

นโยบาย ผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
รองศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์

ในโอกาสรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) วาระที่ ๒

วันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

ณ ห้องประชุม ๓ ชั้น ๓๕ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
อาคารพญาไทพลาซ่า กรุงเทพมหานคร

## นโยบาย ผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

### ๑. ภาพรวม

**แผนคน สทศ.** มีบุคลากร คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และนักวิชาการ จึงต้องหาแนวทางให้คนเก่ง คนดี มาปฏิบัติงานที่ สทศ. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นเมธีมาตรวิจัย ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ด้วยระบบ Monitoring and Supporting ในปี ๒๕๕๘ หัวหน้ากลุ่มงานจะต้องไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่มจะต้องไปศึกษาดูงาน

เพื่ออนาคต เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรของสถาบัน จะดึงจุดแข็งของบุคลากรมาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ส่งเสริมคนดีให้มีความก้าวหน้าและชื่นชมการทำงานร่วมกัน “แชร์คน เพื่อประโยชน์ของทุกคน” เพื่อประโยชน์ของเจ้าหน้าที่เป็นสำคัญ

**แผนเงิน** มีความพร้อมด้านการเงินในการบริหารจัดการ

**แผนงาน** การทำงานเป็นระบบ มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสากล มีนวัตกรรมหรือผลงานวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้น เป้าหมายภายในปี ๒๕๕๘ ๑) ต้องมีบุคลากรเลื่อนขั้นตามระบบการประเมินใหม่ ที่ทำงาน ให้เห็นว่าคนทำงานต้องได้รับค่าตอบแทนก้าวหน้ากระโดดด้วยฝีมือ ๒) ต้องมีนักวิชาการ ที่สนใจ และปฏิบัติงานตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายได้ไปนำเสนอผลงาน (present paper) เป็นภาษาอังกฤษ ณ ต่างประเทศ มี paper เป็นนวัตกรรมที่ดี เป็น Best Practice รวมทั้งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปที่สนใจและสมัครใจ จะจัดเวทีนวัตกรรม มีคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การปฏิบัติงานมีเป้าหมายเทียบเคียง out put ที่สำคัญ จะต้องมีความมาตรฐาน มีมาตรฐานไปสู่ SEAB ก้าวต่อไป ข้อสอบต้องเป็น Standardize Test และทุก NET จะต้องเป็น Item Bank ทั้งหมด และจะต้องเปลี่ยนแผนงานจากการตั้งรับ เป็นเชิงรุก วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า

### อุดมการณ์

ยึดมั่นในคุณธรรม จงรักภักดีในวิชาชีพ

### วิสัยทัศน์ในการบริหาร

บริหารจัดการโดยมุ่งคุณธรรม ภายใต้วินัยคุณธรรมคุณภาพ ที่มีทั้งคนดี และต้องมีระบบดี (เมื่อมีบุคลากรไม่มางานต้องไม่เสีย มีผู้ปฏิบัติงานแทน มีข้อมูลแทนกันได้) เสริมสร้างพันธมิตร ผู้ใช้ผลงานของสทศ. เครือข่ายการทดสอบ ขึ้นนำการยกระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานทางวิชาการ มาตรฐานทางวิชาชีพ ในทุกระดับ ตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา อุดมศึกษา ในทุกประเภท ทั้งในระบบและนอกระบบ ในทุกระดับ มุ่งสู่ความเป็นสถาบันทดสอบระดับชาติ และระดับสากล

ทำตามค่านิยมหลักของ สทศ. (NIETS)

|                              |                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------|
| N: Networking                | สร้างพันธมิตรเครือข่ายการทดสอบและการนำผลไปใช้ |
| I: Innovation, Integrity     | พัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัย ยึดมั่นในคุณธรรม      |
| E: Efficiency, Excellence    | มุ่งประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ                |
| T : Transparency, Trust      | ผลที่โปร่งใสเชื่อถือได้ และมีความศรัทธา       |
| S: Standard and Service mind | มั่นคงในมาตรฐาน และให้บริการด้วยใจ            |

หลักการบริหาร ใช้หลักการบริหาร ๕ หลัก

๑) หลักกฎหมาย ๒) หลักวิชาการ ๓) หลักการมีส่วนร่วม ๔) หลักความเสมอภาค ๕) หลักความยุติธรรม

๒. ภาพย่อ การบริหารจัดการโดยรวมใช้หลักการมีส่วนร่วม เป็นสำคัญ โดยมีนโยบายในการพัฒนา ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ระบบการประชุมบุคลากรภายใน โดยกำหนดให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มงานเป็นผู้รายงานผลงานของกลุ่มงาน มีระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า เวียนรายงานการประชุมครั้งก่อนล่วงหน้าเพื่อให้การรับรองในการประชุมครั้งต่อไป ยึดหลักการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency)

วัตถุประสงค์ของการประชุมบุคลากรภายใน เพื่อ

๑) ผู้อำนวยการสื่อสารทางตรง ที่มีผลกระทบเชิงบวกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรับรู้ตรงกัน

๒) หัวหน้ากลุ่มงานรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือเป็นผลงานส่วนกลางที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับต่างกลุ่ม โดย ๒.๑ รายงานการดำเนินงานตามแผน ๒.๒ แจ้งความต้องการให้สถาบันสนับสนุน และ ๒.๓ การดำเนินงานต่อไป

กำหนดการประชุม เดือนละ ๑ ครั้ง ทุกวันพฤหัสบดี หลังการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน ฯ หากไม่สามารถเข้าประชุมได้ ต้องลา เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มอำนวยการดำเนินการ

๒. ระบบการประชุมกลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงานประชุมภายในกลุ่มงานเดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ มีส่วนร่วมในการพัฒนา และจะต้องส่งรายงานการประชุมเสนอผู้อำนวยการ หลังการประชุม ภายใน ๗ วันทำการ เป็นรายงานการประชุมที่เจ้าหน้าที่ทุกคนรับรองรายงาน ลงนามผู้บันทึกการประชุม และผู้ตรวจการประชุม

๓. ผู้อำนวยการประชุมร่วมกับกลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มต้องเชิญผู้อำนวยการเข้าร่วมประชุมไตรมาส(๓ เดือน) ละ ๑ ครั้ง รวบรวมปัญหา และข้อเสนอแนะ รายงานต่อผู้อำนวยการ

๔. การประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการจะประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน เดือนละ ๒ ครั้ง ใช้เวลาในการประชุมจะไม่เกิน ๑ ชั่วโมง เพื่อ Monitoring and Supporting หัวหน้ากลุ่มงานต้องเตรียมข้อมูลเข้าร่วมประชุมมาล่วงหน้าให้พร้อม

๕. คุณภาพเอกสาร การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพเอกสารมีความสำคัญ จะต้องชัดเจนมีคุณภาพ โดยเน้น ๑) ความถูกต้อง ประกอบด้วย ความถูกต้องของการพิสูจน์อักษร ความถูกต้องของรูปแบบ ความถูกต้องในทางกฎหมาย ๒) เวลาการส่งเอกสารล่วงหน้า กรณีเป็นงานประจำ ส่งล่วงหน้า ๗ วันทำการ เพื่อให้ผู้อำนวยการพิจารณา

### ๓. การดำเนินงาน

แผนงาน ภายใน ๔ ปี สหศ. ต้องเป็นสถาบันทางวิชาการ วิชาชีพอย่างชัดเจน และภายใน ๕ ปี จะต้องเทียบเคียงกับ SEAB (Singapore Examination and Assessment Board) สิ่งที่จะเทียบเคียงได้ คือ

๑. คน ๓ กลุ่ม เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ต้องเป็นขุมปัญญาของคนทางด้านการทดสอบและประเมิน

๒. ต้องมีผลผลิตที่เป็นสากล ต้องมีความเป็นมาตรฐาน เช่นแบบทดสอบจะต้องเป็นมาตรฐาน Standardize Test การจัดสอบต้องเป็น E-Testing การรายงานต้องเป็น Report แนะนำหน่วยงาน และที่สำคัญต้องเป็น Universal Score จะต้องมีความมาตรฐานเทียบเคียง

๓. การสื่อสารต้องเป็นภาษาอังกฤษ กับ ภาษาไทย การสร้างเว็บไซต์ เอกสารประชาสัมพันธ์ E-Journal

๔. มาตรฐานการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ให้เทียบกับ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ ข้อสอบกลาง ปีพ.ศ.

แนวปฏิบัติที่สทศ. จะเทียบเคียงกับ SEAB (Singapore Examination and Assessment Board) ประเทศสิงคโปร์

| ด้าน                                                                                          | แผนงาน                                                                                                                                                                  | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑) คน สทศ.ต้องมีบุคลากรที่มีคนเก่ง เชี่ยวชาญทั้งในประเทศ และต่างประเทศ กลุ่มอำนวยการ งานบุคคล | - แผนพัฒนาตน (IDP): พัฒนาสมรรถนะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (ผลการสอบภาษาอังกฤษ เช่น TOIC)<br>- แผนพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน: ให้มีผู้แทนของกลุ่มสื่อสารระดับสากลได้ | เป้าหมาย บุคลากรของสทศ.ทั้ง ๓ กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ต้องเก่งทั้งในและนอกประเทศ<br>วิธีการ กำหนดผู้แทนของกลุ่มงานมีคุณภาพ พัฒนาตนสู่สากล ทั้งในการสื่อสาร การพูด การอ่าน การเขียน และมีผลงานสู่สากล<br>ผลงาน ต้องมี ๓ ประเด็น คือ ๑) ผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ๒) ผลงานที่เป็นการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) ๓) ผลงานการวิจัยสถาบันที่เป็นการทำงานที่เป็นระบบ<br>ผลผลิต ภายใน ๕ ปีเป็นให้ส่งผลิตสทศ.ให้สังคม |
| ๒) การประชาสัมพันธ์กลุ่มยุทธศาสตร์ ๖ งานประชาสัมพันธ์ และงานวิเทศสัมพันธ์                     | โครงการของงานวิเทศสัมพันธ์                                                                                                                                              | เป้าหมาย To Be a World Class Educational Testing Service Center<br>วิธีการ การประชาสัมพันธ์สื่อสารมีทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย<br>ผลงาน มีเว็บไซต์ เอกสารประชาสัมพันธ์ เอกสารวิชาการ มีทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาไทย                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๓) การบริการงานต่อนานาชาติ กลุ่มงานบริการวิชาการ                                              | โครงการกลุ่มงานบริการวิชาการ การเทียบโอน                                                                                                                                | วิธีการ พัฒนาการเพิ่มจำนวนลูกค้า<br>ผลงาน ๑. มีงานบริการ ๓ วิชา ๑) English Proficiency ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเน้นการสื่อสารได้ ๒) Thai Proficiency ให้ชาวต่างชาติสามารถสื่อสารภาษาไทย ได้ ๓) ICT Proficiency ๒. สทศ.ให้บริการการสอบเทียบโอน                                                                                                                                                                                                                                                   |

การมอบหมายงาน ผู้อำนวยการมอบนโยบายการปฏิบัติงานกลุ่มงานต่าง ๆ ที่ทำงานเชิงระบบ (PDCA) โดย built in กับงานประจำ ดังนี้

#### กลุ่มงานอำนวยการ

- งานบริหารงานทั่วไป งานประชุมเป็นหลัก
- งานพัสดุ ต้องถูกต้อง
- งานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ ถูกต้องตามกฎหมาย การต้อนรับคนเข้าใหม่ มอบหมายงาน และมีการประชุม การทำสัญญา งานดูแลคนทำงานเดิมและจะต้อ้ง งานการเงินและบัญชีต้องดีขึ้น
- การใช้ลายมือชื่อสแกนของผู้อำนวยการ หลังจากได้รับการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ขอให้ใช้ลายมือชื่อที่เป็นปัจจุบัน (Up date)
- หัวหน้ากลุ่มอำนวยการวางระบบ เสนอ KPI ต่อผู้อำนวยการ

#### กลุ่มงานยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนางาน ✓

- งานวิเคราะห์นโยบายและแผนสำคัญ และงานงบประมาณ ต้องสัมพันธ์กัน
- งานประชาสัมพันธ์ ให้เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- งานวิเทศสัมพันธ์ ต้องมีนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษ มาช่วยเพิ่มขึ้น
- งานวิจัยพัฒนา ต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย โดยเฉพาะงานวิจัยสถาบัน ๑ ปีงบประมาณต้องมีวิจัย ๑ เรื่อง
- ศูนย์เครือข่ายต้องดี
- ยุทธศาสตร์ต้องมีแผนระยะปานกลาง ๕ ปี และแผนระยะยาว ๑๐ ปี ✓

#### กลุ่มผลิตและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลทางการศึกษา

- การทดสอบทุก NET จะต้องเป็น Item Bank
- รายงานผลการทดสอบต้องดีกว่าเดิม มีคุณค่าต่อผู้ใช้ผลการทดสอบ (รัฐมนตรี เลขานุการสพฐ.สอศ. สกอ. สมศ. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และนักเรียนจะใช้ผลการทดสอบอย่างไร)
- ต้องมี Standardize Test : *วัดของงาน*
- การวัดรอบด้าน

#### กลุ่มงานบริหารการทดสอบ

- คงไว้ซึ่งจุดแข็งของศูนย์สอบ และสนามสอบ แก่จุดอ่อนของศูนย์สอบ และสนามสอบ (คือวิจัยสถาบัน)
- เตรียมพร้อมศูนย์สอบเป็น E-Testing กำหนดเป้าหมาย การสอบสมรรถนะครูในปี ๒๕๕๘ เป็น E-Testing ๙ ศูนย์เครือข่าย (ผลงานนวัตกรรม คือ การออกแบบ เป็น Situation study หรือ Conceptual)
- ขยายศูนย์สอบ และสนามสอบ การจัดสอบปี ๒๕๕๘ ต้องชัดเจน ในปี ๒๕๕๙ ศูนย์สอบต้องมากขึ้น
- ออกกฎระเบียบให้การสอบโปร่งใส จัดสอบไม่เกิดการทุจริต มีพรบ.การทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ

#### กลุ่มงานสารสนเทศและเทคโนโลยีการทดสอบ

- Software programmer ยืนได้ด้วยตนเองมากที่สุด
- มีแผน IT ลดการพึ่งพาผู้อื่น ให้เป็นของสทศ.อย่างเต็มภาคภูมิ
- การประกาศผล วิเคราะห์ผลถูกต้อง ในเชิงพัฒนาทั้งหมดยึดกับมาตรฐานการทดสอบ

#### กลุ่มงานบริการการทดสอบ

- มีหน้าที่ด้านการตลาด จัดหาลูกค้า
- งานพัฒนาครุครบวงจร
- การเตรียมข้อสอบกลางในปี ๒๕๕๙ (ทำเป็น Item Bank ออกข้อสอบกลาง)
- การสอบภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ICT เทียบโอน

#### การบริหารยี่ดหลัก ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน

### ผลประโยชน์ตอบแทน

- สวัสดิการของเจ้าหน้าที่จะต้องดีขึ้น ดูแลให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- เพิ่มความมั่นคงให้บุคลากร
- มอบกลุ่มอำนาจการหาข้อมูล แหล่งเงินกู้ ดอกเบี้ยถูก เพื่อที่อยู่อาศัย จะต้องไม่เป็นการเพิ่มหนี้หรือภาระมากเกินไป จากธนาคารต่าง ๆ และรายงานผู้อำนวยการ

ข้อคิดประจําใจ    สุขอื่นใดหรือจะเท่าเข้าใจกัน

ต้องการให้ผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องใด สามารถบอกให้ทราบได้  
ผู้อำนวยความสะดวกยินดีรับฟัง

ขอบคุณทุกคน