.1 ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2.2 ไม่มีการติดตามประเมินผล การควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) ด้านสารสนเทศและการสื่อสารพบปัญหาด้าน ไม่มีการจัดทำ

สารสนเทศเพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศล้ำสมัยไม่ทันเหตุการณ์ และขาดการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรไม่รับรู้ และไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน ส่วน 2) ด้านการติดตามประเมินผล พบปัญหาด้านขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และไม่มี การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 17 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

แนวทางการแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้ชัดเจนและครบถ้วน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. จัดระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. จัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. มอบหมายให้มีผู้ดำเนินการเฉพาะด้าน	✓				✓	2	40

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึง แนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ในประเด็นต่อไปนี้เป็น คือ ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้ชัดเจนและครบถ้วน จัดระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุว่า ควรมอบหมายให้มีผู้ดำเนินการเฉพาะด้าน คิดเป็นร้อยละ 40 เท่ากัน

ตารางที่ 18 คุณลักษณะของการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

แนวทางแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในให้ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้ทั่วถึงทั้งองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งระหว่างการดำเนินการและหลังดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นต่อไปนี้ คือ จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในให้ชัดเจนและทันต่อเวลาและทันต่อเหตุการณ์ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. แบบรายงานมีหลากหลายรูปแบบ ผู้รายงานขาดความรู้ความเข้าใจในการกรอกแบบรายงาน	✓		✓	✓	✓	4	80
2. เนื้อหาที่รายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ขาดแรงจูงใจในการรายงานผล เนื่องจากเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	✓	✓			✓	3	60

ตารางที่ 19 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึง ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น เนื้อหาที่รายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยง และขาดแรงจูงใจในการรายงานผล เนื่องจากเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุถึงปัญหาด้านแบบรายงานมีหลากหลายรูปแบบ ผู้รายงานขาดความรู้ความเข้าใจในการกรอกแบบรายงาน คิดเป็นร้อยละ 80 และด้านผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 60 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. จัดอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในแล้วจึงกรอกข้อมูลลงในแบบรายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. จัดวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และออกแบบการอบรมให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ให้ความรู้และเชื่อมโยงความรู้ของการควบคุมภายในกับการปฏิบัติงาน การบริหารที่มีอยู่เดิม ให้สามารถบูรณาการและรายงานได้อย่างถูกต้อง เช่น เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ การประเมินตนเองและผลการประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ปรับปรุงแบบรายงานให้กระชับรัดกุม	✓			✓		2	40

ตารางที่ 20 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ จัดอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในแล้วจึงกรอกข้อมูลลงในแบบรายงาน จัดวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และออกแบบการอบรมให้มีประสิทธิภาพ และให้ความรู้และเชื่อมโยงความรู้ของการควบคุมภายในกับการปฏิบัติงาน การบริหารที่มีอยู่เดิม ให้สามารถบูรณาการและรายงานได้อย่างถูกต้อง เช่น เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ การประเมินตนเองและผลการประกันคุณภาพการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 100 และยังระบุถึงควรมีการปรับปรุงแบบรายงานให้กระชับรัดกุม คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 21 คุณลักษณะของการรายงานผลการควบคุมภายใน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ทำความเข้าใจกับระบบการควบคุมภายในให้ต้องแท้	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในให้ครบทุกขั้นตอนโดยเชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ศึกษาแบบรายงานทุกรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. นำข้อมูลที่ได้จากการจัดระบบแล้วกรอกในแบบรายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

ตารางที่ 21 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะเกี่ยวกับรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น ทำความเข้าใจกับระบบการควบคุมภายในให้ต้องแท้ ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในให้ครบทุกขั้นตอนและจัดทำเป็นเล่มได้โดยเชื่อมโยงความรู้กับงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ศึกษาแบบรายงานทุกรูปแบบ และนำข้อมูลที่ได้จากการจัดระบบแล้วกรอกในแบบรายงาน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ประเมินตามแบบประเมินโดยผู้ประเมินที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีได้มีการร่วมมือกันประชุมพิจารณา	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินไม่ได้ประเมินอย่างจริงจัง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น ประเมินตามแบบประเมินโดยผู้ประเมินที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีได้มีการร่วมมือกันประชุมพิจารณา ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินไม่ได้ประเมินอย่างจริงจัง ไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงาน และขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

แนวทางการแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
	1	2	3	4	5		
1. ผู้ตรวจสอบต้องดำเนินการติดตามอย่างจริงจัง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ให้ความรู้เพื่อให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ให้ทุกคนในฝ่ายงานมีส่วนร่วมในการประเมิน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. บุคลากรเชื่อมโยงการควบคุมภารกิจต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่แล้ว จึงประเมินผลการควบคุม	✓	✓	✓			3	60

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นผู้ตรวจสอบต้องดำเนินการติดตามอย่างจริงจัง ให้ความรู้เพื่อให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน และให้ทุกคนในฝ่ายงานมีส่วนร่วมในการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน และยังระบุถึงการบูรณาการเชื่อมโยงการควบคุมภารกิจต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ แล้วจึงประเมินผลการควบคุม คิดเป็นร้อยละ 60

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 คุณลักษณะของการประเมินผลการควบคุมภายใน

แนวทางการแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานที่ดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้ โดยสามารถประเมินได้จากงานแผนงานและโครงการ	✓	✓		✓		3	60
2. ประเมินผลการควบคุมภายในโดยการประเมินผล ด้านการประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การจัดทำสารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล		✓		✓		2	40
3. ผลการประเมินปรากฏผลที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่ หรือ กำหนดกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. ผลการประเมินปรากฏผลที่สามารถลดความเสี่ยงได้ดี ควรดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมนั้น ๆ ต่อไป		✓		✓	✓	3	60
5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นต้องดำเนินการกำหนดกิจกรรมใหม่เพื่อลดความเสี่ยงนั้น		✓		✓		2	40
6. ในแต่ละฝ่ายงานร่วมกันดำเนินการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลให้ภายในองค์กรรับรู้ และรายงานต่อต้นสังกัดต่อไป	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
7. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะ ของการประเมินผลการควบคุม ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ เมื่อผลการประเมินปรากฏผลที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ต้องดำเนินการกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่ หรือกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม ในแต่ละฝ่ายงานร่วมกันดำเนินการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลให้ภายในองค์การรับรู้ และรายงานต่อต้นสังกัดต่อไป แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุถึงคุณลักษณะในด้าน ผลการประเมินเมื่อปรากฏผลที่สามารถลดความเสี่ยงได้ดี ควรดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม นั้นๆ ต่อไป และประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานที่ดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงตาม กิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้โดยสามารถประเมินได้จากงานแผนงานและโครงการ คิดเป็นร้อยละ 60 เท่ากัน รวมทั้งคุณลักษณะด้านประเมินผลการควบคุมภายในโดยการประเมินองค์ประกอบทั้ง 5 คือ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมการจัดทำ สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 40 เท่ากัน

ตารางที่ 25 ปัญหาเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน

คุณลักษณะ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คน	คน	คน	คน	คน		
	ที่	ที่	ที่	ที่	ที่		
1. ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ไม่มีการดำเนินงานปรับปรุงการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. ต้องรายงานการปรับปรุงตามแบบที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน ไม่มีการดำเนินงานปรับปรุงการควบคุมภายใน และต้องรายงานการ

ปรับปรุงตามแบบที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน

ตารางที่ 26 แนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน

แนวทางการแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. สร้างความตระหนัก ชี้แจงให้ความรู้เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓		✓			2	40

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นสร้าง ความตระหนัก ชี้แจงให้ ความรู้เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 100 และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 27 คุณลักษณะของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ส่วนประกอบของระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. แต่ละฝ่ายร่วมกันพิจารณาเรื่องที่จะต้องปรับปรุงและกำหนดวิธีการดำเนินการ	✓	✓		✓	✓	4	80
2. ปฏิบัติตามวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓	✓	4	80
3. สรุปและรายงานการปรับปรุงการควบคุมภายในส่งต้นสังกัด	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะของการปรับปรุงการควบคุมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นสรุปและรายงานการปรับปรุงการควบคุมภายในส่ง

ต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 100 รวมทั้ง แต่ละฝ่ายร่วมกันพิจารณาเรื่องที่จะต้องปรับปรุง และ กำหนดวิธีการดำเนินการ และปฏิบัติตามวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 80 เท่ากัน

ตารางที่ 28 ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม

ปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบส่งผลต่อการจัดระบบการควบคุมภายในทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากการควบคุมภายในที่ดีจะทำให้เกิดความเสียหายน้อยลง	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. กำหนดสภาพแวดล้อมไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	✓		✓		✓	3	60
3. ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้คือ ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบส่งผลต่อการจัดระบบการควบคุมภายในทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากการควบคุมภายในที่ดีจะทำให้เกิดความเสียหายน้อย และขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน รวมทั้งกำหนดสภาพแวดล้อมไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60

ตารางที่ 29 แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม

แนวทางแก้ไข	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ให้ความรู้และส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		✓	✓	✓	✓	4	80
2. สร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมซึ่งสามารถลดความเสี่ยงได้	✓	✓	✓	✓	✓	5	100

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึง แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ ให้ความรู้และส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 100 และสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมซึ่งสามารถลดความเสี่ยงได้ คิดเป็นร้อยละ 80

ตารางที่ 30 คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการควบคุม

คุณลักษณะที่ต้องการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ร้อยละ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับภารกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
2. ดำเนินการบริหารโดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี	✓	✓		✓	✓	4	80
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
4. บุคลากรมีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ สุจริต	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
5. ปรับกฎหมาย ระเบียบวิธีการให้สอดคล้องกับวิธีการจัดการศึกษา	✓					1	20

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้เป็น การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับภารกิจ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม และบุคลากรมีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์สุจริต คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน นอกจากนี้ยังระบุถึง การดำเนินการบริหารโดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีบ้านเมือง คิดเป็นร้อยละ 80 และการปรับกฎหมาย ระเบียบวิธีการให้สอดคล้องกับวิธีการจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. เพศ		
ชาย	304	76.00
หญิง	96	24.00
2. อายุ		
24 - 40 ปี	48	12.00
41 - 50 ปี	123	30.75
51 - 55 ปี	169	42.25
56 - 60 ปี	60	15.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.50
ปริญญาตรี	112	28.00
ปริญญาโท	275	68.75
ปริญญาเอก	5	1.25
อื่นๆ ... ประกาศนียบัตรบัณฑิต	6	1.50
4. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	300	75.00
รองผู้อำนวยการโรงเรียน (รักษาราชการแทน)	70	17.50
อื่นๆ		
- หัวหน้ากลุ่มสาระ	8	2.00
- ครู	16	4.00
- พนักงานราชการ	2	0.50
- หัวหน้างานวิชาการ	4	1.00

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาบริหารในโรงเรียนปัจจุบัน		
1- 5 ปี	206	51.50
6 – 10 ปี	89	22.25
11 – 15 ปี	46	11.50
มากกว่า 15 ปี	59	14.75
ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา		
1. เปิดทำการสอน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ระดับช่วงชั้นที่ 1	185	46.25
ระดับช่วงชั้นที่ 2	185	46.25
ระดับช่วงชั้นที่ 3	68	17.00
ระดับช่วงชั้นที่ 4	147	36.75
2. จำนวนนักเรียน		
นักเรียน 1- 120 คน	83	20.75
นักเรียน 121 – 200 คน	51	12.75
นักเรียน 201- 300 คน	59	14.75
นักเรียน 301 – 499 คน	52	13.00
นักเรียน 500 – 1,499 คน	98	24.50
นักเรียน 1,500 – 2,499 คน	30	7.50
นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป	27	6.75

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 76.00 มีอายุ 51-55 ปี ร้อยละ 42.25 วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 68.75 อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 75.50 และมีระยะเวลาในการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี ร้อยละ 51.50

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นสถานศึกษาที่ เปิดทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 คิดเป็นร้อยละ 46.25 และมีจำนวนนักเรียน 500-1499 คน ร้อยละ 24.50

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ก. หลักการควบคุมภายใน		
1. การกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการกำหนด	9	2.25
- มีการกำหนด โดยยึดหลัก คือ		
1) หลักการมีส่วนร่วม	358	89.50
2) หลักการบริหาร	283	70.75
3) หลักธรรมาภิบาล	297	74.25
4) หลักความรับผิดชอบ	282	70.50
5) หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน	266	66.50
6) หลักของกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	275	68.75
7) หลักของความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	265	66.25
8) อื่นๆ ...หลักเศรษฐกิจพอเพียง	2	0.50
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน ได้แก่		
1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	353	88.25
2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	196	49.00
3) หัวหน้าสายชั้น / หัวหน้าระดับ	177	44.25
4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	233	58.25
5) หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน	256	64.00
6) อื่น ๆ ... ครูทุกคน	30	7.50

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
3. การดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	9	2.25
- มีการดำเนินการ คือ		
1) โรงเรียนดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในเอง	179	44.75
2) โรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดในการกำหนดหลักการ	297	74.25
3) โรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการกำหนดหลักการ	216	54.00
4) อื่น ๆ... กำหนดหลักการควบคุมภายในเองโดยใช้แนวทางการควบคุมภายในหน่วยงานต้นสังกัดและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	14	3.50
4. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	123	30.75
- มีปัญหา		
1) ขาดข้อมูลในการกำหนดหลักการการควบคุมภายใน	93	23.25
2) ขาดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	110	27.50
3) ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดหลักการ	191	47.75
4) หลักการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดไม่ชัดเจน	110	27.50
5) อื่น ๆ... ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน	4	1.00

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ข. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน		
5. การกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน		
- ไม่มีการกำหนด	9	2.25
- มีการกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ คือ		
1) เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	330	82.50
2) เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ต้องและเชื่อถือได้	244	61.00
3) เพื่อดำเนินการตามกฎหมายระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	272	68.00
4) เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงานของโรงเรียน	272	68.00
5) อื่น ๆ...เพื่อเตรียมการประเมินจากองค์กรประเมินภายนอก	4	1.00
6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน ได้แก่		
1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	362	90.50
2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	197	49.25
3) หัวหน้าสายชั้น / หัวหน้าระดับ	174	43.50
4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	226	56.50
5) หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน	236	59.00
6) อื่นๆ ... ครูทุกคน	30	7.50
7. วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน ดำเนินการโดย		
1) กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัด	343	85.75
2) กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	236	59.00
3) ใช้วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	78	19.50
4) อื่นๆ ... กำหนดและใช้วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของหน่วยงานต้น	4	1.00

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
8. ปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	153	38.25
- มีปัญหา ได้แก่		
1) ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	171	42.75
2) ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน	154	38.50
3) วัตถุประสงค์การควบคุมภายในไม่ชัดเจน	68	17.00
4) ดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน	44	11.00
5) อื่น ๆ ... ผู้บริหารไม่ติดตามและนำมาใช้อย่างจริงจัง	2	0.50

จากตารางที่ 32 พบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วยหลักการการควบคุมภายในและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน มีดังนี้

ด้านหลักการการควบคุมภายใน พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการกำหนดหลักการการควบคุมภายใน โดยหลักการการมีส่วนร่วมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.50 รองลงมาคือ หลักธรรมาภิบาล คิดเป็นร้อยละ 74.25 หลักการบริหารคิดเป็นร้อยละ 70.75

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน ส่วนใหญ่ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.25 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 64.00 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 58.25

การดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินการ โดยโรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดในการกำหนดหลักการ มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 74.25 รองลงมาคือโรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการกำหนดหลักการ คิดเป็นร้อยละ 54.00 และโรงเรียน
ดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในเอง คิดเป็นร้อยละ 44.75

ส่วน ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า มีปัญหา
ในด้านขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดหลักการ มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 47.75 รองลงมาคือ
ขาดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 27.50 และหลักการควบคุมภายในของ หน่วยงาน
ต้นสังกัดไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 27.50

ด้านวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน พบว่า กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินงานตาม
ภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.50 รองลงมาคือ เพื่อดำเนินการ
ตามกฎหมายระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 68.00 และเพื่อลดความเสี่ยงในการ
บริหารงานของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 68.00

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน คือ
ผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.50 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน คิด
เป็นร้อยละ 59.00 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 56.50

ส่วนวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนดำเนินการ
โดย กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุม
ภายในของหน่วยงานต้นสังกัด มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 85.75 รองลงมาคือ กำหนดวัตถุประสงค์
การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสำนักงาน
ตรวจเงินแผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 59.00 และใช้วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงิน
แผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 19.50

สำหรับปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า ขาดความรู้
ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมาคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการ
กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 38.50 และวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน
ไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 17.00

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ก. การประเมินความเสี่ยง		
9. การดำเนินการประเมินความเสี่ยงในโรงเรียนของท่าน		
- ไม่มีการดำเนินการ	25	6.25
- มีการดำเนินการ ตามขั้นตอน คือ		
1) กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน	282	70.50
2) กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	161	40.25
3) ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	227	56.75
4) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	276	69.00
5) บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	222	55.50
6) อื่น ๆ... รายงานผลประจำปี	2	0.5๑
10. การกำหนดภารกิจของโรงเรียนของท่าน		
- ไม่มีการกำหนด	4	1.00
- มีกำหนด ภารกิจของโรงเรียน ประกอบด้วย		
1) งานวิชาการ	386	96.50
2) งานบุคลากร	378	94.50
3) งานงบประมาณ	387	96.75
4) งานบริหารทั่วไป	378	94.50
5) อื่น ๆ ... งานกิจการนักเรียน	13	3.25

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
11. ภารกิจของโรงเรียนดังกล่าว ประกอบด้วยงาน ต่อไปนี้		
1) ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงาน การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น	358	89.50
2) ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงาน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น	213	53.25
3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงาน การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร	285	71.25
4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงาน ธุรการและสารบรรณ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์	237	59.25
5) อื่น ๆ..... งานกิจการนักเรียน	25	6.25
12. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน		
- ไม่มีการกำหนด	4	1.00
- มีการกำหนด คือ		
1) กำหนดภาระงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน	311	77.75
2) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	293	73.25
3) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้	246	61.50

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
4) อื่น ๆ ... กำหนดไม่ชัดเจนและทำตามความจำเป็น	5	1.25
13. การระบุปัจจัยความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	27	6.75
- มีการดำเนินการ เพื่อจุดประสงค์		
1) วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน โรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ตามภารกิจของโรงเรียน	300	75.00
2) พิจารณารายปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ	209	52.25
3) ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความ เสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของ โรงเรียน	218	54.50
4) อื่น ๆ ... การควบคุมความเสี่ยง	3	0.75
14. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	37	9.25
- มีการดำเนินการ ดังนี้		
1) ประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง	255	63.75
2) กำหนดโอกาสที่จะเกิด หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง	191	47.75
3) พิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญ หรือมี โอกาสจะเกิดความเสี่ยงสูง	250	62.50
4) อื่น ๆ ... มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงบางเรื่อง	4	1.00
15. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	35	8.75
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ		
1) การวิเคราะห์หรืออย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน	293	73.25
2) การใช้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก	103	25.75

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
3) การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด	229	57.25
4) อื่น ๆ ... งานประกันคุณภาพภายใน	3	0.75
16. การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	33	8.25
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ		
1) การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยง อย่างเหมาะสมทันกาล	316	79.00
2) การกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม	156	39.00
3) การแบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือ การจัดประกันภัย	150	37.50
4) การกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการ ล่วงหน้าในเหตุร้ายที่ เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่ แล้ว (known risk)	87	21.75
5) อื่น ๆ ... ไม่มีการดำเนินการ	5	1.25
17. ปัญหาการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของ โรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	127	31.75
- มีปัญหา ได้แก่		
• กำหนดภาระงานตามภารกิจของโรงเรียนไม่ชัดเจน	78	19.50
• ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานตามภารกิจของ โรงเรียน	50	12.50
• ไม่มีการระบุปัจจัยความเสี่ยงของแต่ละงานตามภารกิจของ โรงเรียน	82	20.50
• ขาดความรู้ความเข้าใจในการจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ ความเสี่ยง	159	39.75
• ขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเสี่ยง	173	43.25

