

## 4.17 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

### 4.17.1 เกริ่นนำองค์การมหาชน

1) **ความเป็นมา** สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์การมหาชนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 มีชื่อเรียกโดยย่อว่า “สทศ.” และมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “National Institute of Educational Testing Service (Public Organization) NIETS” โดย สทศ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2548 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 76 ก เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 กันยายน 2548

2) **ข้อกำหนดบางประการในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2548**

#### เหตุผลในการจัดตั้ง

“เนื่องจากมีความจำเป็นต้องมีสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นองค์กรกลางในการศึกษา วิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ และเพื่อให้สถาบันที่จัดตั้งขึ้นมีการบริหารและการจัดการที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพสมควรจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขึ้นเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้”

#### วัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 กำหนดไว้ว่า

“ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ”

#### อำนาจหน้าที่ มาตรา 8 กำหนดให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่หลักดังนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถและการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกันหรือการศึกษาต่างระบบ

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา

(5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุน และให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทั้งในและต่างประเทศ

(6) พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ด้านการติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต รวมทั้งการให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัด ของหน่วยงานการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา

(7) เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

#### 4.17.2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

##### 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร<sup>1</sup>

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ คือ “สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติเป็นองค์กรที่รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศให้เกิดการประเมินคุณภาพความรู้ และคุณลักษณะระดับต่างๆ อย่างเป็นมาตรฐานและทัดเทียมกับนานาชาติ” โดยมีพันธกิจหลัก (อำนาจหน้าที่) 7 ประการด้วยกัน คือ

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถและการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกัน

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา

<sup>1</sup> ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของ ศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน ผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (ตุลาคม 2551)

(5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการผลการทดสอบทางการศึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ ได้ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(6) พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ด้านการติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต รวมทั้งการให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดของหน่วยงานการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา

(7) เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยมีนโยบายในการบริหารงาน 5 ประการ คือ (1) พัฒนาระบบการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษาระดับชาติเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ (2) พัฒนาเครื่องมือวัดกรรม และการจัดการทดสอบตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ (3) สร้างและสนับสนุนเครือข่ายในการพัฒนาการทดสอบและการประเมินผลทางการศึกษา (4) สนับสนุนสถานศึกษาในด้านการพัฒนาการทดสอบและการประเมินผลทางการศึกษา (5) ปฏิบัติงานการทดสอบและการบริหารตามหลักประกันคุณภาพ

ทั้งนี้สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) มีระบบการบริหารจัดการที่ดี
- (2) การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย
- (3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
- (4) การจัดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานและศูนย์เครือข่าย
- (5) การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการสร้างภาพลักษณ์
- (6) การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา
- (7) การพัฒนาบุคลากรครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (8) การบริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ
- (9) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนการรับรองระบบ วิธีการ เครื่องมือ

วัดผลของหน่วยงาน

- (10) การวิจัย การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การวัดผล การประเมินผลทางการศึกษา
- (11) การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

## 2) โครงสร้างการบริหารและบุคลากรขององค์กร<sup>2</sup>

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีนว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างการบริหารประกอบด้วย

### (1) คณะกรรมการบริหารจำนวน 11 คน ประกอบด้วย

(1.1) ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากการสรรหา ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงทางด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การบริหาร มนุษยศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ และไม่เป็นข้าราชการที่มีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

### (1.2) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 4 คน ได้แก่

(1.2.1) เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1.2.2) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(1.2.3) เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(1.2.4) ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(1.3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 5 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้มาจากการสรรหา ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ เป็นที่ประจักษ์ในด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การบริหาร มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อกิจการของสถาบัน ซึ่งในจำนวนนี้ต้องเป็นบุคคลซึ่งมิใช่ข้าราชการที่มีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐรวมอยู่ด้วยไม่น้อยกว่า 3 คน

### (1.4) ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง

### (2) คณะผู้บริหาร จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

(2.1) ผู้อำนวยการ 1 คน

(2.2) รองผู้อำนวยการ 2 คน

(3) การแบ่งส่วนงานภายใน สำนักงานทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ มีการจัดแบ่งกลุ่มงานจำนวน 5 กลุ่มงาน ได้แก่

(3.1) กลุ่มงานอำนวยการ

(3.2) กลุ่มงานผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา

(3.3) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบและวิชาการด้านการทดสอบและการประเมินผลการศึกษา

<sup>2</sup> รายงานประจำปี 2550

(3.4) กลุ่มงานบริหารการจัดการและบริการทดสอบ

(3.5) กลุ่มงานสารสนเทศและเทคโนโลยีการทดสอบและการประเมินผล

(4) กรอบอัตรากำลัง ปัจจุบัน (ต.ค. 2551) สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีบุคลากรทั้งสิ้น 28 คน

### ตารางที่ 1

#### จำนวนบุคลากรขององค์กร

บุคลากร	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการ	1
รองผู้อำนวยการ	2
หัวหน้ากลุ่มงานผู้อำนวยการ	0
ผู้ตรวจสอบภายใน	1
งานวิชาการ	1
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	6
งานบุคคล	1
งานการเงิน	2
งานพิมพ์ สารบรรณและเลขานุการ	4
งานประชาสัมพันธ์	2
งานพัสดุ	1
งานกฎหมาย	1
ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ (ไม่เต็มเวลา) 1, ด้านการเงินและบัญชี 1, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 1, ด้านกฎหมาย 1, ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร 1, ด้านอื่นๆ 1	5
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>28</b>

นอกจากนี้สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติยังมีคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านต่าง ๆ อีก 12 คณะ<sup>3</sup> ประกอบด้วย

(1) คณะอนุกรรมการวางแผนและวิธีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน

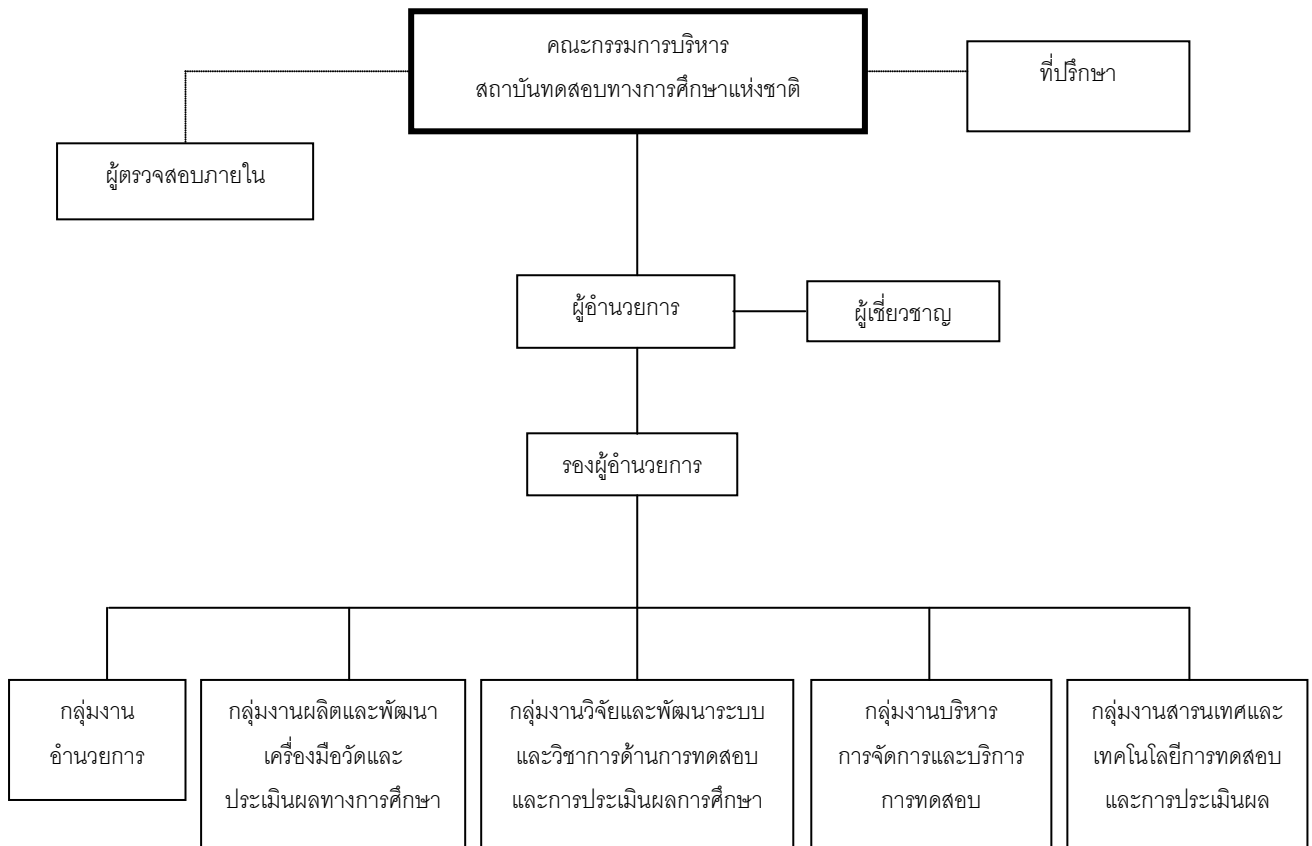
(2) คณะอนุกรรมการวางแผนและวิธีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการอาชีวศึกษา

(3) คณะอนุกรรมการวางแผนและวิธีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการอุดมศึกษา

<sup>3</sup> รายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ฉบับปรับปรุง มกราคม 2551

- (4) คณะอนุกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงกรณีสัญญาจ้างวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีโครงการพัฒนาระบบการตรวจข้อสอบสำหรับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
- (5) คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
- (6) คณะอนุกรรมการจัดหาสถานที่ทำการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
- (7) คณะอนุกรรมการสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-4
- (8) คณะอนุกรรมการจัดพิมพ์เครื่องมือวัด ประจำปีการศึกษา 2550
- (9) คณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการระบบสารสนเทศ เพื่อบริหารจัดการการทดสอบ (ระบบไอเน็ต)
- (10) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถาบันทดสอบฯ (6 เดือนแรก)
- (11) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถาบันทดสอบฯ (6 เดือนหลัง)
- (12) คณะอนุกรรมการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 4 ปีการศึกษา 2550

แผนภูมิที่ 1  
โครงสร้างการบริหารองค์กร



### 3) การบริหารจัดการงบประมาณ

ในปี 2549 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 165,847,477.73 บาทจำแนกเป็น รายได้จากรัฐบาลจำนวน 80,989,912.00 บาท และรายได้จากแหล่งอื่น ๆ จำนวน 84,857,565.73 บาท ส่วนในปี 2550 สถาบันฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 200,074,193.80 บาทโดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเพิ่มขึ้นจำนวนถึง 197,053,500.00 บาท นอกจากนี้ยังมีรายได้จากแหล่งอื่น ๆ จำนวน 3,020,693.80 บาท

ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในปี 2549 สถาบันฯ มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 115,195,615.70 บาท ส่วนในปี 2550 มีค่าใช้จ่ายจำนวน 98,166,320.15 บาท อย่างไรก็ตามในปี 2550 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ยังคงมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายจำนวนถึง 101,907,873.65 บาท

ตารางที่ 2  
งบรายได้และค่าใช้จ่าย

รายการ	2549	2550
<b>รายได้จากการดำเนินงาน</b>		
1. รายได้จากรัฐบาล		
• รายได้จากเงินงบประมาณ	80,989,912.00	197,053,500.00
<b>รวมรายได้จากรัฐบาล</b>	<b>80,989,912.00</b>	<b>197,053,500.00</b>
2. รายได้จากแหล่งอื่น		
• รายได้ค่าสมัครสอบ	84,085,836.30	1,855,195.00
• รายได้อื่น	771,729.43	1,165,498.80
<b>รวมรายได้จากแหล่งอื่น</b>	<b>84,857,565.73</b>	<b>3,020,693.80</b>
<b>รวมรายได้จากการดำเนินงาน</b>	<b>165,847,477.73</b>	<b>200,074,193.80</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>		
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน		
• ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	3,250,333.45	5,996,050.00
• ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	13,083,828.92	19,039,611.81
• ค่าใช้จ่ายในการจัดทดสอบ	98,600,855.25	72,223,600.68
• ค่าเสื่อมราคาและตัดจำหน่าย	260,598.08	907,057.66
<b>รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน</b>	<b>115,195,615.70</b>	<b>98,166,320.15</b>
<b>รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย</b>	<b>50,651,862.03</b>	<b>101,907,873.65</b>



#### 4) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา (ปี2550) สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้คือ เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยได้ดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ จำนวน 11 โครงการ 19 กิจกรรม ดังนี้

##### ตารางที่ 3

##### ผลการดำเนินงาน ปี พ.ศ.2550

โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
1. งานด้านบริหารจัดการ	
1) จัดประชุมบุคลากรเดือนละ 2 ครั้ง	บุคลากรเข้าใจผลการดำเนินงานของตนเองและผลงานของ สทศ. และได้แผนงานเชิงรุก และวิธีการบริหารงานกลุ่มต่างๆ
2) จัดประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์	
2. โครงการพัฒนาบุคลากร	
1) แจกเอกสารเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ	ได้ข้อมูลผลการประเมินตนเองของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี
3. โครงการพัฒนาระบบ ICT	ได้ข้อมูลมาจัดทำ TOR
1) จัดทำรายละเอียดความต้องการของระบบ ICT ของ สทศ.	
4. โครงการรวบรวมข้อมูลโรงเรียนและนักเรียน ป.6 และ ม.6	
1) รวบรวมรายชื่อโรงเรียนและนักเรียน ป.5 และ ม.5 ของปีที่ผ่านมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	(1) ได้รายชื่อนักเรียน รหัสประชาชน 13 หลัก ของแต่ละโรงเรียน และแต่ละสนามสอบรอไว้เพื่อการตรวจสอบในเดือน มกราคม 2551 (2) มีฐานข้อมูลโรงเรียนและนักเรียน
2) รวบรวมรายชื่อโรงเรียนและนักเรียน ป.6 และ ม.6 จากโรงเรียน	
3) เปรียบเทียบข้อมูลและนำไปตรวจสอบกับรหัสประชาชนจำนวน 13 หลักจากสำนักทะเบียนราษฎร์	
5. การติดต่อเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นศูนย์สอบ ป.6 และติดต่อมหาวิทยาลัย 18 แห่ง เพื่อเป็นศูนย์สอบ ม.6	
1) โครงการจัดสอบนักเรียน ป.6	อยู่ระหว่างดำเนินการ
2) โครงการจัดสอบนักเรียน ม.6 (O-NET)	ประกาศผลสอบเรียบร้อยแล้ว
6. โครงการประชาสัมพันธ์บทบาทและหน้าที่ สทศ.	(1) แจก NIETS NEWS แก่โรงเรียนทุก 2 เดือน (2) แจกแผ่นพับโปสเตอร์ให้โรงเรียน 31,000 โรงเรียน
1) การผลิตสื่อ เช่น NIENT, VCD, แผ่นพับ, โปสเตอร์ แจกแก่โรงเรียน และหน่วยงาน	
7. การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา	
1) โครงการผลิตข้อสอบ ป.6 เข้าคลัง	ต้นฉบับข้อสอบ 3 วิชา เสร็จแล้ว
2) โครงการผลิตข้อสอบ ม.6 เข้าคลัง	ต้นฉบับข้อสอบ 8 วิชา เสร็จแล้ว
8. การพัฒนาบุคลากรครูและผู้เกี่ยวข้องในด้านการวัด – ประเมินผลการศึกษา	อยู่ระหว่างการจัดจ้าง
1) การผลิตชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง “การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน”	

โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
8. การบริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ	
1) โครงการบริการการทดสอบวิชา IT ให้กับครูและบุคลากรภายนอก	มีผู้เข้าสอบ 235 คน และผ่านการทดสอบ 158 คน
2) โครงการผลิตข้อสอบวัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6	ได้คลังข้อสอบ คลังละ 300 ข้อ
3) โครงการผลิตข้อสอบวัดความสามารถในการอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6	ได้คลังข้อสอบ คลังละ 300 ข้อ
9. โครงการจัดประชุมกับหน่วยงานการศึกษาของโรงเรียนและสำนักงานบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ	ทำการตกลงในหลักการเพื่อการทำงานร่วมกัน
10. โครงการวิเคราะห์ข้อสอบ O-NET ม.6 ด้วยทฤษฎี CTT และ IRT จำนวน 5 วิชา	1. ได้ข้อสอบที่เหมาะสมโดยเฉลี่ยวิชาละ 60-90% 2. วิเคราะห์คะแนนสอบแยกเป็นโรงเรียน สังกัด เขตพื้นที่ การศึกษา จังหวัด
11. โครงการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์สอบ O-NET ป.3, ป.6, ม.3, ม.6	ติดต่อศูนย์สอบมหาวิทยาลัยเครือข่ายและได้ศูนย์สอบเครือข่ายจำนวน 5 ศูนย์

### 4.17.3 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน

1) ผลการเปรียบเทียบสัดส่วนของโครงการในแต่ละกลยุทธ์ จากการเปรียบเทียบสัดส่วนกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกา การเปรียบเทียบจำนวนโครงการในแต่ละแผนการดำเนินงาน ผลการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การ พบว่าสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาคือ เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวม 11 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี มีจำนวน 2 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 2 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย มี 1 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ มีจำนวน 1 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 4 การจัดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานและศูนย์เครือข่าย มีจำนวน 2 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 5 การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการสร้างภาพลักษณ์ มีจำนวน 1 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 6 การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา มี 2 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาบุคลากรครูและผู้เกี่ยวข้องในด้านการวัด-ประเมินผลการศึกษา มี จำนวน 1

โครงการ

กลยุทธ์ที่ 8 การบริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ มีจำนวน 3

โครงการ

กลยุทธ์ที่ 9 การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ตลอดจนการรับรองระบบ วิธีการ เครื่องมือ  
วัดผลของหน่วยงาน มีจำนวน 1 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 10 การวิจัย การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การวัดผล การ  
ประเมินผลทางการศึกษา มีจำนวน 1 โครงการ

กลยุทธ์ที่ 11 การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก มีจำนวน 1 โครงการ

หากพิจารณากลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งตามพระราชกฤษฎีกา  
แล้วพบว่า ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ มีการวางแผนกลยุทธ์ในการ  
ดำเนินงานเป็นอย่างดี คือ แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2550-2553 อย่างไรก็ตาม ก็ถือได้ว่าสถาบันทดสอบทาง  
การศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกา  
เนื่องจากมีกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร

#### ตารางที่ 5

##### รายละเอียดโครงการจำแนกตามกลยุทธ์

กลยุทธ์	ปี พ.ศ.
	2550
1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี	1) งานบริหารจัดการ ได้แก่ (1) การจัดประชุมบุคลากร (2) การจัดประชุมผู้บริหาร 2) โครงการพัฒนาบุคลากร
2. การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย	โครงการพัฒนาระบบ ICT
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	โครงการรวบรวมข้อมูลโรงเรียนและนักเรียน ป.6 และ ม.6
4. การทดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานและศูนย์ เครือข่าย	1) ติดต่อพื้นที่การศึกษาให้เป็นศูนย์สอบ ป.6 2) ติดต่อมหาวิทยาลัย 18 แห่ง เพื่อเป็นศูนย์สอบ ม.6
5. การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการสร้างภาพลักษณ์	โครงการประชาสัมพันธ์บทบาทและหน้าที่ของ สทศ.
6. การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา	1) โครงการผลิตข้อสอบ ป.6 เข้าคลัง 2) โครงการผลิตข้อสอบ ม.6 เข้าคลัง
7. การพัฒนาบุคลากรครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง	การผลิตชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
8. การบริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและ วิชาชีพ	1) โครงการบริการการทดสอบวิชา IT ให้กับครูและบุคลากรภายนอก 2) โครงการผลิตข้อสอบวัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6 3) โครงการผลิตข้อสอบวัดความสามารถในการอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ ของนักเรียนชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6
9. การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนการรับรอง ระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดผลของหน่วยงาน	โครงการจัดประชุมกับหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนและสำนักงาน บริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ
10. การวิจัย การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับ การทดสอบ การวัดผล การประเมินผลทางการศึกษา	โครงการวิเคราะห์ข้อสอบ O-NET ม.6 ด้วยทฤษฎี CTT และ IRT จำนวน 5 วิชา
11. การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	โครงการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์สอบ O-NET ป.3, ป.6, ม.3, ม.6

## 2) ผลการดำเนินงาน

ในส่วนของการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในช่วงปี 2550 พบว่าโครงการที่ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ มีผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 6

#### ผลการดำเนินงาน

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน
		ปี 2550
1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี		
<ul style="list-style-type: none"><li>การจัดประชุมบุคลากร</li></ul>	ครั้ง/เดือน	2
<ul style="list-style-type: none"><li>การจัดประชุมผู้บริหาร</li></ul>	ครั้ง/เดือน	4
<ul style="list-style-type: none"><li>การแจกเอกสารเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและวางระบบการเฝ้าผลการปฏิบัติงาน</li></ul>	-	-
2. การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย		
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการพัฒนาระบบ ICT</li></ul>	-	-
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ		
<ul style="list-style-type: none"><li>รวบรวมรายชื่อโรงเรียนและนักเรียน ป.5 และ ม.5 ของปีที่ผ่านมา จากสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ</li></ul>	-	-
<ul style="list-style-type: none"><li>รวบรวมรายชื่อโรงเรียนและนักเรียน ป.6 และ ม.6</li></ul>	-	-
<ul style="list-style-type: none"><li>เปรียบเทียบข้อมูลและนำไปตรวจสอบกับรหัสประชาชน 13 หลัก จากสำนักทะเบียนราษฎร</li></ul>	-	-
4. การจัดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานและศูนย์เครือข่าย		
<ul style="list-style-type: none"><li>ติดต่อเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นศูนย์สอบ ป.6</li></ul>	-	-
<ul style="list-style-type: none"><li>ติดต่อมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นศูนย์สอบ ม.6</li></ul>	-	-
5. การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการสร้างภาพลักษณ์		
<ul style="list-style-type: none"><li>การผลิตสื่อ NIET NEWS</li></ul>	ครั้ง	6
<ul style="list-style-type: none"><li>การผลิตแผ่นพับ โปสเตอร์ เกี่ยวกับการสอบ O-NET</li></ul>	โรงเรียน	31,000
6. การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา		
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการผลิตข้อสอบ ป.6 เข้าคลัง</li></ul>	วิชา	3
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการผลิตข้อสอบ ม.6 เข้าคลัง</li></ul>	วิชา	8
7. การพัฒนาบุคลากรครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง		
<ul style="list-style-type: none"><li>การผลิตชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li></ul>	เรื่อง	1
8. การบริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ		
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการบริการการทดสอบวิชา IT ให้กับครูและบุคลากรภายนอก</li></ul>	คน	158
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการผลิตข้อสอบวัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6</li></ul>	ข้อ/คลัง	300
<ul style="list-style-type: none"><li>โครงการผลิตข้อสอบวัดความสามารถในการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6</li></ul>	ข้อ/คลัง	300
9. การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนการรับรองระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดผลของหน่วยงาน		

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน
		ปี 2550
<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดประชุมกับหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนและสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ</li> </ul>	-	-
10. การวิจัย การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การวัดผล การประเมินผลทางการศึกษา -		
<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการวิเคราะห์ข้อสอบ O-NET ม.6 ด้วยทฤษฎี CTT และ IRT</li> </ul>	วิชา	5
11. การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก		
<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์สอบ O-NET ป.3, ป.6, ม.3, ม.6</li> </ul>	ศูนย์	5

