

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกับกลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันพัฒนาการบริหารการควบคุมภายในของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) โดยได้นำแนวคิด หลักการและขั้นตอนของ Kemmis and McTaggart. (1998 : 11-15) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning)
2. ขั้นการปฏิบัติ (Action)
3. ขั้นการสังเกต (Observation)
4. ขั้นการสะท้อนผล (Reflection)

ใช้กลยุทธ์การวิจัย

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การนิเทศภายใน

โดยอาศัยกรอบการพัฒนาระบบ วัฏจักรการพัฒนาระบบ (The Systems Development Life Cycle : SDLC) ตามแนวคิดของ Stair. (1996 : 411-412) 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การศึกษาระบบ (Systems Investigation)
2. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)
3. การออกแบบระบบ (Systems Design)
4. การใช้ระบบ (Systems Implementation)
5. การดูแลรักษาและตรวจสอบระบบ (Systems Maintenance and Review)

การดำเนินการพัฒนาการบริหารการควบคุมภายใน วงรอบที่ 1

#### 1. การศึกษาระบบ (Systems Investigation)

ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีเป้าหมายเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในระบบการบริหารการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ ตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2556 เวลา 14.30 น. - 16.30 น. กลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 8 คน ได้ประชุมร่วมกัน ณ ที่ห้องผู้บริหารของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ โดยผู้วิจัย ได้แจ้งถึงแนวทางในการได้มาซึ่งสภาพปัจจุบันปัญหาของระบบการควบคุมภายใน โดยใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้ให้ผู้เข้าร่วมประชุม ไปรวบรวมข้อมูลสภาพการดำเนินงานและความต้องการในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล แล้วนำผลมาสรูปร่วมกัน ในวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2556 เวลา 14.30 น. - 16.30 น. ซึ่งช่วงนี้เป็นกระบวนการการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผลการดำเนินกิจกรรมในการศึกษาระบบโดยการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานระบบควบคุมภายในของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ พบว่า มีปัญหา ซึ่งสรุปรูปปัญหาแต่ละองค์ประกอบแยกเป็นรายละเอียดตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้

### 1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ จากการศึกษา พบว่าสภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลยังไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสม บางครั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังไม่ถึงเห็นถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ปัญหาที่พบก็คือบุคลากรไม่ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตน ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในบางงาน แนวทางแก้ไข คือ มอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และให้รับทราบทั่วถึงกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนให้อำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่/ความรับผิดชอบและบางครั้งงานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พบก็คืองานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรไม่กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไข อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีบุคลากร ซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนไม่เพียงพอ เนื่องจากส่วนมากเป็นครูบรรจุใหม่ และจำนวนครูน้อย ภาระงานมาก ปัญหาที่พบก็คือการปฏิบัติงานไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร แนวทางแก้ไข อบรมให้ความรู้ ทำปฏิทินปฏิบัติงาน และวางแผนการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแต่บางครั้งก็ หละหลวมในการปฏิบัติ ปัญหาที่พบก็คือ ข้อปฏิบัติไม่เป็นแนวเดียวกันคือเลือกปฏิบัติ แนวทางแก้ไข ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญให้มาก และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชี ระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ การติดตามผล และการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก จากการศึกษา พบว่าสภาพเป็นจริง โรงเรียนเคารพการตัดสินใจของคณะกรรมการในการดำเนินงานกิจกรรมแต่บางครั้งก็ไม่ติดตามการดำเนินงานกิจกรรมปัญหาที่พบก็คือข้อปฏิบัติในการรายงานแต่ละกิจกรรมไม่ดำเนินอย่างต่อเนื่องและไม่พัฒนา แนวทางแก้ไข มีปฏิทินตามดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ

## 1.2 การประเมินความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร จากการศึกษา พบว่าสภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม ปัญหาที่พบก็คือไม่ได้รายงานผลการประเมินกิจกรรมและบางกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ แนวทางแก้ไข จัดทำขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อใช้ในการกำหนดขั้นตอนการประเมินผล ที่ระบุหน้าที่ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนไม่มีการประชุม

เผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ ปัญหาที่พบก็คือไม่มีการประชุมเผยแพร่และชี้แจง  
วัตถุประสงค์ แนวทางแก้ไข ต้องจัดให้มีการประชุมเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง

จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียน ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม  
ในการระบุและประเมินความเสี่ยง แต่ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบก็  
คือขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไข ควรมี  
ขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่เพียงพอในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน  
และปัจจัยภายนอก จากการศึกษ พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนยังขาดกลไกที่เพียงพอในการ  
ระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แนวทางแก้ไข สร้างเครือข่ายในการสร้าง  
ความรู้ให้กับแต่ละหน่วยงาน ระดมความร่วมมือในการวิเคราะห์ปัจจัย

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกัน  
หรือลดความเสี่ยง จากการศึกษ พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการติดตามผลการปฏิบัติตาม  
วิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงแต่รายงานผลไม่ต่อเนื่อง ผู้รับผิดชอบ  
งานไม่มีความรู้ความเข้าใจ ขาดการเอาใจใส่ ไม่ให้ความสำคัญ ปัญหาที่พบก็คือผู้รับผิดชอบ  
งานไม่มีความรับผิดชอบ แนวทางแก้ไข จัดอบรมให้ความรู้ แจ้งภาระงานให้ชัดเจน ติดตามผล  
เป็นระยะและต่อเนื่อง

### 1.3 กิจกรรมการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการ  
ประเมินความเสี่ยง จากการศึกษ พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีกิจกรรมการควบคุมได้  
กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงแต่ไม่มีการดำเนินการและรายงาน  
การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัญหาที่พบก็คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรับผิดชอบ  
โดยคิดว่าภาระงานที่ได้มีมาก แนวทางแก้ไข จัดทำขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นระบบ และ  
วางแผนการดำเนินงานให้รัดกุม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการ  
ควบคุม จากการศึกษพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจ  
วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมแต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัญหาที่พบก็คือกิจกรรมการ  
ควบคุมขาดการเอาใจใส่ ไม่ให้ความสำคัญ แนวทางแก้ไข จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสียนั้น ๆ และมีการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนด จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสียนั้น ๆ และมีการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนด โดยใช้คำสั่งปัญหาสำคัญที่พบก็คือ ฝ่ายบริหารไม่ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แนวทางแก้ไข ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล มีตารางเวลาการประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินไม่รัดกุม บางครั้งผู้รับผิดชอบขาดการเอาใจใส่และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบก็คือ มาตรการป้องกันยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร แนวทางแก้ไข จัดทำมาตรการการป้องกันที่รัดกุม มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 กำหนดให้มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนกำหนดให้มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน บางครั้งผู้รับผิดชอบงานไม่มีการรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบขาดการเอาใจใส่ ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมยังไม่ชัดเจนเพราะผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจ แนวทางแก้ไข อบรมให้ความรู้ จัดทำปฏิทินการดำเนินงานตามแผนงานนโยบาย

#### 1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ แนวทางแก้ไข จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 เมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ และมีการแก้ไขอย่างทันที่ จากการศึกษาพบว่าสภาพเป็นจริง โรงเรียนเมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ แต่การดำเนินการแต่ละครั้งช้ามากการแก้ไขยังไม่เป็นปัจจุบัน บางครั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่เอาใจใส่ ปัญหาที่พบก็คือ ความล่าช้าในการแก้ไขระบบและอุปกรณ์

การติดต่อกันต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไข มอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน และแจ้งแนวปฏิบัติร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนด

จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แต่บางที่จะช้าเพราะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีภาระงานมาก ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไข จัดหา จัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาดูแลรักษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 องค์กรมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงัก

ของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง จากการศึกษาค้นคว้า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบภาระงานมาก การดูแลเอาใจใส่ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แนวทางแก้ไข วางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ระบุวันเวลาให้ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตาม

ผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างทันกาลและมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม จากการศึกษาค้นคว้า สภาพเป็นจริง โรงเรียน มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอก และมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม บางครั้งผู้บริหารไม่ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไขผู้บริหารควรตระหนักในการติดตามผลการดำเนินงาน มีตารางการนิเทศงานที่เป็นระบบ

### 1.5 การติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุม

ภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จากการศึกษาค้นคว้า สภาพเป็นจริง โรงเรียนไม่มี การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอขาดความรู้ความเข้าใจให้ความสนใจเฉพาะงาน ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงาน

ยังไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไข อบรมให้ความรู้ มีปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร แต่ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน แนวทางแก้ไข จัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน มอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน มีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำกับหน่วยงานในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในและผู้บริหารตอบสนองข้อเสนอแนะนั้นๆ จากการศึกษา พบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียน มีผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ข้อเสนอแนะแต่ไม่สม่ำเสมอ ไม่ติดตามอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบก็คือ การรายงานผลการประเมินไม่เป็นปัจจุบัน แนวทางแก้ไข วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและประสานงานผู้ตรวจสอบภายใน ให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานที่มีข้อมูลการเงินและดำเนินงานจำนวนมาก ซึ่งมักใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้ง จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีข้อมูลการเงินและดำเนินงานจำนวนมากซึ่งมักใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้งจึงควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินฯ แต่บางครั้งการรายงานผลก็ไม่เป็นปัจจุบัน เจ้าหน้าที่การเงินมีการรายงานสอนมาก การดำเนินงานเลขช้า ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานยังไม่ทันการ แนวทางแก้ไข จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน มอบหมายหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ธุรการของโรงเรียนเป็นผู้ช่วย

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบ จากการศึกษาพบว่า สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบแต่ทำไม่ต่อเนื่องขาดการประสานงาน ปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานขาดความรู้ความเข้าใจเพราะต้องรอกรรมการมาตรวจสอบให้ความรู้และรับชี้แจงในการปรับปรุงพัฒนางาน แนวทางแก้ไข จัดอบรมให้ความรู้

ผลการศึกษาระบบการควบคุมภายในโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีบุคลากรน้อย และมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ ปัญหาที่พบก็คือการปฏิบัติงานไม่ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากจำนวนคนรู้น้อย ภาระงานมาก...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างน้อย...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงของโรงเรียน ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชี ระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ การติดตามผล และการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก เคารพการตัดสินใจของคณะกรรมการในการดำเนินงานกิจกรรมแต่บางครั้งก็ไม่ติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม แต่ในบางครั้งการดำเนินงานในระดับกิจกรรมไม่ได้ปฏิบัติเลย...”

