



รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของ
สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557

เสนอโดย

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา



รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของ
สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557

ดำเนินการโดย

สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน	ที่ปรึกษาโครงการ
รศ.ดร.องอาจ นัยพัฒน์	หัวหน้าโครงการ
รศ.ดร.สมสรรณุก์ วงษ์อยู่น้อย	คณะผู้ประเมิน
รศ.ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง	คณะผู้ประเมิน
ผศ.ดร.เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล	คณะผู้ประเมิน
ดร. สุเมธ แยมุ่น	คณะผู้ประเมิน
ดร.ปรีชาญ เดชศรี	คณะผู้ประเมิน
นางสาววรรณดี พรหมมา	คณะผู้ประเมิน

คำนำ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า “สทศ.” เป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และการให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ ถือได้ว่า สทศ. เป็นองค์การกลางในการจัดทำเกี่ยวกับการจัดระบบ วิธีการทดสอบ พัฒนาเครื่องมือมาตรฐานสำหรับการวัดประเมินทางวิชาการ และวิชาชีพ และการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้และความสามารถ เป็นองค์การที่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 มาตรา 39 ได้กำหนดให้สถาบันจัดให้มีการวัดประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันตามระยะเวลาที่คณะกรรมการบริหารกำหนดแต่ต้องไม่น้อยกว่าสามปี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพและตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โครงการ และแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยการประเมินผลต้องแสดงข้อเท็จจริงให้ปรากฏในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ สทศ. ได้ดำเนินการตามมาตรา 39 อย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 - 2551 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2554

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557 สทศ. ได้คัดเลือกให้สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา (สวพอ.) ทำหน้าที่วัดประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. โดยมีจุดมุ่งหมายการประเมินผลการดำเนินงานในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อประเมินประสิทธิผลและผลกระทบจากการดำเนินงานของ สทศ.
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สทศ.
3. เพื่อประเมินผลการพัฒนาองค์การของ สทศ. ในบทบาทที่เป็นสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ และระดับนานาชาติ
4. เพื่อประเมินผลการบริหารงานของ สทศ.
5. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ และการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงาน สทศ. ที่ผ่านมาไปสู่การปฏิบัติ
6. เพื่อเสนอแนะยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนา สทศ. ไปสู่ระดับนานาชาติ

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายข้างต้น คณะผู้ประเมินได้ออกแบบการประเมินโดยใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed-methods evaluation design) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลด้วยเครื่องมือ/วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ แหล่งข้อมูลประเภทเอกสารหลักฐานต่างๆ จาก สทศ. และ SEAB (องค์การทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติสิงคโปร์ที่ใช้เทียบเคียงสมรรถนะกับ สทศ.) โดยรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบบันทึกและวิธีการวิเคราะห์เอกสารให้ข้อมูลสำคัญ และแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล รวบรวมข้อมูลโดย (ก) การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของ สทศ. รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของ SEAB (ข) การสนทนากลุ่มของหัวหน้ากลุ่มงานและผู้แทนหัวหน้างานของ สทศ. และ (ค) การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของหัวหน้างาน นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการโดยใช้แบบสอบถาม คณะผู้ประเมินนำข้อมูลเชิงปริมาณที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาและหาข้อสรุปเชิงอุปนัย รวมทั้งการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตามช่วงเวลาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557

การนำเสนอรายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 นำเสนอเป็นเจ็ดบท ได้แก่

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ประสิทธิภาพและผลกระทบจากการดำเนินงานของ สทศ.
- บทที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สทศ.
- บทที่ 4 การพัฒนาองค์กรของ สทศ.
- บทที่ 5 การบริหารงานของ สทศ.
- บทที่ 6 การดำเนินงานวิชาการและการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินที่ผ่านมาไปสู่การปฏิบัติ
- บทที่ 7 สรุปผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา สทศ. ไปสู่นานาชาติ

การประเมินครั้งนี้ดำเนินการภายใต้สัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) สัญญาเลขที่ 67.1/2558 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ซึ่งสามารถดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายการประเมินดังที่ระบุข้างต้น โดยได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญอย่างดียิ่งจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง รวมทั้งหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของ สทศ. รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของ SEAB ที่เปิด

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

โอกาสให้คณะผู้ประเมินเดินทางไปสัมภาษณ์ ณ อาคารที่ทำการของ SEAB ในประเทศสิงคโปร์ และคณะผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการชาวไทยที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารการทดสอบและการพัฒนาองค์การ คณะผู้ประเมินขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยวัฒน์ และคณะ
สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา (สวพอ.)
กันยายน 2559

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2557

ความเป็นมาและวิธีการประเมิน สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) เป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2548 เมื่อวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2548 เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ และประเมินผลการศึกษาของชาติ ซึ่งตามมาตรา 39 แห่งพระราชกฤษฎีกาฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันตามระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด แต่ต้องไม่นานกว่าสามปี สำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 ครั้งนี้ได้ประเมินผลการดำเนินงานโดยสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา (สวพอ.) ซึ่งมีมิติหรือประเด็นหลักที่ประเมิน ได้แก่ (ก) ประสิทธิภาพและผลกระทบจากการดำเนินงาน (ข) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ค) การพัฒนาองค์กร (ง) การบริหารงาน (จ) การดำเนินงานวิชาการและการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินที่ผ่านมาไปสู่การปฏิบัติ และ (ฉ) สรุปผลเพื่อการพัฒนา สทศ. ไปสู่การเป็นองค์การด้านการทดสอบระดับนานาชาติ การประเมินครั้งนี้ออกแบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานด้วยการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed-Methods Design) ได้แก่ การใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สทศ. การศึกษาทบทวนและวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์การการทดสอบทางการศึกษามาตรฐานระดับนานาชาติ คือ Singapore Examinations and Assessment Board (SEAB) ผลการประเมินโดยข้อสรุปสำคัญสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

1. ประสิทธิภาพและผลกระทบจากการดำเนินงานของ สทศ. โดยสรุปแล้ว พบว่า สทศ. ได้ดำเนินการครอบคลุมครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันที่กำหนดไว้ในมาตรา 7 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 กล่าวคือ มีการบริหาร

จัดการและดำเนินการศึกษาวิจัย พัฒนาและให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติและระดับนานาชาติ ส่วนการดำเนินการตามมาตรา 8 มีผลการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจตามมาตรา 8(1) ถึง มาตรา 8(7) ทุกมาตรา แต่ไม่ครบถ้วน งานที่ดำเนินการเป็นหลักคือ งานตามมาตรา 8(3) ได้แก่ การทดสอบทางการศึกษา แต่การให้บริการทดสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพเพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกัน (หรือการศึกษาต่างระบบ) ยังทำได้ไม่มากนัก ส่วนผลการดำเนินงานตามมาตราอื่นๆ ทำได้ไม่ครบถ้วนตามพันธกิจกล่าวคือ มาตรา 8(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา แต่เครื่องมือวัดประเมินส่วนใหญ่มุ่งเน้นเฉพาะด้านความรู้ ไม่ครอบคลุมการวัดทางด้านทักษะและด้านคุณลักษณะของผู้เรียน นอกจากนี้ ยังพบว่า สทศ. ได้ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคต่างๆ จำนวนเก้าแห่งเพื่อเป็นเครือข่ายศูนย์สอบ มีการสนับสนุนทุนวิจัยด้านการทดสอบและวัดประเมินแก่นักวิชาการภายนอกเป็นประจำทุกปีงบประมาณ นอกจากนี้ สทศ. ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ 3, 6, 7, และ 8 ตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ส่วนเป้าหมายที่ 1, 2, 4, และ 5 กระทำได้ไม่ครบถ้วน

ผลกระทบทางบวก: การศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษา (ก) ผลการทดสอบของ สทศ. กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความใส่ใจในการเรียนรู้ กระตือรือร้น และเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น ผู้เรียน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) และรู้ศักยภาพของตน (ข) ผู้สอนมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและร่วมมือระหว่างกลุ่มสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (ค) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตื่นตัวและเอาใจใส่ในการบริหารจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนในความรับผิดชอบของตนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมากขึ้น และ (ง) หน่วยงานต้นสังกัดได้สารสนเทศจากผลการสอบไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาที่มีผู้เรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำได้ชัดเจนขึ้น

ผลกระทบทางลบ: การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก) การทดสอบก่อนปิดภาคเรียนทำให้ครูต้องเร่งสอนผู้เรียนต้องเร่งเรียนรู้เพื่อให้ทันการสอบ O-NET และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเร่งรัดบริหารจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนในสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น จึงทำให้มีความรู้สึกกดดันและเครียด (ข) การให้ความสำคัญกับผลการสอบ O-NET มาก มีผลทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามุ่งรีบเร่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการคิดและสมรรถนะด้านอื่นๆ ตามศักยภาพที่มีในตัวผู้เรียน และ (ค) การจัดสอบผู้เรียนที่มีบ้านพักอยู่ห่างไกลสนามสอบทำให้มีความยากลำบากในการเดินทางไปเข้าสอบ และมีบางสถานศึกษา

ที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นสนามสอบทำให้ต้องมีคณะครูนำพาผู้เรียนเดินทางไปสอบ ณ สนามสอบที่ศูนย์สอบ
ได้กำหนดไว้

ผลกระทบทางลบ: การอาชีวศึกษา (ก) มีนักศึกษาอาชีวะจากบางสถานศึกษาที่ไม่ได้แจ้งความ
ประสงค์จะขอสอบ V-NET นอกพื้นที่ใกล้สถานที่ฝึกงานของตน จึงทำให้ต้องหยุดงานมาเข้าสอบใน
ระหว่างการสอบ V-NET และ (ข) ด้วยการทดสอบ V-NET เน้นวัดสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ
แนวคิดและหลักการพื้นฐานทางวิชาชีพเป็นหลัก ทำให้ครูและผู้บริหารในบางสถานศึกษาเห็นว่าผลการ
ทดสอบ V-NET ไม่ได้วัดทักษะการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสามารถอันแท้จริงของผู้เรียน

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สทศ. พบว่า สทศ. สามารถประกาศผลสอบให้ผู้เรียนที่
เข้าสอบได้เร็วกว่ากำหนด ทั้งๆ ที่ สทศ. มีจำนวนบุคลากรค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน
มากที่ต้องทำในเวลาจำกัด เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่อผู้เข้าสอบจำนวนหนึ่งคนในช่วงปีงบประมาณ
พ.ศ. 2555 - 2557 พบว่า มีค่าสูงกว่าที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และยังพบอีกว่าใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีค่าสูงกว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 แต่ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ.
2557 กลับต่ำกว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปรับอัตราค่าตอบแทนกรรมการ
ฝ่ายต่างๆ ในปีการศึกษา 2555 และ สทศ. ได้พยายามควบคุมการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
สำหรับความถูกต้องของกระบวนการและผลการดำเนินงาน พบว่า โดยทั่วไปไม่มีข้อร้องเรียนจากผู้เรียนที่
เข้าสอบและบุคคลที่เกี่ยวข้อง แต่หลังการทดสอบมักปรากฏข่าวสารและข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความ
ไม่ถูกต้องตามเนื้อหาของแบบทดสอบและความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากการจัดพิมพ์ข้อสอบ O-NET
ทางสื่อประเภทต่างๆ อย่างไรก็ตาม การปรับร้อยละของกรรมการบริหารจัดการทดสอบทั้งระบบโดยใช้
มาตรฐานทดสอบทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น รวมทั้งการใช้มาตรการกลั่นกรองข้อสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ
และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาที่ตรงกับเนื้อหาสาระของ
ข้อสอบทำให้ความไม่ถูกต้องลดลงอย่างเห็นได้ชัด

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการทดสอบ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูพิง
พอใจต่อการสอบ O-NET อยู่ในระดับสูง บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพึงพอใจต่อ
การสอบ O-NET ส่วนใหญ่อยู่ระดับสูง ยกเว้นด้านความสะดวกในการเดินทางของผู้เรียนไปสอบ ณ สนาม
สอบในถิ่นห่างไกลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประเด็นเรื่องสนามสอบอยู่ไกลจากสถานศึกษาหรือที่พักอาศัย
นี้ ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นปัญหาด้านความปลอดภัยในการเดินทาง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของ
ผู้เรียน เนื่องจากสถานศึกษาต้องรับภาระจัดรถยนต์รับส่งนักเรียนและสวัสดิภาพของผู้เรียน แนวทางแก้ไข

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

ปัญหานี้ สทศ. อาจพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์พิเศษเกี่ยวกับการกำหนดสนามสอบเพิ่มขึ้นจากหลักเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว เพื่อใช้ในพื้นที่ห่างไกล บนดอย หรือพื้นที่ความมั่นคงตามแนวชายแดน เป็นต้น นิสิต/นักศึกษาที่เข้าสอบ O-NET ในช่วงเป็นนักเรียนมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการสอบในระดับสูงทางด้านความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับ สทศ. และระดับปานกลางทางด้านความง่ายในการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานที่ สทศ. กำหนดขึ้น ขณะที่บุคลากรในเครือข่ายศูนย์สอบประจำมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการสอบในระดับสูง ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา และครูผู้สอนมีความพึงพอใจต่อการสอบ V-NET ในระดับสูง ทำนองเดียวกัน นักศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความพึงพอใจต่อการสอบ V-NET อยู่ในระดับสูงทั้งสองกลุ่ม

3. การพัฒนาองค์การของ สทศ. พบว่า นโยบายการดำเนินงานของ สทศ. ตามแผนกลยุทธ์ในระยะที่สองช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2558 มีสาระเชื่อมโยงกับการพัฒนา สทศ. ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เด่นชัดกว่านโยบายในช่วงปีงบประมาณที่ผ่านมา (พ.ศ. 2552 -2554) นโยบายส่วนใหญ่มุ่งเสริมสร้างการพัฒนาระบบย่อยด้านองค์การ รองลงมาเป็นนโยบายเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาระบบย่อยด้านความรู้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์โดยเฉพาะที่มีสาระมุ่งเน้นพัฒนาระบบย่อยของ สทศ. ในด้านการเรียนรู้ ด้านคน และด้านเทคโนโลยีไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เด่นชัดนัก และมีการใช้เงินงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบย่อยด้านองค์การและด้านเทคโนโลยีค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับด้านคนและด้านความรู้ และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนใน สทศ. พบว่า เป็นการทำงานบริหารจัดการโครงการและการประสานงานมากกว่าทำงานเชิงวิชาการ ส่วนการพัฒนาระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า สทศ. ได้วางระบบเครือข่ายกับหน่วยงานและบุคคลเพื่อสนับสนุนการจัดสอบ และได้พัฒนาระบบเครือข่ายศูนย์สอบไปทั่วทุกภูมิภาค แต่การพัฒนาเครือข่ายนี้ยังเป็นเพียงการวางระบบการติดต่อประสานงานกับ สทศ. และแนวทางการบริหารจัดการทดสอบที่เกิดขึ้นในแต่ละปีการศึกษา มากกว่าพัฒนาศูนย์สอบให้เป็นเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการทดสอบเพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ทางวิชาการอันน่าเชื่อถือมาถึง สทศ. ในฐานะเป็นแม่ข่ายองค์การด้านการทดสอบแห่งชาติ

สทศ. ได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณโดย ผู้อำนวยการของ สทศ. ได้จัดสรรเวลาแจ้งข่าวสารการทดสอบแก่สื่อมวลชนต่างๆ ด้วยตนเองบ่อยครั้งขึ้น ทำให้ข่าวสารทางลบที่ส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาของสาธารณชนที่เข้าใจข้อสอบและการทดสอบ รวมทั้งองค์การ สทศ. โดยรวมมีผลพลาคคลาดเคลื่อนไปมีระดับลดลง ส่วนระบบย่อยด้านคน พบว่า มีการปรับฐานเงินเดือนและโครงสร้างตำแหน่งงานแบบใหม่ของเจ้าหน้าที่ให้ก้าวหน้ามากขึ้น แต่

การปรับฐานเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ยังไม่มีพลังมากพอสำหรับดึงดูดบุคคลในสาขาขาดแคลน เข้ามาทำงานใน สทศ. ส่วนระบบการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานใน สทศ. พบว่า ยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) สอนงานให้บุคลากรของ สทศ. ได้มีประสิทธิภาพมากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากร สทศ. ส่วนใหญ่คุ้นชินกับการทำงานบริหารจัดการและประสานงานการทดสอบเป็นหลัก และมีพื้นฐานความรู้มาจากการศึกษาในสาขาวิชาไม่เกี่ยวข้องกับการทำพันธกิจหลักของ สทศ. ด้านการทดสอบและการวัดประเมินทางการศึกษา จึงทำให้ไม่สามารถเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ทันและกระตือรือร้นเรียนรู้งานวิชาการในด้านนี้อย่างต่อเนื่องด้วยจิตใจที่ผูกพัน แต่การจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานวิชาการด้านการทดสอบและการวัดประเมินโดดเด่นยังคงมีความจำเป็น โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญชาวไทย และชาวต่างชาติที่ดีและเก่งเข้ามาทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทดสอบร่วมกับบุคลากรภายใน สทศ. ภายใต้การทำสัญญาจ้างระยะยาวด้วยค่าตอบแทนที่จูงใจกับบุคคลและหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งมีการกำกับติดตามด้วยการประเมินผลงานที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และประการสุดท้าย สทศ. ได้มีความคิดริเริ่มที่ดีในการพัฒนาระบบการทดสอบและคลังข้อสอบที่ปรับเปลี่ยนทิศทางการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement) มาเป็นการวัดประเมินการรอบรู้ (Literacy) ในรูปการวัดสมรรถนะ (Competency) ด้วยข้อสอบในลักษณะเดียวกับการวัดประเมินตามโครงการ PISA รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษาที่ผ่านการทดสอบสมรรถนะด้านการวัดประเมินผลการเรียนรู้จาก สทศ. มีส่วนร่วมสร้างข้อสอบให้ สทศ. ด้วย

4. การบริหารงานของ สทศ. พบว่า สทศ. จัดทำระบบบัญชีและการเงินโดยใช้เกณฑ์คงค้างในการบันทึกบัญชีตามหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด มีฐานะทางการเงินมั่นคง ทุกปีงบประมาณมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกระดับและทุกกลุ่มงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับเหมาะสมและยอมรับได้ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรและคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งภายในกลุ่มงานเพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงานที่ชัดเจนมากขึ้น และปรับโครงสร้างเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลของเจ้าหน้าที่ สทศ. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสงวนรักษาคนดีมีคุณภาพไว้ให้ทำงานกับ สทศ. ซึ่งกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลนี้ช่วยแก้ปัญหาอัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็ยังไม่มากพอสำหรับดึงดูดใจคนดีและเก่งที่จบการศึกษาในสาขาขาดแคลนให้ยังคงอยู่ทำงานหรือมาสมัครเข้าทำงานที่ สทศ. นอกจากนี้ ยังมีการปรับแผนอัตรากำลังให้รองรับโครงสร้างการแบ่งส่วนงานและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งรูปแบบและวิธีการวัดประเมินค่างานและผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