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินความเสี่ยง ● ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง ● อื่นๆ ...ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน 	96 152 6	24.00 38.00 1.50
ข. การออกแบบการควบคุมภายใน		
18. การดำเนินการออกแบบการควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน		
- ไม่มีการดำเนินการ	15	3.75
- มีการดำเนินการ โดยวิธี คือ		
<ul style="list-style-type: none"> ● ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน ● สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว ● ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● ประเมินการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน ● จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด ● อื่น ๆ ...ไม่ค่อยเป็นระบบ ไม่เป็นไปตามแบบแผน 	269 169 185 149 192 6	67.25 41.25 46.25 37.25 48.00 1.50
19. การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน		
- ไม่มีการดำเนินการ	21	5.25
- มีการดำเนินการ เพื่อ		
1) ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่เริ่มแรก	264	66.00
2) ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเอง	128	32.00
3) แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก	250	62.50
4) ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ	205	51.25
5) อื่น ๆ ... มีเอกสารแต่ไม่มีการดำเนินการ	6	1.25

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
20. กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ได้แก่		
1) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	316	79.00
2) การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน	244	61.00
3) การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน	195	48.75
4) การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยืนยันความ ถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน	233	58.25
5) การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ	101	25.25
6) การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเช่นการ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	228	57.00
7) การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน	234	58.50
8) อื่น ๆ ... ไม่ได้กำหนด	6	1.50
21. ปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน		
- ไม่มีปัญหา	117	29.25
- มีปัญหา ได้แก่		
1) ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการออกแบบกิจกรรมการควบคุม	208	52.00
2) ขาดความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	115	28.75
3) ไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ออกแบบไว้	105	26.25
4) ไม่มีเวลาในการออกแบบการควบคุม	70	17.50
5) กิจกรรมที่ออกแบบไว้ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้	76	19.00
6) ขาดการวางแผนการออกแบบกิจกรรมการควบคุม	85	21.25
7) อื่น ๆ ... บุคลากรไม่เพียงพอ	5	1.25

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ค. การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ		
22. ดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติใน โรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	18	4.50
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการคือ		
1) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจน และ เพียงพอ	183	45.75
2) กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและ ทั่วถึง	172	43.00
3) ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	170	42.50
4) อื่น ๆ ... มีการติดตามผลแต่ไม่ต่อเนื่อง	5	1.25
23. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน		
- ไม่มีการดำเนินการ	24	6.00
- มีการดำเนินการ โดยยึดหลัก คือ		
1) ความเหมาะสมกับการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับ การตัดสินใจ	249	62.25
2) ความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมี รายละเอียดครบถ้วน	234	58.50
3) ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด	215	53.75
4) ความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและ ใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ	188	47.00
5) ความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มี อำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้	133	33.25
6) อื่น ๆ ... ทำบ้างเล็กน้อย	2	0.50

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
24. แนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการกำหนด	29	7.25
- มีการกำหนด โดยการ		
1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับ	284	71.00
2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล	166	41.50
3) จัดระบบการสื่อสารไว้พร้อมทันกาล	177	44.25
4) อื่น ๆ ... จัดทำตามความจำเป็น	5	1.25
25. วิธีการสื่อสารที่ใช้ในการนำระบบการควบคุมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
1) การประชุมชี้แจง	376	94.00
2) การติดประกาศที่ป้ายนิเทศ	173	43.25
3) การบอกกล่าว	189	47.25
4) การใช้นั่งสื่อเรียน	252	63.00
5) การสั่งการตามลำดับสายงาน	252	63.00
6) อื่น ๆ ... ประชุมร่วมกับคณะทำงาน	5	1.25
26. สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกันคือ		
1) มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน	287	71.75
2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง	318	79.50
3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน	230	57.50
4) รายการผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานโครงการที่กำหนดขึ้น	258	64.50
5) สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต	156	39.00
6) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ	116	29.00
7) อื่น ๆ ... ไม่พบการดำเนินการใดๆ	2	0.50

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
27. จุดมุ่งหมายของการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในได้แก่		
- ไม่มีการดำเนินการ	15	3.75
- มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ		
1) ตรวจสอบมาตรการการควบคุมภายใน	282	70.50
2) ปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง ไป	281	70.25
3) พัฒนางานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ	269	67.25
4) อื่น ๆ ... ไม่พบการดำเนินการใดๆ	4	1.00
28. วิธีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	14	3.50
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ		
1) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก	172	43.00
2) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน	268	67.00
3) ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมิน ตนเอง	304	76.00
4) อื่น ๆ ... ติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จงาน	3	0.80
29. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย		
1) ผู้ตรวจสอบภายนอกโรงเรียน	170	42.50
2) ผู้ตรวจสอบภายในโรงเรียน	239	59.75
3) ผู้อำนวยการโรงเรียน	346	86.50
4) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	202	50.50
5) หัวหน้าฝ่าย / งาน	236	59.00
6) หัวหน้าระดับ / สายชั้น	149	37.25
7) ครูและบุคลากร	185	46.50
8) อื่น ๆ ... คณะกรรมการสถานศึกษา	9	2.25

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
30. ปัญหาการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	110	27.50
- มีปัญหา ได้แก่		
1) จัดทำสารสนเทศไม่ชัดเจนครบถ้วน	154	38.50
2) สารสนเทศล้าสมัยไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	81	20.25
3) การสื่อสารไม่ทั่วถึงเพียงพอ	164	41.00
4) การสื่อสารล่าช้าไม่ทันเวลา	72	18.00
5) ขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	214	53.50
6) อื่น ๆ ... บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ	4	1.00

จากตารางที่ 33 พบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยหลักการการประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน และการนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

ด้านการประเมินความเสี่ยง พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.50 รองลงมา คือ วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน คิดเป็นร้อยละ 69.00 และระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน คิดเป็นร้อยละ 56.75

การกำหนดภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีการกำหนด ภารกิจของโรงเรียน ประกอบด้วยงานงบประมาณมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.75 รองลงมา งานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 96.50 ส่วนงานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 94.50 เท่ากัน

การกำหนดงานในแต่ละภารกิจของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่ ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานการพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้และการวิจัยในชั้นเรียน คิดเป็นร้อยละ 89.50 รองลงมา คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้าย โอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจาก

ราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 71.25 และด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงาน ธุรการและสารบรรณ อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการ ประชาสัมพันธ์ คิดเป็น ร้อยละ 59.25

การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีการกำหนดภาระงาน ตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.75 รองลงมาคือ กำหนดวัตถุประสงค์ ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 73.25 และกำหนดวัตถุประสงค์ ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้ คิดเป็นร้อยละ 61.50

การระบุปัจจัยความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีการ ดำเนินการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน โรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 54.50 และพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อดัชนีความสำเร็จและระยะเวลา ความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 52.25

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน มีการดำเนินการ โดย การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.75 รองลงมาคือ พิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญ หรือมีโอกาสจะเกิดความเสียหายสูง คิด เป็นร้อยละ 62.50 และกำหนดโอกาสที่จะเกิด หรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย คิดเป็นร้อยละ 47.75

วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีการ ดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ให้ง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 รองลงมาคือ การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด คิดเป็นร้อยละ 57.25 และการใช้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก คิดเป็นร้อยละ 25.75

การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีการดำเนินการ โดย การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันกาลมาก ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.00 รองลงมาคือ การกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม คิดเป็น ร้อยละ 39.00 และการแบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัด ประกันภัย คิดเป็นร้อยละ 37.50

สำหรับปัญหาการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน พบว่า มีปัญหา ในด้าน ขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเสี่ยงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.25 รองลงมาคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 39.75 และขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 38.00

การออกแบบการควบคุมภายใน การดำเนินการออกแบบการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า มีการดำเนิน โดยการทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.25 รองลงมาคือ จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 48.00 และระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คิดเป็นร้อยละ 46.25

การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน พบว่า มีการดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่เริ่มแรกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 รองลงมาคือ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก คิดเป็นร้อยละ 62.50 และส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 51.25

กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน พบว่า เป็นกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.00 รองลงมาคือ การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 61.00 และการให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 58.50

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน พบว่า มีปัญหา ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการออกแบบกิจกรรมการควบคุมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 28.75 และไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ออกแบบไว้ คิดเป็นร้อยละ 26.25

การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติในโรงเรียน มีการดำเนินการ โดยการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจน และเพียงพอมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมาคือ กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 43.00 และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 42.50

การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน พบว่า มีการดำเนินการ โดยยึดหลักความเหมาะสมกับการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจมากที่สุด

คิดเป็นร้อยละ 62.25 รองลงมาคือ ความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมี รายละเอียดครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 58.50 และความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด คิดเป็นร้อยละ 53.75

แนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า มีการกำหนดแนวทาง โดยการ จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.00 รองลงมาคือ จัดระบบการสื่อสารไว้พร้อมทันกาล คิดเป็นร้อยละ 44.25 จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันต่อเวลา คิดเป็นร้อยละ 41.50

วิธีการสื่อสารที่ใช้ในการนำระบบการควบคุมสู่การปฏิบัติ พบว่า ใช้วิธี การประชุมชี้แจง มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 94.00 รองลงมาคือ การใช้หนังสือเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.00 และการส่ง การตามลำดับสายงาน คิดเป็นร้อยละ 63.00

ในด้านสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกันพบว่า เป็นสารสนเทศด้าน บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.50 รองลงมาคือ มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.75 และรายการ การดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 64.50

จุดมุ่งหมายของการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน พบว่า มีการดำเนินการ โดยมี จุดมุ่งหมายในการตรวจสอบมาตรการการควบคุมภายในมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.50 ปรับปรุง การควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปคิดเป็นร้อยละ 70.25 และพัฒนางาน ตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 67.25

วิธีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า มีการดำเนินการ การ ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.00 รองลงมาคือติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 67.00 และติดตาม ประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก คิดเป็นร้อยละ 43.00

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในพบว่า เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.50 รองลงมาคือ ผู้ตรวจสอบภายในโรงเรียน 59.75 และ หัวหน้าฝ่าย / งาน คิดเป็นร้อยละ 59.00

สำหรับปัญหาการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของโรงเรียน พบว่า ขาดการ ติดตามประเมินผลอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่องมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมาคือ การสื่อสารไม่ทั่วถึงเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 41.00 และจัดทำสารสนเทศไม่ชัดเจนครบถ้วน คิดเป็น ร้อยละ 38.50

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยส่งออก

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
การรายงานผลการควบคุมภายใน		
31. การรายงานผลการควบคุมภายในที่โรงเรียนได้ดำเนินการ		
- ไม่มีการดำเนินการ	11	2.75
- มีการดำเนินการ โดยนำเสนอในประเด็นต่อไปนี้		
1) สภาพแวดล้อมการควบคุม	236	59.00
2) การประเมินความเสี่ยง	242	60.50
3) การควบคุมความเสี่ยง	235	58.75
4) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	252	63.00
5) การติดตามประเมินผล	246	61.50
6) การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุม ภายใน	236	59.00
7) อื่น ๆ ... ส่งรายงานตามเวลาที่เขตพื้นที่กำหนด	5	1.25
32. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน ได้แก่		
1) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	130	32.50
2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	149	37.25
3) สำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	245	61.25
4) ผู้อำนวยการโรงเรียน	352	88.00
5) ครูและบุคลากรของโรงเรียน	333	83.25
6) กรรมการสถานศึกษา	242	60.50
7) ผู้ปกครอง	163	40.75
8) อื่น ๆ ... คณะกรรมการดำเนินงานตรวจสอบภายใน	3	0.75

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยส่งออก (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
33. การนำเสนอรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	15	3.75
- มีการดำเนินการ คือ		
1) นำเสนอต่อที่ประชุมในโรงเรียน	194	48.50
2) จัดทำรายงานเป็นเอกสารและเผยแพร่ในโรงเรียน	200	50.00
3) จัดทำรายงานตามแบบรายงานและนำเสนอสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	295	73.75
4) อื่น ๆ ... รายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด	6	1.50
34. ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน		
- ไม่มีปัญหา		
- มีปัญหา ได้แก่	134	33.50
1) แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบทำให้เกิดความสับสน	137	34.25
2) แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบเป็นการเพิ่มภาระใน การรายงาน	183	45.75
3) เนื้อหาที่รายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง	86	21.50
4) อื่น ๆ ... ขาดความรู้ความเข้าใจในแบบรายงาน	9	2.25

จากตารางที่ 34 พบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุมภายในของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านปัจจัยส่งออก ซึ่งประกอบด้วยกรรายงานผลการควบคุมภายใน
มีดังนี้

การรายงานผลการควบคุมภายใน พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการ โดยนำเสนอใน
ประเด็นของ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมา
คือ การติดตามประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 61.50 และการประเมินความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ
60.50

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.00 รองลงมาคือ ครูและบุคลากรของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.25 และสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 61.25

การนำเสนอรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า มีการดำเนินการ โดยการจัดทำรายงานตามแบบรายงานและนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.75 รองลงมาคือจัดทำรายงานเป็นเอกสารและเผยแพร่ในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และนำเสนอต่อที่ประชุมในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.50

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบเป็น การเพิ่มภาระในการรายงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมาคือ แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบทำให้เกิดความสับสน คิดเป็นร้อยละ 34.25 และเนื้อหาที่รายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง คิดเป็นร้อยละ 21.50



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ก. การประเมินผลการควบคุมภายใน		
35. การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	17	4.25
- มีการดำเนิน โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ		
1) เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์	294	73.50
2) เพื่อให้การควบคุมภายในมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	233	58.25
3) เพื่อให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	223	55.75
4) อื่น ๆ ... การดำเนินการไม่ชัดเจน	1	0.25
36. วิธีการที่โรงเรียนใช้ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน คือ		
1) การประเมินตามแบบประเมินที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเสนอ	202	50.50
2) การประเมินตามแบบประเมินที่โรงเรียนกำหนดขึ้น	194	48.50
3) การประเมินตามแบบประเมินที่ประยุกต์จากแบบประเมินของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	148	37.00
4) อื่น ๆ ... ประเมินตามกฎหมายเกณฑ์ที่เขตการศึกษากำหนด	8	2.00
37. ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน คือ		
1) ประเมินผลปีละ 1 ครั้ง	228	57.00
2) ประเมินผลปีละ 2 ครั้ง	88	22.00
3) ประเมินผลภาคเรียนละ 1 ครั้ง	93	23.25
4) อื่น ๆ ... ประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประจำปี 1 ครั้ง	2	0.50

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
38. สาระในการประเมินผลการควบคุมภายในประกอบด้วย		
1) โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น เพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ	204	51.00
2) องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การ ติดตามประเมินผล	267	66.75
3) ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ	138	34.50
4) การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ กำหนดไว้	190	47.50
5) ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม	141	35.25
6) อื่นๆ ... ไม่มีการประเมินผล	5	1.25
39. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการควบคุมภายใน		
1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	354	88.50
2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	199	49.75
3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	198	49.50
4) หัวหน้าฝ่าย/งาน	217	54.25
5) หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้าระดับ	171	42.75
6) ครูผู้สอน และบุคลากร	236	59.00
7) ผู้ปกครอง	123	30.75
8) นักเรียน	55	13.75
9) อื่นๆ ... ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกคน	10	2.50

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
40. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	106	26.50
- มีปัญหา ได้แก่		
1) โรงเรียนมีภาระงานมาก	211	52.75
2) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน	234	58.50
3) การควบคุมไม่สามารถลดความเสี่ยงได้	81	20.25
4) ขาดแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน	146	36.50
5) อื่นๆ		
* การเก็บข้อมูลไม่มีระบบทำให้ตรวจสอบลำบาก	1	0.25
* ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจเกินความเหมาะสม	1	0.25
* ขาดบุคลากรในการดำเนินการ	1	0.25
ข. การปรับปรุงการควบคุมภายใน		
41. การดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน		
- ไม่มีการดำเนินการ	33	8.25
- มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ		
1) ปรับปรุงการควบคุมโดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้น	178	44.50
2) แก้ไขความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ	120	30.00
3) แก้ไขจุดอ่อน ข้อผิดพลาด ความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	283	70.75
4) ลดกิจกรรมควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่า	171	42.75
5) อื่นๆ ... ปรับเปลี่ยนบุคลากรรับผิดชอบ	9	2.25

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
42. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียนคือ		
1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	364	91.00
2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	213	53.25
3) หัวหน้าฝ่าย/งาน	270	67.50
4) หัวหน้าสายชั้น/ระดับ	151	37.75
5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	195	48.75
6) ครูผู้สอน และบุคลากรอื่น	227	56.00
7) อื่นๆ ... ทุกงานมีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน	7	1.75
43. การวางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	27	6.75
- มีการดำเนินการ โดยมีขั้นตอนคือ		
1) พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน	262	65.50
2) ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	202	50.50
3) ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	229	57.25
4) ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง	202	50.50
5) รายงานผลการดำเนินการ	183	45.75
6) อื่นๆ ... ศึกษานิเทศก์	4	1.00

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
44. ปัญหาการปรับปรุงการควบคุมภายในโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	112	28.00
- มีปัญหา ได้แก่		
1) มีการปรับปรุงภายในการควบคุมภายในน้อยเนื่องจากมีภาระงานมาก	219	54.75
2) ไม่ได้วางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	91	22.75
3) ไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน	92	23.00
4) ไม่ได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปรับปรุงการควบคุมภายในให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ	112	28.00
5) อื่นๆ ... ขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของการรายงาน	4	1.00

จากตารางที่ 35 พบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งประกอบด้วยผลการควบคุมภายใน และการปรับปรุงควบคุมภายใน มีดังนี้

การประเมินผลการควบคุมภายใน พบว่า มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมาคือ เพื่อให้การควบคุมภายในมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 58.25 และเพื่อให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 55.75

วิธีการที่โรงเรียนใช้ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน พบว่า คือการประเมินตามแบบประเมินที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเสนอมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมาคือ การประเมินตามแบบประเมินที่โรงเรียนกำหนดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 48.50 และการประเมินตามแบบประเมินที่ประยุกต์จากแบบประเมินของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 37.00

ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า คือการประเมินผลปีละ 1 ครั้งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.00 รองลงมาคือ ประเมินผลภาคเรียนละ 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 23.25 และประเมินผลปีละ 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 22.00

สาระในการประเมินผลการควบคุมภายในประกอบด้วย องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.75 รองลงมาคือ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 51.00 และการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 47.50

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการควบคุมภายใน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.50 ครูผู้สอนและบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 59.00 และหัวหน้าฝ่าย/งาน คิดเป็นร้อยละ 54.25

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมาโรงเรียนมีภาระงานมาก คิดเป็นร้อยละ 52.75 และขาดแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 36.50

การปรับปรุงควบคุมภายใน พบว่ามีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ แก้ไขจุดอ่อนข้อผิดพลาด ความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.75 รองลงมาคือ ปรับปรุงการควบคุมโดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 44.50 และลดกิจกรรมควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่า คิดเป็นร้อยละ 42.75

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียนคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.00 รองลงมาคือหัวหน้าฝ่าย/งาน คิดเป็นร้อยละ 67.50 และครูผู้สอนและบุคลากรอื่น คิดเป็นร้อยละ 56.00

การวางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน พบว่า ดำเนินการในขั้นตอนการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.25 รองลงมาคือ ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 50.50 และดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 50.50

สำหรับปัญหาการปรับปรุงการควบคุมภายในโรงเรียน พบว่า มีการปรับปรุงภายในการควบคุมภายในน้อยเนื่องจากมีภาระงานมากมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.75 รองลงมาคือไม่ได้

เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปรับปรุงการควบคุมภายในให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 28.00 และไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน คิดเป็นร้อยละ 23.00

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
45. การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	14	3.50
- มีการดำเนินการ โดยการจัดสภาพแวดล้อมในด้าน		
1) นโยบายและปรัชญา	263	65.75
2) โครงสร้างองค์กร	340	85.00
3) บุคลากร	296	74.00
4) ระบบสารสนเทศ	244	61.00
5) อื่นๆ ... กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประจำปีการศึกษา	1	0.25
46. การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาในโรงเรียน		
- ไม่มีการดำเนินการ	12	3.00
- มีการดำเนินการ ประกอบด้วย		
1) การกำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	282	70.50
2) การกำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน	271	67.75
3) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	322	80.50
4) อื่นๆ ... ยังไม่ทำครบ ทำเป็นบางส่วน	5	4.25

