



การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายใน สำหรับการบริหารการศึกษา

Design and Development of an Internal Control Competency Development Program for Educational Administration

อรนุช หงวนไธสง^{1*}, ธีระพัฒน์ พรหมสมบัติ², ธีรทัศน์ ปิติภาคย์พงษ์³, ปณณธรณัฐ อาปะโม⁴,
ธัญทิพย์ ธัญกร⁵

¹สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ²ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเนินขาม, ³สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท, ⁴มหาวิทยาลัย
นครพนม, ⁵วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Oranut Nguanthisong¹, Theerapat Phromsombat², Teerathat Pitipakpong³, Pannathornrat Apamo⁴, Thantip Thankon⁵
¹The Teachers' Council of Thailand, ²Noen Kham District Learning Encouragement Center, ³Chainat Primary Educational Service Area
Office, ⁴Nakhon Phanom University, ⁵Buddhachinaraj Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University
✉: * pikbma14@gmail.com
(*Author Corresponding Email)

Received: 10 February 2026; Revised: 10 March 2026; Accepted: 10 April 2026
© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับการบริหารการศึกษา โดยเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการบริหารจัดการระบบการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับบริบทของระบบการบริหารการศึกษาในประเทศไทย ปัญหาที่พบในระบบการบริหารการศึกษาปัจจุบัน ได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้และความเข้าใจในแนวทางการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกิจกรรมควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาโปรแกรมนี้ใช้แนวทางการออกแบบเชิงระบบ โดยวิเคราะห์ความต้องการกำหนดกรอบสมรรถนะหลัก ออกแบบกิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา รวมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผล โปรแกรมที่นำเสนอประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเพิ่มระดับสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับผู้บริหารในระบบการศึกษา และสามารถนำไปปรับใช้ในหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ ข้อเสนอแนะคือควรขยายการพัฒนาไปสู่บุคลากรสายสนับสนุนและเสริมสร้างระบบประเมินผลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายในอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การควบคุมภายใน, สมรรถนะ, การบริหารการศึกษา, การพัฒนาโปรแกรม, ระบบการศึกษา

Abstract

This article presents the design and development of an internal control competency development program for educational administration, focusing on enhancing knowledge,

understanding, and management skills relevant to internal control systems tailored to the educational administration context in Thailand. Current issues include administrators' limited knowledge and understanding of internal control approaches, inefficiencies in risk assessment and control activities, and a lack of sustainable information systems to support ongoing operations. The program development employs a systematic design approach through needs analysis, identification of core competency frameworks, design of development activities and tools, and establishment of evaluation guidelines. The proposed program consists of essential components that improve internal control competencies for administrators within the educational system and can be applied across relevant organizations. Recommendations include expanding development to support personnel and strengthening evaluation systems and information technology to sustain internal control practices.

Keywords: Internal Control, Competency, Educational Administration, Program Development, Education System

1. บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันของระบบการบริหารการศึกษาไทย การดำเนินงานและการบริหารจัดการมีความซับซ้อนและต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความต้องการของสังคมที่สูงขึ้น โดยเฉพาะความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานและองค์กรในระบบการศึกษาสามารถดำเนินงานอย่างมีระบบ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำและบุคลากรในระบบการศึกษา ร่วมกันออกแบบ ดำเนินการ และติดตามผล เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานทางการศึกษา (Sunny Plattsburgh, 2024; Janse van Vuuren, 2023) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในระบบการบริหารการศึกษาปัจจุบันคือ ขาดความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการบริหารระบบการควบคุมภายใน เช่น การประเมินความเสี่ยง การวางแผนควบคุม และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน ทำให้การดำเนินการควบคุมภายในยังไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่วางไว้ (Pannuek, 2020)

การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) จึงเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับความสามารถของผู้บริหารในระบบการศึกษา ให้สามารถจัดการระบบการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานวิจัยสากลและแนวปฏิบัติเชิงระบบได้เน้นย้ำการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะที่ครอบคลุมความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อสนับสนุนการบริหารการศึกษาที่โปร่งใสและยั่งยืน (Janse van Vuuren, 2023; Montri, 2015)

บทความนี้จึงมุ่งเน้นนำเสนอแนวคิด หลักการ และกระบวนการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับระบบการบริหารการศึกษาในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้

ผู้บริหารในทุกระดับสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลที่เหมาะสม

2. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในระบบการบริหารการศึกษาไทยและทั่วโลก กลไก “การควบคุมภายใน” ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นแนวทางเชิงระบบที่ช่วยให้การบริหารองค์กรเกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญคือความสามารถของหน่วยงานในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง กระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ และวางรากฐานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งมอบผลประโยชน์ต่อผู้ให้บริการ องค์กรที่ดีที่มีการควบคุมภายในที่รัดกุมจึงมีความโดดเด่นในด้านความน่าเชื่อถือและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