สำหรับการบริหารงานพัสดุ เทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างองค์การ พบว่า มีระบบการจัดการ การควบคุมและการดูแลรักษาที่เพียงพอและเหมาะสม มีการเบิกจ่ายวัสดุถูกต้องตามใบเบิกและให้บริการรวดเร็ว มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินพันธกิจต่างๆ โดยเฉพาะการให้บริการทดสอบหลายประเภทแก่ผู้สอบจำนวนมากที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ได้อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว ดังนั้น จึงถือว่าเป็นสิ่งคุ้มค่ากับการลงทุนด้านนี้ และได้ปรับโครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการทำหน้าที่ตามพันธกิจองค์การเป็นหกกลุ่มงานชัดเจนมากขึ้น แต่โครงสร้างใหม่ยังจัดสรรบุคลากรลงได้ไม่ครบถ้วน (เนื่องจากยังคัดเลือกและบรรจุคนได้ไม่ครบ) และยังต้องปรับวิถีคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรที่คุ้นชินกับการทำงานในหน้าที่ประจำแบบรวมกลุ่มทั้งองค์การมาเป็นการทำงานตามหน้าที่เฉพาะด้านตามโครงสร้างใหม่ นอกจากนี้ งานวิจัยและพัฒนาที่ถือเป็นส่วนคลั่งสมองที่ทำให้ สทศ. เป็นสถาบันทางวิชาการ ยังเป็นเพียงส่วนงานย่อยที่จัดรวมไว้ในกลุ่มงานด้านอื่นๆ

5. การดำเนินงานวิชาการและการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินที่ผ่านมาไปสู่การปฏิบัติ
พบว่า สทศ. ได้จัดทำแผนงานวิจัยไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับพบว่างานวิจัยเกือบทั้งหมดทำโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกผ่านการให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัย ทางด้านการวัดประเมิน การพัฒนาเครื่องมือวัดประเมิน และมาตรฐานการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 พบว่า ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วย เหตุขัดข้องหลายประการ แต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2557 มีผลงานวิจัยแล้วเสร็จและพิมพ์เผยแพร่ ได้มากขึ้น แต่ผลงานวิจัยเกือบทั้งหมดก็ยังเป็นของผู้วิจัยภายนอกและการเผยแพร่ผลงานวิจัยก็ยังอยู่ใน วงจำกัดเพราะไม่ได้ตีพิมพ์ลงวารสารในแวดวงวิชาการ นอกจากนี้ สทศ. ได้จัดกิจกรรมทางวิชาการตาม รอบเวลาในแต่ละปีงบประมาณ เช่น การประชุมวิชาการครบรอบปีก่อตั้ง สทศ. เพื่อแถลงผลงานและ เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน และติดตามจุดเน้นกลยุทธ์ในแต่ละปีงบประมาณ เช่น การสัมมนาและการ ประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาแบบทดสอบสมิทธิภาพทางภาษาอังกฤษ (English Language Proficiency Test) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการส่วนใหญ่เป็นครู ผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการที่ สนใจชาวไทย ยกเว้นการประชุมวิชาการระดับนานาชาติเนื่องในโอกาสครบรอบ 8 และ 9 ปี ของ สทศ. (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2557) ที่มีชาวต่างชาติเข้าร่วมงานด้วย ส่วนพันธกิจด้านเป็นศูนย์กลาง การทดสอบระดับนานาชาติ พบว่าช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 สทศ. ได้ทำบันทึกความร่วมมือ ทางวิชาการกับ University of Minnesota ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งได้มีการศึกษาดูงานและเจรจา เพื่อแสวงหาแนวทางสู่การทำข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันทดสอบทางการศึกษาต่างประเทศอื่นๆ อีก หลายแห่ง

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

มีการนำข้อเสนอแนะจากการประเมิน สทศ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2554 ไปใช้ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่คนใน สทศ. แต่มาตรการนี้ใช้ได้กับกรณีบุคลากรทั่วไปเท่านั้น ส่วนผู้มีตำแหน่งเป็นนักวิชาการทดสอบและคอมพิวเตอร์ก็ยังไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น และไม่อาจดึงดูดใจบุคคลภายนอกให้มาสมัครทำงานในตำแหน่งสาขาขาดแคลนนี้ได้ และยังพบอีกว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คน สทศ. ใฝ่เรียนรู้ทางวิชาการยังไม่ก้าวหน้ามากนัก ยังไม่มีการทำแผนแม่บทที่กำหนดทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ สทศ. ว่าควรเป็นไปแบบใด ส่วนงานการให้บริการ พบว่า ยังไม่ได้พัฒนาศักยภาพด้านการวัดประเมินทักษะของคนในวัยทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะปฏิบัติงานในภาครัฐบาลและภาคเอกชน

6. สรุปผลเพื่อการพัฒนา สทศ. ไปสู่การเป็นองค์กรด้านการทดสอบระดับนานาชาติ ผลการเทียบเคียงสมรรถนะขององค์กรกับ SEAB พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก (Core Values) ของ SEAB กับของ สทศ. (NIETS) มีสาระในความหมายโดยรวมคล้ายคลึงกัน (แม้ว่ามีการจัดเรียงลำดับความสำคัญต่างกัน) ด้านการบริหารและการกำกับดูแล พบว่า SEAB มีประธานคณะกรรมการบริหารองค์กรโดยตำแหน่งเป็นปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วน สทศ. มีประธานคณะกรรมการบริหารองค์กรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานประจำใน SEAB มีมากในแง่จำนวนและความหลากหลายในคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน กล่าวคือ สัดส่วนของพนักงานฝ่ายวิชาการต่อฝ่ายบริหารจัดการ ประมาณ 4 : 1 โดยบุคลากรด้านวิชาการครอบคลุมทุกกลุ่มที่จำเป็นต่อการให้บริการการทดสอบ เช่น นักวัดผล นักวิจัย นักสถิติวัดผล นักจิตวิทยา นักวิชาการที่มีความรู้ในเนื้อหาสาระ และนักวิชาการดำเนินการจัดสอบ ในขณะที่ สทศ. มีสัดส่วนของพนักงานฝ่ายวิชาการ (ด้านการทดสอบและการวัดประเมิน) ต่อฝ่ายบริหารจัดการ ประมาณ 1 : 9 และขาดแคลนบุคลากรจำเป็นต่อการดำเนินงานตามพันธกิจในหลายตำแหน่งงานดังที่ SEAB มี (โดยเฉพาะนักวิชาการที่มีความรู้ในเนื้อหาสาระและมีทักษะการวัดประเมิน) นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้รับบริการของ SEAB และ สทศ. เป็นผู้เรียนและบุคลากรในประเทศที่ทั้งสององค์กรทดสอบแห่งชาติให้บริการได้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย แต่ SEAB มีจำนวนผู้รับบริการมากและครอบคลุมพื้นที่ให้บริการน้อยกว่า สทศ. แต่ SEAB ใช้เครือข่ายการปฏิบัติงานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศที่มีการเชื่อมโยงไปถึงสถานศึกษาโดยตรง มีหลักสูตรการฝึกอบรมครูอย่างชัดเจนและครอบคลุมครูทุกคน ในขณะที่ สทศ. ใช้เครือข่ายปฏิบัติงานเชื่อมโยงถึงเฉพาะกลุ่มสถานศึกษาหรือศูนย์สอบในส่วนภูมิภาค ภูมิภาค มหาวิทยาลัยในเครือข่ายความร่วมมือของ สทศ. จำนวนเก้าแห่งที่มีผู้สอบจากสถานศึกษาต่างๆ ในบริเวณ

ใกล้เคียงมาเข้ารับบริการทดสอบ และไม่มีหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่มีการให้ประกาศนียบัตรตามที่ระบุไว้ในมาตรา 9(9) ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สทศ. พ.ศ. 2548

จากการประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ข้างต้น ทำให้มองเห็นอนาคตภาพเจ็ดประการที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา สทศ. ไปสู่การเป็นองค์กรด้านการทดสอบระดับนานาชาติ คือ (ก) มีโครงสร้าง บุคลากรและระบบบริหารจัดการหลักเช่นเดียวกับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ของประเทศที่มีชื่อเสียงอื่นๆ (ข) มีการพัฒนากระบวนการวัดประเมินผลการศึกษาระดับชาติ (National Education Assessment) ทำควบคู่ไปกับระบบการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (National Education Testing) โดยใช้เครื่องมือวัดประเมินที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทัดเทียมระดับนานาชาติ (ค) มีบทบาทการพัฒนาการศึกษาของชาติด้วยการสร้างกลไกการเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการศึกษา ให้เป็นแนวดำเนินการด้วยระบบเดียวกัน (Alignment) (ง) มีบทบาทนำในการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลอิงสมรรถนะ (Competency-Based Assessment) ครอบคลุมทักษะจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 (จ) มีบทบาทนำในการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการวัดประเมินทางการศึกษา โดยจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับครูผู้ช่วยในระยะเริ่มต้นเข้าสู่วิชาชีพและครูประจำการระดับสูง รวมทั้งจัดให้ครูประจำการที่มีศักยภาพสูงเข้ามาพัฒนาแบบทดสอบและปฏิบัติงานทางวิชาการประจำที่ สทศ. (ฉ) เป็นผู้นำในการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทดสอบและวัดประเมินการศึกษาระดับชาติ และ (ช) ทำให้ผลการทดสอบทางการศึกษา (และผลการวัดประเมินทางการศึกษาที่ทำควบคู่กัน) ในระดับชาติ เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีคุณค่าและคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ดำเนินการทดสอบและวัดประเมิน

7. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา สทศ. สู่ความเป็นนานาชาติ จากผลการวิเคราะห์การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กรกับ SEAB และผลกระทบจากการดำเนินงานของ สทศ. ทั้งในบทบาทที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวงการศึกษานานาชาติ และการนำเสนอปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สทศ. คณะผู้ประเมินได้ประมวลความคิดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา สทศ. ไปสู่ ความเป็นองค์กรด้านการทดสอบระดับนานาชาติ ดังนี้

7.1 ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและเพิ่มอัตรากำลังบุคลากร ระบบการคัดเลือกและการสรรหาเพื่อการใช้งาน การปรับโครงสร้างเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลด้านต่างๆ ของบุคลากร เพื่อ ดึงดูดใจให้ “คนดีและเก่ง” ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลน

การประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

7.2 ควรเร่งพัฒนาเครื่องมือทดสอบหรือวิธีการวัดประเมินให้ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษา ด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ มีกระบวนการพัฒนาเครื่องมือทดสอบและวิธีการวัดประเมินให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานวิชาการและเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ นอกจากนี้ ควรขับเคลื่อนความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการวัดประเมินการรอบรู้ในรูปการวัดสมรรถนะด้วยข้อสอบแบบเดียวกับการวัดประเมินตามโครงการ PISA ที่ได้ริเริ่มวางฐานความคิดในเรื่องนี้ไว้แล้วมาดำเนินการภายใต้กลยุทธ์เชิงรุก

7.3 ควรจัดวางระบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของครูประจำการ (In-Service Teachers) (นอกเหนือจากพันธกิจการสอบวัดสมรรถนะด้านนี้ของครูที่ได้ดำเนินการไปแล้ว) ทั้งนี้เพื่อเสริมบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของ สทศ. ด้านการวัดประเมินทางการศึกษาที่เชื่อมโยงสู่การจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานหลักสูตร ซึ่งช่วยให้ครูไทยสามารถวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ในโรงเรียนและชั้นเรียน (School/Classroom-Based Assessment) ได้อย่างมีคุณภาพ และยังช่วยให้ สทศ. ได้เครือข่ายครูที่มีทักษะความสามารถด้านการสร้างข้อสอบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานให้แก่ สทศ. ในอนาคตอีกด้วย

7.4 ควรทำการวิจัยเชิงประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการทดสอบ เช่น การทดสอบแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Testing) ที่ สทศ. พัฒนาขึ้นและทดลองใช้ทดสอบวัดสมรรถนะทางด้านการวัดและวัดประเมินผลการเรียนรู้ของครูที่เข้าสอบ ณ ศูนย์สอบต่างๆ ในส่วนภูมิภาคให้มีความชัดเจนกว้างขวางทั้งจำนวนชุดแบบทดสอบ ผู้เข้าสอบและศูนย์สอบให้มากขึ้นกว่าที่เคยนำร่องทดลองใช้ ในเบื้องต้นมาแล้วว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร และควรลงมือทำการวัดประเมินคุณภาพของระบบการจัดการการศึกษาในภาพรวมของประเทศตามแนวคิดที่ประธานและคณะกรรมการบริหาร สทศ. ริเริ่มจะดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2557 มาลงมือดำเนินการควบคู่กับการทดสอบแห่งชาติ นอกจากนี้ ควรมีการทำวิจัยและพัฒนาระบบปรับเทียบคะแนน (Equating) ผลการสอบด้วยแบบทดสอบของ สทศ. เทียบกับคะแนนผลการสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานระดับนานาชาติ เพื่อเห็น “ภาพรวม” ว่าคุณภาพการศึกษาของชาติเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ

7.5 ควรกำหนดให้บุคลากรแต่ละคนใน สทศ. ทำแผนการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนเอง (Individual Development Plan, IDP) ให้ชัดเจนตามลักษณะงานที่ระบุไว้ในสัญญาการจ้างงาน โดยให้บุคลากรแต่ละคนสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการไว้ในแผนการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพ แต่ทั้งนี้จะต้องเกี่ยวข้องข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและจะต้องกำหนดกรอบเวลา รวมทั้งเกณฑ์และตัวชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลการดำเนินงานของ สทศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557

เรียนรู้ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงเป็นแนวเดียวกับตัวชี้วัดบ่งชี้สัมฤทธิ์ผลสู่ระดับกลุ่มงานและองค์การ สทศ. ที่
ตนเป็นบุคลากรในสังกัด

7.6 ควรเร่งพัฒนาวัฒนธรรมทางวิชาการในองค์การ สทศ. โดยผู้บริหารจะต้องพยายาม
ปรับเปลี่ยนรูปแบบการรู้คิดของคนใน สทศ. ให้มุ่งเน้นเรียนรู้เชิงวิชาการด้วยการกระตุ้นให้แต่ละคนและ
กลุ่มงานรับรู้ถึงบทบาทและการทำงานบริหารจัดการ/ประสานงานตามหน้าที่ประจำที่อยู่ในวิถีความคิด
ความเชื่อกับการทำงานให้แล้วเสร็จในแต่ละวัน ไปเป็นรูปแบบการรู้คิดใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงรุกทาง
วิชาการของตนมากขึ้นด้วยการปรับเปลี่ยนการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy) ในเรื่องวิชาการ
ทดสอบว่าเป็นเรื่องยาก ไปเป็นเรื่องท้าทายที่ตนสามารถเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ ควรกระตุ้นและให้รางวัลคน
ใน สทศ. และเครือข่ายศูนย์สอบที่มีการสร้างผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทดสอบเพื่อเป็นพลังจูง
ใจและแบบอย่างที่ดีแก่คนอื่นๆ ในองค์การ นอกจากนี้ ควรผลักดันให้คนใน สทศ. ทำวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรมทดสอบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกและสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยลงใน
วารสารทางวิชาการ หรือไปนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติเพื่อเผยแพร่
ชื่อเสียง สทศ. องค์การมหาชนทดสอบของไทยในเวทีทางวิชาการ

7.7 ควรเร่งพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทดสอบทางการศึกษาในต่างประเทศ
อย่างเป็นรูปธรรม โดยการเจรจาและพัฒนาข้อตกลงการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่าง สทศ. กับ
สถาบันทดสอบทางการศึกษาต่างประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาทางวิชาการและการวิจัยร่วมกัน เช่น การ
ทำวิจัยและพัฒนาเครื่องมือการทดสอบรูปแบบใหม่ๆ เพื่อวัดประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคคล การ
พัฒนาบุคลากร เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรทั้งแบบเป็นรายบุคคลและทีมงานไปเข้ารับการศึกษาคือ
ฝึกอบรมหรือสอนงานวิชาการในสถาบันการทดสอบต่างประเทศ) และการพัฒนาการบริหารจัดการ เช่น
การเชิญผู้เชี่ยวชาญในสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติเข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาระบบ
บริหารการทดสอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ควรจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ
การเพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนา สทศ. ไปสู่ความเป็นนานาชาติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น แผนการวิจัยและ
พัฒนาแบบทดสอบมาตรฐานสมิทธิภาพทางภาษาไทยในฐานะภาษาต่างประเทศ (ภาษาอาเซียน) และ
ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากล

7.8 ควรประสานขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีการผลิตมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต
ทางด้านทดสอบและวัดประเมินทางการศึกษา หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการสร้างและ
พัฒนาแบบทดสอบ เพื่อให้เป็นหน่วยงานตัวแทนหลัก (Hub) กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคเพื่อให้ทำหน้าที่

สร้างข้อคำถามของแบบทดสอบระดับชาติในแต่ละระดับชั้น โดย สทศ. มอบหมายให้เป็นหน่วยงานตัวแทนหลักคัดเลือกครูที่สอนในระดับชั้นที่ต้องการสร้างข้อคำถามสำหรับการสอบระดับชาติตามคุณสมบัติที่ สทศ. กำหนด หรือแต่งตั้งให้เป็นวิทยากรให้การอบรมและฝึกปฏิบัติการสร้างข้อสอบ โดยหน่วยงานตัวแทนหลักนี้อาจเป็นมหาวิทยาลัยในเครือข่ายศูนย์สอบหรือมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาดังกล่าว

7.9 ควรร่วมมือประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง คณะผู้บริหารของ สทศ. ควรปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาต่อองค์การ โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการบรรยายและทำกิจกรรมทางวิชาการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกับเครือข่ายสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งสมาคมทางวิชาการและวิชาชีพที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับการทดสอบ ตลอดจนสาธารณชนมีความเข้าใจ ยอมรับและเชื่อถือศรัทธาต่อข้อสอบและ สทศ. มากขึ้น อาทิ สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย และสมาคมวัดผล ประเมินผลและวิจัยทางการศึกษาแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ การจ้างที่ปรึกษาด้านการสร้างภาพลักษณ์องค์การมีความจำเป็นยิ่งในกรณี สทศ. ต้องการผลักดันนโยบายหรือนวัตกรรม การทดสอบใหม่ๆ ให้เป็นที่ยอมรับและสามารถดำเนินการทางปฏิบัติได้จริง ท่ามกลางบริบทสังคมไทยที่บุคคลและกลุ่มบุคคลคิดและเชื่อเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการทดสอบและการวัดประเมินแตกต่างกันค่อนข้างมากในปัจจุบันนี้