### 3) ความคุ้มค่าด้านเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาประเทศ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สทศ. เป็นองค์กรกลางในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบ วิธีการทดสอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดมาตรฐานสำหรับการวัดและประเมินผลทางวิชาการและวิชาชีพ และพัฒนาบุคลากรด้านการวัดและประเมินผล รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษา โดย สทศ. มีพันธกิจในการบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษา

ในการดำเนินงานที่ผ่านมาช่วงระยะแรกของการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนกล่าวได้ว่าประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินอย่างมากทั้งนี้เนื่องมาจากเป็นระยะเริ่มต้นของการดำเนินงานผนวกกับการที่สถาบันฯ จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ก็สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ราชการ และมหาวิทยาลัย

ในการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันฯ ดังกล่าวที่ผ่านมา สามารถฟื้นฟูภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อการดำเนินงานของ สทศ. ในเรื่องการจัดสอบทางการศึกษาและระดับชาติ และยังสามารถเป็นความหวังของประเทศในเรื่องการทดสอบทางการศึกษาเพราะว่าประเทศไทยยังขาดระบบทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขาดข้อสอบมาตรฐาน เพื่อวัดมาตรฐานการศึกษาระดับต่าง ๆ ที่เป็นกลางและเชื่อถือได้ ซึ่ง สทศ. สามารถดำเนินการพัฒนาและจัดทำข้อสอบมาตรฐานที่วัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพต่าง ๆ ได้

ดังนั้นการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติจึงมีความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการศึกษาของประเทศ ซึ่งถือเป็นนัยยะที่สำคัญมากในการพัฒนาประเทศ เพราะถ้าผลิตคนไม่มีคุณภาพออกไปคนก็จะไปสร้างปัญหาในสังคม

#### 4.17.4 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความเป็นองค์การมหาชน

1) ด้านอำนาจหน้าที่ มาตรา 8 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2548 กำหนดให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่หลักดังนี้ (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถและการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกันหรือการศึกษาต่างระบบ (4) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา (5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุน และให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทั้งในและต่างประเทศ (6) พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ด้านการติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต รวมทั้งการให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัด ของหน่วยงานการประเมินผล และทดสอบทางการศึกษา (7) เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

ซึ่งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) สามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาเป็นอย่างดี

เมื่อเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ขององค์กรตามพระราชกฤษฎีกากับกลยุทธ์และโครงการ กล่าวได้ว่า สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ได้ใช้กลยุทธ์เป็นทิศทางในการดำเนินงาน ดังนั้นหากพิจารณากลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถาบันฯ ในภาพรวม จึงสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของสถาบันฯ ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา

#### ตารางที่ 7

#### ผลการเปรียบเทียบสัดส่วนของกลยุทธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	ปี พ.ศ.
		2550
เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการ เกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และ ให้บริการทางการประเมินผลทางการ ศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่าง ต่อเนื่องรวมทั้งเป็นศูนย์กลางความ ร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้ง	1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี	1) งานบริหารจัดการ ได้แก่ (1) การจัดประชุม บุคลากร(2) การจัดประชุมผู้บริหาร 2) โครงการพัฒนาบุคลากร
	2. การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ ทันสมัย	โครงการพัฒนาระบบ ICT
	3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและ	โครงการรวบรวมข้อมูลโรงเรียนและนักเรียน ป.6

วัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ในระดับชาติและระดับนานาชาติ	กลยุทธ์	ปี พ.ศ.
		2550
	สารสนเทศ	และ ม.6
	4. การจัดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับ หน่วยงานและศูนย์เครือข่าย	1) ติดต่อพื้นที่การศึกษาให้เป็นศูนย์สอบ ป.6 2) ติดต่อมหาวิทยาลัย 18 แห่ง เพื่อเป็นศูนย์ สอบ ม.6
	5. การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการ สร้างภาพลักษณ์	โครงการประชาสัมพันธ์บทบาทและหน้าที่ของ สทศ.
	6. การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับ การศึกษา	1) โครงการผลิตข้อสอบ ป.6 เข้าคลัง 2) โครงการผลิตข้อสอบ ม.6 เข้าคลัง
	7. การพัฒนานุคลากรครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง	การผลิตชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
	8. การบริการ การทดสอบ และผลการ ทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ	1) โครงการบริการการทดสอบวิชา IT ให้กับครู และบุคลากรภายนอก 2) โครงการผลิตข้อสอบวัดคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของนักเรียน ชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6 3) โครงการผลิตข้อสอบวัดความสามารถในการ อ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ของนักเรียนชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6
	9. การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนการรับรองระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดผลของหน่วยงาน	โครงการจัดประชุมกับหน่วยงานการศึกษา นอก โรงเรียนและสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ
	10. การวิจัย การเผยแพร่นวัตกรรมและ เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การ วัดผล การประเมินผลทางการศึกษา	โครงการวิเคราะห์ข้อสอบ O-NET ม.6 ด้วย ทฤษฎี CTT และ IRT จำนวน 5 วิชา
	11. การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก	โครงการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์สอบ O-NET ป.3, ป.6, ม.3, ม.6

2) **ด้านความคล่องตัว** จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร พบว่า สำนักงานมีความคล่องตัวค่อนข้างมาก และเมื่อวิเคราะห์กฎระเบียบภายในองค์กร พบว่าสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(องค์การมหาชน) เป็นองค์การมหาชน ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งในการสำรวจกฎระเบียบนับตั้งแต่จัดตั้งในปี 2548 จนถึงปัจจุบัน (30 กันยายน 2551) มีกฎระเบียบภายใน รวมทั้งสิ้น 36 รายการ<sup>4</sup> ซึ่งมีรายชื่อต่อไปนี้

### 2.1) ประเภทบุคคล

- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย  
การบริหารงานบุคคล พ.ศ.2551

<sup>4</sup> การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551

- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2551
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยวิธีพิจารณาอุทธรณ์และร้องทุกข์ พ.ศ.2551
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ว่าด้วยการขออนุมัติการทำงานนอกเวลาทำการ พ.ศ. 2551
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2551
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ว่าด้วยการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง พ.ศ.2551
- ประกาศสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรื่องแบบใบลาประเภทต่างๆ ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
- ประกาศสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรื่องแบบรายงานการสรุปผลการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการ
- ประกาศคณะกรรมการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่องอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงาน
- ประกาศคณะกรรมการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าครองชีพของเจ้าหน้าที่
- ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เรื่อง อัตราค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา

## 2.2) ประเภทการเงิน ทรัพย์สิน พัสดุ และการตรวจสอบภายใน

- ข้อบังคับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการเงินและทรัพย์สิน พ.ศ. 2548
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2550
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2550
- ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยลิขสิทธิ์เครื่องมือวัดทางการศึกษา พ.ศ.2550
- ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการเก็บรักษาเงิน พ.ศ.2550



- ประกาศสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรื่องสัญญา ยืมเงินทดรองจ่าย

### 2.3) ประเภทการทดสอบ

- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการ ดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ พ.ศ.2550
- ระเบียบคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งอัตรากำลังอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติ พ.ศ.2550
- ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการ เก็บรักษา การทำลายเครื่องมือวัด และกระดาษคำตอบ พ.ศ. 2550
- ประกาศคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่อง การ ให้บริการข้อมูลผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษา พ.ศ.2550
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2551

### 2.4) ประเภทการบริหารงานของสถาบันฯ

- ข้อบังคับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการ จัดแบ่งส่วนงานการบริหารและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ. 2548
  - ข้อบังคับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการ สรรหาผู้อำนวยการ พ.ศ. 2548
  - ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ และการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน พ.ศ. 2550
  - ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย การรวบรวมและเปิดเผยข่าวสารของราชการ พ.ศ.2550
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย ประกาศนียบัตร วุฒิบัตร เกียรติบัตร และหนังสือรับรอง พ.ศ.2550
  - ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานของกรรมการ และอนุกรรมการ พ.ศ.2551
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2551

- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย  
ระเบียบประชุม กรรมการคัดเลือก กรรมการสรรหา อนุกรรมการ และผู้ทำงาน พ.ศ.2551
- ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย  
การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน พ.ศ.2551
- ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วย  
ประชุมกรรมการ และที่ปรึกษา พ.ศ.2548
- ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วย  
หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการบริหารสถาบัน  
ทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2548
- ประกาศคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่องอัตรา  
ค่าธรรมเนียม การขอข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2550
- ประกาศสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรื่อง แบบ  
หลักฐานการจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน
- ข้อกำหนดคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติว่าด้วย  
ตราสัญลักษณ์ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2550

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับองค์การมหาชนอื่นๆ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จัดอยู่ในกลุ่มองค์การมหาชนที่มีกฎระเบียบภายในจำนวนมาก ถึง 36 ฉบับ ซึ่งหากวิเคราะห์เนื้อหาของกฎระเบียบภายในต่างๆ จะพบว่ามีความครอบคลุมทั้งเรื่องการดำเนินงานพื้นฐานขององค์กรทั้งเรื่องงาน เงิน และคน รวมถึงภารกิจที่เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ตลอดจนกฎระเบียบภายในที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่น่าสนใจคือ การออกกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ ระเบียบว่าด้วยการสรรหา ประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานและการดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส และมีหลักประกันในความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคม

3) **ด้านบุคลากร** เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร พบว่า สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติมีความคล่องตัวในเรื่องเกี่ยวกับการออกกฎระเบียบด้านบุคลากร โดยได้มีการออกกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคคลได้มีข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2551 นอกจากนี้ยังมีการออกกฎระเบียบภายในเรื่องเกี่ยวกับบุคลากร คือ

(1) เงินเดือน ประกอบด้วย ประกาศคณะกรรมการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่องอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงาน, ประกาศคณะกรรมการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าครองชีพของเจ้าหน้าที่ และประกาศอนุกรรมการบริหารงานบุคคล เรื่อง อัตราค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา

(2) การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง ประกอบด้วย ระเบียบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2548, ข้อบังคับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการ สรรหาผู้อำนวยการ พ.ศ. 2548, ข้อบังคับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานการบริหารและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ. 2548, ระเบียบคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งอนุกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ พ.ศ.2550, ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยเบี้ยประชุม กรรมการคัดเลือก กรรมการสรรหา อนุกรรมการ และผู้ทำงาน พ.ศ.2551

(3) ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ประกอบด้วย ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2551, ระเบียบคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล ว่าด้วยการขออนุมัติการทำงานนอกเวลาทำการ พ.ศ. 2551, ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยวิธีพิจารณาอุทธรณ์และร้องทุกข์ พ.ศ. 2551, ระเบียบคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล ว่าด้วยการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง พ.ศ.2551

#### 4) ด้านความเป็นอิสระ ี่มีความเป็นอิสระจากคณะรัฐมนตรี

5) ด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการยังประกอบด้วยบุคคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประเมินและคุณภาพ เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่งค่อนข้างเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์ มีจำนวน 9 คน ถือว่ามีความเหมาะสม แต่ละท่านมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์การมหาชนเป็นอย่างดี ซึ่งคณะกรรมการบริหารแต่ละท่านตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นอย่างดี ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เพราะเข้าใจลักษณะงานขององค์การมหาชน

### 4.17.5 ผลการเก็บรวบรวมการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารองค์การมหาชน

1) คณะกรรมการบริหาร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 คน จำแนกเป็นหญิง 6 คน ชาย 2 คน โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 50 มีอายุสูงกว่า 55 ปี ร้อยละ 75 มีการศึกษาสูงสุดใน

ระดับปริญญาโท และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 1 – 2 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของบอร์ดได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 8

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ด

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	73.33	มาก
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	70.00	มาก
3) ด้านการบริหารบุคคล	74.58	มาก
4) ด้านการบริหารเวลา	77.14	มาก
5) ด้านการบริหารงาน	79.00	มาก
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	77.00	มาก
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	75.00	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>75.15</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ      คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย  
                     คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง  
                     คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 9

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของบอร์ด

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	-	-
มีความสามารถแต่น้อย	3	37.5
มีความสามารถในระดับปานกลาง	5	62.5
มีความสามารถในระดับมาก	-	-
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 10

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบอร์ด

ระดับการแสดงบทบาทหน้าที่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนด	-	-
น้อย	-	-
ปานกลาง	4	50.0
มาก	4	50.0
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 11

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นบอร์ดขององค์กร

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีเหมาะสมน้อย	-	-
มีเหมาะสมปานกลาง	4	50.0
มีความเหมาะสมมาก	3	37.5
ไม่ตอบ	1	12.5
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 12

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของคณะที่ปรึกษาบอร์ด

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีความเหมาะสมน้อย	-	-
มีความเหมาะสมปานกลาง	4	50.0
มีความเหมาะสมมาก	3	37.5
ไม่ตอบ	1	12.5
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

## ตารางที่ 13

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	-	-
ปานกลาง	1	12.5
มาก	7	87.5
รวม	8	100

**สรุป** กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ดใน ระดับมากทุกด้าน และในภาพรวมแล้ว กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า บอร์ดมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมาก และเห็นว่า บอร์ดมีการทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดในระดับปานกลางและระดับมาก ในสัดส่วนเท่ากัน

(1) กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า บอร์ดมีคุณสมบัติในการเป็นบอร์ดขององค์กรเหมาะสมในระดับปานกลาง เนื่องจากประกอบด้วยผู้มีความรู้และประสบการณ์ แต่ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มเป้าหมายคิดว่าลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของบอร์ด ได้แก่

- มีการประชุมประจำทุกเดือน
- ยึดหลักกฎหมาย
- มีความรู้เรื่องการทดสอบ
- ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับที่องค์กรเสนอ
- กำกับดูแลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของบอร์ดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ขาดการสื่อสารในองค์กร
- ขาดนวัตกรรม
- ขาดความคิดริเริ่มในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร
- การไม่ให้ความสำคัญกับภารกิจขององค์กร

(3) ข้อเสนอแนะ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า คณะที่ปรึกษาที่บอร์ดจัดตั้งขึ้นไม่มีความเหมาะสม โดยกลุ่มเป้าหมายได้มีข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของบอร์ด ดังนี้

- ควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความสำคัญการพัฒนา ทักษะความรู้แก่บุคลากร

- ทิศทางการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  
- แก้ไขปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดภารกิจบางประการที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ดูแลเรื่องการบริหารความเสี่ยง

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับมาก แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ

- ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่มีผลต่อการบริหารงานบุคลากร
- งบประมาณไม่เพียงพอกับภารกิจ
- เทคโนโลยียังไม่สมบูรณ์
- การสนับสนุนจากภาครัฐ

2) **ผู้อำนวยการ** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 80 คน จำแนกเป็นหญิง 48 คน ชาย 29 คน โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.5 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี ร้อยละ 50 สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 2 – 3 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 14

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการ

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	79.92	มาก
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	79.07	มาก
3) ด้านการบริหารบุคคล	70.30	มาก
4) ด้านการบริหารเวลา	83.65	มาก
5) ด้านการบริหารงาน	77.70	มาก
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	75.38	มาก
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	84.05	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>78.58</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้อำนวยการ

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	-	-
มีความสามารถแต่น้อย	-	-
มีความสามารถในระดับปานกลาง	23	28.8
มีความสามารถในระดับมาก	56	70.0
ไม่ตอบ	1	1.3
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 16

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้อำนวยการ

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	1	1.3
มีเหมาะสมน้อย	-	-
มีเหมาะสมปานกลาง	30	37.5
มีความเหมาะสมมาก	46	57.5
ไม่ตอบ	3	3.8
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



## ตารางที่ 17

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	2	2.5
ปานกลาง	23	28.8
มาก	49	61.3
ไม่ตอบ	6	7.5
รวม	80	100

**สรุป** กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการในระดับมากทุกด้าน และในภาพรวม กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมาก และเห็นว่าผู้อำนวยการมีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับมากเช่นกัน โดยให้เหตุผล ดังนี้

- มีความมุ่งมั่น มีความรู้ความสามารถสูง
- มีความสัมพันธ์กับองค์กรมาเป็นเวลานาน
- มีวิสัยทัศน์และริเริ่มโครงการใหม่ ๆ
- มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(1) กลุ่มเป้าหมายเห็นว่า ลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ ได้แก่

- ซื่อตรงสุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม
- มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- มุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า
- การตัดสินใจที่เด็ดขาด
- ความเป็นผู้นำ มีการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เสมอ มีเป้าหมายชัดเจน
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น เป็นผู้ประสานงาน
- ทุ่มเทในงานที่รับผิดชอบ
- บริหารงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความรู้ของแต่ละคนในองค์กรเป็นหลัก

หลัก

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของผู้อำนวยการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- พุดตรงไปตรงมามากเกินไป ใช้อำนาจไม่สุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งชั้นวรรณะ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในองค์กร

- ไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างแนะนำหรือแสดงความคิดเห็น เชื่อผู้ที่อยู่ใกล้ชิดโดยไม่ฟังเหตุผลของเนื้องาน ขาดความรอบคอบ

- บริหารงานแบบราชการมากเกินไป
- มีความอดทนน้อย

(3) ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- ควรรับฟังความคิดเห็นและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกียรติผู้ร่วมงานมากขึ้น
- เปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างกว่านี้
- มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของเจ้าหน้าที่
- การสร้างความศรัทธาในองค์กร
- มีความโปร่งใสและยุติธรรมในการประเมินผลงานและเลื่อนขั้นเงินเดือน
- ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร
- มีเหตุผลในการตัดสินใจ
- ควรจ้างหน่วยงานที่เชี่ยวชาญดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายที่ตอบส่วนใหญ่ยังเห็นว่า องค์การมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับมาก โดยเห็นว่ายังคงมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ

- ขั้นตอนการทำงานไม่ยืดหยุ่นทำให้งานล่าช้า
- การแบ่งชนชั้น ทำงานขิงดีขิงเด่น
- ไม่มีการทำงานเป็นทีม
- การสื่อสารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับชุมชน
- การสื่อสารข้อมูลที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กรยังไม่ทั่วถึง
- ความชัดเจนในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆยังไม่ชัดเจน
- ขาดนักวิชาการในระดับกลางและระดับสูง
- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรยังไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด

ตอนท้ายกลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ ดังนี้

1. แก้ไขระเบียบและข้อบังคับของสถาบันให้สอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน ทำให้ระบบการทำงานคล่องตัวให้สมกับเป็นองค์การมหาชน

2. มีความชัดเจนในขั้นตอนการทำงาน
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนมีความรักและสามัคคีกัน
4. ปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและใช้งานได้ทั่วถึง
5. ให้อิสระแก่เจ้าหน้าที่ในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงาน
6. ส่งเสริมให้มีการจ้างผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน
7. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การมหาชน
8. ควรผลักดันให้หน่วยงานต่างๆ นำผลการทดสอบไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนของครู โดยการนำคะแนนการทดสอบของผู้เรียนมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส และการเลื่อนวิทยฐานะของครู

#### 4.17.6 ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

##### 1) คณะกรรมการบริหาร

(1.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว ผลการดำเนินงานของทางสถาบันที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมาย และอยู่ในระดับดี เพราะสามารถแก้ไขปัญหาปัญหาจากการดำเนินงานในระยะแรกในการจัดตั้ง ทำให้ความเชื่อมั่นในสถาบันกลับมา มีการวางแผนวิสัยทัศน์และพันธกิจของสทศ.ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งในพระราชกฤษฎีกา คือ การทดสอบเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา มีการทำแผนเรื่องการทดสอบระดับชาติเพื่อมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการทดสอบช่วงชั้นที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 6 กับประถมศึกษาปีที่ 6 และได้มีการทำแผนในการสอบ 3 ช่วงชั้น แต่ไม่ได้ดำเนินการเพราะเรื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ ตอนนี้ได้ดำเนินการโดยการทดสอบมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพราะต้องนำคะแนนไปใช้ในการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานในอนาคตได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการทดสอบสำหรับการศึกษา ระหว่าง ปวช. และ ปวส. นอกจากนี้มีผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุในมาตรา 8 ของพระราชกฤษฎีกาตามลำดับดังนี้

(1) ลำดับที่ 1 มีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบ และเครื่องมือวัดผลประเมินตามมาตรฐานการศึกษา และมีผลดำเนินงานทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (Ordinary National Educational Test: O-Net)

(2) ลำดับที่ 2 มีผลการจัดทำข้อมูลทดสอบทางการศึกษา บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่างๆ เช่น สามารถให้ข้อมูลกับคณะกรรมการอุดมศึกษาเพื่อการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนมหาวิทยาลัย และการพัฒนาครูทางด้านการวัดผล ประเมินผล จัดทำคู่มือ จัดทำตัวอย่าง รวมทั้งการให้การอบรม

(3) ลำดับที่ 3 พัฒนา ส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

(4) ลำดับที่ 4 บริการสอบวัดความรู้ความสามารถและการสอบวัดมาตรฐาน  
วิชาการและวิชาชีพ

(5) ลำดับที่ 5 ดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยและเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการ  
ทดสอบทางการศึกษา

## 1.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็ง ขององค์การ

(1) ผู้บริหารของสถาบันเป็นผู้ที่เข้าใจในจุดมุ่งหมายของทางสถาบันเป็นอย่างดี  
เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นอย่างดี มีวิธีการดำเนินการบริหารเป็นอย่างดี

(2) คณะกรรมการ เป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญ มีความรับผิดชอบเป็นการบริหาร  
การดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถาบันและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจจุดมุ่งหมายของสถาบันและเกี่ยวข้อง  
กับการทดสอบเพื่อประเมินคุณภาพพอสมควร คณะกรรมการยังประกอบด้วยบุคลากรในหน่วยงานที่  
เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประเมินและคุณภาพ เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่ง  
ค่อนข้างเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์

(3) ด้านบุคลากร เป็นผู้มีคุณภาพในการทำงานตั้งใจในการทำงาน

(4) การให้การสนับสนุนของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี

(5) การให้ความสนับสนุนของสำนักงานประมาณเป็นอย่างดี

(6) การเป็นองค์การมหาชน มีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการดำเนินงาน  
สามารถเลือกผู้มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบดำเนินงาน

## 1.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

(1) ระเบียบในการดำเนินงาน การเสียเวลาในการคิดระเบียบและโครงสร้างใน  
การดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อให้ตรงตามพันธกิจมีความล่าช้า

(2) ด้านบุคลากร บุคลากรที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจ

(3) เรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะกับบุคลากรนอกที่ไม่เห็นด้วยในเรื่องการใช้การ  
ทดสอบเป็นเครื่องมือของการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เพราะเป็นเรื่องใหม่และอ่อนไหว ในการ  
ประชุมแต่ละครั้งต้องมีการระมัดระวังในการชี้แจงเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา จึงต้องมีที่ปรึกษาในการ  
ประชาสัมพันธ์ในด้านการสื่อสาร

(4) เรื่องงบประมาณ การไม่ได้รับงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้  
ครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่

(5) ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ยังไม่ได้รับความร่วมมือที่พอเพียงจาก  
หน่วยงานอื่น เช่น จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดอุปสรรคในเรื่องของการ

สื่อสารกับสถานศึกษา ครู นักเรียน และการนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ประกอบการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน

(6) เนื่องจากเป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งยังขาดความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังขาดความสมบูรณ์

(7) เรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่ ยังไม่มีกฎระเบียบที่แน่นอนทำให้การปฏิบัติงานต้องไปอิงกฎระเบียบของระบบราชการ ทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว

**1.4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารขององค์การมหาชน** ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำระดับสูงตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถาบันฯ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง การทำงานร่วมกับคณะกรรมการเป็นไปอย่างราบรื่น ใช้หลักการ Shared Leadership ในการตัดสินใจดำเนินงาน เป็นผู้บริหารที่สามารถคัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน

**1.5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนเป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ** การเป็นองค์การมหาชนถือว่าเป็นองค์กรทางเลือกที่เหมาะสมอยู่ในขณะนี้

**1.6) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** ควรจะสังกัดอยู่สำนักนายก เพราะมีหน่วยงานจัดการศึกษาหลายหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อให้สถาบันฯ สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว

**1.7) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง**

(1) ควรมีการจัดการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะถ้าความคิดเห็นไม่ตรงกันอาจเกิดความขัดแย้งได้ และจะทำให้คนที่เข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์เร็วขึ้น

(2) เรื่องงบประมาณ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน เพื่อรองรับการทำงานของทางสถาบันให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันที่วางไว้

(3) เรื่องสถานที่ตั้งของสำนักงาน รัฐบาลควรมีการจัดตั้งสถานที่ทำงานขององค์การมหาชนแต่ละแห่งให้รวมอยู่กัน

(4) เรื่องการทำหน้าที่ประเมินระดับชาติ ควรเพิ่มบทบาทจากการออกข้อสอบประเมินอย่างเดียว ให้มีบทบาทในการช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในสถานศึกษาให้มีการยกระดับความสามารถในการจัดการสอน เปลี่ยนกระบวนการทศน์เรื่องการสอน การสอบให้นเน้นการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่

(5) เรื่องข้อมูลรายชื่อของนักเรียน การจัดทำรายชื่อไม่สมบูรณ์ ทำให้การออกข้อสอบเป็นไปอย่างล่าช้า และการผลิตผลัดเรื่องรายชื่อ สถานศึกษาต่างๆควรมีการจัดทำรายชื่อนักเรียนให้ทันสมัย เพื่อส่งข้อมูลให้กับทางกระทรวงศึกษาและควรมีการตรวจสอบรายชื่อให้ถูกต้อง ซึ่งตรงจุดนี้ถือว่าการช่วยประหยัดงบประมาณในการทำข้อสอบ

(6) ควรมีการปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาให้สถาบันฯมี Authority ในการประสานงานให้หน่วยงานต่างๆให้ความร่วมมือในการดำเนินงานทดสอบทางการศึกษา และนำผลการทดสอบไปใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา

### 1.8) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน

(1) การประเมินโดยให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ประเมินการทำงานขององค์การถือว่าเป็นแนวทางที่ดี แต่องค์กรภายนอกที่เป็นผู้ประเมินต้องเป็นนิติบุคคล ส่วนการประเมินในแง่ของกพร. ตามที่มีการตกลงในเรื่องในการปฏิบัติ SDA (Service Delivery Agreement) ที่ใช้เป็นกรอบในการประเมินผู้บริหาร ตามที่ผู้บริหารคนเก่าได้วางไว้มีหลายเรื่องไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำ ซึ่งตอนนี้ทางสถาบันได้มีการดำเนินการแก้ไขและเจรจาทันทีกับทางกพร.ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าพอใจ

(2) ก.พ.ร.ควรสนใจในรายละเอียดของ KPI เพราะตัวชี้วัดบางตัวยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร เช่น เรื่องการเพิ่มเปอร์เซ็นต์ อาทิ จำนวนผู้เข้าสอบที่บอกว่าต้องเพิ่มขึ้น ในขณะที่สถานการณ์จริงจำนวนนักเรียนลดลง ซึ่งบางเรื่องเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ กพร.ต้องมองปัจจัยบางอย่างด้วย

(3) ควรมีการประเมินผลผลิต ( Outputs and Outcomes) ของการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(4) ควรมีการประเมินผลกระทบ ( Impact) ขององค์กรที่มีต่อประชากรผู้รับผลประโยชน์

(5) ควรมีการประเมินความต้องการความจำเป็นจาก Stakeholders เพื่อปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานขององค์การ

## 2) ผู้บริหาร

2.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน ภายหลังจากการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2548 ได้ดำเนินงานดังนี้

- (1) จัดระบบการทดสอบระดับชาติทุกระดับ ทุกประเภท
- (2) จัดมาตรฐานการออกข้อสอบ
- (3) จัดทำแผนกลยุทธ์ และปฏิบัติการประจำปี โครงการและกิจกรรม
- (4) จัดสอบ O-Net ม.6 ครบ 8 กลุ่มสามัญ

- (5) ออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศหาคณะกรรมการ
- (6) จัดระบบเงินเดือน (Pay Scale)
- (7) จัดระบบงานบุคคล รวมทั้งการระบุนักวิชาการ
- (8) จัดระบบตรวจสอบการดำเนินงานภายในสถาบัน
- (9) จัดการประเมินการวิเคราะห์คะแนน
- (10) แต่งตั้งบุคลากร คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้านต่างๆ

คณะอนุกรรมการบุคคล คณะอนุกรรมการประเมินการดำเนินงาน

- (11) จัดทำรายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงาน

## 2.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์การ

- (1) มีผู้บริหาร รองผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถตรงกับงาน และมีประสบการณ์
- (2) คณะกรรมการบริหาร เป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจการทำงาน

## 2.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

- (1) อุปสรรคในเรื่องของงบประมาณ ทางสำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้ตามภารกิจที่ระบุในพระราชกฤษฎีกาไม่เพียงพอ
- (2) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันฯ แต่ยังคงระเบียบราชการอยู่
- (3) กพร.ยังไม่เข้าใจบทบาทขององค์การมหาชน ยังคงยึดติดในระบบราชการอยู่ เพราะทางกพร.เองก็เป็นราชการมิใช้องค์การมหาชน
- (4) พรฎ. เขียนไม่ชัดเจน กว้างและมีความสับสน ทำให้ปฏิบัติงานได้ยาก

## 2.4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร

- (1) ที่มาและกระบวนการคัดสรร การคัดสรร ควรเปลี่ยนจากการสมัครเป็นการเชิญ
- (2) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ การรับรู้บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการค่อนข้างน้อย

## 2.5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่น ไม่เข้าใจในคำถาม คำถามควรจะถามว่าจะยุบหรือไม่ยุบน่าจะระบุเลย หรือถ้าให้เปลี่ยนก็ควรเป็นไปตามรัฐธรรมนูญ

2.6) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** มีความเหมาะสม

2.7) **ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง** ก.พ.ร. ควรทบทวนตัวเองว่าเข้าใจบทบาทขององค์การมหาชนหรือไม่ และไม่ควรกำกับแบบราชการ และควรตรวจสอบวิธีประเมินที่ให้บริษัทหรือสมาคมดำเนินงานควรเปลี่ยนอีกทั้งผลการประเมินไม่ได้ตามกำหนด ทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงานได้ทัน

2.8) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน**

(1) ควรมีการประเมินตามภารกิจ 7 ข้อ ของสถาบันฯ และไม่ควรมีเกณฑ์ 5 ระดับ เพราะบางเรื่องตัดได้-ตก

(2) ควรสรรหาหน่วยงานที่เข้าใจงานทดสอบทางการศึกษามาประเมิน

#### 4.17.7 ผลการวิเคราะห์การประเมินผลสัมฤทธิ์สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

1) **ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งฯ** สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) สามารถดำเนินงานตามตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ในการเป็นองค์กรกลางในการศึกษา วิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ และเพื่อที่จะให้สถาบันที่จัดตั้งขึ้นมีการบริหารและการจัดการที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ นั้น สถาบันได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จำนวน 11 กลยุทธ์ ซึ่งมีผลการดำเนิน คือ (1) การบริหารจัดการที่ดี มีจำนวน 2 โครงการ (2) การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย มี 1 โครงการ (3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ มีจำนวน 1 โครงการ (4) การจัดสอบที่อาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานและศูนย์เครือข่าย มีจำนวน 2 โครงการ (5) การประชาสัมพันธ์โดยเร่งรีบในการสร้างภาพลักษณ์ มีจำนวน 1 โครงการ (6) การผลิตข้อสอบทุกช่วงชั้น ทุกระดับการศึกษา มี 2 โครงการ (7) การพัฒนานุเคราะห์ครูและผู้เกี่ยวข้องในด้านการวัด-ประเมินผลการศึกษา มี จำนวน 1 โครงการ (8) บริการ การทดสอบ และผลการทดสอบทางวิชาการและวิชาชีพ มีจำนวน 3 โครงการ (9) เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ตลอดจนการรับรองระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดผลของหน่วยงาน มีจำนวน 1 โครงการ (10) การวิจัย การเผยแพร่ นวัตกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การวัดผล การประเมินผลทางการศึกษา มีจำนวน 1 โครงการ (11) การร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก มีจำนวน 1 โครงการ



