



ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)



โดย  
นางสาวธรรวิรินทร์ จิตรสิงห์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)



โดย  
นางสาวธรรวิรินทร์ จิตรสิงห์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

POLICY RECOMMENDATIONS FOR THE EDUCATION MANAGEMANT  
OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND TO RAISE THE VIRTUE  
IN THE NEXT DECADE (A.D. 2018 - 2028)



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (DEVELOPMENT EDUCATION)  
Department of Education Foundations  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2020  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
	เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)
โดย	ธรวรินทร์ จิตรสิงห์
สาขาวิชา	พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร.นภาเดช บุญเชิดชู )

58260901 : พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณูปถัมภ์

คำสำคัญ : ข้อเสนอเชิงนโยบาย, การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรม, ทศวรรษหน้า (ค.ศ.2018 - 2028)

นางสาว ธรวิรินทร์ จิตรสิงห์: ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน และเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า(ค.ศ. 2018 - 2028) ทำการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) จากนั้นใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค(SWOT Analysis) การวิเคราะห์ TOWS MATRIX Analysis จากข้อมูลบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ร่วมกับการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross – Impact Analysis) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ของแต่ละบริบทเพื่อเขียนเป็นอนาคตภาพการจัดการศึกษาแล้วนำเสนอในรูปแบบข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลการศึกษานาอนาคตภาพของนโยบาย สามารถสรุปเป็นแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ได้ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา 2) ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา 3) ด้านการจัดการเรียนการสอน 4) ด้านครูผู้สอน 5) ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา และผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้สามารถนำเสนอแนะนโยบายได้ทั้งสิ้น 5 นโยบาย 9 ยุทธศาสตร์ 27 กลยุทธ์ ดังนี้ นโยบายที่ 1 การบริหารพันธกิจการศึกษา มี 2 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ นโยบายที่ 2 การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา มี 1 ยุทธศาสตร์ 2 กลยุทธ์ นโยบายที่ 3 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด มี 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ นโยบายที่ 4 การจัดการด้านครูผู้สอน มี 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ และนโยบายที่ 5 การจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา มี 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์

58260901 : Major (DEVELOPMENT EDUCATION)

Keyword : A POLICY PROPOSAL, EDUCATION MANAGEMENT FOR ENCOURAGE PRINCIPLE OF MORAL, NEXT DECADE (A.D. 2018-2028)

MISS THONWIRIN CHITSING : POLICY RECOMMENDATIONS FOR THE EDUCATION MANAGEMENT OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND TO RAISE THE VIRTUE IN THE NEXT DECADE (A.D. 2018 - 2028) THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR CHAIYOS PAIWITHAYASIRITHAM, Ed.D.

The objectives of this study are to examine the context in educational management of the Church of Christ in Thailand for morality promotion nowadays and to develop policy proposals in educational management of the Church of Christ in Thailand for morality promotion in next decade (A.D. 2018 - 2028). EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) was used to find out educational management of the Church of Christ in Thailand for promoting morality in next decade (A.D. 2018 - 2028). After that, SWOT Analysis: strengths, weakness, opportunities, and threats investigation, along with TOWS Matrix Analysis was used to explore relation between relevant factors and irrelevant factors from context information of educational management of the Church of Christ in Thailand along with Cross - Impact Analysis to find out relation between each context tendency to draw the future prospect of educational management then publish into policy proposals.

The findings from the study of future prospect policy can reveal in summary to guideline educational management of the Church of Christ in Thailand for morality promotion in next decade (A.D. 2018 - 2028) in 5 aspects; educational mission management, educational mission promotion, learning management, teachers, and graduated students' attributes. Furthermore, the results from cross effect analysis can show 5 policies, 9 strategies, and 27 tactics as follows: there are 2 strategies and 7 tactics in the first policy - educational mission management, 1 strategy and 2 tactics in the second policy - educational mission promotion, 2 strategies and 6 tactics in the third policy - learning management of schools under control, 2 strategies and 6 tactics in the fourth policy - teacher management, and 2 strategies and 6 tactics in the fifth policy - graduated students' attributes management.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมถึง คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาด้วยความเอาใจใส่แก่ผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านดังกล่าวเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน และคุณกิ่งแก้ว เกตุสม เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา พื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความรู้ ชี้แนะแนวทางและ ช่วยเหลือผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้กรุณาให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมถึงน้ำใจไมตรีและความเมตตาที่มีต่อผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกอบอุ่นใจตลอดการทำวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ เพื่อนนักศึกษา ร่วมชั้นเรียนหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พัฒนศึกษา รุ่นที่ 7 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างการศึกษา

และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และคุณพิชิตพล พูลเพิ่ม ที่เป็นกำลังใจที่ดีดูแลสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ธรวรินทร์ จิตรสิงห์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
ตารางแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
3. คำถามในการวิจัย.....	8
4. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
5. ขอบเขตการวิจัย.....	8
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม.....	13
1.1 ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม.....	13
1.2 ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม.....	14
1.3 การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในเด็กและเยาวชน.....	15
1.4 แนวทางการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน.....	16
2. การทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	18