(วินัย ทีแสงแดง . 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันแต่การดำเนินงานไม่สามารถบอกตัวบ่งชี้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ได้ และไม่มีการประชุมเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์...”

(กัลยา ทองคำ . 2556 : สัมภาษณ์)



“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยงแต่ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง...”

(จำเนียร กัญญาประสิทธิ์ . 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนยังขาดกลไกที่เพียงพอในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงแต่รายงานผลไม่ต่อเนื่อง บางครั้งผู้รับผิดชอบงานขาดการเอาใจใส่ ไม่ให้ความสำคัญ...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีกิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงจากการศึกษาแต่ไม่มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจที่แท้จริง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ และมีการ ส่งการให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรม ควบคุมที่กำหนด โดยใช้คำสั่งแต่ขาดการติดตามและรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ไม่ให้ความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจ...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุม และเพียงพอ แต่บางครั้งผู้รับผิดชอบขาดการเอาใจใส่และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียน กำหนดให้มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสม เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน บางครั้งผู้รับผิดชอบงานไม่มีการ รายงานผลการประเมินให้บริหารทราบขาดการเอาใจใส่...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริงโรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกไม่ เพียงพอปัญหาที่พบก็คือ การดำเนินงานไม่ทันเวลา...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนเมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงาน ไม่ได้มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ แต่การดำเนินการแต่ละครั้งเข้ามาการแก้ไขยังไม่เป็น ปัจจุบัน บางครั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่เอาใจใส่...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แต่บางทีจะช้า เพราะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่เอาใจใส่หรือช้าเพราะเจ้าหน้าที่มีงานมาก...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุม สภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และ อุปกรณ์ต่อพ่วง แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบางครั้งงานสอนมาก การดูแลเอาใจใส่ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม บางครั้งผู้บริหารไม่ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนไม่มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขาดความรู้ความเข้าใจให้ความสำคัญเฉพาะงาน...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร แต่ไม่ปฏิบัติตาม...”

(จำเนียร กัญญาประสิทธิ์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียน มีผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ข้อเสนอแนะแต่ไม่เป็นประจำกับหน่วยงาน ไม่ติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีข้อมูลการเงินและดำเนินงานจำนวนมากซึ่งมักใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้งจึงควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินฯ แต่บางครั้งการรายงานผลก็ไม่เป็นปัจจุบันเจ้าหน้าที่การเงินมีภาระงานสอนมาก การดำเนินงานเลยช้า...”

(จิรัชญา บัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สภาพเป็นจริง โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบแต่ทำไม่ต่อเนื่องขาดการประสานงาน และขาดการวางแผน วางขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ...”

(วินัย ที่แสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการดำเนินกิจกรรม การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา การบริหารการควบคุมภายใน โดยใช้กิจกรรมการประชุมปฏิบัติการ ในการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง การบริหารการควบคุมภายในของ โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ จากผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุม โรงเรียนมีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลยังไม่ชัดเจน บางครั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังไม่ทราบถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน ทำให้งานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินความเสี่ยง โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม แต่ในบางครั้งการดำเนินงานในระดับกิจกรรมไม่ได้ปฏิบัติเลย การติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงแต่รายงานผลไม่ต่อเนื่อง บางครั้งผู้รับผิดชอบงานขาดการเอาใจใส่ ไม่ให้ความสำคัญ กิจกรรมการควบคุม โรงเรียนมีกิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงแต่ไม่มีการดำเนินการและรายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สารสนเทศและการสื่อสาร โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกไม่เพียงพอ มีมาตรการป้องกันและลดความเสียหาย และการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบางครั้งภาระงานมาก การดูแลเอาใจใส่ขาดการดำเนินอย่างต่อเนื่อง การติดตามประเมินผล โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบแต่ทำไม่ต่อเนื่องขาดการประสานงาน

#### การจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน

เมื่อทราบ สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการควบคุมภายในของ โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ก็ได้ร่วมกันพัฒนาการบริหารการควบคุมภายในของ โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ขึ้นต้น โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันให้แก่ผู้ร่วมวิจัยจำนวน 7 คน เกี่ยวกับการบริหารการควบคุมภายใน โดยใช้หลักการควบคุมภายในตามระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล รวมระยะเวลา 2 วัน คือในระหว่างวันที่ 21 – 22 กันยายน 2556 ณ ห้องประชุม โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยได้เชิญ นายประวิทย์ สอนศรีสุวรรณ

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลน้ำหนาว และนายสุทธิรักษ์ ฝ่ายผา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทรัพย์สว่าง ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เคยผ่านการเป็นวิทยากรเข้าร่วมอบรมการดำเนินงานการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มาเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบ ผลจากการจัดกิจกรรมปรากฏว่า ก่อนการเข้าร่วมกิจกรรมผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจได้คะแนนจากการทำแบบทดสอบเฉลี่ยรวม 9.00 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ ต้องปรับปรุง และหลังการเข้าร่วมกิจกรรมผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจได้คะแนนจากการทำแบบทดสอบเฉลี่ย 18.86 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ ดี แปลความได้ว่า ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจก้าวหน้าและพัฒนามากยิ่งขึ้น

#### สรุปข้อซักถามในการจัดกิจกรรม

ผู้ร่วมวิจัยได้กล่าวว่า มีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี และจากการที่ได้พูดคุยปรึกษากัน พบว่าข้อซักถามข้อเดียวที่ผู้ร่วมวิจัยอยากทราบมากที่สุด คือ ให้สรุปแนวทางในการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ที่สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดขึ้นมา แล้วสามารถทำได้จริงในสถานศึกษา

วิทยากรได้ชี้แนะไปว่า แนวทางในการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาที่ดีควรประกอบไปด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม มีแนวทางในการบริหารการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) ต้องจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมดูแล กำกับ ติดตามงานต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน 2) ต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานให้ชัดเจน และทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความเข้าใจตรงกัน 3) ต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรภายในสถานศึกษาแต่ละคน และกรอบงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน 4) จัดสรรและระดมทรัพยากรในสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงานควบคุมภายในสถานศึกษา 5) ผู้บริหารจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ในองค์กรทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบแนวทางการทำงานของผู้บริหารที่ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 6) ผู้บริหารควรกำหนดระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละประเภท โดยระดับความรู้ความสามารถที่กำหนดขึ้น ควรเป็นระดับความรู้ความสามารถทางการศึกษา หรือประสบการณ์ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง มีแนวทางในการบริหารการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) ควรมีการประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการ และร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการดำเนินงาน 2) ควรมีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกระบวนการ

ประเมินความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยง และแนวทางการบริหารความเสี่ยง 3) ประชุมชี้แจงบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และแนะนำวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกรณีต่างๆ 4) บริหารและควบคุมความเสี่ยงร่วมกัน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งสถานศึกษาเพื่อให้เป็นเอกภาพในการบริหารงานและประสิทธิภาพของงาน และ 5) ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน และปัญหา เพื่อร่วมกันประเมินความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม มีแนวทางในการบริหารการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) นำผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อใช้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารควรจัดให้มีการควบคุมหน้าที่ทุกระดับของการปฏิบัติงานตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ 3) จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการควบคุม อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ และ 4) นำผลการประเมินการจัดกิจกรรมการควบคุมที่ได้มาปรับปรุง พัฒนา กิจกรรมการควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร มีแนวทางในการบริหารการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) มีการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสารเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน 3) จัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณในการดำเนินงานในสถานศึกษา และ 5) จัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล มีแนวทางในการบริหารการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน 2) แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล เพื่อส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลอย่างครอบคลุม และเป็นระบบ 3) นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุง พัฒนา การควบคุมภายในของสถานศึกษา และ 4) จัดให้มีการรายงานการประเมินผลต่อสาธารณชนเป็นประจำทุกปี 5) จัดให้มีการระดมความคิด เพื่อรับทราบปัญหาข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนา การบริหารงานงบประมาณ

## 2. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)

เมื่อผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและได้รับความรู้จากการจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน จากนั้นผู้วิจัย

และผู้ร่วมวิจัยมีเป้าหมายที่จะศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของระบบการบริหารการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ ตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตาม ประเมินผล ดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ร่วมวิจัยตามกรอบ 5 องค์ประกอบ ระหว่างวันที่ 7 – 12 ตุลาคม พ.ศ. 2556 และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ วันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2556 เวลา 14.30– 15.30 น.

ผลการดำเนินการวิเคราะห์ระบบ โดยการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัย เสนอข้อค้นพบ จากการสังเกต ดังนี้

## 2.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ

จุดแข็ง โรงเรียนมีคำสั่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

จุดอ่อน โรงเรียนมีคำสั่ง ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่รับทราบในคำสั่งนั้น จึงขาดการประสานงาน ขาดการกำกับติดตาม ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

จุดแข็ง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงเสนอแนะการตัดสินใจร่วมกันอย่าง

จริงจัง

จุดอ่อน มีบุคลากรบางส่วนไม่รับบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือควรมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เหมาะสม แล้วให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จโดยตรง ปลูกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

จุดแข็ง โรงเรียนได้แต่งตั้งครูที่มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

จุดอ่อน บุคลากรใน โรงเรียนมีน้อย และบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทำงาน

หลายหน้าที่ ทำให้บุคลากรทำงานหนักจนเกินไป ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือให้  
 ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จโดยตรง ปฏิบัติงานให้ครู  
 ตระหนักในหน้าที่ แบ่งหน้าที่ชัดเจน วางแผนการทำงานเป็นขั้นตอน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น  
 ความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับ  
 บุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง

จุดแข็ง โรงเรียนมีฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่  
 มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การ  
 หารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง

จุดอ่อน ฝ่ายบริหารยังดำเนินงาน เป็นแบบอย่าง ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ แนว  
 ทางแก้ไข ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุน และเป็น  
 แบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการ  
 บัญชีระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ การติดตามผล และการตรวจสอบและ  
 ประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก

จุดแข็ง โรงเรียนมีผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่มี  
 การนิเทศติดตามประเมินผล

จุดอ่อน โรงเรียนมีการนิเทศติดตามประเมินผลไม่ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ  
 ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือเสียสละเวลาเพื่อให้กิจกรรมแต่ละกิจกรรมดำเนินอย่าง  
 ต่อเนื่อง

## 2.2 การประเมินความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม  
 และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการ  
 ประจำปีและได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ส่วนมากมีการดำเนินงาน  
 ตามโครงการทุกโครงการ

จุดอ่อน บุคลากรบางคนละเลยบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงาน จึง  
 ทำให้บาง โครงการไม่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โรงเรียนไม่มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่  
 ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการวิเคราะห์ผลข้อมูลการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนา



คุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ขาดการประสานงาน ขาดการกำกับติดตาม ขาดเจ้าหน้าที่ที่  
รับผิดชอบโดยตรงลักษณะเป็นการทำงานคนเดียว แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ควรมี  
การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เหมาะสม แล้วให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานจากผู้ที่มีการประสบการณ์โดยตรง ปลุกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่ตามคำสั่งที่  
ได้รับมอบหมายและควรจัดทำแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์ผลข้อมูลตามงานเพื่อให้การ  
วิเคราะห์ผลข้อมูลการดำเนินงานตามแผนงานมีความถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน

จุดแข็ง โรงเรียนมีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันในที่ประชุม

จุดอ่อน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนว  
ทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจ แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปลุกจิตสำนึกให้  
ครูตระหนักในหน้าที่

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง

จุดแข็ง โรงเรียนมีผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมิน  
ความเสี่ยงและการตัดสินใจร่วมกัน

จุดอ่อน ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการ  
พัฒนาคือ ให้ประชุมอย่างสม่ำเสมอและปลุกจิตสำนึกตระหนักในหน้าที่

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่เพียงพอในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน  
และปัจจัยภายนอก

จุดแข็ง โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ในการระบุความ  
เสี่ยงจากการปฏิบัติงาน

จุดอ่อน กลไกในการระบุความเสี่ยงยังไม่เพียงพอ ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่  
ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประชุมระดมสมอง วิเคราะห์  
ปัจจัยสร้างประเด็นในการระบุความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกัน  
หรือลดความเสี่ยง

จุดแข็ง โรงเรียนมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน รายงานผลและประเมินผล  
ตามกิจกรรม

จุดอ่อน โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการรายงานผล แนวทางแก้ไขที่  
ต้องการพัฒนา คือควรมีการรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ผลการดำเนินงานในภาพรวม

### 2.3 กิจกรรมการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการ  
ประเมินความเสี่ยง

จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการ  
ประจำปีและได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรใน โรงเรียนทุกคน

จุดอ่อน บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้  
ปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการ  
ควบคุม

จุดแข็ง โรงเรียนมีคำสั่งในการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจ  
วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม

จุดอ่อน บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญกับ  
วัตถุประสงค์ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ จัดการประชุมชี้แจงให้ความรู้และนิเทศ  
ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับ  
ความเสี่ยงนั้น ๆ และมีการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรม ควบคุมที่กำหนด

จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการมีคำสั่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

จุดอ่อน โรงเรียนขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการ  
พัฒนา คือควรจะให้มีการประชุมปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทำความเข้าใจและกำหนด  
กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและ  
เพียงพอ

จุดแข็ง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุม  
และเพียงพอมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรอย่างชัดเจน มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย

จุดอ่อน บุคลากรบางคนละเลยต่อหน้าที่ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา  
คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักในหน้าที่

ตัวบ่งชี้ที่ 5 กำหนดให้มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน

จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีคำสั่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

จุดอ่อน บุคลากรบางคนไม่ทราบในบทบาทหน้าที่ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ สร้างความตระหนัก ประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 2.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล

จุดแข็ง โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกพอเชื่อถือได้

จุดอ่อน โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ระบบไฟฟ้าไม่สมบูรณ์การปฏิบัติงานไม่ทันเวลา แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประสานงานการปรับปรุงระบบต่าง ๆ นิเทศติดตาม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 เมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้ มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ และมีการแก้ไขอย่างทันท่วงที

จุดแข็ง โรงเรียนมีการนิเทศติดตามเมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้

จุดอ่อน บุคลากรซึ่งมีประสบการณ์มีจำนวนไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานทำงานหลายหน้าที่จึงทำให้งานไม่กระจาย แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ มอบหมายงานกระจายงานให้ชัดเจน สร้างความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องแจ้งให้ทราบทุกครั้ง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนด

จุดแข็ง โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนด

จุดอ่อน โรงเรียน มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่เอาใจใส่หรือช้าเพราะภาระงานมาก แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ กำหนดกรอบระยะเวลาการบำรุงรักษา นิเทศติดตาม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 องค์กรมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง

จุดแข็ง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง

จุดอ่อน บุคลากรผู้รับผิดชอบบางครั้งจะเลยต่อหน้าที่ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นิเทศติดตาม ปลุกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ ผู้บริหารสามารถติดตามผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่าง ทันกาลและมีประสิทธิผลรวมทั้งสามารถที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม

จุดแข็ง โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน จัดทำข้อมูลสมบูรณ์ คณะทำงานมีความรู้ความสามารถ

จุดอ่อน โรงเรียนขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ระดมทรัพยากรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จัดอบรม นิเทศติดตาม ปลุกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่

## 2.5 การติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

จุดแข็ง โรงเรียนมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

จุดอ่อน ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ยังมีการติดตามผลยังไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ มีแผนการ และกำหนดระยะเวลาการติดตามรายงานและตรวจสอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร

จุดแข็ง โรงเรียนมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน  
จุดอ่อน โรงเรียนมีการปฏิบัติอย่างไม่ต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการ  
พัฒนา คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงาน  
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ข้อเสนอแนะเป็น  
ประจำกับหน่วยงานในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในและผู้บริหารตอบสนอง  
ข้อเสนอแนะนั้น ๆ

จุดแข็ง โรงเรียนมีคณะผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้  
ข้อเสนอแนะ

จุดอ่อน การปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ นิเทศ  
ติดตาม ปลุกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่ ประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายในเป็นระยะ ๆ  
ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานที่มีข้อมูลการเงินและดำเนินงานจำนวนมากซึ่งมักใช้  
ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้งจึงควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินฯ

จุดแข็ง โรงเรียนใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้ง

จุดอ่อน โรงเรียนขาดเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ แนวทางแก้ไขที่ต้องการ  
พัฒนา คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมให้ความรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ  
จากการตรวจสอบ

จุดแข็ง โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่อง

จุดอ่อน การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ วาง  
แผนการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา และต้องให้รายงานผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ระบบ โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีคำสั่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและได้แต่งตั้งครูที่  
มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน...”

(กัลยา ทองคำ, 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน โรงเรียนมีคำสั่งรับทราบเฉพาะบุคคล ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่รับทราบ  
ขาดการประสานงาน การกำกับติดตาม ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือต้องแจ้งให้

บุคลากรทุกคนทราบให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากผู้ที่มีการประเมินผลโดยตรง ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน ฝ่ายบริหารดำเนินงาน เป็นแบบอย่างไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ สร้างความตระหนัก และเสียสละเวลาเพื่อให้กิจกรรมแต่ละกิจกรรมดำเนินอย่างต่อเนื่อง...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรใน โรงเรียนทุกคน จุดอ่อน โรงเรียนมีบุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน บุคลากรบางส่วนไม่ทราบบทบาทหน้าที่ จึงทำให้บางโครงการไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไม่มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในวิเคราะห์ผลข้อมูลการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนปฏิบัติการในแต่ละปี ขาดการกำกับติดตาม แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ควรมี การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เหมาะสม แล้วให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จากผู้ที่มีการประเมินผลโดยตรง ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายและควรจัดทำแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์ผลข้อมูลตามแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ การวิเคราะห์ผลข้อมูลการดำเนินงานมีความถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีการแจ้งและชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันในที่ประชุม...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยงและการตัดสินใจร่วมกัน จุดอ่อน ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ประชุมอย่างสม่ำเสมอและปลูกจิตสำนึกตระหนักในหน้าที่...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนหน่วยงานมีกลไกในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการปฏิบัติงาน จุดอ่อน บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน โรงเรียนขาดการรายงานอย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือควรมีการรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในภาพรวม...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน จุดอ่อน โรงเรียนมีบุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีคำสั่งอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ควรจะให้มีการประชุมปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทำความเข้าใจ ...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรอย่างชัดเจน มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย จุดอ่อน โรงเรียนมีบุคลากรบางคนละเลยต่อหน้าที่ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน ปลูกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน โรงเรียน มีบุคลากรบางคนไม่ทราบในบทบาทหน้าที่ แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกพอเชื่อถือได้ จุดอ่อน โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ทันสมัย การปฏิบัติงานไม่ทันเวลา แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศติดตาม...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดแข็ง โรงเรียนมีการนิเทศติดตามเมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้...”

(จำเนียร กัญญาประสิทธิ์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน โรงเรียนมีการปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง แนวทางแก้ไขที่ต้องการพัฒนา คือ กำหนดกรอบระยะเวลาการดูแลรักษาอุปกรณ์ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศติดตาม...”