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
47. การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การที่โรงเรียนดำเนินการ		
- ไม่มีการดำเนินการ	10	2.50
- มีการดำเนินการประกอบด้วย		
1) การจัดสายงานบังคับบัญชา	276	69.00
2) การแบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา	335	83.75
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ	332	83.00
4) การกำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน	190	47.50
5) อื่นๆ ... ทำตามความจำเป็น	3	0.75
48. การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียนดำเนินการประกอบด้วย		
- ไม่มีการดำเนินการ	11	2.75
- มีการดำเนินการประกอบด้วย		
1) มีการกำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร	185	46.25
2) การจัดบุคลากรการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	324	81.00
3) การบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	279	69.75
4) การกำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน	169	42.25
5) อื่นๆ		
* จัดหาเอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง	1	0.25
* ทำตามความจำเป็น	1	0.25

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานการควบคุม
ภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม (ต่อ)

ข้อรายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
49. การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนดำเนินการ		
- ไม่มีการดำเนินการ	8	2.00
- มีการดำเนินการประกอบด้วย		
1) การจัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน	294	73.50
2) การจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	265	66.25
3) การจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง	221	55.25
4) การจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้านงานบริหาร วิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป	283	70.75
5) อื่นๆ ... มีการจัดเก็บข้อมูล	6	1.50
50. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียน		
- ไม่มีปัญหา	128	32.00
- มีปัญหาได้แก่		
1) ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม	173	43.25
2) สภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่สามารถลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้	115	28.75
3) ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม	131	32.75
4) สภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน	102	25.50
5) อื่นๆ ... ขาดบุคลากร	4	1.00

จากตารางที่ 36 พบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน มีดังนี้

การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียนของท่าน พบว่ามีการดำเนินการ โดยการจัดสภาพแวดล้อมในด้าน โครงสร้างองค์การมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.00 บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 74.00 และนโยบายและปรัชญา คิดเป็นร้อยละ 65.75

การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาในโรงเรียน พบว่า มีการดำเนินการโดยการ กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาคือ การกำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 70.50 และการกำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการกำหนดงานอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 67.75

การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การที่โรงเรียนดำเนินการ พบว่า มีการดำเนินการโดยการแบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.75 รองลงมาคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 83.00 และการจัดสายงานบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 69.00

การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียนดำเนินการ คือ การจัดบุคลากรการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.00 รองลงมาคือการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 69.75 และมีการกำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 46.25

การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนดำเนินการ พบว่า มีการดำเนินการโดยจัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมาคือ การจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรสารสนเทศด้านงานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 70.75 และการจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 66.25

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียน พบว่า มีปัญหา ได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.25 ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม คิดเป็นร้อยละ 32.75 และสภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่สามารถลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้ คิดเป็นร้อยละ 28.75

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ด้านปัจจัยนำเข้า ได้รับความเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หลักการการควบคุมภายใน

หน่วยงานต้นสังกัดควรได้มีการกำหนดหลักการควบคุมภายในของโรงเรียนให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ และควรมีการชี้แจง ประชุม อบรม ในด้านหลักการควบคุมภายในให้โรงเรียนได้เข้าใจถึงความสำคัญอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ควรมีการอบรมชี้แจงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านกระบวนการ ได้รับความเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การประเมินความเสี่ยง

ควรมีการจัดประชุมอบรมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินความเสี่ยงมีความรู้ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้มากยิ่งขึ้น และควรนำเสนอรูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ง่ายต่อการดำเนินการด้วย

2. การออกแบบการควบคุมภายใน

ควรจัดให้มีการอบรมและพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบการควบคุมภายในให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการออกแบบกิจกรรมการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น และลดขั้นตอนให้เหลือน้อยที่สุด รวมทั้งควรมีแนวทางการออกแบบการควบคุมภายในที่ชัดเจนหลากหลาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

3. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

3.1 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

ควรมีการสนับสนุนให้โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศโดยการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี เพื่อให้มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

3.2 ด้านการติดตามและประเมินผล

ควรมีการวางแผนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และควรดำเนินการเป็นระยะ ไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งผู้ประเมินควรมีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ด้านปัจจัยส่งออก ได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ควรมีการกำหนดรูปแบบการรายงานผลการควบคุมภายในที่ชัดเจน เพื่อให้การรายงานมีประสิทธิภาพและลดภาระของผู้รายงานได้ ในการรายงานควรรายงานตามสภาพจริงที่เกิดจากบุคลากรทุกฝ่ายอย่างจริงจัง และนอกจากจะรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับแล้ว ควรมีการรายงานต่อสาธารณชนด้วย

ด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การประเมินผลการควบคุมภายใน

ควรมีการประเมินผลเป็นระยะ โดยกำหนดเวลาในการประเมินให้ชัดเจน และแต่งตั้งคณะกรรมการจากภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรจัดทำเครื่องมือประเมินที่มีคุณภาพ ง่ายต่อการประเมิน และนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างจริงจัง

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน

ควรมีการปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากมีภาระงานมาก และในการปรับปรุงควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนและผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

ควรมีการจัดประชุมอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 การออกแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาในขั้นการกำหนดกรอบความคิดและขั้นการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียน และระบบที่พึงประสงค์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของระบบแต่ละส่วน แล้วออกแบบระบบใหม่และแสดงในตารางที่ปรากฏ ส่วนประเด็นที่ผู้วิจัยตัดออกหรือเพิ่มเติมนั้นได้ระบุถึงเหตุผลประกอบไว้อย่างชัดเจน ส่วนข้อมูลที่แสดงไว้ในหัวข้อ ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ คือข้อมูลที่น่าไปใช้ในการจัดทำ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเหมาะสมในขั้นต่อไป

ตารางที่ 37 การออกแบบเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ ในมุมมอง ผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- หลักการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓
- หลักความรับผิดชอบและตรวจสอบได้	✓	✓	✓	✓
- หลักของการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน	✓	✓	✓	✓
- หลักของกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓
- หลักธรรมาภิบาล		✓	✓	

ตารางที่ 37 การออกแบบเกี่ยวกับหลักการการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- หลักการบริหาร	✓	✓	✓	
- หลักของความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	✓		✓	

จากตารางที่ 37 พบว่า หลักการของการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน และหลักของกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง)ระบบ ดังนี้ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักของความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ 3) หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน 4) หลักของกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในหลักการทั้ง 4 ข้อนี้เป็นหลักการที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรกำหนดให้เป็นหลักการสำคัญของระบบ อันเนื่องมาจากผลการสังเคราะห์จากระบบตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำเสนอ ที่แสดงให้เห็นว่าการควบคุมภายในนั้นเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ และระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังมีการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

สำหรับส่วนที่ผู้วิจัยคัดออกไป คือ หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหาร และหลักของความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากมีความหมายซ้ำซ้อนกันกับหลักความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

ตารางที่ 38 การออกแบบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓
- เพื่อดำเนินการตามกฎหมายระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓
- เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้		✓		✓

จากตารางที่ 38 พบว่า วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อดำเนินการตามกฎหมายระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ (ร่าง) ระบบดังนี้ คือ 1) เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 2) เพื่อดำเนินการตามกฎหมายระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3) เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้

สำหรับประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอเพิ่มเติม คือ เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้ เนื่องจากเห็นว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีได้มุ่งผลกำไร จึงไม่เน้นเฉพาะการรายงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการรายงานข้อมูลต่างๆ ที่ได้ดำเนินการควบคุมภายในเพื่อเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดต่อไป

ตารางที่ 39 การออกแบบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน	✓	✓	✓	✓
- กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน				✓
- ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	✓	✓	✓	✓
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	✓	✓	✓	✓
- บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน	✓	✓		✓

จากตารางที่ 39 พบว่า การประเมินความเสี่ยงที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ ดังนี้ คือ 1) กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน 2) กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 3) ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน 5) บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

สำหรับประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอเพิ่มเติม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานจะทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่ชัดเจน เมื่อมีการดำเนินการควบคุมภายในแล้ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนด้วย โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องปฏิบัติงานซ้ำซ้อน เพราะการควบคุมภายในควรเป็นการดำเนินการที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน สำหรับขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละงานและการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน ผู้วิจัยนำเสนอไว้ โดยเน้นที่การระบุความเสี่ยงของแต่ละงาน และควรระบุเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลต่อความเสียหายของงานและเสี่ยงต่อการไม่บรรลุผลของงาน จึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเพียงพอต่อการควบคุม

ตารางที่ 40 การออกแบบเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
- สอบทานการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว				✓
- ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓		✓

ตารางที่ 40 การออกแบบเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบที่พึง ประสงค์ ในมุมมอง ผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบใน ปัจจุบันจาก การสอบถาม ความคิดเห็น ของผู้บริหาร	ระบบที่ ผู้วิจัย ออกแบบ
- ประมาณการต้นทุนการ จัดกิจกรรมการควบคุม ภายในของโรงเรียน	✓			✓
- จัดกิจกรรมการควบคุม ภายในตามที่กำหนด	✓	✓		✓

จากตารางที่ 40 พบว่า การออกแบบการควบคุมภายในที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วนคือ การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาระบบตามแนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ ดังนี้ คือ 1) ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน 2) สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว 3) ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 4) ประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมการควบคุมภายในของโรงเรียน 5) จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด ซึ่งในการออกแบบการควบคุมภายใน พบว่า ระบบในปัจจุบันขาดการสอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว และขาดการประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และระบบที่พึงประสงค์ ที่ควรดำเนินการออกแบบการควบคุมภายในตามขั้นตอนดังกล่าว จึงจะทำให้กิจกรรมการควบคุมที่ออกแบบไว้ มีความคุ้มค่าเพียงพอสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 41 การออกแบบเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ การควบคุมภายในที่ชัดเจนและเพียงพอ	✓	✓	ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ	✓
- การกำหนดแนวทางการสื่อสาร การควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง	✓	✓	ยังไม่เหมาะสมและทั่วถึง	✓
- ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	✓

จากตารางที่ 41 พบว่า การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน มีแนวทางการดำเนินการไปในทางเดียวกัน คือ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจนและเพียงพอ กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง และ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ ดังนี้ คือ 1) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจนและเพียงพอ 2) กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง 3) ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ พบว่าระบบในปัจจุบัน ยังจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในไม่ชัดเจน และเพียงพอ กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในยังไม่เหมาะสมและทั่วถึง รวมทั้งการติดตามประเมินผลยังดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำเสนอวิธีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจน และเพียงพอ

วิธีการกำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง และวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการนำระบบการควบคุมไปปฏิบัติในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 42 การออกแบบเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- รวบรวมข้อมูลที่เป็นผลจากการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓
- จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอผู้บริหาร	✓	✓		✓
- จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอต่อที่ประชุมโรงเรียน				✓
- จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 42 พบว่า การรายงานผลการควบคุมภายในที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือการรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลจากการดำเนินงานระบบการควบคุมภายใน

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ ดังนี้ คือ 1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นผลจากการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน 2) จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอผู้บริหาร 3) จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอผู้บริหาร 4) จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เนื่องจากการรายงานผลการควบคุมภายใน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานที่แสดงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงควรมีการรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดได้รับทราบถึงผลการดำเนินการ โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้รับทราบข้อมูล ที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนหน่วยงานต้นสังกัดก็สามารถให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 43 การออกแบบเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน				✓
- กำหนดระยะเวลาในการประเมิน	✓	✓	✓	✓
- สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม				✓
- พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป	✓	✓		✓

จากตารางที่ 43 พบว่า ประเมินผลการควบคุมภายใน ที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ การกำหนดระยะเวลาในการประเมิน

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ

พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไปดังนี้ คือ 1) จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน 2) กำหนดระยะเวลาในการประเมิน 3) สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม 4) พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป

สำหรับประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอเพิ่มเติม คือ การจัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน และการสรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม ทั้งนี้การจัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จะทำให้ได้ผลการประเมินที่ชัดเจน เมื่อได้มีการพิจารณาผลการประเมินจะสามารถกำหนดการควบคุมใหม่หรือคงไว้ซึ่งการควบคุมแบบเดิมได้อย่างเหมาะสม เมื่อการควบคุมนั้นมีผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ ส่วนการสรุปผลและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับรู้และร่วมกันพิจารณาผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

ตารางที่ 44 การออกแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของระบบ	หลักการแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ ในมุมมอง ผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจาก การสอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัย ออกแบบ
- พิจารณาผลการประเมิน การควบคุมภายในแต่ละ งาน	✓	✓	✓	✓
- ดำเนินการควบคุมต่อไป เมื่อพบว่าการควบคุมที่มี อยู่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 44 การออกแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบ	หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบที่พึง ประสงค์ ในมุมมอง ผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบใน ปัจจุบันจาก การสอบถาม ความคิดเห็น ของผู้บริหาร	ระบบที่ ผู้วิจัย ออกแบบ
- ค้นหาแนวทางในการ ปรับปรุงกิจกรรม การควบคุมเมื่อพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มี อยู่แล้วไม่เพียงพอไม่ สามารถลดความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓	✓
- ดำเนินการควบคุมตาม กิจกรรมที่ปรับปรุง	✓	✓	✓	✓
- รายงานผลการ ดำเนินการให้ที่ประชุม รับทราบและปฏิบัติ				✓
- รายงานผลการ ดำเนินการต่อต้านสังกัด	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 44 พบว่า การออกแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการควบคุมภายในที่มีปรากฏ
อยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน ดำเนินการควบคุมต่อไป
เมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรม
การควบคุมเมื่อพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้
อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง และ รายงานผลการดำเนินการต่อ
ต้นสังกัด

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึง
ประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบ

พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไปดังนี้ คือ 1) พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน 2) ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 4) ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง 5) รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ และ 6) รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด

สำหรับประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอเพิ่มเติม คือ การรายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ ทั้งนี้ ทำให้นักกลางทุกคนได้รับรู้ทราบข้อมูลที่ต้องปรับปรุงต่าง ๆ และร่วมมือกันปฏิบัติตามข้อปรับปรุงนั้น ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม

ตารางที่ 45 การออกแบบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม

องค์ประกอบของระบบ	หลักการแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบที่พึงประสงค์ในมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิ	ระบบในปัจจุบันจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
- ด้านนโยบายและปรัชญา	✓	✓	✓	✓
- ด้านโครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓
- ด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
- ด้าน ระบบสารสนเทศ				

จากตารางที่ 45 พบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีปรากฏอยู่ ทั้ง 4 ส่วน คือ ด้านนโยบายและปรัชญา ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร

เมื่อพิจารณา ระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่พึงประสงค์ รวมถึงส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีควรนำไปออกแบบ (ร่าง) ระบบพิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไปดังนี้ คือ 1) ด้านนโยบายและปรัชญา 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านระบบสารสนเทศ

สำหรับประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอเพิ่มเติม คือ ด้านระบบสารสนเทศ ทั้งนี้การจัดทำระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และพร้อมมูลทุกด้าน ทั้งด้านนโยบายและปรัชญา ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบุคลากร จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน ทุกด้านมีความเสี่ยงที่อยู่นระดับที่ยอมรับได้

2.2 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
องค์ประกอบด้านกระบวนการประเมินความเสี่ยง				
1. การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ - ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น	✓	✓	✓	✓
- ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากร และกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่างๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร เป็นต้น	✓	✓	✓	✓
- ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ธุรการและสารบรรณ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ดำเนินการในลักษณะ ดังต่อไปนี้ - กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
3. ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงานโดยดำเนินการ ดังนี้ - วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓
- ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
4. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน โดยเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้ - การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน	✓	✓	✓	✓
- การใช้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก	✓	✓	✓	✓
- พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓
5. บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน โดยดำเนินการดังนี้ - จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันกาล	✓	✓	✓	✓
- กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม	✓	✓	✓	✓
- แบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้ายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว	✓	✓	✓	✓
การออกแบบการควบคุมภายใน ดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้ - ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
- สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว	✓	✓	✓	✓
- ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓	✓
- ประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
- จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนดสำหรับกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้	✓	✓	✓	✓
- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
- การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน	✓	✓	✓	✓
- การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยื่นความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน	✓	✓	✓	✓
- การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ	✓	✓	✓	✓
- การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
- การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติในการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ควรดำเนินการดังนี้ 1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน โดยยึดหลัก ดังนี้ - มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓
- มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน	✓	✓	✓	✓
- ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ	✓	✓	✓	✓
- มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน โดยมีแนวทางในการสื่อสารดังนี้ - จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับ	✓	✓	✓	✓
- จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล	✓	✓	✓	✓
- จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง	✓	✓	✓	✓
สำหรับสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน คือ - มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
- บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓
- มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น	✓	✓	✓	✓
- สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต	✓	✓	✓	✓
- สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ	✓	✓	✓	✓
3. ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในการติดตามประเมินผล ดำเนินการ ดังนี้	✓	✓	✓	✓
- ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน โดยการประเมินตนเอง	✓	✓	✓	✓
- ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน	✓	✓	✓	✓
- ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก	✓	✓	✓	✓
องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก โดยสาระในการรายงาน มีดังนี้	✓	✓	✓	✓
- การประเมินความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓
- การควบคุมความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓
- การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓
- การติดตามประเมินผล	✓	✓	✓	✓
- การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓
- การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ				
การประเมินผลการควบคุมภายใน				
มีสาระในการประเมิน ดังนี้	✓	✓	✓	✓
- โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ				
- องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศ และการสื่อสาร การติดตามประเมินผล	✓	✓	✓	✓
- ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ	✓	✓	✓	✓
- การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓
- ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม	✓	✓	✓	✓
การปรับปรุงการควบคุมภายใน				
ในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้	✓	✓	✓	✓
- พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน				
- ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓	✓
- ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง	✓	✓	✓	✓
- รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบ และปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓
- รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสิ่งกีด	✓	✓	✓	✓
องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม				
1. การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญา ดำเนินการ ดังนี้	✓	✓	✓	✓
- กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน				
- กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓
- กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
2. การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การ ดำเนินการ ดังนี้	✓	✓	✓	✓
- จัดสายงานบังคับบัญชา				
- แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓
- กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน	✓	✓	✓	✓
3. การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ดำเนินการ มีดังนี้ - กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร	✓	✓	✓	✓
- จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	✓	✓	✓	✓
- บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
- กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓
4. การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ดำเนินการ ดังนี้ - จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 46 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบของ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายละเอียดคุณลักษณะขององค์ประกอบ	ผลการศึกษา			สรุป
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
- จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงานให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
- จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง	✓	✓	✓	✓
- จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรสารสนเทศด้าน งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีการดำเนินการตามรายละเอียดที่กำหนดขึ้น ทั้งจากการศึกษาเอกสารซึ่งเป็นหลักการแนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

ผลจากการออกแบบระบบ ได้ (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ร่าง)
ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

