



รายงานประเมินผลการดำเนินงาน
ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560
(ฉบับสมบูรณ์)

เสนอ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา และคณะ
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กรกฎาคม 2562

รายงานประเมินผลการดำเนินงาน
ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560
(ฉบับสมบูรณ์)

เสนอ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา และคณะ
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กรกฎาคม 2562

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร.....	ก
1. บทนำ.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	2
1.3 กรอบแนวคิดในการประเมิน.....	2
1.4 นิยามและแนวคำถามในการประเมิน.....	5
2. ผลการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบการดำเนินงานของสถาบันทดสอบ	
ทางการศึกษาแห่งชาติ.....	18
ส่วนที่ 1 ผลการประเมินการดำเนินงานระดับกลุ่มงาน.....	19
1.1 กลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนางานองค์กร.....	19
1.2 กลุ่มงานสารสนเทศและเทคโนโลยีการทดสอบ.....	38
1.3 กลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลทางการศึกษา.....	56
1.4 กลุ่มงานบริหารการทดสอบทางการศึกษา.....	81
1.5 กลุ่มงานบริการการทดสอบ.....	95
ส่วนที่ 2 ผลการประเมินการดำเนินงานระดับองค์กร.....	108
2.1 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ กับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร.....	108
2.2 ความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับโครงการและกิจกรรมเพื่อตอบวัตถุประสงค์องค์กร.....	111
2.3 การดำเนินงานในฐานะการเป็นองค์กรมหาชน.....	120
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับโครงการ/กิจกรรม.....	121
2.5 สรุป.....	126
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินการดำเนินงานระดับพื้นที่รับบริการ.....	129
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	129
3.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
3.3 ผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน.....	129
1. ข้อมูลระดับนักเรียน.....	129
2. ข้อมูลและค่าสถิติระดับโรงเรียน.....	130
ตอนที่ 2 วิเคราะห์พหุระดับ.....	140
1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
2. ผลการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับ.....	142
3. สรุปข้อค้นพบจากการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับ.....	160

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. การประเมินด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษา	
แห่งชาติสู่ความเป็นเลิศ.....	163
3.1 หมวดที่ 1 การนำองค์กร.....	164
3.2 หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์.....	176
3.3 หมวดที่ 3 ลูกค้า.....	181
3.4 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	192
3.5 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	203
3.6 หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ.....	211
4. บทสรุปและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์.....	220
4.1 สรุปผลการประเมิน.....	221
4.1.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	221
4.1.1.1 ผลการประเมินของกลุ่มงาน.....	221
4.1.1.2 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ.....	222
4.1.1.3 ผลการประเมินผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากการทดสอบ.....	226
4.1.2 ผลการประเมินการพัฒนาองค์กรและการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.....	227
4.2 ข้อเสนอแนะ.....	228
4.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาของกลุ่มงาน.....	228
4.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาองค์กรและการบริหารงานของ สทศ. สู่ความเป็นเลิศ.....	230
4.2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างผลกระทบกับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สอน ผู้ปกครองและ ผู้เรียน.....	233
4.2.4 ข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษา แห่งชาติไปสู่ระดับนานาชาติ.....	233
เอกสารอ้างอิง.....	235

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	238
ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	239
1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา.....	240
2) รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จิรวัฒน์ ศรีรัตนบัลล์.....	249
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ.....	252
1) แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครู.....	253
2) แบบสอบถามสำหรับนักเรียน.....	256
ภาคผนวก ค ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	259
1) กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	260
2) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน.....	262
3) การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับ.....	278