คณะผู้วิจัยเห็นว่าการดำรงอยู่ของสถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และผลงานที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการจัดองค์กรในรูปขององค์การมหาชนที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัว

**2) จุดแข็ง** สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีจุดเด่นหลายประการซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงาน คือ

- (1) องค์กรเป็นหน่วยงานระดับชาติที่สามารถผลิตข้อสอบที่มีมาตรฐานได้เอง
- (2) เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นศูนย์ทดสอบระดับชาติแห่งเดียวของประเทศ
- (3) องค์กรมีคณะผู้บริหาร และคณะกรรมการ คະทำงานต่างๆ ด้านการศึกษา สามารถดำเนินงานได้อย่างอย่างมีระบบ
- (4) ผู้อำนวยการมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การจัดทำแผนและนโยบายขององค์กร ทางองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม บุคลากรแต่ละคนจะมีแผนปฏิบัติการรายบุคคล มีตัวชี้วัดความสำเร็จของงานตนเอง ซึ่งนำไปสู่การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- (6) สถานศึกษาต้องการให้มีหน่วยงานจัดสอบที่ได้มาตรฐานการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน
- (7) ความต้องการทดสอบ นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ยังมีอีกมาก
- (8) ผลสอบ O-NET B-NET GAT ฯลฯ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา

### 3) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และหรือจุดอ่อน

(1) ปัญหาจากพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548

จากมาตรา 7 กำหนดให้สถาบันฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ "...ให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษา..." โดยมีข้อเสนอจากท่านผู้อำนวยการที่ควรแก้เป็น "ให้บริการการทดสอบทางการศึกษา..." เพราะคำว่า การทดสอบ การวัดผล การประเมินผล มีความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งถ้ายึดตามมาตรา 7 สถาบันฯ จะทำหน้าที่เหมือนกับ สมศ.

นอกจากนี้ยังมีปัญหาบทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารและผู้อำนวยการ ไม่ชัดเจนว่ามีเส้นแบ่งที่ใด ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานของ สทศ. ในหลายมาตรามีความสับสนว่า รวบรวมผู้อำนวยการผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา หรือไม่ และกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติ

(2) ปัญหาจากการเป็นองค์การมหาชน การเป็นองค์การมหาชนก็เพื่อดำเนินการในเรื่องที่ราชการทำไม่ได้ หรือทำได้ไม่คล่องตัว ดังนั้นการร่างกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนด จึงเป็นเรื่องใหญ่ ที่จะต้องร่างให้มีความเหมาะสม ปฏิบัติได้ และแตกต่างจากทางราชการไม่มากซึ่งองค์การมหาชนแต่ละแห่งต้องช่วยตัวเอง ขาดหน่วยงานพี่เลี้ยง ก.พ.ร. ซึ่งมีหน้าที่ดูแลองค์การมหาชน เป็นหน่วยงานราชการ ทำให้ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ขององค์การมหาชนได้อย่างชัดเจน เสนอให้ ก.พ.ร. เป็นองค์การมหาชน

(3) สำนักงานประมาณ ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ขององค์การมหาชน ว่าต้องทำงานครบตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา การให้งบประมาณเพียงบางส่วน จะทำให้ไม่เห็นผลงาน ขณะที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการเงินและการดำเนินงาน ยังอิงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นหลัก แม้ว่าจะมีระเบียบทางองค์การมหาชนแล้วก็ตาม (ซึ่งบางองค์การมหาชนมีระเบียบที่อิงกับเอกชนมากเกินไป)

#### (4) ปัญหาจากการดำเนินงานในช่วงแรก

(4.1) ในช่วงการจัดตั้ง สทศ. (3 ก.ย. 48 - 1 ต.ค. 49) มีรองศาสตราจารย์ ประทีป จันทรัง เป็นผู้อำนวยการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ เป็นรักษาการในปีแรกที่ สทศ. จัดสอบ O-NET และ A - NET ม.6 มีปัญหาเพราะเป็นหน่วยงานใหม่ ยังไม่พร้อมทั้งในด้านกำลังคน งบประมาณ และการวางแผน ตลอดจนการจัดการ จึงเกิดปัญหาดังที่ทราบกัน

(4.2) ปัญหาที่พบในปัจจุบัน คือ ฐานข้อมูลโรงเรียนและนักเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ สนามสอบ O-NET ม.6 มีเพียง 10% ของโรงเรียน ม.6 / เทียบเท่า เครื่อง OMR ติดกระดาษคำตอบออกมาจำนวนหนึ่ง เนื่องจากนักเรียนฝนด้วยปากกา ลบไม่สะอาด ฝนผิดที่ มีความพยายามทำทุจริตในการสอบ O-NET ม.6

โดยปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ทางสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ก็ได้ทำการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2549 ถึงปัจจุบัน ในหลายทางดังนี้

1. การจัดทำฐานข้อมูลชื่อโรงเรียน ชื่อนักเรียนและสังกัด ให้ครบ ซึ่งพบว่าไม่มีหน่วยงานใดที่มีความสมบูรณ์ ทันสมัย ในฐานข้อมูลดังกล่าว
2. การจัดทำผังการออกข้อสอบให้อิงมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อจะได้ข้อสอบที่อิงเกณฑ์ (Criterion Reference Testing) ซึ่งทำให้คะแนนสอบทุกปีเทียบเคียงกันได้
3. จัดกระบวนการพิมพ์ และ Pack ข้อสอบให้ไม่สามารถเปิดได้จนถึงห้องสอบ
4. จัดระบบการสอบทานเอกสาร รายชื่อ ผู้เข้าสอบ เพื่อ Crosscheck กับรหัสประชาชน 13 หลัก
5. จัดระบบการ Validate ผลการตรวจข้อสอบด้วยเครื่อง OMR

6. จัดระบบการนำเสนอผลสอบให้โรงเรียนที่ทันสมัย และให้ข้อมูลแก่โรงเรียนให้ได้มากที่สุดเพื่อให้เกิดการนำผลสอบไปปรับปรุงการเรียนการสอน

7. จัดระบบการเก็บคะแนนไว้ 10 ปี เพื่อให้เห็นพัฒนาการของคน โรงเรียน สังเกตและประเทศ

**4) ความเหมาะสมของสังกัดและความคุ้มค่า** สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นจึงถือได้ว่ามีความสอดคล้อง และมีความเหมาะสมของสังกัดเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจ นอกจากนี้การดำเนินงานของสำนักงานฯ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศ

**5) ข้อเสนอแนะ** คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) ด้านการเงินงบประมาณที่ฝ่ายการเมืองและสำนักงานงบประมาณจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในการทุ่มเทงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศให้มากขึ้นในส่วนของการใช้จ่ายรายหัว เพื่ออนาคตในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน นักศึกษาที่จะเป็นอนาคตสำคัญของชาติต่อไป ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ถ้าได้รับเงินงบประมาณเพิ่มเติมในระดับหนึ่งจะช่วยผลักดันการดำเนินงานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

(2) ควรเพิ่มบทบาทจากการออกข้อสอบหรือพัฒนาเครื่องมือวัดประเมินผลอย่างเดียว ให้มีบทบาทในการช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในสถานศึกษาให้มีการยกระดับความสามารถในการจัดการสอน เปลี่ยนกระบวนทัศน์เรื่องการสอน การสอบให้เน้นการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่