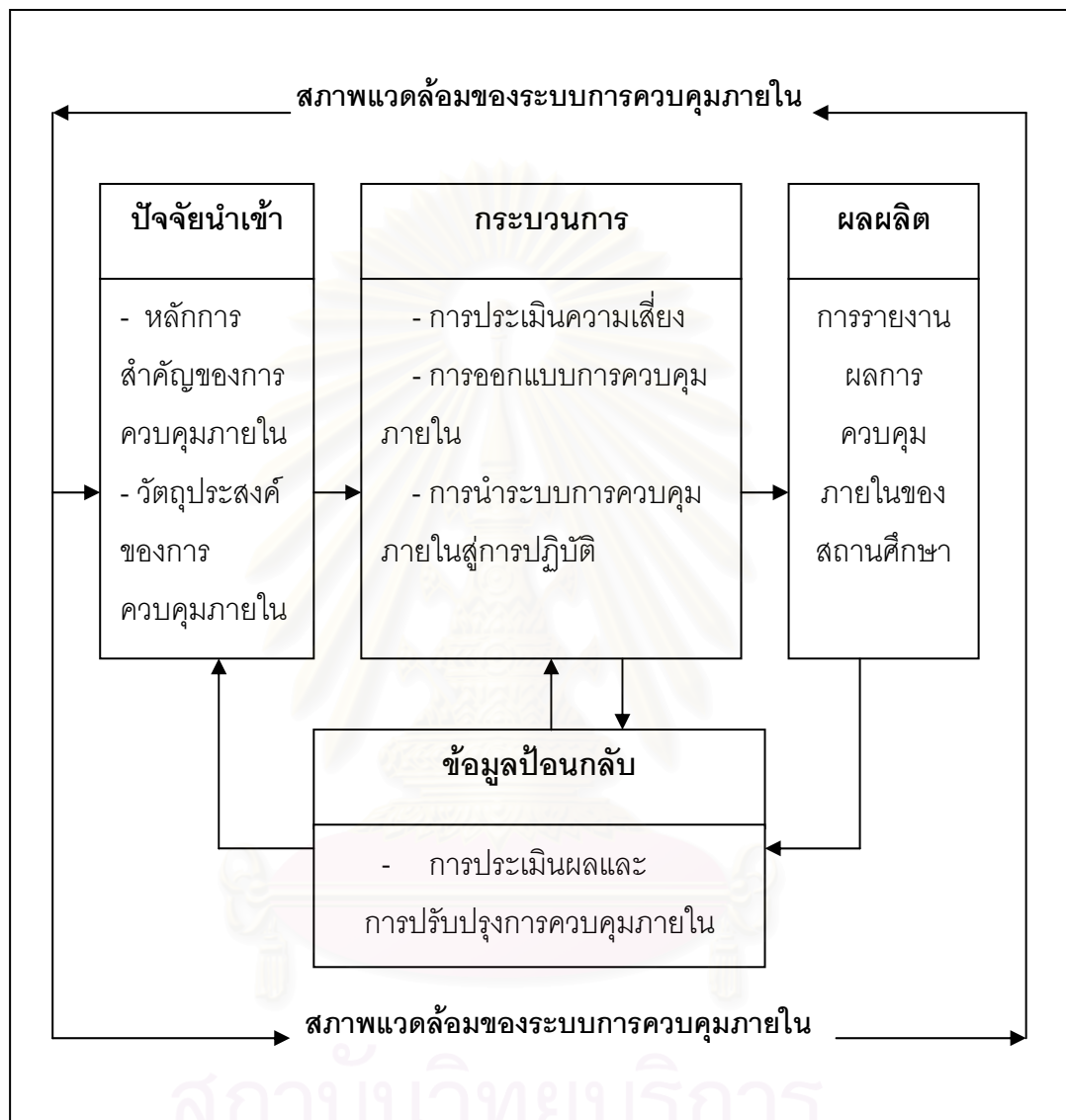
ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ 8 ส่วน คือ

1. หลักการสำคัญของการควบคุมภายใน
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การออกแบบการควบคุมภายใน
5. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ
6. การรายงานผลการควบคุมภายใน
7. การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
8. การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไปในการออกแบบ จึงได้โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 7 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของคุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงสร้างของระบบ มีดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. หลักการการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักของการมีส่วนร่วม

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา

3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกขั้นตอนโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ทุกฝ่ายร่วมมือกัน ดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

ข. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

ก. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการ ควบคุมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน

การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนนั้น ควรพิจารณาภารกิจต่างๆ ที่โรงเรียน ได้รับมอบหมาย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยที่โรงเรียนสามารถกำหนดงานในแต่ละภารกิจให้ชัดเจน ได้ดังนี้

1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

1.2 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่างๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมิน บุคลากร เป็นต้น

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่างๆ ได้แก่ ธุรการและสารบรรณ อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ทั้งนี้ในการแบ่งงานของแต่ละโรงเรียน อาจมีแยกย่อยแตกต่างกันไปตามบริบทของ แต่ละโรงเรียน ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและคณะกรรมการในการร่วมกันพิจารณาอีกครั้ง หนึ่ง

2. กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่ ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ควรดำเนินการในลักษณะ ดังนี้

- 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้

3. ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน คือ ระบุปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบทำให้การดำเนินงานนั้นเกิดความผิดพลาด เสียหาย

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน ควรดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน
- 3.2 พิจารณารายปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลา ความสำเร็จ
- 3.3 ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

4. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง การพิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญหรือมีโอกาที่จะเกิดสูง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานในแต่ละงานควรเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้

- 4.1 การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน
- 4.2 การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก
- 4.3 การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

5. บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงาน คือ การดำเนินการกำจัดความเสี่ยง หรือการกำจัดโอกาส หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ความผิดพลาด หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ในการบริหารความเสี่ยง ควรดำเนินการดังนี้

- 5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
ทันกาล
- 5.2 กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม
- 5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยงหรือการจัด
ประกันภัย
- 5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าใน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว

ข. การออกแบบการควบคุมภายใน

การออกแบบการควบคุมภายใน คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลด
ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่
เริ่มแรก ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเอง และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไข
ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่
ต้องการ

ในการออกแบบการควบคุมภายใน ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตาม
ภารกิจของโรงเรียน
2. สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว
3. ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่
ยอมรับได้
4. ประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน
5. จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด
สำหรับกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้
 1. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
 2. การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงาน
จริงกับแผนงาน
 3. การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน
 4. การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยืนยันความถูกต้องสมบูรณ์
ระหว่างกัน

5. การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
6. การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
7. การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

ค. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ คือ การนำระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ควรดำเนินการดังนี้

1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน โดยยึดหลัก ดังนี้
 - 1) มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ
 - 2) มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน
 - 3) ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด
 - 4) มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ
 - 5) มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้
2. กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน โดยมีแนวทางในการสื่อสาร ดังนี้
 - 1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับ
 - 2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล
 - 3) จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง

สำหรับสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน คือ

 - 1) มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน
 - 2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
 - 3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน

- 4) รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น
- 5) สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต
- 6) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

3. ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ตรวจสอบการมาตรการ การควบคุมภายใน ปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนา งานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ในการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง
- 2) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน
- 3) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือ การรายงานผลการควบคุมภายใน ซึ่งในการรายงาน ผลควรได้มีการดำเนินการ รวบรวมข้อมูลที่เป็นผลจากการดำเนินงานตามระบบการควบคุม ภายใน จัดทำรายงานตามแบบรายงาน นำเสนอผู้บริหาร จัดทำรายงานตามแบบรายงาน นำเสนอต่อที่ประชุมโรงเรียน จัดทำรายงานตามแบบรายงานนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดยสาระในการรายงาน มีดังนี้

1. การประเมินความเสี่ยง
2. การควบคุมความเสี่ยง
3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
4. การติดตามประเมินผล
5. การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
6. การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

ก. การประเมินผลการควบคุมภายใน

การประเมินผลการควบคุมภายใน คือ การประเมินคุณภาพผลงานหรือผลการปฏิบัติ

ตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ยังคงมีความพอเพียงเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในนั้นจริง และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่คาดไว้ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียนควรประเมิน ควรดำเนินการดังนี้

1. จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน
2. กำหนดระยะเวลาในการประเมิน
3. สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม
4. พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป

โดยมีสาระในการประเมิน ดังนี้

1. โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ
2. องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศ และการสื่อสาร การติดตามประเมินผล
3. ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ
4. การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
5. ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม

ข. การปรับปรุงการควบคุมภายใน

การปรับปรุงการควบคุมภายใน คือ การดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว ผลการประเมินแสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ และจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย และความสำเร็จของงานที่สูงกว่ากว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไขและปรับปรุงทันที

ในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน
2. ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

3. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง
5. รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบ และปฏิบัติ
6. รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสิ่งกีด

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน คือ การจัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน มีดังนี้

1. ด้านนโยบายและปรัชญา
2. ด้านโครงสร้างองค์กร
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านระบบสารสนเทศ

สำหรับ การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาในโรงเรียน ควรดำเนินการ มีดังนี้

1. กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
2. กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน
3. กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของ

โรงเรียน

ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์กรที่โรงเรียน ควรดำเนินการ มีดังนี้

1. จัดสายงานบังคับบัญชา
2. แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา
3. กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
4. กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน

ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียน ควรดำเนินการ มีดังนี้

1. กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร
2. จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ

3. บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณที่กำหนดไว้

ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน
2. จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจรรยาบรรณโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
4. จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน ในจำนวนนี้ได้ตอบแบบตรวจสอบระบบจำนวน 7 ท่าน และให้ข้อเสนอแนะด้วยวาจา 3 ท่าน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากแบบตรวจสอบระบบ คือ

ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.51 - 5.00 หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.51 - 4.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.51 - 3.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.51 - 2.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 - 1.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 47 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

รายการ	\bar{x}	SD
1. การจัดโครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ ตามโครงสร้าง	4.10	.876
2. การกำหนดส่วนประกอบของระบบออกเป็น 8 ส่วน	4.10	.876

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การจัดโครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ และการกำหนดส่วนประกอบของระบบออกเป็น 8 ส่วน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มบางประการ คือ

1. ด้านกระบวนการ ควรปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเป็น 1)การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดกิจกรรมการควบคุม 4) การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร 5) การติดตามประเมินผล
2. ด้านปัจจัยส่งออก ควรปรับเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หรือผลการควบคุมภายใน
3. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ปรับเปลี่ยนเป็นสภาพแวดล้อมควบคุมภายนอก

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน โดยการตรวจสอบระบบที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมด้วยส่วนของข้อมูลปลายเปิด ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รวมกับข้อเสนอแนะด้วยวาจา ซึ่งได้จากผู้ทรงคุณวุฒิอีก 3 ท่าน ปραภฏผล การวิเคราะห์ ดังนี้

1. หลักการการควบคุมภายใน

ตารางที่ 48 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
1. หลักของการมีส่วนร่วม การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.70	.483
2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา	4.80	.422
3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกขั้นตอนโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	4.80	.422

ตารางที่ 48 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของหลักการการควบคุมภายในของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

หลักการการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
<p>4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้</p> <p>ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ทุกฝ่าย ร่วมมือกันดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ</p>	4.80	.422

จากตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าหลักการของการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.22 สำหรับหลักของการมุ่งประสิทธิผล และประสิทธิภาพ หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หลักของความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วมมีมากกว่านี้ ถ้าไม่ครอบคลุมควรเขียนไว้กลาง ๆ 2) หลักการของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เขียนไว้ทั้งสองแต่เนื้อหาเขียนแล้วควรจำแนกให้ออกจากกันให้ชัดเจน หรือขาดจากกัน 3) หลักของความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ คำสองคำนี้ ความหมายแตกต่างกันมาก ควรแยกกันให้ขาดจากกัน ควรเป็นหลักการข้อที่ 5 มากกว่า 4) ควรเพิ่มหลักการกระจายอำนาจโดยให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจในการพัฒนางานของตนอย่างเต็มที่

2. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ตารางที่ 49 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
1. เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.70	.483
2. เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้	4.70	.483
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎและ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	4.80	.422

จากตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าวัตถุประสงค์ควบคุมภายใน ข้อที่ 1 เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อที่ 2 เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และข้อที่ 3 เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70, 4.70, 4.80 ตามลำดับ

3. การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 50 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินความเสี่ยงของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

การประเมินความเสี่ยง	\bar{x}	SD
1. การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน ได้แก่		
1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น	4.80	.422
1.2 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น	4.80	.422
1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การวางแผนอัตรา กำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนิน การทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร เป็นต้น	4.80	.422
1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	4.80	.422
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน		
2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	4.70	.483
2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัด และประเมินผลได้	4.70	.483

ตารางที่ 50 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินความเสี่ยงของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

การประเมินความเสี่ยง	\bar{x}	SD
3. การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน		
3.1 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียน ที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของ โรงเรียน	4.80	.422
3.2 พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จ และระยะเวลาความสำเร็จ	4.80	.422
3.3 ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน	4.80	.422
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน		
4.1 การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน	4.70	.483
4.2 การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4.70	.483
4.3 การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด	4.70	.483
5. การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน		
5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ทันกาล	4.70	.483
5.2 กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม	4.80	.422
5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย	4.70	.483
5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าใน เหตุร้ายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ที่เป็นที่ยอมรับกันดีอยู่แล้ว	4.70	.483

จากตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ภารกิจ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมในระบบมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัด และประเมินผลได้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 เท่ากัน

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน โดยการดำเนินการ 1 วิเคราะห์ปัจจัย ความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบ ต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ และระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิด ความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจ ของโรงเรียน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน โดยการการวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก และการพิจารณาทั้ง ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 เท่ากัน

การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันการ แบ่งความเสี่ยงโดยการหา ผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย และกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการ กำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้ายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว มีความ เหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 เท่ากัน และกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ การปรับภาษา ดังนี้

1) ข้อ 4.1 การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน ปรับ เป็น การวิเคราะห์โดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน

2) ข้อ 5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ทันการ ปรับเป็นจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน และหรือ/ลด ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่าง เหมาะสม

3) ข้อ 5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย ปรับเป็น แบ่งความเสี่ยงโดยการกระจายผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย

4) ข้อ 5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้าย ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว ปรับเป็น กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดย การกำหนดแผนการล่วงหน้า เพื่อรองรับอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

4. การออกแบบการควบคุมภายใน
 ตารางที่ 51 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการออกแบบการควบคุมภายใน
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	\bar{x}	SD
1. การออกแบบการควบคุมภายใน ดำเนินการดังนี้		
1.1 ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน	4.50	.850
1.2 สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว	4.50	.850
1.3 ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	4.50	.850
1.4 ประเมินการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน	4.30	.823
1.5 จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด	4.40	.843
2. กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้		
2.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.70	.675
2.2 การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน	4.50	.707
2.3 การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน	4.70	.675
2.4 การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน	4.70	.675
2.5 การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ	4.60	.699
2.6 การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	4.60	.699
2.7 การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน	4.40	.843

จากตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการออกแบบ การควบคุมภายในดำเนินการโดยการทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และจัด

กิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด มีความเหมาะสมระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 เท่ากัน ส่วนการประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน มีความเหมาะสมระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.30

กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ดำเนินการโดย การกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน การตรวจสอบโดยผู้บริหารโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 เท่ากัน ส่วนการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ มีความเหมาะสมระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60

5. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 52 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ	\bar{x}	SD
1. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน		
1.1 หลักการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ มีดังนี้		
1) มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ	4.70	.483
2) มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน	4.80	.422
3) ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด	4.80	.422
4) มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ	4.80	.422
5) มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงสารสนเทศได้	4.80	.422

ตารางที่ 52 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ	\bar{x}	SD
1.2 การกำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน โดยใช้แนวทางในการสื่อสาร ดังนี้		
1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับ	4.80	.422
2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล	4.80	.422
3) จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง	4.80	.422
1.3 สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน มีดังนี้		
1) มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน	4.80	.422
2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง	4.80	.422
3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน	4.80	.422
4) รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานโครงการที่กำหนดขึ้น	4.70	.483
5) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ	4.70	.483
2. การติดตามประเมินผล ควรดำเนินการ ดังนี้		
1.1 ติดตามประเมินผลระหว่างการทำงานโดยการประเมินตนเอง	4.80	.422
1.2 ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน	4.80	.422
1.3 ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก	4.70	.483

จากตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน มีหลักการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศโดยเน้นความถูกต้อง สมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริง และมีรายละเอียดครบถ้วน มีความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับ และใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง แต่มีระบบรักษาความปลอดภัย มิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าสารสนเทศได้ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน ส่วนในด้านความเหมาะสมต่อการใช้ โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70

การกำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน โดยใช้แนวทางในการสื่อสารจัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับ จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน คือมาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน ส่วนสิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70

ในด้านการติดตามประเมินผล โดยการติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน และติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

6. การรายงานผลการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตารางที่ 53 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการรายงานผลการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การรายงานผลการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
1. การรายงานผลการควบคุมภายใน ควรนำเสนอเนื้อหาดังต่อไปนี้		
1.1 การประเมินความเสี่ยง	4.70	.675
1.2 การควบคุมความเสี่ยง	4.70	.675
1.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	4.70	.675
1.4 การติดตามประเมินผล	4.70	.675
1.5 การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน	4.70	.675
1.6 การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม	4.70	.675

จากตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการรายงานผลการควบคุมภายใน นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 เท่ากัน

7. การประเมินผลการควบคุมภายใน
 ตารางที่ 54 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลการควบคุมภายใน
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินผลการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
1. การประเมินผลการควบคุมภายใน ควรประเมินปีละ 1 ครั้งโดยมีสาระในการประเมิน ดังนี้		
1.1 โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ	4.70	.483
1.2 องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล	4.80	.422
1.3 ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ	4.70	.483
1.4 การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	4.80	.422
1.5 ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม	4.70	.483

จากตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการประเมินผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยมีสาระในการประเมินคือ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และ ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.80 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ การประเมินผลการควบคุมภายในควรเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการติดตามประเมินผล ส่วนของข้อมูลป้อนกลับควรเป็นลักษณะของผลการประเมินซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติงาน

8. การปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ตารางที่ 55 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การปรับปรุงการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
1. พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน	4.70	.483
2. ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	4.70	.483
3. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	4.70	.483
4. ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง	4.70	.483
5. รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ	4.70	.483
6. รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด	4.70	.483

จากตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าความเหมาะสมของการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดย พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ และรายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ การปรับปรุงการควบคุมภายในควรปรับเปลี่ยนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการติดตามประเมินผล หลังจากที่มีการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว จึงมีการปรับปรุงการควบคุมที่ยังไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ โดยนำเสนอวิธีการในการดำเนินการปรับปรุงให้ครอบคลุม ความเสี่ยงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอย่างเพียงพอ

9. การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
 ตารางที่ 56 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดสภาพแวดล้อมของระบบ
 การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในควรจัดปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ดังนี้		
1. ด้านนโยบายและปรัชญา ควรดำเนินการ ดังนี้		
1.1 กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	4.80	.422
1.2 กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน	4.80	.422
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.80	.422
2. ด้านโครงสร้างองค์การ ควรดำเนินการ ดังนี้	4.80	.422
2.1 จัดสายงานบังคับบัญชา		
2.2 แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา	4.80	.422
2.3 กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.80	.422
2.4 กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน	4.80	.422
3. ด้านบุคลากร ควรดำเนินการ ดังนี้		
3.1 กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.80	.422
3.2 จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	4.80	.422
3.3 บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.80	.422

ตารางที่ 56 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	\bar{x}	SD
3.4 กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้	4.75	.463
4. ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ควรดำเนินการ ดังนี้		
4.1 จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน	4.75	.463
4.2 จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.75	.463
4.3 จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง	4.75	.463
4.4 จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้านงานบริหาร วิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป	4.75	.463

จากตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ด้านนโยบายและปรัชญา ควรดำเนินการโดยกำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน และกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวัง และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.75 เท่ากัน

ด้านโครงสร้างองค์การ ควรดำเนินการโดยจัดสายงานบังคับบัญชา แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.75 เท่ากัน

ด้านบุคลากร ควรดำเนินการโดยกำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.75 เท่ากัน

ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ควรดำเนินการโดยจัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้นักลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้นักลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรสารสนเทศด้านงานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.75 เท่ากัน

สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขระบบจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากข้อมูลในขั้นการตรวจสอบระบบ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ระบบมีความเหมาะสม โดยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. มีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบด้านกระบวนการจากเดิมที่มี 3 ส่วนย่อย คือ การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน และการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ เพิ่มเป็น 5 ส่วน คือ

- การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดกิจกรรมการควบคุม
- การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามประเมินผล

2. องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก เปลี่ยนจาก การรายงานผลการควบคุมภายใน เป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ เปลี่ยนจาก การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน เป็น ผลการประเมินและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

4. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เปลี่ยนเป็นองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในจัดไว้ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาพื้นฐาน

1. ด้านปัจจัยนำเข้า เกี่ยวกับหลักการควบคุมภายใน

ตารางที่ 57 การเปรียบเทียบหลักการการควบคุมภายในก่อนและหลังการตรวจสอบ
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>หลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน มี 4 ประการ คือ</p> <p>1. หลักของการมีส่วนร่วม การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา</p> <p>3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกขั้นตอนโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันดำเนินงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ</p>	<p>1. หลักของการมีส่วนร่วม การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา</p> <p>3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกขั้นตอนโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ</p>