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แนวคำถามในการประเมินจำแนกตามพันธกิจ.....	8
2.1 ผลการดำเนินงานของกลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนางานองค์กรจำแนกตาม ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2558-2560).....	21
2.2 ดัชนีระดับสถาบันชีวิตประสิทธิผลของโครงการในกลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนา องค์กร.....	35
2.3 ผลการดำเนินงานของกลุ่มงานสารสนเทศและเทคโนโลยีการทดสอบจำแนกตามปีงบประมาณ (พ.ศ.2558-2560).....	40
2.4 โครงการที่ดำเนินการโดยกลุ่มผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัด ฯ.....	58
2.5 ผลการดำเนินงานของกลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำแนกตามปีงบประมาณ (พ.ศ. 2558-2560).....	61
2.6 จำนวนคลังข้อสอบตามเป้าหมายและผลการดำเนินงานตามปีงบประมาณ.....	72
2.7 ประสิทธิภาพการลดต้นทุนต่อหน่วยของ สทศ.....	78
2.8 งบประมาณในการดำเนินงานของกลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัด.....	79
2.9 ผลการดำเนินงานของกลุ่มงานบริหารการทดสอบทางการศึกษาจำแนกตามปีงบประมาณ (พ.ศ. 2558-2560).....	82
2.10 คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน.....	93
2.11 จำนวนผู้มีสิทธิสอบจำแนกตามประเภทของการสอบทางการศึกษาระดับชาติ.....	93
2.12 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อการจัดการทดสอบ.....	94
2.13 ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ของ สทศ.....	94
2.14 งาน/โครงการของกลุ่มงานบริการการทดสอบ จำแนกตามปีงบประมาณ.....	96
2.15 ผลการดำเนินงานของกลุ่มงานบริการการทดสอบจำแนกตามปีงบประมาณ (พ.ศ. 2558- 2560).....	98
2.16 การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด.....	107
2.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ตามกฎหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ สทศ.....	110
2.18 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับโครงการ/กิจกรรม.....	121
2.19 เปรียบเทียบคะแนน O-NET ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปี 2559 และ ปี 2560.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
2.20 ค่าสถิติบรรยายภาพรวมในระดับนักเรียน.....	130
2.21 ความถี่และร้อยละของการรับรู้ข้อมูลตามประเภทของโรงเรียน.....	131
2.22 ความถี่และร้อยละของแหล่งข้อมูลตามประเภทของโรงเรียน.....	132
2.23 ความถี่และร้อยละของการใช้ผลการทดสอบ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	133
2.24 ความถี่และร้อยละของการใช้เฉลยข้อสอบ O-NET จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	134
2.25 ความถี่และร้อยละของการใช้ผังข้อสอบ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	135
2.26 ความถี่และร้อยละของการนำรายงานผลการทดสอบระดับโรงเรียนและเขตไปใช้ จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน.....	137
2.27 ความถี่และร้อยละของการใช้ O-NET รายบุคคล จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	138
2.28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสบการณ์และความพึงพอใจในด้านต่าง จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	139
2.29 ผลการวิเคราะห์ Individual-Level (or Level 1) Random Intercept Model	143
2.30 ผลการวิเคราะห์ Individual-Level (or Level 1) Random Intercept Model เมื่อให้ตัว แปร GRADE เป็นตัวแปรตาม.....	144
2.31 ผลการวิเคราะห์ Individual-Level (or Level 1) Random Intercept Model เมื่อให้ตัว แปร student เป็นตัวแปรตาม.....	146
2.32 ผลการวิเคราะห์ group-Level (or Level 2) Random Intercept Model เมื่อใช้ผลการ ทดสอบไปใช้ประโยชน์เป็นตัวแปรอิสระ.....	148
2.33 ผลการวิเคราะห์ group-Level (or Level 2) Random Intercept Model เมื่อนำผลเฉลย O-NET ไปใช้ประโยชน์เป็นตัวแปรอิสระ.....	150
2.34 ผลการวิเคราะห์ group-Level (or Level 2) Random Intercept Model เมื่อการใช้ผัง ข้อสอบ (Test blueprint) เป็นตัวแปรอิสระ.....	152
2.35 ผลการวิเคราะห์ group-Level (or Level 2) Random Intercept Model เมื่อการนำ รายงานผลการทดสอบ O-NET ระดับสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์เป็นตัวแปรอิสระ.....	156
2.36 ผลการวิเคราะห์ group-Level (or Level 2) Random Intercept Model เมื่อตัวแปร เกี่ยวกับรายงานการทดสอบ O-NET ระดับรายบุคคล ไปใช้ประโยชน์เป็นตัวแปรอิสระ.....	157
2.37 ผลการวิเคราะห์ the Random Slope and Intercept Model	158
2.38 ผลการวิเคราะห์ cross level interaction Model	160

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
ค.1 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภาค.....	260
ค.2 จำนวนนักเรียนจำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	262
ค.3 ค่าสถิติบรรยายรายโรงเรียน.....	263
ค.4 ค่าสถิติพื้นฐานระดับโรงเรียน.....	276
ค.5 ผลการวิเคราะห์ Null model.....	278
ค.6 ผลการวิเคราะห์ the Random Slope and Intercept Model	279

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1 การประเมินคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA.....	5
2.1 ดัชนีระดับสถาบันชี้วัดประสิทธิผลของโครงการในกลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนาองค์กร.....	37
2.2 จำนวนชุดข้อสอบตามปีงบประมาณ (บน) และจำนวนข้อสอบแต่ละประเภท (ล่าง).....	72
2.3 คุณภาพของเครื่องมือวัดบางส่วนของที่ปรากฏในรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2558.....	76
2.4 คะแนนการประเมินประสิทธิผลในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	77
2.5 งบประมาณ/คลังข้อสอบ(ซ้าย) งบประมาณ/ข้อ (กลาง) ตามรายปีงบประมาณ และ งบประมาณ/คลังและงบประมาณ/ข้อในภาพรวม (ขวา).....	80
2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูกับเกรดเฉลี่ยของนักเรียน.....	145
2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูกับความมุ่งมั่นทุ่มเทของนักเรียน.....	146
2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปกครองกับความมุ่งมั่นทุ่มเทของนักเรียน.....	147
2.9 ความสัมพันธ์การนำเฉลย O-NET มาเป็นแนวทางในการออกข้อสอบของโรงเรียนให้มีเนื้อหา ความยากง่ายคล้ายกับข้อสอบ O-NET กับคะแนน O-NET เฉลี่ยของนักเรียน.....	151
2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำโครงสร้างของเนื้อหาข้อสอบไปกำหนดเนื้อหาการสอนกับ คะแนน O-NET เฉลี่ยของนักเรียน.....	153
2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการทบทวนความรู้ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับคะแนน O-NET เฉลี่ยของ นักเรียน.....	154
2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำเอาผังข้อสอบเพื่อทดลองใช้ในชั้นเรียนและสร้างความคุ้นเคยให้ นักเรียนกับคะแนน O-NET เฉลี่ยของนักเรียน.....	155
2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนปฏิสัมพันธ์กับคะแนน O-NET จำแนกตามประเภทของ โรงเรียน.....	159
3.1 กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า.....	188

บทสรุปผู้บริหาร

การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) ระหว่างปีงบประมาณ 2558-2560 โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย 5 ข้อ ดังนี้ 1) ประเมินประสิทธิผลและผลกระทบการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ 2) ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ 3) ประเมินการพัฒนองค์กรของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติในบทบาทที่เป็นสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติและระดับนานาชาติ 4) ประเมินผลการบริหารงาน ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ และ 5) จัดทำข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปสู่ระดับนานาชาติ

การประเมินตามวัตถุประสงค์ข้อ 1, 2 ใช้การประเมินแบบ CIPP model ของ Stafflebeam และการประเมินตามวัตถุประสงค์ข้อ 3, 4 การประเมินด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศใช้เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA เก็บข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ แผนกลยุทธ์การพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ระยะที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2555-2558 แผนยุทธศาสตร์สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ระยะ 20 ปี แผนกลยุทธ์การพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ระยะที่ 3 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563) และระยะที่ 4 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568) เอกสารประกอบคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560 รายงานผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ รายงานประจำปี 2558-2560 และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวแล้ว มีการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการสถาบันฯ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ หัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงาน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์ทั้งมีโครงสร้างและการสนทนากลุ่ม และมีการเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน จำนวน 58 โรงเรียน ที่มีผลการสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียน และ ครู จำนวน 898 คน และ นักเรียน จำนวน 4,393 คน

ผลการประเมินและข้อเสนอแนะมีดังนี้

ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีดังนี้ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนองค์กร กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการทดสอบ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนระยะสั้น แต่กลุ่มงานบริหารการทดสอบ กลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลทางการศึกษา กลุ่มงานบริการการทดสอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่เป็นไปตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวบางส่วน

ผลการประเมินการบรรลุผลตามพันธกิจ พบว่า

พันธกิจ 1 จัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา สทศ.

การดำเนินงานมีความสำเร็จในการสร้างมาตรฐานที่สำคัญ คือ กำหนดมาตรฐานการบริหารการทดสอบ กำหนดมาตรฐานบุคลากรด้านการทดสอบ มาตรฐานการพัฒนาแบบทดสอบ มาตรฐานการพิมพ์ การรับ/ส่ง การตรวจ และการประมวลผล สำหรับมาตรฐานการรายงานผล และการนำผลไปใช้ สทศ. ควรเผยแพร่ต่อสาธารณะในวงกว้างมากขึ้น และควรตรวจสอบว่าบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นได้รับรู้และเข้าถึงแหล่งเผยแพร่มาตรฐานเหล่านี้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสได้ตรวจสอบมาตรฐานการทดสอบเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นอื่นที่เป็นประโยชน์ นอกเหนือไปจากการประเมินประจำปีโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

พันธกิจ 2 ประเมินผลการจัดการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

การดำเนินงานด้านการออกข้อสอบเพื่อใช้ในการทดสอบการศึกษาระดับชาติ ตามพันธกิจนี้บรรลุประสิทธิผลเป็นอย่างดี ส่วนในการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ในส่วนนี้จะเป็นการให้สารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินการสอบ เช่น จำนวนผู้สอบ ผู้มีสิทธิ์สอบ จำนวนสนามสอบ จำนวนห้องสอบ และจำนวนข้อสอบในแต่ละกลุ่มรายวิชา และรายวิชา สทศ. สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมเขตพื้นที่และสถานศึกษา

พันธกิจ 3 ทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถและการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกันหรือการศึกษาต่างระบบ

สทศ. ได้จัดบริการสอบให้แก่หลายหน่วยงาน และมีเครื่องมือการทดสอบหลากหลาย ได้แก่ การทดสอบวัดความถนัดทั่วไปและความถนัดทางวิชาการและวิชาชีพ (GAT/PAT) การทดสอบวิชาสามัญ 9 วิชา เพื่อรองรับระบบการรับตรง การทดสอบสมรรถนะครูทางด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และการทดสอบเทียบระดับการศึกษาในระดับสูงสุดของการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการสอบ TCAS (Thai University Central Admission System) สำหรับคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ข้อสอบยังได้พัฒนาเพื่อเอื้อต่อผู้พิการทางสายตาด้วยการขยายขนาดตัวอักษร หรืออักษรเบรลล์ (Braille) สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารการทดสอบ และทำให้การทดสอบลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

พันธกิจ 4 ศึกษาวิจัยและเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา

สทศ. มีการให้ทุนวิจัยในหลายเรื่องหลายประเด็น ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ สทศ. มีงบประมาณในการให้ทุนวิจัยไม่มากนัก ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้ทุนการวิจัยหรือการสร้างองค์ความรู้ และมือนักวิจัยมากมายที่ได้สร้างองค์ความรู้ด้านการวัดและประเมินผลอยู่บ้างแล้วก็ตาม สทศ. ควรมีบทบาทในด้านการจัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนด้านงานวิจัยให้มากขึ้น

นอกจากนี้ สทศ. ควรหาช่องทางหรือวิธีการที่จะยกระดับการวิจัยด้านการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา โดยเฉพาะนวัตกรรมกรรมการประเมินและการทดสอบต่าง ๆ ซึ่งโครงการจำนวนมากเป็นโครงการที่ดีและเป็นนวัตกรรม เช่น โครงการวิจัยการสร้างข้อสอบแบบปรับเหมาะด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

พันธกิจ 5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่างๆ ได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในปีงบประมาณ 2558-2560 มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการทดสอบที่มีความทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน

ในประเด็นการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือการทดสอบนานาชาติ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ในการเป็นแหล่งอ้างอิงในนานาชาติที่เชี่ยวชาญด้านการทดสอบและการประเมินผลทางการศึกษา หากพิจารณาจากข้อมูล สทศ. มีการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการในระดับนานาชาติ แต่การเข้าร่วมดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อการเป็นแหล่งอ้างอิงในระดับนานาชาติได้ ประเด็นนี้ สทศ. ยังคงต้องใช้ความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการตั้งสถาบันฯ

พันธกิจ 6 พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ด้านการติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต รวมทั้งการให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดของหน่วยงานการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา

สทศ. ได้พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบ และประเมินผลทางการศึกษา รวมถึง ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ในระดับครูผู้สอนในโรงเรียน อาจารย์ผู้สอน ในสถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจัดประชุมครูผู้สอนปฏิบัติการสร้างเครื่องมือวัดผลทางการศึกษา และอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษา และจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ กลั่นกรองเครื่องมือวัดผลทางการศึกษาในโครงการจัดทำคลังข้อสอบ และจัดทำบันทึกข้อตกลงเพื่อจัดทำโครงการนำร่องในการทดสอบทางการศึกษามาโดยตลอด ผลการประเมินการดำเนินงานในพันธกิจนี้แต่ละปีพบว่า สทศ. ได้คะแนนค่อนข้างสูง

พันธกิจ 7 เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

สทศ. มีพันธกิจที่จะเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นแหล่งอ้างอิงในการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ กิจกรรม ต่างๆ ที่ สทศ. ดำเนินการตามพันธกิจนี้เป็นเพียงความร่วมมือในระดับเริ่มต้นเท่านั้น เพราะการจัดทำข้อตกลงเพื่อสร้างความร่วมมือ หรือการเข้าร่วมประชุมต่าง ๆ เป็นเพียงความร่วมมือที่ยังไม่เกิดขึ้นในเชิงปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นนโยบายที่ยังไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลของการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือ

ข้อสังเกตเพื่อการพัฒนา มีดังนี้

ด้านการพัฒนานวัตกรรม ตามวัตถุประสงค์ได้กำหนดไว้ใน มาตรา 7 ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 มีวัตถุประสงค์เพื่อ “บริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ” ในประเด็นที่ควรพัฒนา คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัยและพัฒนา

ด้านศูนย์กลางความร่วมมือด้านการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษาในระดับนานาชาติ ยังไม่สามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับนานาชาติ มีความหมายมากกว่าการร่วมมือโดยปกติ ที่ผ่านมาระดับความร่วมมือเป็นการทำข้อตกลงความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่ มีการร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ยังไม่อาจนับเป็นศูนย์กลางความร่วมมือ ถึงแม้ สทศ. ได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกด้วยคะแนนสูงในพันธกิจนี้ก็ตาม แนนอนว่าการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือในระดับนานาชาติ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ในเวลาอันเร็ววัน การที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายนี้ จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นความด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงานแต่อย่างใด ในทางตรงข้าม สทศ. ได้ดำเนินการอย่างมุ่งมั่นมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ที่ สทศ. อาจขยับเป้าหมายของพันธกิจนี้เป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการประเมินผลและการทดสอบทางการศึกษา แผนการดำเนินงาน งบประมาณ รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ อาจต้องเน้นไปที่เป้าหมายนี้มากขึ้น

ผลการประเมิน สทศ. ในฐานะเป็นองค์การมหาชน ในองค์ประกอบศักยภาพในการดำเนินงานขององค์การมหาชนตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ผลการประเมิน พบว่า เป็นองค์ประกอบมีคะแนนต่ำที่สุดในทุกปีงบประมาณ และมีคะแนนห่างจากองค์ประกอบอื่น ๆ ค่อนข้างมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์ประกอบนี้ เฉพาะปีงบประมาณ 2560 มีตัวชี้วัดเดียว คือ การจัดทำและดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับยุทธศาสตร์ขององค์การมหาชน ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องคือ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในยุทธศาสตร์ที่ 1 คือการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เป้าหมายที่ 2 คนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET, V-NET, N-NET) เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 การบรรลุตัวชี้วัดนี้ต้องอาศัยความร่วมมือกันของหน่วยงานด้านการศึกษาในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ และเป็นเรื่องท้าทาย เพราะจากการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย O-NET ของนักเรียนชั้น ม.6 ปีการศึกษา 2560 ลดน้อยลงกว่าปีก่อนเกือบทุกวิชา มีเพียงวิชาภาษาอังกฤษที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย แม้ว่า สทศ. พยายามกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัด เช่น ยุทธศาสตร์การเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ (center of excellence) ทางด้านการทดสอบและประเมินผลระดับชาติ เป็นศูนย์กลางในการรับรองมาตรฐานของหน่วยงานการประเมินผลทางการศึกษา ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านการวัดและการประเมินผลทางการศึกษา การบริหารการทดสอบด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-testing) โดย สทศ. ได้เล็งเห็นว่า E-testing จะ

เป็นการขยายโอกาสทางการทดสอบให้กับนักเรียน จึงควรมีการปรับกลยุทธ์หรือทำให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่มีผลกระทบที่ชัดเจนขึ้น รวมทั้งสร้างกลไกขับเคลื่อนเชิงนโยบายให้ทุกหน่วยงานทำงานร่วมกัน

ผลการประเมินผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากการทดสอบ

โรงเรียนที่มีคะแนน O-NET สูงอย่างต่อเนื่อง 3 ปี ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากรับข้อมูลจากเอกสารแผ่นพับ/รายงาน ของ สทศ. รับข้อมูลจากผู้บริหาร ใช้ผลการทดสอบเพื่อการทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพ ใช้การเฉลยข้อสอบเพื่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ใช้การเฉลยข้อสอบเพื่อการเตรียมนักเรียนก่อนสอบ ใช้ผังข้อสอบเพื่อการเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนการสอนมากกว่าโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ต่ำ

โรงเรียนที่มีคะแนน O-NET สูงอย่างต่อเนื่อง 3 ปี ครูที่สอนเด็กที่สอบ O-NET พึงพอใจต่อการใช้อ้างอิงข้อมูลด้านการเฉลยข้อสอบ พึงพอใจต่อการใช้ผังข้อสอบ พึงพอใจต่อการใช้อ้างอิงรายงานผลระดับเขตและระดับโรงเรียน มากกว่า โรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ต่ำ

ในการทำนายผลเกรดเฉลี่ยของนักเรียน พบว่า พฤติกรรมการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางของครู การสนับสนุนด้านการเรียนและการสอบ O-NET ของพ่อแม่ และความมุ่งมั่นตั้งใจของนักเรียนส่งผลต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน โดยพบว่าพฤติกรรมการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางของครู ส่งผลต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียนเฉพาะโรงเรียนที่มีผลคะแนน O-NET ระดับปานกลาง และพบว่า พฤติกรรมการสอนของครูมีผลต่อ พฤติกรรมการมุ่งมั่นตั้งใจของนักเรียน ในโรงเรียนที่มีผลคะแนน O-NET ต่ำ มากกว่าโรงเรียนที่มีผลการสอบ O-NET ระดับสูง และปานกลาง

สำหรับการสนับสนุนด้านการเรียนของผู้ปกครองพบว่า มีผลต่อพฤติกรรมการมุ่งมั่นตั้งใจของนักเรียนในโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET สูงและปานกลาง มากกว่าโรงเรียนที่มี คะแนน O-NET ต่ำ

ข้อเสนอแนะในส่วนนี้ คือ ในโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ต่ำ ครูต้องใช้พฤติกรรมการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อกระตุ้นความมุ่งมั่นตั้งใจเรียนของนักเรียนให้มาก และพบว่า ผู้ปกครองของเด็กในกลุ่มที่มีคะแนน O-NET ต่ำอาจจะไม่สามารถเพิ่มพฤติกรรมการมุ่งมั่นตั้งใจของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรให้ความรู้หรือให้การแนะแนวแก่ผู้ปกครองในเรื่องการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนด้านการเรียนและการสอบของนักเรียน

ในการทำนายผลการสอบ O-NET ระดับโรงเรียน พบว่า การนำเฉลย O-NET ไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการออกข้อสอบของโรงเรียน และเป็นแบบฝึกหัดของหน่วยการเรียนรู้ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดพบว่า การนำเฉลย O-NET ไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการออกข้อสอบของโรงเรียน ได้ผลดีในโรงเรียน 3 กลุ่ม และใช้ได้ผลดีกว่าในโรงเรียนที่มี O-NET ระดับปานกลางและต่ำ แต่การนำเฉลย O-NET ไปใช้ประโยชน์เพื่อออกข้อสอบเป็นแบบฝึกหัดของหน่วยการเรียนรู้ใช้ได้กับโรงเรียนที่มีผล O-NET ระดับปานกลาง แต่ไม่ได้ผลกับนักเรียนในโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ระดับต่ำ

ในการทำนายผลการสอบ O-NET ระดับโรงเรียน พบว่าด้านการนำผังข้อสอบไปใช้ประโยชน์นั้นพบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลจำนวนสามตัวแปร โดยส่งผลทางบวกหนึ่งตัวแปรได้แก่ การนำเอาผังข้อสอบเพื่อเป็นแนวทางในการทบทวนความรู้ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ส่งผลทางลบสองตัวแปรได้แก่ การนำโครงสร้างของเนื้อหา

ข้อสอบไปกำหนดเนื้อหาการสอน และ เป็นการนำเอาผังข้อสอบเพื่อทดลองใช้ในชั้นเรียนและสร้างความคุ้นเคยให้นักเรียน การพบผลทางลบ เมื่อวิเคราะห์เชิงลึก พบว่า การนำโครงสร้างของเนื้อหาข้อสอบไปกำหนดเนื้อหาการสอนยังคงมีความเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ปานกลางและต่ำ แต่ไม่มีผลต่อโรงเรียนที่มี O-NET สูง และการที่ครูได้มีการทวนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องก่อนการสอบ O-NET จะมีส่วนทำให้คะแนน O-NET ของนักเรียนสูงขึ้นในกลุ่มโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ปานกลางและต่ำมากกว่าในกลุ่มโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET ดี

ข้อเสนอแนะในส่วนนี้ คือ การนำข้อมูลเกี่ยวกับเฉลยข้อสอบ O-NET และ ผังข้อสอบ O-NET ไปใช้ มีผลต่อผลการสอบ O-NET โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีผลการสอบ O-NET ระดับกลางและโรงเรียนระดับต่ำ

ผลการประเมินการพัฒนาองค์กรและการบริหารงานของ สทศ. สู่ความเป็นเลิศ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร การประเมินผลเชิงระบบของการดำเนินงานในด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง พบว่า การประเมินในรายประเด็นอยู่ในเกณฑ์ระดับ 3 เป็นส่วนมาก เนื่องจากผู้นำระดับสูงของสถาบันมีแนวทางและกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีกลไกและการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ในประเด็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุพันธกิจนั้น พบว่า ในบางพันธกิจยังขาดกระบวนการประเมินที่ชัดเจน จึงมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้นำระดับสูงควรมีการทบทวนแนวทางและกระบวนการนำเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ให้อัตราสัมฤทธิ์ โดยอาจใช้การมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ในการสะท้อนบทบาทการนำองค์กรของผู้บริหารและรองผู้อำนวยการในแต่ละพันธกิจ ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการนำของผู้บริหาร และอาจส่งผลถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของ สทศ. อีกด้วย

หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ สทศ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และพันธกิจที่ชัดเจน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกับแผนในระดับประเทศที่สำคัญ ได้แก่ แผนการศึกษาของชาติ นโยบายภาครัฐได้แก่นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ กระบวนการในการทำให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นภายในองค์กร และเครือข่ายที่มีอยู่ ด้านการดำเนินการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ยังไม่บรรลุผลตามพันธกิจที่ 5 และ 7 ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

หมวดที่ 3 ลูกค้า จากผลการประเมินในหมวดลูกค้าจะเห็นว่า สทศ. มีการรับฟังเสียงของลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าในเชิงรุก มีการจัดการปัญหาที่มาจากคำร้องเรียนของลูกค้าอย่างทั่วถึง รวมถึงมีการเปิดช่องทางการติดต่อเพื่อรับฟังเสียงลูกค้าจากทุกๆ กลุ่มทั้งลูกค้าทั่วไป และลูกค้าเฉพาะในแต่ละพันธกิจอย่างหลากหลายช่องทาง แต่ทั้งนี้ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับลูกค้ายังขาดกระบวนการที่ชัดเจน ดังนั้นหากมีการดำเนินการให้เป็นระบบ เช่น มีการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าในแต่ละพันธกิจกลุ่มลูกค้าหลักคือใคร มีการสำรวจความต้องการของลูกค้าให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยอาจใช้การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder analysis) จากนั้นจึงดำเนินการ

สร้างความผูกพันกับลูกค้าทั้งในเชิงรับและเชิงรุก และมีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมเรียนรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การพิจารณาวิธีการที่ดียิ่งขึ้นในการพัฒนาระบบต่อไป

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สทศ. มีการวัด วิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติ และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอยู่แล้ว ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือควรมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจนให้ครอบคลุมในแต่ละพันธกิจมากขึ้น ทั้งนี้จากการประเมินด้านการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่าแต่ละพันธกิจมีประเด็นความรู้ที่แตกต่างกัน แต่ยังคงขาดกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละพันธกิจที่ชัดเจน เป็นระบบ ทำให้องค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดต่อไปยังผู้อื่นยังไม่ครอบคลุมประเด็นความรู้ เช่น พันธกิจที่ 1 ที่เป็นประเด็นความรู้เกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้อสอบอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้จะอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผล ดังนั้นจึงควรมีกระบวนการในการจัดการความรู้เรื่องพัฒนาระบบการออกข้อสอบอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นองค์ความรู้จากผู้ทำหน้าที่โดยตรงเพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสอบหรือนวัตกรรมต่างๆที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สทศ. มีการบริหารและดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นบุคคลได้เป็นอย่างดี สอดรับการบริหารจัดการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ สทศ. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ อาจนำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management system) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบปัจจุบัน ทั้งนี้ talent management ก็เป็นระบบใหญ่ในตัวเอง ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา รวมทั้งการดำรงรักษาที่แตกต่างกันไปจากระบบปกติ และการลดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีได้ส่งเสริมให้เกิดการยกย่อง การยอมรับในศักยภาพที่มีอยู่ของคนเก่งในองค์กร การดูแลคนที่มีความต้องการไม่กลมกลืนกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน จัดการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม สร้างผลประโยชน์ตอบแทน (fringe benefit) ที่จูงใจ

หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ

ผู้ปฏิบัติงานสามารถอธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบได้ แต่ขาดแผนภาพของกระบวนการทำงาน (workflow) ที่เป็นเอกสารหลักฐานให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้น สทศ. ควรเผยแพร่แผนภาพกระบวนการทำงานของแต่ละกลุ่มงานเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับทราบการบริหารจัดการบริการและกระบวนการสำคัญๆ ขององค์กร ขาดกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องการควบคุมต้นทุนของกระบวนการทำงาน และยังไม่ชัดเจนถึงวิธีการที่เป็นระบบในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน สทศ. ควรแสดงให้เห็นถึงวงจรการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ รวมถึงมีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่นๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน ทั้งนี้อาจใช้แนวทางการวิเคราะห์และวิจัยผลการดำเนินการของกระบวนการ เช่น การวิเคราะห์กระบวนการ การทดลองเพื่อหาค่าที่เหมาะสมในการป้องกันความผิดพลาด หรืออาจใช้กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking)

ข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปสู่ระดับนานาชาติ สทศ. กำหนดเป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุตามแผน 20 ปี ว่า “ให้การทดสอบทางการศึกษา

ระดับชาติ และการประเมินผลทางการศึกษาระดับชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาของประเทศ และยกระดับการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนเทียบเคียงกับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติและการประเมินผลทางการศึกษาระดับชาติเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ยกระดับการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติให้เทียบเคียงระดับนานาชาติ เป็นองค์การวิชาการและวิชาชีพ ” จากการพิจารณาผลการประเมินระหว่างปี 2558-2560 พบว่า มีจุดแข็งคือ มีมาตรฐานของการพัฒนาเครื่องมือวัดและการดำเนินงานการทดสอบระดับชาติ มีคลังข้อสอบหลายสาขาทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานวิจัยด้านนวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา การพัฒนาให้เป็นผู้นำในระดับนานาชาติ สทศ. ต้องให้ความสำคัญแก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการทดสอบทางการศึกษาสู่ระดับชาติอาเซียน และระดับนานาชาติ โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้ 1. **เปิดพื้นที่ความเป็นสากล** โดยการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสัมมนาด้านการทดสอบทางการศึกษา การเปิดหลักสูตรการอบรมหัวข้อที่เป็นความต้องการของครู และบุคลากรทางการศึกษา เผยแพร่ผลการวิจัยในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติ ขยายนวัตกรรมทางการทดสอบ เช่น การออกข้อสอบอัตนัยเพื่อวัดความเป็นประชากรอาเซียน ทั้งนี้อาจทำการเทียบเคียงกับการทำงานนี้ในระดับสากลของหน่วยงานที่มีบทบาทใกล้เคียงและมีความเป็นเลิศ ได้แก่ Singapore Examinations and Assessment Board (SEAB) ที่มีการจัดกิจกรรมเหล่านี้เป็นประจำ 2. **มุ่งพัฒนาคนเก่งระดับสากลด้านการทดสอบแห่งชาติ** จากผลการประเมินคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พบว่าความท้าทายของ สทศ. อยู่กับการเก็บรักษา และบ่มเพาะบุคลากรภายในองค์กรและสร้างเครือข่ายขยายความก้าวหน้าด้านวิชาการกับองค์กรภายนอก ได้แก่ มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ต่างประเทศ และองค์กรทางวิชาชีพ 3. **ทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าและสร้างความเข้มแข็งร่วมกับคู่ความร่วมมือระดับสากล** ลูกค้าที่สำคัญของ สทศ. คือนักเรียนที่ต้องการใช้ผลการสอบทางการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการเรียนต่อ และการประกอบอาชีพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนักเรียนแล้ว ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นลูกค้าที่สำคัญที่ สทศ. ต้องสร้างหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพในการใช้การสอบทั้งสามระยะ คือ เตรียมสู่การเรียนรู้ (test for learning) ระหว่างการเรียนรู้ (test as learning) และหลังการเรียนรู้ (test of learning)