(ลัดดา อยู่มาก. . 2556 : สัมภาษณ์)



“...จุดแข็ง โรงเรียนมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง...”  
(กัลยา ทองคำ . 2556 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการดำเนินกิจกรรม การวิเคราะห์ระบบ โดยใช้กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้กลุ่มผู้ร่วมวิจัยทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางแก้ไขตามความต้องการของผู้ใช้ระบบการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

สภาพแวดล้อมของการควบคุม โรงเรียนมีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลยังไม่ชัดเจนบางครั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังไม่ทราบถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและบางครั้งงานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบและมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน

การประเมินความเสี่ยง โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม แต่ในบางครั้งการดำเนินงานในระดับกิจกรรมไม่ได้ปฏิบัติตาม การติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงแต่รายงานผลไม่ต่อเนื่อง บางครั้งผู้รับผิดชอบงานขาดการเอาใจใส่ ไม่ให้ความสำคัญ ต้องปลูกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่และให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นิเทศติดตาม

กิจกรรมการควบคุม โรงเรียนมีกิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงจากการศึกษาแต่ไม่มีการดำเนินการและรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรจัดการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปลูกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่

สารสนเทศและการสื่อสาร โรงเรียน มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกไม่เพียงพอ มีมาตรการป้องกัน และลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและ โปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ บางครั้งภาระงานมาก การดูแลเอาใจใส่ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้ความเข้าใจแก่

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จัดอบรม นิเทศติดตาม จัดทำปฏิทินการดำเนินงาน ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่

การติดตามประเมินผล โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบแต่ทำไมต่อเนื่องขาดการประสานงาน ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นิเทศติดตาม ปลุกจิตสำนึกให้ครูตระหนักในหน้าที่ เพื่อนำไปสู่การประชุมปฏิบัติการในขั้นตอนการออกแบบระบบการควบคุมภายในต่อไป

กล่าวคือ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยมีความเห็นว่าควรมีการพัฒนาระบบ ให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง จากการสังเกต การสัมภาษณ์ บันทึกผล การประชุม สามารถสรุปได้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้รับความรู้และเข้าใจในระบบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

### 3. การออกแบบระบบ (Systems Design)

การออกแบบระบบ มีเป้าหมายเพื่อให้ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถออกแบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานและร่วมกันจัดทำ คู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน ตามกรอบงาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ซึ่งกลุ่มผู้ร่วมวิจัยใช้กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลังจากการที่เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และให้คำแนะนำในการออกแบบระบบใหม่ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมครั้งนี้ประกอบด้วยผู้วิจัย กลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 8 คน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและการสัมภาษณ์ในระหว่างและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้แบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ดำเนินการในวันที่ 14 – 18 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ผลการศึกษาการออกแบบระบบ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายด้านและในแต่ละด้านจำแนกตามตัวบ่งชี้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จากการศึกษาพบว่า ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ร่วมวิจัยต้องจัดทำโครงสร้างขององค์กรไว้อย่างดี จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์การรวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยได้เรียบเรียงไว้ในคู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายในโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกคนผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ อยู่ในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึงกรอบขอบเขตอำนาจหน้าที่

และความรับผิดชอบ และควรทราบด้วยว่างานของตนสัมพันธ์กับงานคนอื่นอย่างไร  
 สิ่งแวดล้อมของการควบคุมภายในจะดีขึ้น และผู้บริหารต้องให้ข้อมูลชี้แจงภาระงานของ  
 บุคลากรทุกระดับ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันมิ  
 ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือการละเว้นการปฏิบัติงาน โดยจัดเป็นลำดับการใช้ระบบการควบคุม  
 ภายใน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จากการศึกษาพบว่า ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดระดับของความรู้  
 ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่างระดับความรู้ความสามารถที่กำหนดขึ้น  
 นั้น จะต้องถูกแบ่งออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพื่นความรู้ทางการศึกษา และหรือประสบการณ์  
 ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่  
 และความรับผิดชอบ เครื่องมือสำคัญในการนี้ อย่างหนึ่งคือ การจัดคำชี้แจงลักษณะงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ภายใน  
 องค์กรทุกรูปแบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าผู้บริหารถือว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ  
 ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมมีความสำคัญ ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูด  
 และการกระทำให้เป็นที่ยอมรับว่าต้องการให้องค์กรยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมขั้นสูง  
 ควรจัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือจรรยาบรรณไว้ให้ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากการศึกษา ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบาย  
 มาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน สิ่งที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารทุกคนต้องรับทราบ คือผู้ตรวจ  
 สอบภายในจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

### 3.2 การประเมินความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จากการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็น  
 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด  
 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน  
 และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จากการศึกษาพบว่า จะต้องมึคำสั่งในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ  
 ทัศนอักษรทราบและเข้าใจตรงกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จากการศึกษาพบว่า ต้องมีการประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อ  
 ตัดสินใจร่วมกันทุกครั้ง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จากการศึกษาพบว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากการศึกษา พบว่า มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม ทุกครั้ง

### 3.3 กิจกรรมการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมต้องได้กำหนดขึ้นจากแผนปฏิบัติการ เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมขนาดและลักษณะการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จากการศึกษาพบว่า ต้องมีคำสั่งในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้บุคลากรทราบและเข้าใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จากการศึกษาพบว่า นโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงานอำนาจในการอนุมัติ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จากการศึกษาพบว่า การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐานทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัด ให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากการศึกษาพบว่า มีการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลด ความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายใน หน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม

### 3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่

ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไข ปัญหาได้ทันและบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ต้องรายงานให้ทราบอย่างทันที

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จากการศึกษาพบว่า การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของ ตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จากการศึกษาพบว่า จะต้องจัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบ ด้วย ระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้อง ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการประมวลข้อมูลข่าวสารต้องปฏิบัติตาม ระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและเคร่งครัด

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากการศึกษาพบว่า ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกควร ได้รับการประเมิน เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบเป็นระยะ ๆ อย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ให้ประโยชน์สูงสุด อยู่เสมอ

### 3.5 การติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จากการศึกษาพบว่า จะต้องมีการควบคุมภายใน ในทุกๆด้าน เช่น นโยบาย แผนงาน งบประมาณ หรือประมาณการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จากการศึกษาพบว่า เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผล ในระหว่างการปฏิบัติงาน การบริหารการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตาม ผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จากการศึกษาพบว่า ผู้ตรวจสอบภายในได้ให้ข้อเสนอแนะและ ตรวจสอบปีละครั้ง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จากการศึกษาพบว่า มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการ ประเมินการเงินเพื่อป้องกันการผิดพลาด

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากการศึกษาพบว่า การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือราย ครั้งระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการบริหารงานและควรควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ และกิจกรรมอื่น ๆ

ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรและยังรวมถึงการทำให้ผู้บริหารและ หัวหน้างานเข้าใจความรับผิดชอบของตนต่อการควบคุมภายใน และเข้าใจความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

#### ผลการสัมภาษณ์

“...โครงสร้างขององค์กรที่จัดทำไว้จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการบุคลากรทุกคนผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ อยู่ในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึงกรอบขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ควรกำหนดพื้นความรู้ ความเข้าใจ และหรือประสบการณ์ความชำนาญในการปฏิบัติงานแต่ละงาน...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าผู้บริหารถือว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่ในการจัดให้มีนโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...คำสั่งในการปฏิบัติงานให้เป็นลายลักษณ์อักษรทราบและเข้าใจตรงกัน...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อตัดสินใจร่วมกันทุกครั้ง...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน จากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกครั้ง...” (จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม ขนาด และลักษณะการดำเนินงาน...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน การมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการควบคุม...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การควบคุมสินทรัพย์และเอกสารทางการเงินควรจัดให้มีการควบคุม...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น...” (กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติของแต่ละหน้าที่ต้องรายงานให้ทราบอย่างทันที...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้...” (กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จะต้องจัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบ ด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ ...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ระบบการสื่อสารควรได้รับการประเมินเพื่อทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการสื่อสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ให้ประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มาตรการควบคุมภายในต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร เช่น นโยบาย แผนงาน งบประมาณหรือประมาณการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุม ภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกัน และอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร...”

(จิรัชญา ปีคมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ผู้ตรวจสอบภายในได้ให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)



“...มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินการเงินเพื่อป้องกันการ  
ผิดพลาด...”

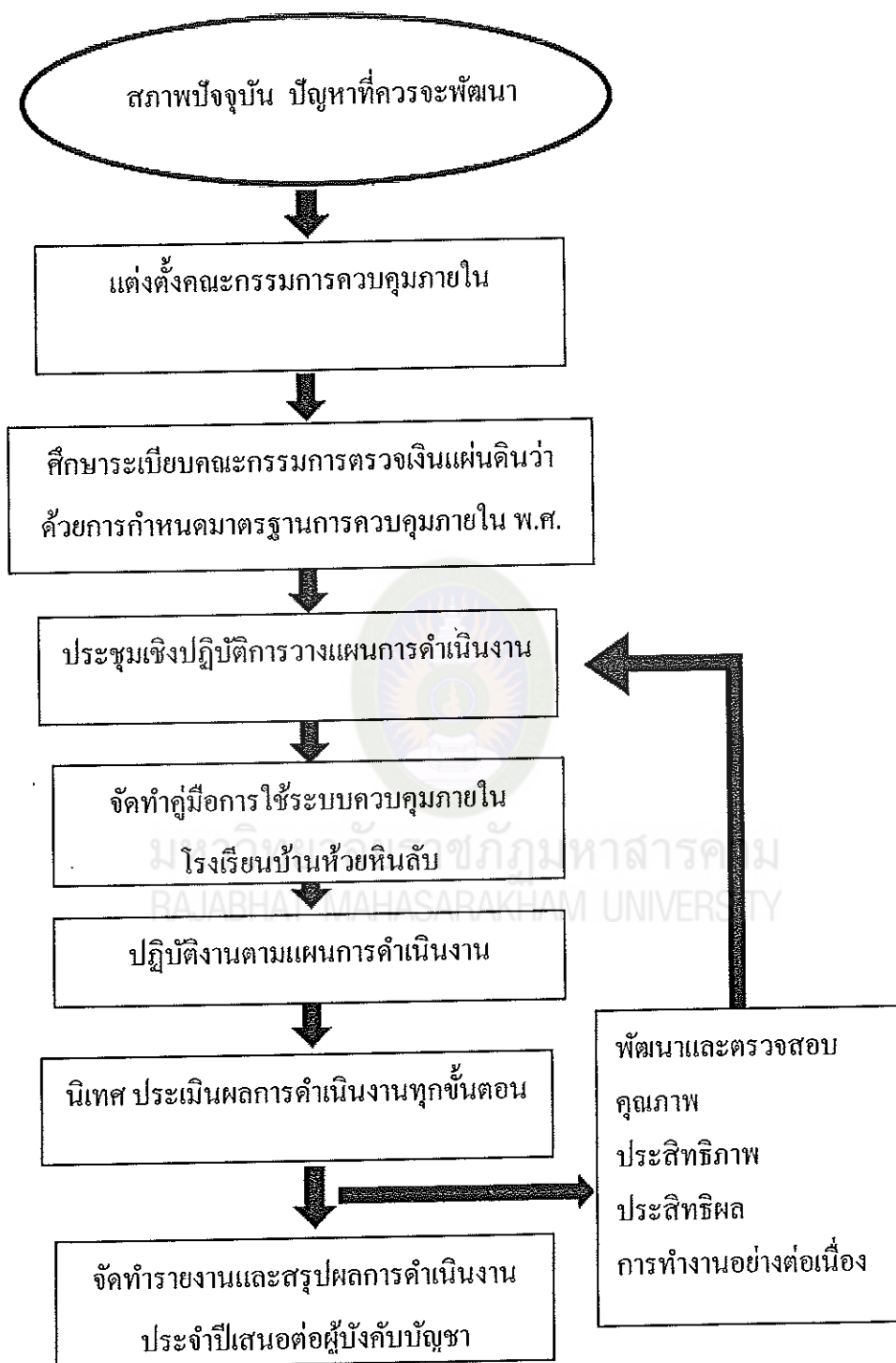
(วินัย ที่แสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบควบคุมภายใน  
ไปใช้ควรเป็นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรและยังรวมถึง  
การทำให้ผู้บริหารและ หัวหน้างานเข้าใจความรับผิดชอบของตนต่อการควบคุมภายใน และ  
เข้าใจความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมภายในและการติดตามประเมิน ผลการควบคุมภายในเป็น  
ส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ...”

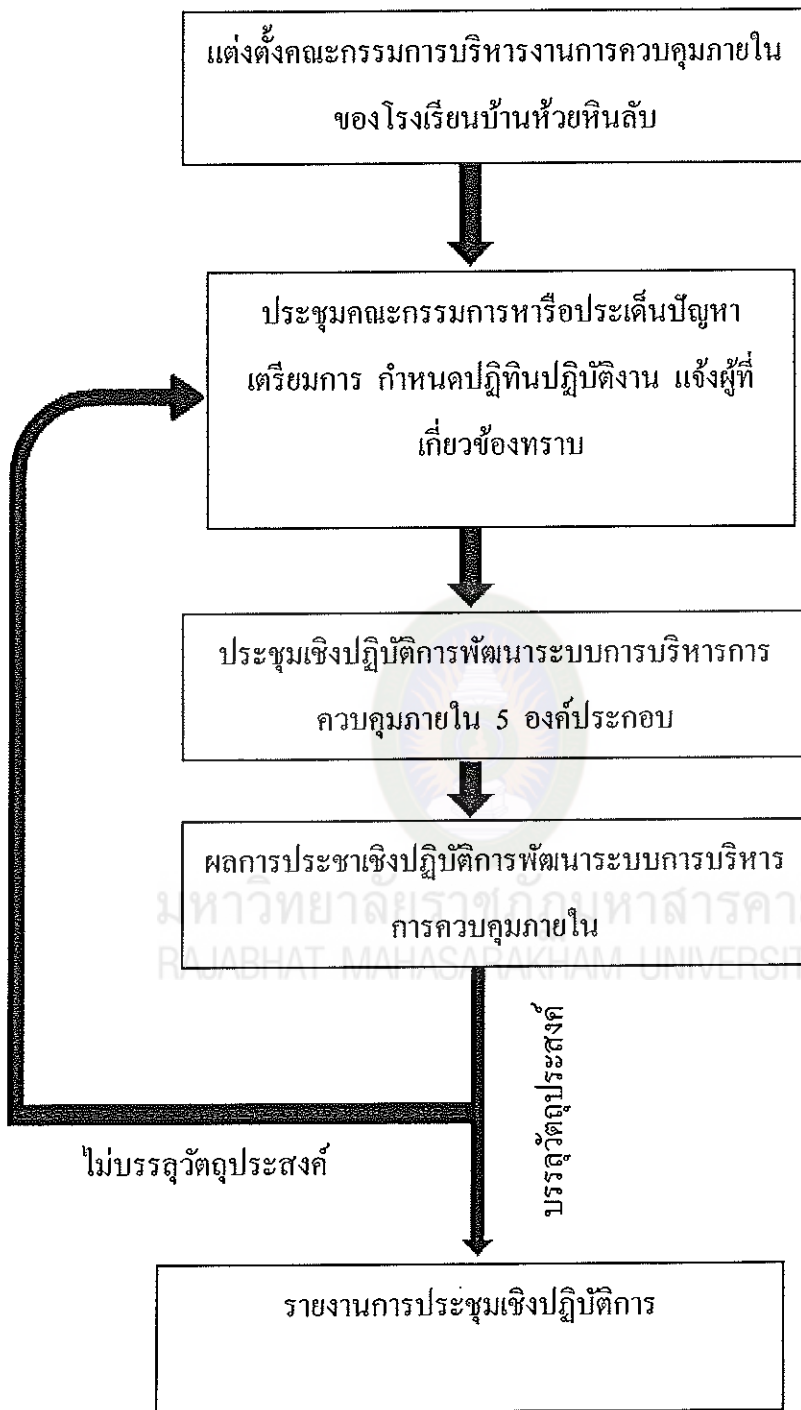
(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำเสนอผลการออกแบบระบบที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นลำดับ  
ขั้นตอนของการบริหารการควบคุมภายในโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ในการ  
พัฒนาระบบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง  
กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล  
ดังแผนภูมิที่ 1-4

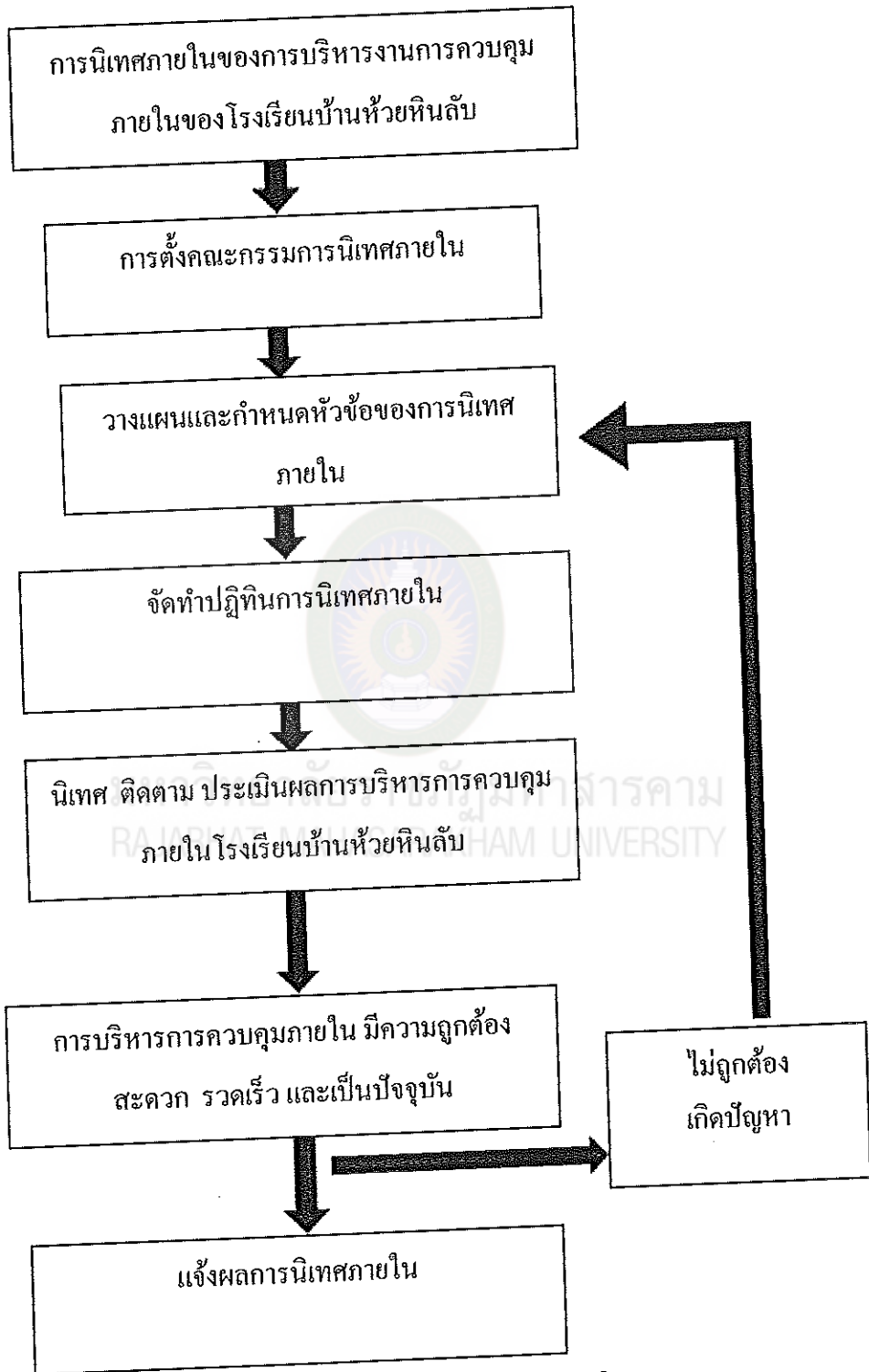
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