ตารางที่ 57 การเปรียบเทียบหลักการการควบคุมภายในก่อนและหลังการตรวจสอบ
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
	5. หลักของการกระจายอำนาจ ในการควบคุมภายใน เป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนางานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากตารางที่ 57 สรุปให้เห็นการปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ หลักการควบคุมภายใน เพิ่มเติมจากหลักการเดิม ที่มี 4 หลักการ เป็น 5 หลักการ โดยเพิ่มหลักการการกระจายอำนาจ เพื่อให้โอกาสผู้ปฏิบัติการมีอำนาจในการตัดสินใจ อันจะส่งผลให้ได้มีการพัฒนางานได้อย่างเต็มความสามารถ

2. ด้านกระบวนการ

ตารางที่ 58 การเปรียบเทียบด้านกระบวนการการควบคุมภายในก่อนและหลังการ
ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
องค์ประกอบด้านกระบวนการการควบคุมภายใน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินความเสี่ยง - การออกแบบการควบคุมภายใน - การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล	องค์ประกอบด้านกระบวนการการควบคุมภายใน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม - การประเมินความเสี่ยง - การจัดกิจกรรมการควบคุม - การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร - การติดตามประเมินผล

จากตารางที่ 58 สรุปให้เห็นการปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ องค์ประกอบด้านกระบวนการ ปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความเสี่ยง 2) การออกแบบการควบคุมภายใน 3) การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล มาเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดกิจกรรมการควบคุม 4) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 5) การติดตามประเมินผล ซึ่งทำให้กระบวนการในการควบคุมภายในมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้

3. ด้านปัจจัยส่งออก

ตารางที่ 59 การเปรียบเทียบด้านปัจจัยส่งออกก่อนและหลังการตรวจสอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยส่งออก คือ การรายงานผล การควบคุมภายใน ซึ่งสาระที่นำเสนอในรายงาน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. การควบคุมความเสี่ยง 4. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล 6. การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุม ภายใน 	<p>ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยส่งออก คือ การ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ที่นำเสนอในรูปแบบการรายงาน ภายใน โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด โดย ดำเนินงาน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การรายงานผล ควรดำเนินการดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ศึกษาแบบรายงานทุกแบบ 1.2 กำหนดประเด็นการรายงาน 1.3 กำหนดระยะเวลาในการรายงาน 1.4 นำข้อมูลที่ได้ดำเนินการจัดระบบ การควบคุมภายในแล้วบันทึกในแบบ รายงานตาม ประเด็นที่กำหนด

ตารางที่ 59 การเปรียบเทียบด้านปัจจัยส่งออกก่อนและหลังการตรวจสอบ โดย
ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
	2. สาระที่นำเสนอในรายงาน มีดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> 2.1 การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม 2.2 การประเมินความเสี่ยง 2.3 การควบคุมความเสี่ยง 2.4 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 2.5 การติดตามประเมินผล 2.6 การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

จากตารางที่ 59 สรุปให้เห็นการปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ คือ ในด้านปัจจัยส่งออก ปรับเปลี่ยนจาก การรายงานผลการควบคุมภายใน เป็น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยที่ยังมีการเสนอสาระในการรายงานเช่นเดิม และเพิ่มกระบวนการก่อนการรายงานไว้ 4 ประเด็น คือ 1) ศึกษาแบบรายงานทุกแบบ 2) กำหนดประเด็นการรายงาน 3) กำหนดระยะเวลาในการรายงาน 4) นำข้อมูลที่ได้ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในแล้วบันทึกในแบบรายงานตามประเด็นที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำรายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 60 การเปรียบเทียบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน การประเมินผลการควบคุมภายใน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตามประเมินผลระหว่างการทำงาน โดยการประเมินตนเอง 2) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน 3) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก <p>1. แนวทางในการประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน 1.2 กำหนดระยะเวลาในการประเมิน 1.3 สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม 1.4 พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป <p>2. สาระในการประเมิน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ 2.2 องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วน <p>ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล</p>	<p>ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ ผลการประเมิน และการปรับปรุง การควบคุมภายใน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล และการปรับปรุงการควบคุมภายในตามขั้นตอน ข้อมูลที่ได้จะนำเสนอทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาในส่วนที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และคงไว้ซึ่งการดำเนินการในส่วนที่ประสบผลสำเร็จแล้ว นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดยังได้ใช้ข้อมูลนี้ในการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย</p>

ตารางที่ 60 การเปรียบเทียบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการตรวจสอบโดย
ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>2.3 ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ</p> <p>2.4 การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้</p> <p>2.5 ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม</p> <p>การปรับปรุงการควบคุมภายใน คือ การดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>ในการปรับปรุงการควบคุมภายในควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน 2. ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 4. ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง 5. รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบ และปฏิบัติ 6. รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสั่งกัด 	

จากตารางที่ 60 สรุปให้เห็นการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ ในด้านข้อมูลป้อนกลับของระบบ ที่จัดไว้เดิม เป็นการดำเนินการประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายใน ปรับเปลี่ยนเป็นด้านกระบวนการของระบบโดยจัดอยู่ในส่วนของการติดตามประเมิน เพื่อให้การดำเนินการของระบบครบถ้วน ส่วนด้านข้อมูลป้อนกลับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว กำหนดเป็นผลการประเมินผลและผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

5. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

ตารางที่ 61 การเปรียบเทียบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมก่อนและหลังการตรวจสอบ
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม คือ การจัดสภาพ แวดล้อมการควบคุมภายใน ในด้านต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ด้านนโยบายและปรัชญา 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านระบบสารสนเทศ 	<p>ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม คือการจัด สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในนอกโดยมีวิธี ในการดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รวบรวมข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมี ผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน มาทำ การวิเคราะห์ 2) จัดทำข้อเสนอเพื่อนำข้อมูลจากการ วิเคราะห์ไปใช้ปรับปรุงระบบการควบคุม ภายใน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 61 สรุปให้เห็นการปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ คือ ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมที่จัดไว้เดิม หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมภายในปรับเปลี่ยนเป็น องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการด้านการควบคุมภายในชัดเจนยิ่งขึ้นโดยที่กระบวนการควบคุมภายในจะเริ่มจากการจัดสภาพแวดล้อมภายในให้เหมาะสม ซึ่งผลจากการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้มีความเสี่ยงหรือปัญหาที่

เกิดขึ้นน้อย ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกกำหนดเป็น องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม และในส่วนของ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะเป็นข้อมูลที่น่าไปใช้ปรับปรุงระบบการควบคุม ภายใน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายงานการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอสาระสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบครบทุกขั้นตอน

รายละเอียดของระบบ มีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและรายงานกิจกรรมการดำเนินการที่เชื่อถือได้ตามกำหนดเวลา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ

ระบบดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

- วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- หลักการการควบคุมภายใน

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่

- การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดกิจกรรมการควบคุม
- การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ได้แก่

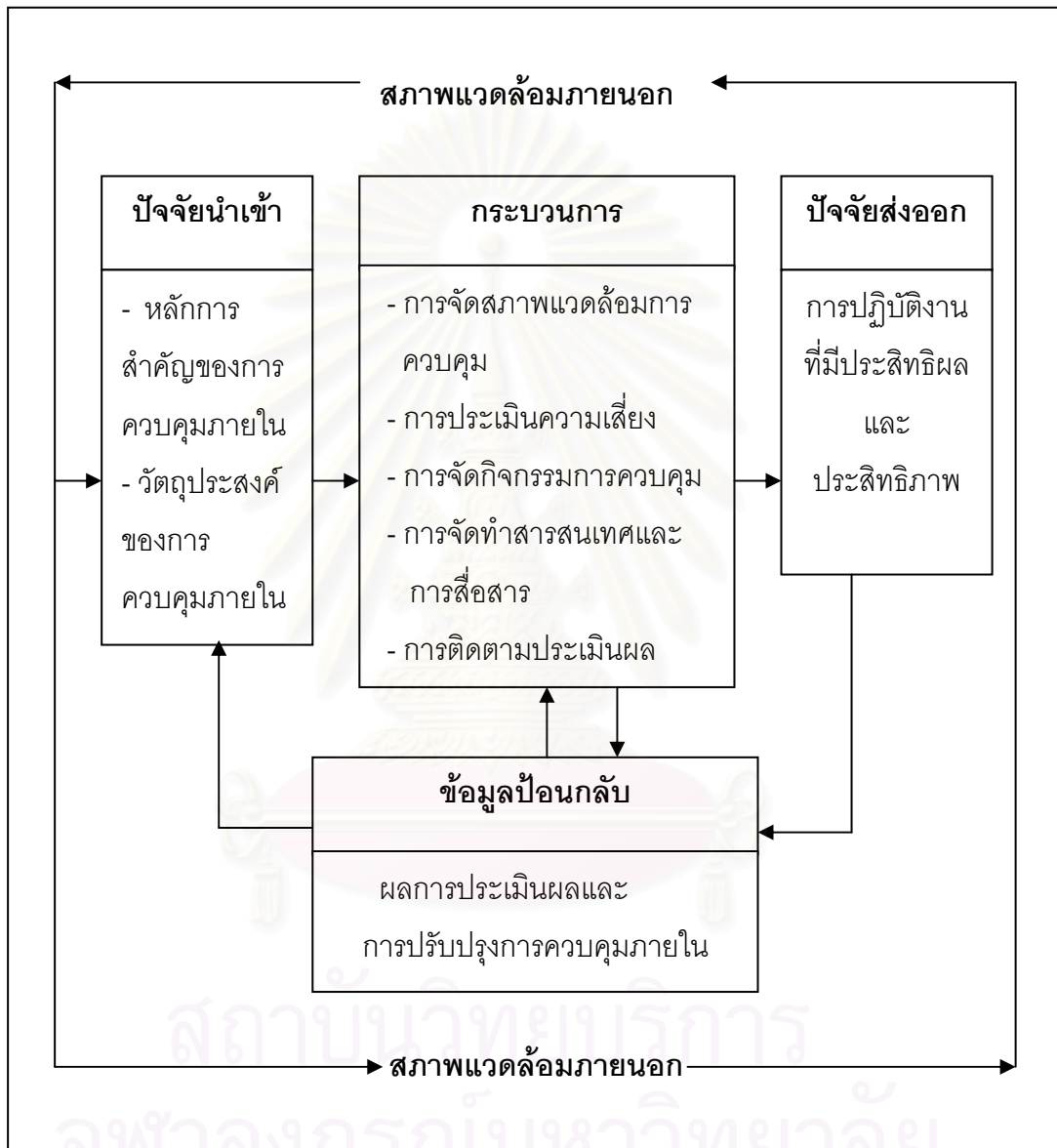
- การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่

- ผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

องค์ประกอบด้านการจัดสภาพแวดล้อมภายนอก

แผนภาพที่ 8 ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 รายละเอียดของคุณลักษณะที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างของระบบมีดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

หลักการการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

1. หลักของการมีส่วนร่วม

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกัน
 กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของ
 องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา

3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกขั้นตอนโดย
 ยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทุกฝ่าย
 ร่วมมือกันดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่
 เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

5. หลักของการกระจายอำนาจ

ในการควบคุมภายใน เป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
 ซึ่งต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนางาน
 ได้อย่างเต็มความสามารถ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฏและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบด้านกระบวนการ
การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน คือ การจัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน มีดังนี้ 1) ด้านนโยบายและปรัชญา 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านระบบสารสนเทศ

1. การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาที่โรงเรียน ควรดำเนินการมีดังนี้

- 1.1 กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
- 1.2 กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

2. การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์กรที่โรงเรียน ควรดำเนินการมีดังนี้

- 2.1 จัดสายงานบังคับบัญชา
- 2.2 แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา
- 2.3 กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- 2.4 กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน

3. การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียน ควรดำเนินการมีดังนี้

- 3.1 กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 3.2 จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ
- 3.3 บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.4 กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้

**4. การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนควร
ดำเนินการ มีดังนี้**

4.1 จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการ
ปฏิบัติงานการสอน

4.2 จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงาน

4.3 จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์
และมีจรรยาบรรณโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

4.4 จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหารวิชาการ งาน
บริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน

การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนนั้น ควรพิจารณาภารกิจต่างๆที่โรงเรียนได้รับมอบหมาย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยที่โรงเรียนสามารถกำหนดงานในแต่ละภารกิจให้ชัดเจน ได้ดังนี้

1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

1.2 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอนปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร เป็นต้น

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ธุรการและสารบรรณ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ทั้งนี้ในการแบ่งงานของแต่ละโรงเรียน อาจมีแยกย่อยแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ซึ่งอยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารและคณะกรรมการในการร่วมกันพิจารณากันอีกครั้งหนึ่ง

2. กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ควรดำเนินการในลักษณะ ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้

3. ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน คือ ระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ ทำให้การดำเนินงานนั้นเกิดความผิดพลาด เสียหาย

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน ควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

3.2 พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จ และระยะเวลาความสำเร็จ

3.3 ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

4. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การ ประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง การพิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญหรือมีโอกาที่จะเกิดสูง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานในแต่ละงาน ควรเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์โดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน

4.2 การใช้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

4.3 การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

5. บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงาน คือ การดำเนินการกำจัดความเสี่ยง หรือการกำจัดโอกาส หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ความผิดพลาด หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ในการบริหารความเสี่ยง ควรดำเนินการดังนี้

5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันและ/หรือ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

5.2 กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม

5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการกระจายผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย

5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าเพื่อรองรับอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

การจัดกิจกรรมการควบคุม

การจัดกิจกรรมการควบคุม คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่เริ่มแรก ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเอง และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ

ในการจัดกิจกรรมการควบคุมภายใน ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน
 2. สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว
 3. ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 4. ประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน
 5. จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด
- สำหรับกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้
1. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
 2. การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน
 3. การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน
 4. การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน
 5. การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
 6. การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
 7. การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน โดยอาศัยหลักการดำเนินการ ดังนี้

- 1) มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ
- 2) มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน
- 3) ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด
- 4) มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ
- 5) มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้

2. แนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน มีดังต่อไปนี้

- 1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมและทันต่อเหตุการณ์
 - 3) จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง
- สำหรับสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน คือ
- 1) มาตรการ การควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน
 - 2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
 - 3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน
 - 4) รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น
 - 5) สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต
 - 6) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

การติดตามประเมินผล

ในการติดตามประเมินผลโดยมีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบมาตรการการควบคุมภายใน ปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนางานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ในการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังนี้

- 1) ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง
- 2) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน
- 3) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

ในส่วนของการติดตามประเมินผลประกอบด้วย การประเมินผลการควบคุมภายใน และการปรับปรุงการควบคุมภายใน ดังนี้

1. การประเมินผลการควบคุมภายใน คือ การประเมินคุณภาพผลงานหรือผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ยังคงมีความพอเพียงเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในนั้นจริง และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่คาดไว้ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน
2. กำหนดระยะเวลาในการประเมิน
3. สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม
4. พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป

สาระในการประเมิน มีดังนี้

1. โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ
2. องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล
3. ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ
4. การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
5. ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน

การปรับปรุงการควบคุมภายใน คือ การดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วผลการประเมินแสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ และมีจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย และความสำเร็จของงานที่สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไขและปรับปรุงอย่างทันท่วงที

ในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน
2. ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
3. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง
5. รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ
6. รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นำเสนอในรูปแบบการรายงานภายในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การรายงานผล ควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ศึกษาแบบรายงานทุกแบบ
- 1.2 กำหนดประเด็นการรายงาน
- 1.3 กำหนดระยะเวลาในการรายงาน
- 1.4 นำข้อมูลที่ได้ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในแล้วบันทึกในแบบ

รายงานตามประเด็นที่กำหนด

2. สาระที่นำเสนอในรายงาน มีดังต่อไปนี้

- 2.1 การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม
- 2.2 การประเมินความเสี่ยง
- 2.3 การควบคุมความเสี่ยง
- 2.4 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2.5 การติดตามประเมินผล
- 2.6 การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ

ผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน เป็นข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ตามขั้นตอน ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ได้ดำเนินงานและให้การสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม คือ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นนโยบาย และมาตรการที่จำเป็น ต่อการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม

มีวิธีในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน มาทำการวิเคราะห์
- 2) จัดทำข้อเสนอเพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไปใช้ปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบทนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามประเด็นหลักในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ประการ คือ

1. สภาพปัจจุบันของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. ปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
3. ระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

สรุปผลการวิจัยในแต่ละข้อคำถาม มีสาระดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้านดำเนินการ ดังนี้

หลักการการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการกำหนดหลักการการควบคุมภายใน โดยใช้หลักการการมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน โดยใช้แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดในการกำหนดหลักการ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน ใช้วิธีกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัด

การประเมินความเสี่ยง ส่วนใหญ่ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการกำหนดภารกิจของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับงานงบประมาณ มีการกำหนดภาระงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน นอกจากนี้ยังระบุปัจจัยความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน โดยการประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน คือ การวิเคราะห์อย่างง่าย โดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน และบริหารความเสี่ยงโดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันกาล ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจโรงเรียน

การออกแบบการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน ส่วนการกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงานนั้น ดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มแรก และกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน เป็นกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจนและเพียงพอ ส่วนการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในนั้น ดำเนินการโดยอาศัยหลักความเหมาะสมกับการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ และใช้การจัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับเป็นแนวทางในการสื่อสารการควบคุมภายในของโรงเรียน วิธีการสื่อสารที่ใช้ในการนำระบบการควบคุมสู่การปฏิบัติ คือ การใช้วิธีประชุมชี้แจง โดยสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับ

ทราบทั่วกันควรเป็นสารสนเทศด้าน บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง

ในด้านการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบมาตรการการควบคุมภายในมากที่สุด โดยการติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในมากที่สุด

การรายงานผลการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยนำเสนอในประเด็นของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน การนำเสนอรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน ดำเนินการโดยการ จัดทำรายงานตามแบบรายงานและนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด

การประเมินผลการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการประเมินตามแบบประเมินที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเสนอ และดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในของปีละ 1 ครั้ง สาระในการประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบการควบคุมภายในที่ครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการควบคุมภายใน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน

การปรับปรุงการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขจุดอ่อน ข้อผิดพลาด ความเสียหายที่ส่งผลกระทบกับการปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียนมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และการวางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน ส่วนใหญ่ดำเนินการในขั้นตอนการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยการจัดสภาพแวดล้อมในด้าน โครงสร้างองค์การ ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาใน

โรงเรียน ดำเนินการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน จัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การ โดยการแบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา จัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร โดยการจัดบุคลากรการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยการจัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน

2. ปัญหาที่พบจากการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

หลักการการควบคุมภายใน พบว่า ส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดหลักการมากที่สุด

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความเสี่ยง พบว่า ส่วนใหญ่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน

การออกแบบการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการออกแบบกิจกรรมการควบคุม

การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ ปัญหาการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของโรงเรียนมากที่สุด คือ ขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การรายงานผลการควบคุมภายใน ปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน คือ แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบเป็นการเพิ่มภาระในการรายงาน

การประเมินผลการควบคุมภายใน พบว่า ส่วนใหญ่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน

การปรับปรุงการควบคุมภายใน พบว่า ส่วนใหญ่ มีการปรับปรุงการควบคุมภายในน้อยเนื่องจากมีภาระงานมาก

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ สรุปได้ดังนี้

ควรมีการประชุม ชี้แจง และอบรมเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้กับสถานศึกษา ให้เห็นถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน โดยนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ ง่ายต่อการดำเนินการทุกขั้นตอน รวมทั้งควรได้รับการสนับสนุนและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. ระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระโดยสรุปมีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและรายงานกิจกรรมการดำเนินการที่เชื่อถือได้ตามกำหนดเวลา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ

ระบบดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

- วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- หลักการการควบคุมภายใน

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่

- การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดกิจกรรมการควบคุม
- การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร

- การติดตามประเมินผล
องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ได้แก่
- การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่
- ผลการประเมินและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม คือ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

หลักการการควบคุมภายใน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

1. หลักของการมีส่วนร่วม
2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้
5. หลักของการกระจายอำนาจ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม

การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน คือ การจัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน มีดังนี้

- 1) ด้านนโยบายและปรัชญา 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านระบบสารสนเทศ
1. การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาในโรงเรียนที่ควรดำเนินการ มีดังนี้

