รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

นายสมมาต คำวัจนัง

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยสยาม

A Relationship Model of Performance According to the Internal Control Standards Affecting the Success of Primary Educational Service Area Office with High Scores of Performance

Mr. Sommart Kamwatjanang

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration Graduate School

Siam University Academic Year 2018

Copyright of Siam University

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	
นามผู้วิจัย	นายสมมาต คำวัจนัง	
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด	ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.คมศร วงษ์รักษา	ที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

_____ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

_____ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ดร.สุภัทร พันธ์พัฒนกุล)

_____ กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรือตรีหญิงสุภัทรา เอื้อวงศ์)

_____ กรรมการ/ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)

_____ กรรมการ/ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.คมศร วงษ์รักษา)

วันที่ ๒๑ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

โดย : นายสมมาต คำวัจนัง

ชื่อปริญญานิพนธ์ : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด) (ดร.คมศร วงษ์รักษา)

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง และวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต ผู้ให้ข้อมูล เขตละ 14 คนได้ครบทุกเขต จำนวน 729 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL นำผลที่ได้มาพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยใช้แนวคิดตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 มีการตรวจสอบความเป็นไปได้และความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โดยใช้การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.33) รองลงมา ด้านการประเมินความเสี่ยง (μ= 4.24) ด้านการติดตามประเมินผล (μ= 4.21) ด้านกิจกรรมการควบคุม (μ= 4.17) และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (μ= 4.15) ตามลำดับ

2. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีการรับรู้ความสำเร็จที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสำเร็จด้านประสิทธิผลขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.35) รองลงมา ด้านคุณภาพการให้บริการ (μ= 4.25) ด้านการพัฒนาบุคลากร (μ= 4.23) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (μ= 4.20) และด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (μ= 4.18) ตามลำดับ

3. โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้น พบว่าตัวแปรแฝง 6 ตัวและตัวแปรสังเกตได้ 29 ตัว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2= 928.34, df= 340 โดยสัดส่วนχ^2/df= 2.73 GFI= 0.97, AGFI= 0.93, NFI= 0.99, IFI= 0.99, CFI= 0.99, RMR= 0.01 และ RMSEA= 0.04

4. โมเดลโครงสร้างพบว่าตัวแปรองค์ประกอบมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ส่งผลทางบวกทุกด้าน ได้แก่ ด้านกิจกรรมการควบคุม (DE= 0.43) ด้านการประเมินความเสี่ยง (DE= 0.39) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (DE= 0.36) ด้านการติดตามประเมินผล (DE= 0.19) และด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (DE = 0.17) ตามลำดับ ความสัมพันธ์มีความเที่ยงตรง รูปแบบความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้น มีความสามารถในการพยากรณ์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ดีและยอมรับได้

ABSTRACT

Title : A Relationship Model of Performance According to the Internal Control Standards Affecting the Success of Primary Educational Service Area Office with High Scores of Performance

By : Mr. Sommart Kamwatjanang

Degree : Doctor of Philosophy (Ph.D.)

Major Field : Educational Administration

Dissertation Advisor

(Assoc. Prof. Boonmee Nenyod, Ed.D.) (Komsorn Wongrugsa, Ph.D.)

The purposes of this research were to study the performance according to the internal control standards and the success of primary educational service area office with high scores of performance and analyze a relationship model of performance according to the internal control standards affecting the success of the primary educational service area office with high scores of performance by using descriptive method. Data were collected through questionnaires from 59 primary educational service area offices with high scores of performance, each of offices collected 14 persons total to be 729 persons from every office. They were the directors, the deputy directors who controlled the administration group, the directors of administration group, the directors of personnel administration group, the directors of policy and planning group, the directors of promotion of education group, the directors of supervision and evaluation of education group, the directors of financial and asset administration group, the directors of internal audit unit, the internal control operators of group; administration group, personnel administration group, policy and planning group, promotion of education group and financial and asset administration group. Data were analyzed by using arithmetic mean, standard deviation, and coefficients correlation through the LISREL program. Furthermore the results will be analyzed for developing the relationship model of performance according to the internal control standards affecting the success of primary educational service area office with high scores of performance concern to the regulation of state audit commission of the kingdom of Thailand on the establishment of internal control standards B.E. 2544, then the model was validated by the experts through focus group discussion technique.

The research results showed as follows:

1. The performance according to the internal control standards of primary educational service area office with high scores of performance as a whole and each of aspects, the administrators and operators were rated at the high level. When considering in each of aspects, the control environment aspect was rated at the highest score of mean (μ= 4.33), the follow up were the risk assessment aspect (μ= 4.24), the monitoring aspect (μ= 4.21), the control activities aspect (μ= 4.17) and the information and communications aspect (μ= 4.15).

2. The success of primary educational service area office with high scores of performance as a whole and each of aspects, the administrators and operators were rated at the high level. When considering in each of aspects, the effectiveness of organization aspect was rated at the highest score of mean (μ= 4.35), the follow up were the quality of service aspect (μ= 4.25), the development of personnel aspect (μ= 4.23), the innovation and technology of administration aspect (μ= 4.20) and the efficiency of education administration aspect (μ= 4.18).

3. Structural equation model of the relationship model of performance according to the internal control standards affecting the success of primary educational service area office with high scores of performance which consisted of 6 latent variables and 29 observed variables. Indicator of success was appropriated and harmonious with the empirical data. The results showed that χ^2= 928.34, df= 340, χ^2/df= 2.73, GFI= 0.97, AGFI= 0.93, NFI= 0.99, IFI= 0.99, CFI= 0.99, RMR= 0.01 and RMSEA= 0.04.

4. Structural model of the factors of internal control standards had the direct effect to the success of primary educational service area office with high scores of performance. The results of positive factors were the control activities aspect (DE= 0.43), the follow up were the risk assessment aspect (DE= 0.39), the information and communications aspect (DE= 0.36), the monitoring aspect (DE= 0.19) and the control environment aspect (DE= 0.17) respectively .They were proved its validity. The relationship model could predict well and accepted.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและดร.คมศร วงษ์รักษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ ประธานกรรมการ ดร.สุภัทร พันธ์พัฒนกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรือตรีหญิงสุภัทรา เอื้อวงศ์ กรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้ดุษฎีนิพนธ์มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลามาร่วมสนทนากลุ่มและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในและบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาและกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต ในการเป็นตัวแทนตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ความสำเร็จและคุณประโยชน์อันพึงมีจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเป็นบุญกุศลแด่ ดร.ดารณี คำวัจนัง ผู้ล่วงลับ ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนมาตั้งแต่เริ่มต้นและเป็นกำลังใจจนสำเร็จการศึกษา

สมมาต คำวัจนัง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ซ
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฑ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย	15
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	20
ความหมายของรูปแบบ	20
ประเภทของรูปแบบ	21
องค์ประกอบของรูปแบบ	23
ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ	26
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ	26
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ	33
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	45
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	50

/สารบัญ (ต่อ)...

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	56
ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน.....	56
หลักการและแนวคิดการควบคุมภายใน.....	59
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน.....	63
การจัดวางระบบการควบคุมภายใน.....	83
การพัฒนาระบบควบคุมภายใน.....	86
การติดตามประเมินผลและการรายงานการควบคุมภายใน.....	87
ตอนที่ 4 การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	91
ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	91
อำนาจหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	93
ตอนที่ 5 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	101
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	101
การประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการ.....	103
มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557.....	104
กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน.....	106
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	108
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	116
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน และความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง.....	116
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง.....	125
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง.....	127

/สารบัญ (ต่อ)...

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 129
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 129
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 132
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 155
ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์..... 161
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน
ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จ..... 167

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 177
สรุปผลการวิจัย..... 177
อภิปรายผล..... 183
ข้อเสนอแนะ..... 189

บรรณานุกรม..... 191
ภาคผนวก ก รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต
ภาคผนวก ข จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับกลับ
ภาคผนวก ค สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ
ภาคผนวก ง เครื่องมือวิจัย
ภาคผนวก จ ตารางแสดงค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถาม
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้และเก็บข้อมูลการวิจัย
ภาคผนวก ซ หนังสือตอบรับการลงวารสารเผยแพร่ผลการวิจัย
เกียรติบัตรนำเสนอผลงานวิจัยวิชาการระดับชาติ
ภาคผนวก ฌ ประวัติผู้วิจัย

/สารบัญตาราง...

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบควบคุมภายใน..... 3
2 แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จ..... 12
3 แสดงข้อมูลโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงาน..... 70
4 แสดงโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน..... 121
5 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 124
6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 130
7 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยรวม..... 132
8 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร..... 133
9 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน..... 134
10 โครงสร้างหน่วยงาน..... 135
11 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ..... 135
12 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร..... 136
13 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน..... 137
14 ด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวม..... 138
15 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน..... 139
16 วัตถุประสงค์การดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ..... 139
17 การระบุปัจจัยเสี่ยง..... 140
18 การวิเคราะห์ความเสี่ยง..... 140
19 การจัดลำดับความเสี่ยง..... 141
20 การจัดการความเสี่ยง..... 141
21 ด้านกิจกรรมการควบคุมโดยรวม..... 142
22 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ..... 143
23 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่..... 144
24 การสอบทานการดำเนินงาน..... 145
25 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล..... 145

/สารบัญตาราง (ต่อ)...

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

26 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน..... 146
27 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน..... 147
28 ด้านสารสนเทศและการสื่อสารโดยรวม..... 147
29 ด้านสารสนเทศ..... 148
30 ด้านการสื่อสาร..... 148
31 ด้านการติดตามประเมินผลโดยรวม..... 149
32 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน..... 150
33 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน.... 151
34 การประเมินเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา..... 152
35 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา..... 153
36 สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวม..... 154
37 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวม..... 155
38 ด้านคุณภาพการให้บริการ..... 156
39 ด้านประสิทธิผลขององค์การ..... 157
40 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา..... 158
41 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ..... 159
42 ด้านการพัฒนาบุคลากร..... 160
43 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ..... 161
44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง..... 166
45 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 170
46 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดล..... 173
47 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบภายในโมเดล..... 175

/สารบัญภาพ...

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่

1 แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง 11
2 แสดงรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System/contingency Model) 23
3 แสดงรูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic system model) 27
4 แสดงปัจจัยต่างๆ ของระบบเปิด 28
5 แสดงรูปจำลอง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตามวิธีการระบบอย่างง่าย 29
6 แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบการบริหารสถานศึกษา 31
7 แสดงองค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ 38
8 แสดงองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพ 39
9 แสดงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 46
10 แสดงความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results) 48
11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน 64
12 แสดงกราฟโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นระดับความเสี่ยง 71
13 แสดงการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) 88
14 แสดงขั้นตอนการวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง 128
15 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ก่อนปรับโมเดล) 167
16 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (หลังปรับโมเดล) 169
17 แสดงอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง 176

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการควบคุมภายในเป็นกลไกสำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่องๆไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการและหนังสือตอบข้อหารือต่างๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชีและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่นๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีควรเป็นระบบที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้นๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงานและการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง (กรมบัญชีกลาง, ม.ป.ป.: 5)

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจนำไปใช้ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย

การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้ “หน่วยรับตรวจ” หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด ไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 5. ด้านการติดตามประเมินผล (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2545) ซึ่งตามแนวคิดของการควบคุมภายในโดยสรุปถือว่าเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ เป็นการให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าสิ่งที่มีการดำเนินการในองค์การจะมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์และคำสั่งของผู้บริหารอย่างถูกต้อง ส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.: 1-2)

จากรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 13,667 เรื่อง จำนวนหน่วยรับตรวจที่ตรวจสอบ จำนวน 7,622 หน่วย พบว่าหน่วยรับตรวจที่มีข้อสังเกต จำนวน 5,860 หน่วย สามารถคำนวณมูลค่าความเสียหายจากทุกลักษณะงานตรวจสอบ เป็นเงินงบประมาณที่เรียกคืนหรือรายได้ที่จัดเก็บเพิ่ม จำนวนเงินรวม 80,039.22 ล้านบาท สาเหตุของความเสียหายเกิดจากหน่วยรับตรวจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และแบบแผนการปฏิบัติราชการ ระบบการควบคุมภายในไม่รัดกุม ขาดหลักการบริหารจัดการที่ดี ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ การมีผลประโยชน์ทับซ้อนและการกระทำหรือละเว้นกระทำโดยเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้แจ้งให้หน่วยรับตรวจทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้หน่วยรับตรวจมีความระมัดระวังในการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และมีการดูแลป้องกันเงินและทรัพย์สินมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดและจุดอ่อนในการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การบริหารและการใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2559: 20-21)

นอกจากนั้น คณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ.2557 กำหนดให้มีการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐรวมทั้งการปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เป็นนโยบายสำคัญในการบริหารงานของรัฐ ประกอบกับคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีคำสั่งที่ 69/2557 ลงวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2557 กำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบสำหรับเป็นกลไกในการต่อสู้เพื่อเอาชนะปัญหาการทุจริต โดยมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนร่วมกันบูรณาการแก้ไขปัญหาการทุจริตให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เพื่อสนองความต้องการของสังคมและประชาชนอย่างยั่งยืนโดยเร็ว (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [สพฐ.], 2558: 7)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการและรายงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือระบบ KRS (KPI Report System) และผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ระบบ ARS (Action plan Report System) ด้วย (สพฐ., 2559: 1-3)

การประเมินผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งในระบบ ARS จากการศึกษา วิเคราะห์ คู่มือตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557-2559 พบว่าได้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องโดยมีค่าน้ำหนักคะแนนมาก อย่างมีนัยสำคัญต่อผลคะแนนในภาพรวมของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่ว่าการดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของบุคลากรทุกคนโดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการและมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ	กลยุทธ์/ตัวชี้วัด	ร้อยละของค่าน้ำหนักคะแนน
2557	กลยุทธ์ที่ 5 / ตชว. ที่ 42	2
2558	กลยุทธ์ที่ 4 / ตชว. ที่ 41	2.5
2559	กลยุทธ์ที่ 4 / ตชว.ที่ 43.1 และ 43.2	3

ที่มา: สรุปจากคู่มือ ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2557-2559 ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตรวจสอบและประเมินผลการรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดทั้งระบบ KRS และระบบ ARS โดยประกาศผลคะแนนทุกปีงบประมาณเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารทุกระดับได้นำไปใช้เชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ใช้กำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้เหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ

ราชการโดยการยกย่อง ชมเชย มอบโล่ เกียรติบัตรและเพิ่มเติมงบประมาณสำหรับพัฒนาสำนักงานเป็นกรณีพิเศษ รวมทั้งใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ต่อมาได้มีคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 5/2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์ในการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน มีผลบังคับใช้ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2559 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความเห็นชอบกรอบการประเมินส่วนราชการ และจังหวัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ตามกรอบการประเมิน 5 องค์ประกอบ โดยยังคงให้รายงานผ่านระบบ KRS (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ., 2560: 1-3) นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ปรับเปลี่ยนภาระงานการรายงานตามระบบ ARS จากกลุ่มพัฒนาระบบบริหารไปเป็นของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สตผ.) โดยใช้ระบบ e-MES (Electronic Monitoring Evaluation System) แทนระบบ ARS

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานการศึกษาของทางราชการ มีอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ อำนวยการ ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เด็กและเยาวชนในเขตพื้นที่บริการได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ไม่เสียค่าใช้จ่ายตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ปฏิบัติงานตามภารกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญควบคู่กันด้วยโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อให้ใช้การบริหารงานราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ภายในหน่วยงาน มีรูปแบบ เทคนิค การบริหารจัดการในองค์กรสมัยใหม่ มีการบริหารความเสี่ยง กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานตามนโยบายที่กำหนดไว้

จากการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบความเสี่ยงหรือจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นข้อมูลสะท้อนถึงสภาพปัญหาของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกรมบัญชีกลาง (ม.ป.ป.: 11) ที่ระบุว่าความเสี่ยงจากการควบคุมภายในเป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่จัดไว้ ซึ่งสรุปสาระสำคัญของความเสี่ยงที่พบได้ (สพฐ, 2559: 30-38) ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่าการดำเนินงานตามระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมการใช้พลังงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการไม่เป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่าการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงตามความต้องการของบุคลากร การดำเนินงานอัตรากำลังและวิทยฐานะยังขาดประสิทธิภาพ

3. กลุ่มนโยบายและแผนพบว่า การจัดตั้งเสนอของบประมาณรายการค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างบางส่วนไม่ถูกต้องตามรูปแบบรายการระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด การติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารยังไม่เพียงพอต่อการบริหาร การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลา การดำเนินงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่บรรลุเป้าหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาพบว่า การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่เป็นระบบครบทุกขั้นตอน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้มงวดในการบังคับใช้ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเด็กและเยาวชน การดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานศึกษายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานให้เด็กเข้าเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาพบว่า การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ (PISA, O–NET, NT) ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ไม่ครอบคลุมทุกด้านและไม่สามารถนิเทศครูผู้สอนได้ครบทุกคน การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา สถานศึกษาบางแห่งดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไม่เข้มแข็ง ไม่เป็นระบบจึงไม่ได้รับการรับรองคุณภาพจากสมศ. การพัฒนาทักษะการอ่านรู้เรื่องและสื่อสารได้ของนักเรียนบางส่วนมีผลการประเมินไม่ผ่านตามเกณฑ์ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 อ่านออกเขียนได้ไม่ครบร้อยละ 100 ตามนโยบาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์พบว่า การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การส่งใช้เงินยืมทดรองราชการไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ การบริหารงานพัสดุของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนพบว่า การอุดหนุนเป็นเงินค่าใช้จ่ายรายบุคคลสถานศึกษาเอกชนยังไม่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานกองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

8. หน่วยตรวจสอบภายในพบว่า การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบางแห่งไม่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบการเงิน การบัญชีและพัสดุของสถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การติดตามผลการตรวจสอบยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นจากหลักการและแนวคิดของระบบการควบคุมภายในที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงรวมทั้งผลการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของกลุ่มต่าง ๆในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพจริงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงและวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพื่อรับรู้ผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จตามสภาพจริงและได้รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อจะนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป จึงได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง”

คำถามของการวิจัย

1. สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงเป็นอย่างไร

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงมีรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในอย่างไร

3. รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงมีความเหมาะสม เป็นไปได้เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ตัวแปรอิสระ) ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment Aspect)

2) ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Aspect)

3) ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities Aspect)

4) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Aspect)

5) ด้านการติดตามประเมินผล (Monitoring Aspect)

1.2 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ตัวแปรตาม) จากการศึกษา สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การของ นักวิชาการ สถาบัน ได้แก่ Cambell and Others (1977), Smith (1982), Arnold and Feldman (1986), การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ของสำนักงาน ก.พ.ร., มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณภาพการให้บริการ (Quality of Service Aspect)

2) ด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization Aspect)

3) ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (Efficiency of Educational Administration Aspect)

4) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Innovation and Technology of Administration Aspect)

5) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Aspect)

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต ซึ่งเป็นผลคะแนนเฉลี่ยรวมของการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการตามกลยุทธ์ รายงานผลผ่านระบบ ARS (Action plan Report System) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สูงกว่าหรือเท่ากับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2559 ที่ได้มาจากการสังเคราะห์ผลคะแนนตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ภาคผนวก ก)

2.2 ผู้ให้ข้อมูลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต ๆ ละ 14 คน ประกอบด้วย 1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ 3. ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 4. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 5. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 6. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 9. ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 10. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ 11. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล 12. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน 13. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 14. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ รวมจำนวน 826 คน

3. ด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่

1) ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร, X2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน, X3 โครงสร้างของหน่วยงาน, X4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ, X5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรและ X6 กลไกการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2) ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X7 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน, X8 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับ

กิจกรรมและโครงการ, X9 การระบุปัจจัยเสี่ยง, X10 การวิเคราะห์ความเสี่ยง, X11 การจัดลำดับความเสี่ยง และ X12 การจัดการความเสี่ยง

3) ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X13 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ, X14 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่, X15 การสอบทานการดำเนินงาน, X16 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล, X17 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐานและX18 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

4) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ X19 ด้านสารสนเทศ และ X20 ด้านการสื่อสาร

5) ด้านการติดตามประเมินผล (K5) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ X21 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงาน, X22 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ, X23 การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา และX24 การสรุปผลการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว ได้แก่

1) ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ Y1 ด้านคุณภาพการให้บริการ, Y2 ด้านประสิทธิผลขององค์การ, Y3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา, Y4 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และ Y5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

4. ระบบองค์การเพื่อความมีประสิทธิผล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (2008) และเจริญผล สุวรรณโชติ (2551) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูปและผลผลิต

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การดำเนินงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในพ.ศ. 2544 และความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ใช้แนวคิดเชิงระบบ (Basic System Model) ของ Lunenburg and Ornstein (2008) เจริญผล สุวรรณโชติ (2551) และแนวคิดการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มาประยุกต์ใช้เป็นประเด็นในการสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ดังนี้

1.1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment Aspect)

1.2 ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Aspect)

1.3 ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities Aspect)

1.4 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Aspect)

1.5 ด้านการติดตามประเมินผล (Monitoring Aspect)

2. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ตัวแปรตาม) ได้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการ สถาบัน ได้แก่ Cambell and Others (1977), Smith (1982), Arnold and Feldman (1986), การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ของสำนักงาน ก.พ.ร., มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 5 ด้าน รายละเอียดตามตารางที่ 2 ได้แก่

2.1 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Quality of Service Aspect)

2.2 ด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization Aspect)

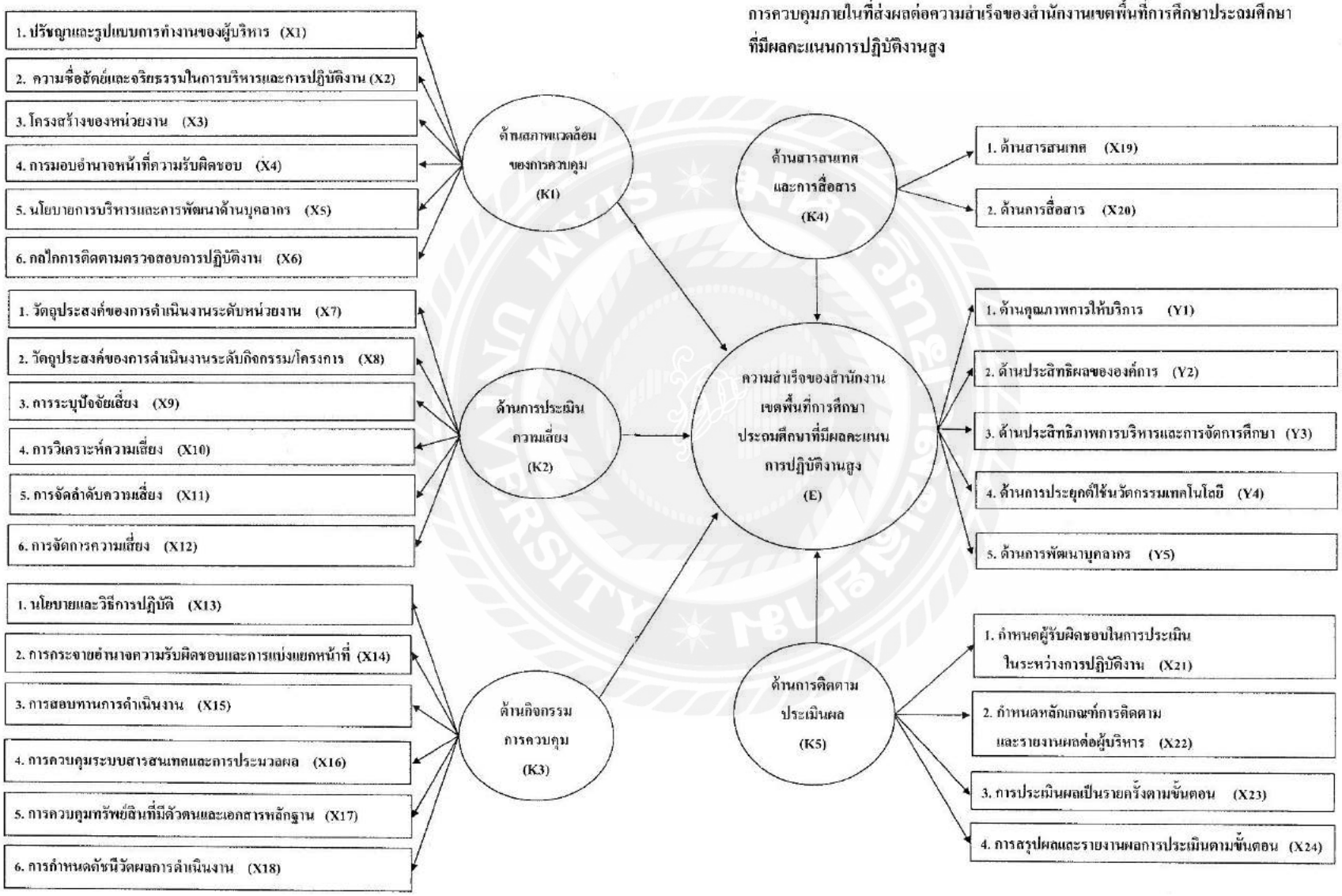
2.3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (Efficiency of Educational Administration Aspect)

2.4 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Innovation and Technology of Administration Aspect)

2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Aspect)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ดังกล่าวข้างต้น นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง



ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ

รายการ	แนวคิดของนักวิชาการ สถาบัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
	Cambell and Others (1977)	Smith (1982)	Arnold and Feldman (1986)	PMQAของ สำนักงาน ก.พ.ร.	มาตรฐาน สพท. พ.ศ. 2557 ของ สพฐ.	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551)	ญาณิศา บุญจิตร์ (2552)
องค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ							
1. ด้านประสิทธิผลขององค์การ	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2. คุณภาพและมีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้	✓			✓	✓		
3. ผลผลิต	✓	✓	✓				
4. ความพร้อมและการได้มาของทรัพยากร	✓		✓				
5. การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6. ผลกำไร	✓						
7. การเติบโตและพัฒนาการขององค์การ	✓	✓	✓				
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม	✓						
9. ความมั่นคงและด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว	✓					✓	
10. การเปลี่ยนงานหรือคงอยู่ต่อ	✓						
11. การขาดงาน	✓						
12. อุบัติเหตุ	✓						

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ (ต่อ)

รายการ	แนวคิดของนักวิชาการ สถาบัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
	Cambell and Others (1977)	Smith (1982)	Arnold and Feldman (1986)	PMQAของ สำนักงาน ก.พ.ร.	มาตรฐาน สพท. พ.ศ. 2557 ของ สพฐ.	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551)	ญาณิศา บุญจิตร์ (2552)
องค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ							
13. การพัฒนาบุคลากรและคุณภาพของบุคลากร	✓		✓	✓	✓	✓	
14. แรงจูงใจขององค์การและด้านวัฒนธรรมระบบเปิด	✓	✓		✓		✓	
15. คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมายและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน	✓	✓		✓			
17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี	✓						
18. ความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓	
19. มีระบบการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการ	✓			✓			
20. มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ (ต่อ)

รายการ	แนวคิดของนักวิชาการ สถาบัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
	Cambell and Others (1977)	Smith (1982)	Arnold and Feldman (1986)	PMQA ของ สำนักงาน ก.พ.ร.	มาตรฐาน สพท. พ.ศ. 2557 ของ สพฐ.	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551)	ญาณิศา บุญจิตร์ (2552)
องค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ							
21. ภาพพจน์ขององค์การและด้านการพัฒนาองค์การ		✓		✓			
22. การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม				✓	✓		
23. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				✓			
24. การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้และการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้				✓	✓	✓	
25. การจัดการกระบวนการ				✓			
26. การบริหารด้านงบประมาณและด้านการเงิน					✓		✓

นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยไว้ ดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์ หมายถึง แนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ได้แก่ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. ด้านการติดตามประเมินผล

การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง หมายถึง การปฏิบัติงานตามขอบข่าย ภารกิจของกลุ่มและหน่วยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. ด้านการติดตามประเมินผล

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment Aspect) หมายถึงปัจจัยต่างๆซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 1. ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร 2. ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน 3.โครงสร้างของหน่วยงาน 4. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 5. นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร 6. กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Aspect) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน 2. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ 3. การระบุปัจจัยเสี่ยง 4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง 5. การจัดลำดับความเสี่ยง 6. การจัดการความเสี่ยง

ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities Aspect) หมายถึงนโยบายและวิธีการต่างๆที่ฝ่ายบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้มีการปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. นโยบายและวิธีการปฏิบัติ 2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ 3. การสอบทานการดำเนินงาน 4. การควบคุมระบบ

สารสนเทศและการประมวลผล 5. การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน 6. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Aspect) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และกระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1. ด้านสารสนเทศ 2. ด้านการสื่อสาร

ด้านการติดตามประเมินผล (Monitoring Aspect) หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งในระดับกลุ่มและหน่วย (ส่วนงานย่อย) และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (หน่วยรับตรวจ) ประกอบด้วย 1. การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน 2. การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน 3. การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา 4. การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง หมายถึง องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านคุณภาพการให้บริการ (Quality of Service Aspect) 2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization Aspect) 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (Efficiency of Educational Administration Aspect) 4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Innovation and Technology of Administration Aspect) 5. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Aspect)

อิทธิพลทางตรง หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ 1. ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. ด้านการติดตามประเมินผล ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

อิทธิพลรวม หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่กำหนดขึ้นตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนเฉลี่ยรวมของการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการตามกลยุทธ์ซึ่งรายงานผลผ่านระบบ ARS (Action plan Report System: ระบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าหรือเท่ากับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ผู้ปฏิบัติ หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

หน่วยรับตรวจ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรหรือหน่วยงานตามคำนิยามในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

ส่วนงานย่อย หมายถึง กลุ่มและหน่วย ทั้ง 7 กลุ่ม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

หัวหน้าส่วนงานย่อย หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่มและหน่วยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของกลุ่มที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนด และสอบทานหรือประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ได้ทราบสภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริงตามองค์ประกอบ 5 ด้านของมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จทั้ง 5 ด้านว่ามีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจริงมากน้อย เพียงใด ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและให้ความสำคัญโดยนำไปวางแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการควบคุมภายในของหน่วยงานทั้งระดับหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อยและการบริหารงานด้านอื่นๆในส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานได้

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง สามารถใช้รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง เป็นเครื่องมือในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการ ควบคุมภายในของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นๆ ของทางราชการสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อหน่วยงานได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการดำเนินงานวิจัย โดยดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

2.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตอนที่ 3 มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

3.1 ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

3.2 หลักการและแนวคิดการควบคุมภายใน

3.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

3.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

3.5 การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน

3.6 การติดตามประเมินผลและการรายงานการควบคุมภายใน

ตอนที่ 4 การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.2 อำนาจหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

5.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5.2 การประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการ

5.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557

5.4 กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ มีประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็นประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ และองค์ประกอบของรูปแบบมีสาระโดยละเอียด ดังนี้

1.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model)ไว้หลายแง่มุม สรุปได้ดังนี้

Smith and Other (1980: 6-8) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่เป็นตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Keeves (1988: 559) นิยามความหมายรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Corsinai and Auerbach (1996: 537-574) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริงและโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์ (2540: 22) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง ลักษณ์ที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการซึ่งแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

อุทุมพร จามรมาน (2541: 22) กล่าวถึงรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติหลายตัวแปรและตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544: 27) รูปแบบคือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่องหรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิศนา แขมณี (2545: 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง การนำเสนอกรอบความคิดที่เป็นนามธรรมให้เป็นแผนภาพที่ชัดเจน เข้าใจง่ายในลักษณะการสรุปแสดงให้เห็นถึงหลักการ ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สามารถสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจแนวความคิดที่ถูกต้อง ตรงกันตามบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ด้วยเหตุนี้จึงมีการจำแนกหลายประเภท ดังนี้

Smith and Other (1980: 461) ได้จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองจริงเครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดา ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรมเพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางด้านการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์หรือปัญญาใดๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิธีเส้นทางจะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านการศึกษา

Steiner (1988 อ้างถึงใน เสรี ชัดแช้ม 2538: 7) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลอง ที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎี การคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมา เพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

Schwirian (อ้างถึงใน Bardo & Hardman, 1982, pp. 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะของเมืองแบ่งออกเป็น รูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยลักษณะพื้นที่นั้น มีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

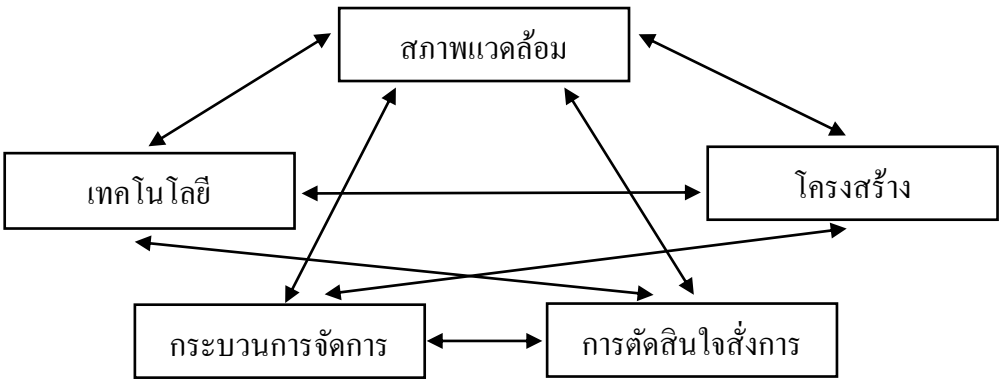
จากแนวคิดในการจำแนกรูปแบบของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจำแนกรูปแบบมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำรูปแบบไปใช้ โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบความคิดที่จะนำเสนอ เพื่อให้สามารถสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจน แสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ สรุปได้ดังนี้

Brown and Moberg (1980:16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1. สภาพแวดล้อม (Environment) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. โครงสร้าง (Structure) 4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ซึ่งรูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System/Contingency Model)



ที่มา: Brown and Moberg. Organization Theory and Management. A Macro Approach. (1980)

Keeves (1998: 386 – 387 อ้างถึงในทิศนา แขมณี, 2545: 218) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไป ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

Ivancevich (1989) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต 4. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

สำหรับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี Keeves (1980: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวมๆ (associative relationship)

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สมาน อัศวภูมิ (ม.ป.ป.,: 55) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบในการพัฒนารูปแบบใดๆ ก็ตามผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขึ้นมาก็เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง เช่น หลักการประการหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ “หลักร่วมกันรับผิดชอบ” หมายความว่า คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบ เป็นต้น

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ และที่จำเป็นอื่นๆ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมและอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไปได้

6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบ เพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

7. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้นผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีความสำคัญในการแสดงให้เห็นส่วนประกอบต่างๆ ของการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน นำไปใช้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ในการนำเสนอเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ แนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2551: 347) ได้กล่าวถึงทฤษฎีระบบสรุปได้ว่าเป็นทฤษฎีที่เริ่มต้นคิดและนำมาใช้ในองค์การต่างๆ เมื่อประมาณปี ค.ศ.1940 โดยนักชีววิทยา คือ Ludwig Von Bertalanffy ซึ่งได้พิจารณาเห็นว่าในการดำรงชีวิตนั้น สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตในทุกกรณี ทฤษฎีระบบนิยมเรียกว่า General System Theory ซึ่งตามแนวความคิดของทฤษฎีระบบประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ คือ 1. ขอบเขตของสภาวะสิ่งแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การและมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยกัน 2. ปัจจัยนำเข้า 3. ผลผลิต 4. กระบวนการ 5. สถานภาพของการกำหนดให้ดำรงความเป็นอยู่ในองค์การและการบริหาร 6. การบริหารงานและการดำเนินงานตามลำดับชั้น 7. เป้าหมายและทิศทางที่องค์การได้กำหนดไว้แล้ว และ 8. การสารสนเทศรวมถึงการสื่อสารความหมายด้วย

สำหรับ Lunenburg and Ornstein (2008)ได้เสนอรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การ มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือบริการ

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการแปรรูปในโรงเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูป หรือกระบวนการเรียนรู้ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

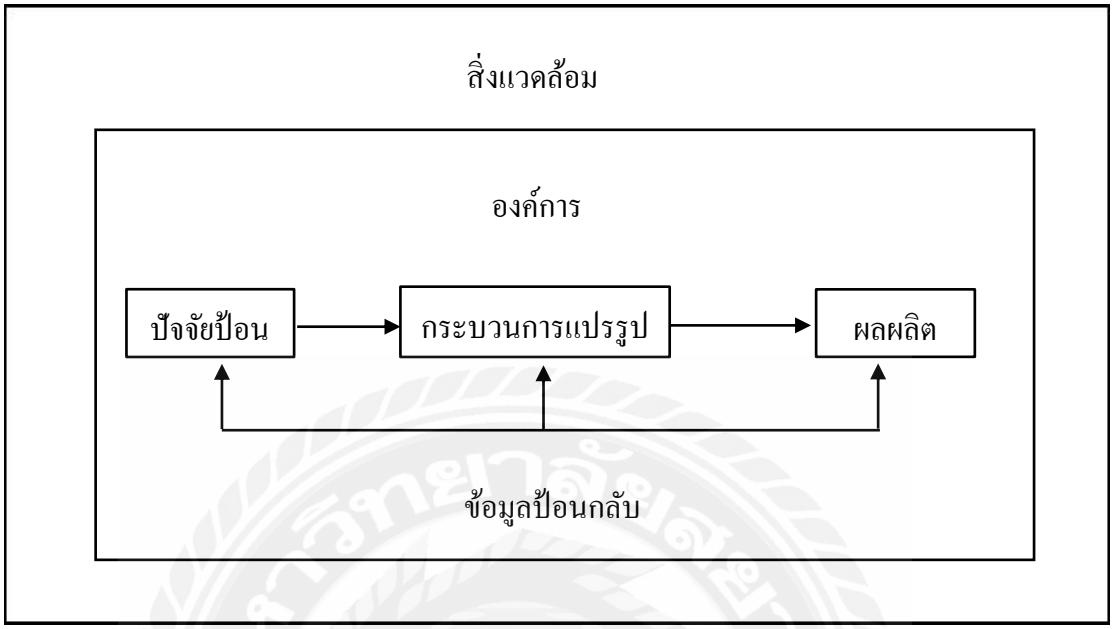
3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การทางการศึกษามีหน้าที่ผลิตและแจกจ่ายความรู้

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อมูลสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่ แรงผลักดัน (Forces) ทางด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจที่มาปะทะกับองค์การ

โดยแสดงรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 3

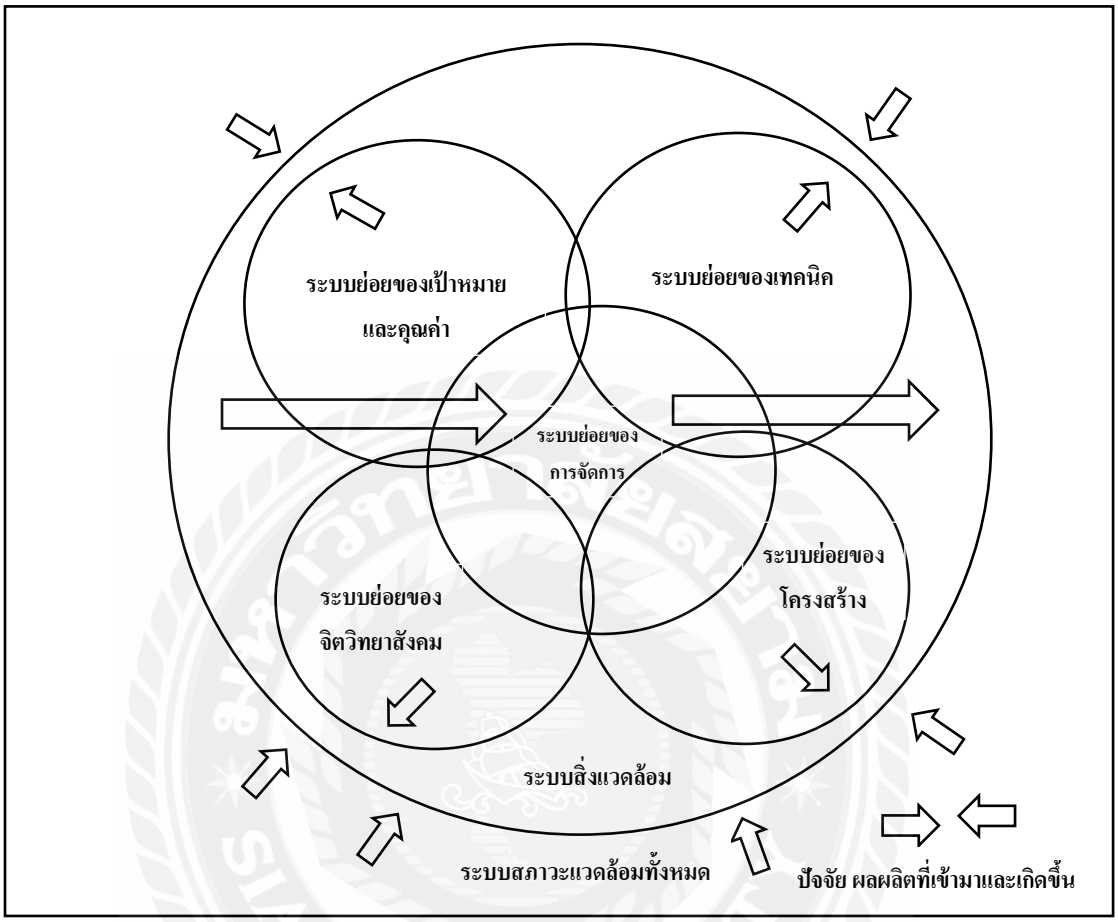
แผนภาพที่ 3 แสดงรูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic system model)



ที่มา: Lunenburg, FC. And Ornstein, A.C. 2008, Educational Administration, Wadsworth, Cengage Learning, P.3

ส่วนเจริญผล สุวรรณโชติ (2551: 351-357) ได้กล่าวถึงวิธีการที่มีระบบ (System Approach) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า Katz & Kahn ได้ศึกษาองค์การในลักษณะระบบเปิด ให้องค์การได้สำรวจดูความสัมพันธ์ของตนเองที่มีต่อสภาพแวดล้อมและหาทางปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและกล่าวถึงระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมาประกอบกันเข้าเป็นองค์การ ประกอบด้วย 5 ระบบ ดังแผนภาพที่ 4 ดังนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงปัจจัยต่างๆ ของระบบเปิด



ที่มา: เจริญผล สุวรรณโชติ, 2551: 352

1. ระบบย่อยทางเป้าหมายและคุณค่า (Goal and Values) ทุกองค์การจะมีเป้าหมายของตนเองว่าจะมีบทบาทหน้าที่อย่างไรในสังคม ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมและสร้างผลผลิตองค์การออกมาสู่สังคม

2. ระบบย่อยทางเทคนิคหรือเทคโนโลยี (Technical Subsystem) เป็นระบบที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้ามาเป็นผลผลิตขององค์การ ได้แก่ ความรู้ วิทยาการ ทักษะ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การรวมถึงเทคโนโลยี เครื่องจักรต่างๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้างขององค์การและระบบจิตวิทยาสังคมในองค์การ

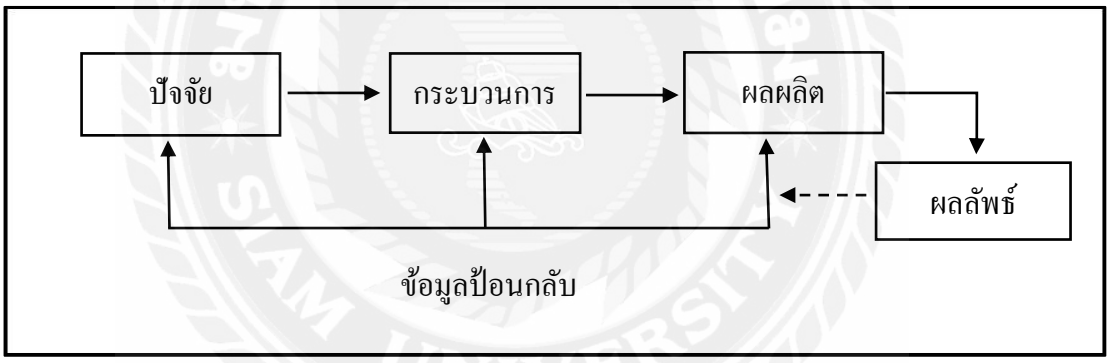
3. ระบบย่อยทางจิตวิทยาสังคม (Phychosocial Subsystem) ระบบความสัมพันธ์ในเชิงส่วนตัวของบุคคลและกลุ่มต่างๆ ในองค์การ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมส่วนบุคคล การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพและบทบาทของบุคคลรวมทั้งลักษณะของกลุ่มในองค์การ

4. ระบบย่อยโครงสร้าง (Structure Subsystem) เป็นระบบที่ทำให้เกิดการจำแนกแจกแจงรูปแบบในการทำงานขึ้น เกิดการบังคับบัญชา ร่วมมือร่วมใจขึ้นในลักษณะที่เป็นทางการ โครงสร้างหมายถึงแผนภูมิองค์การซึ่งประกอบไปด้วยตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน โครงสร้างขององค์การยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารและสายทางเดินการทำงานของงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างระบบทางเทคโนโลยีและระบบจิตวิทยาสังคมในองค์การ

5. ระบบย่อยการจัดการ (Management Subsystem) เป็นระบบของศิลปะ ทักษะในการบริหารองค์การและเป็นระบบในการประสานระบบย่อยทั้งหมดในองค์การให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผ่านทางการวางแผน การออกแบบโครงสร้างและกำหนดวิธีการควบคุมการทำงาน

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการระบบแสดงให้เห็นลักษณะอย่างง่าย ดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แสดงรูปจำลอง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตามวิธีการระบบอย่างง่าย



ที่มา: เจริญผล สุวรรณโชติ , 2551: 353

สำหรับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่างๆ ภายในระบบย่อย ได้แก่

1. วัฒนธรรมของแต่ละสังคมและวัฒนธรรมในตัวของผู้ร่วมงาน
2. เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ระบบใหญ่และระบบย่อยกำหนด
3. โครงสร้างของระบบที่มีอยู่ในตัวระบบเอง
4. ขนาดของระบบที่เกิดมาจากงานที่ระบบต้องดำเนินงาน
5. ความเจริญของหน่วยงานเกิดมาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ
   5.1 ความเจริญด้านเทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีประกอบ
   5.2 ความต้องการของผู้บริโภครวมถึงผู้รับบริการ
   5.3 ความก้าวหน้าของคู่แข่งในตลาดการผลิตเดียวกัน

6. ความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ร่วมงานที่มีต่อหน่วยงาน

7. นโยบายที่ได้รับมาจากระบบใหญ่และนโยบายในระบบย่อย

8. เป้าหมายการทำงานในหน่วยงานนั้นของผู้ร่วมงานแต่ละคน

9. ความรู้ความสามารถของแรงงาน หัวหน้างานและผู้บริหาร

ส่วนสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลนอกระบบย่อย ได้แก่

1. เทคโนโลยีที่มาจากระบบต่างๆ ภายนอกระบบย่อยและไม่เกี่ยวพันกับเทคโนโลยีเพื่อการผลิตในระบบย่อยนั้นๆ

2. อิทธิพลจากรัฐและนโยบายของรัฐที่กำหนดให้ระบบย่อยและระบบต่างๆ ต้องยึดถือปฏิบัติ

3. ระบบเศรษฐกิจใหญ่ของประเทศ รายได้ประชาชาติ งบประมาณแผ่นดิน สถานการณ์ของตลาดหุ้น

4. การเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองและการปกครองของประเทศ

5. องค์ประกอบของการตลาดนอกเหนือจากตลาดหุ้นที่สำคัญ ได้แก่ หุ้นส่วน คนกลาง และโลกาภิวัตน์

6. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิศาสตร์ หมายถึง ที่ตั้งของระบบนั้นๆ

7. ระบบการศึกษาของประชาชนที่แวดล้อมอยู่กับระบบย่อยรวมทั้งอาชีพพื้นฐานของประชาชนด้วย

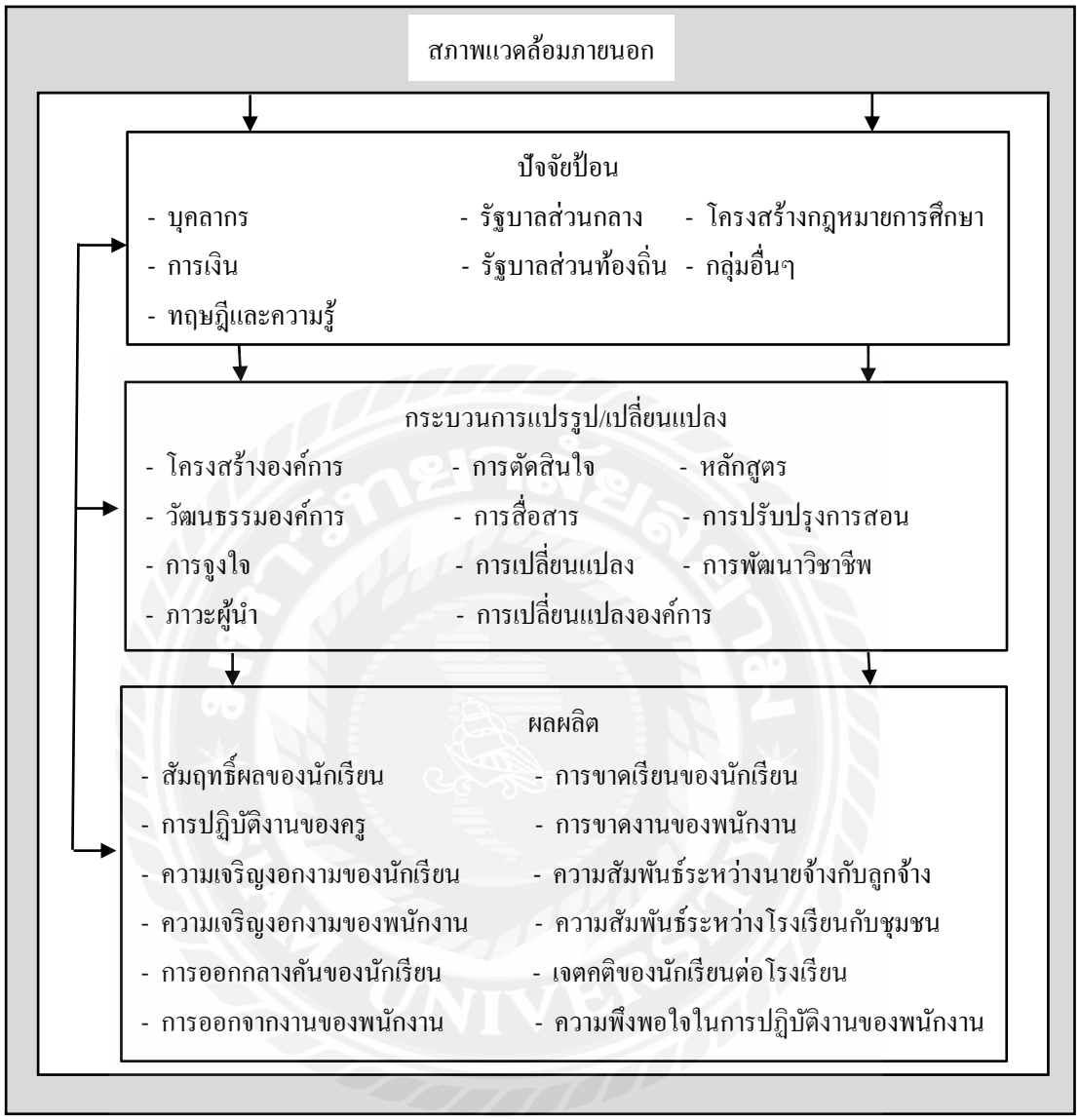
8. ระบบความมั่นคงของชาติ รวมทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

9. พฤติกรรมและลักษณะความเป็นผู้นำของประเทศ

สำหรับสุนทร โคตรบรรเทา (2554: 95) ได้กล่าวถึงทัศนะเชิงระบบของการบริหารสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากกรอบแนวคิดของระบบเปิด (Open System Framework) เป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษา (School District's Operation) อาจจัดกลุ่มกว้างๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวป้อน กระบวนการแปรรูปหรือเปลี่ยนแปลงและผลผลิต กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การรวดเร็วและแม่นยำและช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นความพยายามในด้านสำคัญๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ

รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic System Model) เน้นไปที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างด้านต่างๆ ของระบบการบริหารการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ 6 ดังนี้

แผนภาพที่ 6 แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบการบริหารสถานศึกษา



ที่มา: ดัดแปลงจาก Lunenburg and Ornstein. 2000: 19 (อ้างถึงในสุนทร โคตรบรรเทา, 2554: 96)

ทั้งนี้สามารถอธิบายโดยสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) สภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษาทำให้เขตพื้นที่มีบุคลากร การเงินและงบประมาณและทฤษฎีหรือความรู้ นอกจากนี้รัฐบาลกลางและส่วนท้องถิ่นยังออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ขึ้นมาควบคุมการดำเนินงานของเขตพื้นที่ กลุ่มอื่นเรียกร้องสิ่งต่างๆจากเขตพื้นที่การศึกษาเหมือนกัน เช่น นักเรียนต้องการหลักสูตรที่มีเนื้อหาสอดคล้องและมีประโยชน์ เพื่อเตรียมตัวสำหรับอาชีพในอนาคตหรือเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป ครูต้องการเงินเดือนสูงขึ้น สภาพการทำงานดีขึ้น มีสวัสดิการและมีความมั่นคงในอาชีพ คณะกรรมการ

สถานศึกษาต้องการอัตราการได้คืนมาจากการลงทุนสูง คือการศึกษาที่มีคุณภาพภายในงบดำเนินการที่จัดหาให้ ในทำนองคล้ายกันชุมชนคาดหวังเขตพื้นที่การศึกษาให้จัดหาการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าของเขตพื้นที่ทั้งหมดโดยไม่มีการเพิ่มภาษีและกลุ่มสนใจ มีวาระต่างๆ กัน แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายของตนเองและมักมีข้อขัดแย้งกัน หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการบูรณาการเป้าหมายกระจัดกระจายเหล่านี้ให้เป็นแผนปฏิบัติที่ใช้การได้

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) องค์การทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิตในบางรูปบางอย่าง มีการทำงานบางชนิดเพื่อสร้างผลผลิตออกมา ระบบคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่งานในกระบวนการ (Sergiovanni, 1997; cited in Lunenburg and Ornstein. 2000: 18) กระบวนการแปรรูปนี้ ได้แก่ การดำเนินงานภายในขององค์การและระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์การ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ได้แก่ ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านทักษะการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงานและความสามารถในการก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษากระทำภายในโครงสร้างขององค์การจะมีผลกระทบต่อผลผลิตของเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผลผลิต (Outputs) หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการจัดหาและใช้ตัวป้อนทั้งหลายจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนรูปตัวป้อนเหล่านี้โดยผ่านกิจกรรมการบริหาร เช่น การจัดหาโครงสร้าง การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำการตัดสินใจ การสื่อสาร การใช้การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคคล และการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันเพื่อทำให้เกิดผลผลิตในองค์การที่เป็นสถานศึกษา ผลผลิต ได้แก่ สัมฤทธิผลทางการเรียนของนักเรียน การปฏิบัติงานของครู ระดับความเจริญงอกงามของนักเรียนและพนักงาน การออกกลางคันของนักเรียน การออกจากงานของพนักงาน การขาดงานของพนักงาน และการขาดเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เจตคติต่อโรงเรียนของนักเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป องค์การที่เป็นระบบเปิด ประกอบด้วย ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ สภาพแวดล้อม โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวคิดรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การในระบบเปิดที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับและสภาพแวดล้อม ในการดำเนินการศึกษาวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน

ตามมาตรฐานการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านการติดตามประเมินผลซึ่งเป็นปัจจัยป้อน ผ่านกระบวนการบริหารจัดการของระบบงานย่อยของกลุ่มต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ คือ ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลขององค์การ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาบุคลากร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ มีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Efficiency) และองค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

2.2.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

Ryan and Smith (1954: 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นนอกจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน

Herbert A. Simon (1960: 80) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับ Millet คือ พิจารณาว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา ตามทัศนะนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตรได้ดังนี้

E = O - I/S

E = Efficiency คือประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา

I = Input คือปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ติน ปรัชญาพฤทธิ์และไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ (2537: 12-14) พบว่า ความหมายของประสิทธิภาพอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าหรือการทำให้มากขึ้นโดยมีการสูญเสียน้อยลง

2. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการการบริหาร หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็วหรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบ ระเบียบ ขั้นตอนของทางราชการ

3. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ หมายถึง การทำงานที่มีผลกำไร หรือการทำงานให้ทันเวลาหรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกันหรือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 30) กล่าวว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2544: 410) ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยพิจารณาจากความสามารถในการแปรรูปปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลลัพธ์ในปริมาณที่ต้องการ ซึ่งจะพิจารณาเปรียบเทียบเป็นร้อยละโดยนำร้อยละไปคูณกับอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไป ซึ่งแสดงเป็นสมการได้ คือ ประสิทธิภาพ = (ผลลัพธ์/ปัจจัยนำเข้า × 100)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงในสพฐ., 2559: 16) ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) (การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (Process) (ทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม) และประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) (การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ)

ประกอบ คุปรัตน์ (2555) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงขีดความสามารถในการผลิตหรือให้บริการที่สามารถลดความสูญเสีย ค่าใช้จ่าย แรงงานหรือความพยายาม คำนี้มีการใช้ในหลายๆ ศาสตร์

อนันท์ งามสะอาด (2551) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะ ดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)

2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)

3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี ดังนั้นการมีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงานซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2553: 55) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิผลโดยมีผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนดำเนินการที่สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุดหรือด้วยวิธีการที่ประหยัดที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีความคุ้มค่า โดยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และเสร็จทันตามกำหนดเวลา

2.2.2 ประสิทธิผล (Effectiveness)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ในหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ สรุปสาระโดยละเอียด ดังนี้

Yuchman, E. and Seashor;S.E. (1967: 154) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรองขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม อีกนัยหนึ่งก็คือ การประเมินความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร

Bertrom M. Gross (1972: 302-310) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจกรรมด้านการปรับตัวและการรักษาสภาพ กิจกรรมขององค์การซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ 1. การได้มาซึ่งทรัพยากร 2. การใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต (Output) 3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า 4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล 5. การลงทุนในองค์การ 6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2544: 80) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย

อนันท์ งามสะอาด (2551) กล่าวว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณจะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิตสุดท้ายที่ต้องการได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง

2. เป้าหมายเชิงคุณภาพจะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้นๆ

3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

สมศ. (2553: 55) ให้ความหมาย ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประกอบ คุปรัตน์ (2555) กล่าวว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ขีดความสามารถในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (ต่างจาก Efficiency) ประสิทธิผลไม่ได้เน้นเพียงการใช้ทรัพยากรน้อย การลดต้นทุน การลดเวลาและความยุ่งยากในการทำงาน งานทุกอย่างที่ทำอย่างมีประสิทธิภาพ อาจไม่ได้หมายความว่าจะมีประสิทธิผล หรือเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิผล คือ ความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.3 องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Efficiency)

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยต่างๆ ผ่านกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นตัวชี้วัดประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งอาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงค่าเป็นเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

ประสิทธิภาพ มี 2 ระดับ คือ 1. ประสิทธิภาพของบุคคล และ 2. ประสิทธิภาพขององค์การ

วัชรี ธุวธรรม (2523: 246) กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือการทำงานได้เร็วและได้งานดี

บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุข ความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ควรระลึกคือ แม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์การ จะเน้นปัจจัยและกระบวนการ ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัยและใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดีให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2553: 122) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Efficiency) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้-เสียขององค์การโดยเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ เวลา พลังงาน วัตถุดิบและบุคลากรน้อยที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนต่ำสุด ในขณะที่สมาชิกในองค์การมีพลังจูงใจที่หนักแน่นและมีความผูกพันต่อองค์การสูงสุด

Smith (1982: 65) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงานองค์การที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิต ดังแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 แสดงองค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ

ที่มา: สมใจ ลักษณะ, 2552,: 8 (อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิติพงศ์. 2556)

Smith ได้อธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่จะนำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input)

1.1 ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคน (Manpower) ความสามารถ (Abilities) พลัง (Energies) ความต้องการ (Needs) ความคาดหวัง (Expectations)

1.2 ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องมือ เครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) เทคนิควิธีการ (Methods) ที่ดิน (Land)

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process)

2.1 การจัดองค์การ ได้แก่ จัดโครงสร้าง จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) การกำหนดกลยุทธ์ (Tacties)

2.2 การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) การจัดระบบสนับสนุน

2.3 การวางแผนและควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning methods and models) การวางแผนงานโครงการ (Project and program planning) การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (Control systems and Cybernetics) การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิภาพ (Cost-benefit analysis and effectiveness) การบริหารบุคลากรและการประเมิน (Human systems management evaluation)

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs)

3.1 สินค้าและการบริการ (Good Service)

3.2 ความสามารถปฏิบัติขององค์การ (Performance)

3.3 ระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

3.4 นวัตกรรม (Innovation)

3.5 การเติบโตและพัฒนาการขององค์การ ได้แก่ การขยายสถานที่ (Plant) การขยายทุน (Capital) การขยายตลาด (Markets) การใช้เทคโนโลยี (Technology) การขยายบุคลากร (Personnel)

3.6 ภาพพจน์ขององค์การ (Image)

3.7 ความมุ่งมั่นขององค์การ (Commitment)

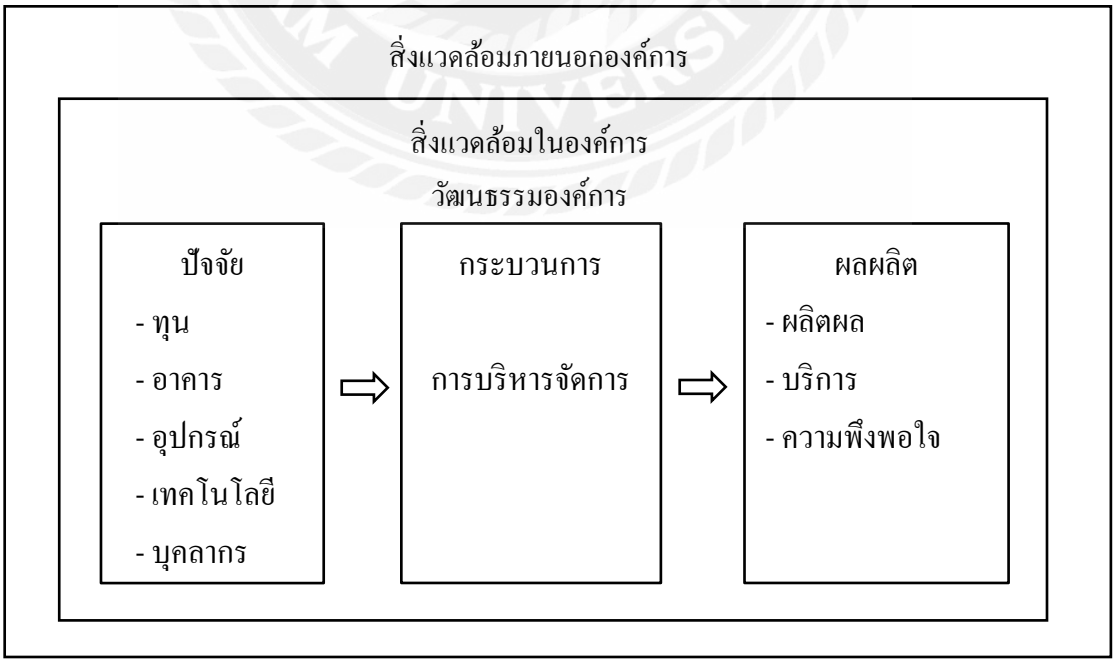
3.8 แรงจูงใจขององค์การ (Motivation)

3.9 ความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า (Satisfaction)

ในปี 1978 Katz and Kahn (1978: 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีระบบเปิดได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพ คือส่วนประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานและสำคัญต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงานองค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ ทั้งในด้านการผลิต การบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์การก็ขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 แสดงองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพ



ที่มา: สมใจ ลักษณะ, 2552,: 11

จากแผนภาพที่ 8 ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ 2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ 3. ปัจจัยขององค์การ 4. กระบวนการขององค์การ ทั้งนี้ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้ มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การก็นำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การคือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วนโดยในแต่ละองค์ประกอบ มีประเด็นสำคัญโดยสรุป ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) สภาวะการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันทางการผลิต การบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์การที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์การ วัฒนธรรมองค์การและการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยีและศักยภาพของบุคลากรโดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้ 1. ปรัชญาและอุดมการณ์ 2. บุคลิกภาพ 3. ความต้องการ 4. ค่านิยม 5. การมีเป้าประสงค์ที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน 6. ความสามารถในการสำรวจตนเอง 7. ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน 8. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

สรุปจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ ต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์

สนับสนุนกันในทุกด้านอย่างเป็นระบบขององค์การประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งแวดล้อมภายใน ปัจจัยต่างๆและกระบวนการทำงานโดยเฉพาะปัจจัยขององค์การในด้านบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานประสบผลสำเร็จได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย

2.2.4 องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness)

ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งมีหลายองค์ประกอบ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

Etzioni (1964: 8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึงขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้

Cambell and others (1977: 132-135) กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 19 เกณฑ์ คือ 1. ความมีประสิทธิผลโดยรวม (over effectiveness) 2. คุณภาพ (quality) 3. ผลผลิต (productivity) 4. ความพร้อม (readiness) 5. ประสิทธิภาพ (efficiency) 6. ผลกำไร (profit) 7. การเติบโต (growth) 8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization) 9. ความมั่นคง (stability) 10. การเปลี่ยนงาน (turnover) หรือคงอยู่ต่อ (retention) 11. การขาดงาน (absenteeism) 12. อุบัติเหตุ (accidents) 13. ขวัญ (morale) 14. การจูงใจ (motivation) 15. ความพึงพอใจ (satisfaction) 16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (internalizations of organization goals) 17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (conflict -cohesion) 18. ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (flexibility-adaptation) 19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (evaluations by external entities)

Steers (1977: 7-8) ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การซึ่งแยกตามลักษณะไว้ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics)

1.1 โครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ขนาดขององค์การและช่วงการบังคับบัญชา

1.2 เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต กระบวนการและวิธีการผลิต

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics)

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมเศรษฐกิจและการเมือง

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ เช่น นโยบายการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

2.3 ลักษณะของพนักงานได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

2.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานรวมถึงการปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Arnold and Feldman (1986: 10) กล่าวว่าองค์ประกอบของประสิทธิผลประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. ความสามารถในการหากำไร 2. การเจริญเติบโต 3. การได้มาของทรัพยากร 4. ความสามารถในการปรับตัว 5. นวัตกรรม 6. ผลิตผล 7. ความพอใจผู้บริโภคและลูกค้า 8. ความพอใจของลูกจ้างและความไว้วางใจ

Nahavendi and Malekzadeh (1999: 532) กล่าวว่าประสิทธิผลองค์การประกอบด้วย 1. คุณภาพของงาน 2. ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3. นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม 4. ความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงาน

Terre berry (1968: 596) เห็นว่าในสภาพแวดล้อมที่สำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิผล มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์การมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดคะเน ในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน จากผู้บริหารรับรู้ความซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์การก็จะมีแนวโน้มที่จะตอบสนองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมดียิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การตอบสนองสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นจริง ผลลบต่อความสำเร็จขององค์การจะมีมากยิ่งขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อการรักษาไว้ซึ่งสมดุลที่มีความคล่องตัวสำหรับองค์การ

นอกจากนี้นักวิชาการของไทยและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงประสิทธิผลองค์การไว้สอดคล้องกัน มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 314) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551) ได้เสนอบทความเกี่ยวกับงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research: ISR) (Maitland, 2002) โดยสรุปผลจากการสำรวจ พบว่าองค์กรที่เป็นเลิศมี 35 คุณลักษณะใน 5 องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงหรือเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality) ได้แก่ 1. การบริหารงานเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกในองค์กร 2. การบริหารงานถูกต้องและชอบธรรม 3. การบริหารงานเป็นต้นแบบให้แก่สมาชิกในองค์กร 4. การบริหารงานนำมาซึ่งการตัดสินใจที่รวดเร็ว 5. การบริหารงานนำไปสู่การปฏิบัติที่รวดเร็ว 6. การบริหารงานโดยเป็นพี่เลี้ยงแก่สมาชิกในองค์กรให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น 7. การบริหารงานเน้นความสำเร็จของผลงาน 8. การบริหารงานมีประสิทธิภาพ 9. การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำสูง 10. การบริหารงานด้วยความเชื่อมั่น 11. การบริหารงานต้องมีการควบคุมที่รัดกุมสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัฒนธรรมระบบเปิด (Openness and Action Orientation) ได้แก่ 12. การบริหารงานเน้นการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึง 13. สมาชิกขององค์กรให้เวลากับการสื่อสารภายใน การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ 14. สมาชิกองค์กรเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ 15. การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความผิดพลาดได้ 16. การบริหารงานอนุญาตให้มีการเปลี่ยนแปลง 17. องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว (Long Term Commitment/ Orientation) ได้แก่ 18. องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 19. องค์กรมีเป้าหมายที่จะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุด 20. องค์กรได้เติบโตมาพร้อมๆ กับคู่ค้าพันธมิตรและลูกค้า 21. การบริหารงานได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานาน 22. องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัยสำหรับสมาชิกในองค์กร 23. การบริหารงานรูปแบบใหม่ได้รับการส่งเสริมจากภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ 24. องค์กรได้ปรับใช้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น 25. กระบวนการภายในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 26. กระบวนการภายในองค์กรมีการดำเนินงานอย่างเรียบง่ายต่อเนื่อง 27. กระบวนการภายในองค์กรมีการดำเนินงานคู่ขนานอย่างต่อเนื่อง 28. มีการบันทึกรายงานทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 29. องค์กรได้รายงานผลงานด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้สมาชิกในองค์กรทราบ 30. องค์กรได้สร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร 31. องค์กรสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณภาพของแรงงาน (Workforce Quality) ได้แก่ 32. การบริหารงานจะมีสมาชิกขององค์กรรับผิดชอบในผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์นั้น 33. การบริหารงานมีแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กรทำให้ได้ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์เกินความคาดหวัง 34. สมาชิกขององค์กรได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 35. องค์กรมีแรงงานที่หลากหลายและมีส่วนสนับสนุนกัน

กุหลาบ รัตนสัจธรรม (2536: 167) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความพึงพอใจในสภาพงาน พอใจรายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

เบญจพร แก้วมีศรี (2541: 51-56) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย 1. บุคลิกภาพของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ 2. การจูงใจของผู้บริหาร 3. อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกในองค์การ 4. การติดต่อสื่อสาร 5. การขจัดความขัดแย้ง 6. การสร้างทีมงาน 7. การจัดคนให้เข้ากับงาน 8. การให้ความรู้ด้านวิทยาการและเทคโนโลยีในองค์การ การนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานที่เพิ่มมากขึ้น 9. การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงาน 10. การประสานงานให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงาน 11. การสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อการทำงาน

อุไรวรรณ แย้มนิยม (2544: 164-166) กล่าวว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 1. กลยุทธ์ที่ใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน 2. โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายและการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ในองค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3. ระบบต่างๆในองค์การ 4. สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล 5. พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตน 6. ทักษะของคนในองค์การ 7. ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ญาณิศา บุญจิตร์ (2552) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1.1 ด้านประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1.2 ด้านผู้รับบริการ 1.3 ด้านการเงิน 1.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การคือความสำเร็จของการทำงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ องค์ประกอบของประสิทธิผลในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ สนับสนุน เกื้อกูลกันในลักษณะองค์การระบบเปิดที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)

ในการนำเสนอเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์(Result Based Management: RBM) มี 3 ประเด็น ประกอบด้วย ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

2.3.1 ความหมาย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) ได้ให้ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักโดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