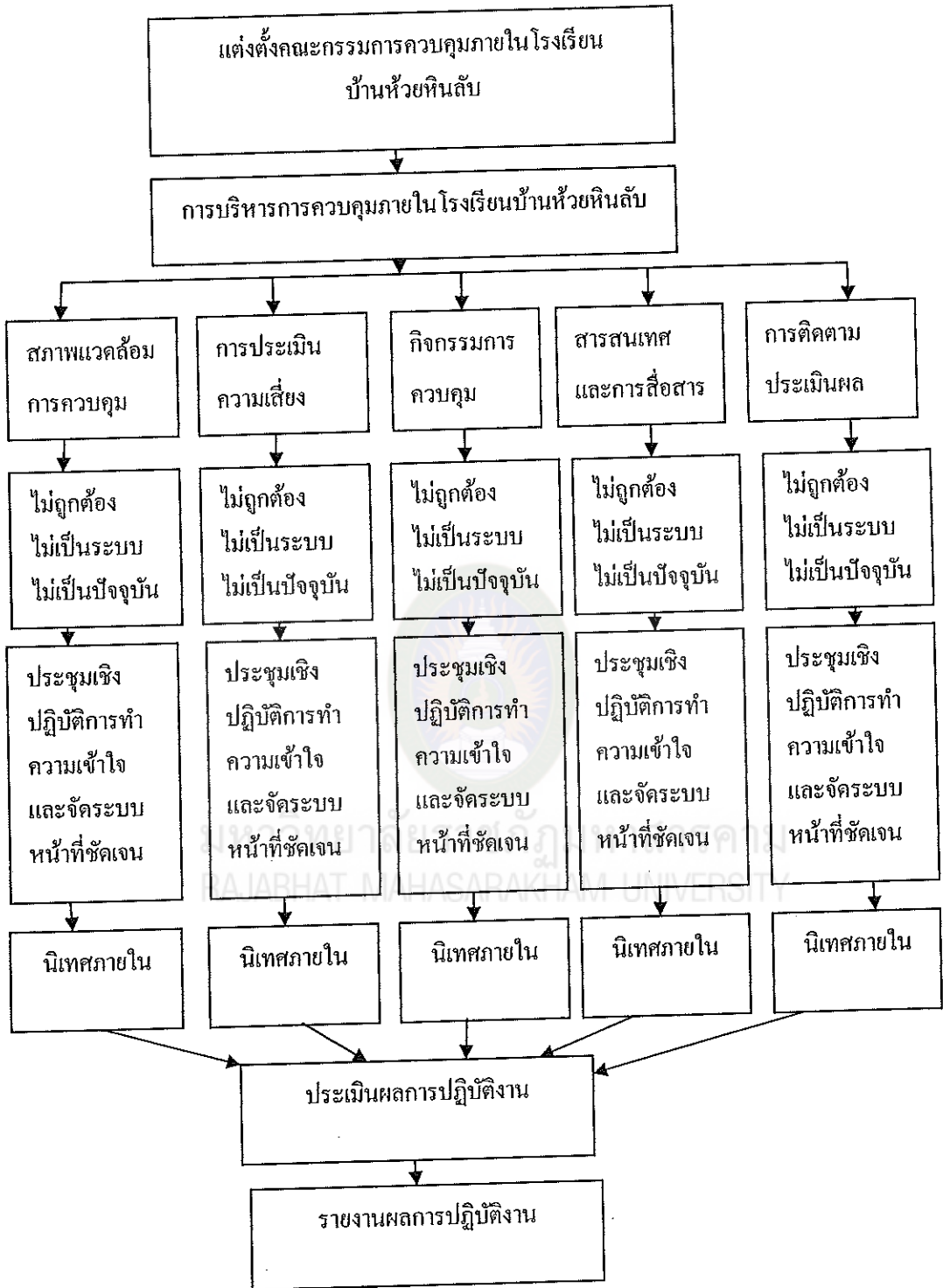
แผนภาพที่ 1 Flowchart การพัฒนาระบบควบคุมภายใน



แผนภาพที่ 2 Flowchart การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการบริหรการควบคุมภายใน



แผนภาพที่ 3 Flowchart การนิเทศภายใน



แผนภาพที่ 4 Flowchart ระบบการพัฒนาการบริหารการควบคุมภายใน

สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนการออกแบบพัฒนาระบบด้วยกลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่นำผลจากการสังเกต การสัมภาษณ์ ของกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติมาออกแบบระบบใหม่ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหา มีสรุปผลการดำเนินกิจกรรม เพื่อที่จะจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบครบทุกขั้นตอน ทุกคนมีความพึงพอใจ ที่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบพัฒนาระบบ แนวทางการปฏิบัติที่เข้าใจร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลดีในการพัฒนาระบบการบริหารการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ต่อไป

#### 4. การใช้ระบบ (Systems Implementation)

การใช้ระบบมีเป้าหมายเพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถนำระบบการควบคุมภายในโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ 5 องค์ประกอบ ที่ได้รับการออกแบบใหม่ตามคู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายในไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง โดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ใช้กิจกรรมการนิเทศภายใน เป็นกลยุทธ์หลักในการช่วยเหลือแนะนำ และให้คำปรึกษาการนำระบบดังกล่าวไปใช้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้การนิเทศ ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว จำนวน 11 คน ได้แก่ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการนิเทศภายในและการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกผลการนิเทศ ดำเนินการในระหว่าง วันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ถึงวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ผลการศึกษาการนำระบบไปใช้ ผู้วิจัย นำเสนอเป็นรายด้านและในแต่ละด้านจำแนกตามตัวบ่งชี้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ มีวิธีการนำระบบการจัดทำโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดทำไว้ และจัดทำคู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายในที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีการแต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร บรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือการละเว้นการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้โดยวิธีประชุมเชิงปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจทุกคน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ฝ่ายบริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง และได้นำระบบใหม่มาใช้โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบตามภาระงาน ควรได้รับการแต่งตั้งจากหลักการบริหารและปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง มีความตระหนักในข้อกำหนดจรรยาบรรณอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชีระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ การติดตามผล และการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก มีการนำผลการประเมินผลรายงานผลแต่ละกิจกรรมย่อยและภาพรวม มีการประเมินให้รอบคอบอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 การประเมินความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมแต่ยังไม่สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กรเท่าที่ควร ต้องหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขอีกครั้ง มีนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองต้องอำนวยความสะดวกให้ภาระงานตามโครงการงาน กิจกรรม บรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร่วมกับระยะเวลาทรัพยากร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน ชี้แจงในที่ประชุมรับทราบข้อปฏิบัติ ร่วมกันและจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง มีการประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อตัดสินใจร่วมกันทุกครั้ง และร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก มีการนำแผนปฏิบัตินโยบาย ซึ่งมีรายละเอียด เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม ขนาด และลักษณะการดำเนินงานไปใช้ในการวิเคราะห์กำหนด

วัตถุประสงค์ในการระบุความเสี่ยง แต่ปัจจัยภายในและภายนอกยังไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง มีการกำหนดให้มีการรายงานผลงานในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมทุกครั้ง

#### 4.3 กิจกรรมการควบคุม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กิจกรรมการควบคุม ได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง ได้จัดทำตามนโยบายและแผนงานที่ได้ร่วมกันจัดทำไว้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม มีคำสั่งในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ และมีการ สั่งการให้มีกรอบระยะเวลาการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด ได้ดำเนินการตามนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน และกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 กำหนดให้มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน ได้ปฏิบัติจากโครงการ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน

#### 4.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 เมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้ มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ และมีการแก้ไขอย่างทันที่วงที่ได้กำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่ มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติ และต้องรายงานให้ทราบทันที



ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนด ได้ปฏิบัติชัดเจนเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

ตัวบ่งชี้ที่ 4 องค์กรมีมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงภัยและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง กลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้ปฏิบัติ จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี และระบบ ด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ ผู้บริหารสามารถติดตามผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่าง ทันกาลและมีประสิทธิผลรวมทั้ง สามารถ ที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ได้ ปฏิบัติจากข้อมูลและสารสนเทศ ติดตั้งระบบ เครือข่าย ไร้สาย และ คอมพิวเตอร์ความเร็วสูง

#### 4.5 การติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติ การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในการจัดทำ บัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร กลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ และการจัดอบรม และมีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ ข้อเสนอแนะเป็น ประจํากับหน่วยงานในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในและผู้บริหารตอบสนอง ข้อเสนอแนะ นั้น ๆ กลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้ปฏิบัติมีผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 เดือนช่วงเดือนกันยายน – เดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีในการตรวจสอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานที่มีข้อมูลการเงินและดำเนินงานจำนวนมากซึ่งมักใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้งจึงควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินฯ จาก กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ปฏิบัติ ได้ใช้โปรแกรมข้อมูลทางการเงินในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติ การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องซึ่งรวมถึงกิจกรรมการบริหารงานและควรควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ การสอบย้อนและกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรวิธีการนำระบบการจัดทำโครงสร้างขององค์กรและแต่งตั้งคณะทำงาน มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ได้รับการจัดทำไว้ และจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจน

“..จัดการอบรมบุคลากร โดยวิธีประชุมเชิงปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจทุกคน...”  
(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบตามภาระงาน ได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี...”  
(ศักดิ์ อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การประเมินผล รายงานผล ของการดำเนินงาน มีการประเมินให้รอบคอบและต่อเนื่อง...”  
(จิรัชญา บัดมา. 2556 : บันทึกผลการนิเทศ)

“...ใช้นโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงานทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง...”  
(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ชี้แจงในที่ประชุมรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกันและจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจน...”  
(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อตัดสินใจร่วมกันทุกครั้ง และร่วมในการระบุ และประเมินความเสี่ยง...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ได้นำแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งมีรายละเอียด เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์สภาพแวดล้อม ขนาด และลักษณะการดำเนินงาน...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการรายงานผลงานในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกครั้ง จากแผนปฏิบัติ ราชการ เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ได้จัดทำตามนโยบายและแผนงาน...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีคำสั่ง ในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จากนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการ ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจากคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จากโครงการ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงานมี ระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทัน ต่อการปฏิบัติงาน...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...กับบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบ...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จากข้อมูลและสารสนเทศ ตัดตั้งระบบ เครือข่ายไร้สาย คอมพิวเตอร์ความเร็วสูง...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ปฏิบัติ จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ และการจัดอบรม...”

(จำเนียร กัญญาประสิทธิ์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ในช่วงเดือนกันยายน - เดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีในการตรวจสอบ...”

(ถัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการดำเนินกิจกรรม การนำระบบไปใช้โดยใช้กิจกรรมการนิเทศภายในทำให้กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถนำระบบระบบการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ได้รับการออกแบบใหม่ตามคู่มือการใช้เกี่ยวกับระบบดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การดำเนินกิจกรรม การนำระบบไปใช้พบว่ายังมีปัญหาในด้านการประเมินความเสี่ยง คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่ไม่ครอบคลุมในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งจะต้องหาสาเหตุ และแนวทางในการพัฒนาต่อไป

### 5. การบำรุงรักษาและตรวจสอบระบบ (Systems Maintenance and Review)

การตรวจสอบและทบทวนระบบเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาระบบ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยสามารถตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล เพื่อให้มีการตรวจสอบระบบของฐานข้อมูลการควบคุมภายใน ที่ได้รับการออกแบบใหม่หลังจากนำไปใช้แล้ว เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อน และแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัยใช้กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการและกรณีศึกษาเป็นกลยุทธ์หลัก ในการบำรุงดูแลรักษาและการทบทวนระบบ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึกการประชุมในระหว่างและหลังการนิเทศ โดยใช้แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกผลการประชุม ดำเนินการในวันที่ 18-25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ในช่วงเวลา 14.30-15.30 น. ผลการศึกษาการบำรุงดูแลรักษาและการทบทวนระบบ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายด้านและในแต่ละด้านจำแนกตามตัวบ่งชี้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

จากการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยทุกคนได้จัดทำโครงสร้างขององค์กร และจัดทำคู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายในที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจน เป็นไปอย่างถูกต้อง มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ สามารถสร้างความตระหนักได้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยทุกคนได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้โดยวิธีประชุมเชิงปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจทุกคนอย่างเป็นรูปธรรมได้เหมาะสม หลากหลาย สามารถสร้างความตระหนัก ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการปฏิบัติงาน

โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบตามภาระงาน ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารและปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชีระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานการประเมินผล รายงานผล แต่ละกิจกรรมย่อยและภาพรวม มีการประเมินให้รอบคอบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันตามขั้นตอนคู่มือการใช้ระบบการควบคุมภายใน

### 5.2 การประเมินความเสี่ยง

จากการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงานใช้นโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ต้องรับผิดชอบตามภาระงาน ตามโครงการ งาน กิจกรรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตลอดจนเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้ แต่ยังพบปัญหาว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงาน ชี้แจงในที่ประชุมรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกันและจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยายภาระงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้องสมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกันทุกครั้ง และร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ที่ 4 ได้นำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียด เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม ขนาดและลักษณะการดำเนินงาน มากำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหน่วยงาน เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยง ได้อย่างถูกต้อง แต่ยังไม่ครอบคลุมเท่าที่ควรซึ่งต้องหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปรับปรุง ตัวบ่งชี้ที่ 5 การกำหนดให้มีการรายงานผลงานในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกครั้ง ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบันตลอดจนเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้

### 5.3 กิจกรรมการควบคุม

จากการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำกิจกรรมการควบคุม มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนงาน ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีคำสั่งในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 3 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงาน จากนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์เป็นปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ 4 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและ

ถูกต้อง มีการปฏิบัติงาน จากโครงการ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ ตัวบ่งชี้ที่ 5 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงานจากโครงการ แผนปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลงานในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกครั้ง

#### 5.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

จากการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงาน มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญถูกต้องชัดเจนเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้ ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงาน รัฐบาล อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ มีมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และมีการรายงานผลที่รวดเร็วทันใจ ผู้ใช้พึงพอใจ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ได้มีการปฏิบัติงานชัดเจนในบทบาทของตน เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น ทันเหตุการณ์และสะดวกในการเข้าถึง ปลอดภัย รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ ตัวบ่งชี้ที่ 4 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้สร้างความตระหนัก จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบ ด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารที่ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ 5 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจจากข้อมูลและสารสนเทศ มีการติดตั้งระบบเครือข่ายไร้สาย ระบบคอมพิวเตอร์ความเร็วสูง งานมีประสิทธิภาพสูง

#### 5.5 การติดตามประเมินผล

จากการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงานการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการสร้างความตระหนักโดยฝ่ายบริหาร มีการจัดให้มีการติดตามผล โดยการประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยมีการปฏิบัติงานสร้างความตระหนัก จัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม และมีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ตัวบ่งชี้ที่ 3 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบ มีผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ช่วงเดือนกันยายน - เดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีในการตรวจสอบ ตัวบ่งชี้ที่ 4

กลุ่มผู้ร่วมวิจัย มีการปฏิบัติงาน โดยได้ใช้โปรแกรมข้อมูลทางการเงินในการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่ 5 กลุ่มผู้ร่วมวิจัย มีการปฏิบัติงาน การติดตามผล ระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการบริหารงานและควรควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบการสอบย้อน และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็น การปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากร

“...การปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในและมีวิธีการนำระบบการ จัดทำโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดทำไว้ และจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยายภาระงานไว้ อย่างชัดเจนและให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็น ไปอย่างถูกต้อง...”

(ประวิทย์ สอนศรีสุวรรณ. 2556 : บันทึกผลการนิเทศ)

“...การปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ผู้ รับผิดชอบ...”

(บุรุษ น้อยศรี. 2556 : บันทึกผลการนิเทศ)

“...ตามภาระงาน ให้มีความรู้โดยวิธีประชุมเชิงปฏิบัติมอบหมายงานเป็นลาย ลักษณ์อักษร...”

(เด่น ลิลา. 2556 : บันทึกผลการนิเทศ)

“...การประเมินผลการปฏิบัติงาน การรายงานผล แต่ละกิจกรรมย่อยและภาพรวม มีการประเมินให้รอบคอบอย่างต่อเนื่อง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการปฏิบัติงานใช้ นโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน...”

(จำเนียร กัญญาประสิทธิ์. 2556 : สัมภาษณ์)



“...ชี้แจงในที่ประชุมรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกันและจัดทำคู่มือครูที่ได้บรรยาย  
ภาระงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้อง...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน  
ทุกครั้ง...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ได้นำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียด เช่น พันธกิจ เป้าหมาย และ  
วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม ขนาด และลักษณะการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ เป็น  
ปัจจุบัน ตลอดจนเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมของการประเมินความเสี่ยงยังไม่  
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์การ...”

(ประวิทย์ สอนศรีสุวรรณ. 2556 : บันทึกผลการนิเทศ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

“...ได้กำหนดให้มีการรายงานผลงานในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกครั้ง ได้  
อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตลอดจนเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ได้จัดทำตามนโยบายและแผนงาน ได้อย่างถูกต้อง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีคำสั่ง ในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและมีความรู้ความเข้าใจในการ  
ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการนำนโยบายและวิธีปฏิบัติ แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ  
แนวทางการปฏิบัติงานไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...คำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานชัดเจนและถูกต้อง...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ประสิทธิภาพ ข่าวดสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการ  
เข้าถึงและปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ตลอดจน  
เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ใช้...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่ มาตรฐานผลงานที่ต้องการ  
จากการปฏิบัติ และมีการรายงานให้ทราบ ผู้ใช้พึงพอใจ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติงาน ชัดเจนเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้อง  
กับงานของตนและของผู้อื่น ทันเหตุการณ์...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...สร้างความตระหนักจัดหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์  
ทางวิชาชีพ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ติดตั้งระบบ เครือข่าย ไร้สาย คอมพิวเตอร์ความเร็วสูง งานมีประสิทธิภาพสูง  
...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สร้างความตระหนักโดยฝ่ายบริหารมีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผล เป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการอบรม ให้ความรู้ และมีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผล เป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โปร่งใส และตรวจสอบได้...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ปฏิบัติงาน ตามระเบียบ มีผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ช่วงเดือนกันยายน - เดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีในการ ตรวจสอบ...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...มีการใช้โปรแกรมข้อมูลทางการเงินในการปฏิบัติงาน...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...ได้มีการปฏิบัติงาน การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง...”

(ลัดดา อยู่มาก. 2556 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการดำเนินกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนระบบโดยใช้กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศ ทำให้กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถตรวจสอบระบบ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อนและแนวทางปรับปรุงแก้ไขระบบการควบคุมภายในโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ได้รับการออกแบบใหม่หลังจากนำไปใช้ปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งจากการศึกษา พบว่า

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามคู่มือได้เป็นอย่างดี ตัวบ่งชี้ที่ 2 หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระบบที่ออกแบบใหม่ ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีบุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ในจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระบบที่ออกแบบใหม่ ตัวบ่งชี้ที่ 4 ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาใน การประชุม การหารือกับบุคลากรและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชี ระบบการบริหารสารสนเทศ ทรัพยากร มนุษย์ การติดตามผลและการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอกกลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง

ด้านการประเมินความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม แต่ยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรซึ่งจะต้องหาแนวทางแก้ไขต่อไป มีการรายงานผลการปฏิบัติงานหลังเสร็จสิ้น โครงการ ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารทุกระดับ มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่ยังไม่ครอบคลุมในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งกลุ่มผู้วิจัยจะต้องหาสาเหตุต่อไป ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง

ด้านกิจกรรมการควบคุม ตัวบ่งชี้ที่ 1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 3 ฝ่ายบริหารกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

นั้น ๆ และมีการ ส่งการให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรม ควบคุมที่กำหนด กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 5 กำหนดให้ มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงานกลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอเชื่อถือได้ และทันกาล กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 2 เมื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิดความเสียหายหรือทำงานไม่ได้ มีการรายงานให้ผู้รับผิดชอบทราบ และมีการแก้ไขอย่างทันที่ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนด กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 4 องค์กรมีมาตรการป้องกันและลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ โดยใช้วิธีการสำรองข้อมูลและโปรแกรม รวมทั้งการควบคุมสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และการบำรุงรักษาและบริหารเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้ ผู้บริหารสามารถติดตามผลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่าง ทันกาลและมีประสิทธิผลรวมทั้งสามารถที่จะตอบสนองต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง

ด้านการติดตามประเมินผล ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะ ในการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอื่นมีการให้ ข้อเสนอแนะเป็นประจำกับหน่วยงานในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในและผู้บริหารตอบสนองข้อเสนอแนะนั้นๆ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานที่มีข้อมูลการเงิน และดำเนินงานจำนวนมากซึ่งมักใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลการประเมินรายครั้งจึงควรใช้

คอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินฯ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

จากการดำเนินการตามรูปแบบที่ออกแบบการพัฒนาไว้ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิบัติงานตามระบบที่ออกแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง จะมีเพียงองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ด้านการประเมินความเสี่ยงที่เกิดปัญหา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 และ ตัวบ่งชี้ที่ 4 เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและหน่วยงานมีกลไกที่ยังไม่ครอบคลุมในการระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามลำดับ จึงทำให้การดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ซึ่งการหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข จะดำเนินการในวงรอบที่ 2 ต่อไป

## การดำเนินการพัฒนาการบริหารการควบคุมภายใน วงรอบที่ 2

### 1. การศึกษาระบบ (Systems Investigation)

จากข้อค้นพบปัญหาในวงรอบที่ 1 กลุ่มผู้วิจัยได้ดำเนินการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2556 เวลา 14.30 น. - 16.30 น. กลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 7 คน ได้ประชุมร่วมกัน ณ ที่ห้องผู้บริหารของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ โดยผู้วิจัย ได้แจ้งถึงข้อค้นพบในการพัฒนาในวงรอบที่ 1 จากผลการนิเทศและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบปัญหาที่เกิดขึ้นในตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง คือ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และกลไกที่จะใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกยังไม่ครอบคลุม ทำให้การระบุปัจจัยเสี่ยงยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงให้ผู้เข้าร่วมประชุม ไปวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไข แล้วนำผลมาสรูปร่วมกัน ในวันที่ 3 - 4 ธันวาคม 2556 เวลา 14.30 - 16.30 น.

### 2. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ใช้กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้การสัมภาษณ์เพื่อหาสาเหตุปัญหาของระบบควบคุมภายในของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ โดยได้เชิญกลุ่มผู้ร่วมวิจัยประชุมในวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ที่ห้องประชุมผู้บริหาร เวลา 14.30 น.

- 16.30 น. พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นใน ตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ของการประเมินความเสี่ยง คือ

“...จุดอ่อน การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม ไม่ตรง และสอดคล้องกับ แผน เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ โรงเรียน...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...จุดอ่อน กลไกในการระบุปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกยังไม่ ครอบคลุมเนื่องจาก ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ โรงเรียนไม่เป็นปัจจุบัน...”

(วินัย ทีแสงแดง. 2556 : สัมภาษณ์)

“...แนวทางแก้ไข ควรจัดทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน...”

(ชัยวัฒน์ หอมจันทร์. 2556 : สัมภาษณ์)

“...แนวทางแก้ไข วิเคราะห์วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจของ โรงเรียน แล้วมากำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมให้ครอบคลุม...”

(จิรัชญา ปัดมา. 2556 : สัมภาษณ์)

“...แนวทางแก้ไข กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมให้ชัดเจนและสอดคล้อง กับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการ...”

(กัลยา ทองคำ. 2556 : สัมภาษณ์)

“...วิเคราะห์วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจของ โรงเรียน แล้วมา กำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมให้ครอบคลุมและสอดคล้องกัน...”

(วิมาน รอดхамแห. 2556 : บันทึกผลการสังเกต)

“...การดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก และการจัดทำแผน ต้องเกิดจากการร่วมมือทุกภาคส่วนถึงจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจน และทันสมัย...”

(วิมาน รดหามแห. 2556 : บันทึกผลการสังเกต)

### สรุปสาเหตุปัญหา ที่พบก็คือ

1. ปัญหาตัวบ่งชี้ที่ 1 เกิดจากการวิเคราะห์สภาพปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรก็เลยไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามไปด้วย และเป็นผลทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมต่างกันออกไปเนื่องจากเห็นสภาพความเป็นจริงในการดำเนินงานได้ใกล้ชิดกว่า จึงมองเห็นปัญหาและความเสี่ยงได้ชัดเจนก็เลยกำหนดวัตถุประสงค์ไปในอีกแนวทางหนึ่งซึ่งไม่สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

2. ปัญหาตัวบ่งชี้ที่ 4 เป็นผลต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์สภาพปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันตามข้อ 1 ทำให้ปัจจัยที่จะใช้เป็นกลไกในการระบุความเสี่ยงไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมตามไปด้วย

### 3. การออกแบบระบบ (Systems Design)

เมื่อที่ประชุมทราบสาเหตุปัญหาแล้วจึงได้หาแนวทางการแก้ปัญหา ได้ผลดังต่อไปนี้ กลุ่มผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการอีกครั้งเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ในวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ที่ห้องประชุมผู้บริหาร เวลา 14.30 น. – 16.30 น. พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 คือ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมไม่สอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และกลไกที่จะระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไม่ครอบคลุม ซึ่งสาเหตุเกิดจาก การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไม่เป็นปัจจุบัน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมไม่ครอบคลุม สอดคล้อง และไม่สนับสนุนกับแผนพัฒนาปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร ในที่ประชุมจึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้พัฒนาตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

1. วางแผนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายในและภายนอกของโรงเรียน และวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตามแผนปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจ



2. จัดทำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของปัจจัยภายในและภายนอกของ โรงเรียน จัดทำข้อมูลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ ขององค์กร

3. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับปรุงวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมของการ ประเมินความเสี่ยง ให้สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนงาน แผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมาย พันธกิจวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน ในตัวบ่งชี้ที่ 1

4. นำข้อมูลปรับปรุงที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไปใช้ ในการบริหารการควบคุมภายใน ในองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยง ในตัวบ่งชี้ที่ 4 เพื่อนำมาเป็นกลไกในการระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

5. นิเทศภายใน ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

#### 4. การใช้ระบบ (Systems Implementation)

เป้าหมายในขั้นตอนนี้เพื่อให้กลุ่มผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาสาเหตุและ แนวทางการดำเนินงานไปปรับปรุงการพัฒนาระบบและดำเนินการตามคู่มือการใช้ระบบ ควบคุมภายในที่ได้จัดทำไว้ ในองค์ประกอบ การประเมินความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ในเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม และในเรื่องของกลไกที่เกิดจากปัจจัย ภายในและภายนอกที่จะนำมาประเมินและระบุความเสี่ยง โดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัยใช้กิจกรรมการ นิเทศภายในเป็นกลยุทธ์หลัก มีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศภายใน อีกทั้งยังให้การ ช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษา ประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนิน กิจกรรมดังกล่าว จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยการนิเทศภายในและการสังเกต โดยใช้แบบบันทึกผลการนิเทศและแบบบันทึกผล การสังเกต ดำเนินการในระหว่าง วันที่ 12 – 24 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ผลการศึกษาการนำระบบ ไปใช้ มีรายละเอียดดังนี้

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำ ปรับปรุงข้อมูลการ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายในและภายนอกของ โรงเรียน แล้วนำผลการปรับปรุงไป กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมได้ครอบคลุม สนับสนุน และ สอดคล้องกับแผนพัฒนาปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร ทำให้ตัวบ่งชี้ ที่ 1 มีวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมที่สอดคล้องสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร มี ความถูกต้องครบถ้วน ครอบคลุม ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 4 หน่วยงานมีกลไกที่เพียงพอในการระบุความ เสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ปรับปรุงใหม่ให้ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน เป็นผลให้

การดำเนินการพัฒนาการบริหารการควบคุมภายในเป็นไปตามรูปแบบแนวทางที่กลุ่มผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ เป็นประโยชน์ในการบริหารการควบคุมภายในของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์

### 5. การบำรุงรักษาและตรวจสอบระบบ (Systems Maintenance and Review)

การตรวจสอบและทบทวนระบบเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ในตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อนและแนวทางปรับปรุงแก้ไขโดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัยใช้กิจกรรมการสังเกต และการประชุมเชิงปฏิบัติการในระหว่างและหลังการนิเทศ โดยใช้แบบบันทึกการสังเกตและแบบบันทึกผลการประชุม ดำเนินการในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ในช่วงเวลา 14.30–15.30 น. ผลการศึกษาการบำรุงดูแลรักษาและการทบทวนระบบผู้วิจัยนำเสนอมีรายละเอียดดังนี้

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ได้จากการนิเทศภายใน โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการบำรุงดูแลรักษาและการทบทวนระบบในวงรอบที่ 2 พบว่า กลุ่มผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพของปัจจัยภายในและภายนอกของโรงเรียนขึ้นมาใหม่แล้วนำผลไปปรับปรุงในการระบุปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ทำให้ตัวบ่งชี้ที่ 1 และตัวบ่งชี้ที่ 4 ขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง หน่วยงานมีกลไกที่เพียงพอในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หน่วยงานมีวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมที่ครอบคลุมครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเป็นผลให้การดำเนินการพัฒนาการบริหารการควบคุมภายในเป็นไปตามรูปแบบแนวทางที่กลุ่มผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ เกิดการพัฒนาครบทั้ง 5 องค์ประกอบ และทุกตัวบ่งชี้ของการควบคุมภายใน และเป็นประโยชน์ในการบริหารการควบคุมภายในของโรงเรียนของโรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์

จากผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการบริหารการควบคุมภายใน โรงเรียนบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้ง 2 วงรอบ โดยใช้กลยุทธ์ในการวิจัย คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศภายใน กลุ่มผู้วิจัย บุคลากรในโรงเรียน มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารการควบคุมภายใน เป็นผลทำให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารการควบคุมภายใน มีความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง สมบูรณ์ ครบทั้ง 5 องค์ประกอบ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐาน

การควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน การดำเนินงานเกิดผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการรายงานข้อมูลตามกำหนดเวลาได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา การนำไปใช้มีการควบคุมติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ขั้นตอนของหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) โดยใช้กรอบวัฏจักรการพัฒนาระบบ (The Systems Development Life Cycle : SDLC)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY