



รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของ
สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554

เสนอ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โดย

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของ
สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ 2552-2554

เสนอ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โดย

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

ดร.สุเมธ แยมุ่น

ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง

รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิดพรมจ้อย

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

ดร.เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล

นางสาววรรณดี พรหมมา

ที่ปรึกษา

ประธานคณะกรรมการ

ผู้วิจัย

ผู้วิจัย

ผู้วิจัย

ผู้วิจัย

ผู้ประสานงาน

คำนำ

สถาบันสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันเป็นช่วงที่สอง โดยช่วงแรกเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2552 มีรายงานเสนอในเดือนตุลาคม พ.ศ.2552 โดยสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ ในช่วงต่อมาของการประเมินคือ การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ซึ่งสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาก็ได้รับความไว้วางใจจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อีกครั้งให้ดำเนินการ การประเมินการดำเนินการในช่วงนี้มีความสำคัญอย่างมากเช่นเดียวกับช่วงแรกของการประเมินซึ่งเป็นช่วงก่อตั้งและเริ่มการทำงานอย่างเป็นระบบของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และช่วงที่สองนี้เป็นความต่อเนื่องและรอยต่อทั้งด้านนโยบายและการดำเนินงานระหว่างกรรมการบริหารและผู้อำนวยการชุดเดิมและชุดใหม่ที่เข้ามาสานงานต่อในปีงบประมาณ พ.ศ.2554

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาพร้อมทีมงานขอขอบคุณประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ กรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสอบถาม การสัมภาษณ์ และการจัดประชุมกลุ่ม และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่เขตการศึกษา ศูนย์สอบ สถานศึกษา รวมทั้งนิสิตนักศึกษาที่ให้ข้อมูลจากการสอบถาม คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้ได้สะท้อนภาพการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในช่วงการประเมิน และข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในบทบาทที่เป็นสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ และนานาชาติ

คณะผู้วิจัย

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

ตุลาคม 2556

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินการของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ซึ่งช่วงของการประเมินอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านผู้อำนวยการ สทศ. โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้ 1) เพื่อประเมินประสิทธิผลและผลกระทบการดำเนินงานของ สทศ. 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สทศ. 3) เพื่อประเมินการพัฒนาองค์การของ สทศ. ในบทบาทที่เป็นสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติและนานาชาติ 4) เพื่อประเมินการบริหารงานของ สทศ. และ 5) เพื่อเสนอแนะยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนา สทศ. ไปสู่ระดับนานาชาติ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การบันทึก การสอบถามและการสัมภาษณ์กรรมการบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบทางการศึกษา สรุปผลการประเมิน 6 ด้าน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1) ผลการดำเนินงานของ สทศ. ตามมาตรา 7 มาตรา 8 มาตรา 9 ผลการดำเนินงานตามมาตรา 7 ดำเนินงานสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบัน แต่ยังไม่ครบถ้วน ผลการดำเนินงานตามมาตรา 8 ครบถ้วน 2 มาตรา คือ มาตรา 8 (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา และตามมาตรา 8 (5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ ในประเทศเท่านั้น และมีการดำเนินงานอื่น ๆ ตามอำนาจหน้าที่ในมาตรา 9 ในบางเรื่อง

2) ผลการดำเนินงานของ สทศ. ตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ และคณะกรรมการบริหาร สทศ.

(1) ผลการดำเนินงานของ สทศ. ตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2553 ดำเนินการได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย แต่โครงการประสานงานเพื่อเตรียมการเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียนอยู่ระหว่างการประสานงานจัดจ้างยังไม่ได้อำนาจและองค์ความรู้ที่ใช้ในการเทียบโอนระดับผลการเรียน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สทศ. ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ โครงการประสานงานเพื่อเตรียมการเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ และโครงการให้ทุนวิจัยแต่มีการให้ทุนวิจัยไม่ครบจำนวนตามที่ตั้งไว้ ส่วนผลการดำเนินงานของ สทศ. ตามมติคณะกรรมการบริหาร สทศ. ดำเนินการได้ครบ

(2) ผลกระทบการดำเนินงานของ สทศ. ต่อวงการศึกษา ได้แก่ ผลกระทบต่อนักเรียน เช่น ทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากยิ่งขึ้น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีการเรียนกวดวิชามากยิ่งขึ้น เกิดความเครียด วิตกกังวลมากขึ้น ผลกระทบต่อครูผู้สอน เช่น ต้องรับผิดชอบคะแนน O-NET ของนักเรียนในชั้นเรียน พฤติกรรมการสอนของครูเปลี่ยนไป การสอนเน้นพฤติกรรมของครูเป็นสำคัญ ใช้ข้อสอบ O-NET ในการสอนมากขึ้น ครูเกิดความกดดันในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กลัวการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาประกอบ การเลื่อนวิทยฐานะ ผลกระทบต่อผู้ปกครอง เช่น ให้ความสำคัญกับการเรียนของบุตรหลานมากขึ้น เกิดความเครียดกับการเรียนของบุตรหลาน เสียค่าใช้จ่ายในการเรียนกวดวิชาเพิ่มขึ้น ผลกระทบต่อสถานศึกษา เช่น ต้องรับผิดชอบผลคะแนน O-NET

ของนักเรียนในโรงเรียน สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น มีการแข่งขันทางวิชาการสูงขึ้น ความเชื่อมั่นของผู้ปกครองเกี่ยวกับครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา มีผลกระทบต่อ การส่งเด็กเข้าเรียน ผลกระทบต่อเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยเหนือที่กำกับดูแลโรงเรียน เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและต้องรับผิดชอบผลคะแนน O-NET ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สวศ.) จัดโครงการ R-TUTOR เพื่อตัวให้นักเรียนอาชีวศึกษาเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET)

3) การดำเนินงานของ สทศ.ตามมาตรา 20 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สทศ. พบว่าได้มีการดำเนินงานตามมาตรา 20 เกือบทุกมาตรา ยกเว้นมาตรา 20 (3) "ให้การรับรองการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษาของหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่สถาบันกำหนด" ยังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งประเด็นนี้ได้ระบุไว้ในรายงานการประเมิน สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2551 สำหรับประเด็นนี้ สทศ. ควรใช้การประชาสัมพันธ์มากกว่าการกำหนดเป็นนโยบายในภารกิจหลัก

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1) ความครบถ้วนตามภารกิจ สทศ. ดำเนินงานตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้มาตรา 8 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2548 นอกจาก (1) การทดสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจาก การศึกษาในระบบเดียวกันหรือการศึกษาต่างระบบ (2) การติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต (3) การให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดของหน่วยงานการประเมินผลและทดสอบการศึกษา และ (4) การพัฒนาเครื่องมือวัดมาตรฐานผู้เรียนด้านอื่น ๆ

2) รูปแบบที่ใช้ในการดำเนินงานถูกต้อง รวดเร็ว และใช้ต้นทุนต่อหน่วยหรือทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สทศ.ได้วางระบบการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาไว้ คือ รูปแบบการประชาสัมพันธ์และการรับสมัคร รูปแบบการสร้างข้อสอบ รูปแบบการดำเนินการสอบที่ใช้เครือข่าย รูปแบบการจ้างบุคคลภายนอก และรูปแบบการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รูปแบบที่ใช้ในการดำเนินงานมีความถูกต้องและรวดเร็ว การใช้บริการตรวจข้อสอบจากหน่วยงานภายนอก การตรวจสอบข้อสอบและการรายงานผลการสอบที่ผ่านมา ตรวจข้อสอบได้ถูกต้องและประกาศผลสอบเร็วกว่าที่กำหนด

การประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นั้น พบว่า (1) ค่าใช้จ่ายในการจัดสอบ O-NET ของ สทศ. ในปีการศึกษา 2552 - 2554 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ค่าใช้จ่ายต่อวิชาเท่ากับ 51.60 บาท 53.75 บาท และ 54.04 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการจัดสอบกับนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชต่อคนต่อวิชา ปี 2552 - 2554 เท่ากับ 65.45 บาท 68.63 บาท และ 69.83 บาท จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการจัดสอบต่อคนต่อวิชาของ สทศ. จะถูกกว่าของ มสธ. เนื่องจากผู้เข้าสอบของ สทศ. มีนักเรียนเข้าสอบเป็นจำนวนมาก (2) สทศ. ใช้บุคลากรในการดำเนินงานน้อย สทศ. มีบุคลากรทั้งหมด 46 คน ค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากรปี 2553 ใช้ร้อยละ 3.17 และปี 2554 ใช้ร้อยละ 2.27 ของงบประมาณที่ได้รับ นับว่า สทศ.ใช้งบประมาณด้านบุคลากร น้อยมาก

3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องโดยการส่งแบบสอบถามได้รับแบบสอบถามกลับคืนจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 204 คน ท้องถิ่นจังหวัด 53 คน ศูนย์สอบ 15 คน สถานศึกษา 984 คน และนักศึกษา 582 คน รวมทั้งหมด 1,838 คน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้รับบริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์สอบ ท้องถิ่นจังหวัด สถานศึกษา มีความพึงพอใจในการจัดสอบ O-NET ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.94, 3.68 และ 3.72 ตามลำดับ สำหรับนักศึกษาและผู้สอบGAT/PAT มีความพึงพอใจต่อการจัดสอบในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และ 3.38

3. การพัฒนาองค์การ

1) การเสริมพลังบุคลากร เป็นองค์ประกอบแรกของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการประเมิน พบว่า (1) มีการประชุมภายในเป็นประจำทุกเดือน การศึกษาดูงาน การจัดส่งหัวหน้ากลุ่มงานไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ มีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคน การทำ Training need ทุกปีงบประมาณ การแต่งตั้งอนุกรรมการบริหารงานบุคคล และมีระบบประเมินผลผู้อำนวยการและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) ได้รับความร่วมมือในการจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการทดสอบจากศูนย์เครือข่ายดีขึ้นเป็นลำดับ (3) การที่จะเป็นองค์การทางวิชาการของ สทศ. ยังไม่สามารถรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิทางการทดสอบและต้องส่งเสริมพัฒนาให้เป็นนักวิชาการมากขึ้นกว่าที่มีอยู่

2) การจัดการความรู้ ภายในองค์การของ สทศ. พบว่า (1) ความรู้ที่ได้จากการจ้างหน่วยงานภายนอก มาดำเนินการ การมีอนุกรรมการชุดต่าง ๆ การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาประจำนั้น บุคลากร สทศ. ได้มีการเรียนรู้งานในระดับหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ทำหน้าที่ประสานงานเท่านั้น แต่ไม่ปรากฏว่ามีการรวบรวมเป็นองค์ความรู้และการเผยแพร่ใช้ประโยชน์ (2) การบริหารจัดการด้านการทดสอบอย่างต่อเนื่องโดยขอความร่วมมือจากเครือข่าย และในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ได้มีการกำหนดโครงสร้างมาตรฐานการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ด้านการทดสอบได้เป็นอย่างดี (3) ทุกปีงบประมาณ สทศ.ได้สนับสนุนทุนวิจัย ซึ่งเก็บเป็นเล่มรายงานการวิจัย แต่ไม่ได้มีการรวบรวมผลการวิจัยและการใช้ประโยชน์ทั้งด้านนโยบาย การปฏิบัติ ที่มีจัดเก็บเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ที่ถือได้ว่าเป็นการจัดการความรู้ และไม่ปรากฏการทำงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3) การใช้เทคโนโลยี มีการจัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์และว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการในด้านการพัฒนาระบบและจัดการระบบการทดสอบมาโดยตลอด สทศ. มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่พร้อมในด้านบุคลากรทางเทคโนโลยีที่จะสามารถดำเนินการได้เองทั้งหมด แต่สามารถดำเนินการได้เองในระบบการทดสอบที่มีผู้เข้าสอบจำนวนไม่มาก ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2553 มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ แผนที่ 1 แผนการพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ โครงข่ายพื้นฐาน และระบบจัดการความรู้ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ แผนที่ 2 แผนพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการส่งบุคลากรของกลุ่มงานไปศึกษา ดูงาน และมีเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น การทำข้อสอบเทียบเคียงแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อทดลองใช้ระบบการบริหารจัดการข้อสอบเทียบเคียง O-NET แบบอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนที่อยู่ในโครงการทดลอง 100 โรงเรียน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน และครู โดยดำเนินการติดตั้งระบบ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และมีการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาระบบทุกปีจนถึง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการการบริหารงานทั่วไป (e-Office) แต่ระบบที่ว่าข้างนี้ยังต้องพัฒนาและบำรุงรักษา

4) การปรับเปลี่ยนองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารงานเป็น 6 กลุ่มงาน มีหัวหน้ากลุ่มงานเกิดความคล่องตัวในการจัดการ การให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการทดสอบ เช่น การประชุมพัฒนา Test Blueprint การร่วมกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการออกข้อสอบ การประชุมเครือข่ายสร้างเครื่องมือวัดโดยให้ครูเรียนรู้เทคนิคการสร้างข้อสอบก่อนการออกข้อสอบ การวิพากษ์ข้อสอบทุกครั้งหลังการทดสอบจาก ครู/อาจารย์ นักวิชาการ การที่คณะกรรมการบริหาร สทศ. สรุปนโยบายการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การของ สทศ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อย่างไรก็ตาม สทศ. ยังคงต้องบริหารจัดการโดยใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกอยู่เช่นเดิม รวมทั้งเครือข่ายในการจัดสอบการออกข้อสอบ เนื่องจากปัญหาเรื่องบุคลากรที่มีความสามารถ และเพื่อให้การจัดสอบทั้งประเทศทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง สมบูรณ์ และทั้งนี้อาจจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าการดำเนินการเอง

5) สรุปผลการประเมินการพัฒนาองค์การ โดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินแต่ละด้านรายข้อระดับต่ำสุด คือ มีนโยบาย/ความตระหนัก/รับรู้ (Awareness) หรือมีแผนงาน/โครงการ ระดับที่สองมีการเริ่มต้นดำเนินงานได้น้อยที่สุดหรือมีการดำเนินงานบ้าง ระดับที่สามมีการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องตามแผนงาน/โครงการหรือตามที่มีนโยบายไว้ ระดับที่สี่มีรายงานผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ปัญหาการแก้ไขปัญหา และการพัฒนา ระดับสูงสุด คือ มีผลการดำเนินงานครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และเป็นที่ยอมรับ ผลการประเมินสรุปเป็นคำร้อยละ ด้านการเสริมพลังบุคลากร (ร้อยละ 64) ด้านการจัดการความรู้ (ร้อยละ 46) ด้านการใช้เทคโนโลยี (ร้อยละ 54) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ร้อยละ 56) แสดงว่า สทศ. สามารถดำเนินการพัฒนาองค์การได้ในระดับผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50

4. การบริหารงาน

1) การบริหารการเงินและงบประมาณ ระบบบัญชีของ สทศ. เป็นไปตามหลักสากล บันทึกบัญชีโดยใช้เกณฑ์คงค้าง มีการจัดทำงบการเงินทุกปีงบประมาณ การใช้จ่ายเป็นไปตามภารกิจหลักและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีและคุ่มค่า ได้แก่ การจัดการทดสอบ การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบ และการดำเนินงานทั่วไป มีผู้ตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหาร สทศ. ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานด้านการเงิน การพัสดุ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน รายงานต่อคณะกรรมการบริหาร สทศ. เป็นรายไตรมาส และมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินรับรองเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและสอบทานการควบคุมภายในของ สทศ. เป็นประจำทุกปี

2) การบริหารงานบุคคล สทศ. ได้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ทั้งระบบยังอยู่ระหว่างการพัฒนาและปรับปรุง มีการบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานเต็มตามอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ ในขณะเดียวกันก็มีอัตราการลาออกสูง บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่ปฏิบัติ แต่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ บริหารงานทั่วไป มีบุคลากรที่เป็นนักวิชาการน้อยมาก

3) การบริหารงานพัสดุ มีการบริหารงานพัสดุ ที่เป็นไปตามข้อบังคับฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2550 ในทุกด้านของการดำเนินงาน ได้แก่ การได้มาซึ่งพัสดุ การควบคุมและเก็บรักษา การตรวจสอบพัสดุประจำปี พักพัสดุที่ได้มามีการใช้งานอย่างคุ้มค่า ผลการตรวจสอบการดำเนินงานพัสดุทั้งจากผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอกไม่พบการกระทำที่ขัดต่อข้อบังคับฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2550

4) การบริหารงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น สทศ.จำเป็นต้องใช้ข้อมูล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนอย่างมาก สทศ. ได้ดำเนินการจัดทำระบบต่างๆ ตามแผนแม่บท เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติมจากที่ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับงานของสถาบันที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาาระบบป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กันไปด้วย เช่น ระบบ Backup ข้อมูล O-NET, GAT/PAT ใช้เก็บข้อมูลผลสอบ O-NET, GAT/PAT ระบบ O-NET ทั้งในส่วนของโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์สอบ การจัดตั้งระบบสำรองและกู้คืนสารสนเทศจากภัยพิบัติ จัดหาอุปกรณ์ ป้องกันการโจมตีทางระบบออนไลน์ จัดทำระบบรายงานอัตโนมัติ (RPS) และพัฒนาระบบจัดทำรายงานการ ทดสอบ (E-SCR) สามารถใช้งานในการจัดสอบและประกาศผลสอบได้โดยระบบสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา

5) การจัดโครงสร้างและระบบการบริหาร โครงสร้างและระบบการบริหารของ สทศ. เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2554 สทศ. แบ่งส่วนงานออกเป็น 6 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มงาน อำนวยการ (2) กลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลทางการศึกษา (3) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา ระบบและวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา (4) กลุ่มงานบริหารการทดสอบ (5) กลุ่มงาน บริหารการทดสอบ และ (6) กลุ่มงานสารสนเทศและเทคโนโลยีการทดสอบและการประเมินผลทางการศึกษา สำหรับการบริหารระดับองค์กรอาจจัดได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับการกำกับดูแล ระดับการควบคุมดูแล ระดับ การจัดการ และระดับการปฏิบัติการ สทศ. เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง คณะกรรมการบริหารมีวิสัยทัศน์และมีความ สามารถในการควบคุม ดูแล ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ ระดับปฏิบัติการมีความร่วมมือกันในการ ปฏิบัติงาน การกำกับดูแลมีเป็นระยะๆ โดยรัฐมนตรีเจ้าสังกัด การบริหารของ สทศ. มีความเป็นธรรมาภิบาลสูง

5. จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการดำเนินงานของ สทศ.

1) จุดเด่นในการดำเนินงานของ สทศ.

- (1) เป็นองค์กรในกำกับของรัฐที่ดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัว
- (2) เป็นองค์กรวิชาการด้านการวัดและประเมินผลระดับชาติ
- (3) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อ การดำเนินงานการประมวลผลและทำรายงานเกี่ยวกับการทดสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) บุคลากรมีความตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวในการ ดำเนินงานในด้านการบริการ
- (5) การดำเนินการสอบมีระบบ ชัดเจน มีคู่มือการปฏิบัติงานชี้แจงขั้นตอนการทำงาน
- (6) มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานทั่วประเทศในการดำเนินการสอบ
- (7) สมศ. มีจุดเด่นของระบบสารสนเทศ ได้แก่ มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการ สอบ O-NET, I-NET, N-NET และ GAT/PAT มีฐานข้อมูลที่มีคะแนนเป็นรายบุคคล รายสถานศึกษา รายวิชา

รายสังกัด และมีระบบบริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่างๆ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบงาน บำรุงรักษาและพัฒนาให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในระดับหนึ่ง

2) จุดที่ควรพัฒนาในการดำเนินงานของ สทศ.

(1) สร้างเครื่องมือวัดให้ครบตามมาตรฐานการศึกษา การวัดคุณภาพผู้เรียนยังวัดได้ไม่ครบทุกมาตรฐานการศึกษา การจัดสอบวัดผลการศึกษานักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่ครบทุกกลุ่มทุกระดับชั้น และทุกประเภทการศึกษายังไม่ได้ดำเนินการติดตามและประเมินคุณภาพบัณฑิต

(2) พัฒนาคุณภาพของแบบวัด เช่น จัดทำแผนผังการสร้างแบบวัด ใช้รูปแบบข้อสอบที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน วิเคราะห์ข้อสอบแบบอิงเกณฑ์แทนการวิเคราะห์แบบอิงกลุ่ม

(3) พัฒนาคุณภาพผู้ออกข้อสอบและผู้กลั่นกรองคุณภาพข้อสอบ

(4) มีแผนงานการจัดทำคลังข้อสอบอย่างเป็นรูปธรรม

(5) การสนับสนุนวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับภารกิจหลักของสถาบัน

(6) ระบบบุคคลมีจุดอ่อนที่ระบบงานการดูแลรักษาบุคลากร เนื่องจากที่อัตราการลาออกค่อนข้างสูง สทศ. ควรมีการทำวิจัยสถาบันเพื่อศึกษาสาเหตุการลาออก เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข

(7) สทศ. มีบุคลากรไม่เพียงพอกับภารกิจที่มีมาก ต้องเพิ่มทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะนักวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา

(8) สังคมยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ สทศ. ปัจจุบัน ประชาชนจะเข้าใจว่า สทศ. ทำหน้าที่สอบวัด O-NET เพื่อเข้ามหาวิทยาลัย

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนา สทศ. สู่ระดับนานาชาติ

การวางยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา สทศ. ให้เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งระดับประเทศ และระดับนานาชาตินั้น มีขั้นตอนและผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) การประเมินสรุปผลการดำเนินงานของ สทศ. ในช่วงปีงบประมาณ 2552-2554 สทศ. มีโครงสร้างแผนงานไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาเปรียบเทียบกับประเมินผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2549-2551 พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แสดงให้เห็นว่า สทศ. ยังอยู่ในระยะของการเรียนรู้ ยังไม่พร้อมที่จะปรับตัว หรือปรับโครงสร้างแผนงานให้ตอบสนองต่อพัฒนาการ และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป จุดเด่นของ สทศ.อยู่ที่การเป็นสถาบันทดสอบระดับชาติ ที่กฎหมายกำหนดและให้อำนาจไว้ แต่การดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ และการนำผลการทดสอบไปใช้ยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนา แม้จะมีแนวโน้มดีขึ้น

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน of สทศ. ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ได้แก่ การวิเคราะห์การบริหารองค์กร บุคลากร ผลผลิต และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้รับบริการ ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา ความต้องการในการพัฒนาการเรียนการสอน การยอมรับในทางวิชาการ การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ

3) การวิเคราะห์ศักยภาพของ สทศ. การวิเคราะห์ศักยภาพของ สทศ. ใช้การวิเคราะห์แผนภาพแบบ ไยแมงมุมโดยกำหนดให้ปัจจัย 10 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สทศ. เป็นเกณฑ์ คณะผู้ ประเมิน (5 คน) เป็นผู้ประเมินระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามปัจจัยดังกล่าว พบว่าปัจจุบัน สทศ. มี ศักยภาพเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาระดับประเทศในระดับปานกลาง มีโอกาสที่ จะพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ สทศ. มีศักยภาพระดับประเทศที่สำคัญคือ ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารองค์กร ผู้รับบริการและความต้องการในการพัฒนาการเรียน การสอน สำหรับศักยภาพในการนำองค์กรไปสู่ระดับนานาชาติ ซึ่งมีระดับต่ำในทุกปัจจัย แต่ด้วยความจำเป็น ทางวิชาการและการบริหารองค์กรที่มุ่งมั่นไปสู่ระดับนานาชาติ จึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการปรับตัวของ สทศ.

4) การเทียบเคียงสมรรถนะ องค์กรด้านการวัดและประเมินผลในต่างประเทศที่นำมาเทียบเคียง ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย The Malaysian Examinations Council (MEC) ประเทศสิงคโปร์ Singapore Examination and Assessment Board (SEAB) ประเทศสหราชอาณาจักร Universities and Colleges Admission Service (UCAS) และ Standards and Testing Agency (STA) องค์กรระหว่างประเทศ หน่วยงาน Organization for Economic Co-operation and Development ประเทศสหรัฐอเมริกา Educational Testing Service (ETS) ประเทศเนเธอร์แลนด์ Central Institute for Test Development (Cito) โดยเลือกสถาบันและปัจจัยเทียบเคียงเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ช่วงเวลาเพื่อพัฒนา	สถาบันเทียบเคียง	ปัจจัยเทียบเคียง
1. ระยะเริ่มต้น ภายในปี พ.ศ. 2558	SEAB (สิงคโปร์)	<ul style="list-style-type: none"> ○ การบริหารองค์กร ○ ผลผลิต ○ บุคลากร ○ ผู้รับบริการ
2. ระยะพัฒนา ภายในปี พ.ศ. 2564	Cito (เนเธอร์แลนด์)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ผลผลิต ○ ผู้รับบริการ ○ บุคลากร

ในระยะเริ่มต้น (ภายในปี พ.ศ. 2558) เมื่อเทียบเคียงกับ SEAB พบว่า มีจุดเด่น ดังนี้

(1) ด้านการบริหารองค์กร SEAB จัดโครงสร้างเชิงวิชาการเป็นหลัก เรียกว่า Assessment and Research Division ซึ่งแบ่งเป็น 2-3 ส่วน จำแนกตามประเภทของแบบทดสอบ ส่วนนี้ รับผิดชอบด้านการวิจัย และการพัฒนาแบบทดสอบ จัดบริการฝึกอบรม การให้คำแนะนำปรึกษา ส่วนโครงสร้างเชิงบริหาร ประกอบด้วย Operation Division รับผิดชอบการวางแผนและการบริหารการสอบระดับชาติ และ Corporate Services Division รับผิดชอบงานบริหารสำนักงานและงานสนับสนุน

(2) ด้านบุคลากร บุคลากรของ SEAB ในกลุ่มงานวิชาการ มีศักยภาพด้านการวิจัยในสาขาการ วัดและประเมินผล การพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน การเขียนบทความทางวิชาการ การบรรยายทางวิชาการ และเป็นสมาชิกองค์กรวิชาการและวิชาชีพตลอดเวลา ส่วนบุคลากรในงานบริหาร จะมุ่งเน้นความสามารถใน การปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บุคลากร SEAB ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาด้านการวิจัยและเทคนิคการวัดและประเมินผลอยู่ตลอดเวลา

(3) ด้านผลผลิต SEAB จำแนกผลผลิตระดับชาติ และระดับนานาชาติไว้ชัดเจน แม้ว่าผลผลิตระดับนานาชาติจะยังไม่ปรากฏผลงานที่ชัดเจนนัก แต่เป็นจุดเริ่มต้นเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศที่ต้องการให้ประเทศสิงคโปร์ เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค

(4) ด้านผู้รับบริการ ผลงานของ SEAB สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ความพยายามจะพัฒนาให้การทดสอบเป็นกลไกในการนำนักเรียน นักศึกษาต่างชาติ เข้ามาศึกษาในประเทศสิงคโปร์ โดยใช้มาตรฐานการศึกษาของสิงคโปร์เป็นเกณฑ์

ในระยะพัฒนา (ภายในปี พ.ศ. 2564) เมื่อเทียบเคียงกับ Cito พบว่า มีจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม ดังนี้ การทดสอบระดับชาติควรปรับปรุงให้ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพิ่มมิติการวัดและประเมินผลไปสู่การประยุกต์ความรู้ และทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การทดสอบระดับนานาชาติ ควรพัฒนาแบบทดสอบสำหรับนักศึกษาต่างชาติที่ประสงค์จะมาศึกษาต่อในประเทศไทย ควรมีการทำวิจัยและพัฒนาที่สามารถนำมาใช้ในการจัดระบบการวัดและประเมินผลการศึกษาของประเทศ สามารถแลกเปลี่ยนในระดับนานาชาติได้ การทำโครงการวิจัยร่วมในระดับนานาชาติ การเป็นที่ปรึกษา (Consultancy) ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ การจัดตั้งศูนย์วิจัยด้าน Psychometric ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพของข้อสอบ แบบทดสอบ และการสอบ การสร้างผลงานทางวิชาการ การให้บริการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บริการประเมินผลทักษะของบุคลากรในวัยแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ผู้รับบริการก็จะขยายเพิ่มขึ้นตามผลผลิต

7. ข้อเสนอแนะ

ด้านการทดสอบ

1) สทศ. ควรประชาสัมพันธ์ให้สังคมเข้าใจว่า สทศ. ทำหน้าที่สอบวัดระดับการศึกษาของประเทศ และนำผลการสอบวัดผลการสอบ (O-NET) ไปใช้ตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษาทุกระดับชั้นที่มีการสอบวัดผลการศึกษา

2) ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สพฐ. ท้องถิ่นจังหวัด สพท. สำนักงานบริหารการศึกษากลาง มหาวิทยาลัย สทศ. รวมทั้งสถานศึกษาในการประชุมร่วมกันเพื่อผลักดันให้มีการนำผลการทดสอบ O-NET ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) สทศ.ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการจัดสอบวัดผลการศึกษาให้ครบทุกกลุ่ม ทุกประเภทอย่างชัดเจน ควรมีการวางระบบที่ดีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และควบคุมแบบทดสอบ โดยเฉพาะแบบทดสอบที่มีหลายชุด

4) ควรจะมีการพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือวัดทั้งระบบ โดยการจัดทำ training อย่างสม่ำเสมอ ให้กับบุคคลต่างๆ ได้แก่ Test developer, Item writer, Content provider, Reviewer, Editor รวมถึง Marker และพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อสอบ หรือคลังข้อสอบ ซึ่งในช่วงระยะเริ่มต้น การดำเนินการคลังข้อสอบ อาจจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง ข้อสอบที่มีการพัฒนาขึ้น แต่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ และส่วนที่สอง คือ ข้อสอบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว

5) สทศ. ต้องการแนวทางที่ชัดเจนจากกรมการบริหารรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้มีการทำโครงการวิจัยและพัฒนาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการทดสอบ เท่าที่ผ่านมามีเพียงงานวิจัยเล็ก

ๆ เฉพาะเรื่อง แต่ในตอนปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เริ่มมีงานวิจัยที่คาดหวังผลชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังไม่เห็นการพัฒนาจากผลวิจัยเหล่านี้ที่สามารถนำไปจัดการความรู้

6) การทำระบบคลังข้อสอบหรือธนาคารข้อสอบที่พัฒนาและสามารถใช้งานได้ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งอนาคตสามารถนำไปสู่ระบบ e-Testing เมื่อ สทศ. มีความพร้อม บุคลากรทาง ICT ต้องศึกษาและทำความเข้าใจร่วมกับกลุ่มงานพัฒนาและบริหารการทดสอบต่าง ๆ เพื่อนำความรู้เกี่ยวกับการทดสอบ เช่น สารของข้อสอบ ประเภท และระดับการวัดของข้อสอบ การหาค่าสถิติ การสุ่มเลือกข้อสอบ ฯลฯ เพื่อเป็นตัวกลางในการสื่อสารกับผู้ว่าจ้างพัฒนาระบบ

ด้านบุคลากร

1) ควรกำหนดเป็นนโยบายที่มีการปรับกลุ่มงานของบุคลากร 6 กลุ่มงานออกเป็นบุคลากรของ สทศ. 3 ประเภท ที่คล้ายกับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการ (เทียบเท่าอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา) กลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ และกลุ่มบริหารทั่วไปและธุรการ บุคลากรในกลุ่มเหล่านี้มีการกำหนดคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ลักษณะงาน แต่ต้องเพิ่มในผลงานที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์งานและการพัฒนาตนเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อแบบประเมินการปฏิบัติงานที่ต้องปรับรายการประเมินตามที่เสนอไว้ในแบบประเมินที่ปรับใช้ในปี พ.ศ.2555 ได้แก่ ความรอบรู้ในงาน ความสามารถในการเรียนรู้ ความริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง การกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

2) การที่สถาบันเป็นองค์การทางวิชาการ การพิจารณาความสามารถของบุคลากรต้องอยู่บนพื้นฐานของผลของงาน การพิจารณาการเลื่อนขั้น/ขึ้นเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นลักษณะเงินเพิ่ม ต้องนำมาพิจารณากับการปฏิบัติหน้าที่ ผลงาน และการที่แต่ละบุคคลมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและสร้างสรรค์งาน ในแบบการจ้างงานตามความสามารถ รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคนในกลุ่มที่มีการวางระดับและการไปถึงจุดสูงสุดได้

3) ต้องพิจารณาสิ่งที่ทำให้ผู้ที่ สทศ. ต้องการเข้ามาทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน (Career path) การศึกษาต่อ การดูงาน อบรมในประเทศและต่างประเทศ ความมั่นคงในการทำงาน และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน

4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้านและเฉพาะบุคคลโดยต้องมีความมุ่งมั่น มีแผนการพัฒนาตนเอง มีศักยภาพ มองการณ์ไกลเพื่อเส้นทาง (Profile) ในอนาคตของพัฒนาตนเองและองค์การ ต้องตระหนักถึงความเป็นองค์การทางวิชาการของ สทศ. ซึ่งมีภารกิจหลักด้านการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ

5) สทศ. ประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นองค์การการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ และสังคมให้ความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถทางการทดสอบมาทำงานประจำต้องมีการดำเนินการเร่งด่วน และทำแผนพัฒนาเพื่อเสริมพลังบุคลากร

6) กำหนดนโยบายและหาช่องทางในการปรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อการบริหารจัดการให้สามารถรับนักวิชาการที่มีประสบการณ์การสอน การวัดและประเมินผล มาทำงานประจำ และการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะของการเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน (Consortium) เช่น ในการผลิตบัณฑิตมาทำงาน การให้อาจารย์มาช่วยงาน การรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เกษียณราชการมาเป็นบุคลากรประจำของ สทศ.

7) ในด้านความเป็นผู้นำ รวมถึงศักยภาพของผู้บริหาร เนื่องจากองค์กรยังอยู่ในระยะพัฒนา การจะให้ใครมาเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทั้งด้านวิชาการ และด้านบริหารจัดการ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาความก้าวหน้า/ความถดถอยให้กับองค์กร

ด้านการบริหารจัดการ

1) งบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบำรุงรักษามักจะต้องใช้เงินสะสมของสถาบันสมทบเพิ่มเติม ดังนั้น สถาบันควรมีแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฉบับที่สอง เพื่อวางแผนการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถวางแผนการตั้งงบประมาณได้ถูกต้อง และสอดคล้อง. ควรทำคำขอรับงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อดำเนินงานในภารกิจที่ยังไม่ได้ดำเนินการ

2) สถาบันได้พัฒนาระบบ E-Office และเริ่มใช้งานเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในระบบงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ระบบสามารถออกรายงานได้อย่างสมบูรณ์ ถูกต้องครบถ้วน สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สทศ.

3) การปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อเน้นการทำงานทั้งแนวนอนและแนวตั้งที่เป็นเมตริกส์ ต้องมีการนำงานทุกฝ่ายมารวมกัน วิเคราะห์งาน บูรณาการประสานการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยในการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันและกัน สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ครอบคลุมได้มากขึ้น

4) การทำงานของบุคลากรขาดการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และแนวทางในอนาคต ในลักษณะของการทำงานวิจัยปฏิบัติการหรือวิจัยสถาบัน

5) การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเป็นองค์กรทางวิชาการตั้งนั้น จากการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่เป็นพื้นฐานและนำไปประยุกต์จะเกิดเป็นความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีเว็บไซต์ภายในองค์กรที่เผยแพร่เสริมทักษะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่วนความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา การศึกษา ดูงาน อนุกรรมการฯ การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่เกิดจากการแนะนำ (coach/supervision/mentoring) และผลงานวิจัยเหล่านี้ ทำให้เรียนรู้กระบวนการทำงาน มาตรฐานการทำงาน การจัดการ ซึ่งอาจจะกล่าวตามนัยได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน (Explicit Knowledge) เมื่อมารวมกับความรู้ที่บุคลากรของ สทศ. มีอยู่ในการปฏิบัติงาน (Tactic Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การตามอำนาจหน้าที่ (Embedded Knowledge) ในการเป็นสถาบันการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ภายในองค์กรของ สทศ. มีองค์ความรู้ทั้งสามประเภทเกิดขึ้นมากแต่ไม่มีกระบวนการจัดเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้เหล่านี้เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ในการพัฒนา สทศ.

6) ต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทเทคโนโลยี หน้าที่ของบุคลากรทาง ICT ต้องให้แนวทางแก่บุคลากรในกลุ่มงานอื่นว่าจะดำเนินงานในขั้นตอนของการสกัด และจัดความรู้เป็นหมวดหมู่เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นในระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างไร โดยความรู้ที่สกัดหรือจัดหมวดหมู่นั้นได้มาจากสรุปผลวิจัยและการใช้ประโยชน์ ความรู้เรื่องการทดสอบ การสร้างข้อสอบจากประสบการณ์การทำงานหรือจากผู้เชี่ยวชาญจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้เข้ามาสู่ระบบคอมพิวเตอร์ได้

8. เสนอแนะยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนา สทศ. ไปสู่ระดับนานาชาติ

1) การเทียบเคียงสมรรถนะ จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก และผลการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การทดสอบในต่างประเทศ ได้ขอเสนอแนะสำหรับ สทศ. 2 ระยะ ดังนี้

กลยุทธ์ในระยะเริ่มต้นภายในปี พ.ศ. 2558 (เทียบเคียงกับ SEAB ประเทศสิงคโปร์)

(1) สทศ. ปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโดยเพิ่มผู้ใช้ผลการทดสอบจากภาคเอกชนและภาครัฐ คณะกรรมการบริหารควรมีส่วนช่วยเหลือ ส่งเสริมงานด้านวิชาการ หรือสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใกล้ชิดกับนักวิชาการและบุคลากรประจำของ สทศ.

(2) การพัฒนาผลผลิตให้ตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น ได้แก่ การพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Test) สทศ. ที่ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาทุกด้านมีคะแนนมาตรฐานและสามารถสร้างคลังข้อสอบ

(3) การวิจัยคู่ขนาน ในการทดสอบระดับชาติทุกครั้ง สทศ. ควรทำวิจัยสำรวจให้ครอบคลุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวควรตรวจสอบทั้งด้านนักเรียน ด้านผู้ปกครอง โรงเรียน ผู้บริหาร ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยจะช่วยอธิบายความแตกต่างของคะแนนผลการทดสอบกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา จะช่วยให้ สทศ. มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ชัดเจนมากขึ้น

(4) การพัฒนาแบบทดสอบระดับนานาชาติ หมายถึงการสร้างแบบทดสอบเพื่อใช้กับนักศึกษาต่างชาติที่ประสงค์จะเข้ามาศึกษาหรือฝึกอบรมในประเทศไทย ทั้งในระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา แบบทดสอบมาตรฐานที่ควรสร้าง เช่น แบบทดสอบการใช้ภาษาอังกฤษ และแบบทดสอบการใช้ภาษาไทย

(5) การศึกษา ฝึกอบรม และจัดประชุมระดับนานาชาติอาจร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจัดให้มีโปรแกรมการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต หรือระดับปริญญาโท-เอก ด้านการวัดและประเมินผล รวมทั้งหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระยะสั้นด้านการวัด-ประเมินผล ซึ่งดำเนินการโดยนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญของ สทศ.

(6) จัดโครงสร้างบุคลากรให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ สทศ. ควรปรับโครงสร้างการบริหาร โดยแยกส่วนวิจัยและพัฒนาแบบทดสอบให้เป็นโครงสร้างหลักในการพัฒนาแบบทดสอบที่ต้องอ้างอิงผลการวิจัย บุคลากรในส่วนนี้ อาจประกอบด้วย บุคลากรประจำ และ บุคลากรไม่ประจำ ซึ่งต้องเป็นนักวิชาการ หรือนักวิจัย ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ สทศ. ควรปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่ง เปิดโอกาสให้คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และโรงเรียน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ประเภทไม่ประจำ หรือประจำแบบมีระยะเวลา ที่สามารถกลับไปปฏิบัติหน้าที่ ณ สังกัดเดิมต่อไปได้ เมื่อเสร็จสิ้นพันธสัญญา โดยกำหนดสถานภาพ และค่าตอบแทนให้จูงใจ

(7) การขยายผู้รับบริการไปสู่ระดับนานาชาติ สทศ. ควรปรับปรุง Website เอกสาร รายงาน ตลอดจนระบบงานต่างๆ ให้เป็นสากล เพื่อขยายขอบเขตการใช้บริการให้ครอบคลุมระดับนานาชาติมากขึ้น

ข้อเสนอแนะดังกล่าวมุ่งเน้นให้ สทศ. พยายามก้าวเดินให้เท่าเทียมกับ SEAB ประเทศสิงคโปร์ การปรับปรุงหลายประการ เป็นการแก้ไขปัญหภายในของ สทศ. การดำเนินการครั้งนี้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ ทบทวน แผนงานเดิม ซึ่งอาจมีแรงต้านจากหลายฝ่าย จึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารที่ต้องพิจารณา

กลยุทธ์ในระยะพัฒนาภายในปี พ.ศ. 2564 (เทียบเคียงกับ Cito ประเทศเนเธอร์แลนด์)

- (1) สทศ. ควรมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ทำวิจัยต่อเนื่องและก้าวทันพัฒนาการทางวิชาการ ที่สามารถจัดระบบการวัดและประเมินผลการศึกษาของประเทศ สามารถแลกเปลี่ยนในระดับนานาชาติได้
- (2) การเป็นที่ปรึกษา (Consultancy) สทศ. ควรเพิ่มบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้วยการพัฒนาโครงการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้การทดสอบทางการศึกษาเป็นเครื่องมือ ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ การศึกษา และระดับชาติ ความเชี่ยวชาญนี้ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ประเทศเพื่อนบ้านใน ASEAN
- (3) การจัดตั้งศูนย์วิจัยด้าน Psychometric เพื่อพัฒนาคุณภาพของข้อสอบ แบบทดสอบ และการสอบ ผลงานทางวิชาการ จากศูนย์วิจัยจะช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือทางวิชาการของ สทศ
- (4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการให้ชัดเจนตามผลงาน ที่ได้ปรับปรุงไป กลุ่มผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นจะแตกต่างไปจากกลุ่มทางการศึกษา แต่เป็นกลุ่มนักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษาบัณฑิตศึกษา ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2) ผลการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา สทศ. ขั้นตอนสำคัญประการหนึ่ง คือ การจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับฟังแนวทางการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ คณะผู้ประเมินได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2556 สรุปประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สทศ. กับระบบการศึกษาของชาติ

(1) การประเมินในรอบ 3 ปี ของ สทศ. จึงเป็นโอกาสดีที่ สทศ. จะกลับมาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของตนเอง และยอมรับข้อจำกัดในระบบการศึกษาของชาติ เพื่อหาโอกาสใหม่ๆ ที่เหมาะสมกว่า โอกาสทองครั้งนี้ สทศ. ต้องกำหนดจุดยืนของตนเองที่ชัดเจน **สร้างสรรค์ผลงานใหม่และลบภาพลักษณ์เก่าให้หมดสิ้น (Re-Branding)** ทั้งนี้ สทศ. ควรทบทวนยุทธศาสตร์ (Strategic review) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่

(2) บทบาทที่สำคัญของ สทศ. คือการวัดและประเมิน **ความรู้และทักษะ**ของคนไทยเพื่อสามารถอธิบายความสามารถ (proficiency) ในอนาคตที่ไม่อ้างอิงกับระบบชั้นเรียน แต่อ้างอิงกับมาตรฐานสมรรถนะ (Competency) ในระดับชาติ และระดับสากล นั่นก็คือ สทศ. ต้องสร้างนวัตกรรม การวัดและประเมินผลที่มีความหลากหลาย เป็นผู้นำทางวิชาการด้านการวัดและประเมินผล ตลอดจนการผลิตและพัฒนา นักวิชาการด้านการวัดและประเมินผลในลักษณะศูนย์แห่งความเป็นเลิศเฉพาะด้าน

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests)

(1) ความท้าทายของ สทศ. ที่สำคัญ คือ **การสร้างแบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests)** เป็นของตนเอง แบบทดสอบมาตรฐานในที่นี้ หมายถึง แบบทดสอบที่มีกระบวนการสร้างตามหลักวิชาการที่เป็นสากล มีความเที่ยง ความตรง และมีคะแนนมาตรฐานและการกระจายเป็นของตนเอง มีมาตรฐานอธิบายผลคะแนนและสามารถอ้างอิงได้ การสร้างแบบทดสอบมาตรฐานเพื่อวัดประเด็นใดประเด็นหนึ่งนั้นต้องอาศัยการศึกษาวิจัยประกอบเป็นจำนวนมาก และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลาย จึงจะทำได้สำเร็จ

(2) แบบทดสอบที่สำคัญที่ สทศ. ควรจะนำไปพิจารณาเพื่อสร้างเป็นแบบทดสอบมาตรฐาน ได้แก่ **แบบวัดความสามารถใช้ภาษาไทย (Thai Proficiency Tests)** สำหรับชาวต่างชาติ ที่เข้ามาศึกษาต่อในประเทศไทย แม้ว่าจะเรียนหลักสูตรนานาชาติก็ตาม หรือเข้ามาเป็นครูสอนในโรงเรียนนานาชาติ หรือใน

มหาวิทยาลัย ตลอดจนชาวต่างชาติที่จะทำงานกับบริษัทคนไทย ทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน **แบบวัดความสามารถใช้ภาษาอังกฤษ (English Proficiency Tests)** การพัฒนาแบบวัดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับคนไทยยังมีความจำเป็น และถ้าสามารถพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ ในลักษณะการสอบก่อนออกจากสถานศึกษา (School Leavers Assessment) ในระดับชั้น ม.3 อายุประมาณ 15 ปี และระดับชั้น ม.6 อายุประมาณ 18 ปี ซึ่งการทดสอบระดับชั้น ม.6 สามารถนำไปใช้เพื่อคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ **การพัฒนาแบบวัดความสามารถในการดำรงชีวิตของคนไทยในอนาคต** การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะช่วงรอยต่อกับการรวมตัวของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน ตลอดจนนิสิตนักศึกษาในภูมิภาค การวัดหรือประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเป็นสากลสามารถเปรียบเทียบในระดับภูมิภาคได้

ประเด็นที่ 3 การพัฒนางานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา

(1) บุคลากรประจำของ สทศ. ในปัจจุบันจะเป็นอุปสรรคอย่างมาก แต่ สทศ. ในฐานะองค์การมากขึ้น น่าจะพัฒนาระบบบุคลากรให้ดึงดูดนักวิชาการที่มีศักยภาพสูง จากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาต่างๆ มาประจำปฏิบัติกร ณ สทศ. ตามเงื่อนไขสัญญาที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพของนักวิชาการที่มีศักยภาพสูง ทั้งระบบเต็มเวลา และระบบบางเวลา

(2) โครงการวิจัย และการบริหารจัดการงานวิจัยเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ สทศ. จะต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง การพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน คือ โครงการวิจัยเชิงสหสาขาวิชา ซึ่งต้องมีระบบการบริหารจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดโครงการวิจัย หรือแผนงานวิจัย ซึ่งเป็นแผนแม่บทของ สทศ. จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนการบริหารจัดการงานวิจัยจะหมายถึงภาพรวมของการวางแผนงานวิจัยและพัฒนาทั้งหมด รวมถึงการบริหารจัดการทุนวิจัย ประสานงานการวิจัย การตรวจประเมินผลการวิจัย และการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัย การร่วมประชุมวิชาการระดับชาติ และระดับนานาชาติ

(3) การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาการและวิชาชีพในระดับชาติและระดับนานาชาติ ปัจจุบันองค์การวิชาการและวิชาชีพด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญ คือ The International Association for Educational Assessment (IAEA) ซึ่งเป็นศูนย์รวมขององค์กรระดับชาติด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาที่มีสมาชิกประเทศมากที่สุด การเข้าร่วมเป็นสมาชิก และการนำเสนอผลงานวิชาการ ตลอดจนการเข้าร่วมประชุมสัมมนาประจำปีจะเปิดโอกาสให้ สทศ. เป็นที่รู้จัก และเป็นศูนย์การประสานงานโครงการระดับนานาชาติได้ง่ายขึ้น

ประเด็นที่ 4 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน

(1) แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ สทศ. มีความรู้ ความเข้าใจ บทบาทของตนเองในระดับนานาชาติ คือ การสร้างโครงการความร่วมมือทางวิชาการด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา กับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศที่ต้องการความช่วยเหลือทางวิชาการจากประเทศไทย สทศ. ควรร่วมมือกับคณาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลจัดประชุมสัมมนา หรือการฝึกอบรม ร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะ ลาว พม่า และกัมพูชา โดยอาศัยแหล่งทุนจากกระทรวงการต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ โดยวิธีนี้จะช่วยให้บุคลากรของ สทศ. มีความคุ้นเคย และรู้จักปรับตัวทางวิชาการ เพื่อให้การสัมมนาหรือการฝึกอบรมครั้งต่อๆ ไปมีประโยชน์ในทางวิชาการซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

(2) สทศ. ควรมีบทบาทนำในการพัฒนาโครงการ หรือนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ ในระดับชาติและระดับนานาชาติ การนำองค์ความรู้ด้านการวัดและประเมินผล ไปใช้ในการพัฒนาประเทศกำลังมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่าน สังคมเกษตรสู่สังคมอุตสาหกรรม และจากสังคมอุตสาหกรรมสู่สังคมบริการ ซึ่งต้องตรวจสอบสมรรถนะของคนไทยหรือกำลังคนในอาชีพว่ามีความพร้อมที่จะก้าวสู่สังคมใหม่หรือไม่ การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะเป็นโอกาสที่ สทศ. จะมีบทบาทนำในการพัฒนาแบบทดสอบสมรรถนะของกำลังแรงงานส่วนใหญ่ของประเทศ ว่ามีความพร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่มากขึ้นเพียงใด

9 ข้อเสนอเพื่อนำไปใช้

9.1 ข้อเสนอด้านนโยบายการบริหาร สทศ.

จากข้อเสนอแนะการบริหารด้านบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ และการเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สทศ. พบว่าในส่วนของการปรับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ สทศ. ควรดำเนินการดังนี้

1กา (รปรับโครงสร้างบุคลากร การจัดโครงสร้างบุคลากรให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการเป็นประเด็นสำคัญที่สุดที่ สทศ. ต้องเร่งดำเนินการ บุคลากรในส่วนนี้ ประกอบด้วย บุคลากรประจำ และ บุคลากรไม่ประจำ ซึ่งต้องเป็นนักวิชาการ หรือนักวิจัย ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่มีการบริหารบุคลากรของ สทศ. 3 ประเภท ที่คล้ายกับการบริหารงานของสถาบัน อุดมศึกษา ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่ม (เทียบเท่าอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา) สนับสนุนงานวิชาการ และกลุ่มบริหารทั่วไปและธุรการ

2) การถ่ายโอนบุคลากรกับสถานศึกษา สทศ.ควรปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่ง เปิดโอกาสให้คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และโรงเรียน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ประเภทไม่ประจำ หรือประจำแบบมีระยะเวลา ที่สามารถกลับไปปฏิบัติหน้าที่ ณ สังกัดเดิมต่อได้ เมื่อเสร็จสิ้นพันธสัญญา รวมทั้งการรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เกษียณราชการมาเป็นบุคลากรประจำของ สทศ. การทำข้อตกลงขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการช่วยเหลือในลักษณะโครงการเฉพาะเรื่องโดยกำหนดค่าตอบแทนให้จูงใจ

3) การทำวิจัยสถาบันของ สทศ. การที่ สทศ. ต้องปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง เงินเดือน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สทศ. จำเป็นต้องมีการทำวิจัยศึกษารายละเอียดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน การเปรียบเทียบกับแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา การเสนอกฎหมายที่ควรจัดทำและกลไกในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลง เช่น การทำวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานของสถาบัน การพ้นจากตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ การทำวิจัยสถาบันเพื่อศึกษาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกจากงาน เป็นต้น

9.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

จากผลของการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สทศ. และการเทียบเคียงสมรรถนะของ สทศ. มีประเด็นที่ต้องพัฒนาผลผลิตให้ตอบสนองความต้องการสูงขึ้น ดังนี้

1) **ความเชี่ยวชาญในการวัดและประเมินผลการศึกษา** ปรับการทดสอบระดับชาติให้ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพิ่มมิติการวัดและประเมินผลไปสู่การวัดคุณลักษณะ การประยุกต์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต

2) **การให้บริการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** สทศ. ควรเพิ่มศักยภาพในการวัดและประเมินผลทักษะของคนในวัยทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชนทั้งทางธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตรกรรม หรืออื่น ๆ เพื่อเพิ่มบทบาทที่สามารถดำเนินการได้ตามมาตรา 9 ที่ยังไม่ได้มีการดำเนินงาน

3) **การจัดตั้งศูนย์วิจัยด้านการทดสอบ** สทศ. ควรกำหนดเป้าหมายในการจัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของข้อสอบ แบบทดสอบ และการสอบ ผลงานทางวิชาการจากศูนย์วิจัยจะช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือทางวิชาการของ สทศ. .

4) **การดำเนินงานระดับนานาชาติ** ในส่วนที่เกี่ยวกับการทดสอบระดับนานาชาติสำหรับนักศึกษาหรือผู้ต้องการผลการทดสอบเพื่อการเทียบระดับในด้านต่าง ๆ การจัดอบรม การทำโครงการวิจัยร่วม การเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการเป็นเจ้าของภาพจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติ

9.3 ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงานของ สทศ.

จากผลการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กร และการบริหารงานของ สทศ. มีประเด็นที่ควรเพิ่มเติมที่ สทศ. สามารถดำเนินการได้เลยโดยไม่จำเป็นต้องรอการปรับเปลี่ยนด้านนโยบาย ดังนี้

1) **การทำวิจัยคู่ขนานไปกับภารกิจการวัดและประเมินผล** สทศ. ต้องทำวิจัยที่เน้นการศึกษาด้านผลกระทบให้ครอบคลุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ การวิจัยดังกล่าวต้องตรวจสอบทั้งด้านนักเรียน ด้านผู้ปกครอง โรงเรียน ผู้บริหาร ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา ตลอดจนงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยจะช่วยอธิบายความแตกต่างของคะแนนผลการทดสอบกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีความคมชัดมากขึ้น และเป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติในหลายๆ ต้องรับผิดชอบมากขึ้น

2) **การพัฒนาแบบทดสอบระดับนานาชาติ** สทศ. ต้องสร้างแบบทดสอบเพื่อใช้กับนักศึกษาต่างชาติที่ประสงค์จะเข้ามาศึกษาหรือฝึกอบรมในประเทศไทยทุกระดับ เช่น แบบทดสอบการใช้ภาษาอังกฤษ และแบบทดสอบการใช้ภาษาไทย โดยอาจแบ่งตามระดับความต้องการในการใช้ภาษานั้นๆ หรือเป็นการทดสอบเชิงวิชาการที่เป็นพื้นฐานการศึกษาในมหาวิทยาลัย

3) **การพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน สทศ.** ต้องพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐานเพื่อให้มีแบบทดสอบมาตรฐานเป็นของตนเอง มีคะแนนมาตรฐาน สามารถอธิบายผลของคะแนนได้ถูกต้องชัดเจน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาของชาติทุกด้าน จัดทำคลังข้อสอบ (Item Bank) เพื่อให้ได้ข้อสอบที่มีคุณภาพไว้ใช้ในการสอบ ซึ่งส่งผลให้การทดสอบมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

4) **การเพิ่มความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้านและเฉพาะบุคคล สทศ.** ต้องสร้างให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีแผนการพัฒนาดตนเอง มีศักยภาพ มองการณ์ไกลเพื่อเส้นทาง (Profile) ในอนาคตของการพัฒนาตนเองและองค์กร ต้องตระหนักถึงความเป็นองค์กรทางวิชาการของ สทศ.ซึ่งมีภารกิจหลักด้านการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ความมั่นคงในการทำงาน และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน

5) **การพิจารณาความสามารถของบุคลากร** การที่สถาบันเป็นองค์กรทางวิชาการ การพิจารณาความสามารถของบุคลากรต้องอยู่บนพื้นฐานของ ผลงาน การพิจารณาการเลื่อนขั้น/ขึ้นเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นลักษณะเงินเพิ่ม ต้องนำมาพิจารณากับการปฏิบัติหน้าที่ ผลงาน และการที่แต่ละบุคคลมีการเรียนรู้ พัฒนาดตนเองและสร้างสรรค์งาน ในแบบการจ้างงานตามความสามารถ รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคนให้ไปถึงจุดสูงสุดได้