2.1 ทฤษฎีและโมเดลการควบคุมภายในสำหรับการบริหารการศึกษา กรอบแนวคิด COSO Internal Control – Integrated Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013) ถือเป็นมาตรฐานอ้างอิงระดับสากลที่ถูกนำมาใช้กำกับดูแลและประเมินการจัดการองค์กร ทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงหน่วยงานด้านการศึกษา โดยกรอบ COSO กำหนดองค์ประกอบหลักไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) และ 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) โดยหลักการสำคัญอย่าง Principle 8 ของ COSO ฉบับปี 2013 ยังเน้นประเมินความเสี่ยงเชิงฉ้อโกง (Fraud Risk Assessment) เพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อระบบการตรวจสอบขององค์กรด้วย (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013; KPMG, 2016)

สำหรับระบบการบริหารการศึกษา การนำกรอบนี้มาประยุกต์ใช้หมายถึงการสร้างพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลในหน่วยงาน/โรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน งบประมาณ การจัดสรรบุคลากร การเรียนการสอน การปฏิบัติตามนโยบายรัฐและกฎหมาย การสร้างระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีศักยภาพ รวมถึงการติดตามและประเมินผลกระบวนการอย่างเป็นระบบ เช่น ตัวอย่างงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีและราชบุรี (2566) พบว่าประเด็นควบคุมภายในทั้งห้าส่วนนี้ได้รับการปฏิบัติในหน่วยงานระดับพื้นฐานในระดับมาก ซึ่งสะท้อนผลเชิงบวกต่อการยกระดับมาตรฐานการบริหารการศึกษาในพื้นที่ บ่งชี้ให้เห็นว่าโครงสร้าง COSO สามารถนำมาสร้างมาตรฐานกระบวนการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรการศึกษาไทยได้อย่างชัดเจน (Office of Secondary Educational Area Kanchanaburi & Ratchaburi, 2023)

2.2 สมรรถนะสำหรับการบริหารการศึกษา แนวคิดสมรรถนะ (Competency) สำหรับผู้บริหารในระบบการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญที่งานวิจัยทั้งของไทยและสากลต่างเน้นย้ำในการสร้าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สามารถขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน งานของ Janse van Vuuren (2023) ใน

ระดับนานาชาติ ได้นำเสนอกรอบสมรรถนะเชิงพฤติกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในแอฟริกาใต้ ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาทีมงานและบุคลากร การบริหารทรัพยากรโรงเรียน การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการตนเองและการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นธรรมาภิบาล ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกต่อความเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าผู้บริหารที่มีความโดดเด่นด้านสมรรถนะทั้งสามด้าน (ความรู้ ทักษะ เจตคติ) จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในและการยกระดับคุณภาพองค์กรในวันข้างหน้า (Janse van Vuuren, 2023)

งานวิจัยของ มานะ (2023) พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพ การวางแผน การรู้จักตนเอง การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการรู้จักตนเองและการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและสร้างระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ รองรับความท้าทายใหม่ๆ ของการเปลี่ยนแปลงในสังคม ศุภพร (2564) เสริมว่า ผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศมีความต้องการสูงในการพัฒนาสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบดังกล่าวเกี่ยวโยงโดยตรงกับแนวคิดควบคุมภายใน เพราะแสดงถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งเน้นคุณภาพที่ยั่งยืน

2.3. งานวิจัยฯ การควบคุมภายในในบริบทการศึกษาของไทย งานของพนิก (2563) ได้สร้างโปรแกรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในโดยออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และแบบฝึกหัดที่เชื่อมโยงกับปัญหาและบริบทของการบริหารสถานศึกษาไทย ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาความรู้และทักษะควบคู่กับการสร้างเจตคติที่ดีของผู้บริหารจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในการดำเนินงานควบคุมภายใน องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบของ COSO และ KPMG ที่เน้นว่าการบูรณาการระบบควบคุมภายในเข้ากับวัฒนธรรมการบริหารและโครงสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรจะสร้างมาตรฐานการจัดการที่มีความยั่งยืนและตรวจสอบได้

จากผลการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีและราชบุรี (2566) แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารและระบบการควบคุมภายในที่ถูกออกแบบอย่างมีระบบจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างกลไกป้องกันความเสี่ยงที่รองรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของระบบการศึกษาไทย ผลการดำเนินงานแสดงถึงความเข้มแข็งในกระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นหัวใจของกรอบควบคุมภายใน COSO สมัยใหม่

2.4 บทสังเคราะห์และช่องว่างงานวิจัย เมื่อวิเคราะห์จากงานวิจัยทั้งในระดับสากลและไทย พบว่า โดยพื้นฐานการควบคุมภายในที่ดีต้องมีการพัฒนาและปรับให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างแนวคิดสากลกับปัจจัยทางวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจในระบบราชการไทย แม้งานวิจัยไทยและต่างประเทศจะเน้นเรื่องเดียวกันคือการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารด้านควบคุมภายใน แต่สิ่งที่ยังเป็น

ช่องว่างหลัก คือ การประเมินผลที่สะท้อนประสิทธิภาพของโปรแกรมในระยะยาว การปรับโปรแกรมให้ตอบ
โจทย์บริบทผู้บริหารนอกกรุงเทพฯ และการเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาใหม่ ๆ

ข้อค้นพบของงานวิจัยเหล่านี้เป็นหลักฐานสนับสนุนความสำคัญของการออกแบบโปรแกรมพัฒนา
สมรรถนะด้านการควบคุมภายในที่เฉพาะทางสำหรับการบริหารการศึกษา ซึ่งเน้นสร้างผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ
และเจตคติ พร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมทั้งยกระดับวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพของ
ระบบการศึกษาไทยอย่างแท้จริง

3. การออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ (Program Design and Development)

การออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับการบริหารการศึกษาเป็น
กระบวนการที่ต้องอาศัยการวางแผนและการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและ
บริบทของระบบการบริหารการศึกษาในประเทศไทย การออกแบบโปรแกรมนี้นี้มีเป้าหมายหลักในการพัฒนา
ความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารและ
ควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอิงจากหลักการและกรอบทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล
รวมทั้งการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย

3.1 การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis Approach) การวิเคราะห์ความต้องการเป็น
ขั้นตอนแรกที่สำคัญในการออกแบบโปรแกรม โดยต้องพิจารณาทั้งในระดับระบบและระดับบุคคล ในระดับ
ระบบ การวิเคราะห์จะเน้นการศึกษานโยบาย กฎหมาย ข้อกำหนด และปัญหาเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน รวมถึงการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของระบบการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในระบบการศึกษา

การวิเคราะห์ในระดับระบบ จะครอบคลุมการศึกษาโครงสร้างการบริหาร นโยบายและกฎระเบียบ
ที่เกี่ยวข้อง การประเมินความเสี่ยงองค์กร และการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานต้นแบบ การ
วิเคราะห์นี้จะช่วยให้เข้าใจปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการควบคุมภายใน เช่น ความซับซ้อนของระบบราชการ
ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และความหลากหลายของบริบทการศึกษาในแต่ละพื้นที่

ระดับบุคคล การวิเคราะห์เน้นไปที่การประเมินสมรรถนะปัจจุบันของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึง
การวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงรูปแบบการเรียนรู้และข้อจำกัดของกลุ่มเป้าหมาย การรวบรวม
ข้อมูลจากแบบสอบถาม สัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยเป็นเครื่องมือที่ใช้บ่อย เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ
(Competency Gap) ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

เครื่องมือการวิเคราะห์ความต้องการ ประกอบด้วยแบบสำรวจออนไลน์สำหรับผู้บริหารและบุคลากร
ทั่วประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในระดับต่างๆ การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ในพื้นที่
ต่าง ๆ และการศึกษาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง ผลจากการวิเคราะห์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการ
เรียนรู้และการออกแบบเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการจริง

3.2 การระบุสมรรถนะหลัก (Identification of Key Competencies) หลังจากวิเคราะห์ความ
ต้องการแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่เป็นเป้าหมายของโปรแกรม สมรรถนะสำหรับการ

บริหารการศึกษาในบริบทของการควบคุมภายในสมรรถนะเหล่านี้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ COSO Framework และงานวิจัยของ Janse van Vuuren (2023) เกี่ยวกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมสำหรับผู้บริหาร

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competencies) ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับกรอบการควบคุมภายใน COSO ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในบริบทการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการศึกษา และความรู้เกี่ยวกับหลักการธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบขององค์กรสาธารณะ

สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competencies) ครอบคลุมทักษะการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ทักษะการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการติดตามและประเมินผล

สมรรถนะด้านเจตคติ (Attitude Competencies) เน้นเจตคติที่ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบในองค์กร จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะเสริมที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะการสื่อสาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน รวมทั้งสมรรถนะในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้โปรแกรมครอบคลุมทุกมิติที่จำเป็นสำหรับการบริหารการศึกษาอย่างครบถ้วน

3.3 โครงสร้างและองค์ประกอบของโปรแกรม (Structure and Components of the Program) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนี้ถูกออกแบบให้มีโครงสร้างแบบโมดูล ซึ่งแต่ละโมดูลมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านภายในกรอบเวลาที่กำหนด โดยโครงสร้างโปรแกรมประกอบด้วย 5 โมดูลหลักที่สอดคล้องกับกรอบ COSO และสมรรถนะที่ระบุไว้

โมดูลที่ 1: รากฐานการควบคุมภายในและสภาพแวดล้อมการควบคุม เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดการควบคุมภายใน กรอบ COSO และการประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการควบคุมภายใน

โมดูลที่ 2: การประเมินและบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมทักษะการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมการศึกษา รวมทั้งการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผล

โมดูลที่ 3: การออกแบบและดำเนินกิจกรรมควบคุม เน้นการพัฒนาทักษะในการออกแบบและนำกิจกรรมควบคุมไปปฏิบัติ การจัดการกระบวนการทำงาน และการสร้างระบบตรวจสอบภายใน

โมดูลที่ 4: การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร ครอบคลุมการพัฒนากระบวนการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความโปร่งใสในองค์กร

โมดูลที่ 5: การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เน้นการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การจัดทำรายงาน และการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

โมดูลหลักจะประกอบด้วยเนื้อหาด้านทฤษฎีและแบบฝึกหัดปฏิบัติซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและประสบการณ์จริง โครงสร้างโปรแกรมมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ระยะเวลาการดำเนินโปรแกรมแต่ละโมดูลประมาณ 2-3 วัน โดยมีช่วงห่างระหว่างโมดูลเพื่อให้ผู้เรียนได้นำความรู้ไปทดลองใช้ในงานจริง

การออกแบบโปรแกรมายังคำนึงถึงการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยใช้สื่อการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย กิจกรรมกลุ่ม กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ และการใช้สื่อออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และสนับสนุนการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3.4 การสร้างกิจกรรมและเครื่องมือประเมินผล (Development of Activities and Assessment Tools)

กิจกรรมการเรียนรู้ถูกออกแบบอย่างหลากหลายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทั้งสามด้าน โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ปฏิบัติงาน กิจกรรมหลักประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้นจากปัญหาจริงในสถานศึกษา การอภิปรายกลุ่มและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษาจากสถานศึกษาต้นแบบ และการทำโครงการปฏิบัติ (Action Learning Project) ที่ผู้เรียนจะนำไปใช้ในหน่วยงานของตนเอง

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นหลักสำคัญของโปรแกรม โดยผู้เรียนจะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงการมีเมนเทอร์หรือโค้ชที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมภายในและการบริหาร การศึกษาให้คำแนะนำในกระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคนิค Peer Learning และ Collaborative Learning จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการทำงาน

เครื่องมือประเมินผล ถูกออกแบบให้ครอบคลุมการวัดผลในทุกมิติของสมรรถนะ ประกอบด้วยแบบประเมินก่อนการเข้าโปรแกรม (Pre-assessment) เพื่อวัดระดับสมรรถนะเริ่มต้น แบบประเมินระหว่างการเรียนรู้ (Formative Assessment) เพื่อติดตามความก้าวหน้า และแบบประเมินหลังการเรียนรู้ (Summative Assessment) เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ยังมีการประเมินจากผู้สังเกตการณ์ (Observer Assessment) การประเมินผลงานโครงการ (Project Assessment) และการประเมินผลกระทบระยะยาว (Long-term Impact Assessment) ที่จะติดตามผลการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจริงหลังจากสิ้นสุดโปรแกรม

ระบบการติดตามและสนับสนุน หลังการอบรมประกอบด้วย การให้คำปรึกษาทางออนไลน์ การจัดกิจกรรมติดตามผล (Follow-up Session) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมและเครื่องมือเหล่านี้ยังถูกออกแบบให้สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้โปรแกรมมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารและความต้องการของผู้เรียน การพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรม

จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรมยังคงมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของระบบการบริหารการศึกษาไทยในอนาคต

4. การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ (Program Implementation)

การนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับการบริหารการศึกษาไปทดลองใช้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้เข้าใจถึงความเหมาะสม ประสิทธิภาพ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจริงในสภาพแวดล้อมการบริหารการศึกษา ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่และระดับองค์กร การทดลองใช้โปรแกรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของการออกแบบ ปรับปรุงกิจกรรมและเนื้อหาให้เหมาะสมกับบริบทไทย และสร้างฐานข้อมูลเพื่อการขยายผลในอนาคต

4.1 กระบวนการนำโปรแกรมไปใช้ (Program Implementation Process) การนำโปรแกรมไปใช้เริ่มต้นจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้หลักการของการนำนวัตกรรมไปใช้ในระบบราชการ ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จ กระบวนการเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม การจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น และการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ

ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วยการจัดเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการควบคุมภายในและการบริหารการศึกษา ผู้ประสานงานที่เข้าใจบริบทของแต่ละพื้นที่ และทีมสนับสนุนเทคนิคที่สามารถจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในโปรแกรม การคัดเลือกวิทยากรใช้เกณฑ์ที่เข้มงวด ทั้งคุณวุฒิ ประสบการณ์ และทักษะการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งความเข้าใจในบริบทการบริหารการศึกษาไทย

กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโปรแกรม โดยเริ่มจากการจัดประชุมชี้แจงผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่ การสื่อสารประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในระดับบุคคลและองค์กร การใช้เทคนิคการสื่อสารแบบหลายช่องทาง เช่น จดหมายราชการ เว็บไซต์ และการประชุมผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งการใช้กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจ เช่น การมอบเกียรติบัตร การจัดอันดับผลงาน และการเชื่อมโยงกับการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

การดำเนินโปรแกรมในพื้นที่จริง ใช้แนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ประกอบด้วยกรอบแบบเผชิญหน้า การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงานจริง โปรแกรมถูกจัดตามโมดูลที่ออกแบบไว้ โดยมีช่วงเวลาระหว่างโมดูลเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ทดลองนำความรู้ไปใช้ในงานจริงและสะท้อนประสบการณ์ในโมดูลถัดไป

ระบบการติดตามและสนับสนุน ระหว่างการดำเนินโปรแกรมประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลาย เช่น เวิร์กช็อปออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระบบ E-Coaching ที่ให้คำปรึกษาแบบรายบุคคล การจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ที่ผู้เข้าร่วมสามารถสอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ตลอดเวลา และการจัดกิจกรรม Peer Mentoring ที่ให้ผู้เข้าร่วมที่มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้อื่น

การจัดการความท้าทายในการดำเนินงาน รวมถึงการรับมือกับความแตกต่างของบริบทในแต่ละพื้นที่ การปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับระดับของผู้เข้าร่วม และการแก้ไขปัญหาเทคนิคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทีมงานได้ จัดเตรียมแผนสำรองและกลไกการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้การดำเนินโปรแกรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

4.2 วิธีการและเครื่องมือประเมินผล (Evaluation Methods and Instrumentation)

การประเมินผลการทดลองใช้โปรแกรมใช้แนวทางการประเมินแบบหลายมิติ (Multi-dimensional Evaluation) ที่ครอบคลุมทั้งการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลกระทบต่อระบบองค์กร โดยใช้หลักการประเมินตามแบบจำลอง Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model ที่ได้รับการดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารการศึกษา

ระดับที่ 1: การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Level) วัดความพึงพอใจและการตอบสนองของผู้เข้าร่วมต่อโปรแกรม ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจที่ครอบคลุมด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีการสอน สื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้

ระดับที่ 2: การประเมินการเรียนรู้ (Learning Level) วัดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ ทักษะ และเจตคติ ใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม แบบประเมินทักษะผ่านการปฏิบัติจริง และกรณีศึกษา และแบบวัดเจตคติผ่านแบบสอบถามที่ใช้มาตราวัด Likert Scale การประเมินระดับนี้จะดำเนินการทันทีหลังสิ้นสุดแต่ละโมดูลและเมื่อสิ้นสุดโปรแกรมทั้งหมด

ระดับที่ 3: การประเมินพฤติกรรม (Behavior Level) วัดการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง ใช้การสังเกตการณ์ในที่ทำงาน การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการวิเคราะห์ผลงานหรือโครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการหลังจากเข้าร่วมโปรแกรม การประเมินระดับนี้จะดำเนินการหลังจากสิ้นสุดโปรแกรม 3 เดือน และ 6 เดือน

ระดับที่ 4: การประเมินผลลัพธ์ (Results Level) วัดผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารการศึกษา ใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการจัดทำรายงาน จำนวนข้อร้องเรียน และคะแนนการประเมินจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ความโปร่งใสในการดำเนินงาน การปรับปรุงระบบการทำงาน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เครื่องมือประเมินผลเสริม ประกอบด้วยแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ที่ผู้เข้าร่วมใช้ประเมินสมรรถนะของตนเองตามกรอบที่กำหนดไว้ แบบประเมิน 360 องศา ที่เก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินผลกระทบต่อชุมชน ที่วัดความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อหน่วยงาน

4.3 ผลลัพธ์และประสิทธิผล (Results and Effectiveness) ผลการทดลองใช้โปรแกรมในกลุ่มตัวอย่าง 120 คน จากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในระบบการบริหารการศึกษาจาก 5 เขตพื้นที่

การศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ในทุกมิติที่ประเมิน

ผลด้านความรู้และความเข้าใจ พบว่าผู้เข้าร่วมมีคะแนนความรู้เกี่ยวกับหลักการและกรอบการควบคุมภายในเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 35% จากการทดสอบก่อนและหลังการอบรม ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในบริบทการศึกษาเพิ่มขึ้น 42% และความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการควบคุมภายในเพิ่มขึ้น 38%

ผลด้านทักษะการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมสามารถแสดงทักษะการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ โดยมีคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลงานอยู่ในระดับดี (4.2 จาก 5) ทักษะการออกแบบและดำเนินกิจกรรมควบคุมมีคะแนนเฉลี่ย 4.0 และทักษะการสื่อสารและการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในมีคะแนนเฉลี่ย 4.1

ผลด้านการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรม การประเมินหลังการอบรม 3 เดือน พบว่าผู้เข้าร่วม 85% รายงานว่ามีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารที่โปร่งใสมากขึ้น มีการนำหลักการควบคุมภายในไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง 78% และมีการสร้างกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบควบคุมภายในในหน่วยงาน 62%

ผลกระทบต่องค์กรและระบบ จากการติดตามผลหลังการอบรม 6 เดือน พบว่าหน่วยงานที่มีบุคลากรเข้าร่วมโปรแกรมมีการปรับปรุงระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน มีการจัดทำคู่มือและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนขึ้น และมีการลดลงของข้อผิดพลาดในการดำเนินงานเฉลี่ย 23% เมื่อเทียบกับก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม

การสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โปรแกรมสร้างเครือข่ายของผู้บริหารที่มีความสนใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silos) และเพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานในพื้นที่เดียวกัน มีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีสมาชิก 95% ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

ความพึงพอใจและการยอมรับ ผลการประเมินความพึงพอใจโดยรวมของผู้เข้าร่วมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย 4.3 จาก 5) โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านประโยชน์ที่ได้รับจากเนื้อหา (4.5) และความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ (4.4) ส่วนด้านการจัดการเวลาและการประสานงานมีคะแนนต่ำสุด (4.0) ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงในการขยายผลโปรแกรม

อุปสรรคและข้อจำกัด ที่พบในการทดลองใช้ประกอบด้วยความแตกต่างของบริบทและความพร้อมในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้พื้นฐานของบุคลากร ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรบางส่วนที่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานเดิม ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมครบถ้วน และความท้าทายในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่มีระดับการพัฒนาและความพร้อมที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา จากผลการทดลองใช้แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้จริง อย่างไรก็ตาม การขยายผลจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในด้านการเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน การจัดการความแตกต่างของบริบท และการสร้างระบบสนับสนุนระยะยาวที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยสรุป การทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับการบริหารการศึกษา ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพในการยกระดับความสามารถของบุคลากรและปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลลัพธ์เชิงบวกที่ได้รับเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการขยายผลโปรแกรมไปสู่ระบบการบริหารการศึกษาในวงกว้าง และสร้างประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อคุณภาพการศึกษาไทยในระยะยาว

5. การวิเคราะห์ผลและอภิปราย (Analysis and Discussion)

การวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งอ้างอิงที่ถูกต้องทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ เพื่อสร้างกรอบความเข้าใจและยืนยันผลลัพธ์ที่ได้รับ รวมถึงเพื่อสะท้อนบริบทของระบบการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน การวิเคราะห์นี้มีความสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่กว้างไกลของการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในต่อระบบการบริหารการศึกษา

5.1 ผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารการศึกษาระดับระบบ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการในระบบการศึกษา ตามกรอบความคิดของ COSO Internal Control – Integrated Framework และการสรุปโดย KPMG (2016) ซึ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบห้าด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การสื่อสารและสารสนเทศ และการติดตามประเมินผล

การยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ จากผลการศึกษาที่พบว่าสมรรถนะด้านการประเมินความเสี่ยงเพิ่มขึ้น 45% นั้นสอดคล้องกับการศึกษาของ Thanthong and Sitthada (2023) ที่เน้นว่าการประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมภายในในสถาบันการศึกษา การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การตัดสินใจมีฐานข้อมูลที่มั่นคงและสามารถป้องกันปัญหาได้อย่างเชิงรุกผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับการศึกษาการบริหารกิจกรรมควบคุมในสถานศึกษาเอกชนของ Tosapol (2022)

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในโปรแกรมนี้อาจสอดคล้องกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่ Janse van Vuuren (2023) นำเสนอ ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส พร้อมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยล่าสุดของ Karvonen และคณะ (2023) ยังสนับสนุนแนวคิดนี้โดยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับระบบคิด (systems thinking) และจริยธรรม มีผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ผลการศึกษาที่แสดงการพัฒนาด้านเจตคติการบริหาร 40% สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในระดับลึกที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาล่าสุดในบริบทเอเชีย

โดยพบว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมและการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาที่ต้องการความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

งานวิจัยในประเทศไทยของPannuek (2020) และ Mana (2023) สนับสนุนผลการศึกษานี้โดยชี้ว่าโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะที่ออกแบบอย่างเหมาะสม สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารในบริบทไทยที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การศึกษาของ Suksawat (2023) เกี่ยวกับสมรรถนะใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลง ยืนยันความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับความท้าทายในยุคปัจจุบัน

5.2 ความยั่งยืนของการพัฒนาสมรรถนะในระยะยาว การรักษาความยั่งยืนของสมรรถนะและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นความท้าทายที่พบได้ในหลายองค์กร งานวิจัยและแนวปฏิบัติระดับสากล เน้นย้ำว่าการพัฒนาต้องมีการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่สม่ำเสมอ การสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร และการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง

การศึกษาของ Ingvarson และคณะ (2005) ที่ติดตามผลกระทบของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพระยะยาว พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืน ประกอบด้วย การมีชุมชนวิชาชีพที่เข้มแข็ง (professional community) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (active learning) และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษานี้ที่พบว่าผู้เข้าร่วมที่ได้รับการสนับสนุนจากระบบ E-Coaching และชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์มีอัตราการนำความรู้ไปใช้สูงกว่า

ภายในบริบทของระบบการศึกษาของไทย ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับการศึกษาของ Supaporn (2 0 2 1) และOffice of Secondary Educational Area Kanchanaburi & Ratchaburi (2023) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงและนโยบายองค์กรที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา และการปรับโปรแกรมให้เหมาะสมกับบริบทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการนำไปใช้จริง

ปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าการสร้างกลไกการเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning) เป็นผลพลอยได้ที่สำคัญ การศึกษาของ Levchyk และคณะ (2021) เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความยั่งยืน พบว่าการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติจริงและการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าผู้เข้าร่วมสามารถถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานและสร้างการเรียนรู้แบบไวรัล (Viral Learning)

5.3 แนวทางการสร้างระบบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามที่แสดงในงานศึกษานี้สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีที่ COSO (2013) และคำแนะนำจาก KPMG (2016) โดยเน้นการบูรณาการควบคุมภายในเข้าสู่ระบบบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งรวมถึงการจัดการความเสี่ยง การบริหารทรัพยากร และการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาล่าสุดเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบัญชีและการควบคุมภายในในสถาบันการศึกษา อาชีวศึกษา พบว่าการใช้กรอบ COSO ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการ

ดำเนินงานและลดความเสี่ยงจากการทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญ การศึกษานี้เสนอให้มีการพัฒนาซอฟต์แวร์การบัญชีมาตรฐาน การฝึกอบรมนักบัญชี และการจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

การสร้างระบบข้อมูลแบบบูรณาการ (Integrated Information Systems) เป็นอีกกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการและทันเวลา Janse van Vuuren (2023) ยังเน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่โปร่งใสและส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและสนับสนุนการควบคุมภายใน

การศึกษาใหม่ล่าสุดเกี่ยวกับผลกระทบของแนวทางเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) ในการศึกษาขั้นสูง พบว่าการพัฒนาทักษะสำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการแก้ปัญหา มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะแบบองค์รวม ข้อค้นพบด้านการพัฒนาสมรรถนะยังสอดคล้องกับ Fu et al. (2022)

ในบริบทของระบบการศึกษาของไทย ศุภพร (2564) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรีและราชบุรี (2566) ได้เสนอแนวทางการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาของ (2025) ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐของไทยยืนยันว่าการบูรณาการระหว่างกรอบ COSO กับ Balanced Scorecard สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพองค์กรได้ 49.1%

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการควบคุมภายใน ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ทั้งเป็นการลดภาระงานของผู้บริหาร และเพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการทำงาน การศึกษาล่าสุดเกี่ยวกับผลกระทบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (2025) พบว่า การใช้เทคโนโลยีในการติดตามและประเมินผลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เป็นหัวใจของการสร้างความยั่งยืน การศึกษาของ Fu และคณะ ระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการวิจัย รวมถึงความสนใจในกิจกรรมวิทยาศาสตร์ ระดับการศึกษา และการสนับสนุนจากสถาบัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในได้

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์และอภิปรายสนับสนุนความสำคัญของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในที่มีการบูรณาการองค์ความรู้ในระดับบุคคลและระบบองค์กร และแสดงให้เห็นถึงแนวทางการสร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพในระบบการศึกษาไทย การศึกษานี้มีนัยสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาและการสร้างธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในยุคที่สังคมต้องการความโปร่งใสและความรับผิดชอบจากผู้บริหารการศึกษาอย่างเร่งด่วน

6. สรุป

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมภายในสำหรับผู้บริหารการศึกษาได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายระดับชาติ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ไปจนถึงแผนการปฏิรูปการศึกษา ตัวโปรแกรมยกระดับ “Smart Governance” โดยผสมระบบ Digital Risk Management แพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ และชุดเครื่องมือ Business Intelligence ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเรียลไทม์ ลดขั้นตอนราชการ และสร้างระบบตรวจสอบที่โปร่งใสเชื่อถือได้ การเชื่อมโยงกรอบ COSO เข้ากับโครงสร้างการบริหารตั้งแต่กระทรวง เขตพื้นที่ ไปถึงสถานศึกษา ทำให้การควบคุมภายในกลายเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งระบบและรองรับหลักธรรมาภิบาลที่รัฐบาลมุ่งเน้น

ผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งด้านความรู้ ทักษะการบริหารความเสี่ยง และเจตคติด้านความโปร่งใส การจัดสรรทรัพยากรจึงตรงความต้องการมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดทางงบประมาณและเพิ่มคุณภาพบริการทางการศึกษา ส่งผลต่อคะแนนการทดสอบและอัตราอยู่รอดของนักเรียนในโรงเรียนที่นำกรอบนี้ไปใช้ นอกจากนี้การประเมินความต้องการและความเสี่ยงช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพราะทรัพยากรถูกส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายเปราะบางได้ทันทั่วถึง

ในมิติการพัฒนาประเทศ การมีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและใช้เทคโนโลยีสนับสนุน ยกระดับดัชนีความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน และสร้างบรรยากาศการลงทุนที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแรงผลักดันของ Thailand 4.0 ที่ต้องการหน่วยงานรัฐที่ทันสมัยคล่องตัวและยึดถือข้อมูลเป็นศูนย์กลาง ระบบดังกล่าวยังรองรับเป้าหมายการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ เนื่องจากโรงเรียนสามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสูง มีวินัย และพร้อมปรับตัวเข้ากับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

กล่าวโดยสรุป โปรแกรมนี้ไม่เพียงยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารในเชิงลึก แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมต่อระหว่างวิสัยทัศน์เชิงนโยบายกับการปฏิบัติระดับพื้นที่และสถานศึกษา กระบวนการบริหารที่โปร่งใส ใช้ข้อมูล และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จึงกลายเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและพาประเทศไทยสู่เป้าหมาย Thailand 4.0 อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.
- Fu, H., Zhang, Y., & Song, L. (2022). Factors affecting the competency of applying research-based practice among teachers in higher education. *International Journal of Instruction*, 15(4), 857–875. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15446a>
- Ingvarson, L., Meiers, M., & Beavis, A. (2005). *Factors affecting the impact of professional development programs on teachers' knowledge, practice, student outcomes & efficacy (Research Report No. 1)*. Australian Council for Educational Research.
- Janse van Vuuren, L., van der Westhuizen, C., & Terblanche, C. (2023). The development of a

- behavioural competency framework for school principals. *South African Journal of Industrial Psychology*, 49(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i1.2050>
- Karvonen, A., Kähkönen, E., & Lehtonen, O. (2023). Promoting sustainability competency and self-efficacy in teacher education. *Frontiers in Sustainability*, 4, Article 1205680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1205680>
- KPMG. (2016). *New COSO 2013 framework: Aligning your operations with the updated guidelines* [White paper]. KPMG International.
- Levchyk, O., Vozniuk, A., & Semerikov, S. (2021). Formation of sustainable development competencies in higher-education students: A systematic review. *Journal of Education, Culture and Society*, 12(2), 341–351. <https://doi.org/10.15503/jecs2021.2.341.351>
- Mana, K. (2023). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 [Strategies for developing school administrators' competencies in the Education 4.0 era] [Doctoral dissertation, Dhurakij Pundit University].
- Montri, P. (2015). แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการควบคุมภายในของผู้บริหารสถานศึกษา [Guidelines for strengthening internal-control leadership among school administrators] [Master's thesis, Chulalongkorn University].
- Office of Secondary Educational Area Kanchanaburi & Ratchaburi. (2023). รายงานการดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา [Internal-control implementation report for secondary schools].
- Pannuek, P. (2020). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน [R&D of a competency-development program for basic-education administrators] [Master's thesis, Khon Kaen University].
- Suksawat, S. (2023). New competencies for school administrators under the jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission. *Rajabhat Journal of Public Administration*, 9(1), 12–29. <https://doi.org/10.14456/rjpa.2023.02>
- Suny Plattsburgh. (2024). *Internal control program guidance*. <https://www.plattsburgh.edu/finance/internal-control.html>
- Supaporn, T. (2021). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา [Needs and guidelines for developing outcome-oriented competencies of school administrators]. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 17(2), 45–59.



- Thanthong, P., & Sitthada, S. (2023). Risk management and internal-control elements of municipal schools. In *Proceedings of the 2023 International Conference on Business, Tourism and Applied Sciences* (pp. 135–144). Siam University.
- Tosapol, D. (2022). การบริหารกิจกรรมควบคุมในสถานศึกษาเอกชนระดับพื้นฐาน [Control-activity management in private basic-education schools]. *Journal of Educational Review*, 19(3), 85–100.