- 1.1 กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
- 1.2 กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
2. การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การที่โรงเรียน ควรดำเนินการ มีดังนี้
 - 2.1 จัดสายงานบังคับบัญชา
 - 2.2 แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา
 - 2.3 กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
 - 2.4 กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน
3. การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียน ควรดำเนินการ มีดังนี้
 - 3.1 กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร
 - 3.2 จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ
 - 3.3 บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.4 กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้
4. การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนควรดำเนินการ มีดังนี้
 - 4.1 จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน
 - 4.2 จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
 - 4.4 จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน

การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนนั้น ควรพิจารณาภารกิจต่างๆ ที่โรงเรียนได้รับมอบหมาย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยที่โรงเรียนสามารถกำหนดงานในแต่ละภารกิจให้ชัดเจน ได้ดังนี้

1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

1.2 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้าย โอน ปรับเปลี่ยน ตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร เป็นต้น

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่างๆ ได้แก่ ธุรการและสารบรรณ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ทั้งนี้ในการแบ่งงานของแต่ละโรงเรียน อาจมีแยกย่อยแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ซึ่งอยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารและคณะกรรมการในการร่วมกันพิจารณากันอีกครั้งหนึ่ง

6. กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ควรดำเนินการในลักษณะ ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมิน

ผลได้

3. ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน คือ ระบุปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบ ทำให้การดำเนินงานนั้นเกิดความผิดพลาด เสียหาย

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน ควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

3.2 พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จ และระยะเวลาความสำเร็จ

3.3 ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

4. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง การพิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญหรือมีโอกาที่จะเกิดสูง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานในแต่ละงาน ควรเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์โดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน

4.2 การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

4.3 การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

5. บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน

การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงาน คือ การดำเนินการกำจัดความเสี่ยง หรือการกำจัดโอกาส หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ความผิดพลาด หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ในการบริหารความเสี่ยง ควรดำเนินการดังนี้

5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันและ/หรือ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

5.2 กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม

5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการกระจายผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย

5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าเพื่อรองรับอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

การจัดกิจกรรมการควบคุม

การจัดกิจกรรมการควบคุม คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มแรก ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ

ในการจัดกิจกรรมการควบคุมภายใน ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน

2. สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว

3. ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ประมาณการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน

5. จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด

สำหรับกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงาน

จริงกับแผนงาน

3. การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน

4. การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยืนยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่าง

กัน

5. การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ

6. การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการ

ปฏิบัติงาน

7. การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน โดยอาศัยหลักการดำเนินการ ดังนี้

1) มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ

2) มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียด

ครบถ้วน

- 3) มีความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด
- 4) มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ
- 5) มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้

2. แนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน มีดังต่อไปนี้

- 1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมและทันต่อเหตุการณ์
- 3) จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง

สำหรับสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน คือ

- 1) มาตรการการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน
- 2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
- 3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน
- 4) รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น
- 5) สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต
- 6) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลมีจุดประสงค์ เพื่อตรวจสอบมาตรการการควบคุมภายใน และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนางานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ในการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการ ดังนี้

- 1) ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง
- 2) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน
- 3) ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

ในส่วนของ การติดตามประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผล การควบคุมภายใน และการปรับปรุงการควบคุมภายใน ดังนี้

1. การประเมินผลการควบคุมภายใน

การประเมินผลการควบคุมภายใน คือ การประเมินคุณภาพผลงานหรือผลการ ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ยังคงมีความพอเพียงเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในนั้นจริง และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่คาดไว้ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน
- 2) กำหนดระยะเวลาในการประเมิน
- 3) สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม
- 4) พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป

สาระในการประเมิน มีดังนี้

- 1) โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมเรื่องที่สำคัญ

สำคัญ

2) องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล

- 3) ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ
- 4) การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
- 5) ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน คือ การดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วผลการประเมินแสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ และมีจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย และความสำเร็จของงานที่สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไขและปรับปรุงอย่างทันที่

ในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน
- 2) ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 3) ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 4) ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง
- 5) รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ

6) รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นำเสนอในรูปแบบการรายงานภายในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การรายงานผล ควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาแบบรายงานทุกแบบ

1.2 กำหนดประเด็นการรายงาน

1.3 กำหนดระยะเวลาในการรายงาน

1.4 นำข้อมูลที่ได้ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในแล้วบันทึกในแบบรายงานตามประเด็นที่กำหนด

2. สารที่นำเสนอในรายงาน มีดังต่อไปนี้

2.1 การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม

2.2 การประเมินความเสี่ยง

2.3 การควบคุมความเสี่ยง

2.4 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

2.5 การติดตามประเมินผล

2.6 การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน เป็นข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในตามขั้นตอน ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานต้นสังกัด ได้ดำเนินงานและให้การสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

องค์ประกอบด้านการจัดสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบด้านการจัดสภาพแวดล้อมคือ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องมา

กำหนดเป็นนโยบาย และมาตรการที่จำเป็น ต่อการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม

มีวิธีในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน มาทำการวิเคราะห์
- 2) จัดทำข้อเสนอเพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไปใช้ปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่เห็นควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นที่ได้จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และคุณลักษณะของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการควบคุมภายในของสถานศึกษา

1.1 สภาพปัจจุบันของการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า การดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดำเนินการควบคุมภายใน ตามองค์ประกอบมาตรฐาน ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน 5 ด้าน คือ การจัดสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การจัดกิจกรรมการควบคุม การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศ และการติดตามประเมินผล โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารจัดการให้เกิดการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน สามารถส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการควบคุมภายใน ซึ่งหากได้มีการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเป็นบุคคลที่คอยสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เนื่องด้วยแนวคิดและวิธีการทำงานของนักบริหาร (COSO, 1994) ย่อมมีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบายมาตรการ และวิธีการควบคุมภายในที่เหมาะสม กับแต่ละสถานการณ์ รวมทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นการที่ระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับ การส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหารเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ในประเด็นการประเมินความเสี่ยง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนให้ความสำคัญกับงานงบประมาณมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ซึ่งมีการกำหนดและออกเป็นระเบียบปฏิบัติที่โรงเรียนต้องดำเนินการนั้น มีวัตถุประสงค์ที่กล่าวถึง ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน จึงทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงในด้านงานงบประมาณมากที่สุด แทนที่จะให้ความสำคัญกับงานวิชาการ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่มีได้มุ่งหวังผลกำไร แต่เป็นองค์กรที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ ให้เป็นคนดี คนเก่ง และเป็นคนที่มีความสุข จึงควรมุ่งประเมินความเสี่ยงทางด้านงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รวมทั้งสื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการสอนต่าง ๆ มากกว่า จึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มุ่งพัฒนาคนในทุกด้านดังกล่าว

1.2 ปัญหาของการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการควบคุมภายในทั้งในด้านหลักการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุม การประเมินผลการควบคุม และการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม จะเห็นได้ว่าการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติหรือต้องปฏิบัติ จะไม่สามารถทำให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นสัมฤทธิ์ผลได้ ดังนั้นในการนำระบบการควบคุมภายในไปใช้ในโรงเรียน จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ ความเข้าใจในระบบการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ประโยชน์ของการควบคุมภายใน แนวทางในการดำเนินการควบคุมภายใน รวมทั้งการบูรณาการการควบคุมภายในกับการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เพื่อมิให้การปฏิบัติงานเกิดความซ้ำซ้อนและเป็นภาระเพิ่มขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติ ดังแนวคิดที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่กล่าวว่า (COSO, 1994) การควบคุมภายใน เป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และแทรกหรือแฝงอยู่ ในการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร ซึ่งหากได้มีการปฏิบัติดังกล่าวแล้ว ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งการควบคุมภายในบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังพบปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การรายงานผลการควบคุมภายใน คือรูปแบบของการการรายงาน ซึ่งกำหนดแบบรายงานไว้หลายรูปแบบ เป็นการเพิ่มภาระในการรายงาน ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ ถือเป็นด้านสำคัญประเด็นหนึ่ง ที่ทำให้โรงเรียนหลายแห่งส่งรายงานการควบคุมภายในได้ไม่ตรงตามกำหนดเวลา หรือรายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง หรือไม่ส่งรายงาน อันเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในแบบรายงาน และแบบรายงานมีหลากหลาย ซึ่งในประเด็นนี้ควรได้มีการทำความเข้าใจการรายงานต่าง ๆ และร่วมมือกันทั้งฝ่าย

โรงเรียน และหน่วยงานที่ออกกฎระเบียบ ปรับปรุงแบบรายงานให้เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตามก่อนการรายงานผลการควบคุมภายใน หากได้มีการดำเนินการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบแล้ว จะสามารถรายงานตามแบบที่กำหนดไว้ได้

2. ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ คือ ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามที่ระบุไว้ในกฎระเบียบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายให้เห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้าของระบบ จากผลการวิจัย พบว่าด้านปัจจัยนำเข้าของระบบประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1. หลักการการควบคุมภายใน 2. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ในส่วนของหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ประกอบด้วย 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 3) หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 4) หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้วิจัย แต่ได้เสนอให้มีการเพิ่มเติมหลักการกระจายอำนาจ อีกประการหนึ่ง เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการพัฒนางานของตนเองให้มากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า หลักการที่เพิ่มขึ้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับโอกาสในการตัดสินใจ ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังแนวความคิดของ Fayol ที่กล่าวว่า การดำเนินงานด้านการศึกษา มีลักษณะองค์การพิเศษแตกต่างกันไปจากองค์การทั่วไป เพราะจะต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ กล่าวคือ มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นองค์การวิชาชีพ เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงควรจัดองค์การเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิผล โดยลักษณะที่ควรจัดให้มีประการหนึ่งในหลายประการ คือ มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง และขณะเดียวกันก็ให้มีการกระจายอำนาจที่สามารถควบคุมได้ด้วย (Sergiovanni and others, 1992 : 45 Cited in Fayol, 1949 : 20 - 40)

สำหรับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ 3) เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎและ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์การควบคุมข้อที่ 2 จากเดิมที่มีการกำหนดไว้โดยหน่วยงานที่ออกกฎ

ระเทียบว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อการรายงานทางการเงินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพียงอย่างเดียวมาเป็นวัตถุประสงค์เพื่อการจัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึง การที่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรที่เป็นตัวเงิน นอกจากจะดำเนินงานด้านการเงินแล้ว ทางด้านวิชาการยังเป็นเรื่องสำคัญ ที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง จึงควรได้มีการจัดทำรายงานให้ครอบคลุมทุกเรื่อง ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงดังที่ เจริญ เจริญวัฒน์ (2548 : 107) กล่าวว่า การดำเนินกิจการงานทุกอย่าง ที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนที่ดีจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ขึ้นมาก่อนเสมอการควบคุมภายในก็เช่นเดียวกัน ถ้าหวังให้เกิดประสิทธิผลก็ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมขึ้นมาเสียก่อนว่าเพื่อหวังผลอะไร ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นอาจกำหนดแตกต่างกันไปสุดแต่การสร้างแนวคิดและหลักการควบคุมองค์การของแต่ละองค์การ

ปัจจัยด้านกระบวนการ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดกิจกรรมการควบคุม 4) การจัดทำสารสนเทศ และการสื่อสาร 5) การติดตามประเมินผล ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับระบบที่ผู้วิจัยออกแบบไว้มีข้อแตกต่างกัน 1 ประเด็นคือ การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า ควรเป็นกระบวนการที่มีการควบคุมสภาพแวดล้อมของทุกภารกิจ ที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ได้เสนอแนะให้ปรับภาษาที่ใช้จากการออกแบบการควบคุมภายใน มาเป็น การจัดกิจกรรมการควบคุม และการนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ มาเป็นการจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ 5 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร 5) การติดตามประเมินผล จากการปรับเปลี่ยนดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของปัจจัยด้านกระบวนการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งในการดำเนินการควบคุมภายในตามกระบวนการที่กำหนดไว้ทั้ง 5 ประการดังกล่าวนี้ นับว่ามีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นสถานศึกษามีจุดหมายเพื่อต้องการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม แม้ว่า โรงเรียนจะได้ดำเนินการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่แล้วโดยอาจมีแนวทางการควบคุมที่หลากหลาย แต่การควบคุมภายในโดยใช้กระบวนการทั้ง 5 ด้าน เป็นแนวทางการควบคุมที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง เพราะ

ได้มีการดำเนินการควบคุมทุกภารกิจที่สำคัญ มีการกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ในการควบคุมภายในและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกคนในหน่วยงาน จากการวิจัยที่พบว่า การควบคุมภายในเป็นภาระเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นเหตุจากการที่ยังมิได้มีการดำเนินการที่เหมาะสม โดยการบูรณาการกับงานที่ปฏิบัติ หรือมิได้ดำเนินการในลักษณะที่เน้นการควบคุมภายในให้เป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ (COSO, 1998) จึงทำให้เห็นว่า การควบคุมภายในเป็นภาระเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในโดยใช้กระบวนการดังกล่าวเป็นทางเลือกหนึ่งในการควบคุมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้ โดยในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการมีวิธีการหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่ชัดเจนทุกขั้นตอนคือ

1. การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายใน เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเป็นอันดับแรกเนื่องจาก เป็นการจัดการในด้านนโยบายและปรัชญาในการปฏิบัติงานทั้งของโรงเรียนและภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติรวมทั้งด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบุคลากร และด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นซึ่งหากมีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมได้ดีก็สามารถลดความเสี่ยงหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นความสำคัญจำเป็นที่ต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก ดังที่ เจริญ เจริญวัฒน์ (2543) กล่าวว่า ธรรมชาติของกิจกรรม ของแต่ละองค์การ ย่อมมีผิดแผกแตกต่างกันไปมากบ้างน้อยบ้าง สุดแต่ลักษณะขององค์การนั้นๆ เช่น ตัวอย่างกิจกรรมขององค์การภาครัฐบาล กับองค์การธุรกิจภาคเอกชน ลักษณะกิจกรรมอาจแตกต่างกันมากแม้เป็นเรื่องเดียวกันก็ตาม ดังนั้น การจัดระบบการควบคุมภายในของแต่ละองค์การจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ เป็นสำคัญว่าเดิมมีอยู่อย่างไร ควรปรุงแต่งแบบไหนจึงจะเหมาะสม และเพียงพอต่อการควบคุมให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การนั้นดำเนินไปได้ตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการหลังจากที่ได้มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในแล้วพบว่า ยังมีความเสี่ยงหรือมีปัญหาที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อค้นหาว่าปัญหาใดมีความเสี่ยงสูงสุด โดยมีวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เช่นเดียวกันเพราะการค้นหาความเสี่ยงที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเสียหายแล้วสามารถคิดค้นวิธีการควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ จะเห็นได้ว่าการประเมินความเสี่ยงมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการรวมทั้งต้องหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะรับมือหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามก็เป็นที่ยอมรับกันว่าในทางปฏิบัติคงไม่สามารถที่จะหาวิธีลดความเสี่ยงทุกชนิดจนเป็นศูนย์ได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่ทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดการควบคุมความเสี่ยงไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดความเสียหายที่สำคัญได้ (ณัฐพร พันธุ์อุดม และคณะ, 2549)

3. การจัดกิจกรรมการควบคุม เป็นขั้นตอนที่ต้องคิดค้นหาวิธีการในการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะต้องร่วมมือกันทุกคนในแต่ละฝ่ายงาน แล้วนำเสนอวิธีการที่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นโดยพิจารณาดูว่ากิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงนั้นคุ้มค่า และเพียงพอกับการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยงนั้นด้วย จะเห็นได้ว่าการควบคุมภายในนั้นแต่ละขั้นตอนมีความรัดกุมและคำนึงความเหมาะสมและพอเพียง และสามารถส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จสูง

4. การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นขั้นตอนที่นำกิจกรรมการควบคุมที่ได้ร่วมกันคิดค้นแล้วไปดำเนินการ โดยต้องเป็นกิจกรรมที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ ไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในการดำเนินการในขั้นนี้ อาจมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเอกสารเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับไปปฏิบัติ และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคน รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง ซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึง เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเท่านั้นที่จะทำให้คนในองค์การมีความเข้าใจ เป้าหมายขององค์การและมีความมุ่งมั่นในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายนั้น (เสนาะ ตีเขารว, 2546)

5. การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน เพราะการติดตาม จะทำให้รับรู้ถึงความก้าวหน้าหรือปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งต้องได้รับการแนะนำช่วยเหลืออย่างทันที่ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้ได้รับข้อมูลของผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะต้องได้รับการปรับปรุง พัฒนา เพื่อแก้ปัญหา และนำเสนอให้กับผู้บริหาร บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ และร่วมมือกันปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ต่อไป ซึ่งลักษณะของการประเมินผลดังกล่าวสอดคล้องกับที่ สุวิมล ว่องวาณิช (2548) กล่าวถึงการประเมินในทศวรรษที่ 1980 -1990 ว่าเป็นการพัฒนาแนวคิดการประเมินผลแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับโครงการ หรือหน่วยงานที่ถูกประเมินได้เข้า

มา มีบทบาทในกระบวนการประเมินด้วย ด้วยความเชื่อที่ว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการทำงาน จะนำไปสู่ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของผลงาน และท้ายที่สุดทำให้เกิดการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ด้านปัจจัยส่งออก จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยส่งออกของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่อยู่ในรูปแบบของการรายงานผลการควบคุมภายในที่นำเสนอภายในโรงเรียน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นการปรับภาษาที่ใช้ จากที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ว่า ปัจจัยส่งออก คือ การรายงานผลการควบคุมภายใน ซึ่งเมื่อปรับเปลี่ยนตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ามีเหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถสื่อความหมายได้เข้าใจขึ้นกว่าเดิม ซึ่งในด้านของปัจจัยส่งออกนี้เป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มีการดำเนินการควบคุมภายในแล้ว ซึ่งหากได้มีการดำเนินการตามกระบวนการการควบคุมภายในครบถ้วนแล้ว ความคาดหวัง คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง สามารถแก้ปัญหาหรือลดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมหรือสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่พอรับได้ และรายงานผลดังกล่าวให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานสังกัดได้รับทราบ เพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงและได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามจากการวิจัยที่พบว่า ในการรายงานตามลำดับจนถึงหน่วยงานต้นสังกัด มีความยุ่งยากสร้างภาระให้กับผู้รายงานมากเนื่องจาก แบบรายงานดังกล่าวมีหลายรูปแบบและมีความซ้ำซ้อนในบางแบบ จึงเป็นผลให้การจัดทำรายงานมีความล่าช้าและเนื้อหาในรายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง แต่จากการศึกษาพบว่าหากได้มีการดำเนินการควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดไว้ทุกขั้นตอนจะสามารถบันทึกข้อมูลในระบบรายงานได้ครบถ้วนแม้ว่าบางแบบของตัวรายงานจะมีความซ้ำซ้อนก็ตาม

ด้านข้อมูลย้อนกลับ จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผลจากการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นผลจากการติดตามประเมินผล ในด้านกระบวนการควบคุม ที่เมื่อดำเนินการติดตามและประเมินผลแล้ว นำข้อมูลมาปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายนอกที่มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยต้องมีการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการควบคุม

ภายในให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพราะการตระหนักถึงความสำคัญ และปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมย่อมก่อให้เกิดโอกาสที่จะวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ในอนาคต หากละเลยเพิกเฉยไม่สนใจสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการแล้วจะเกิดความเสี่ยงอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะ ในการนำระบบไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานการควบคุมภายใน จึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการควบคุมภายใน

1.2 จากการวิจัยพบว่า การรายงานผลการควบคุมภายในมีรูปแบบการรายงานที่มีความซ้ำซ้อนเป็นการเพิ่มภาระให้กับสถานศึกษา จึงควรมีการกำหนดแนวทางในการรายงานให้มีความเหมาะสม และส่งเสริมให้มีการนำผลจากการดำเนินงานการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญ มีความเกี่ยวข้อง และมีส่วนในการผลักดันให้การดำเนินงานการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรศึกษาทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในเป็นอย่างดี ก่อนนำระบบไปใช้

2.2 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการควบคุมภายในต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การควบคุมภายในจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินการควบคุมภายใน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการควบคุมภายในทุกขั้นตอน

2.3 จากการวิจัยพบว่า หลังจากที่ได้นำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในสถานศึกษาแล้ว ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดแนวทางการ

กำกับติดตามและประเมินผลให้เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานการควบคุมภายในที่เป็นแบบอย่างที่ดี (best practice)

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบติดตามพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่ส่งเสริมให้ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงาน. **การควบคุมภายใน: วิธีสู่การป้องกันความ**

เสียหายและลดความสูญเสียชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงาน. **คำแนะนำ: การจัดทำงานรายงานการควบคุม**

ภายในตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: อูษาการพิมพ์, 2544.

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงาน. **คำแนะนำ: การนำมาตรฐานการควบคุมภายใน**

ไปใช้ในเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุม**

ภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547.

จันทรา ยาวุฒิ. **การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในกับระบบการ**

ประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
2547

เจริญ เจษฎาวัดภัย. **การตรวจสอบการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี

จำกัด, 2546.

เจริญ เจษฎาวัดภัย. **การบริหารความเสี่ยง.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด,

2548.

เจริญ เจษฎาวัดภัย. **แนวคิดใหม่ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบ**

ภายใน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด, 2546.

เจริญ เจษฎาวัดภัย. **ระบบการควบคุมภายใน: หลักการและวิธีปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร บริษัท

พอดี จำกัด, 2545.

ณัฐพร พันธุ์อุดม และคณะ. **แนวทางการจัดระบบควบคุมภายในที่ดี.** กรุงเทพมหานคร:

บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2549.

- นิพนธ์ เทศวงศ์. **เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำฐานข้อมูล
โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา.** คณะกรรมการพัฒนาระบบสารสนเทศ
สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร , 22 -25 เมษายน 2545.
- บัญญัติกลาง, กรม. **การควบคุมภายใน.** กรุงเทพมหานคร: กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง,
2544.
- ไพโรจน์ คชชา. **ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2538.
- รตี เอ็งตระกูล. **การประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ไดนามตามระเบียบของ
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ศิริวรรณ และคณะ. **องค์การและการจัดการองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด,
2545.
- เสนาะ ดิยาวี. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, 2546.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- เสริมศักดิ์ วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาโทและคณะ. **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.**
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541. (อัดสำเนา)
- สุวิมล ว่องวานิช. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- อรุณ รักรธรรม. **พฤติกรรมการณ์ในเมืององค์การ.** กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ ซี กราฟฟิค,
2539.
- อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. **ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของ
สถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี
คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- อุษณา ภัทรมนตรี. **การตรวจสอบและการควบคุมภายใน: แนวคิดและกรณีศึกษา.**
กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

ภาษาอังกฤษ

Bartrol, Kathryn M; and Martin, David C. **Management**. 2nd ed. New York: Mc Graw – Hill, 1994.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. **Management: Building Competitive Advantage**. 4th ed. Boston Irwin McGraw-Hill, Inc., 1999.

Bedeian, Arthur G. **Management**. 3th ed. Orlando : Harcourt Brace Javanavich College. 1993.

Bigs, C. L. Birks, E. G. and Atkins, W. **Managing the Systems Development Process**. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

Cambell, R. F., et al. **Introduction to Educational Administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

Carmichael, D.R. and William, John J. **Auditing Concepts and Methods: A Guide to Current Auditing Theory and Practice**. 5th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1989.

Certo, Samuel C. **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000.

Committee on Auditing Procedure, Auditing Standards and Procedures. New York: **American Institute of Certified Public Accountants.**, 1963.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. **Internal Control Framework**. American New Jersey: Institute of Certified Public Accountants, 1994.

Dessler, Gary. **Management**. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1998.

Dubrin, Andrew J. and Ireland, R. Duane. **Management & Organization**. 2th ed. Ohio: South- Western Publishing, 1999.

Dunn, Jhon. **Auditing: Theory and Practice**. Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991.

Edwards,P. **System Analysis Design and Development: With structured Concepts**. New York: Holt Rinehart and Winston, 1985.

Fitz Gerald, J. and Fitz Gerald, A. F. **Fundamental of System Analysis: Using Structured Analysis and Design Techniques**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1987.

Griffiths, Danaiel E. **Developing Taxonomics of Organizational Behavior im Educational Administration**. Chicago: Rance McNally 1969.

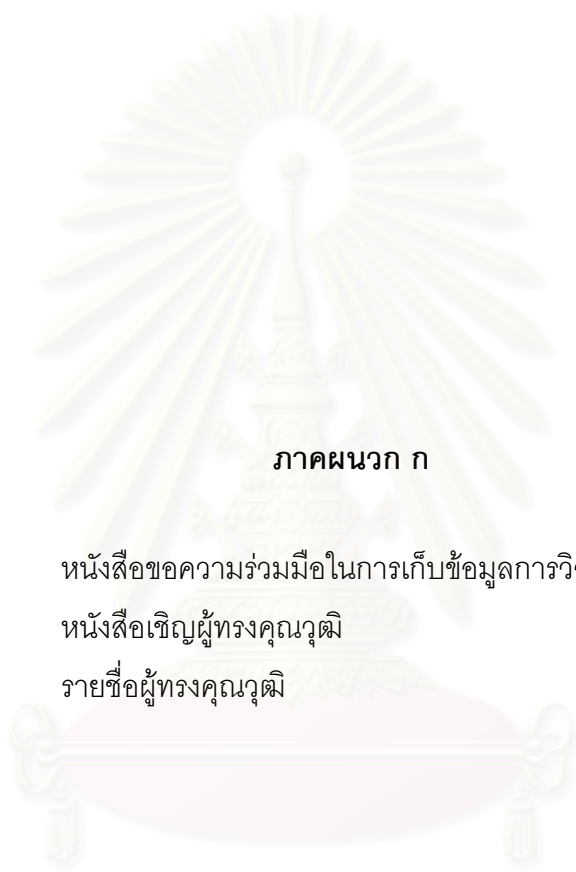
- Hodgetts, Richard M. **Management: Theory, Process. And Practice.** 5 th ed. New York; Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- Hoy, Wayne K.: and Miskel, Cecil G. **Educational Administration Theory, Research and Practice.** 4 th ed. Singapore: McGraw-Hill, 1991.
- Huber, Wim. Dennis. **The Influence of Culture on Auditors' Evaluation of Internal Control and Assessment of Control Risk.** DBA Dissertation, University of Sarasota, United States - Florida, 2001.
- Kast, Fremont E; and Rosenzweig. **Organization and Management.** 4 th ed. New York : McGraw – Hill, 1985.
- Kimbrough. Ralph B. and Michael Y Nunnery. **Educational Administration.** New York: Macmillan Publishing Company, 1988.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education.** 4 th ed. New York: Warper & Row, 1984.
- Koontz, lbg., and H. Weihrich. **Management.** Singapore: McGraw-Hill, Inc. 1986.
- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz. **Essentials of Management.** 4th ed. Singapore: McGraw-Hill, 1988.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein, Allan c. **Educational Administration.** 2 nd ed. California: wadsworth publishing company, 1996.
- Mackenze, R. Alee. "The Management Prices in 3-D." Harvard Business Review, November- December, 1969.
- Morphet, Edgar L.; Johns, Roc L.; and Reller, Theodore L. **Educational Organization and Administration.** 3 rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- Noland,Thomas Gordon. **An Internal Control Analysis of Newly Chartered Financial Institution.** PHD Dissertation, the University of Mississippi, 2000.
- Robbins,Stephen P. and Mary Coulter. **Management.** 6th ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1999.
- Robbins,S P. and Coulter, M. **Management.** 5th ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.,1996.

- Schermerhorn, John R. Jr. **Management**. 5th ed. USA: John Wiley & Sons, 1999.
- Semprevivo, P.C. **System Analysis: Definition, Process and Design**. New York: Science Rentice Hall, 1976.
- Sergiovanni, Thomas J., Burlingame, Martin, Coombs, Fred S., and Thurston, Paul W. **Education Governance and Administration**. 3rd ed. Massachusetts: A Division of Simon and Schutter, 1992.
- Shrode, William A and J.R., Dan Voich. **Organization and management System Concepts**. Malaysia: Iruin Book Company, 1974.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. 3rd ed. New York: Macmillan, 1976.
- Smith, August W. **Management System: Analysis and Application**. Japan: CBS College publishing. 1982.
- Smith, Edward W.; and Others. **The Education's Encyclopedia**. New York : Prentice – Hall, 1980.
- Smith, Valerie Lynn. **Analysis of Locus control and Education level utilizing the Internal control**. M.A Dissertation, Marshall University, United States – West Verginia, 2003.
- Smith, William A. System concept, total. **Encyclopedia of Professional Management**, 1: 1130-1132, 1978.
- Steers, Richard M. **Organization Effectiveness: A Behavioral View**. California: Goodyear Publishing, 1977.
- Yamane, K. **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ศธ 0512.6(2771)/1548

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอัจฉรา นิยมมาภา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางอัจฉรา นิยมมาภา ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณรุทธ์ สุทธจิตต์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร.0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1373

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

15 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอัจฉรา นิยมมาภา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ
ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณรุทธ์ สุทนต์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทนต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ศธ 0512.6(2771)/0719

คณะกรรมการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กันยายน 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอัจฉรา นิยมมาภา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนากระบวนการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ
ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณรุทธ์ สุทธจิตต์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2409

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอัจฉรา นิยมมาภา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณรุทธ์ สุทธิจิตต์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. อ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. นางรพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
4. ดร. ปิติชาย ต้นปิติ ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองบางปลิ่ จังหวัดสมุทรปราการ
5. ดร. ศักดา สถาพรวงษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเทศน์ จังหวัดปทุมธานี

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์

1. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. นางถนอมวรรณ ธาราพรหม เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7 หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. นางสาวศิริพร เลิศประสิทธิ์ธนา หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. นายสามารถ จิตมหาวงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบ สำนักงานตรวจสอบการดำเนินงานที่ 1 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง
5. อ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

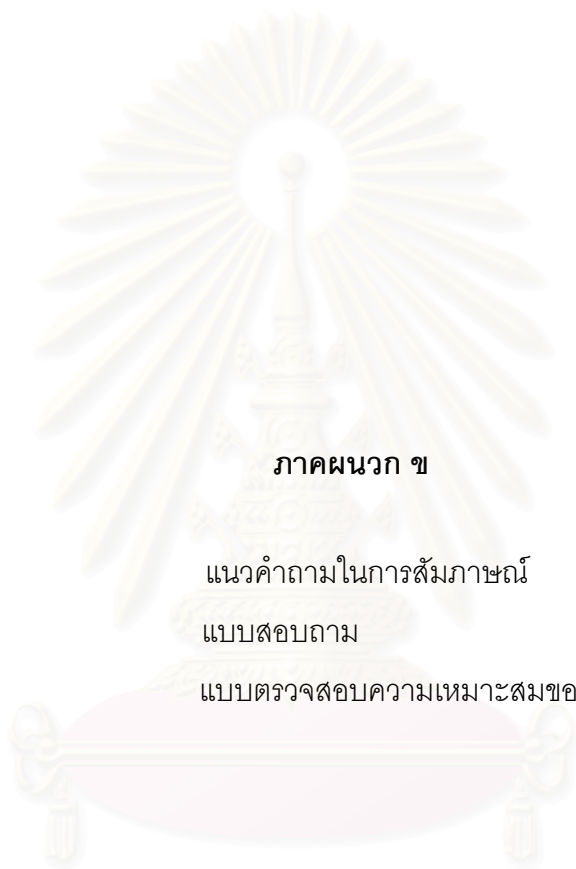
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นักวิชาการ

1. รศ. ดร. อมรชัย ตันติเมธ คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
2. ผศ. ดร. อรรถนพ จีนะวัฒน์ ผู้ประสานงาน (หัวหน้าภาควิชา) แขนงวิชาการบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
4. นางสาวปนัดดา จรัสพิทยากุล หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. นายสามารถ จิตมหาวงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบ สำนักงานตรวจสอบ
การดำเนินงานที่ 1 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
กระทรวงการคลัง

ผู้บริหาร

1. ดร. พีระ รัตนวิจิตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง
2. ดร. นิพนธ์ เสือก้อน ผู้อำนวยการโรงเรียนนवलนรดิษฐ์มัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร
3. ดร. ปิติชาย ตันปิติ ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองบางปีง
จังหวัดสมุทรปราการ
4. ดร. ศักดา สถาพรวงษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเทศน์
จังหวัดปทุมธานี
5. ดร. สมชาย สังข์ดี ผู้อำนวยการโรงเรียนนิกรราษฎร์บำรุงวิทย์
จังหวัดปทุมธานี



ภาคผนวก ข

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์
เรื่อง การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หัวเรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบ
การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

ผู้สัมภาษณ์ นางอัจฉรา นิชมาภา

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.

เริ่มเวลา..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา น.

สถานที่สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นในการสัมภาษณ์

ปัจจัยนำเข้า

1. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านมีความเห็นว่า ในปัจจุบันการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการอย่างไร

.....

.....

2. ท่านคิดว่าหลักการที่ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีปัญหาหรือไม่อย่างไร ที่ทำให้การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่เป็นไปตามหลักการเหล่านั้น

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างไร และคุณลักษณะของหลักการของการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

4. ท่านเห็นว่า การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ได้อย่างไร

.....

.....

5. ท่านคิดว่า มีวัตถุประสงค์ใดที่เป็นปัญหาในเชิงปฏิบัติ หรือยังมีความไม่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางการแก้ปัญหานั้นอย่างไร และท่านต้องการให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร

.....

.....

กระบวนการ

7. ท่านมีความเห็นว่า การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการด้านการประเมินความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

8. ท่านคิดว่า มีปัญหาในด้านการประเมินความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

9. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการประเมินความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร

.....

.....

10. ท่านคิดว่า ในการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการออกแบบการควบคุมภายในหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

11. ท่านคิดว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการควบคุมภายในคืออะไรและท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

12. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการออกแบบการควบคุมภายในควรเป็นอย่างไร

.....

.....

13. ท่านมีความเห็นว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

14. ท่านคิดว่า มีปัญหาในการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ หรือไม่
อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

15. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติควรเป็น
อย่างไร

.....

.....

ปัจจัยส่งออก

16. ตามความเห็นของท่าน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการด้านการ
รายงานผลการควบคุมภายในหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

17. ท่านคิดว่า มีปัญหาด้านการรายงานผลการควบคุมภายในหรือไม่ อย่างไร และ
ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

18. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการรายงานผลการควบคุมภายในควรเป็นอย่างไร

.....

.....

ข้อมูลป้อนกลับ

19. ท่านเห็นว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้ดำเนินการประเมินการควบคุมภายใน
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

20. ท่านคิดว่า มีปัญหาด้านการประเมินการควบคุมภายในหรือไม่ และท่านมี
แนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

21. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการประเมินการควบคุมภายในควรเป็นอย่างไร

.....

.....

22. ท่านมีความเห็นว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการปรับปรุงการดำเนินงานการควบคุมภายในหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

23. ท่านคิดว่า มีปัญหาในการปรับปรุงการดำเนินงานการควบคุมภายในหรือไม่ อย่างไรและท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

24. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการปรับปรุงการดำเนินงานการควบคุมภายใน ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

สภาพแวดล้อมระบบการควบคุมภายใน

25. ท่านมีความเห็นว่าในสภาพปัจจุบัน ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และมีผลกระทบอย่างไร

.....

.....

26. ปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาต่อระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

27. ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการกับปัจจัยที่เป็นปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นางอัจฉรา นิชมาภา
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- วิทยานิพนธ์เรื่อง** การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- วัตถุประสงค์** เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและ ปัญหา การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วยของที่แนบภายในเวลา 7 วัน หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางอัจฉรา นิยมภา

ผู้วิจัย

นิสิตระดับปริญญาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ชาย หญิง

1.2 อายุ ปี

1.3 วุฒิการศึกษาของท่าน

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี

ปริญญาโท ปริญญาเอก

อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.4 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน (รักษาราชการแทน)

อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.5 ระยะเวลาที่ท่านบริหารงานในโรงเรียนนี้

1 – 5 ปี 6 – 10 ปี

11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

2.1 เปิดทำการสอน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ระดับช่วงชั้นที่ 1 ระดับช่วงชั้นที่ 2

ระดับช่วงชั้นที่ 3 ระดับช่วงชั้นที่ 4

2.2 จำนวนนักเรียน

นักเรียน 1 – 120 คน นักเรียน 121 – 200 คน

นักเรียน 201 – 300 คน นักเรียน 301 – 499 คน

นักเรียน 500 – 1,499 คน นักเรียน 1,500 – 2,499 คน

นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายใน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน และกรุณาให้
ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี) ในแต่ละข้อท่านสามารถตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก

ด้านปัจจัยนำเข้า

ก. หลักการควบคุมภายใน

1. การกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการกำหนด
- มีการกำหนด โดยยึดหลัก คือ
- หลักการมีส่วนร่วม
 - หลักความรับผิดชอบและตรวจสอบได้
 - หลักของการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน
 - หลักของกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 - หลักของความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
 - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษา ได้แก่

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- หัวหน้าสายชั้น / หัวหน้าระดับ
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. การดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ คือ
- โรงเรียนดำเนินการกำหนดหลักการการควบคุมภายในเอง
 - โรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดในการกำหนดหลักการ
 - โรงเรียนใช้แนวทางการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการกำหนดหลักการ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดหลักการการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
- ขาดข้อมูลในการกำหนดหลักการการควบคุมภายใน
 - ขาดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดหลักการ
 - หลักการการควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัดไม่ชัดเจน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

5. การกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการกำหนด
- มีการกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ คือ
- เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ
 - เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - เพื่อดำเนินการตามกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงานของโรงเรียน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน ได้แก่
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าสายชั้น / หัวหน้าระดับ | <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |
7. วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน ดำเนินการโดย
- กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของหน่วยงานต้นสังกัด
 - กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
 - ใช้วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
8. ปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียน
- ไม่มีปัญหา
 - มีปัญหา ได้แก่
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน
 - วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของโรงเรียนไม่ชัดเจน
 - ดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ด้านกระบวนการ

ก. การประเมินความเสี่ยง

9. การดำเนินการประเมินความเสี่ยงในโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ ตามขั้นตอน คือ
 - กำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน
 - กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน
 - ระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน
 - วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน
 - บริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

10. การกำหนดภารกิจของโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการกำหนด
- มีการกำหนด ซึ่งภารกิจของโรงเรียน ประกอบด้วย
 - งานวิชาการ
 - งานบุคลากร
 - งานงบประมาณ
 - งานบริหารทั่วไป
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

11. โรงเรียนมีการกำหนดงานตามภารกิจไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

- ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงาน การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน
- ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงาน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายในและการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา
- ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงาน การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้าย โอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร
- ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงาน อธิการและสภารบรณ อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม
กิจการนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการ ประชาสัมพันธ์
- อื่น ๆ

12. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน

- ไม่มีการกำหนด
- มีการกำหนด คือ
 - กำหนดภาระงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน
 - กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 - กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13. การระบุปัจจัยความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการกำหนด เพื่อจุดประสงค์ คือ
 - วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน
 - พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ
 - ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
14. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการดำเนินการ ดังนี้
 - ประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง
 - กำหนดโอกาสที่จะเกิด หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง
 - พิจารณาวិธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญ หรือมีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงสูง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
15. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ
 - การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน
 - การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก
 - การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

16. การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ
 - การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
ทันกาล
 - การกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม
 - การแบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย
 - การกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้ายที่
เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว (known risk)
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
17. ปัญหาการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน
- ไม่มีปัญหา
 - มีปัญหา ได้แก่
 - กำหนดภาระงานตามภารกิจของโรงเรียนไม่ชัดเจน
 - ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานตามภารกิจของโรงเรียน
 - ไม่มีการระบุปัจจัยความเสี่ยงของแต่ละงานตามภารกิจของโรงเรียน
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินความเสี่ยง
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข. การออกแบบการควบคุมภายใน

18. การดำเนินการออกแบบการควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ
 - ให้ความสนใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน
 - สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว
 - ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - ประเมินการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน
 - จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

19. การกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ เพื่อ
 - ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่เริ่มแรก
 - ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเอง
 - แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก
 - ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

สำนักงานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

20. กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ได้แก่

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน
- การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน
- การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการย่นความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน
- การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
- การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

21. ปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบการควบคุมภายใน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการออกแบบกิจกรรมการควบคุม
 - ขาดความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
 - ไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่ออกแบบไว้
 - ไม่มีเวลาในการออกแบบการควบคุม
 - กิจกรรมที่ออกแบบไว้ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้
 - ขาดการวางแผนการออกแบบกิจกรรมการควบคุม
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ

22. การดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ
 - จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายในที่ชัดเจน และเพียงพอ
 - กำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในที่เหมาะสมและทั่วถึง
 - ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยยึดหลัก คือ
 - ความเหมาะสมกับการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ
 - ความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน
 - ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด
 - ความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ
 - ความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

24. แนวทางการสื่อสารการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีการกำหนด
- มีการกำหนด โดยการ
 - จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่ควรได้รับ
 - จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล
 - จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

25. วิธีการสื่อสารที่ใช้ในการนำระบบการควบคุมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> การประชุมชี้แจง | <input type="checkbox"/> การตีตประกาศที่ป้ายนิเทศ |
| <input type="checkbox"/> การบอกกล่าว | <input type="checkbox"/> การใช้หนังสือเวียน |
| <input type="checkbox"/> การสั่งการตามลำดับสายงาน | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |
26. สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกันคือ
- มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน
 - บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
 - มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน
 - รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น
 - สารสนเทศที่เป็นสัญญาณบอกเหตุถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคต
 - สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
27. จุดมุ่งหมายของการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ได้แก่
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ
 - ตรวจสอบการมาตรการการควบคุมภายใน
 - ปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
 - พัฒนางานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
28. วิธีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน
- ไม่มีการดำเนินการ
 - มีการดำเนินการ โดยวิธีการ คือ
 - ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก
 - ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน
 - ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

29. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในประกอบด้วย
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ผู้ตรวจสอบภายนอกโรงเรียน | <input type="checkbox"/> ผู้ตรวจสอบภายในโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย/งาน | <input type="checkbox"/> หัวหน้าระดับ/สายชั้น |
| <input type="checkbox"/> ครูและบุคลากร | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

30. ปัญหาการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของโรงเรียน
- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> จัดทำสารสนเทศไม่ชัดเจนครบถ้วน |
| <input type="checkbox"/> สารสนเทศล้ำสมัยไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง |
| <input type="checkbox"/> การสื่อสารไม่ทั่วถึงเพียงพอ |
| <input type="checkbox"/> การสื่อสารล่าช้าไม่ทันเวลา |
| <input type="checkbox"/> ขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

ด้านปัจจัยส่งออก

การรายงานผลการควบคุมภายใน

31. การรายงานผลการควบคุมภายในที่โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการ
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการ |
| <input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ โดยนำเสนอในประเด็นต่อไปนี้ |
| <input type="checkbox"/> สภาพแวดล้อมการควบคุม |
| <input type="checkbox"/> การประเมินความเสี่ยง |
| <input type="checkbox"/> การควบคุมความเสี่ยง |
| <input type="checkbox"/> การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร |
| <input type="checkbox"/> การติดตามประเมินผล |
| <input type="checkbox"/> การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

32. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน ได้แก่

- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- สำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- ครูและบุคลากรของโรงเรียน
- กรรมการสถานศึกษา
- ผู้ปกครอง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

33. การนำเสนอรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ คือ
 - นำเสนอต่อที่ประชุมในโรงเรียน
 - จัดทำรายงานเป็นเอกสารและเผยแพร่ในโรงเรียน
 - จัดทำรายงานตามแบบรายงานและนำเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

34. ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในของโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
 - แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบทำให้เกิดความสับสน
 - แบบรายงานที่กำหนดมีหลายรูปแบบเป็นการเพิ่มภาระในการรายงาน
 - เนื้อหาที่รายงานไม่เป็นไปตามสภาพจริง
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ด้านข้อมูลป้อนกลับ

ก. การประเมินผลการควบคุมภายใน

35. การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ
- เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- เพื่อให้การควบคุมภายในมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
- เพื่อให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

36. วิธีการที่โรงเรียนของท่านใช้ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน คือ

- การประเมินตามแบบประเมินที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินนำเสนอ
- การประเมินตามแบบประเมินที่โรงเรียนกำหนดขึ้น
- การประเมินตามแบบประเมินที่ประยุกต์จากแบบประเมินของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

37. ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการควบคุมภายในของโรงเรียน คือ

- ประเมินผลปีละ 1 ครั้ง
- ประเมินผลปีละ 2 ครั้ง
- ประเมินผลภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

38. สาระในการประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ
- องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศ และการสื่อสาร การติดตามประเมินผล
- ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ
- การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
- ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

39. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการควบคุมภายใน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้าระดับ | <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย/งาน |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน และบุคลากร |
| <input type="checkbox"/> ผู้ปกครอง | <input type="checkbox"/> นักเรียน |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |

40. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
 - มีภาระงานมาก
 - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมิน
 - การควบคุมไม่สามารถลดความเสี่ยงได้
 - ขาดแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข. การปรับปรุงควบคุมภายใน

41. การดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ
 - ปรับปรุงการควบคุมโดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้น
 - แก้ไขความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ
 - แก้ไขจุดอ่อน ข้อผิดพลาด ความเสียหาย ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
 - ลดกิจกรรมควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่า
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

42. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน คือ

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- หัวหน้าฝ่าย/งาน
- หัวหน้าสายชั้น/ระดับ
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ครูและบุคลากรอื่น
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

43. การวางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยมีขั้นตอน คือ
 - พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน
 - ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
 - ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่าการกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง
 - รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ
 - รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสังกัด
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

44. ปัญหาการปรับปรุงการควบคุมภายในของโรงเรียน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
- มีการปรับปรุงการควบคุมภายในน้อย เนื่องจากมีภาระงานมาก
 - ไม่ได้วางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 - ไม่เห็นความสำคัญ หรือประโยชน์ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 - ไม่ได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปรับปรุง การควบคุมภายในให้บุคลากรรับทราบ และปฏิบัติ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

45. การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ โดยการจัดสภาพแวดล้อมในด้าน
- นโยบายและปรัชญา
 - โครงสร้างองค์กร
 - บุคลากร
 - ระบบสารสนเทศ
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

สำนักงานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

46. การจัดสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและปรัชญาในโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ ประกอบด้วย
- การกำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
 - การกำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

47. การจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างองค์การที่โรงเรียนของท่านดำเนินการ

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ ประกอบด้วย
- การจัดสายงานบังคับบัญชา
 - การแบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา
 - การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
 - การกำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

48. การจัดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่โรงเรียนของท่านดำเนินการ ประกอบด้วย

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ ประกอบด้วย
- การกำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร
 - การจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ
 - การบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การกำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับแนวทางการปฏิบัติงานหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

49. การจัดสภาพแวดล้อมด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนดำเนินการ

- ไม่มีการดำเนินการ
- มีการดำเนินการ ประกอบด้วย
 - การจัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน
 - การจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
 - การจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม โดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
 - การจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคลงานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

50. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโรงเรียนของท่าน

- ไม่มีปัญหา
- มีปัญหา ได้แก่
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม
 - สภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดไว้ไม่สามารถลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้
 - ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม
 - สภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดไว้ ไม่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการ

พัฒนาระบบการควบคุมภายใน ลงในช่องที่เว้นว่างไว้

ด้านปัจจัยนำเข้า

ก. หลักการการควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

.....

ข. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านกระบวนการ

ก. การประเมินความเสี่ยง

.....

.....

.....

.....

.....

ข. การออกแบบการควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

.....

ค. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ
สารสนเทศและการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

การติดตามประเมินผล

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านปัจจัยส่งออก

การรายงานผลการควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

.....

แบบตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้น
2. แบบตรวจสอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่า
ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

1. ชื่อ นามสกุล.....
2. อายุ ปี
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
หน่วยงานที่ดำรงตำแหน่ง
4. วุฒิทางการศึกษา (ชื่อปริญญา / สาขา)
ปริญญาตรี.....
ปริญญาโท.....
ปริญญาเอก.....
อื่นๆ
5. ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ/หรือการควบคุมภายใน
.....
.....
.....
.....
.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำอธิบายประกอบการตรวจสอบ

1. แบบตรวจสอบนี้ เป็นแบบตรวจสอบความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดหลังจากที่ท่านได้ศึกษา (ร่าง) ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยแนบมาพร้อมกับแบบตรวจสอบนี้

2. แบบตรวจสอบมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเกณฑ์ในการตรวจสอบ มีดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. ท่านสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของแต่ละส่วน

4. ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ในการดำเนินการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและรายงานกิจกรรมการดำเนินการที่เชื่อถือได้ตามกำหนดเวลา

5. ความเหมาะสม หมายถึง ความสอดคล้องและความครอบคลุมของโครงสร้างและเนื้อหาสาระที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

รายการที่จะนำเสนอให้ท่านได้พิจารณา ประกอบด้วย 2 ส่วน ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ

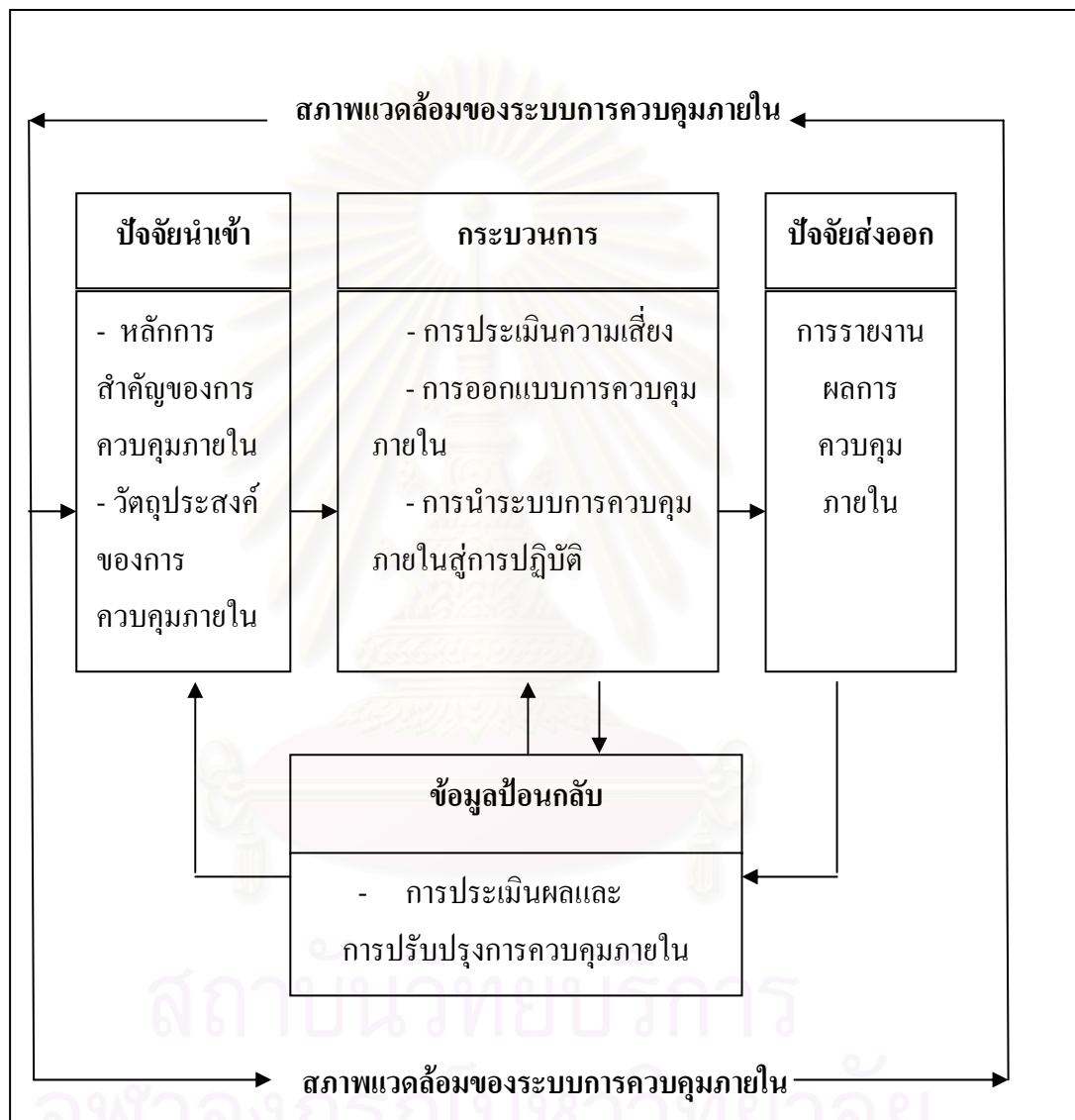
8 ส่วน คือ

1. หลักการสำคัญของการควบคุมภายใน
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การออกแบบการควบคุมภายใน
5. การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ
6. การรายงานผลการควบคุมภายใน
7. การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
8. การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แนวคิดเชิงระบบ
ทั่วไปในการออกแบบ จึงได้โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดังแผนภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



1. ท่านคิดว่าการจัดโครงสร้างของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ ตามโครงสร้างที่ปรากฏ มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

2. การกำหนดส่วนประกอบของระบบออกเป็น 8 ส่วน มีความเหมาะสมหรือไม่

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

1. ท่านคิดว่าหลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ออกแบบไว้ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

หลักการการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. หลักของการมีส่วนร่วม การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. หลักของการมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด คุ่มค่า และตรงตามกำหนดเวลา					
3. หลักของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินงานในทุกชั้นตอนโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง					
4. หลักของความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ ในการควบคุมภายใน เน้นถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ทุกฝ่ายร่วมมือกันดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การวัดดูประสงค์ควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. เพื่อดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. เพื่อจัดทำและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้					
3. เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย กฎ และ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบด้านกระบวนการ

1. ท่านคิดว่าการประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>การประเมินความเสี่ยง ดำเนินการดังนี้</p> <p>1. การกำหนดงานตามภารกิจของโรงเรียนชัดเจน ได้แก่</p> <p>1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น</p> <p>1.2 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น</p> <p>1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย ทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร เป็นต้น</p> <p>1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น ธุรการและสารบรรณ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและอนามัย และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น</p>					

การประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>2. การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละงาน</p> <p>2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้</p> <p>3. การระบุปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน</p> <p>3.1 วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน</p> <p>3.2 พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จและระยะเวลาความสำเร็จ</p> <p>3.3 ระบุปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามภารกิจของโรงเรียน</p>					
<p>4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน</p> <p>4.1 การวิเคราะห์อย่างง่ายโดยใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงาน</p> <p>4.2 การใช้คะแนนถ่วงน้ำหนัก</p> <p>4.3 การพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด</p>					
<p>5. การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานแต่ละงาน</p> <p>5.1 จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันกาล</p> <p>5.2 กระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม</p> <p>5.3 แบ่งความเสี่ยงโดยการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง หรือการจัดประกันภัย</p> <p>5.4 กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน โดยการกำหนดแผนการล่วงหน้าในเหตุร้ายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้ว</p>					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการออกแบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การออกแบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>1. การออกแบบการควบคุมภายใน ดำเนินการดังนี้</p> <p>1.1 ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงของงานตามภารกิจของโรงเรียน</p> <p>1.2 สอบทานการควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว</p> <p>1.3 ระบุกิจกรรมการควบคุมภายในใหม่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>1.4 ประเมินการต้นทุนการจัดกิจกรรมควบคุมภายในของโรงเรียน</p> <p>1.5 จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามที่กำหนด</p> <p>2. กิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงาน ควรใช้กิจกรรมดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>2.2 การตรวจสอบโดยผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน</p> <p>2.3 การควบคุมทางกายภาพ โดยการดูแลป้องกันทรัพย์สิน</p> <p>2.4 การแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดแบ่งหน้าที่เพื่อให้มีการยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน</p> <p>2.5 การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ</p> <p>2.6 การจัดทำหลักฐานเอกสารที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>2.7 การให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน</p>					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศการควบคุมภายใน</p> <p>1.1 หลักการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเหมาะสมต่อการใช้โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ 2) มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยสะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน 3) ความเป็นปัจจุบัน โดยให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด 4) มีความทันเวลา โดยจัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับและใช้สารสนเทศนั้นตามเวลาที่ต้องการ 5) มีความสะดวกในการเข้าถึง โดยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องแต่มีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง เข้าถึงสารสนเทศได้ <p>1.2 การกำหนดแนวทางการสื่อสารการควบคุมภายใน โดยใช้แนวทางในการสื่อสาร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดระบบสื่อสารให้สารสนเทศที่มีส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) จัดระบบสื่อสารไว้พร้อมทันกาล 3) จัดระบบการสื่อสารแบบสองทาง <p>1.3 สารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในโรงเรียน 2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง 					

การนำระบบการควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3) มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน 4) รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการที่ กำหนดขึ้น 5) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ 2. การติดตามประเมินผล ควรดำเนินการ ดังนี้ 1.1 ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงานโดยการประเมินตนเอง 1.2 ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน 1.3 ติดตามประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอก					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือ การรายงานผลการควบคุมภายใน

ท่านคิดว่าการรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การรายงานผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การรายงานผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้ 1.1 ศึกษาแบบรายงานทุกแบบ 1.2 กำหนดประเด็นในการรายงาน 1.3 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน 1.4 นำข้อมูลที่ได้ดำเนินการจัดระบบการควบคุมภายในแล้วกรอกในแบบรายงานตามประเด็นที่กำหนดในแบบรายงาน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

1. ท่านคิดว่าการประเมินผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินผลการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>1. การประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1.1 จัดทำแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียน</p> <p>1.2 กำหนดระยะเวลาในการประเมิน</p> <p>1.3 สรุปและนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม</p> <p>1.4 พิจารณาผลการประเมินเพื่อดำเนินการควบคุมต่อไป</p> <p>2.สาระในการประเมิน ควรมีดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ</p> <p>2.2 องค์ประกอบการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล</p> <p>2.3 ความสามารถในการลดความเสี่ยงตามที่ระบุ</p> <p>2.4 การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้</p> <p>2.5 ความคุ้มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุม</p>					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>การปรับปรุงการควบคุมภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณามลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละงาน 2. ดำเนินการควบคุมต่อไปเมื่อพบว่าการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 3. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบว่าการกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 4. ดำเนินการควบคุมตามกิจกรรมที่ปรับปรุง 5. รายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมรับทราบและปฏิบัติ 6. รายงานผลการดำเนินการต่อต้านสิ่งกีด 					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

1. ท่านคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ ออกแบบไว้ ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในควรจัดปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ดังนี้</p> <p>1. ด้านนโยบายและปรัชญา ควรดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดปรัชญาของโรงเรียนโดยมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 กำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน</p> <p>1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่แสดงถึงความคาดหวังและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน</p> <p>2. ด้านโครงสร้างองค์การ ควรดำเนินการ ดังนี้</p> <p>2.1 จัดสายงานบังคับบัญชา</p> <p>2.2 แบ่งงานตามภารกิจของสถานศึกษา</p> <p>2.3 กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ</p> <p>2.4 กำหนดแนวทางการสื่อสารและการประสานงาน</p> <p>3. ด้านบุคลากร ควรดำเนินการ ดังนี้</p> <p>3.1 กำหนดระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร</p> <p>3.2 จัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ</p> <p>3.3 บริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>					

การจัดสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>3.4 กำหนดบทลงโทษทางวินัยในกรณีบุคลากรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณที่กำหนดไว้</p> <p>4. ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ควรดำเนินการ ดังนี้</p> <p>4.1 จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการ การปฏิบัติงานการสอน</p> <p>4.2 จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความซื่อสัตย์ และมีจรรยาบรรณโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง</p> <p>4.4 จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหาร วิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงาน บริหารทั่วไป</p>					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

<p>4.1 จัดทำเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการสอน</p> <p>4.2 จัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจรรยาบรรณโดยผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง</p> <p>4.4 จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สารสนเทศด้าน งานบริหาร วิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป</p>					
---	--	--	--	--	--

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางอัจฉรา นิยมภา เกิดเมื่อ 31 กรกฎาคม 2504 ที่อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทภาษาอังกฤษ จากสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ปีการศึกษา 2526 และปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศ การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2537 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2546 ปัจจุบันเป็นครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย