

รายงานการกำกับติดตามการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
รอบ ๖ เดือน (๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึง ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕)
โรงเรียนลานทรายพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕ ของโรงเรียนลานทรายพิทยาคม เป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตการจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ จึงได้ดำเนินการ กำกับ ติดตามการดำเนินการดังนี้

๑. การกำกับ ควบคุมการใช้งบประมาณ

ระบบควบคุมภายในโรงเรียนลานทรายพิทยาคม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การปฏิบัติงานมรโรงเรียนลานทรายพิทยาคม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงานซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด

๒. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารและการปฏิบัติงานและบุคลากรภายนอก

๓. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไวใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดีซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบายโครงสร้างหน่วยงาน เช่น

๑) ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการและระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งบุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจ ให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่าง ชัดเจน

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทาง วินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๒) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการ สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความ ซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควร ดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่าง สม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของ จริยธรรมดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวม ถึงกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็น ปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตาม ประเมินผล องค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

๓) โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดีจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดย การจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการ ติดตามผล ก็จะมี ความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการ หรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ ต้องชัดเจน

๔) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงาน นั้นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน และเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ และ สม่าเสมอ

(๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๕) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนดังนี้

(๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

(๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๖) คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการ ตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุน สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

๒. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายในที่ หน่วยงานตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับ ต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจ เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของ หน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจ เป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และ จำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระ เพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพ ของ บุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ในหน่วยงาน จะเป็น การประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวม ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของ ความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและ ควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถ ดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของ หน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity - Level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และ แผนการปฏิบัติงานประจำปี ของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวม ของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของ หน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของ หน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือ นโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๒. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ ของ การดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใน ระดับหน่วยงาน เช่น ระบบ การประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

(๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตาม พิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็น ปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

๑. ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และ สิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒. ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

๓. ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

๔. ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่ รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนด ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

(๓) การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณา เลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิด จากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๑. ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็น ระดับน้อย ปานกลาง สูง

๒. ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยง ที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์ โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยง บางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้า เกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูง ก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓. เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้ง อาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

(๔) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหา วิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้น นั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๑. กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการ บริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่ การประเมิน ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการ ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การ จัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่ อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยง ทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่ จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์ การบริหาร

ความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์ การ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง การ ลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้อง พัฒนา เทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหาร ความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของ หน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น การเชื่อมโยงการ ประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมี ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยง ของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของ หน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึง ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การ ปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจาก ความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการ ปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะทำให้หน่วยงาน สามารถทราบขนาดความเสี่ยง และ ผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๒. กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มี กิจกรรมการ ควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับ หน่วยงานนั้นจะมี ลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

๑. การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
 ๒. การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับ ความเสี่ยงต่ำ
 ๓. การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
 ๔. การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
 ๕. การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม และความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้อง คำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
๒. ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด

๓. กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

๔. ต้องมีการรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

โรงเรียนจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

(๕) กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงาน ต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจใน ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของ การควบคุม ดังนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

๑. การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและ ข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงินและผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงิน สำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

๒. การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็น การควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานใน ภาพรวม เป็นต้น

๓. การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๔. อื่นๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงาน นั้นๆ ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมการควบคุมจะปรากฏในตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในส่วนที่ ๒ ต่อไป

(๖) สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่งานการเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และ ติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทัน

เหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะ ข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็น ระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน อย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความ เสี่ยง ที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ

๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดี ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับ การสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วยดังนั้น ประเด็น สำคัญที่ควรดำเนินการคือ

๓.๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

๓.๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

๓.๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

๓.๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นสำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุม การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบการแบ่งแยกงานการสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุม การรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

(๗) การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายใน ที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างมี ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความ แตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของระบบงานต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือ ข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตาม

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากมาตรการต่างๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและ เพียงใด ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยง ในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง การติดตามประเมินผล โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

๑) มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่นผู้ตรวจสอบผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๒) จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการ ประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึง ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย เครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วย ในการประเมินผลได้เช่นกัน

๓) รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๔) ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล มีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและ ที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหายอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการ อาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้ กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบ ประเมินตนเอง การออกแบบควบคุม โดยเฉพาะ การทดสอบหรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบ ภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผล เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีการสื่อสารกับบุคลากร ที่รับผิดชอบ งานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้ การติดตาม ประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน หมายถึงรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่างๆ ของ หน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็น ผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

๒. ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงานข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่ เหมาะสม

๓. การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

๔. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่ รับผิดชอบ โดยการ
จัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยควร จัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้
ทราบถึงความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตาม ประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใด
จะต้องรับผิดชอบหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหา วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำและมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ
เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้
การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้านจากผู้รับผิดชอบโดยตรง และอย่างอิสระ หรือโดยผู้
ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความ
คิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็น เครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและ
ติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัย ผลักดัน ดังนี้

๑. ปัจจัยเกื้อหนุน

๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นใน หน่วยงาน
และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

๑.๒ มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๑.๓ มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

๑.๔ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน

๒. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

๒.๑ วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำ อะไร
เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการท างานและความก้าวหน้าที่ของหน่วยงานได้

๒.๒ ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะ
ปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

๒.๓ ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการ ควบคุมภายใน
ที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การ
บริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมี
ประสิทธิภาพ เป็นต้น สม่าเสมอ

๒.๔ ปฏิบัติการ Action)เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและ

๒.๕ การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ ทุก
ระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการ ควบคุมใหม่ๆ ให้กับ
หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทัน
เหตุการณ์

ประโยชน์ที่ได้รับ ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

๑. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ
๒. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
๓. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
๔. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
๕. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น
๒. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุม ภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการ ปฏิบัติงานได้
๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่ สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบาง กรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน
๔. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหา ประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้
๕. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับใน อัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยง มากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุม ภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายในเป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการ บริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

๒. การนิเทศติดตาม

- ๒.๑ ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ติดตามการปฏิบัติตามงาน/โครงการ และให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ๒.๒ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ รายงานผลการดำเนินงานตามงาน/โครงการ โดยสรุปผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มหรือรูปเล่มอย่างน้อย ๓ เล่ม และนำไปมอบให้งานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ๑ เล่ม
- ๒.๓ งานนโยบาย แผนงาน และจัดสรรงบประมาณประสานงานกับบริหารพัสดุและสินทรัพย์ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ

๓. การประเมินผล

- ๓.๑ จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนการประเมินผลงาน/โครงการ
- ๓.๒ กำหนดวิธีการประเมิน และระยะเวลาการประเมิน
- ๓.๓ จัดทำเอกสารการประเมิน
- ๓.๔ เสนอผู้บริหารขออนุมัติแผนการประเมิน
- ๓.๕ ดำเนินการประเมินตามแผน
- ๓.๖ สรุปและรายงานผลการประเมิน

๔. การจัดทำรายงานประจำปี

- ๔.๑ รายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการ
- ๔.๒ รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการ
- ๔.๓ รายงานสภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการ

ที่	โครงการ	งบประมาณ	ผลการปฏิบัติกิจกรรม		
			ร ดำเนินการ	กำลัง ดำเนินการ	ดำเนินการ เสร็จแล้ว
๑	โครงการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับ การประเมินภายนอก	๑๐,๐๐๐			✓
๒	โครงการแข่งขันทักษะวิชาการ	๕๐,๐๐๐	✓		
๓	โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	๓๐,๐๐๐			✓
๔	โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานทะเบียน และวัดผล	๕๕,๐๐๐			✓
๕	โครงการพัฒนาการเรียนการสอน ๘ กลุ่ม สาระ ๕.๑) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ๕.๒) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ๕.๓) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ๕.๔) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ๕.๕) กลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษา ๕.๖) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	๑๕,๐๐๐ ๑๐,๐๐๐ ๔๕,๐๐๐ ๑๕,๐๐๐ ๑๕,๐๐๐ ๑๕,๐๐๐			✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

ที่	โครงการ	งบประมาณ	ผลการปฏิบัติกิจกรรม		
			รอ ดำเนินการ	กำลัง ดำเนินการ	ดำเนินการ เสร็จแล้ว
	๕.๗) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน อาชีพ	๓๐,๐๐๐			✓
	๕.๘) กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ	๑๕,๐๐๐			✓
๖	โครงการโรงเรียนคุณธรรม	๕,๐๐๐	✓		
๗	โครงการเปิดโลกกว้างทางการศึกษา	๑๒,๐๐๐			✓
๘	โครงการเปิดบ้านวิชาการ(OOPEN HOUSE)	๓๐,๐๐๐	✓		
๙	โครงการนิเทศภายใน	๓,๐๐๐			✓
๑๐	โครงการพัฒนาหลักสูตร	๑,๖๕๗	✓		
๑๑	โครงการกีฬาโรงเรียนลานทรายพิทยาคม	๔๐,๐๐๐		✓	
๑๒	โครงการทัศนายนอกสถาน เบิกบานใจ	๑๐๐,๐๐๐		✓	
๑๓	โครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	๔๗,๐๐๐			✓
๑๔	โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา ท้องถิ่น	๒๕,๐๐๐	✓		
๑๕	โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานวิชาการ	๒๕,๐๐๐			✓
๑๖	โครงการปัจฉิมนิเทศ	๑๐,๐๐๐			✓
๑๗	โครงการเศรษฐกิจพอเพียง	๓,๐๐๐	✓		
๑๘	โครงการสานรัก สือใจ ห่วงใยบุคลากร ขวัญกำลังใจ	๑๕,๐๐๐		✓	
๑๙	โครงการศึกษาดูงานบุคลากร	๑๘,๕๗๕	✓		
๒๐	โครงการสำนักงานบุคลากร	๑๐,๐๐๐	✓		
๒๑	โครงการ To BE Number One	๕,๐๐๐	✓		
๒๒	โครงการปรับปรุงห้องโสตทัศนศึกษา	๕,๐๐๐			✓
๒๓	โครงการป้องกันยาเสพติด เอดส์ และ เพศศึกษา	๓,๐๐๐			✓
๒๔	โครงการปฏิคม	๑๐,๐๐๐		✓	
๒๕	โครงการปรับปรุงห้องพยาบาล	๓๐,๐๐๐		✓	
๒๖	โครงการสภาพแวดล้อมดี สวนสวย โรงเรียนงาม	๕๐,๐๐๐			✓
๒๗	โครงการสภาเดอะสตาร์ (THE STAR) ประชาธิปไตย	๒๐,๐๐๐			✓
๒๘	โครงการคณะกรรมการสถานศึกษา	๕,๐๐๐			✓

ที่	โครงการ	งบประมาณ	ผลการปฏิบัติกิจกรรม		
			รอ ดำเนินการ	กำลัง ดำเนินการ	ดำเนินการ เสร็จแล้ว
๒๙	โครงการฟ้า-ขาว สัมพันธ์	๑๐,๐๐๐		✓	
๓๐	โครงการอำนวยการ	๒๐,๐๐๐			✓
๓๑	โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์	๑๐,๐๐๐	✓		
๓๒	โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน	๒๕,๐๐๐			✓
๓๓	โครงการชุมชนสัมพันธ์	๕,๐๐๐			✓
๓๔	โครงการส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	๘,๐๐๐			✓
๓๕	โครงการพัฒนาสำนักงานกลุ่มบริหาร งบประมาณ	๕,๐๐๐	✓		