คณะครุศาสตร์ (2546) การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

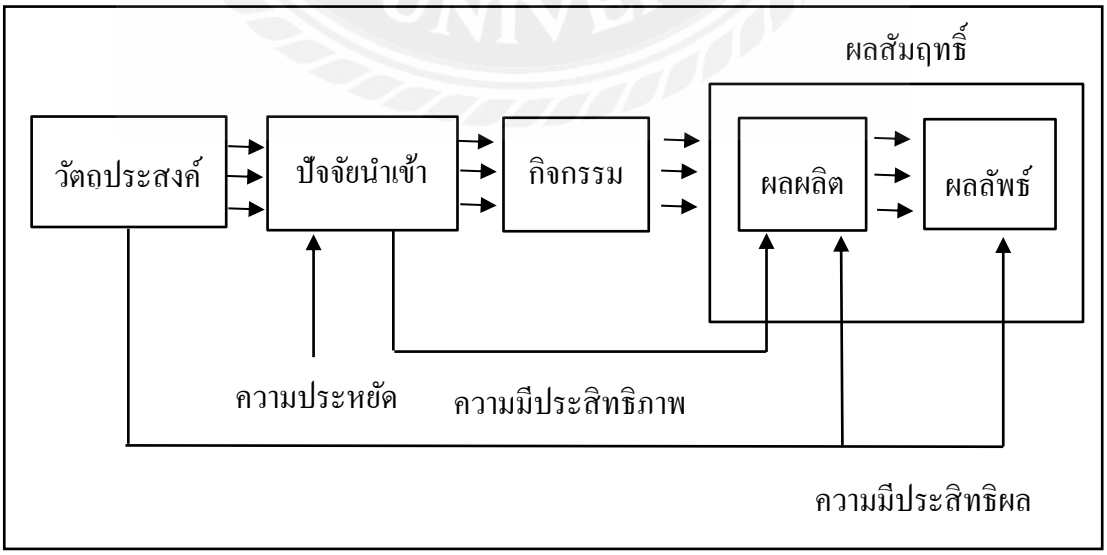
ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547) กล่าวว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

สำนักงาน ก.พ. (2547) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) ได้สรุปจาก Canadian International Development (CIDA) ที่นิยามการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวัฏจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัวและการรายงานผลการดำเนินงาน

การบริหารงานภาครัฐในอดีตจะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ที่องค์การนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยกฎ ระเบียบและความถูกต้องที่มีขั้นตอนล่าช้า ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ แต่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของการทำงาน เพราะถือว่าพันธกิจและเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จึงต้องกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) ไว้อย่างชัดเจนก่อนการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆคนในองค์กรมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การต่อไป ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารงานที่ใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) และผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) ดังแสดงตามแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 แสดงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ที่มา: สำนักงาน ก.พ. 2546

จากแผนภาพที่ 9 สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2546)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

2. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบและการรักษาชื่อเสียงขององค์การ

3. กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

4. ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ เช่น ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น

6. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักฐานสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

7. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต(Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

8. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นๆ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ความมีประสิทธิภาพว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

9. ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง การปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้จนเกิดผลผลิต (Outputs) ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายและนอกจากนั้นยังเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดจากผลผลิตในการทำกิจกรรมด้วย สามารถเขียนแสดงดังแผนภาพที่ 10

แผนภาพที่ 10 แสดงความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results)

ผลสัมฤทธิ์ (Results)	=	ผลผลิต (Outputs)	+	ผลลัพธ์ (Outcomes)

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิต	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์
1. จำนวนโครงการอบรมที่จัดขึ้น หรือจำนวนผู้เข้ารับการอบรม	1. จำนวนผู้รับการอบรมที่ได้ใช้ประโยชน์ จากการอบรมจริง
2. จำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา	2. จำนวนนักเรียนที่นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลโดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน เป็นไปตามเป้าหมาย ประหยัด คุ้มค่าการใช้จ่ายงบประมาณ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ผู้รับบริการพึงพอใจโดยมีตัวชี้วัดประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.3.2 หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2544) ได้นำเสนอหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติตามแนวทาง Result Based Management (RBM) ของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของ RBM ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบความสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน/ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามกระบวนการผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่างๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นและถ้าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับ RBM ในประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วยโดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ คือ 1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2. หลักคุณธรรม (Ethics) 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 6. หลักความคุ้มค่า (Utility)

โดยสรุปหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ หลักเกณฑ์หรือแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.3 ความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเป้าหมายสำคัญที่เน้น คือ ผลลัพธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถบรรลุพันธกิจที่จัดตั้งองค์การขึ้นมาและสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสรุปความสำคัญไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการกำหนดการวัดผลและประเมินที่ชัดเจนว่า ในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานขององค์การได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่องค์การเพียงใด

2. ทำให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากได้กำหนดเป้าหมายและมาตรการร่วมกัน

3. ช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนในกลุ่มและองค์การ

4. เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ผลที่ต้องการทั้งในส่วนขององค์การและบุคคล

5. เป็นเครื่องมือกำหนดขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบในการควบคุมงานของหัวหน้าแต่ละคน

6. เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานและกำลังคน

7. เป็นเครื่องช่วยกำหนดหรือวัดความสามารถว่าผู้ใดควรจะมีความก้าวหน้าหรือได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมเพียงใด

สรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การตามภารกิจให้เกิดผลสำเร็จที่มีคุณภาพ ผู้รับบริการพึงพอใจ

2.4 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2555) หน่วยงานหลักในการส่งเสริมให้ระบบราชการไทยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชนตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 10 หลัก ดังนี้ 1. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 3. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Value for/money) 4. หลักความเสมอภาค (Equity) 5. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) 6. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) 7. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) 8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 9. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ 10. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

ต่อมาได้มีการจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ โดยสรุปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญและ10 หลักการย่อย ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผยและโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมารวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

2.4 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา อบรมและอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย

3.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

4.1 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรมและตรงตามความคาดหวังของสังคมรวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability ตรวจสอบได้

D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553: 5-6) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553: 22-23) ได้ระบุหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จำนวน 9 ประการ ได้แก่

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/

ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6. หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8.หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization): การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดีบุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

รจนา ยศธสารและคณะ (2548: 48 อ้างถึงใน ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสพฐ. ม.ป.ป.) เห็นว่า สำหรับธรรมาภิบาลในบริบททางด้านการจัดการศึกษา ในความหมายของการบริหารจัดการที่ดี เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว มีแนวทางในการปฏิบัติโดยยึดหลักตามนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. ความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา ให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรับนักเรียนเข้าเรียนโดยให้โอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันและให้โอกาสบุคคล ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันต่างๆ ในสังคมมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้คุณภาพได้อย่างครอบคลุม ตลอดจนมีความพร้อมในการรับการประเมินทั้งภายในและภายนอกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ด้านระบบบริหารและการสนับสนุนทางการศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่งเสริมให้ท้องถิ่นชุมชนผู้ปกครองได้มีโอกาสร่วมในการจัดการศึกษาและให้มีความเป็นอิสระในการบริหารการจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐและมีความพร้อมในการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. ด้านหลักสูตร มีการปฏิรูปหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง มีความสมดุลในเนื้อหาสาระ ทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพที่ว่าด้วยความเป็นมนุษย์และมีความสอดคล้องมีบูรณาการและมีความหลากหลายโดยให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

5. ด้านกระบวนการเรียนรู้ได้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเติมศักยภาพและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้เตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิรูประบบการจัดการและการลงทุนเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่นบุคคลครอบครัว ชุมชนและจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

7. ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและการให้แรงจูงใจให้แก่ผู้ผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดทั้งการใช้สื่อชนิดต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรมและศาสนาตามความจำเป็น

กล่าวโดยสรุปหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นพื้นฐานสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเฉพาะหน่วยงานราชการจะต้องใช้หลักธรรมภิบาลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติราชการตามภาระหน้าที่ให้เป็นไปตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบาย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มุ่งประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ

สำหรับการวิจัยนี้ได้ศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและสังเคราะห์กำหนดประเด็นองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์การ เพื่อศึกษาความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลขององค์การ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรฐานการควบคุมภายในกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกระเบียบ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมิน รายงานผลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอนำเสนอประเด็นสำคัญ ที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญโดยละเอียด ดังนี้

3.1 ความหมายและวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม การควบคุมภายในและวัตถุประสงค์ (อ้างถึง กรมบัญชีกลาง ม.ป.ป.: 6-7) ไว้ ดังนี้

"Internal Control is a process , effected by an entity's board of directors , management and other personnel , designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable laws and regulations"

แปลความได้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน

3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

สำหรับ The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA) ให้ความหมายหรือคำนิยาม "การควบคุมภายใน" (อ้างถึงใน กรมบัญชีกลาง ม.ป.ป.: 6-7) ไว้เช่นกัน ดังนี้ คือ

"Control comprises those elements of an organization (including its resources, systems, culture, structure and tasks) that taken together support people in the achievement of the organizations objectives" แปลความได้ว่า "การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่างๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ "

มาตรฐานการสอบบัญชีรหัส 400 ของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม "ระบบการควบคุมภายใน" (อ้างถึงใน กรมบัญชีกลาง ม.ป.ป.: 6-7) ไว้ดังนี้

"ระบบการควบคุมภายใน" หมายถึง "นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชีและการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมและวิธีการควบคุม....."

ในขณะที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 1) กับกรมบัญชีกลาง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การควบคุมภายในหมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

2. การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C)ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจรวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะและศิลปพร ศรีจั่นเพชร (2554) เห็นว่า การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง การจัดระบบปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริตและอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินขององค์กร การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงช่วยสร้างความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ทั้งนี้การควบคุมภายในยังรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทุจริตหรือการใช้ทรัพยากรขององค์กรในทางที่ผิด อันเป็นการช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ

อุษณา ภัทรมนตรี (2547: 5-3) ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้ ดังนี้ การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์การ ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนมีบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันกำหนดการควบคุมภายในขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Objective: O) เป็นการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน บัญชีหรือวัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective: F) เป็นการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์ให้รายงานงบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือและทันต่อเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective: C) ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าองค์การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ สัญญา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการควบคุมภายในหมายถึง แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในในแต่ละด้านโดยต้องมีความน่าเชื่อถือ สมเหตุผลสามารถใช้ในการปฏิบัติงานตามภารหน้าที่ได้จริง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

3.2 หลักการและแนวคิดการควบคุมภายใน

หลักการและแนวคิดการควบคุมภายในเป็นส่วนสำคัญของศึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในอย่างถูกต้อง เพื่อให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

3.2.1 หลักการและแนวคิดในประเทศไทย

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 1-2) ได้ให้แนวคิดการควบคุมภายในซึ่งใช้กับหน่วยงานราชการ โดยสรุปดังนี้

1) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการ (Process) ที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องซึ่งอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันของหน่วยรับตรวจ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำมาใช้รวมเป็นส่วนหนึ่งการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับในหน่วยรับตรวจซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารรับผิดชอบกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุมและกิจกรรมต่างๆ ติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น

3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แต่ถึงแม้จะออกแบบไว้ให้มีประสิทธิผลเพียงใดก็ตาม ก็ยังไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้เพราะการควบคุมภายในมีข้อจำกัด เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร เนื่องจากสาเหตุต่างๆ ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด ตลอดจนการวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันด้วยว่าจะคุ้มค่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือไม่

กรมบัญชีกลาง (ม.ป.ป.: 5) เห็นว่าระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในเป็นเรื่องๆ ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ

ระบบบัญชี หนังสือสั่งการและหนังสือตอบข้อหารือต่างๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชีและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่นๆ ดังนั้นกระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในภาคราชการ โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ COSO ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงานอันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2560) มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดการควบคุมภายใน ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ระบบการควบคุมภายในที่มีมาตรฐานไม่ใช่สิ่งที่เป็นวิชาการด้านเดียว แต่ต้องสามารถตรวจสอบได้ถึงอุดมคติและจริยธรรมในตัวบุคคลทุกระดับขององค์การตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

2. ระบบการควบคุมภายในที่มีมาตรฐานที่ดีองค์การต้องตระหนักถึงการดำเนินงานแบบมืออาชีพ เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน

3. การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในจะสามารถลดภาระงาน ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ของการปฏิบัติงานลงได้

4. การพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้สามารถปฏิบัติได้จริง ช่วยให้การบริหารจัดการองค์การทันสมัยอยู่เสมอ ส่งเสริมให้หน่วยงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของการควบคุมภายในตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สำหรับ ธร สุนทรายุทธ (2550: 190-191) มีแนวคิดเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในองค์การ เน้นความมีประสิทธิผล ประหยัด มีประสิทธิภาพโดยสรุป ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การควบคุมภายในอาจจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์การ การควบคุมตามประเภท ได้แก่ 1.1 การควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Preventive Controls) 1.2 การควบคุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง (Detective Controls) 1.3 การควบคุมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Controls) และ 1.4 การควบคุมเพื่อการแนะนำวิธีปฏิบัติงาน (Directive Controls)

2. ค่าใช้จ่ายในการควบคุมภายใน ต้องสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้เกินกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับโดยมีจุดคุ้มทุน (Break of Even) ซึ่งวัดได้จาก 2.1 ค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า คือการจ่ายต้องมีเหตุผล คุ้มค่าที่จะได้รับ 2.2 ค่าใช้จ่ายที่เป็นเวลา ควรใช้เวลาที่เหมาะสม มีเหตุผลในแต่ละกิจกรรม ไม่ใช่ทุ่มเทเวลาไปกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเกินความจำเป็น

3. ข้อจำกัดในการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะออกแบบให้ดีที่สุดก็ยังมีข้อจำกัดในการควบคุมความเสี่ยงอยู่ไม่มากก็น้อย การออกแบบการควบคุมจึงมุ่งไปที่สร้างระบบที่ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) เท่านั้น

4. การยอมรับความเสี่ยง นำแนวคิดการควบคุมต้นทุนมาเป็นหลักการยอมรับความเสี่ยง (Acceptable Risk) คือ หากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำความเสียหายไม่มากนักและยอมรับได้โดยไม่ยอมเสียต้นทุนในการควบคุมความเสี่ยงนั้น

5. การติดตามผลระบบการควบคุมภายใน เป็นมาตรการสุดท้าย หากระบบควบคุมไม่ดีจะต้องมีกระบวนการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพบว่ามีอะไรบกพร่องก็จะต้องแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ส่วนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2548: 27) มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยคนในองค์การเป็นผู้สร้างขึ้น คนในที่นี้ ได้แก่ คณะกรรมการองค์การ ผู้บริหารหรือบุคลากรอื่นๆ ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทางและอนุมัตินโยบายหรือรายการที่สำคัญ ดังนั้นคณะกรรมการหรือผู้บริหารองค์การจึงเป็นส่วนสำคัญในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน

2. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การหรือแฝงอยู่ในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารอย่างเข้ากันได้กับกระบวนการหรือกิจกรรมอื่นๆ ขององค์การ

3. การควบคุมภายในไม่ว่าจะได้รับการออกแบบมาดีเพียงใดแต่ไม่ได้เป็นหลักประกันที่สมบูรณ์ให้แก่กิจกรรมใดๆ เนื่องด้วยข้อจำกัดของการควบคุมย่อมมีอยู่จึงให้ความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้น

จากความคิดเห็นของนักวิชาการและสถาบันที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า หลักการและแนวคิดของการควบคุมภายในคือ กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสอดแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ระบบการควบคุมภายในขององค์การที่ดี ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบโดยมีการประเมินระบบการควบคุมภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ สร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 แนวทางการการดำเนินงานการควบคุมภายในของ COSO

มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จัดทำมาจากประสบการณ์ตรวจสอบของประเทศไทยโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งอนุวัติตามมาตรฐานสากลคือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันต่างๆ ของ COSO และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institution - INTOSAI) ซึ่งหลักการและแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในดำเนินงานมาตามลำดับ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

COSO เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า Tradeway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงินนี้ COSO ประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ 1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants: AICPA) 2. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors: IIA) 3. สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute: FEI) 4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association: AAA) 5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants: IMA)

ค.ศ.1985 มีการจัดตั้งคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า Tradeway Commission โดยตั้งขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ค.ศ.1987 Tradeway Commission ได้เสนอให้ตั้งคณะทำงานในนามว่า Committee of Sponsoring of the Tradeway Commission หรือ COSO เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

ค.ศ.1992 COSO ได้เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control – Integrated Framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 ด้านที่สัมพันธ์กัน กรอบงานการควบคุมนี้บางทีเรียกกันว่า COSO 1

ค.ศ.2004 COSO ได้เสนอกรอบงานการประเมินความเสี่ยงระดับองค์การ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ด้าน ที่สัมพันธ์กัน ซึ่งพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่มีองค์ประกอบ 5 ด้านและองค์ประกอบเหล่านี้ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม กรอบงานการควบคุมนี้บางทีเรียกกันว่า COSO 2

ค.ศ. 2006 COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายในด้านการจัดทำงบการเงิน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและ 20 หลักการ โดยได้ดัดแปลงกรอบงานการควบคุมภายในเดิม (COSO 1) เพื่อลดต้นทุนในการควบคุมภายในด้านการจัดทำงบการเงินตามกฎหมาย US. Sarbanes - Oxley Act (2002) สำหรับกิจการขนาดเล็ก Internal Control over Financial Report-Public Guidance for Small Companies แนวทางนี้นิยมเรียกกันว่า COSO 3

ค.ศ.2009 COSO 4 เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control

ค.ศ.2013 COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่งบการเงิน ซึ่งยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ค.ศ.1992 (Internal Control-Integrated Framework) ที่กำหนดให้การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น เรียกกันว่า COSO 2013

3.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

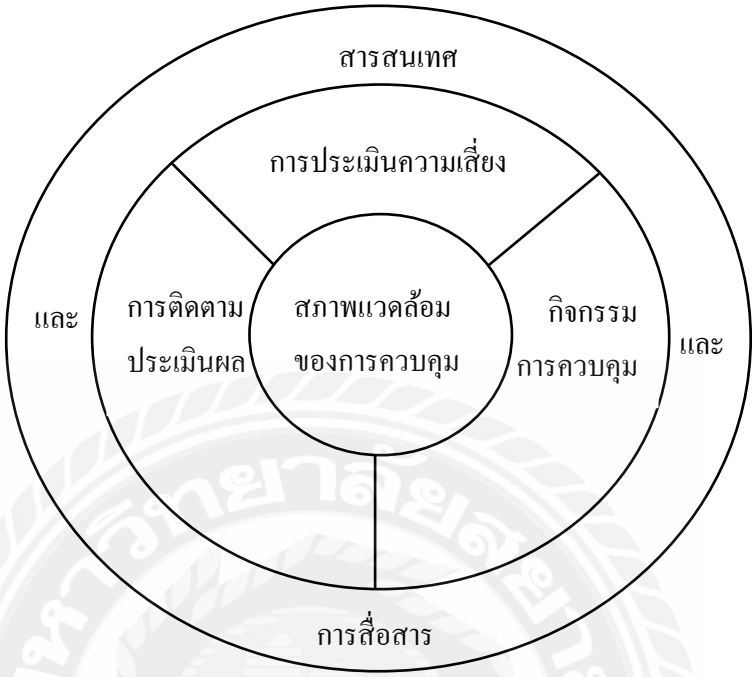
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำไปจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลภายในองค์การ โดยจะนำเสนอ 2 ส่วน ได้แก่ 1. องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และ 2. องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในของ COSO มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

3.3.1 มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 7) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการควบคุมภายในเป็นพื้นฐานสำคัญทำให้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้จะถือเป็นมาตรฐานการควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดและยังเป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการควบคุมภายใน ซึ่งจะเป็นรากฐานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 3 ประการ คือ 1. เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2. สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน 3. ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ดังแสดงตามแผนภาพ ที่ 11

แผนภาพที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน



ที่มา: คณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน. คำแนะนำมาตรฐานการควบคุมภายใน: การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ, 2544: 5

การนำมาตรฐานการควบคุมภายในภาครัฐมาใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 5 และข้อ 6 เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารของหน่วยรับตรวจที่จะต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับลักษณะขนาดและความชัดเจนของหน่วยรับตรวจและมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจอยู่เสมอ

จากการศึกษา วิเคราะห์คู่มือและเอกสารรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ พบว่าส่วนใหญ่ได้ใช้มาตรฐานการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ 1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. การติดตามประเมินผล เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผลเพื่อรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 สอดคล้องกับประเด็นในแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป. : 8-19, 87-95) กรมบัญชีกลาง (ม.ป.ป. : 1-20) และธร สุนทรายุทธ (2550: 219-235) ที่เสนอไว้เป็นแนวทางเดียวกัน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอสาระในแต่ละประเด็นตามองค์ประกอบ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงต่อไป โดยสรุป ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุม มี 6 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร 2. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม 3. โครงสร้างองค์กร 4. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 5. นโยบายการบริหารและการพัฒนาบุคลากร 6. คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีสาระโดยละเอียด ดังนี้

1.1 ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทัศนคติและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างและประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ปรัชญาและรูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมในด้านต่างๆ ขององค์การที่ผู้บริหารต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อาทิ มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจ มีมาตรฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานรวมทั้งหลักเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยแจ้งให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปจากความหมายปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในด้านต่างๆ ตามสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่จะส่งผลให้การควบคุมภายในการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ขององค์การมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร

และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) อย่างชัดเจน นอกจากนั้นควรมีการให้สิ่งจูงใจที่สมเหตุสมผลในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยึดมั่นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการลงโทษที่เหมาะสมเมื่อมีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวการณ์ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น บุคลากรของหน่วยรับตรวจเข้าไปเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยรับตรวจ หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยรับตรวจ เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม ทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

จากประเด็นความซื่อสัตย์และจริยธรรมของบุคลากรในองค์การดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในของทุกองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุมภายในตามองค์ประกอบด้านอื่นๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบกิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดี ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพรวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ อาทิ มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน มีแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

ดังนั้นจากความสำคัญของโครงสร้างองค์กรที่ผู้บริหารได้จัดไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จึงเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีในองค์การที่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ในการควบคุมภายในเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

1.4 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจ ควรพิจารณาถึงลักษณะกิจกรรมความซับซ้อน ขนาดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้นเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับเอกสารคู่มือระบบงานโดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน ลงทุนสูง ระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจน ให้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงานรวมทั้งเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการแจ้งเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ พร้อมทั้งมีระบบการติดตามประเมินผลงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสมเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจของผู้บริหารควรพิจารณาถึงลักษณะกิจกรรม ความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับหรือต่ำสุด เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีภายในองค์การ

1.5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้านรวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมาะสมเพื่อใช้การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะควรมีเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างละเอียดรวมถึงควรพัฒนาให้ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่านโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมขององค์การ มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการบริหารของหน่วยงานมีความสำคัญในการกำกับ ดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานภายในหน่วยงานเป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนดรวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ โดยต้องมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในให้ผู้บริหารได้รับทราบอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบ จึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการควบคุมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่ากลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยคณะกรรมการบริหารและผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบดังกล่าวข้างต้นจะเป็นปัจจัยของสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2. การประเมินความเสี่ยง

ก่อนการประเมินความเสี่ยงตามขั้นตอนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 1.วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจและ 2.วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ควรกำหนดอย่างชัดเจนและวัดผลได้ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน

2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ควรกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ต้องชัดเจน ปฏิบัติได้และวัดผลได้ โดยบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ

ในส่วนของการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยนำเสนอใน 2 ประเด็นประกอบด้วย 1. ความหมาย และ 2. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

2.3 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหา

และนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ

ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่า ความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

2.4 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และ 3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

2.4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2.4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจโดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังแสดงข้อมูลโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงาน ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงาน

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1- 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง	3
น้อย	2 - 3 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง	1

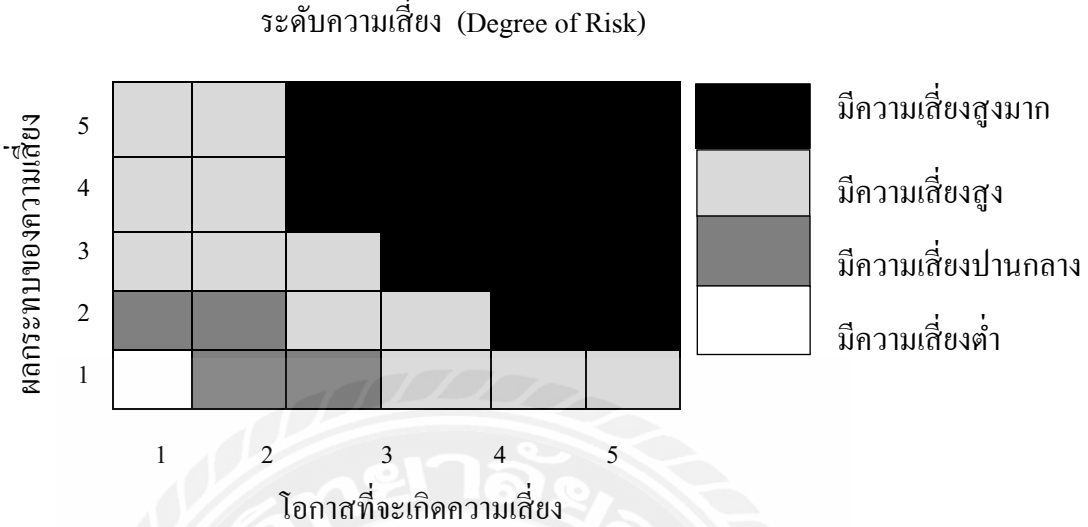
ผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยรับตรวจ

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	>10 ล้านบาท	5
สูง	>2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	>50,000 บาท - 2.5 แสนบาท	3
น้อย	>10,000 บาท - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

ที่มา: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.: 11

ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง แต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสองจุดนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใด เพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยากโดยอาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งแสดงได้ ตามแผนภาพที่ 12 ดังนี้

แผนภาพที่ 12 แสดงกราฟโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นระดับความเสี่ยง



ที่มา: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.: 11

นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนภาพข้างต้นแล้ว ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภท อาจมีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้ง มีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งผลโดยรวมอาจมีจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญ และอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อหน่วยรับตรวจได้

2.4.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ว่าเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอก จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรโดยต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยรับตรวจโดยรวมมักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงใน 4 วิธี ซึ่งจะเลือกวิธีการใด อยู่ที่การพิจารณาของฝ่ายบริหารที่พิจารณาถึงความเหมาะสม คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด สรุป ได้แก่ 1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2. การแบ่งปัน (Sharing) 3. การลด (Reducing) และ 4. การยอมรับ (Accepting)

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ

อาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบาย การคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย เป็นต้น

โดยสรุปการประเมินความเสี่ยงขององค์การตามมาตรฐานการควบคุมภายในจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและระดับโครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจน ถูกต้อง วัตถุประสงค์ระดับโครงการ/กิจกรรมจะต้องมีความสอดคล้อง สนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การประเมินความเสี่ยงจะดำเนินการตามขั้นตอนโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับด้วยโดยเริ่มจากการระบุปัจจัยเสี่ยงที่แท้จริงขององค์การว่าเป็นความเสี่ยงเรื่องใด มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นให้รู้ว่าเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอก จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการก่อนเนื่องจากมีความเสี่ยงสูง มีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงลำดับความเสี่ยง ความคุ้มค่ากับการดำเนินการและประโยชน์ที่ได้รับ

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม มี 6 ประเด็น ประกอบด้วย 1. การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 2. การสอบทานโดยผู้บริหาร 3. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล 4. การอนุมัติ 5. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน 6. การแบ่งแยกหน้าที่ และ7. การจัดทำเอกสารหลักฐาน ซึ่งมีสาระโดยละเอียด ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงานส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบโดยระเบียบ วิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับตามนโยบายหรือแผนงานและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอรวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การกำหนดนโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญของผู้บริหารขององค์การ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจ สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานโดยผู้บริหาร มี 2 ประเด็น ประกอบด้วย 1. การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด และ 2. การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรอง ซึ่งมีสาระโดยละเอียด ดังนี้

3.2.1 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของหน่วยรับตรวจ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงาน ประมาณการรวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวดที่ผ่านมาหรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาในด้านใดบ้าง รวมทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขที่จำเป็น

3.2.2 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใด ด้านหนึ่งภายในหน่วยรับตรวจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้น รวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่างๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดขึ้นกับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้นๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสอบทานโดยผู้บริหารทั้งระดับสูงสุดและระดับรองลงมาขององค์การเป็นกิจกรรมการควบคุมตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องดำเนินการตามบทบาท อำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบโดยเน้นให้ความสำคัญในการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.3 การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาและให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนทำการบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกรายการนั้นการสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

โดยสรุป การประมวลผลข้อมูลที่ดีมีประสิทธิภาพในรูปแบบต่างๆ เป็นกิจกรรมการควบคุมที่จะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การโดยภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย

3.4 การอนุมัติ

ในการดำเนินงาน ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทน ซึ่งควรกำหนดขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบทั่วกันโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติว่าถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ

โดยสรุป การอนุมัติเป็นกิจกรรมการควบคุมภายในองค์การที่ผู้บริหารได้มอบอำนาจของตนเองอย่างชัดเจนและมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรระดับรองลงมาได้ทำหน้าที่แทนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

3.5 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริตและการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินนั้น เช่น การเก็บเงินสดและของมีค่าในเซฟที่ปลอดภัย การใส่กุญแจห้องเก็บพัสดุหรือตู้เก็บเอกสารหลักฐานที่สำคัญ การใช้ระบบรักษาความปลอดภัยโดยใช้การ์ดหรือแผงสัญญาณ การใช้รหัสผ่าน การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและมีการตรวจนับทรัพย์สินเป็นระยะๆ โดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและดูแลรักษาทรัพย์สินนั้นๆ และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับกับทะเบียนทรัพย์สิน หากมีผลต่างเกิดขึ้นควรติดตามหาสาเหตุแล้วดำเนินการตามควรแก่กรณีและปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง

3.6 การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต ตัวอย่างงานที่สำคัญ เช่น การอนุมัติ

รายการหรือการให้ความเห็นชอบ การประมวลผลหรือการบันทึกรายการ การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

จากกรณีตัวอย่าง ผู้บริหารไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทนเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้นหรือมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสมหรือทุจริต โดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

โดยสรุปผู้บริหารควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในงานที่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์การ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะเป็นกิจกรรมการควบคุมที่ดีภายในองค์การที่สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

3.7 การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินงานหรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงาน และสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณาอนุมัติรายงานอย่างรัดกุม ตัวอย่างเช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

จากความสำคัญของการจัดทำเอกสารหลักฐานในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือการควบคุมภายในของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานได้

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร มี 2 ประเด็น ประกอบด้วย ด้านสารสนเทศและด้านการสื่อสาร มีสาระโดยละเอียดดังนี้

4.1 ด้านสารสนเทศ หมายถึง มีการจัดระบบข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารจะใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งนี้ควรมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีในการเข้าถึงและเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศด้วย

ข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กรทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น ข้อมูลด้านการดำเนินงาน ข้อมูลด้านการจัดซื้อ ค่าใช้จ่ายต่างๆ รายการอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลังและลูกหนี้ ข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆหรือไม่ ข้อมูลด้านการเงินซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากร ได้ใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ด้านการสื่อสาร หมายถึง มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนได้รู้และเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน และรับทราบถึงปัญหาและจุดอ่อนการควบคุมภายในรวมทั้งแนวทางแก้ไข ควรจัดให้มีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรได้สามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจและนอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

จากความสำคัญของด้านสารสนเทศและด้านการสื่อสารสรุปได้ว่า การจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบันจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับระบบการสื่อสารแบบสองทางทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นกลไกที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานองค์การในระบบเปิด สร้างความรู้ ความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เกิดการประสานงาน ร่วมมือ ร่วมใจกันดำเนินงานการควบคุมภายในขององค์การให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล มี 2 ประเด็น ประกอบด้วย การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

5.1 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในหน่วยรับตรวจที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับ ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

5.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง

มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดโดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

5.2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในและค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

5.2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการโดยตรง เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

1. พิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ
2. กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
3. สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง

4. ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

จากความสำคัญขององค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผลของมาตรฐานการควบคุมภายในสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ประกอบด้วย การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง มี 2 ลักษณะ คือการประเมินการควบคุมด้วยตนเองซึ่งมีความสำคัญมากเพราะจะป้องกันและลดความเสียหายได้ในเบื้องต้นและการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องให้ความสำคัญ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วางหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ มีความชัดเจนและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอยู่เสมอ

3.3.2 มาตรฐานการควบคุมภายในของ COSO

Thomas P. DiNapoli, State Comptroller. (2016: 8) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการควบคุมภายใน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 17 หลักการ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม(Control Environment) ประกอบด้วย

หลักการที่ 1 องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม ได้แก่ 1. แสดงให้เห็นโดยผ่านคำสั่ง การกระทำ พฤติกรรม 2. จัดทำมาตรฐานของจรรยาบรรณ 3. ประเมินการยึดมั่นในมาตรฐานของจรรยาบรรณ 4. รายงานการเบี่ยงเบนในเวลาที่เหมาะสม

หลักการที่ 2 คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล ได้แก่ 1. กำหนดความรับผิดชอบในการกำกับดูแล 2. กรรมการบริษัทมีความรู้ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 3. ดำเนินการอย่างเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร 4. กำกับดูแลในเรื่องสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารและการติดตามประเมินผล

หลักการที่ 3 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน ได้แก่ 1. พิจารณาโครงสร้างทั้งหมดของกิจการ 2. กำหนดสายการรายงาน 3. กำหนด มอบหมายและจำกัดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

หลักการที่ 4 องค์กร จูงใจ รักษาไว้และจูงใจพนักงานได้แก่ 1. วางนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร 2. ประเมินความสามารถรายบุคคลและระบุส่วนที่ยังขาดอยู่เพื่อปรับปรุงแก้ไข 3. จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร 4. วางแผนและเตรียมสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

หลักการที่ 5 องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. บังคับให้มีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในผ่านโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 2. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล 3. ประเมิน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจและรางวัลอย่างต่อเนื่อง 4. พิจารณาความกดดันในการทำงานที่มากเกินไป 5. ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษพนักงานเป็นรายบุคคล

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย

หลักการที่ 6 กำหนดเป้าหมายชัดเจน ได้แก่ 1. องค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป 2. องค์กรกำหนดสาระสำคัญของรายงานทางการเงิน 3. รายงานทางการเงินสะท้อนถึงกิจกรรมขององค์กร 4. คณะกรรมการอนุมัติและสื่อสารนโยบายบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

หลักการที่ 7 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม ได้แก่ 1. ระบุความเสี่ยงทุกประเภททั้งระดับองค์กร ฝ่ายงาน 2. วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน/ภายนอก 3. ให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม 4. ประเมินนัยสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุ 5. กำหนดว่าจะตอบสนองความเสี่ยงอย่างไร

หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ 1. ประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตประเภทต่างๆ 2. ทบทวนเป้าหมาย แรงจูงใจและแรงกดดัน 3. คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสเกิดทุจริตและมาตรการป้องกัน 4. บริษัทได้สื่อสารให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย

หลักการที่ 9 ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก 2. ประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ 3. ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ประกอบด้วย

หลักการที่ 10 ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ 1. การควบคุมเหมาะสมกับความเสี่ยงและลักษณะเฉพาะขององค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะของงาน 2. มีมาตรการการควบคุมภายในที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย คู่มือ ระเบียบ 3. กำหนดกิจกรรมควบคุมให้มีความหลากหลายอย่างเหมาะสมการผสมผสานของกิจกรรมการควบคุมหลายๆ ประเภท 4. กำหนดให้มีการควบคุมทุกระดับขององค์กร 5. มีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้อนุมัติ ผู้บันทึก ผู้ดูแลเก็บรักษา

หลักการที่ 11 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม ได้แก่ 1. กำหนดความเกี่ยวข้องกันของการใช้ IT ในกระบวนการธุรกิจกับการควบคุมทั่วไปทางด้าน IT ให้เหมาะสม 2. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม 3. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านความปลอดภัยให้เหมาะสม 4. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหา การพัฒนาและดูแลรักษาระบบ

หลักการที่ 12 ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ 1. มีนโยบายที่รัดกุมเพื่อติดตามการทำธุรกรรมของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร 2. มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติการทำธุรกรรม กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสีย 3. มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติธุรกรรมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทเสมือนเป็นรายการที่ทำกับบุคคลภายนอก (at arms' length basis) 4. มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม 5. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 6. นโยบายและกระบวนการปฏิบัติได้รับการนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสม 7. ทบทวนนโยบายและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร(Information and Communication) ประกอบด้วย

หลักการที่ 13 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ ได้แก่ 1. ระบุสารสนเทศที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน 2. พิจารณาต้นทุน ประโยชน์ รวมทั้งปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล 3. ดำเนินการเพื่อให้กรรมการมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ 4. ดำเนินการเพื่อให้กรรมการได้รับหนังสือเชิญประชุมและเอกสารล่วงหน้าก่อนการประชุมตามที่กฎหมายกำหนด 5. ดำเนินการเพื่อให้รายงานการประชุมมีรายละเอียดสามารถสอบย้อนได้ 6. องค์กรมีการดำเนินการดังนี้ เก็บเอกสารเป็นระบบ แก้ไขข้อบกพร่องการควบคุมตามความเห็นผู้สอบ

หลักการที่ 14 มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไป ได้แก่ 1. มีกระบวนการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม 2. มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงกรรมการอย่างสม่ำเสมอ 3. จัดให้มีช่องทางสื่อสารลับเพื่อแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต

หลักการที่ 15 มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม 2. มีช่องทางสื่อสารลับสำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก แจ้งเบาะแสการทุจริต

องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) ประกอบด้วย

หลักการที่ 16 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. จัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและข้อกำหนดในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 2. จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้โดยการประเมินตนเองและ/หรือการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน 3. ความถี่การติดตามและประเมินผลมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 4. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้มีความรู้ความสามารถ 5. กำหนดแนวทางการรายงานผลการตรวจสอบ

ภายใน ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ 6. ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

หลักการที่ 17 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม ได้แก่ 1. ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในและดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที 2. รายงานต่อคณะกรรมการบริษัททันทีที่เกิดเหตุการณ์ทุจริตร้ายแรง การฝ่าฝืนกฎหมายหรือการกระทำที่ผิดปกติ ซึ่งกระทบชื่อเสียงและฐานะการเงินบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ 3. รายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญพร้อมแนวทางแก้ไขต่อคณะกรรมการบริษัท/คณะกรรมการตรวจสอบในเวลาอันควร

เมธา สุวรรณสาร (ม.ป.ป. 42-44) ได้กล่าวถึงกรอบการควบคุมภายในของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 ด้านที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ อาจพิจารณาในเรื่องต่างๆ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารธุรกิจ จึงควรที่จะมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ตามที่ต้องการ สภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ 1. ความร่วมมือ ร่วมใจกันของพนักงาน 2. การให้คุณค่าต่อจรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน 3. ความสามารถในการทำงานของพนักงานทุกฝ่าย 4. ปรัชญาในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร 5. รูปแบบการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบและการจัดการ 6. การพัฒนาคนภายในองค์กร 7. การควบคุมเอาใจใส่และการวางแผนจากคณะกรรมการ 8. การสื่อสารจากระดับสูง 9. การบริหารข้อมูลและข่าวสารร่วมกัน 10. ความเข้าใจในระบบการควบคุมภายใน 11. โครงสร้างขององค์กร 12. วัฒนธรรมขององค์กร 13. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 14. อื่นๆ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการตระหนักถึงและจัดการกับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญโดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่บูรณาการขององค์กร เช่น การขาย การผลิต การตลาด การเงินกับกิจกรรมอื่นๆ โดยเน้นให้องค์กรต้องวิเคราะห์/ประเมินผลและบริหารความเสี่ยงที่เผชิญทั้งปัจจุบันและอนาคตในทุกมุมมอง ทุกระดับ

2.1 การตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่เชื่อมโยงระดับต่างๆ ฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันและยึดมั่นแน่นเหนียวภายในองค์กร ฝ่ายตรวจสอบภายในมีบทบาทในเรื่องนี้มาก

2.2 การประเมินความเสี่ยง คือการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อบริหารหรือจัดการให้วัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้สำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 การเปลี่ยนแปลง คือสิ่งที่ไม่แน่นอนไม่ว่าในระดับกว้าง ระดับแคบ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเงิน ลักษณะธุรกิจ เทคนิคข้อบังคับรวมทั้งเงื่อนไขในการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องมีวิธีการตรวจหาและจัดการกับความเสี่ยงโดยเฉพาะ

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการพิจารณากำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมให้รอบคอบว่าสิ่งที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิผล การควบคุมก็คือนโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ทำให้มั่นใจว่าคำสั่งของฝ่ายบริหารได้นำไปปฏิบัติ

3.1 ช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อบอกถึงความเสี่ยงต่อการทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3.2 ต้องสร้างขั้นตอนการควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กรทุกระดับและทุกแผนก

3.3 การควบคุมรวมทั้งการพิจารณาอนุมัติ การให้อำนาจกระทำการ การตรวจสอบความถูกต้อง การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การทบทวนผลการดำเนินงาน การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ ฯลฯ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เน้นการสื่อสารและความเข้าใจร่วมในองค์กรสำหรับกิจกรรมและระเบียบต่างๆ ให้เข้าใจตรงกันตามความรับผิดชอบในแต่ละระดับชั้นในเวลาที่เหมาะสม

4.1 การให้ข้อมูลต้องทำอย่างเหมาะสมด้วยสื่อทั้งภายในและภายนอก

4.2 ต้องสื่อสารเป็นวงกว้าง จากระดับบนสู่ล่าง จากซ้ายไปขวา จากขวาไปซ้าย แล้วย้อนล่างไปบนโดยต้องมีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการนำไปใช้และมีการแลกเปลี่ยนกันตามความจำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติ การบริหารและการควบคุมการดำเนินงาน

4.3 พนักงานทุกคนต้องเข้าใจบทบาทตนเองในระบบการควบคุมภายในตลอดจนความรู้ว่าการดำเนินงานของแต่ละคนสัมพันธ์กับการทำงานของผู้อื่น/หน่วยงานอื่นอย่างไร รูปแบบการสื่อสารในองค์การสามารถทำได้หลายทาง เช่น การประชุม การจัดทำรายงานประจำเดือน เป็นต้น การมีข้อมูลข่าวสารและระบบการสื่อสารที่ดีย่อมช่วยให้ผู้บริหารได้สอบทานสถานะของความเสี่ยงและแผนการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการบอกกล่าวข้อมูลที่สำคัญและทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลได้อย่างทันเวลา

5. การติดตามและการสอดส่องดูแล (Monitoring) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งทางภายในและภายนอกองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการควบคุมจึงต้องมีการติดตามและดัดแปลงรวมทั้งการตรวจสอบให้เหมาะสมเท่าที่จำเป็น สามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับเงื่อนไขต่างๆ ได้เป็นอย่างดีโดย

5.1 ระบบการควบคุมภายในทุกระดับของฝ่ายในองค์กรจำเป็นต้องมีการสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิด

5.2 มีการประเมินคุณภาพการทำงานของระบบเป็นระยะ ทำได้โดยการสอดส่องและประเมินผลตลอดเวลาทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

โดยสรุปมาตรฐานการควบคุมภายในของ COSO ถือเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานของระบบควบคุมภายในขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้กำหนดองค์ประกอบและหลักการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไว้อย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ ครอบคลุมการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในที่เพียงพอ สมเหตุสมผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ตามหลักการบริหารจัดการที่มีการวางแผนการดำเนินงานและมีการติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน มี 2 ประเด็น ประกอบด้วย การออกแบบระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและแนวทางการออกแบบระบบการควบคุมภายใน มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 21-22) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สรุปว่า ผู้บริหารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาดของหน่วยงานในความรับผิดชอบ ซึ่งหากมีระบบอยู่แล้วก็สามารถใช้วิธีการปรับปรุงระบบเดิม การออกแบบการควบคุมเริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงและออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ (2549: 8) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ยังไม่มีหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2547-2548 จึงได้เริ่มมีจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบตามแนวทางที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดและประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับหน่วยงานราชการส่วนใหญ่จัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นแนวทางเดียวกัน อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556: 1-2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552: 25) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2559: 15) มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อ 5 และมีการติดตามรายงานผลการควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อ 6 กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554: 17) และองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2559: 1-8) ใช้ระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 และ อ้างอิงแนวทางของ COSO เป็นต้น

ส่วนหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและองค์กรเอกชนได้นำแนวทางการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายการทำงาน อาทิ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. สังกัดกระทรวงคมนาคม (2558: 1-6) ใช้แนวทางและหลักการตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 และ กลต. กำหนดโดยอ้างอิงแนวคิดของ COSO เช่นเดียวกับบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (2557: 210) นำแนวทางการควบคุมภายในของ COSO มาปรับใช้เช่นกัน ส่วนกลุ่มบริษัทสามารถ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (2558: 115) ได้วางระบบการควบคุมภายในโดยอิงมาตรฐานสากล ของ COSO-ERM

ทั้งนี้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้เสนอแนวทางระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

3.4.1 การออกแบบระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล

ในการจัดวางระบบควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 21-22) ได้เสนอการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) หน่วยรับตรวจจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวและสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้บริหารมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า จะควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยรับตรวจ (Entity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ ส่วนวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของระดับส่วนงานย่อย วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

2) ค้นหาความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด

4) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5) ประมาณการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีกิจกรรมการควบคุม

6) จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้

7) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล

3.4.2 แนวทางการออกแบบระบบการควบคุมภายใน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 22-25) ได้เสนอแนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน สรุปได้ว่าหน่วยรับตรวจต้องทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานย่อยต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กรแล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรมซึ่งควรมีแผนผังแสดงกระบวนงานและกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เหตุการณ์ที่เกิดความเสี่ยงและกิจกรรมที่จะควบคุมภายในของแต่ละเรื่องด้วย มี 2 วิธี ดังนี้

1) วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงานและกิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงานนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งหน่วยรับตรวจสามารถเลือกจากรายการควบคุมทั่วไป เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน จากในคู่มือแนวทางการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแล้วดัดแปลงแก้ไขตามต้องการ เพื่อนำมาปรับเป็นกิจกรรมการควบคุม

2) วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับงานและกิจกรรมของหน่วยรับตรวจที่แตกต่างจากงานและกิจกรรมทั่วไป โดยเน้นไปที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ โดยตรง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมากำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุม

สรุปการจัดวางระบบการควบคุมภายใน มี 2 วิธี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติของหน่วยงานที่ต้องร่วมกันจัดวางระบบการควบคุมภายในตามขั้นตอนให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรม เพื่อให้การควบคมภายในของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

3.5 การพัฒนาระบบควบคุมภายใน

ในการนำเสนอการพัฒนาระบบการควบคุมภายในมี 2 ประเด็น ประกอบด้วย กลไกภายนอก-องค์กรที่กำกับดูแลและกลไกภายในหน่วยงาน มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 5) ให้ความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมภายในจึงต้องมีการพัฒนา ประกอบด้วย

3.5.1 กลไกภายนอก-องค์กรที่กำกับดูแล ได้แก่

1) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกข้อกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกระเบียบ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจนำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพพร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3) สำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ.2548 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการตามระเบียบฯ ได้กำหนดให้การปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เป็นตัวชี้วัดส่วนหนึ่งในการติดตามและประเมินผลส่วนราชการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลและควบคุมตนเองที่ดีของส่วนราชการ

3.5.2 กลไกภายในหน่วยงาน ได้แก่

1) คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตามประเมินผลและปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

2) หัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าส่วนงานย่อยเป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายในและความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบ

การควบคุมภายในมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหัวหน้าส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสม่ำเสมอควบคู่ไปด้วย

3) ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่อง การควบคุมภายในโดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

4) ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องคิดนำวิธีการควบคุมใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานราชการ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอโดยกลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในได้นำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลอยู่เสมอ เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.6 การติดตามประเมินผลและการรายงานผลการควบคุมภายใน

ในการนำเสนอการติดตามประเมินผลและการรายงานการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน มี 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1. การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 1.1 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน 1.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง มี 2 ลักษณะได้แก่ การประเมินการควบคุมด้วยตนเองและการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ 1.3 ระดับของการประเมินผล มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับหน่วยรับตรวจและระดับส่วนงานย่อย 2. การรายงานผลการควบคุมภายใน ซึ่งมีสาระโดยละเอียด ดังนี้

3.6.1 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544: 18-19) ได้กล่าวถึงการติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มี 2 ลักษณะโดยสรุป ดังนี้

1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติ เช่น การเปรียบเทียบการสอบยันและกิจกรรมอื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

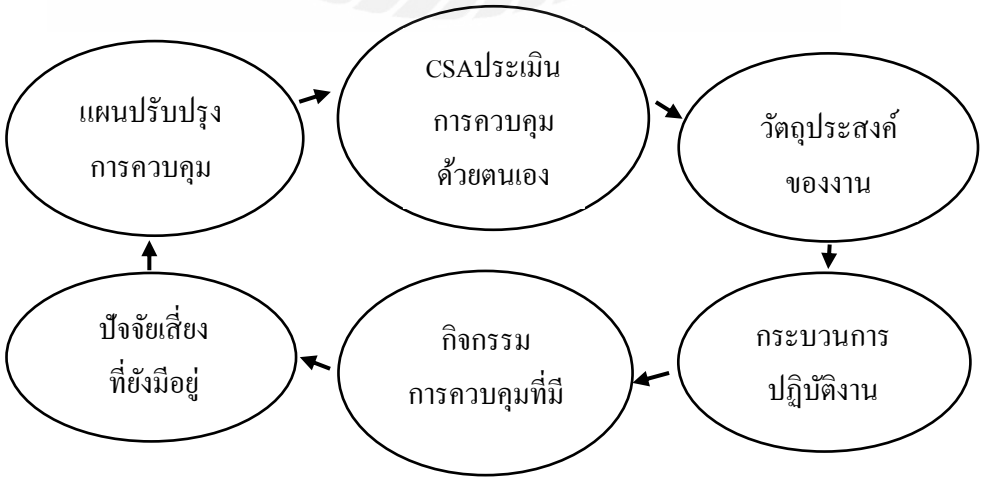
การประเมินผลเป็นรายครั้งมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดโดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก แบ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment)

การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self- Assessment) หรือเรียกโดยย่อว่า CSA เป็นกระบวนการประเมินผลโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยนั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน สร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงานนั้น การประเมินการควบคุมด้วยตนเองเป็นเกณฑ์พื้นฐานของการประเมินผลจะช่วยให้ผู้บริหารค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนมีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ ซึ่งสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าวได้ ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองทั่วทั้งองค์กร

วิธีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองหรือทำ CSA คือการนำกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกันแล้วระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นๆ และประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งผลที่ได้คือ ผู้ปฏิบัติงานจะเข้าใจกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานชัดเจน รู้และเข้าใจความเสี่ยงที่แท้จริงที่อาจกระทบต่อวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม สรุปรายละเอียด ดังแสดงตามแผนภาพที่ 13

แผนภาพที่ 13 แสดงการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)



ที่มา: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.: 37

2.2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระเป็นการประเมินที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินผลได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม อาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอกการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระไม่ควรเป็นกิจกรรมการควบคุมที่ทดแทนการประเมินการควบคุมด้วยตนเองแต่ควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

3) ระดับของการประเมินผลการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินระบุให้หน่วยรับตรวจต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปรวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล สามารถแบ่งการประเมินผลการควบคุมภายในเป็น 2 ระดับ โดยสรุป ดังนี้

3.1) การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ

การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจควรให้ข้อสรุปโดยรวมต่อฝ่ายบริหารให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า มีมาตรการที่จะทำให้หน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน การควบคุมภายใน ควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ อย่างไรก็ตาม อาจเพิ่มเติมในส่วนของความเสี่ยงบางอย่าง ซึ่งควบคุมโดยหน่วยกลางหรือควบคุมโดยระดับหน่วยรับตรวจด้วย

3.2) การประเมินระดับส่วนงานย่อย

การประเมินระดับส่วนงานย่อยเป็นการประเมินผลกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนงานย่อยรับผิดชอบ ควรทำบ่อยครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้หัวหน้ากิจกรรม หัวหน้าส่วนงานย่อยหรือผู้รับผิดชอบมีความมั่นใจพอควรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง ในการประเมินผลในระดับส่วนงานย่อย (รวมทั้งการประเมินผลฯ ระดับหน่วยรับตรวจ) ผู้บริหารระดับต่างๆ รับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในและต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับส่วนงานย่อย (หรือระดับหน่วยรับตรวจ) นั้นๆ

3.6.2 การรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6 ได้กำหนดให้หน่วยรับตรวจจะต้องประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง มีรูปแบบการรายงานโดยสรุป ดังนี้

1) ระดับหน่วยรับตรวจ มีรายงาน 3 แบบ

1.1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1) เพื่อให้ความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิผลและมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด

1.2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2) เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่างๆ

1.3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3) เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในจากการประเมินระดับส่วนงานย่อยตามแบบ ปย.2

2) ระดับส่วนงานย่อย มีรายงาน 2 แบบ คือ

2.1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1) เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย

2.2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2) เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและผู้รับผิดชอบ

3) ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่รายงานผลการสอบทานการประเมินผล การควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่าดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใดพร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปการติดตามประเมินผลและรายงานผลการควบคุมภายในเป็นกระบวนที่มีขั้นตอนและมีแบบประเมินกำหนดเป็นแบบฟอร์มไว้ชัดเจนโดยต้องดำเนินงานตั้งแต่ระดับส่วนงานย่อยถึงระดับหน่วยรับตรวจ กำหนดบทบาท หน้าที่ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับขององค์กรได้วางแผนติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยรายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบตามกำหนดเวลา

สำหรับการดำเนินการวิจัยนี้ได้ศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ 5 ด้านของมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามประเมินผล สังเคราะห์เป็นประเด็นคำถามเพื่อศึกษาสภาพจริงการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงว่าเป็นอย่างไร

ตอนที่ 4 การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยในระยะแรก มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542,: 11) กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542,: 18) ได้แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 37 กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 (ราชกิจจานุเบกษา, 2553,: 2) ได้เพิ่มเติมให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สอดคล้องกับมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 (ราชกิจจานุเบกษา, 2553,: 5) ซึ่งบัญญัติไว้เช่นเดียวกัน

ในระยะเริ่มแรก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติหน้าที่สภาการศึกษา ได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 175 เขต (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) ต่อมาได้กำหนดให้ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัดยะลา ปัตตานีและนราธิวาส เป็นเขตพัฒนาการศึกษาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดตั้งสำนักพัฒนาการศึกษาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาจึงได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2550

โดยปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่เพิ่มเติมในจังหวัดยะลา ปัตตานีและนราธิวาส จังหวัดละ 1 เขต (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) รวมเป็น 178 เขต ในปี 2551 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา ได้ประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง โดยให้เหตุผลให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้ ตามมาตรฐานการศึกษาโดยปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดกาญจนบุรี เชียงใหม่ ปราจีนบุรี มหาสารคาม เลย พัทลุงและอุทัยธานี จังหวัดละ 1 เขต (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) รวมเป็น 185 เขต

ในช่วงระยะเวลา10 ปี ของความพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่ง จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น ตัวอย่างได้แก่ การรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือ สมศ. เป็นองค์การมหาชนเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐาน สถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษานำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเพื่อความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552,: 1) แต่การกำหนดโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้เขตพื้นที่การศึกษาบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษานั้น ทำให้เกิดปัญหาทั้งการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษา อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ในปี 2553 รัฐบาลจึงได้แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย 3 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พร้อมทั้งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต (ราชกิจจานุเบกษา, 2553,: 28-61) และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต (ราชกิจจานุเบกษา, 2553,: 62-66) รวมทั้งสิ้น 225 เขต

4.2 อำนาจหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 อำนาจหน้าที่ ภารกิจตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อำนาจหน้าที่และภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ที่ได้บัญญัติกำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3.รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ทั้งนี้ต่อมาได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ.2559 (ราชกิจจานุเบกษา, 2559: 2) ส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ขององค์คณะบุคคลและขอบข่ายภารกิจที่เกี่ยวข้องของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและให้โอนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ของจังหวัดนั้นๆ ตามคำสั่งนี้

2. ให้ยุบเลิก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและให้โอนอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดของจังหวัดนั้นๆ ตามคำสั่งนี้

จากนั้นได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เมื่อวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2560 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 14,22) ยกเลิกคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559, ที่ 11/2559, ที่ 38/2559 และที่ 1/2560 เนื่องจากสภาพปัญหาการจัดการการศึกษาของประเทศในส่วนภูมิภาคมีความซับซ้อนและสั่งสมมาเป็นเวลานาน จึงเป็นเหตุให้ต้องมีการกำหนดมาตรการและกลไกเพิ่มเติมเพื่อให้ปัญหาโดยส่วนใหญ่ได้รับการแก้ไขโดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการเตรียมการและรองรับการปฏิรูปการศึกษาอันเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการปฏิรูปประเทศตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้บัญญัติไว้ ซึ่งสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์คณะบุคคลและขอบข่ายภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ว่าการใดที่ได้ดำเนินการไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาให้ยังคงมีผลใช้บังคับต่อไป

ดังนั้นจากนโยบายการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2560 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560) เพื่อให้สอดคล้องกันโดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการได้มีการปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง หลายครั้งจนถึงปัจจุบันได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 มีผลบังคับใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยแบ่งส่วนราชการภายในไว้ ดังนี้ 1. กลุ่มอำนวยการ 2. กลุ่มนโยบายและแผน 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล 6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9. หน่วยตรวจสอบภายในโดยได้กำหนดให้ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ 3. ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ 4. จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายในและพัฒนาองค์กร 5. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงานและบริการข้อมูลข่าวสาร 6. ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา 7. ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ 8. ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ 9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มิใช่งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ 10. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น 2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ 3. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน 4. ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิกและโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการและส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล 2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา 3. ดำเนินการวิเคราะห์และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน 2. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี 3. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ 4. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์ 5. ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์ 6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2. ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ 3. วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอนและการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4. ศึกษา วิเคราะห์และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ 6. จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ 7. ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่างๆ การออกบัตรประจำตัวและการขออนุญาตต่างๆ 8. ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ 9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง 2. ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน 3. ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ 4. ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุนและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ 6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ 2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 3. วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา 4. วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 5. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาสื่อนวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา 7. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา 2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 3. ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น 4. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา 5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ 6. ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชนและงานกิจการนักเรียนอื่น 7. ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 8. ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติดและส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 9. ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ 10. ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม 11.ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น 12. ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 13. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการและมีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน 2. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด 3. ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง 4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด 5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.2.2 อำนาจหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 159-163) อาศัยอำนาจตามความในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ. 2550 ได้ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ ได้แก่ 1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2. การวางแผนงานด้านวิชาการ 3. การพัฒนาหลักสูตร

ของสถานศึกษา 4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5. การวิจัยเพื่อในพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา 6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7. การนิเทศการศึกษา 8. การแนะแนว 9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 10. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 13. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 14. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) ด้านงบประมาณ ได้แก่ 1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6. การตรวจสอบติดตามและรายงาน การใช้งบประมาณ 7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11. การวางแผนพัสดุ 12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14. การจัดหาพัสดุ 15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17. การเบิกเงินจากคลัง 18. การรับเงินการเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน 19. การนำเงินส่งคลัง 20. การจัดทำบัญชีการเงิน 21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1. การวางแผนอัตรากำลัง 2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6. การลาทุกประเภท 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12. การออกจากราชการ 13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ

และจรรยาบรรณวิชาชีพ 18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ 1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8. การดำเนินงานธุรการ 9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11. การกำหนดแนวทางรับนักเรียนและจัดสรรโอกาสทางการศึกษา 12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา 13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 16. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 17. การส่งเสริมสนับสนุนและประสาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 18. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 19. การรายงานผลการปฏิบัติงาน 20. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 21. การกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ข้อ 1, 2, 11 ด้านงบประมาณ ข้อ 1, 2, 4, 8, 10 ด้านการบริหารบุคคล ข้อ 1 ด้านบริหารทั่วไป ข้อ 3, 11, 14 ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

จากระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ ภารกิจใน 2 ส่วน คือ อำนาจหน้าที่ ภารกิจตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและอำนาจหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย โดยถือเป็นหน่วยงานหลักในระดับพื้นที่ในการอำนายการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและให้บริการในด้านต่างๆ แก่สถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนในเขตพื้นที่ ที่รับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 ระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

5.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554:1-3)ได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ได้กำหนดตัวชี้วัด 12 “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ได้แก่ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. ความคล่องตัว 6. การมุ่งเน้นอนาคต 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 12-16) ได้อธิบายถึงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า ประกอบด้วยคำถามต่างๆในแต่ละหมวด เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้และเกณฑ์ในแต่ละหมวด จะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด โดยส่วนที่เป็นกระบวนการ คือ หมวดที่ 1-6 เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวดที่ 7 เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผล ซึ่งสรุปสาระสำคัญในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งตรวจประเมินว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการประเมินว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร มีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสำนักงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ

การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเปรียบเทียบกันเองหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปจากแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวข้างต้น หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด เป็นกรอบแนวทางที่สำคัญของการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายปฏิรูปราชการ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปปรับใช้ ตามบริบทของหน่วยงานโดยดำเนินการตามตัวชี้วัด มีการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานราชการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

5.2 การประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559: 2-6) ได้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 โดยมีกรอบการประเมิน 2 มิติ คือ มิติภายนอก ได้แก่ การประเมินประสิทธิผล (ผลลัพธ์และผลผลิต) การประเมินคุณภาพและมิติภายใน ได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การ มีตัวชี้วัดต้องดำเนินการทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัดหลัก และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 โดยมีกรอบการประเมิน 4 กลยุทธ์ รวม 50 ตัวชี้วัดหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้บูรณาการการปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ ให้สามารถเชื่อมโยงการรายงานผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย

1. ระบบรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีหรือระบบ KRS (KPI Report system)

2. ระบบรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือระบบ ARS (Action plan Report system)

3. ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา (AMSS: Area Management Support System)

4. ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการของสานักงานเขตพื้นที่การศึกษา (AMSS++ : Area Management Support System)

5. ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการของโรงเรียน (SMSS: School Management Support)

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการ ได้แก่ 1. ความพร้อมขององค์กรในการบริหารจัดการ 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลผลิต ผลลัพธ์เพื่อประชาชน 4. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร และ 5. การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการและการประเมินผล

การดำเนินงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการและการรายงานผลตามระบบ KRS และระบบ ARS สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดวางระบบการทำงาน จัดทำคู่มือ กรอบการประเมินผล รายละเอียดตัวชี้วัด ปฏิทินการดำเนินงาน ตามขั้นตอนพร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย

สรุปการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ได้กำหนดแนวปฏิบัติให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนและกำหนดเวลาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ นำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

5.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557: คำนำ) ได้ออกประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 17 ตัวบ่งชี้ โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่ดี ยึดการสร้างความเข้มแข็งด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ มี 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารงานด้านวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การบริหารงานด้านงบประมาณ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป

ตัวบ่งชี้ที่ 5 การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 3 ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาอื่น ชุมชนและผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่1สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณภาพตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดเน้นและสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

สรุปจากสาระสำคัญของมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 17 ตัวบ่งชี้ เป็นข้อกำหนดและแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงและพัฒนางานทั้ง 4 ด้าน

ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารงานทั่วไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

5.4 กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน

กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน มี 3 ประเด็น ประกอบด้วย ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พ.ศ.2550 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

5.4.1 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 มีจำนวน 9 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดย มีสาระสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อวางระบบควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ ดังนี้

ข้อ 4 ให้ผู้กำกับดูแล และหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินท้ายระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ข้อ 5 ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในท้ายระเบียบนี้เป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับโดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

5.1 สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

5.3 ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

5.4 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตามข้อ 5.3

5.5 ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายในและวิธีการติดตามประเมินผล

ให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ (ถ้ามี) ทุกหกสิบวัน พร้อมทั้งส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วย เว้นแต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะขอให้ดำเนินการเป็นอย่างอื่น

ข้อ 6 ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทินแล้วแต่กรณี เว้นแต่การรายงานครั้งแรกให้กระทำภายในสองร้อยสี่สิบวันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบนี้หรือไม่

6.2 รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล

6.3 จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

5.4.2 กฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พ.ศ.2550

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552: 7) ได้เสนอไว้ในคู่มือการดำเนินงานการควบคุมภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาว่า กฎกระทรวงและประกาศดังกล่าว ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งกำหนดให้การจัดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นภารกิจงานในด้านบริหารงานทั่วไป

5.4.3 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ออกประกาศ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2554 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อเป็นมาตรฐานและเป็นแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวปฏิบัติควบคู่กับกฎข้อบังคับอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย 5 ด้านและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยมีนโยบายการควบคุมภายในที่หน่วยงานทุกระดับต้องถือปฏิบัติด้วย สรุป ดังนี้

1) นโยบายด้านบริหาร

2) นโยบายด้านการให้บริการที่โปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ

3) นโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

4) นโยบายด้านการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์

5) นโยบายด้านการตรวจสอบและควบคุมภายในโดยกำหนดแนวปฏิบัติ

5.1) มีกลไกการตรวจสอบและควบคุมภายในที่ดำเนินการตรวจสอบมากกว่า เรื่องการเงินและบัญชี

5.2) มีการนำผลการตรวจสอบและควบคุมภายในมาปรับปรุงการทำงานด้วย

จากกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการควบคุมภายในสรุปได้ว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องจัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานขององค์ประกอบ 5 ด้าน พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินและรายงานผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบตามเวลาที่กำหนดไว้

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.1.1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า 1. ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยง

ด้านการเรียนการสอนใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงด้วยการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดนุชา อาชามาส (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ: การประปานครหลวง” พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ การประปานครหลวงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมการให้บริการและการติดตามผลด้านสารสนเทศ ปัจจัยด้านการสนับสนุนด้านคอมพิวเตอร์ ปัจจัยด้านคณะกรรมการกำกับดูแล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ธารินี เณรวงค์ (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการควบคุมภายในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้ การบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมือง” พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมืองโดยรวม มีระดับการปฏิบัติที่ดี ซึ่งปัจจัยด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่ดีสูงสุด รองลงมาด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน, ด้านนโยบายการบริหารและการพัฒนา, ด้านบุคลากร, ด้านการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและด้านโครงสร้างของหน่วยงานตามลำดับ โดยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อระดับการควบคุมภายในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐ คือปัจจัยด้านโครงสร้างของหน่วยงานและปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการพัฒนา ด้านบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่าประเภทหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมืองที่ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมและระดับการควบคุมภายในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแตกต่างกัน

ประวัติ ยงบุตร (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” พบว่า

1. ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก และแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 6 ขั้น คือ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง 2. การระบุความเสี่ยง 3. การประเมินความเสี่ยง 4 การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง 5. การสื่อสารความเสี่ยง และ 6. การเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยงซึ่งทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ได้เสนอผลการศึกษาโดยสรุป

1. ผลสัมฤทธิ์ด้านการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการจัดวางระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานที่ผ่านมาก็ก่อเกิดปัญหาและอุปสรรค อาทิเช่น นโยบายที่ไม่ชัดเจนในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การเพิ่มภาระงานอย่างมากให้แก่บุคลากร งบประมาณและเวลาที่จำกัด เป็นต้น

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพและสร้างความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงและการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ โดยได้เสนอแนวคิดในการวางระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เหมาะสม ควรเป็น ดังนี้

แนวคิดที่ 1 ควรใช้แนวทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดที่ 2 ต้องก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

แนวคิดที่ 3 รวมระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นระบบเดียวกัน

แนวคิดที่ 4 นำเอากิจกรรมและโครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน

แนวคิดที่ 5 กำหนดกระบวนการแนวปฏิบัติและแบบฟอร์มในการรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายในให้เป็นมาตรฐานเดียว เพื่อใช้จัดทำรายงานรูปแบบต่างๆ ได้

3. ทิศทางการบริหารและพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.1 โครงสร้างระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรเป็นโครงสร้างตามแนวคิดที่ว่า การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทำหน้าที่

3.2 แบบฟอร์มต่างๆ ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำหนดให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันนั้น ต้องมีลักษณะง่าย สะดวกต่อการใช้งาน ประมวลผลได้อย่างต่อเนื่อง และสรุปผลได้อย่างรวดเร็ว และนำผลที่ได้ไปจัดทำรายงานผลเสนอได้ทั้งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สังวาลย์ วังแจ่ม (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารการควบคุมภายในด้านวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ” พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือมีการดำเนินการตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินทั้ง 5 ด้านในระดับมากตามลำดับคือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการติดตามประเมินผล ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับรูปแบบการบริหารการควบคุมภายในด้านวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ด้านการจัดองค์การประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การและการมอบหมายงาน ด้านการนำประกอบด้วย การสั่งการ การจูงใจและการนิเทศและด้านการควบคุมประกอบด้วย การกำกับติดตาม การตรวจสอบและการประเมินผล

สาคร ช่วยดำรง (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอ” พบว่า 1. ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอ โดยภาพรวมมีการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมอยู่ในระดับมาก สำหรับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย 2. ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอ มีความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงด้านกระบวนการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย 3. การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอ คือ การควบคุมด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย" พบว่า ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษา ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ 3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 5. ความเสี่ยงด้านการเงิน 6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ 11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร 12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน ระดับคณะและระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวการณ์แข่งขัน การจัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินการจัดหลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดหา สื่อ-อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร การเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน การเพิ่มจำนวนและพัฒนาคณาจารย์ประจำ

6.1.2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ญาณิศา บุญจิตร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" พบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวชี้วัด 2. ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามี 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ และด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 88.00

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ" พบว่า 1. สภาพความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นการกระจายอำนาจสูงกว่าการปฏิบัติงานจริงในการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจได้องค์ประกอบ ดังนี้ การบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะองค์กรระดับท้องถิ่น รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์ การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ มีขอบข่ายภาระงาน 5 ภาระงาน โครงสร้างองค์กรองค์คณะบุคคลและบุคลากร รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ มีขอบข่ายภาระงาน 8 ภาระงาน การบริหารงานวิชาการ รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมีขอบข่ายภาระงาน 7 ภาระงาน การบริหารงบประมาณ รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ มีขอบข่ายภาระงาน 5 ภาระงาน การบริหารงานบุคลากร รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์ การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ มีขอบข่ายภาระงาน 7 ภาระงาน การบริหารงานทั่วไป รายการประเมินที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมีขอบข่ายภาระงาน 9 ภาระงาน สำหรับ ผลการหาคุณภาพของรูปแบบ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม กลุ่มที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ ด้วยค่า Z พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็น ด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับหลักการกำหนดรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ไม่แตกต่าง (Z= - .140)

ธีระพล เพ็งจันทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" พบว่า 1. ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบไปด้วยปัจจัย ต่างๆ ดังนี้ 1. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5. ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9. ด้านคุณภาพวิชาการ 10. ด้านการพัฒนาบุคลากร 11. ด้านลักษณะสำคัญ

ขององค์กร 12. ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13. ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด 2. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ปัจจัยที่ค้นพบในการวิจัยมีความถูกต้อง เป็นไปได้และใช้ประโยชน์ได้จริง

สมหมาย เทียนสมใจ (2556) ได้ศึกษาวิจัย "รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา" พบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. องค์การแห่งการเรียนรู้ 4. วัฒนธรรมองค์การ 5. เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6. สนับสนุนการมีส่วนร่วม 2. รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบที่มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

อัญชนา พานิช (2550) ได้ศึกษาวิจัย "องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสถาบันราชภัฏ" พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย 1. พฤติกรรมการบริหาร 2. ความพึงพอใจในการทำงาน 3.สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4. เทคโนโลยี 5. ความผูกพันต่อองค์การ 6.โครงสร้างองค์การ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2.1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

Westerman George. (2006)ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ" พบว่า ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1. เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานระดับมาตรฐาน อายุและเทคโนโลยี 2. ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนดความซับซ้อนของโครงสร้าง 3. บุคคลและทักษะ ประกอบด้วย การหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4. ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่นๆ ประกอบด้วย วิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5. นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบและ 6. องค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน

Shafawaty, Mohamad Shabri (2013) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "ผลกระทบของระบบการควบคุมภายในต่อความสามารถในการทำกำไรของผู้ให้ความร่วมมือ: กรณีศึกษา Koperasi

Pekan Rabu Alor Setar Berhad" การวิจัย สรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่ใช้ใน Koperasi Pekan Rabu Alor Setar Berhad ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพและน่าพอใจซึ่งขึ้นอยู่กับการใช้ส่วนประกอบภายในของระบบควบคุมภายในตามกรอบ COSO Framework ภายในสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการสูญเสียทางการเงินเกิดขึ้นในสหกรณ์อันเนื่องมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้ผลและไม่ได้เกิดจากการควบคุมภายในที่อ่อนแอ ความสามารถในการทำกำไรสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นด้วยแผนการพัฒนาใหม่และการใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพภายในสหกรณ์ ระบบการควบคุมภายในที่ดีหรือเข้มแข็ง จะมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์และช่วยให้เกิดความมั่นคงและเติบโตขึ้นในกระบวนการสหกรณ์ในประเทศมาเลเซีย

Mwachiro D. Brian (2013) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "ผลกระทบของการควบคุมภายในต่อการเก็บรายได้: กรณีศึกษาของหน่วยงานเก็บรายได้ของเคนยา" ผลการวิจัยพบว่าต้องมี 5 องค์ประกอบ คือสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการสื่อสารและการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้การควบคุมภายในทำงานได้ การศึกษาระบุว่า การควบคุมภายในที่อ่อนแอได้กระตุ้นให้เกิดการสมรู้ร่วมคิดกับการฉ้อโกง การสูญเสียรายได้ และการยักยอกเงินรายได้ที่เก็บรวบรวมไว้ การศึกษาสรุปได้ว่าการควบคุมภายในได้ทำหน้าที่แล้วแม้ว่าจะมีการติดขัดบ้างและมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการควบคุมภายในและการเก็บรายได้ใน KRA

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผล แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ทฤษฎีระบบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือตารางแสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จขององค์การ

2. การจัดการสนทนากลุ่มตรวจสอบร่างกรอบแนวคิด

จัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1. รองผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารสำนักงาน สำนักอำนวยการ 3. ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวินัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษา 4. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6. ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 7. ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกรอบแนวคิดงานวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

3. การศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ในการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต (ภาคผนวก ก)

3.1.2 ผู้ให้ข้อมูลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขตๆ ละ 14 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 4) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 5) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 6) ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 9) ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 10) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ 11) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล 12) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน 13) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 14) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ รวมจำนวน 826 คน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ทฤษฎีระบบ การดำเนินงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยมีตัวแปรแฝง จำนวน 6 ตัว ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 29 ตัว ได้แก่ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 5. ด้านการติดตามประเมินผล และ 6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จากนั้นผู้วิจัยได้จัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอตัวแปรที่กล่าวข้างต้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและได้ปรับแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 5 ตัว ได้แก่

1) ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร, X2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน, X3 โครงสร้างของหน่วยงาน, X4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ, X5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร และ X6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2) ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X7 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน, X8 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ, X9 การระบุปัจจัยเสี่ยง, X10 การวิเคราะห์ความเสี่ยง, X11 การจัดลำดับความเสี่ยง และ X12 การจัดการความเสี่ยง

3) ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ X13 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ, X14 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่, X15 การสอบทานการดำเนินงาน, X16 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล, X17 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน และ X18 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

4) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ X19 ด้านสารสนเทศ และ X20 ด้านการสื่อสาร

5) ด้านการติดตามประเมินผล (K5) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ X21 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงาน, X22 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ, X23 การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา และ X24 การสรุปผลการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

3.2.2 ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 1 ตัว ได้แก่

1) ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ Y1 ด้านคุณภาพการให้บริการ, Y2 ด้านประสิทธิผลขององค์การ, Y3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา, Y4 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และ Y5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มและหน่วยและบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจุบันตำแหน่ง อายุราชการ เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. ด้านการติดตามประเมินผล โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงาน

อยู่ในระดับน้อยและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพจริงเกี่ยวกับความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย 1. ด้านคุณภาพการให้บริการ 2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา 4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและ 5. ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย และความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.4.1 ภายหลังจากได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผ่านการตรวจสอบปัจจัยด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แล้ว นำตัวแปรแต่ละตัวมานิยามตัวแปรให้ชัดเจนและกำหนดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

3.4.2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน ดังแสดงผลในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ข้อคำถาม	ข้อที่
ตอนที่ 1			
ข้อมูลพื้นฐาน	1. เพศ	1	1
	2. อายุ	1	2
	3. ระดับการศึกษา	1	3
	4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	1	4
	5. อายุราชการ	1	5
ตอนที่ 2			
1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	6	1-6
	1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน	5	7-11
	1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน	2	12-13
	1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	4	14-17
	1.5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร	4	18-21
	1.6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน	2	22-23
2. ด้านการประเมินความเสี่ยง	2.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน	2	24-25
	2.2 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ	3	26-28
	2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง	2	29-30
	2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	2	31-32
	2.5 การจัดลำดับความเสี่ยง	2	33-34
	2.6 การจัดการความเสี่ยง	3	35-37

ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน (ต่อ)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ข้อคำถาม	ข้อที่
3. ด้านกิจกรรมการควบคุม	3.1 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ	4	38-41
	3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่	4	42-45
	3.3 การสอบทานการดำเนินงาน	2	46-47
	3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล	2	48-49
	3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน	5	50-54
	3.6 การกำหนดดัชนีผลการดำเนินงาน	2	55-56
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	4.1 ด้านสารสนเทศ	4	57-60
	4.2 ด้านการสื่อสาร	4	61-64
5. ด้านการติดตามประเมินผล	5.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน	2	65-66
	5.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน	3	67-69
	5.3 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา	3	70-72
	5.4 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา	3	73-75
ตอนที่ 3	1. ด้านคุณภาพการให้บริการ	5	1-5
6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ	5	6-10
	3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา	5	11-15
	4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ	5	16-20
	5. ด้านการพัฒนาบุคลากร	5	21-25

3.4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุง

3.4.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารสำนักงาน สำนักอำนวยการ 2. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน 3. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ 4. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและ 5. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหาว่าข้อความในแบบสอบถามเป็นข้อความที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่ได้ศึกษา วิเคราะห์

3.4.5 คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of item-Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปและปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสม สำหรับการนำไปทดลองใช้

3.4.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และ 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้ให้ข้อมูล เขตละ14 คนประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 4) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 5) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 6) ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 9) ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 10) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ 11) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล 12) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน 13) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 14) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ รวมจำนวน 42 คน วิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Conbach's alpha coefficient) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา	จำนวนข้อ
1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	0.9598	23
2. ด้านการประเมินความเสี่ยง	0.9703	14
3. ด้านกิจกรรมการควบคุม	0.9699	19
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	0.9546	8
5. ด้านการติดตามประเมินผล	0.9843	11
6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	0.9880	25
รวมทั้งฉบับ	0.9936	100

3.4.7 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ให้มีข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้กับประชากรของการวิจัยต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 สืบค้นรายชื่อ ที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 59 เขต

3.5.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม พร้อมแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 59 เขต เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตละ 14 คน ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนพร้อมซองติดแสตมป์เพื่อส่งแบบสอบถามกลับคืนแนบไปด้วย และประสานงานทางโทรศัพท์ ระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 30 มีนาคม 2561 โดยส่งไปจำนวน 826 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 729 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 88.26

3.5.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนลงรหัส (Coding) เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 16.0 วิเคราะห์ ดังนี้

3.6.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จากแบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพจริงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

3.6.3 ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ผู้วิจัยใช้โปรแกรม LISREL version 8.72 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ในการทดสอบแบบจำลองและสมมติฐานการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 5 ด้านตามมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้ตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (Model Evaluation) จะประเมินผลความถูกต้องของโมเดล โดยประเมิน 2 ส่วน คือ 1. ประเมินความกลมกลืนของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) และ 2. ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 53-55) โดยการประเมินในส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลต่อไปด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลในงานวิจัย มีดังนี้

1. ประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม ค่าสถิติที่ใช้ในการประเมินความกลมกลืน ได้แก่

1.1 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square Statistic) จะทำการทดสอบว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 (Type I Error) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น ถ้าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

ของประชากรไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรร่วมจากการประเมินค่า สรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยสมบูรณ์แบบ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ยากที่จะหาโมเดลที่มีความกลมกลืนอย่างสมบูรณ์ได้ จึงนิยมใช้สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (χ^2/df) แทน ซึ่งควรอยู่น้อยกว่า 3 จะแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั่นเอง (Hair., et al., 2010: 154)

1.2 ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนีจีเอฟไอ (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนีเอจีเอฟไอ (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) ดัชนีเอนเอฟไอ (Normal Fit Index: NFI) และดัชนีไอเอฟไอ (Incremental Fit Index: IFI) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.90 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Arbuckle, 1995: 529) โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย (Bollen, 1989: 270) และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งดัชนี CFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu & Betler, 1999: 49)

1.3 ดัชนีอาร์เอมเอสอีเอ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากการทดสอบไคสแควร์ ค่าสถิติขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่าง (n) ต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์เพิ่มขึ้น ค่าไคสแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มไม่มีนัยสำคัญ ค่าอาร์เอมเอสอีเอ (RMSEA) เป็นดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของโมเดลกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 (Brown & Cudeek, 1993: 141-162) แต่ไม่ควรเกิน 0.80 จึงจะเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ (MacCallum. et al., 1996: 130-149) และถ้าอาร์เอมเอสอีเอ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนอย่างแท้จริง (Exact Fit) (Arbuckle, 1995: 523)

1.4 ค่าอาร์เอมอาร์ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ย ส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นตัวมาตรฐาน (Standard Variables) โดยที่ค่าใกล้ศูนย์มาก แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989: 257-258)

2. ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดลภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวมแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญมากที่ต้องประเมินคือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในงานวิจัยนี้ พิจารณาพารามิเตอร์ ใน 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: S.E.) โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็ก ในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็กหรือใหญ่นั้น พิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก หากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ ซึ่งบ่งบอกได้ว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 53) สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรม LISREL นั้น เมื่อมีการประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดทางนัยทั่วไป (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1993: 59)

2.2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation: R^2) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูงแสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง (Joreskog & Sorbom, 1993: 26) แต่ถ้าสถิติมีค่าน้อย แสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความเที่ยงตรงน้อยยังไม่มีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 59) และการพิจารณาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ (Saris & Strenkhorst, 1984: 282)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

จัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 9 คนประกอบด้วยด้านนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ด้านการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน และด้านวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้น

โดยสรุปผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยใน 3 ขั้นตอน ตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปสาระสำคัญในการดำเนินการ ตามแผนภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 แสดงขั้นตอนการวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
1. การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อยกร่างกรอบแนวคิดงานวิจัย 2. จัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 3. การศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จ ฯ	-กรอบแนวคิดงานวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง -ผลการศึกษาการรับรู้สภาพจริงการปฏิบัติงานและความสำเร็จฯ
2. การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อทดสอบโมเดลที่พัฒนาขึ้น โดยประเมิน 2 ส่วน 1. ประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม 2. ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์	รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง
3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	จัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จฯที่พัฒนาขึ้น	รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงซึ่งมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยใช้สถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยใช้สถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต (ภาคผนวก ก)

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง 59 เขตๆ ละ 14 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 4) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 5) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 6) ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม

และประเมินผลการจัดการศึกษา 8) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 9) ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 10) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ 11) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล 12) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน 13) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 14) บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ รวม 826 คน การวิจัยในครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนกลับมาครบทั้ง 59 เขต จำนวนทั้งสิ้น 729 คน คิดเป็นร้อยละ 88.26 รายละเอียด ตามภาคผนวก ข

ตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	241	33.06
หญิง	488	66.94
รวม	**729**	**100.00**
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	4	0.55
31- 40 ปี	29	3.98
41- 50 ปี	173	23.73
51 ปีขึ้นไป	523	71.74
รวม	**729**	**100.00**
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	1.30
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	258	35.39
ปริญญาโท	419	57.48
สูงกว่าปริญญาโท	42	5.76
รวม	**729**	**100.00**
4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	49	6.72
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ	53	7.27
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ	58	7.96

ตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล	49	6.72
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน	51	7.00
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	51	7.00
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา	53	7.27
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์	52	7.13
ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน	48	6.58
บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ	55	7.54
บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล	52	7.13
บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน	53	7.27
บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	53	7.27
บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์	52	7.13
รวม	**729**	**100.00**
5. อายุราชการ		
1 - 5 ปี	6	0.82
6 - 10 ปี	17	2.33
11 - 15 ปี	29	3.98
มากกว่า 15 ปี	677	92.87
รวม	**729**	**100.00**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 66.94 และเพศชาย จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 33.06 มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 71.74 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 23.73 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 3.98 ตามลำดับ การศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 419 คน คิดเป็นร้อยละ 57.48 รองลงมาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 35.39 และระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 5.76 ตามลำดับ สำหรับการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ มากที่สุด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96 รองลงมาคือ

บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 7.54 ตามด้วย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน และบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 7.27 เท่ากัน ส่วนอายุราชการ มากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 677 คน คิดเป็นร้อยละ 92.87 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 3.98 และ 6 -10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน 1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน 1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 1.5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร 1.6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 7 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	4.29	0.64	มาก
2. ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน	4.24	0.67	มาก
3. โครงสร้างของหน่วยงาน	4.37	0.65	มาก
4. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.43	0.57	มาก
5. นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร	4.33	0.69	มาก
6. กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน	4.33	0.67	มาก
รวม	**4.33**	**0.54**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยรวม พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.43) รองลงมา โครงสร้างของหน่วยงาน (μ = 4.37) ตามด้วยนโยบาย

การบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร และกลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานซึ่งเท่ากัน (μ = 4.33) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 0.69 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบแสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 8 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.42	0.69	มาก
2. มีการแจ้งนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนทราบ	4.36	0.72	มาก
3. มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมทุกภารกิจ	4.20	0.83	มาก
4. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ	4.14	0.80	มาก
5. มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานสู่ระดับล่าง	4.22	0.79	มาก
6. ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.38	0.73	มาก
รวม	**4.29**	**0.64**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.42) รองลงมา ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (μ = 4.38) และมีการแจ้งนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนทราบ (μ = 4.36) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.83 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 9 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดจริยธรรมการปฏิบัติงานชัดเจน	4.32	0.75	มาก
2. มีการแจ้งจริยธรรมการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทราบและถือปฏิบัติ	4.32	0.76	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารงาน	4.39	0.78	มาก
4. มีการให้สิ่งจูงใจอย่างสมเหตุสมผลในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยึดมั่นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.13	0.81	มาก
5. มีการลงโทษที่เหมาะสมเมื่อมีการกระทำฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ	4.03	0.84	มาก
รวม	**4.24**	**0.67**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.39) รองลงมา มีการกำหนดจริยธรรมการปฏิบัติงานชัดเจน และมีการแจ้งจริยธรรมการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทราบและถือปฏิบัติ (μ = 4.32) เท่ากัน และมีการให้สิ่งจูงใจอย่างสมเหตุสมผลในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยึดมั่นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน (μ = 4.13) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.84 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 10 โครงสร้างของหน่วยงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชา ในภาพรวมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างชัดเจน เหมาะสมกับการดำเนินงาน	4.37	0.71	มาก
2. มีการแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา อย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบัน	4.37	0.70	มาก
รวม	**4.37**	**0.65**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างของหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างชัดเจน เหมาะสมกับการดำเนินงาน และมีการแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (μ = 4.37) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.71 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านโครงสร้างของหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 11 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	4.55	0.66	มาก
2. มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้	4.45	0.71	มาก
3. มีการแจ้งเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนทราบ	4.50	0.68	มาก
4. มีระบบการติดตามประเมินผลงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสม	4.23	0.75	มาก
รวม	**4.43**	**0.57**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.43)

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.55) รองลงมา มีการแจ้งเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนทราบ (μ = 4.50) และมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ (μ = 4.45) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 ถึง 0.75 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 12 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน	4.38	0.72	มาก
2. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	4.35	0.77	มาก
3. มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.28	0.79	มาก
4. มีการกำหนดเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.32	0.80	มาก
รวม	**4.33**	**0.69**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.38) รองลงมา มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน (μ = 4.35) และมีการกำหนดเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน(μ = 4.32) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.80 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 13 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.28	0.75	มาก
2. มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยหน่วยตรวจสอบภายในต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.37	0.71	มาก
รวม	**4.33**	**0.67**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านกลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยหน่วยตรวจสอบภายในต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.37) ตามด้วย มีการติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (μ = 4.28) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.75 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านกลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง

ด้านการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน 2.2 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรม และโครงการ 2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง 2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง 2.5 การจัดลำดับความเสี่ยง 2.6 การจัดการความเสี่ยง แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 14 ด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน	4.37	0.65	มาก
2. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ	4.29	0.61	มาก
3. การระบุปัจจัยเสี่ยง	4.19	0.70	มาก
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง	4.10	0.74	มาก
5. การจัดลำดับความเสี่ยง	4.14	0.74	มาก
6. การจัดการความเสี่ยง	4.15	0.74	มาก
รวม	**4.24**	**0.59**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวม พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.37) รองลงมา วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ (μ= 4.29) และการระบุปัจจัยเสี่ยง (μ= 4.19) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 ถึง 0.74 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 15 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจหลักในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนและวัดผลได้	4.39	0.69	มาก
2. มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในทิศทางเดียวกัน	4.36	0.71	มาก
รวม	**4.37**	**0.65**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจหลักในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนและวัดผลได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.39) ตามด้วยมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในทิศทางเดียวกัน (μ = 4.36) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.71 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 16 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมและโครงการสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามภารกิจ	4.38	0.66	มาก
2. มีการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมและโครงการ	4.26	0.75	มาก
3. มีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.24	0.71	มาก
รวม	**4.29**	**0.61**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก

(μ= 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมและโครงการสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.38) รองลงมา มีการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมและโครงการ (μ= 4.26) และมีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ (μ= 4.24) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 0.75 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 17 การระบุปัจจัยเสี่ยง

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการให้ผู้บริหารทุกระดับ มีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	4.20	0.76	มาก
2. มีการระบุปัจจัยและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม	4.19	0.73	มาก
รวม	**4.19**	**0.70**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.20) ตามด้วย มีการระบุปัจจัยและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม (μ= 4.19) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.76 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	4.14	0.75	มาก
2. มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม	4.06	0.79	มาก
รวม	**4.10**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก μ= 4.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า

มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.14) ตามด้วย มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม (μ= 4.06) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่า อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.79 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 19 การจัดลำดับความเสี่ยง

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีหลักเกณฑ์การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยการพิจารณาความเสี่ยงที่มีระดับสูงเป็นลำดับแรก	4.16	0.74	มาก
2. มีการให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	4.13	0.82	มาก
รวม	**4.14**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดลำดับความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า มีหลักเกณฑ์การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยการพิจารณาความเสี่ยงที่มีระดับสูงเป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.16) ตามด้วยมีการให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (μ= 4.13) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.82 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดลำดับความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 20 การจัดการความเสี่ยง

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดแนวทางในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน	4.20	0.79	มาก
2. มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	4.14	0.80	มาก
3. มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	4.11	0.80	มาก
รวม	**4.15**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดการความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.15) เมื่อพิจารณา

เป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดแนวทางในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.20) รองลงมา มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง (μ= 4.14) และมีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (μ= 4.11) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.80 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดการความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกัน

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม

ด้านกิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3.1 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ 3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ 3.3 การสอบทานการดำเนินงาน 3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล 3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน 3.6 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 21 ด้านกิจกรรมการควบคุมโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. นโยบายและวิธีการปฏิบัติ	4.09	0.74	มาก
2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่	4.36	0.64	มาก
3. การสอบทานการดำเนินงาน	4.09	0.75	มาก
4. การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล	4.11	0.71	มาก
5. การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน	4.17	0.65	มาก
6. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน	4.19	0.73	มาก
รวม	**4.17**	**0.61**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมโดยรวม พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.36) รองลงมา การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (μ= 4.19) และการควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน (μ= 4.17) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 0.75 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบ ด้านกิจกรรมการควบคุมที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 22 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้เป็นไปตามผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้	4.12	0.76	มาก
2. มีการปรับปรุงคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ	3.99	0.85	มาก
3. มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้น	4.11	0.83	มาก
4. มีการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างคล่องตัว ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี	4.11	0.80	มาก
รวม	**4.09**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายและวิธีการปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้เป็นไปตามผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.12) รองลงมา มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้น และมีการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างคล่องตัว ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (μ= 4.11) และมีการปรับปรุงคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ (μ= 3.99) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.85 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 23 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ให้บุคลากรในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม	4.26	0.75	มาก
2. มีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน	4.39	0.70	มาก
3. มีการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาต ในแต่ละระดับเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	4.43	0.70	มาก
4. มีการแจ้งเรื่องการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาต ในแต่ละระดับให้บุคลากรทุกคนทราบ	4.37	0.72	มาก
รวม	**4.36**	**0.64**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาตในแต่ละระดับเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.43) รองลงมามีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน (μ= 4.39) และมีการแจ้งเรื่องการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาตในแต่ละระดับให้บุคลากรทุกคนทราบ (μ= 4.37) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.75 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 24 การสอบทานการดำเนินงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการสอบทานการปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	4.13	0.78	มาก
2. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ตามหลักเกณฑ์อย่างเหมาะสม	4.05	0.80	มาก
รวม	**4.09**	**0.75**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการสอบทานการดำเนินงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการสอบทานการปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.13) ตามด้วย มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ตามหลักเกณฑ์อย่างเหมาะสม (μ= 4.05) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.80 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการสอบทานการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 25 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดวิธีการควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผลอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม	4.12	0.76	มาก
2. มีการจัดเก็บเอกสารในแต่ละประเภทเป็นหมวดหมู่และสามารถตรวจสอบได้	4.11	0.77	มาก
รวม	**4.11**	**0.71**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดวิธีการควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผลอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.12) ตามด้วย มีการจัดเก็บเอกสารในแต่ละประเภทเป็นหมวดหมู่และสามารถตรวจสอบได้ (μ= 4.11) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.77 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่า ส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผลที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 26 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการจัดระบบการควบคุมทรัพย์สิน ประเภทเงินสด เอกสารสิทธิต่าง ๆ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือสำนักงานให้มีความปลอดภัย	4.27	0.73	มาก
2. มีการดำเนินการตรวจสอบพัสดุอย่างสม่ำเสมอ	4.18	0.76	มาก
3. มีการจัดทำทะเบียนคุมพัสดุเป็นปัจจุบัน	4.16	0.80	มาก
4. มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีความปลอดภัย	4.25	0.73	มาก
5. มีมาตรการการรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานต่างๆอย่างเหมาะสม	4.10	0.82	มาก
รวม	**4.17**	**0.65**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการจัดระบบการควบคุมทรัพย์สิน ประเภทเงินสด เอกสารสิทธิต่างๆ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือสำนักงานให้มีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.27) รองลงมา มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีความปลอดภัย (μ= 4.25) และมีการดำเนินการตรวจสอบพัสดุอย่างสม่ำเสมอ (μ= 4.18) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.82 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 27 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในแต่ละงานหรือกิจกรรม อย่างชัดเจน	4.23	0.74	มาก
2. มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการติดตามผลการดำเนินงาน	4.19	0.76	มาก
รวม	**4.21**	**0.71**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละงานหรือกิจกรรม อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.23) ตามด้วย มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการติดตามผลการดำเนินงาน (μ= 4.19) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.76 พบว่ามีค่าการแจกแจง อยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 4.1 ด้านสารสนเทศ และ 4.2 ด้านการสื่อสาร แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 28 ด้านสารสนเทศและการสื่อสารโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านสารสนเทศ	4.16	0.66	มาก
2. ด้านการสื่อสาร	4.14	0.69	มาก
รวม	**4.15**	**0.64**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานขององค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสารโดยรวม พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.16) ตามด้วย ด้านการสื่อสาร (μ= 4.14) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.69 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านการสื่อสารที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 29 ด้านสารสนเทศ

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการจัดระบบสารสนเทศสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้ ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.11	0.74	มาก
2. มีระบบสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน	4.18	0.74	มาก
3. มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี ในการเข้าถึงและการเรียกใช้ข้อมูล	4.20	0.74	มาก
4. มีข้อมูลที่ได้รับทั้งจากแหล่งภายใน และแหล่งภายนอก ที่ถูกต้อง ทันต่อเวลา	4.14	0.73	มาก
รวม	**4.16**	**0.66**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีในการเข้าถึงและการเรียกใช้ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (μ= 4.20) รองลงมา มีระบบสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน (μ= 4.18) และ มีข้อมูลที่ได้รับทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกถูกต้อง ทันต่อเวลา (μ= 4.14) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.74 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานสารสนเทศที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 30 ด้านการสื่อสาร

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก เพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล	4.32	0.69	มาก
2. มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	4.19	0.76	มาก
3. มีการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและจุดอ่อน ของการควบคุมภายในและแนวทางการแก้ไข	4.03	0.83	มาก
4. มีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	4.04	0.84	มาก
รวม	**4.14**	**0.69**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร

พบว่า มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.32) รองลงมา มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (μ= 4.19) และมีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (μ= 4.04) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.84 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบแสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการสื่อสารที่ใกล้เคียงกัน

5. ด้านการติดตามประเมินผล

ด้านการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย 5.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน 5.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน 5.3 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา 5.4 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 31 ด้านการติดตามประเมินผลโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน	4.25	0.74	มาก
2. การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน	4.19	0.74	มาก
3. การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา	4.18	0.71	มาก
4. การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา	4.21	0.71	มาก
รวม	**4.21**	**0.67**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผลโดยรวมพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การกำหนดผู้รับผิดชอบ การติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.25) รองลงมา การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา (μ= 4.21) และการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน (μ= 4.19) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.74 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผลที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 32 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างชัดเจน	4.22	0.80	มาก
2. มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) อย่างชัดเจน	4.28	0.77	มาก
รวม	**4.25**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.28) ตามด้วย มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างชัดเจน (μ = 4.22) สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.80 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 33 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม ประเมินผล อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.22	0.76	มาก
2. มีการกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงานของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างต่อเนื่อง	4.15	0.82	มาก
3. มีการรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.19	0.81	มาก
รวม	**4.19**	**0.74**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม ประเมินผล อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (μ= 4.22) รองลงมา มีการรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ (μ= 4.19) และมีการกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงานของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย (μ= 4.15) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.82 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 34 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.21	0.77	มาก
2. มีการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.22	0.76	มาก
3. มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาลในกรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	4.11	0.80	มาก
รวม	**4.18**	**0.71**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.22) รองลงมามีการประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (μ= 4.21) และมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาลในกรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (μ= 4.11) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.80 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลาที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 35 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.18	0.76	มาก
2. มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.22	0.77	มาก
3. มีการจัดทำเอกสารการประเมินและการรายงานผลการประเมินของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนและกำหนดเวลา สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	4.23	0.74	มาก
รวม	**4.21**	**0.71**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานด้านการสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีการจัดทำเอกสารการประเมินและการรายงานผลการประเมินของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนและกำหนดเวลาสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.23) รองลงมา มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (μ= 4.22) และมีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (μ= 4.18) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.77 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบแสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านการสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลาใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 36 สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวม

สภาพการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	4.33	0.54	มาก
2. ด้านการประเมินความเสี่ยง	4.24	0.59	มาก
3. ด้านกิจกรรมการควบคุม	4.17	0.61	มาก
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	4.15	0.64	มาก
5. ด้านการติดตามประเมินผล	4.21	0.67	มาก
รวม	**4.22**	**0.56**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก (μ= 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.33) รองลงมาองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง (μ= 4.24) และองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผล (μ= 4.21) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 ถึง 0.67 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านที่ใกล้เคียงกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย 1. ด้านคุณภาพการให้บริการ 2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา 4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ 5. ด้านการพัฒนาบุคลากร แสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 37 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวม

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.25	0.59	มาก
2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ	4.35	0.59	มาก
3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา	4.18	0.67	มาก
4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ	4.20	0.64	มาก
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.23	0.66	มาก
รวม	**4.24**	**0.57**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยรวม พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จในระดับมาก (μ= 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านประสิทธิผลขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.35) รองลงมา ด้านคุณภาพการให้บริการ (μ= 4.25) และด้านการพัฒนาบุคลากร (μ= 4.23) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 ถึง 0.67 พบว่ามีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 38 ด้านคุณภาพการให้บริการ

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. การอำนวยความสะดวกในด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการ และด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ มีความเหมาะสม เพียงพอ	4.32	0.71	มาก
2. มาตรฐานการให้บริการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมโดยมีแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการปิดประกาศให้ผู้รับบริการทราบ	4.20	0.75	มาก
3. บุคลากร มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการ สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถาม ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน เหมาะสม	4.26	0.65	มาก
4. บุคลากร มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี แสดงออกอย่างสุภาพ กระตือรือร้นและมีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ที่ดี	4.33	0.68	มาก
5. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ดำเนินการ อย่างเป็น ระบบสม่ำเสมอโดยนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและ การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	4.14	0.76	มาก
รวม	**4.25**	**0.59**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จ ในระดับมาก (μ= 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า บุคลากรมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี แสดงออกอย่างสุภาพ กระตือรือร้นและมีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.33) รองลงมา การอำนวยความสะดวกในด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการและด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมีความเหมาะสม เพียงพอ (μ= 4.32) และบุคลากรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการ สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน เหมาะสม (μ= 4.26) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 ถึง 0.76 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสำเร็จด้านคุณภาพการให้บริการที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 39 ด้านประสิทธิผลขององค์การ

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาในระดับต่างๆ	4.46	0.66	มาก
2. นโยบายการกำกับดูแลองค์การ (Organizational Governance) มีความชัดเจน เหมาะสม และได้นำไปใช้ตามหลักธรรมาภิบาล	4.42	0.68	มาก
3. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษามีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจุดเน้น	4.41	0.68	มาก
4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ	4.27	0.72	มาก
5. ผลงานหรือผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสูงกว่ามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นแบบอย่างในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้	4.18	0.73	มาก
รวม	**4.35**	**0.59**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จด้านประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จในระดับมาก (μ= 4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาในระดับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.46) รองลงมา นโยบายการกำกับดูแลองค์การ (Organizational Governance) มีความชัดเจน เหมาะสมและได้นำไปใช้ตามหลักธรรมาภิบาล (μ= 4.42) และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษามีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจุดเน้น (μ= 4.41) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 ถึง 0.73 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสำเร็จด้านประสิทธิผลขององค์การที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 40 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. การแสวงหาแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลผลิตสูง ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.12	0.74	มาก
2. การส่งเสริม สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	4.19	0.73	มาก
3. การกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม	4.13	0.77	มาก
4. การส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมทั้งให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	4.26	0.71	มาก
5. การติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของบุคลากรได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.20	0.74	มาก
รวม	**4.18**	**0.67**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จ ในระดับมาก (μ= 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมทั้งให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.26) รองลงมา การติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของบุคลากรได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (μ= 4.20) และการส่งเสริม สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง (μ= 4.19) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.77 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 41 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. การใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามประเมินผล เป็นฐานวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	4.22	0.75	มาก
2. เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวนเพียงพอ สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.28	0.70	มาก
3. การใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.06	0.79	มาก
4. การเชื่อมโยงข้อมูลด้วยเทคโนโลยีกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ	4.19	0.74	มาก
5. การส่งเสริมให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตาม นิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	4.24	0.73	มาก
รวม	**4.20**	**0.64**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จในระดับมาก (μ= 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวนเพียงพอ สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.28) รองลงมา การส่งเสริมให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตาม นิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม (μ= 4.24) และการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามประเมินผลเป็นฐานวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง (μ= 4.22) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.79 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสำเร็จด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 42 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จ	μ	σ	ระดับ
1. การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4.15	0.75	มาก
2. การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร มีโอกาสพัฒนาตนเองและงานในความรับผิดชอบ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวิธีการที่หลากหลาย	4.25	0.74	มาก
3. การส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศและจิตสำนึกร่วมในการทำงาน ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.20	0.77	มาก
4. การส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มต่างๆเข้าร่วม เป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามภารกิจ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม	4.27	0.74	มาก
5. บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มุ่งไปสู่เป้าหมาย มีวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานชัดเจน	4.26	0.74	มาก
รวม	**4.23**	**0.66**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการรับรู้ความสำเร็จในระดับมาก (μ= 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มต่างๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามภารกิจได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.27) รองลงมา บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มุ่งไปสู่เป้าหมาย มีวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานชัดเจน (μ= 4.26) และการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองและงานในความรับผิดชอบได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวิธีการที่หลากหลาย (μ= 4.25) ตามลำดับ สำหรับค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.77 พบว่า มีค่าการแจกแจงอยู่ในช่วงแคบ แสดงว่าส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากรที่ใกล้เคียงกัน

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์

4.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติของตัวแปร รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 29 ตัว รายละเอียดตามตารางที่ 43

ตารางที่ 43 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

ตัวแปร (Variables)	ความเบ้ (Skewness)	ความโด่ง (Kurtosis)	ข้อมูลแจกแจงปกติ (Normal Distribution)
1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1)			
XI	-0.729	0.871	✓
X2	-0.678	1.417	✓
X3	-0.702	0.021	✓
X4	-0.672	1.020	✓
X5	-0.645	1.257	✓
X6	-0.724	0.813	✓
2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2)			
X7	-0.719	0.101	✓
X8	-0.666	0.178	✓
X9	-0.700	1.458	✓
X10	-0.648	0.568	✓
X11	-0.660	0.642	✓
X12	-0.722	0.800	✓
3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3)			
XI3	-0.706	0.899	✓
X14	-0.660	1.209	✓
X15	-0.696	0.509	✓
X16	-0.672	0.445	✓
X17	-0.622	0.095	✓
X18	-0.672	0.686	✓

ตารางที่ 43 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (ต่อ)

ตัวแปร (Variables)	ความเบ้ (Skewness)	ความโด่ง (Kurtosis)	ข้อมูลแจกแจงปกติ (Normal Distribution)
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4)			
X19	-0.589	0.047	✓
X20	-0.643	0.201	✓
5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5)			
X21	-0.610	1.439	✓
X22	-0.743	0.776	✓
X23	-0.703	1.202	✓
X24	-0.668	1.492	✓
6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E)			
Y1	-0.616	0.391	✓
Y2	-0.705	0.794	✓
Y3	-0.745	0.887	✓
Y4	-0.659	0.428	✓
Y5	-0.728	0.915	✓

ผลการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดองค์ประกอบ 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.729 ถึง -0.645 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.021 ถึง 1.417 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.722 ถึง -0.648 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.101 ถึง 1.458 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.706 ถึง -0.622 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.095 ถึง 1.209 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) จำนวน 2 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness อยู่ระหว่าง -0.643 ถึง -0.589 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.047 ถึง 0.201 5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.743 ถึง -0.610 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.776 ถึง 1.492 และ 6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.745 ถึง -0.616 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.391 ถึง 0.915

ต่างมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normal Distribution) เนื่องจาก ค่าความเบ้ ไม่เกิน 0.75 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่งไม่เกิน 1.5 (ค่าสัมบูรณ์) (West, 1995: 56-75) จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis : SEM) ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิเคราะห์จะมีความถูกต้องและแม่นยำเมื่อตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ แต่หากตัวแปรฝ่าฝืนข้อตกลงนี้จะทำให้ความคลาดเคลื่อนของโมเดลมีค่าต่ำกว่าปกติ (Underestimate) ส่งผลให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบไม่ถูกต้อง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 32)

4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 29 ตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 405 คู่ ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับน้อยกว่า 0.05 (P<0.05) คิดเป็นร้อยละ 100 และมีความสัมพันธ์เป็นไปทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยมีขนาดความสัมพันธ์ ระหว่าง 0.439 - 0.798 โดยค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ Y2 กับ Y3 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.798 รองลงมา ได้แก่ X10 กับ X11 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.795 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ X3 กับ X6 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.439 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน ปรากฏผล ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) จำนวน 6 ตัวแปรพบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.439 ถึง 0.720 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.870, Bartlett's Test of Sphericity = 2976.044* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วย โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ X3 กับ X4 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.720 รองลงมา ได้แก่ X1 กับ X4 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.708 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ X3 กับ X6 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.439

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) จำนวน 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.593 ถึง 0.795 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.893, Bartlett's Test of Sphericity = 3765.526* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วยโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ X10 กับ X11 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.795 รองลงมา ได้แก่ X10 กับ X12 มีค่า

สัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.789 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ X8 กับ X10 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.593

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) จำนวน 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.657 ถึง 0.747 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.923, Bartlett's Test of Sphericity = 3487.537* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วยโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ X13 กับ X15 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.747 รองลงมา ได้แก่ X16 กับ X17 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.746 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ X14 กับ X17 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.657

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) จำนวน 2 ตัวแปร มีความสัมพันธ์อยู่ที่ 0.778 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.600, Bartlett's Test of Sphericity = 675.365 * มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วยโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ X19 กับ X20 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.778

5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) จำนวน 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.704 ถึง 0.782 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.815, Bartlett's Test of Sphericity = 2786.681* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วยโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ X22 กับ X24 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.782 รองลงมา ได้แก่ X23 กับ X24 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.772 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ X22 กับ X23 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.704

6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) จำนวน 5 ตัวแปร มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.711 ถึง 0.798 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทุกค่า (P<0.05) อีกทั้งให้ค่า KMO = 0.895, Bartlett's Test of Sphericity = 3319.240* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ด้วยโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ Y2 กับY3 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.798 รองลงมา ได้แก่ Y1 กับ Y2 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.779 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ Y4 กับ Y5 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.711

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วัด 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) 5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) และ 6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) มีค่าไม่น้อยกว่า 0.30 (ค่าสัมบูรณ์) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 84) และค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มากกว่า 0.50 และ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 23) แสดงให้เห็นว่าตัวแปร

ต่างๆ มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) รวมถึงมีค่าความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 (ค่าสัมบูรณ์) ทำให้ไม่เกิดสภาวะ Multicollinearity จึงมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ด้วย ซึ่งสภาวะ Multicollinearity หรือปรากฏการณ์ที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันทางบวกสูง อันมีผลให้ค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการประมาณขาดความแม่นตรง ซึ่งจะเกิดขึ้นในความสัมพันธ์ทางบวกสูงเท่านั้น ส่วนในกรณีที่ความสัมพันธ์ทางลบสูงจะยิ่งทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการประมาณมีความแม่นตรงมากขึ้น ซึ่งหากเกิดสภาวะดังกล่าว หนทางแก้ไขจำเป็นที่จะต้องตัดตัวแปรอิสระตัวใดตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกจากการวิเคราะห์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551: 224-227) ดังตารางที่ 44

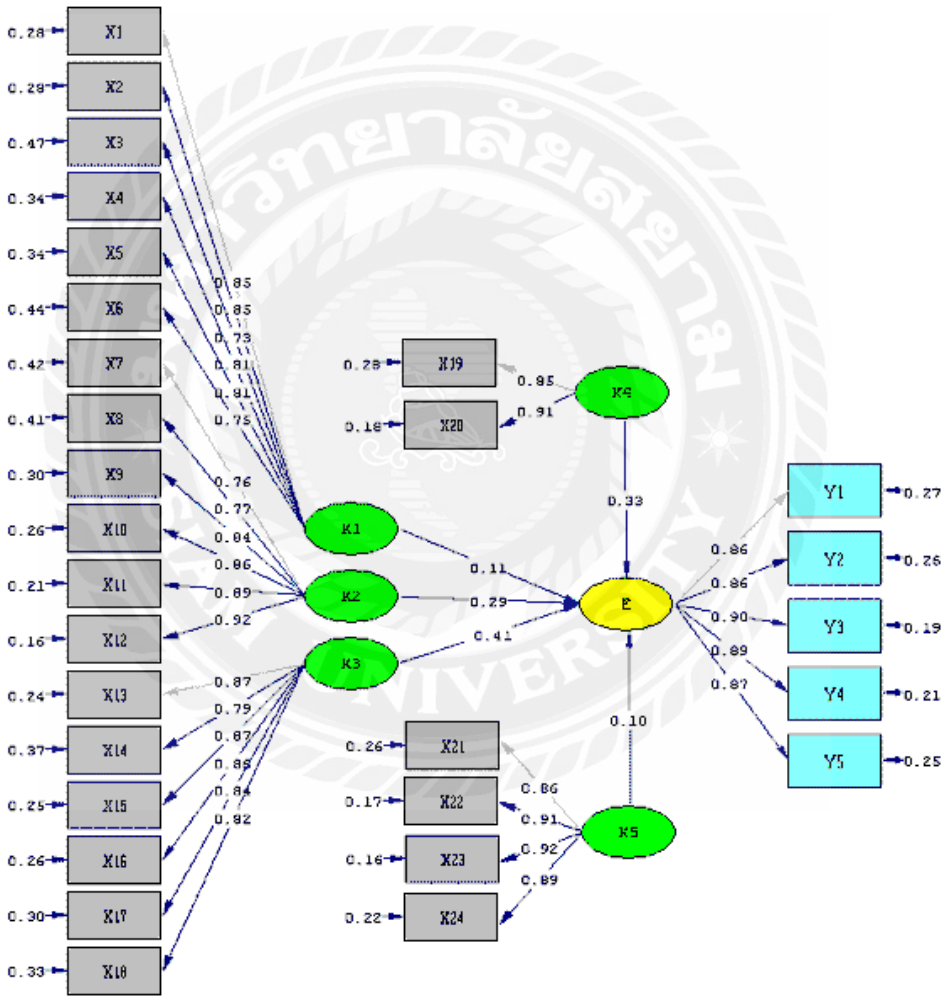
ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ตัวแปร	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	y1	y2	y3	y4	y5
	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันโพรดักซ์โมเมน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (r)																												
x1	1.000																												
x2	0.705*	1.000																											
x3	0.651*	0.641*	1.000																										
x4	0.708*	0.695*	0.720*	1.000																									
x5	0.613*	0.654*	0.527*	0.652*	1.000																								
x6	0.575*	0.553*	0.439*	0.551*	0.692*	1.000																							
x7	0.565*	0.556*	0.492*	0.557*	0.682*	0.739*	1.000																						
x8	0.576*	0.570*	0.526*	0.593*	0.668*	0.659*	0.764*	1.000																					
x9	0.509*	0.531*	0.376*	0.445*	0.631*	0.658*	0.638*	0.638*	1.000																				
x10	0.521*	0.518*	0.355	0.440*	0.597*	0.675*	0.611*	0.593*	0.773*	1.000																			
x11	0.570*	0.592*	0.419*	0.482*	0.656*	0.675*	0.616*	0.636*	0.742*	0.795*	1.000																		
x12	0.569*	0.590*	0.431*	0.525*	0.691*	0.722*	0.680*	0.669*	0.778*	0.789*	0.738*	1.000																	
x13	0.600*	0.586*	0.428*	0.505*	0.657*	0.706*	0.649*	0.664*	0.752*	0.776*	0.795*	0.733*	1.000																
x14	0.565*	0.564*	0.525*	0.613*	0.647*	0.635*	0.639*	0.654*	0.589*	0.573*	0.625*	0.637*	0.665*	1.000															
x15	0.564*	0.581*	0.483*	0.536*	0.677*	0.676*	0.630*	0.657*	0.659*	0.670*	0.729*	0.769*	0.747*	0.695*	1.000														
x16	0.574*	0.561*	0.466*	0.536*	0.686*	0.699*	0.630*	0.657*	0.631*	0.650*	0.685*	0.716*	0.744*	0.676*	0.707*	1.000													
x17	0.538*	0.521*	0.468*	0.518*	0.640*	0.648*	0.602*	0.627*	0.606*	0.620*	0.657*	0.687*	0.676*	0.657*	0.724*	0.746*	1.000												
x18	0.560*	0.548*	0.449*	0.521*	0.615*	0.607*	0.601*	0.653*	0.600*	0.624*	0.657*	0.667*	0.684*	0.665*	0.684*	0.710*	0.738*	1.000											
x19	0.510*	0.505*	0.427*	0.466*	0.604*	0.667*	0.586*	0.592*	0.620*	0.690*	0.654*	0.660*	0.679*	0.650*	0.683*	0.716*	0.744*	0.696*	1.000										
x20	0.597*	0.591*	0.468*	0.533*	0.665*	0.651*	0.625*	0.650*	0.658*	0.688*	0.738*	0.743*	0.755*	0.688*	0.763*	0.740*	0.744*	0.737*	0.778*	1.000									
x21	0.535*	0.520*	0.405*	0.480*	0.602*	0.619*	0.566*	0.578*	0.638*	0.655*	0.664*	0.703*	0.704*	0.655*	0.709*	0.663*	0.651*	0.678*	0.687*	0.751*	1.000								
x22	0.557*	0.531*	0.395*	0.476*	0.598*	0.652*	0.563*	0.565*	0.666*	0.705*	0.703*	0.730*	0.756*	0.634*	0.724*	0.685*	0.668*	0.679*	0.742*	0.772*	0.741*	1.000							
x23	0.570*	0.545*	0.401*	0.506*	0.615*	0.677*	0.596*	0.608*	0.647*	0.659*	0.690*	0.727*	0.752*	0.662*	0.740*	0.695*	0.712*	0.708*	0.703*	0.771*	0.751*	0.704*	1.000						
x24	0.564*	0.526*	0.411*	0.488*	0.601*	0.644*	0.570*	0.551*	0.600*	0.620*	0.644*	0.674*	0.703*	0.630*	0.689*	0.648*	0.652*	0.639*	0.672*	0.738*	0.724*	0.782*	0.772*	1.000					
y1	0.501*	0.527*	0.451*	0.527*	0.649*	0.615*	0.598*	0.639*	0.603*	0.611*	0.647*	0.687*	0.648*	0.628*	0.659*	0.678*	0.678*	0.695*	0.685*	0.736*	0.657*	0.666*	0.666*	0.650*	1.000				
y2	0.560*	0.566*	0.475	0.566*	0.631*	0.609*	0.586*	0.645*	0.573*	0.573*	0.638*	0.647*	0.618*	0.671*	0.643*	0.641*	0.654*	0.693*	0.633*	0.716*	0.647*	0.661*	0.690*	0.654*	0.779*	1.000			
y3	0.547*	0.549*	0.423*	0.494*	0.606*	0.651*	0.607*	0.648*	0.630*	0.661*	0.655*	0.684*	0.681*	0.607*	0.678*	0.706*	0.704*	0.730*	0.689*	0.732*	0.672*	0.697*	0.707*	0.669*	0.763*	0.798*	1.000		
y4	0.520*	0.499*	0.401*	0.491*	0.592*	0.652*	0.606*	0.619*	0.620*	0.687*	0.642*	0.692*	0.675*	0.596*	0.668*	0.674*	0.681*	0.683*	0.751*	0.751*	0.668*	0.721*	0.713*	0.675*	0.748*	0.740*	0.718*	1.000	
y5	0.522*	0.543*	0.405*	0.494*	0.643*	0.659*	0.633*	0.652*	0.657*	0.652*	0.679*	0.707*	0.706*	0.634*	0.681*	0.700*	0.669*	0.657*	0.666*	0.738*	0.660*	0.694*	0.701*	0.671*	0.736*	0.721*	0.761*	0.711*	1.000

*P<0.05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

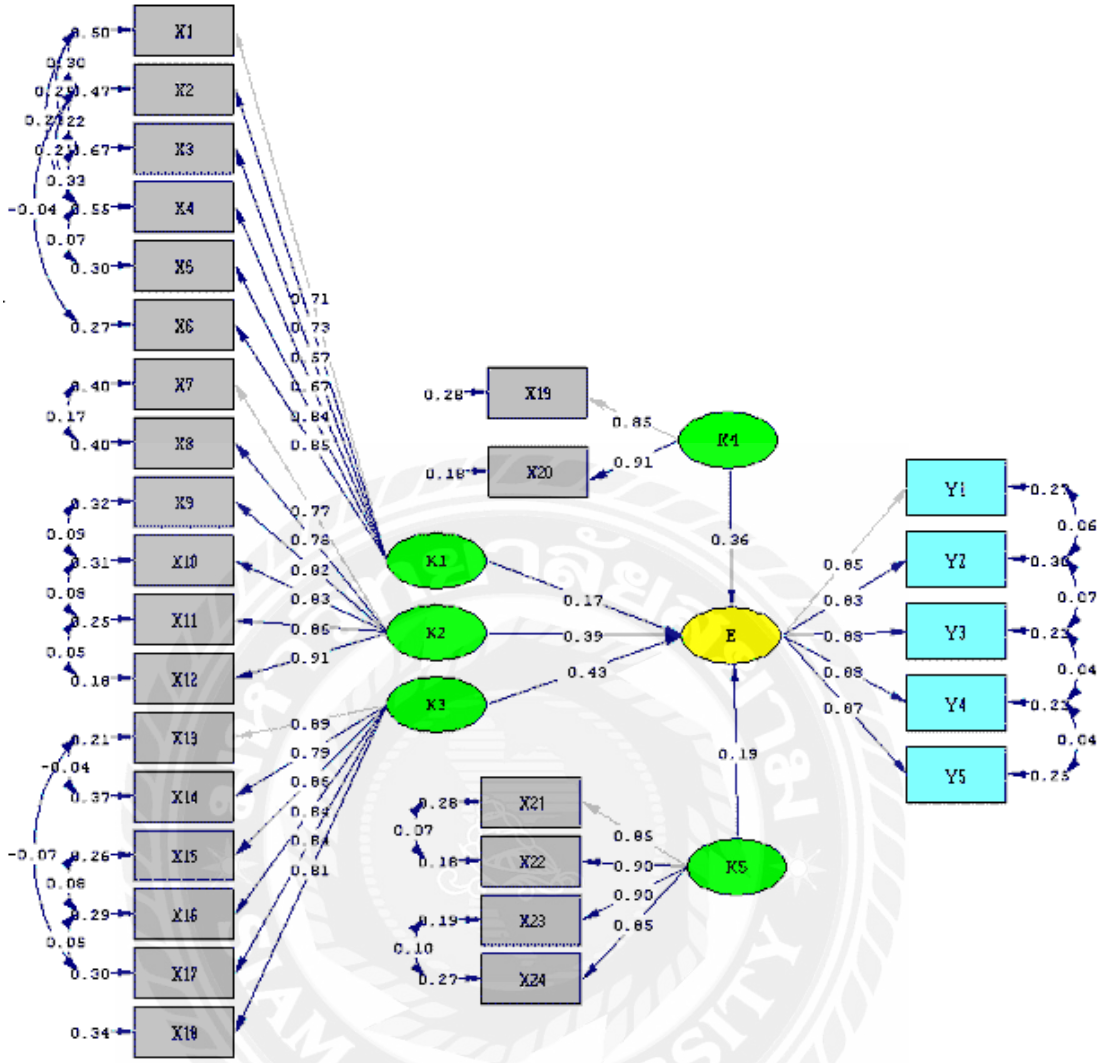
ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Lisrel version 8.72 ได้ดังแผนภาพที่ 15



Chi-square =1,321.63, df = 362, GFI = 0.77, RMSEA = 0.10

แผนภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ก่อนปรับโมเดล)

จากแผนภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ก่อนปรับโมเดล) ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่า ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 1,321.63 ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 362 โดยสัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ *(χ^2/df)* มีค่าเท่ากับ 3.65 ซึ่งไม่ผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือน้อยกว่า 3 สำหรับดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ NFI = 0.98 , IFI = 0.98, CFI = 0.98 จะผ่านเกณฑ์ แต่ดัชนี GFI = 0.77, AGFI = 0.73 ไม่ผ่านเกณฑ์ 0.90 ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.03 ผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนี RMSEA = 0.10 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (ก่อนปรับโมเดล) ที่พัฒนาขึ้นยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องปรับโมเดลด้วยวิธีการเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ จำนวน 22 คู่ ได้แก่ 1. error of X1 and X2 2. error of X3 and X4 3. error of X2 and X6 4. error of X1 and X4 5. error of X1 and X3 6. error of X2 and X3 7. error of X2 and X4 8. error of X4 and X5 9. error of X7 and X8 10. error of X9 and X10 11. error of X10 and X11 12. error of X11 and X12 13. error of X13 and X17 14. error of X15 and X16 15. error of X13 and X14 16. error of X16 and X17 17. error of X21 and X22 18. error of X23 and X24 19. error of Y2 and Y3 20. error of Y1 and Y2 21. error of Y3 and Y4 22. error of Y4 and Y5 จนทำให้สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ น้อยกว่า 3 (กริช แรงสูงเนิน, 2554: 120-134) ดังแผนภาพที่ 16



Chi-square= 928.34, df= 340, GFI= 0.99, RMSEA= 0.04

*P<0.05

แผนภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (หลังปรับโมเดล)

จากแผนภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (หลังปรับโมเดล) ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่าค่าไคสแควร์ เท่ากับ 928.34 ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 340 โดยสัดส่วนค่าไคสแควร์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.73 ซึ่งน้อยกว่า 3 ผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่าดัชนีทุกตัว ได้แก่

GFI= 0.97, AGFI = 0.93, NFI = 0.99, IFI = 0.99, CFI = 0.99 จะผ่านเกณฑ์ สำหรับดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.01 และ RMSEA = 0.04 ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	
		ก่อนปรับโมเดล	หลังปรับโมเดล
χ^2/df	<3	3.65	2.73
GFI	≥0.90	0.77	0.97
AGFI	≥0.90	0.73	0.93
NFI	≥0.90	0.98	0.99
IFI	≥0.90	0.98	0.99
CFI	≥0.90	0.98	0.99
RMR	<0.05	0.03	0.01
RMSEA	<0.05	0.10	0.04
สรุป		ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยจะพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลการวัด (Measurement Model) ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ X1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร, X2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน, X3 โครงสร้างของหน่วยงาน, X4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ, X5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรและ X6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ต่างมีความสอดคล้องกับด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง

มีน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.71, 0.73, 0.57, 0.67, 0.84 และ 0.85 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (K1) ได้ร้อยละ 50.0, 53.0, 33.0, 45.0, 70.0 และ 73.0 ตามลำดับ

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวได้แก่ X7 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน, X8 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ, X9 การระบุปัจจัยเสี่ยง, X10 การวิเคราะห์ความเสี่ยง, X11 การจัดลำดับความเสี่ยง และ X12 การจัดการความเสี่ยงต่างมีความสอดคล้องกับด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง มีน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.77, 0.78, 082, 0.83, 0.86 และ 0.91 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) ได้ร้อยละ 60.0, 60.0, 68.0, 69.0, 75.0 และ 82.0 ตามลำดับ

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ X13 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ, X14 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่, X15 การสอบทานการดำเนินงาน, X16 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล, X17 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐานและ X18 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานต่างมีความสอดคล้องกับด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง มีน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.89, 0.79, 0.86, 0.84, 0.84 และ 0.81 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) ได้ร้อยละ 79.0, 63.0, 74.0, 71.0, 70.0 และ 66.0 ตามลำดับ

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ X19 ด้านสารสนเทศ และ X20 ด้านการสื่อสาร ต่างมีความสอดคล้องกับด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง มีน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.85 และ 0.91 และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) ได้ร้อยละ 72.0 และ 82.0 ตามลำดับ

5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ X21 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน, X22 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน, X23 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา และ X24 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลาต่างมีความสอดคล้องกับด้านการติดตามประเมินผล (K5) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง มีน้ำหนัก

ปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.85, 0.90, 0.90 และ 0.85 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของด้านการติดตามประเมินผล (K5) ได้ร้อยละ 72.0, 82.0, 81.0 และ73.0 ตามลำดับ

6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวได้แก่ Y1 ด้านคุณภาพการให้บริการ, Y2 ด้านประสิทธิผลขององค์การ, Y3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา, Y4 ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และ Y5 ด้านการพัฒนาบุคลากร ต่างมีความสอดคล้องกับความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง มีน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.85, 0.83, 0.88, 0.88 และ0.87 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (E) ได้ร้อยละ 73.0, 70.0, 77.0, 77.0 และ 75.0 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม (K1) 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) 5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) และ 6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) ต่างมีความตรง (Validity) ทั้งนี้ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Esteghamati, A., Zandieh, A., Khalilzadeh, O., Meysamie, A., & AShraf, H., 2010: 36) ดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
		b	S.E.	B	t	R^2
K1	X1	1.00		0.71		0.50
	X2	1.07	0.04	0.73	30.11*	0.53
	X3	0.82	0.04	0.57	19.04*	0.33
	X4	0.84	0.04	0.67	23.05*	0.45
	X5	1.27	0.06	0.84	21.58*	0.70
	X6	1.25	0.06	0.85	21.92*	0.73
K2	X7	1.00		0.77		0.60
	X8	0.95	0.03	0.78	29.85*	0.60
	X9	1.14	0.05	0.82	24.39*	0.68
	X10	1.20	0.05	0.83	24.74*	0.69
	X11	1.26	0.05	0.86	25.92*	0.75
	X12	1.33	0.05	0.91	27.65*	0.82
K3	X13	1.00		0.89		0.79
	X14	0.77	0.03	0.79	26.90*	0.63
	X15	0.98	0.03	0.86	33.58*	0.74
	X16	0.92	0.03	0.84	32.29*	0.71
	X17	0.83	0.03	0.84	28.12*	0.70
	X18	0.92	0.03	0.81	30.09*	0.66
K4	X19	1.00		0.85		0.72
	X20	1.13	0.03	0.91	33.72*	0.82
K5	X21	1.00		0.85		0.72
	X22	1.06	0.03	0.90	39.40*	0.82
	X23	1.02	0.03	0.90	32.25*	0.81
	X24	0.96	0.03	0.85	29.33*	0.73

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดล (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)			t	R^2
		b	S.E.	B		
E	Y1	1.00		0.85		0.73
	Y2	0.98	0.03	0.83	32.13*	0.70
	Y3	1.17	0.04	0.88	31.47*	0.77
	Y4	1.11	0.04	0.88	31.03*	0.77
	Y5	1.14	0.04	0.87	30.74*	0.75

กำหนดค่าพารามิเตอร์ = 1.00 ในตำแหน่ง X1, X7, X13, X19, X21, Y1 ดังนั้นจึงไม่มีค่า S.E.และ t-value
*P<0.05

การพิจารณาโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยจะพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ดังนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม (K1) 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง (K2) 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม (K3) 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (K4) และ5. ด้านการติดตามประเมินผล (K5) มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (E) (P<0.05) ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (DE = 0.17, 0.39, 0.43, 0.36, 0.19 และ TE = 0.17, 0.39, 0.43, 0.36, 0.19 ตามลำดับ)

ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน มีความเที่ยงตรง (Joreskog & Sorbom, 1993: 26) เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.53 หรือคิดเป็นร้อยละ 53.0 (0.53×100) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ย่อมถือได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้มีความสามารถในการพยากรณ์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ดีและยอมรับได้ (Saris & Strenkhorst. 1984: 282) ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบภายในโมเดล

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ				
		K1	K2	K3	K4	K5
E	DE	0.17*	0.39*	0.43*	0.36*	0.19*
	IE	-	-	-	-	-
	TE	0.17*	0.39*	0.43*	0.36*	0.19*
	R^2			0.53		

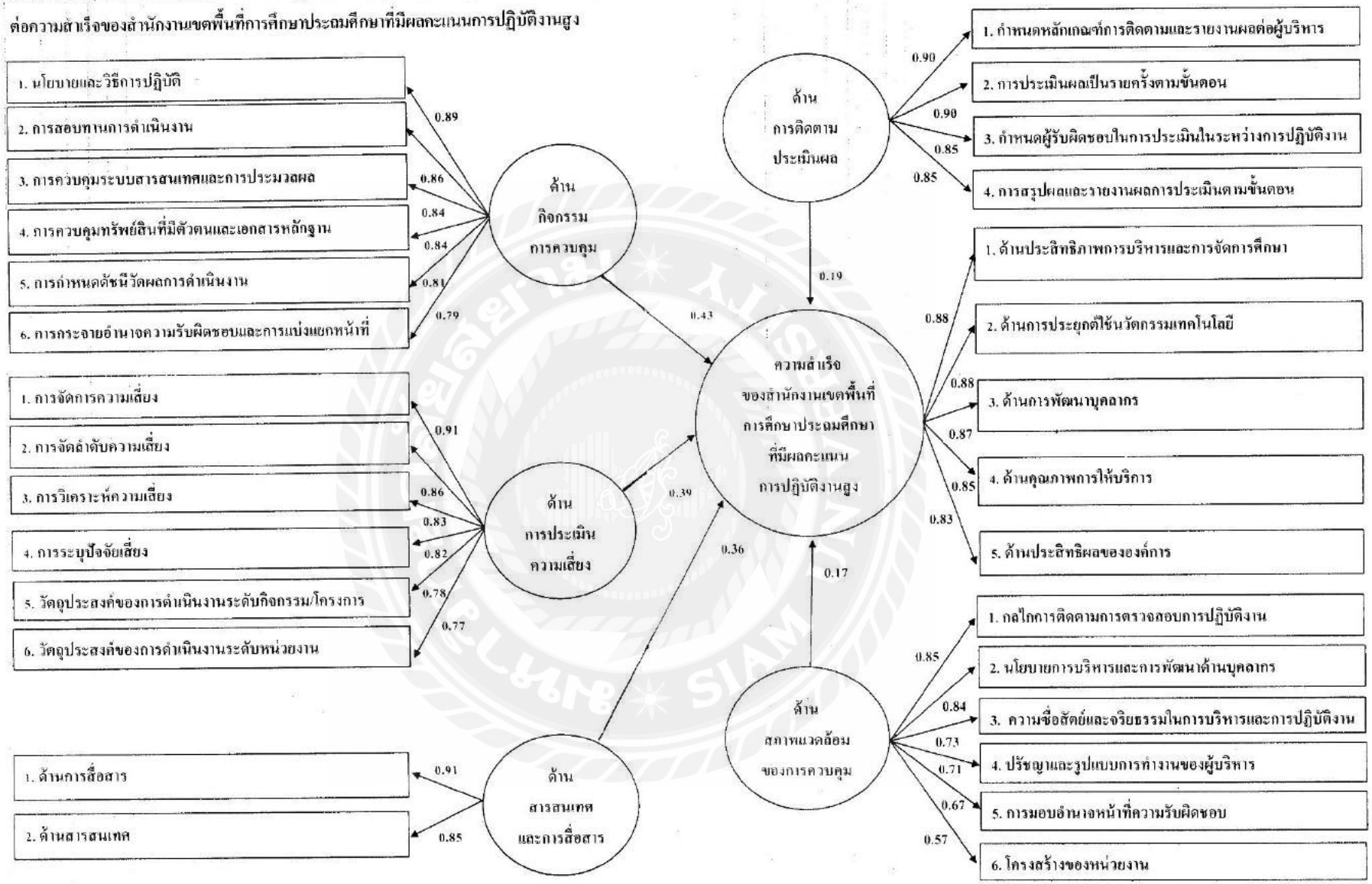
*P<0.05

สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ได้ดังนี้

E = 0.17* K1 + 0.39* K2+ 0.43* K3 + 0.36* K4 + 0.19* K5; R2 = 0.53

โดยสรุปจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ดีและยอมรับได้ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งผลการวิจัยที่พบสามารถแสดงอิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักสูงสุดไปถึงต่ำสุด ดังนี้ 1. ด้านกิจกรรมการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 4. ด้านการติดตามประเมินผล และ 5. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม โดยในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรสังเกตได้ตามค่าน้ำหนักปัจจัยจากสูงสุดไปถึงต่ำสุดด้วยเช่นกัน รายละเอียดตามแผนภาพที่ 17

แผนภาพที่ 17 แสดงอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง 2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง มีเนื้อหา ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ มีสาระโดยละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยนี้เป็นการเสนอผลการวิจัยตามประเด็นสำคัญโดยมีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ประการ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงเป็นอย่างไร

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง มีรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในอย่างไร

3. รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงมีความเหมาะสม เป็นไปได้เพียงใด

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์พื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงทั้ง 59 เขต ที่ตอบแบบสอบถามจากจำนวน 729 คน พบว่าเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.94 มากกว่า เพศชาย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 33.06 มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.74 รองลงมา อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.73 และอายุ 31- 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.98 ด้านการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.48 รองลงมาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 35.39 และระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.76 สำหรับการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ มากที่สุด คิดเป็น

ร้อยละ 7.96 รองลงมาคือ บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 7.54 ตามด้วยตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน และบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยคิดเป็นร้อยละ 7.27 เท่ากัน ส่วนด้านอายุราชการ พบว่ามากกว่า 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.87 รองลงมา 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.98 และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.33 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้านได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามประเมินผล พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติรับรู้สภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านมีการรับรู้ที่ใกล้เคียงกันทุกด้าน โดยภาพรวมพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.33) รองลงมา ด้านการประเมินความเสี่ยง (μ= 4.24) ด้านการติดตามประเมินผล (μ = 4.21) ด้านกิจกรรมการควบคุม (μ= 4.17) และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (μ= 4.15) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน โครงสร้างของหน่วยงาน การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร และกลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน พบว่า การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.43) รองลงมาโครงสร้างของหน่วยงาน (μ= 4.37) ตามด้วยนโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรและกลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน (μ= 4.33) มีค่าเท่ากัน

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง พบว่า วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.37) รองลงมา วัตถุประสงค์

ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ (μ= 4.29) และการระบุปัจจัยเสี่ยง(μ= 4.19) ตามลำดับ

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ นโยบายและวิธีการปฏิบัติ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ การสอบทานการดำเนินงาน การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน และการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน พบว่าการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.36) รองลงมา การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (μ= 4.19) และการควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน (μ= 4.17) ตามลำดับ

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านสารสนเทศและด้านการสื่อสารพบว่าด้านสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.16) ตามด้วยด้านการสื่อสาร (μ= 4.14)

5. ด้านการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลาและการสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา พบว่าการกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.25) รองลงมา การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา (μ= 4.21) และการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน (μ= 4.19) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลขององค์การ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ด้านประสิทธิผลขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ= 4.35) รองลงมา ด้านคุณภาพการให้บริการ (μ= 4.25) ด้านการพัฒนาบุคลากร (μ= 4.23) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (μ= 4.20) และด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (μ= 4.18) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (หลังปรับโมเดล) ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่าค่าไคสแควร์เท่ากับ 928.34 ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 340 โดยสัดส่วนค่าไคสแควร์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.73 ซึ่งน้อยกว่า 3 ผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่าดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI = 0.97, AGFI = 0.93, NFI = 0.99, IFI = 0.99, CFI = 0.99 จะผ่านเกณฑ์ สำหรับดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.01 และ RMSEA = 0.04 ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้น มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์(Component Fit Measure)ในส่วนของการประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่ใช้ตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝง มีผลการวิจัย ดังนี้

1) ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุดคือ กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.85 รองลงมาคือ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากรเท่ากับ 0.84 ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำสุดคือ โครงสร้างของหน่วยงานเท่ากับ 0.57 และสามารถอธิบายความผันแปรของด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมได้ร้อยละ 73.0 , 70.0 และ 33.0 ตามลำดับ

2) ด้านการประเมินความเสี่ยง วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับด้านการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุดคือ การจัดการความเสี่ยง เท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ การจัดลำดับความเสี่ยงเท่ากับ 0.86 ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำสุดคือ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน เท่ากับ

0.77 และสามารถอธิบายความผันแปรของด้านการประเมินความเสี่ยงได้ ร้อยละ 82.0,75.0 และ 60.0 ตามลำดับ

3) ด้านกิจกรรมการควบคุม วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับด้านกิจกรรมการควบคุม ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุดคือ นโยบายและวิธีการปฏิบัติ เท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ การสอบทานการดำเนินงาน เท่ากับ 0.86 ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำสุดคือ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ เท่ากับ 0.79 และสามารถอธิบายความผันแปรของด้านกิจกรรมการควบคุม ได้ร้อยละ 79.0, 74.0 และ 63.0 ตามลำดับ

4) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุดคือ ด้านการสื่อสาร เท่ากับ 0.91 ส่วนด้านสารสนเทศ เท่ากับ 0.85 และสามารถอธิบายความผันแปรของด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ร้อยละ 82.0 และ 72.0 ตามลำดับ

5) ด้านการติดตามประเมินผล วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับด้านการติดตามประเมินผลซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุด คือการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา เท่ากับ 0.90 เท่ากัน ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำสุดคือ การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผล และการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน และการสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา มีค่าเท่ากับ 0.85 เท่ากัน และสามารถอธิบายความผันแปรของด้านการติดตามประเมินผลได้ ร้อยละ 82.0, 81.0, 0.72 และ73.0 ตามลำดับ

6) ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว พบว่าต่างมีความสอดคล้องกับความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายใน โดยค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) สูงสุดคือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านการประยุกต์ใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีเท่ากับ 0.88 เท่ากัน ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำสุด คือด้านประสิทธิผลขององค์การ เท่ากับ 0.83โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ ร้อยละ 77.0, 77.0 และ 70.0 ตามลำดับ

สรุปโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 5. ด้านการติดตามประเมินผลและ 6. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ต่างมีความตรง (Validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดตามตารางที่ 46

4.3 ผลการพิจารณาโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5. ด้านการติดตามประเมินผล มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง สำหรับการพิจารณาการส่งผลทางตรงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลทางบวกสูงสุดคือด้านกิจกรรมการควบคุมเท่ากับ 0.43 รองลงมาคือด้านการประเมินความเสี่ยงเท่ากับ 0.39 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร เท่ากับ 0.36 ด้านการติดตามประเมินผล เท่ากับ 0.19 ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่ำสุดคือด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม เท่ากับ 0.17

ประสิทธิภาพในการพยากรณ์พบว่า ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน มีความเที่ยงตรง (Joreskog & Sorbom, 1993: 26) เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.53 หรือคิดเป็นร้อยละ 53.0 (0.53×100) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ย่อมถือได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้มีความสามารถในการพยากรณ์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ดีและยอมรับได้ (Saris & Strenkhorst. 1984: 282)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบและสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านในระดับมากและใกล้เคียงกันเป็นข้อมูลบ่งชี้ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มและหน่วย ตลอดจนบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของทุกกลุ่มและหน่วย มีการรับรู้การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในทั้งระดับหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ความสำคัญโดยมีกิจกรรมและโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ (สพฐ., 2558) รวมทั้งได้กำหนดเป็นตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการในระบบ ARS ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2559 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก บ่งชี้ว่ามีการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านนี้มากที่สุด สะท้อนว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารองค์กร (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.:7-8) รวมทั้งผลการวิจัย ของสาคร ช่วยดำรง (2553)และสังวาลย์ วังแจ่ม (2559) ที่สอดคล้องกันโดยสรุปพบว่าองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นของด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ รับรู้สภาพการปฏิบัติงานในประเด็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ

มากที่สุด ในขณะที่ประเด็นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในหน่วยงานเป็นการควบคุมโดยสร้างจิตสำนึกและคุณภาพ (Soft Controls) ที่มองไม่เห็น (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, 2544.: 6) กลับพบว่ามีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยเมื่อพิจารณารายประเด็นย่อย การลงโทษที่เหมาะสมเมื่อมีการกระทำฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ส่วนใหญ่เห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยที่สุด ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่าอาจเป็นปัญหากระทบต่อการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นฝ่ายบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีขึ้นภายในองค์กร ให้ครบถ้วนสอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เช่น จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน เหมาะสม เป็นต้น (ธร สุนทรายุทธ, 2550: 220-221)

สำหรับองค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในด้านนี้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นด้านการสื่อสาร พบว่าการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในและแนวทางแก้ไข มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ผลการวิจัยนี้สะท้อนว่า การสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรโดยเฉพาะประเด็นนี้เป็นสาระสำคัญของระบบการควบคุมภายในที่บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงควรให้ความสำคัญจัดให้มีระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี ให้ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานการควบคุมภายในทั้งในระดับสำนักงานและกลุ่มต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.: 17) ให้ความเห็นว่าฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้รับรู้

3. ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ มีการรับรู้องค์ประกอบความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน ในระดับมากและใกล้เคียงกันทั้งหมดโดยความสำเร็จด้านประสิทธิผลขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งพบว่าประเด็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาในระดับต่างๆ ส่วนใหญ่ เห็นว่าเป็นความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุดของสำนักงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตามแผนปฏิบัติ

ราชการประจำปีงบประมาณและมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้เป็นข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพฐ. , 2557) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ของญาณิศา บุญจิตร์ (2552) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์การ และ ธีระพล เพ็งจันทร์ (2552) พบว่าปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบความสำเร็จด้านประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าประเด็นผลงานหรือผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสูงกว่ามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นแบบอย่างในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้ ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำเร็จน้อยที่สุด ซึ่งบ่งชี้ว่ากลุ่มและหน่วยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการนำมาตรฐานไปใช้เป็นข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาอย่างจริงจัง โดยการจัดกระบวนงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย เป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติการบริหารจัดการ (สพฐ., 2557: 30-31, 58) ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักประสิทธิผล (Effectiveness) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553: 22-23) สรุปว่าหมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ การปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตาม ประเมินและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สำหรับองค์ประกอบความสำเร็จด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายความสำเร็จที่สำคัญ ตามภารกิจในการอำนวยการ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพ พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณารายประเด็น มี 2 ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านนี้ คือ การแสวงหาแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลผลิตสูงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ พบว่าความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด ตามด้วยการกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม ผลการวิจัยสะท้อนถึงปัญหาของระบบการบริหารจัดการการศึกษาภายในองค์การ ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแนวคิดของ Katz and Khan (1978: 226) ที่สรุปว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ปัจจัยขององค์การ และกระบวนการขององค์การ

4. โมเดลสมการโครงสร้างของงานวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (หลังปรับโมเดล) ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่า ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 928.34 ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 340 โดยสัดส่วนค่าไคสแควร์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.73 ซึ่งน้อยกว่า 3 ผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่าดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI = 0.97, AGFI = 0.93, NFI = 0.99, IFI = 0.99, CFI = 0.99 จะผ่านเกณฑ์ สำหรับดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.01 และ RMSEA = 0.04 ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้น มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านตามมาตรฐานการควบคุมภายในต่างมีความตรง (Validity) ทั้งนี้ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผลการพิจารณาโมเดลสมการโครงสร้างของงานวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง โดยพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

5.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. ด้านการประเมินความเสี่ยง 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสารและ 5. ด้านการติดตามประเมินผล มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำหรับการพิจารณาการส่งผลทางตรงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลทางบวกสูงสุดคือ ด้านกิจกรรมการควบคุม เท่ากับ 0.43 รองลงมา คือ ด้านการประเมินความเสี่ยง เท่ากับ 0.39 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร เท่ากับ 0.36 ด้านการติดตามประเมินผล เท่ากับ 0.19 ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่ำสุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม เท่ากับ 0.17

ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ ด้านกิจกรรมการควบคุมมีอิทธิพลทางบวกสูงสุด ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมกลับมีอิทธิพลทางบวกต่ำสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง เห็นว่าองค์ประกอบ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีการปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ให้ความเห็นไว้ว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารองค์กร (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, ม.ป.ป.: 7-8)

จากผลการวิจัยเมื่อพิจารณาบทบาท หน้าที่ ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือการอำนวยการ ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพ จึงมีภารกิจหลักแตกต่างจากหน่วยรับตรวจอื่นๆ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้องค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากประเด็นย่อยขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมเป็นลักษณะของกิจกรรม มีการลงมือปฏิบัติตามปกติสอดแทรกอยู่ในระบบงานประจำของแต่ละกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอยู่แล้ว เช่น นโยบายและวิธีการปฏิบัติ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การสอบทานการดำเนินงาน การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตน

และเอกสารหลักฐาน ในขณะเดียวกันองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีลักษณะเชิงนามธรรม เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและปฏิบัติงานโดยเฉพาะการมีรูปแบบและแนวปฏิบัติที่เป็นไปตาม กฎ ระเบียบที่ชัดเจน เช่น โครงสร้างของหน่วยงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจึงอาจเป็นเหตุให้ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จต่ำสุด

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามผลการวิจัย คือองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมเป็นอันดับแรก ตามด้วยองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผลและด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ตามผลอิทธิพลทางบวกที่ค้นพบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งที่ต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต่อไป

5.2 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์พบว่า ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบ 5 ด้าน มีความเที่ยงตรง (Joreskog & Sorbom, 1993: 26) เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.53 หรือคิดเป็นร้อยละ 53.0 (0.53×100) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ย่อมถือได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความสามารถในการพยากรณ์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ดีและยอมรับได้ (Saris & Strenkhorst. 1984: 282)

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีการรับรู้สภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ในระดับมากและใกล้เคียงกันโดยด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการรับรู้ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากและมีการรับรู้ที่ใกล้เคียงกันเช่นเดียวกันโดยด้านประสิทธิผลขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับโมเดลงานวิจัยที่พัฒนาขึ้นนี้ องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์ทางตรงส่งผลทางบวก แสดงว่าการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงและมีความเที่ยงตรงต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงโดยพบว่าองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมมีอิทธิพลทางบวกสูงสุด ต่อความสำเร็จในขณะที่องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีอิทธิพลทางบวกต่ำสุด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์นี้มีความสามารถนำไปใช้พยากรณ์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงได้ดีและยอมรับได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับนโยบาย

1) หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นๆของทางราชการสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมสนับสนุนระบบธรรมาภิบาลในองค์กรทุกระดับให้มีความชัดเจน เกิดผลในการปฏิบัติจริงเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยนำรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่พบไปปรับใช้ตามบริบท เช่น กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ใช้เป็นค่านิยมในการปฏิบัติงานขององค์กร จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการควบคุมภายในตามโมเดลผลการวิจัยโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผลและด้านสภาพแวดล้อมของควบคุม ตามลำดับเพื่อใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายหรือแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ครบองค์ประกอบ 5 ด้านทั้งระดับหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อย อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องโดยควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผล และด้านสภาพแวดล้อมของควบคุม ตามผลการวิจัยที่พบ และควรกำหนดให้การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกปีงบประมาณพร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง สามารถนำผลการวิจัยสภาพการปฏิบัติงานตามาตรฐานการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้านโดยเฉพาะองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่มีการปฏิบัติมากที่สุดและองค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการควบคุมภายในของหน่วยงานทั้งระดับหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อยให้เป็นไปตามระเบียบ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานได้

สำหรับองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์การทั้ง 5 ด้านโดยเฉพาะ ด้านประสิทธิผลขององค์การที่มีความสำเร็จมากที่สุดและด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาที่มีความสำเร็จน้อยที่สุด สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในจัดทำแผนงานและโครงการในการบริหารจัดการองค์การทั้งระบบ เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนางานในแต่ละด้านให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อไปได้

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง สามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งระดับหน่วยรับตรวจและส่วนงานย่อย เพื่อให้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของสำนักงานต่อไปได้ โดยควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผล และด้านสภาพแวดล้อมของควบคุม ตามผลการวิจัยที่พบ

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสาขาบริหารการศึกษา

1) สาขาวิชาสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษา นำผลการวิจัยไปศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นๆของทางราชการ

2) องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาต่อยอดให้กับนักศึกษารุ่นต่อไปได้เรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสาขาวิชาให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูงกับกลุ่มคะแนนต่ำ ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจริงหรือไม่ มีรูปแบบความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไร

2.3 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง, กระทรวงการคลัง. (ม.ป.ป). **แนวทางปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: http://www.audit.moi.go.th/rule_14.htm. [18 กรกฎาคม 2560]

กรมชลประทาน, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2554. **คู่มือการจัดวางระบบควบคุมภายในกรมชลประทาน**. เข้าถึงจากเว็บไซต์แหล่งที่มา: https: // www.google.co.th/search?q= คู่มือการจัดวางระบบควบคุมภายใน+กรม+ชลประทาน. [18 กรกฎาคม 2560]

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows**. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (18 สิงหาคม 2553). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 127 (98 ง). 62.

การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. (21 มีนาคม 2559). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 133 (68 ง).1-5.

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553. (14 กันยายน 2553). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 127(109 ง). 40-45.

_____ . (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553. (30 พฤศจิกายน 2553). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 127(138 ง). 42-43.

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560. (29 พฤศจิกายน 2560). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.** 134 (295 ง). 13-18.

การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ. (3 เมษายน 2560). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.** 134 (96 ง). 14 – 22.

กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา. (17 กรกฎาคม 2543). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 120 (73 ง). 1-31.

กริช แรงสูงเนิน. 2554. **การวิเคราะห์ SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

กุหลาบ รัตนสัจธรรม. 2536. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ** .วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2550. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

——— . 2552. **คู่มือการดำเนินงานการควบคุมภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

——— . 2554. **คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัด PMQA การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ฉบับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.

——— . 2557. **มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2557**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.

——— . 2559. **รายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.

——— . 2559. **คู่มือตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559**. (ม.ป.ท).

——— . 2559. **ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2544. **คำแนะนำ: การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ**. (ม.ป.ท).

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. 2547. **คู่มือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

——— . 2555. **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. เข้าถึงจากเว็บไซต์แหล่งที่มา: http: // www.opdc.go.th/uploads/files/2561/Goodgovernance 61.pdf. [18 กรกฎาคม 2560]

คณะครุศาสตร์,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ม.ป.ป). **UTQ-02302: การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์**. เข้าจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: https://www.tepeonline.org/. [18 กรกฎาคม 2560]

——— . (ม.ป.ป). **UTQ-55210 ทักษะการบริหารแนวใหม่**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: https:// www. tepeonline.org/. [18 กรกฎาคม 2560]

จันทนา สาขากร และนิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลปพร ศรีจั่นเพชร. 2554. **การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน**. กรุงเทพมหานคร: ที พี เอ็น เพรส.

จิตติมา อัครธิติพงศ์. 2556. **เอกสารประกอบการสอนรหัส 3562404 วิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)**. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์. 2553. **การตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจริญผล สุวรรณโชติ. 2551. **ทฤษฎีการบริหาร** (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: เอกพิมพ์ไท

ญาณิศา บุญจิตร์. 2552. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. **การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. 2552. **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. 2551. **การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ดนุชา อาชามาส. 2554. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ: การประปานครหลวง.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ติน ปรัชญาพฤทธิ์และไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. 2537. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวัลรัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. 2540. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเพทมหานคร: เสมาธรรม.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2547. **การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)**. รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประสาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2538. **การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.

_____. 2539. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.

ทิศนา แขมมณี. 2545. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2533. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2540. **องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธร สุนทรายุทธ. 2550. **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์

ธารินี เณรวงค์. 2558. **ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการควบคุมภายในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้การบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมือง**. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ธีระพล เพ็งจันทร์. 2552. **การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2551. **เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: http: //dekkid.blogspot.com/2008/12/blog-post_22.html. [17 กรกฎาคม 2560].

บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน). 2557. **รายงานประจำปี 2557 บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน)**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: www.pttplc.com/th/Media-Center/Pages/Annual-Report.aspx. [17 กรกฎาคม 2560]

บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กระทรวงคมนาคม. 2558. **คู่มือการควบคุมภายในของทอท**. เข้าถึงจากเว็บไซต์แหล่งที่มา: https://mobile.airportthai.co.th/ aotweb/airportthai.co.th/uploads/profiles/0000000009/filemanager/files/3.3.2-Booklet%20IC.pdf. [17กรกฎาคม 2560].

บริษัทสามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด. 2558. **รายงานประจำปี 2558 SAMART Fit for the Future**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: https://www.samartcorp.com/upload_files/ ANNUAL REPORTS/AW%20Samart%20Crop%20Thai%2019-3-59%20final.pdf. [17 กรกฎาคม 2560]

เบญจพร แก้วมีศรี. 2541. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ. **วารสารการศึกษาพยาบาล**. 9 (1 มกราคม 2541).

แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (26 สิงหาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 120 (95 ง). 1-9.

ประกอบ คุปรัตน์. 2555. **ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ต่างกันอย่างไร (1)**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html. [18 กรกฎาคม 2560]

ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551. (14 มีนาคม 2551). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 124(29 ง). 22-23.

———. (4 กุมภาพันธ์ 2551). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 125 (24 ง). 18-21.

ประวัติ ยงบุตร. 2556. **การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2554. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.** กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์. 2549. **ผลงานวิจัยระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: ia.psd.ku.ac.th/document/pp/ppcontron.pdf. [6 กรกฎาคม 2560]

พระราชกฤษฎีว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. (9 ตุลาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 120 (100 ก). 1-16.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (19 ธันวาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 119 (123 ก). 16-21.

_____ . (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (22 กรกฎาคม 2553). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 127 (45 ก). 1-3.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 116(74 ก). 1-23.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546. (6 กรกฎาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 120 (62 ก). 1-31.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553. (22 กรกฎาคม 2553). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา**. 127 (45 ก). 4-6.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2 ตุลาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา** เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันนทา. **แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2559**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: ssru.ac.th/useruploads/files/risk59.pdf. [18 กรกฎาคม 2560]

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. 2560. **นวัตกรรมกรรมการควบคุมภายใน 1**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: https://sites.google.Com/site/innovationinternalcontrol1/). [18 กรกฎาคม 2560]

เมธา สุวรรณสาร. (ม.ป.ป). **การประเมินตนเองเพื่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม (CSA – Control Self Assessment)**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: www.itgthailand.wordpress.com/download-3/. [18 กรกฎาคม 2560]

เยาวดี วิบูลย์ศรี. 2544. **การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รจนา ยศสาร และคณะ. 2548**. รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการแบบธรรมาภิบาล ศึกษากรณี: การบริหารจัดการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน),สำนักงาน. 2553. **อภิธานศัพท์การประกันคุณภาพการศึกษา (QA Glossary)**. กรุงเทพมหานคร: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

วัชรี ธุวธรรม และคณะ. 2523. **ระบบพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน**. กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพเทพมหานคร.

สมหมาย เทียนสมใจ. 2556. **รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมาน อัศวภูมิ. 2537. **การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. (ม.ป.ท).

สมใจ ลักษณะ. 2552. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สังวาลย์ วังแจ่ม. 2559. **รูปแบบการบริหารการควบคุมภายในด้านวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

สาคร ช่วยดำรง. 2553. **การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2551. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์** (คู่มือนักวิจัยและนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก): หลักการ วิธีการ และการประยุกต์ = Multivariate techniques for social and behavioral sciences research (handbook for researchers and graduate students) : principles, methods and applications. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สามลดา.

สุนทร โคตรบรรเทา. 2554. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (ม.ป.ป). **แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน**. กรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ท).

———. 2545. **ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

———. 2559. **(ร่าง) รายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2559**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: http://www.oag.go.th/th/report/audit. [17 กรกฎาคม 2560]

สำนักงานปลัดกระทรวง, กระทรวงศึกษาธิการ. 2556. **คู่มือการจัดวางระบบความคุมภายในและประเมินผล**. เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/

Documents/220617_131025_2.pdf. [17 กรกฎาคม 2560]

หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม. 2552. **การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2557. **คู่มือการควบคุมภายใน อพวช. ประจาปีงบประมาณ 2559.** เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: www.thai- sciencemuseum.com/internal.../เอกสารเผยแพร่/คู่มือควบคุมภายใน-อพว... [17 กรกฎาคม 2560]

อนันท์ งามสะอาด. 2551. **ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) ต่างกันอย่างไร.** เข้าถึงจากเว็บไซต์ แหล่งที่มา: http://www.sisat.ac.th/main/index.php? option=com content&view=article&id=187. [18 กรกฎาคม 2560]

อัญชนา พานิช. 2550. **องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อุไรวรรณ แย้มนิยม. 2544. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด**. ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด หน่วยที่ 1-4 สาขาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อุทุมพร จามรมาน. 2541. **โมเดลคืออะไร**. วารสารวิชาการ. มีนาคม, 22-25.

อุษณา ภัทรมนตรี. 2547. **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: เทกซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น.

Arbuckle. J. J. 1995. **AMOS user' s guide**. Chicago: Small Waters Corporation.

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. 1986. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill.

Bardo, J. W., & Hartman, J. J. 1982. **Urban society: A systematic introduction**. New York: F. E. Peacock.

Bollen. K. A.. 1989. **Structure equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons.

Brown. M.W. & Cudeek.R.. 1993. **Alliterative ways of assessing model fit, in testing Structural equation model**. New Jersey: Sage Publication.

Brown, W.B. and Moberg, D. J.. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley and Sons.

Campbell, J. P.. 1977. **On the nature of organizational effectiveness**. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.). New perspectives on organizational effectiveness.San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.

Esteghamati, A., Zandieh, A., Khalilzadeh, O., Meysamie, A., & AShraf, H.. 2010. **Clustering of metabolic syndrome components in a Middle Eastern diabetic and non-diabetic population**. Diabetology & Metabolic Syndrome.

Etzioni, A.. 1964. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Domelly, James H.. 1998. **Organization**. (6th ed.). Texas: Business Publications, Inc.

Gross, Bertrom M. **"What are your Organization's Objective? A General Systems Approach to planning"**, Human Relations. (Vol.18, Aug 1965) p. 195-215. Reprinted in Water R. Word (ed.), Concept and Controversy in Organizational Behavior. Pacific Polisader, Calif Goodyear Publishing Co, 1972: 302-310.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C.. 2010. **Multivariate Data Analysis** (7th edition). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 142, 154.

Herbert A. Simon.. 1960. **Administrative Behavior**. New York: McMillet Company. Hills, California: Sage Publications, Inc.

Hu, Li-tze. & Betler, P.M.. 1999. **Cutoff criteria for fit indexes in covariance Structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1-55.

Ivancevich, J. H. et al.. 1989. **Management: Principles and Functions**. 4th ed. Boston: MA.: Richard D. Irwin. Retrieved July 20, 2005.

Joreskog. K. G. & Sorbom. D.. 1993. **Lisrel 8**: **Structural Equation Modeling with the Simplis command language**. Chicago: Software International.

Katz , Daniel and Kahn Robert L.. 1978. **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Keeves, Peter J.. 1988. **Model and Model Building**. Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook. Oxford: Pergamon Press.

Lunenburg, FC. And Ornstein, A.C.. 2008. **Educational Administration**. Wadsworth, Cengage Learning, P.31

MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H., M.. 1996. **Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. Psychological Methods**, 1 (2), 130-149.

Mwachiro D. Brian.. 2013. **Effects Of Internal Controls On Revenue Collection: A case Of Kenya Revenue Authority**. The Degree Of Master Of Business Administration (MBA), School Of Business, University Of NairobiI. Available from: chss.uonbi.ac.ke/.../

Research%20work%20By%20Brian%20Mwachiro.p. [July 18, 2017]

Nahavendi, A., Malekzadeh, A.R.. 1999. **Organizational Behavior**. Prentice Hall: New Jersey.

R.J. Corsini and A.J.Auerbach. 1996. **Concise Encyclopedia of Psychology**. New York: John Wiley and sons.

Saris. W.E. & Strenkhorst. L H.. 1984. **Causal modeling non experimental research: An Introduction to the lisrel approach**. Dissertation Abstract International. 47(7), 2261-A.

Shafawaty, Mohamad Shabri.. 2013. **The effects of internal control systems on coorperative's profitability**: **A case of Koperasi Pekan Rabu Alor Setar Berhad**. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia . Available from http://etd.uum.edu.my/4975/. [July 7, 2017]

Smith, P.R.. 2005. **Practice Management Digest**. New York: AIA.

Smith, R. H., and Others.. 1980. **Measurement: Making Organization Perform**. New York: Dryden.

Smith, A.W.. 1982. **Management System: Analysis and Application**. New York: Dryden.

Steers, R.M. 1977. **Antecedents and outcomes of organizational commitment**. Administrative Science Quarterly. 22(1): Macmillan.

T.A. Ryan and P.C. Smith.. 1954. **Principle of Industrial Psychology**. New York: Holt, Rinchart and Winson

Terreberry S., **"The Evaluation of Organization Environment and Perceived Environmental Uncertainty**," (Administrative Science Quarterly 12 , 4 1968)

Thomas P. DiNapoli, State Comptroller. 2016. **Standards for Internal Control in New York State Government**. Available from: www.osc.state.ny.us. [2017, July 18]

Westerman G.. 2006. **IT Risk Management: From IT Necessity To Strategic Business Value**. Available from: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/39809/4658- 07.pdf. [2017, July 18]

West, S.G., Finch, J.F, & Curan, P.J.. 1995. **Structural equation model with non-normal variable. Problem and remedies**. In R.H. Hoyle. Structural equation modeling: Concept, issue, and application. (pp.56-75). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Yuchman, E. and Seashor;S.E.. 1967. **"A System Resource Approach to Organizational Effectiveness"**. Adminstrative Science Quarterly. (Vol. 32, Dec, 1967). Reprinted in Gobson, et.al,op.cit., p.154.

ภาคผนวก ก

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต

SIAM UNIVERSITY

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 59 เขต

ที่	สพป.	ที่	สพป.
1	กาฬสินธุ์ เขต 1	31	ยโสธร เขต 1
2	กาฬสินธุ์ เขต 2	32	ร้อยเอ็ด เขต 2
3	จันทบุรี เขต 1	33	ราชบุรี เขต 1
4	ชลบุรี เขต 1	34	ราชบุรี เขต 2
5	ชลบุรี เขต 2	35	ลพบุรี เขต 1
6	ชัยนาท	36	ลพบุรี เขต 2
7	ชัยภูมิ เขต 1	37	ลำปาง เขต 1
8	ชุมพร เขต 1	38	ลำปาง เขต 2
9	เชียงใหม่ เขต 1	39	ลำพูน เขต 1
10	เชียงใหม่ เขต 4	40	ลำพูน เขต 2
11	ตรัง เขต 1	41	สงขลา เขต 1
12	ตรัง เขต 2	42	สงขลา เขต 2
13	ตราด	43	สมุทรปราการ เขต 1
14	ตาก เขต 1	44	สมุทรปราการ เขต 2
15	นครปฐม เขต 1	45	สระแก้ว เขต 1
16	นครปฐม เขต 2	46	สระแก้ว เขต 2
17	นครราชสีมา เขต 1	47	สระบุรี เขต 1
18	นครราชสีมา เขต 2	48	สระบุรี เขต 2
19	นครศรีธรรมราช เขต 4	49	สิงห์บุรี
20	นนทบุรี เขต 2	50	สุโขทัย เขต 1
21	น่าน เขต 1	51	สุราษฎร์ธานี เขต 1
22	ปทุมธานี เขต 2	52	หนองคาย เขต 1
23	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	53	อ่างทอง
24	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	54	อุดรธานี เขต 2
25	พะเยา เขต 2	55	อุดรธานี เขต 4
26	พัทลุง เขต 1	56	อุตรดิตถ์ เขต 1
27	พิจิตร เขต 1	57	อุตรดิตถ์ เขต 2
28	เพชรบุรี เขต 1	58	อุทัยธานี เขต 2
29	เพชรบุรี เขต 2	59	อุบลราชธานี เขต 1
30	มหาสารคาม เขต 2		

ตารางแสดงรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนเฉลี่ยรวมที่เท่ากับหรือมากกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการระบบ ARS ของ สพฐ. ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2559

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
1	กระบี่	4.15532	-0.15110	4.18939	0.07096	4.07995	-0.12341	
2	กรุงเทพมหานคร	4.50085	0.19443	3.83413	-0.28430	4.14430	-0.05906	
3	กาญจนบุรี เขต 1	4.45554	0.14912	4.30797	0.18954	4.07641	-0.12695	
4	กาญจนบุรี เขต 2	4.37022	0.06380	4.02222	-0.09621	4.33389	0.13053	
5	กาญจนบุรี เขต 3	4.42803	0.12161	4.06719	-0.05124	4.10345	-0.09991	
6	กาญจนบุรี เขต 4	3.95193	-0.35449	3.85683	-0.26160	4.31462	0.11126	
7	กาฬสินธุ์ เขต 1	4.36798	0.06156	4.32185	0.20342	4.42238	0.21902	**1**
8	กาฬสินธุ์ เขต 2	4.51782	0.21140	4.52123	0.40280	4.39864	0.19528	**2**
9	กาฬสินธุ์ เขต 3	3.99374	-0.31268	3.55090	-0.56753	4.23664	0.03328	
10	กำแพงเพชร เขต 1	4.08696	-0.21946	3.90793	-0.21050	4.28902	0.08566	
11	กำแพงเพชร เขต 2	4.18871	-0.11771	4.02607	-0.09236	4.09986	-0.10350	
12	ขอนแก่น เขต 1	4.48890	0.18248	4.10096	-0.01747	4.06358	-0.13978	
13	ขอนแก่น เขต 2	4.53245	0.22603	3.85117	-0.26726	4.09544	-0.10792	
14	ขอนแก่น เขต 3	4.39421	0.08779	4.13832	0.01989	3.87702	-0.32634	
15	ขอนแก่น เขต 4	4.41750	0.11108	4.18729	0.06886	3.63694	-0.56642	
16	ขอนแก่น เขต 5	4.53848	0.23206	3.93136	-0.18707	3.66472	-0.53864	
17	จันทบุรี เขต 1	4.62451	0.31809	4.45966	0.34123	4.35456	0.15120	**3**
18	จันทบุรี เขต 2	4.61467	0.30825	4.11298	-0.00545	4.46423	0.26087	
19	ฉะเชิงเทรา เขต 1	4.39523	0.08881	3.82172	-0.29671	3.81865	-0.38471	
20	ฉะเชิงเทรา เขต 2	4.26211	-0.04431	3.94745	-0.17098	4.01299	-0.19037	
21	ชลบุรี เขต 1	4.54868	0.24226	4.21981	0.10138	4.35220	0.14884	**4**
22	ชลบุรี เขต 2	4.37582	0.06940	4.59884	0.48041	4.65659	0.45323	**5**

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
23	ชลบุรี เขต 3	4.23061	-0.07581	3.50875	-0.60968	4.55441	0.35105	
24	ชัยนาท	4.55968	0.25326	4.39015	0.27172	4.53127	0.32791	**6**
25	ชัยภูมิ เขต 1	4.48712	0.18070	4.29874	0.18031	4.32617	0.12281	**7**
26	ชัยภูมิ เขต 2	4.55746	0.25104	4.25106	0.13263	3.91878	-0.28458	
27	ชัยภูมิ เขต 3	3.95600	-0.35042	4.02968	-0.08875	4.01564	-0.18772	
28	ชุมพร เขต 1	4.73226	0.42584	4.41307	0.29464	4.41566	0.21230	**8**
29	ชุมพร เขต 2	4.47218	0.16576	4.02234	-0.09609	4.09989	-0.10347	
30	เชียงราย เขต 1	3.81168	-0.49474	4.38555	0.26712	4.53231	0.32895	
31	เชียงราย เขต 2	4.22790	-0.07852	3.87204	-0.24639	4.52162	0.31826	
32	เชียงราย เขต 3	4.00919	-0.29723	4.06277	-0.05566	4.24103	0.03767	
33	เชียงราย เขต 4	4.10533	-0.20109	4.06945	-0.04898	4.23266	0.02930	
34	เชียงใหม่ เขต 1	4.61692	0.31050	4.12352	0.00509	4.58276	0.37940	**9**
35	เชียงใหม่ เขต 2	4.10442	-0.20200	3.93445	-0.18398	4.37300	0.16964	
36	เชียงใหม่ เขต 3	3.67217	-0.63425	3.48502	-0.63341	3.76876	-0.43460	
37	เชียงใหม่ เขต 4	4.51560	0.20918	4.36192	0.24349	4.40078	0.19742	**10**
38	เชียงใหม่ เขต 5	3.99015	-0.31627	3.36793	-0.75050	4.07163	-0.13173	
39	เชียงใหม่ เขต 6	3.98005	-0.32637	4.02448	-0.09395	4.17968	-0.02368	
40	ตรัง เขต 1	4.43048	0.12406	4.37779	0.25936	4.27547	0.07211	**11**
41	ตรัง เขต 2	4.33295	0.02653	4.32481	0.20638	4.54098	0.33762	**12**
42	ตราด	4.45175	0.14533	4.28429	0.16586	4.35593	0.15257	**13**
43	ตาก เขต 1	4.65699	0.35057	4.37616	0.25773	4.24290	0.03954	**14**
44	ตาก เขต 2	4.02249	-0.28393	3.58970	-0.52873	3.97343	-0.22993	
45	นครนายก	4.40177	0.09535	4.23551	0.11708	4.15431	-0.04905	
46	นครปฐม เขต 1	4.64740	0.34098	4.40418	0.28575	4.47654	0.27318	**15**
47	นครปฐม เขต 2	4.67811	0.37169	4.56870	0.45027	4.60771	0.40435	**16**

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
48	นครพนม เขต 1	3.59196	-0.71446	4.00651	-0.11192	4.17197	-0.03139	
49	นครพนม เขต 2	4.00199	-0.30443	3.29556	-0.82287	4.02358	-0.17978	
50	นครราชสีมา เขต 1	4.43974	0.13332	4.24686	0.12843	4.39405	0.19069	**17**
51	นครราชสีมา เขต 2	4.36002	0.05360	4.20818	0.08975	4.28521	0.08185	**18**
52	นครราชสีมา เขต 3	4.44655	0.14013	4.06473	-0.05370	4.22796	0.02460	
53	นครราชสีมา เขต 4	3.95671	-0.34971	4.03047	-0.08796	4.22522	0.02186	
54	นครราชสีมา เขต 5	4.09379	-0.21263	3.37547	-0.74296	4.07352	-0.12984	
55	นครราชสีมา เขต 6	4.02813	-0.27829	3.65486	-0.46357	4.15918	-0.04418	
56	นครราชสีมา เขต 7	4.06821	-0.23821	3.57394	-0.54449	3.69008	-0.51328	
57	นครศรีธรรมราช เขต 1	4.04539	-0.26103	4.06848	-0.04995	4.19332	-0.01004	
58	นครศรีธรรมราช เขต 2	3.72149	-0.58493	3.78709	-0.33134	4.45898	0.25562	
59	นครศรีธรรมราช เขต 3	4.05797	-0.24845	4.33388	0.21545	4.15676	-0.04660	
60	นครศรีธรรมราช เขต 4	4.31232	0.00590	4.19552	0.07709	4.46073	0.25737	**19**
61	นครสวรรค์ เขต 1	4.43292	0.12650	4.03160	-0.08683	3.68470	-0.51866	
62	นครสวรรค์ เขต 2	4.09451	-0.21191	4.37911	0.26068	4.27183	0.06847	
63	นครสวรรค์ เขต 3	4.26236	-0.04406	3.94007	-0.17836	3.98327	-0.22009	
64	นนทบุรี เขต 1	4.44757	0.14115	4.28524	0.16681	4.01912	-0.18424	
65	นนทบุรี เขต 2	4.56003	0.25361	4.48624	0.36781	4.42631	0.22295	**20**
66	นราธิวาส เขต 1	4.02261	-0.28381	3.81833	-0.30010	4.07958	-0.12378	
67	นราธิวาส เขต 2	4.11881	-0.18761	3.96292	-0.15551	4.26817	0.06481	
68	นราธิวาส เขต 3	4.03216	-0.27426	3.63370	-0.48473	3.78267	-0.42069	
69	น่าน เขต 1	4.48790	0.18148	4.26272	0.14429	4.39623	0.19287	**21**
70	น่าน เขต 2	4.30548	-0.00094	4.28867	0.17024	4.54212	0.33876	
71	บุรีรัมย์ เขต 1	3.59917	-0.70725	4.07960	-0.03883	4.14608	-0.05728	
72	บุรีรัมย์ เขต 2	4.37135	0.06493	4.14197	0.02354	3.73743	-0.46593	

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
73	บุรีรัมย์ เขต 3	4.29317	-0.01325	4.23398	0.11555	4.19278	-0.01058	
74	บุรีรัมย์ เขต 4	4.41707	0.11065	3.95103	-0.16740	3.82565	-0.37771	
75	ปทุมธานี เขต 1	4.54304	0.23662	4.14269	0.02426	4.11951	-0.08385	
76	ปทุมธานี เขต 2	4.56061	0.25419	4.28998	0.17155	4.30659	0.10323	**22**
77	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	4.47226	0.16584	4.30832	0.18989	4.35594	0.15258	**23**
78	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	4.31712	0.01070	4.37947	0.26104	4.39126	0.18790	**24**
79	ปราจีนบุรี เขต 1	4.20011	-0.10631	4.26640	0.14797	4.08656	-0.11680	
80	ปราจีนบุรี เขต 2	4.23661	-0.06981	4.25067	0.13224	3.86864	-0.33472	
81	ปัตตานี เขต 1	3.96341	-0.34301	3.99768	-0.12075	4.16336	-0.04000	
82	ปัตตานี เขต 2	4.22717	-0.07925	4.10733	-0.01110	4.33091	0.12755	
83	ปัตตานี เขต 3	4.00577	-0.30065	3.81830	-0.30013	3.80239	-0.40097	
84	พระนครศรีอยุธยา เขต 1	4.35150	0.04508	4.39591	0.27748	4.18213	-0.02123	
85	พระนครศรีอยุธยา เขต 2	4.56603	0.25961	4.18578	0.06735	3.93541	-0.26795	
86	พะเยา เขต 1	4.44903	0.14261	4.04805	-0.07038	3.98336	-0.22000	
87	พะเยา เขต 2	4.58123	0.27481	4.35767	0.23924	4.31369	0.11033	**25**
88	พังงา	4.28853	-0.01789	4.07514	-0.04329	4.09098	-0.11238	
89	พัทลุง เขต 1	4.70742	0.40100	4.55876	0.44033	4.48670	0.28334	**26**
90	พัทลุง เขต 2	4.28069	-0.02573	4.36911	0.25068	4.42393	0.22057	
91	พิจิตร เขต 1	4.33520	0.02878	4.16936	0.05093	4.30121	0.09785	**27**
92	พิจิตร เขต 2	4.63021	0.32379	4.32036	0.20193	4.08264	-0.12072	
93	พิษณุโลก เขต 1	4.48436	0.17794	4.06498	-0.05345	4.09715	-0.10621	
94	พิษณุโลก เขต 2	3.96088	-0.34554	4.07449	-0.04394	3.87666	-0.32670	
95	พิษณุโลก เขต 3	4.28337	-0.02305	4.23390	0.11547	4.05362	-0.14974	
96	เพชรบุรี เขต 1	4.62633	0.31991	4.30764	0.18921	4.22083	0.01747	**28**
97	เพชรบุรี เขต 2	4.68423	0.37781	4.19703	0.07860	4.26509	0.06173	**29**

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
98	เพชรบูรณ์ เขต 1	4.21629	-0.09013	3.83663	-0.28180	4.30780	0.10444	
99	เพชรบูรณ์ เขต 2	3.92949	-0.37693	3.85614	-0.26229	3.90030	-0.30306	
100	เพชรบูรณ์ เขต 3	4.28382	-0.02260	3.97022	-0.14821	3.93329	-0.27007	
101	แพร่ เขต 1	4.35677	0.05035	4.19197	0.07354	4.04886	-0.15450	
102	แพร่ เขต 2	4.53413	0.22771	4.31248	0.19405	3.90816	-0.29520	
103	ภูเก็ต	4.12588	-0.18054	4.04140	-0.07703	4.22910	0.02574	
104	มหาสารคาม เขต 1	4.47515	0.16873	3.47562	-0.64281	4.31990	0.11654	
105	มหาสารคาม เขต 2	4.51147	0.20505	4.14922	0.03079	4.33655	0.13319	**30**
106	มหาสารคาม เขต 3	4.61743	0.31101	4.46725	0.34882	4.19799	-0.00537	
107	มุกดาหาร	3.77810	-0.52832	3.41433	-0.70410	2.49815	-1.70521	
108	แม่ฮ่องสอน เขต 1	3.72800	-0.57842	3.73535	-0.38308	3.98634	-0.21702	
109	แม่ฮ่องสอน เขต 2	3.77861	-0.52781	3.85712	-0.26131	4.05605	-0.14731	
110	ยโสธร เขต 1	4.48691	0.18049	4.39009	0.27166	4.30479	0.10143	**31**
111	ยโสธร เขต 2	4.28181	-0.02461	3.99659	-0.12184	3.78968	-0.41368	
112	ยะลา เขต 1	3.90066	-0.40576	3.76552	-0.35291	4.22128	0.01792	
113	ยะลา เขต 2	3.94418	-0.36224	3.95878	-0.15965	4.23700	0.03364	
114	ยะลา เขต 3	3.76440	-0.54202	3.45289	-0.66554	3.72081	-0.48255	
115	ร้อยเอ็ด เขต 1	4.17821	-0.12821	4.07222	-0.04621	4.17764	-0.02572	
116	ร้อยเอ็ด เขต 2	4.72776	0.42134	4.36926	0.25083	4.37046	0.16710	**32**
117	ร้อยเอ็ด เขต 3	4.13305	-0.17337	3.46454	-0.65389	3.30928	-0.89408	
118	ระนอง	4.29462	-0.01180	4.42973	0.31130	4.10475	-0.09861	
119	ระยอง เขต 1	4.86487	0.55845	4.34083	0.22240	4.18133	-0.02203	
120	ระยอง เขต 2	4.27579	-0.03063	4.49219	0.37376	4.45801	0.25465	
121	ราชบุรี เขต 1	4.58492	0.27850	4.34607	0.22764	4.44996	0.24660	**33**
122	ราชบุรี เขต 2	4.46547	0.15905	4.32799	0.20956	4.36087	0.15751	**34**

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
123	ลพบุรี เขต 1	4.67624	0.36982	4.46718	0.34875	4.59936	0.39600	**35**
124	ลพบุรี เขต 2	4.40536	0.09894	4.42873	0.31030	4.49675	0.29339	**36**
125	ลำปาง เขต 1	4.33835	0.03193	4.29827	0.17984	4.41602	0.21266	**37**
126	ลำปาง เขต 2	4.39516	0.08874	4.48964	0.37121	4.30793	0.10457	**38**
127	ลำปาง เขต 3	4.21295	-0.09347	3.92082	-0.19761	4.41724	0.21388	
128	ลำพูน เขต 1	4.89669	0.59027	4.62951	0.51108	4.68999	0.48663	**39**
129	ลำพูน เขต 2	4.38717	0.08075	4.46868	0.35025	4.58545	0.38209	**40**
130	เลย เขต 1	3.96755	-0.33887	4.02915	-0.08928	4.39443	0.19107	
131	เลย เขต 2	4.16209	-0.14433	4.23633	0.11790	4.43394	0.23058	
132	เลย เขต 3	4.19040	-0.11602	3.91952	-0.19891	3.77812	-0.42524	
133	ศรีสะเกษ เขต 1	4.36138	0.05496	3.79904	-0.31939	3.65972	-0.54364	
134	ศรีสะเกษ เขต 2	4.29529	-0.01113	3.84112	-0.27731	3.51065	-0.69271	
135	ศรีสะเกษ เขต 3	3.82635	-0.48007	3.94043	-0.17800	4.22559	0.02223	
136	ศรีสะเกษ เขต 4	4.33043	0.02401	4.06323	-0.05520	4.24580	0.04244	
137	สกลนคร เขต 1	3.92233	-0.38409	4.32330	0.20487	3.29325	-0.91011	
138	สกลนคร เขต 2	4.25533	-0.05109	3.86712	-0.25131	4.10498	-0.09838	
139	สกลนคร เขต 3	3.94944	-0.35698	3.63456	-0.48387	4.23909	0.03573	
140	สงขลา เขต 1	4.46299	0.15657	4.19163	0.07320	4.52896	0.32560	**41**
141	สงขลา เขต 2	4.54098	0.23456	4.59105	0.47262	4.53438	0.33102	**42**
142	สงขลา เขต 3	3.77538	-0.53104	4.07211	-0.04632	4.00984	-0.19352	
143	สตูล	4.36952	0.06310	4.11404	-0.00439	3.90999	-0.29337	
144	สมุทรปราการ เขต 1	4.41765	0.11123	4.44397	0.32554	4.27320	0.06984	**43**
145	สมุทรปราการ เขต 2	4.62998	0.32356	4.45140	0.33297	4.45207	0.24871	**44**
146	สมุทรสงคราม	4.64523	0.33881	4.35303	0.23460	4.12318	-0.08018	
147	สมุทรสาคร	4.60634	0.29992	4.07228	-0.04615	4.43195	0.22859	

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
148	สระแก้ว เขต 1	4.63999	0.33357	4.49904	0.38061	4.38585	0.18249	**45**
149	สระแก้ว เขต 2	4.52998	0.22356	4.30960	0.19117	4.60374	0.40038	**46**
150	สระบุรี เขต 1	4.77103	0.46461	4.22694	0.10851	4.53627	0.33291	**47**
151	สระบุรี เขต 2	4.55750	0.25108	4.45429	0.33586	4.36624	0.16288	**48**
152	สิงห์บุรี	4.55520	0.24878	4.49038	0.37195	4.61180	0.40844	**49**
153	สุโขทัย เขต 1	4.63063	0.32421	4.51294	0.39451	4.37897	0.17561	**50**
154	สุโขทัย เขต 2	4.50920	0.20278	4.02210	-0.09633	4.23214	0.02878	
155	สุพรรณบุรี เขต 1	4.40971	0.10329	4.10354	-0.01489	4.24095	0.03759	
156	สุพรรณบุรี เขต 2	4.17686	-0.12956	4.01884	-0.09959	4.56150	0.35814	
157	สุพรรณบุรี เขต 3	4.20610	-0.10032	4.32947	0.21104	4.62373	0.42037	
158	สุราษฎร์ธานี เขต 1	4.44047	0.13405	4.29494	0.17651	4.49215	0.28879	**51**
159	สุราษฎร์ธานี เขต 2	4.16799	-0.13843	4.07919	-0.03924	4.11066	-0.09270	
160	สุราษฎร์ธานี เขต 3	4.14543	-0.16099	4.39240	0.27397	4.33712	0.13376	
161	สุรินทร์ เขต 1	4.62953	0.32311	3.87534	-0.24309	4.12201	-0.08135	
162	สุรินทร์ เขต 2	3.99940	-0.30702	3.81376	-0.30467	3.58429	-0.61907	
163	สุรินทร์ เขต 3	4.08524	-0.22118	3.75196	-0.36647	4.44729	0.24393	
164	หนองคาย เขต 1	4.88922	0.58280	4.40950	0.29107	4.53403	0.33067	**52**
165	หนองคาย เขต 2	4.00135	-0.30507	4.05226	-0.06617	4.24654	0.04318	
166	บึงกาฬ	3.97745	-0.32897	4.04912	-0.06931	3.58797	-0.61539	
167	หนองบัวลำภู เขต 1	4.26202	-0.04440	4.16159	0.04316	4.56231	0.35895	
168	หนองบัวลำภู เขต 2	3.86718	-0.43924	2.89303	-1.22540	4.08694	-0.11642	
169	อ่างทอง	4.64315	0.33673	4.54649	0.42806	4.43594	0.23258	**53**
170	อำนาจเจริญ	4.42611	0.11969	3.79776	-0.32067	4.47301	0.26965	
171	อุดรธานี เขต 1	4.03222	-0.27420	4.05526	-0.06317	4.26194	0.05858	
172	อุดรธานี เขต 2	4.70413	0.39771	4.42162	0.30319	4.45918	0.25582	**54**

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ.2557		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		กลุ่มประชากร
		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.30642		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.411843		ค่าเฉลี่ยรวมของทุกเขต = 4.20336		
		ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมตามกลยุทธ์	ผลต่างของค่าเฉลี่ย	
173	อุดรธานี เขต 3	3.85190	-0.45452	3.92609	-0.19234	3.78352	-0.41984	
174	อุดรธานี เขต 4	4.45075	0.14433	4.46183	0.34340	4.46298	0.25962	**55**
175	อุตรดิตถ์ เขต 1	4.65973	0.35331	4.17785	0.05942	4.48324	0.27988	**56**
176	อุตรดิตถ์ เขต 2	4.32375	0.01733	4.40357	0.28514	4.31257	0.10921	**57**
177	อุทัยธานี เขต 1	4.34783	0.04141	4.10629	-0.01214	4.34194	0.13858	
178	อุทัยธานี เขต 2	4.70649	0.40007	4.64834	0.52991	4.56902	0.36566	**58**
179	อุบลราชธานี เขต 1	4.49799	0.19157	4.55569	0.43726	4.72217	0.51881	**59**
180	อุบลราชธานี เขต 2	4.11218	-0.19424	3.78290	-0.33553	4.28313	0.07977	
181	อุบลราชธานี เขต 3	3.98389	-0.32253	4.11571	-0.00272	4.11586	-0.08750	
182	อุบลราชธานี เขต 4	4.27460	-0.03182	4.26381	0.14538	4.22997	0.02661	
183	อุบลราชธานี เขต 5	4.16476	-0.14166	4.31620	0.19777	4.05307	-0.15029	
รวมค่าคะแนนทั้งหมด		**47.37387**		**46.75828**		**47.35747**		**59**
ค่าเฉลี่ย (ค่าคะแนนรวม/183)		**0.25887**		**0.25551**		**0.25878**		

ที่มา : สรุปและวิเคราะห์จากประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง ผลคะแนนการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2559 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ภาคผนวก ข

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับกลับ

ตาราง แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับกลับคืน

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนแบบสอบถาม /ฉบับ	
		ส่งไป	รับกลับคืน
1	กาฬสินธุ์ เขต 1	14	14
2	กาฬสินธุ์ เขต 2	14	14
3	จันทบุรี เขต 1	14	12
4	ชลบุรี เขต 1	14	13
5	ชลบุรี เขต 2	14	14
6	ชัยนาท	14	10
7	ชัยภูมิ เขต 1	14	10
8	ชุมพร เขต 1	14	11
9	เชียงใหม่ เขต 1	14	13
10	เชียงใหม่ เขต 4	14	9
11	ตรัง เขต 1	14	14
12	ตรัง เขต 2	14	14
13	ตราด	14	6
14	ตาก เขต 1	14	11
15	นครปฐม เขต 1	14	14
16	นครปฐม เขต 2	14	14
17	นครราชสีมา เขต 1	14	14
18	นครราชสีมา เขต 2	14	14
19	นครศรีธรรมราช เขต 4	14	14
20	นนทบุรี เขต 2	14	9
21	น่าน เขต 1	14	11
22	ปทุมธานี เขต 2	14	11
23	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	14	13
24	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	14	14
25	พะเยา เขต 2	14	9
26	พัทลุง เขต 1	14	14

ตาราง แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับกลับคืน (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนแบบสอบถาม/ฉบับ	
		ส่งไป	รับกลับคืน
27	พิจิตร เขต 1	14	13
28	เพชรบุรี เขต 1	14	12
29	เพชรบุรี เขต 2	14	14
30	มหาสารคาม เขต 2	14	7
31	ยโสธร เขต 1	14	14
32	ร้อยเอ็ด เขต 2	14	14
33	ราชบุรี เขต 1	14	13
34	ราชบุรี เขต 2	14	14
35	ลพบุรี เขต 1	14	9
36	ลพบุรี เขต 2	14	14
37	ลำปาง เขต 1	14	14
38	ลำปาง เขต 2	14	13
39	ลำพูน เขต 1	14	14
40	ลำพูน เขต 2	14	10
41	สงขลา เขต 1	14	14
42	สงขลา เขต 2	14	11
43	สมุทรปราการ เขต 1	14	13
44	สมุทรปราการ เขต 2	14	9
45	สระแก้ว เขต 1	14	14
46	สระแก้ว เขต 2	14	14
47	สระบุรี เขต 1	14	14
48	สระบุรี เขต 2	14	14
49	สิงห์บุรี	14	14
50	สุโขทัย เขต 1	14	14
51	สุราษฎร์ธานี เขต 1	14	5

ตาราง แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับกลับคืน (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนแบบสอบถาม /ฉบับ	
		ส่งไป	รับกลับคืน
52	หนองคาย เขต 1	14	9
53	อ่างทอง	14	14
54	อุดรธานี เขต 2	14	13
55	อุดรธานี เขต 4	14	14
56	อุตรดิตถ์ เขต 1	14	14
57	อุตรดิตถ์ เขต 2	14	13
58	อุทัยธานี เขต 2	14	14
59	อุบลราชธานี เขต 1	14	11
	รวม	**826**	**729**

ภาคผนวก ค

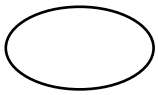
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

SIAM UNIVERSITY

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

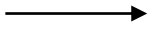
μ	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
σ	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Skewness	หมายถึง	ความเบ้ (Skewness)
Kurtosis	หมายถึง	ความโด่ง (Kurtosis)
IE	หมายถึง	ส่งผลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	หมายถึง	ส่งผลทางตรง (Direct effect)
TE	หมายถึง	ส่งผลรวม (Total effect)
r	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันโพรดักซ์โมเมน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
χ^2	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI, AGFI, NFI, IFI	หมายถึง	ดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย ดัชนี GFI (Goodness of Fit), ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index), ดัชนี NFI (Normal Fit Index) ดัชนี (IFI) (Incremental Fit Index)
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) (Comparative Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร (Root Mean Square Residual)
b	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยปกติ (Unstandardize Regression Coefficient)
Beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardize Regression Coefficient)
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
R^2	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F-distribution
P	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่คำนวณได้

สัญลักษณ์ของเครื่องหมายในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล



หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variable)

หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable)



หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยตัวแปรที่ปลายลูกศรก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโดยตรงต่อตัวแปรที่หัวลูกศร

หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนของตัวแปรที่ไม่ทราบทิศทางความเป็นสาเหตุ

สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

K1	หมายถึง	ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment Aspect)
X1	หมายถึง	ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Philosophy and Style)
X2	หมายถึง	ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน (Ethic of Administration)
X3	หมายถึง	โครงสร้างของหน่วยงาน (Structure of Organization)
X4	หมายถึง	การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability)
X5	หมายถึง	นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร (Policy and Personnel Development)
X6	หมายถึง	กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Performance Audit)
K2	หมายถึง	ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Aspect)
X7	หมายถึง	วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับหน่วยงาน (Entity-Level Objectives)
X8	หมายถึง	วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระดับกิจกรรมและโครงการ (Activity-Level Objectives)
X9	หมายถึง	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
X10	หมายถึง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
X11	หมายถึง	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Priority)
X12	หมายถึง	การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
K3	หมายถึง	ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities Aspect)
X13	หมายถึง	นโยบายและวิธีปฏิบัติ (Policies and Performance)

สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (ต่อ)

X14	หมายถึง	การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ (Decentralization)
X15	หมายถึง	การสอบทานการดำเนินงาน (Performance Checking)
X16	หมายถึง	การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล (Control of Information)
X17	หมายถึง	การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน (Control of Asset)
X18	หมายถึง	การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators)
K4	หมายถึง	ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Aspect)
X19	หมายถึง	ด้านสารสนเทศ (Information)
X20	หมายถึง	ด้านการสื่อสาร (Communication)
K5	หมายถึง	ด้านการติดตามประเมินผล (Monitoring Aspect)
X21	หมายถึง	การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)
X22	หมายถึง	การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน (Criterion of Monitoring and Report)
X23	หมายถึง	การติดตามประเมินเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา (Separate Evaluation on Step)
X24	หมายถึง	การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา (Conclusion and Report on Step)
E	หมายถึง	ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง (Success of Primary Educational Service Area Office with high scores of performance)
Y1	หมายถึง	ด้านคุณภาพการให้บริการ (Quality of Service Aspect)
Y2	หมายถึง	ด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization Aspect)
Y3	หมายถึง	ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา (Efficiency of Educational Administration Aspect)
Y4	หมายถึง	ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Innovation and Technology for Administration Aspect)
Y5	หมายถึง	ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Aspect)

ภาคผนวก ง

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

.....

ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม ได้แก่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่มและผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน และบุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาและกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เรื่อง **"รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

2. แบบสอบถาม มีจำนวน 12 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม จำนวน 23 ข้อ

2.2 ด้านการประเมินความเสี่ยง จำนวน 14 ข้อ

2.3 ด้านกิจกรรมการควบคุม จำนวน 19 ข้อ

2.4 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 8 ข้อ

2.5 ด้านการติดตามประเมินผล จำนวน 11 ข้อ

ตอนที่ 3 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง จำนวน 25 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับสภาพจริงตามการรับรู้หรือระดับที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

4. ผู้วิจัยขอความกรุณากลุ่มอำนวยการ รวบรวมแบบสอบถามของทุกท่านที่ตอบแล้วใส่ซองผนึกส่งกลับมายัง นายสมมาต คำวัจนัง บ้านเลขที่ 12/127 หมู่บ้านพระปิ่น 4 ซอย 10 ถนนบางบอน 5 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160 สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โทร. 081-452-7417

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สมมาต คำวัจนัง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 2. 31 – 40 ปี

☐ 3. 41 – 50 ปี ☐ 4. 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. สูงกว่าปริญญาโท

4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

☐ 1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

☐ 2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่กำกับดูแลกลุ่มอำนวยการ

☐ 3. ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ

☐ 4. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล

☐ 5. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

☐ 6. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

☐ 7. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

☐ 8. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

☐ 9. ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน

☐ 10. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มอำนวยการ

☐ 11. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานบุคคล

☐ 12. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มนโยบายและแผน

☐ 13. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

☐ 14. บุคลากรที่รับผิดชอบงานควบคุมภายในของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

5. อายุราชการ

☐ 1. 1 – 5 ปี ☐ 2. 6 – 10 ปี

☐ 3. 11 – 15 ปี ☐ 4. มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ระดับ 5 หมายถึงระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม **1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร**					
1	มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2	มีการแจ้งนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนทราบ					
3	มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมทุกภารกิจ					
4	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ					
5	มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานสู่ระดับล่าง					
6	ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
	1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน					
7	มีการกำหนดจริยธรรมการปฏิบัติงานชัดเจน					
8	มีการแจ้งจริยธรรมการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทราบและถือปฏิบัติ					
9	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารงาน					
10	มีการให้สิ่งจูงใจอย่างสมเหตุสมผลในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยึดมั่นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
11	มีการลงโทษที่เหมาะสมเมื่อมีการกระทำฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ					
	1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน					
12	มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างชัดเจน เหมาะสมกับการดำเนินงาน					
13	มีการแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชา อย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบัน					
	1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ					
14	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน					
15	มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้					
16	มีการแจ้งเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนทราบ					
17	มีระบบการติดตามประเมินผลงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสม					
	1.5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร					
18	มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน					
19	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน					
20	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
21	มีการกำหนดเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
	1.6 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน					
22	มีการติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
23	มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยหน่วยตรวจสอบภายในต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
	2. ด้านการประเมินความเสี่ยง **2.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน**					
	1) ระดับหน่วยงาน					
24	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจหลัก ในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนและวัดผลได้					
25	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในทิศทางเดียวกัน					
	2) ระดับกิจกรรมและโครงการ					
26	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรม และโครงการสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามภารกิจ					
27	มีการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมและโครงการ					
28	มีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้					
	2.2 การประเมินความเสี่ยง					
	1) การระบุปัจจัยเสี่ยง					
29	มีการให้ผู้บริหารทุกระดับ มีส่วนร่วม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น					
30	มีการระบุปัจจัยและประเมินความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม					
	2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง					
31	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบ ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม					
32	มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่ที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
	3) การจัดลำดับความเสี่ยง					
33	มีหลักเกณฑ์การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยการพิจารณาความเสี่ยงที่มีระดับสูงเป็นลำดับแรก					
34	มีการให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีส่วนร่วมในการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น					
	4) การจัดการความเสี่ยง					
35	มีการกำหนดแนวทางในการบริหาร และการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน					
36	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ เกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง					
37	มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุม ที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม					
	3. ด้านกิจกรรมการควบคุม **3.1 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ**					
38	มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ให้เป็นไปตามผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้					
39	มีการปรับปรุงคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
40	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้น					
41	มีการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดไว้ อย่างคล่องตัว ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี					
	3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่					
42	มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม					
43	มีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน					
44	มีการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาต ในแต่ละระดับเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน					
45	มีการแจ้งเรื่องการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาต ในแต่ละระดับให้บุคลากรทุกคนทราบ					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
	3.3 การสอบทานการดำเนินงาน					
46	มีการสอบทานการปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง					
47	มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ตามหลักเกณฑ์อย่างเหมาะสม					
	3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล					
48	มีการกำหนดวิธีการควบคุมระบบสารสนเทศ และการประมวลผลอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม					
49	มีการจัดเก็บเอกสารในแต่ละประเภท เป็นหมวดหมู่และสามารถตรวจสอบได้					
	3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน					
50	มีการจัดระบบการควบคุมทรัพย์สิน ประเภทเงินสด เอกสารสิทธิ ต่างๆ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือสำนักงานให้มีความปลอดภัย					
51	มีการดำเนินการตรวจสอบพัสดุอย่างสม่ำเสมอ					
52	มีการจัดทำทะเบียนคุมพัสดุเป็นปัจจุบัน					
53	มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีความปลอดภัย					
54	มีมาตรการการรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานต่างๆ อย่างเหมาะสม					
	3.6 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน					
55	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในแต่ละงานหรือกิจกรรม อย่างชัดเจน					
56	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการติดตามผลการดำเนินงาน					
	4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร **4.1 ด้านสารสนเทศ**					
57	มีการจัดระบบสารสนเทศสนองตอบต่อความต้องการ ของผู้ใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
58	มีระบบสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน					
59	มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีในการเข้าถึงและการเรียกใช้ข้อมูล					
60	มีข้อมูลที่ได้รับทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่ถูกต้อง ทันต่อเวลา					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
	4.2 ด้านการสื่อสาร					
61	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล					
62	มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน					
63	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและจุดอ่อน ของการควบคุมภายในและแนวทางการแก้ไข					
64	มีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร					
	5. ด้านการติดตามประเมินผล **5.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน**					
65	มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างชัดเจน					
66	มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) อย่างชัดเจน					
	5.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผล และการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน					
67	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม ประเมินผล อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					
68	มีการกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ระหว่างการปฏิบัติงานของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างต่อเนื่อง					
69	มีการรายงานการติดตามผลการควบคุมภายใน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ					
	5.3 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา					
70	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอน สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
71	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					
72	มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาลในกรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน					
	5.4 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอนและกำหนดเวลา					
73	มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					
74	มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					
75	มีการจัดทำเอกสารการประเมินและการรายงานผลการประเมินของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนและกำหนดเวลา สอดคล้องกับ แนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน					

ตอนที่ 3 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ระดับ 5 หมายถึงระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านคุณภาพการให้บริการ					
1	การอำนวยความสะดวกในด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการ และด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ มีความเหมาะสม เพียงพอ					
2	มาตรฐานการให้บริการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมโดยมีแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการปิดประกาศให้ผู้รับบริการทราบ					
3	บุคลากร มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการสามารถ ให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน เหมาะสม					
4	บุคลากร มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี แสดงออกอย่างสุภาพ กระตือรือร้นและมีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ที่ดี					
5	การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ดำเนินการ อย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอโดยนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา					
	2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ					
6	การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาในระดับต่างๆ					
7	นโยบายการกำกับดูแลองค์การ (Organizational Governance) มีความชัดเจน เหมาะสม และได้นำใช้ตามหลักธรรมาภิบาล					
8	กลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษามีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจุดเน้น					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
9	การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ					
10	ผลงานหรือผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสูงกว่ามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นแบบอย่างในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้					
	3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา					
11	การแสวงหาแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลผลิตสูงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ					
12	การส่งเสริม สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง					
13	การกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม					
14	การส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมทั้งให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง					
15	การติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของบุคลากรได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
	4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ					
16	การใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามประเมินผลเป็นฐานวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง					
17	เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจำนวนเพียงพอ สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ					
18	การใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ					
19	การเชื่อมโยงข้อมูลด้วยเทคโนโลยีกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
20	การส่งเสริมให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม					
	5. ด้านการพัฒนาบุคลากร					
21	การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
22	การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองและงานในความรับผิดชอบได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวิธีการที่หลากหลาย					
23	การส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศและจิตสำนึกร่วมในการทำงาน ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ					
24	การส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามภารกิจได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม					
25	บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มุ่งไปสู่เป้าหมาย มีวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานชัดเจน					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า ให้ความเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

สมมาต คำวัจนัง

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ภาคผนวก จ

ตาราง แสดงค่า IOC ของแบบสอบถาม

ตาราง แสดงค่า IOC ของแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน และความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน และความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	ตอนที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง								
	1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร								
1	มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
2	มีการแจ้งนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนทราบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมทุกภารกิจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานสู่ระดับล่าง	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
6	ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
	1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน								
7	มีการกำหนดจริยธรรมการปฏิบัติงานชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	มีการแจ้งจริยธรรมการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทราบและถือปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารงาน	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
10	มีการให้สิ่งจูงใจอย่างสมเหตุสมผลในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยึดมั่นความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
11	มีการลงโทษที่เหมาะสมเมื่อมีการกระทำฝ่าฝืนระเบียบ ข้อปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน								
12	มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างชัดเจน เหมาะสมกับการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	มีการแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชา อย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ								
14	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	มีการแจ้งเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนทราบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	มีระบบการติดตามประเมินผลงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
	1.5 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร								
18	มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	มีการกำหนดเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	1.6 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน								
22	มีการติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยหน่วยตรวจสอบภายในต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	2. ด้านการประเมินความเสี่ยง								
	2.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน **1) ระดับหน่วยงาน**								
24	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจหลักในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนและวัดผลได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	2) ระดับกิจกรรม/โครงการ								
26	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรม/โครงการสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามภารกิจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	มีการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรม/โครงการ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	มีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
	2.2 การประเมินความเสี่ยง **1) การระบุปัจจัยเสี่ยง**								
29	มีการให้ ผู้บริหารทุกระดับ มีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30	มีการระบุปัจจัยและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง								
31	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	3) การจัดลำดับความเสี่ยง								
33	มีหลักเกณฑ์การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยการพิจารณาความเสี่ยงที่มีระดับสูงเป็นลำดับแรก	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	มีการให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	4) การจัดการความเสี่ยง								
35	มีการกำหนดแนวทางในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	3. ด้านกิจกรรมการควบคุม **3.1 นโยบายและวิธีการปฏิบัติ**								
38	มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณและแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39	มีการปรับปรุงคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบและปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
41	มีการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมอย่างคล่องตัว ได้รับความร่วมมือ เป็นอย่างดี	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
42	มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
43	มีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
44	มีการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาตในแต่ละระดับเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
45	มีการแจ้งเรื่องการกำหนดอำนาจอนุมัติ อนุญาตในแต่ละระดับให้บุคลากรทุกคนทราบ	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	3.3 การสอบทานการดำเนินงาน								
46	มีการสอบทานการปฏิบัติงานตามกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47	มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ตามหลักเกณฑ์อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล								
48	มีการกำหนดวิธีการควบคุมกระบวนการประมวลผลอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
49	มีการจัดเก็บเอกสารในแต่ละประเภทเป็นหมวดหมู่และสามารถตรวจสอบได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน								
50	มีการจัดระบบการควบคุมทรัพย์สินประเภทเงินสด เอกสารสิทธิต่างๆ วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือสำนักงานให้มีความปลอดภัย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
51	มีการดำเนินการตรวจสอบพัสดุอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
52	มีการจัดทำทะเบียนคุมพัสดุเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
53	มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีความปลอดภัย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
54	มีมาตรการการรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานต่างๆ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	3.6 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน								
55	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละงานหรือกิจกรรม อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
56	มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการติดตามผลการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร **4.1 ด้านสารสนเทศ**								
57	มีการจัดระบบสารสนเทศสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
58	มีระบบสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
59	มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีในการเข้าถึงและการเรียกใช้ข้อมูล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
60	มีข้อมูลที่ได้รับทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่ถูกต้อง ทันต่อเวลา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	4.2 ด้านการสื่อสาร								
61	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเพียงพอที่ เชื่อถือได้ และทันกาล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
62	มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
63	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในและแนวทางการแก้ไข	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
64	มีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	5. ด้านการติดตามประเมินผล								
	5.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน								
65	มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
66	มีกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	5.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและการรายงานในระหว่างการปฏิบัติงาน								
67	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม ประเมินผลอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
68	มีการกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงานของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
69	มีการรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	5.3 การประเมินผลเป็นรายครั้งตามขั้นตอนและกำหนดเวลา								
70	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
71	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
72	มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาลในกรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	5.4 การสรุปและรายงานผลการประเมินตามขั้นตอน และกำหนดเวลา								
73	มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
74	มีการสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
75	มีการจัดทำเอกสารการประเมินและการรายงานผลการประเมินของทุกกลุ่ม (ระดับส่วนงานย่อย) และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระดับหน่วยรับตรวจ) ตามขั้นตอนและกำหนดเวลาสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	ตอนที่ 3 ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง								
	1. ด้านคุณภาพการให้บริการ								
1	การอำนวยความสะดวกในด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการและด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ มีความเหมาะสม เพียงพอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	มาตรฐานการให้บริการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม โดยมีแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ ปิดประกาศให้ผู้รับบริการทราบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	บุคลากร มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่ให้บริการสามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	บุคลากร มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี แสดงออกอย่างสุภาพ กระตือรือร้นและ มีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอโดยนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
	2. ด้านประสิทธิผลขององค์การ								
6	การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาระดับต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	นโยบายการกำกับดูแลองค์การ (Organizational Governance) มีความชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง และได้นำไปใช้ในการกำกับ ดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
8	กลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษามีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจุดเน้น	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
9	การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผลงานหรือผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสูงกว่ามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นแบบอย่างในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
	3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา								
11	การแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลผลิตสูงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
12	การส่งเสริม สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	การกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	การส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมทั้งให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	การติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของบุคลากรได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ								
16	การใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามประเมินผลเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในและความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
17	เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวนเพียงพอ สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	การใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	การเชื่อมโยงข้อมูลด้วยเทคโนโลยีกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	การส่งเสริมให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตาม นิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	5. ด้านการพัฒนาบุคลากร								
21	การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
22	การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองและงานในความรับผิดชอบได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวิธีการที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	การส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อสร้างบรรยากาศและจิตสำนึกร่วมในการทำงานได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในกลุ่มต่างๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามภารกิจได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มุ่งไปสู่เป้าหมาย มีวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานชัดเจน	1		1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

ภาคผนวก ฉ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม
และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1
วันพฤหัสบดี ที่ 9 พฤศจิกายน 2560 เวลา 13.30 - 15.30 น.
ณ ห้องประชุม 2 สพฐ. 5 ชั้น 9
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

.....

1. นายอรุณ พรหมจรรย์ รองผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นางนิตยา เผือดจันทึก ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารสำนักงาน สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวินัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
5. ดร.สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร
6. นางมะลิวรรณ ศรีนา ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
7. นางสาววรรณา นาเจริญ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2
วันพฤหัสบดี ที่ 17 พฤษภาคม 2561 เวลา 13.30 - 15.30 น.
ณ ห้องประชุม 2 สพฐ. 5 ชั้น 9
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

.....

1. นายอรุณ พรหมจรรย์	ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นางนิตยา เผือดจันทึก	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารสำนักงาน สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นายนิพนธ์ พูลศิลป์	หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวินัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
6. ดร.สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร
7. นายภูเบศ พลชัย	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2
8. นางมะลิวรรณ ศรีนา	ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
9. นางวนัสนันท์ ทองมีสี	ข้าราชการบำนาญ ตำแหน่งผู้ตรวจเงินแผ่นดิน 1 (ระดับ 10) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

1. มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่มและหน่วยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์ในการพัฒนาองค์การด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

ได้แก่

1. นางนิตยา เผือดจันทึก	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารสำนักงาน สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นางถนอมวรรณ ธาราพรหม	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวินัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
5. ดร.สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้และเก็บข้อมูลการวิจัย

ที่ สน 0210.4/ 3

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

12 มกราคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง "

ด้วย นายสมมาต คำวัจนัง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และ ดร.คมศร วงษ์รักษาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กรของท่านจะใช้เพื่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)
รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
โทร. 0-2457-0068 ต่อ 5329 โทรสาร 0-2868-6852

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา นายสมมาต คำวัจนัง โทร. 081 – 452 – 7417

ที่ สน 0210.4/ 4

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

12 มกราคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง "

ด้วย นายสมมาต คำวัจนัง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และ ดร.คมศร วงษ์รักษาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กรของท่านจะใช้เพื่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)
รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
โทร. 0-2457-0068 ต่อ 5329 โทรสาร 0-2868-6852

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา นายสมมาต คำวัจนัง โทร. 081 – 452 – 7417

ที่ สน 0210.4/ 5

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

12 มกราคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง "

ด้วย นายสมมาต คำวัจนัง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง " โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และ ดร.คมศร วงษ์รักษาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กรของท่านจะใช้เพื่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)
รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
โทร. 0-2457-0068 ต่อ 5329 โทรสาร 0-2868-6852

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา นายสมมาต คำวัจนัง โทร. 081 – 452 – 7417

ที่ สน 0210.4/14

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 59 เขต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 14 ฉบับ

ด้วย นายสมมาต คำวัจนัง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามรูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลคะแนนการปฏิบัติงานสูง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลใดๆ ทั้งสิ้น โดยจะนำมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และโปรดพิจารณาให้นักศึกษาดังกล่าว เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย ดร.อมรชย ตนตเมธ)
รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
โทร. 0-2457-0068 ต่อ 5329 โทรสาร 0-2868-6852

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา นายสมมาต คำวัจนัง โทร. 081 – 452 - 7417

ภาคผนวก ซ

หนังสือตอบรับการลงวารสารเผยแพร่ผลการวิจัย
เกียรติบัตรนำเสนอผลงานวิจัยวิชาการระดับชาติ

ที่ ศธ 6806 (นฐ.) / 7449

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

5 กันยายน 2561

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความเพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2561

เรียน นายสมมาต คำวัจนัง

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง **"รูปแบบความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา"** เพื่อพิจารณาจัดพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2561 นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอเรียนให้ทราบว่าบทความดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว **เห็นสมควรให้ตีพิมพ์เผยแพร่** ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2561 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิพงศ์ มหาคุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี
โทรศัพท์ 034 - 218791 โทรสาร 034 - 243435
เว็บไซต์เผยแพร่ http://tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/issue/archive

มหาวิทยาลัยคริสเตียน ร่วมกับมหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยธนบุรี วิทยาลัยแสงธรรม และวิทยาลัยทองสุข

ขอมอบเกียรติบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นายสมมาต คำวังนัง

ได้นำเสนอผลงานวิจัยด้วยการบรรยาย (Oral Presentation) ในการประชุมวิชาการระดับชาติ

เรื่อง "การวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันยุคดิจิทัล"

วันอังคารที่ ๒๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ณ มหาวิทยาลัยคริสเตียน จังหวัดนครปฐม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรจิรา วงษ์ขมทอง)

อธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	สมมาต คำวัจนัง
วัน เดือน ปีเกิด	23 สิงหาคม 2499
ที่อยู่	12/127 หมู่บ้านพระปิ่น 4 ถนนบางบอน 5 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2526 ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิทยาลัยครูจันทรเกษม
	พ.ศ. 2531 นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	พ.ศ. 2535 นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	พ.ศ. 2538 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2520 รับราชการ ตำแหน่ง ครู 2 โรงเรียนประสานสามัคคีวิทยา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
	พ.ศ. 2559 เกษียณอายุราชการ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

.....