2.1 ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก พ.ศ. 2391 - 2476 (ค.ศ. 1838 - 1933).....	18
2.2 ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาให้อยู่ในความรับผิดชอบของนักการศึกษา คริสเตียนไทย.....	21
2.3 ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย พ.ศ. 2500 – 2557 (ค.ศ. 1957 – 2015).....	23
3. การจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์.....	26
3.1 เป้าประสงค์ (purpose).....	26
3.2 หลักการ (principle).....	27
3.3 กระบวนการจัดการศึกษา (process).....	29
3.4 บุคลิกลักษณะของนักเรียน (personality).....	31
4. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	38
5. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย.....	55
5.1 ความหมายของนโยบาย.....	55
5.2 ความสำคัญของนโยบาย.....	56
5.3 ลักษณะของนโยบายที่ดี.....	58
5.4 ประเภทของนโยบาย.....	60
5.5 องค์ประกอบของนโยบาย.....	62
5.6 การพัฒนานโยบาย.....	64
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร.....	65
6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis).....	65
6.2 ทฤษฎีการบริหารแบบ 4M.....	68
6.3 การบริหารปัจจัย 7 ด้าน ของ McKinsey.....	68
7. การวิจัยอนาคตและวิวัฒนาการของการวิจัยอนาคต.....	70
7.1 การวิจัยอนาคต.....	71

7.2 วิธีวิทยาของการวิจัยอนาคต.....	74
7.2.1 เทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique) .....	74
7.2.2 เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research) .75	
7.2.3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research).....	76
7.2.4 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis).....	79
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85
8.1 งานวิจัยในประเทศ .....	85
8.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	94
ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในปัจจุบัน .....	94
ระยะที่ 2 การศึกษาอนาคตภาพของแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) .....	95
ระยะที่ 3 พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริม คุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028).....	101
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	103
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริม คุณธรรมในปัจจุบัน.....	103
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริม คุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028).....	110
ตอนที่ 3 การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อ ส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028).....	138
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	163
สรุปผลการวิจัย .....	164
อภิปรายผล .....	170
ข้อเสนอแนะ .....	177

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	177
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	178
รายการอ้างอิง.....	179
ภาคผนวก.....	185
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	186
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	188
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	190
อภิธานศัพท์.....	200
ประวัติผู้เขียน.....	201



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	สรุบบแนวคิดในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์..... 31
ตารางที่ 2	ตัวอย่างเมทริกซ์ที่ใช้ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้..... 80
ตารางที่ 3	ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ที่มีทิศทางและระดับ..... 81
ตารางที่ 4	ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่ประมาณค่า ความน่าจะเป็น..... 82
ตารางที่ 5	ระดับและทิศทางของผลกระทบ..... 83
ตารางที่ 6	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบตามมา..... 84
ตารางที่ 7	สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา..... 114
ตารางที่ 8	สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา... 118
ตารางที่ 9	สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอน..... 122
ตารางที่ 10	สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านครูผู้สอน..... 125
ตารางที่ 11	สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา 128
ตารางที่ 12	แนวทางการบริหารพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า..... 129
ตารางที่ 13	แนวทางการบริหารจัดการด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า..... 131
ตารางที่ 14	แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ในสังกัดมูลนิธิ สภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า..... 132
ตารางที่ 15	แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ในทศวรรษหน้า..... 134
ตารางที่ 16	แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ในทศวรรษหน้า..... 136

ตารางที่ 17	ตารางวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ตามลักษณะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก.....	139
ตารางที่ 18	TOWS Matrix Analysis ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา.....	142
ตารางที่ 19	TOWS Matrix Analysis ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา.....	143
ตารางที่ 20	TOWS Matrix Analysis ด้านการจัดการเรียนการสอน.....	144
ตารางที่ 21	TOWS Matrix Analysis ด้านครูผู้สอน.....	145
ตารางที่ 22	TOWS Matrix Analysis ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา.....	146
ตารางที่ 23	สรุปการจัดทำกลยุทธ์.....	147
ตารางที่ 24	ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการดำเนินพันธกิจ การศึกษาในทศวรรษหน้า.....	150
ตารางที่ 25	ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการสนับสนุนพันธกิจ การศึกษาในทศวรรษหน้า.....	152
ตารางที่ 26	ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยในทศวรรษหน้า.....	153
ตารางที่ 27	ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า..	155
ตารางที่ 28	ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า.....	157

ตารางแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
แผนภาพที่ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028).....	162



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการลงทุนที่จำเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการต่าง ๆ เพราะมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรอื่นอย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าประชากรในชาติขาดคุณภาพแล้ว การพัฒนาก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จได้ การศึกษาจึงนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคลและประเทศชาติ เพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน ตลอดจนวางรากฐานในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถด้านต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข การศึกษาทำให้มนุษย์พัฒนาไปสู่ความเจริญงอกงามทางวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ช่วยพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพและสร้างชาติให้เจริญมั่นคง ดังความตอนหนึ่งในพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานแก่คณะครูและนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัล เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2524 ณ ศาลาดุสิดาลัย สรุปความได้ว่า การศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างและพัฒนาสติปัญญา ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมจริยธรรมของบุคคล สังคมและประเทศชาติ บ้านเมืองใดสามารถให้การศึกษาแก่เยาวชนได้ครบถ้วนเหมาะสมกันในทุก ๆ ด้าน บ้านเมืองนั้นก็จะมีประชากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลดีในการนำพาให้ประเทศชาติเจริญ มั่นคงและพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์จึงเป็นการจัดการศึกษาเพื่ออบรมบ่มเพาะมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความดีและเพียบพร้อมในทุกด้านของชีวิต ดังเช่นมโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนา ที่ได้แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของคริสต์ศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ได้กำหนดไว้ว่า

“...การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิต สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข...”

การศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนาเป็นการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามทัศนคติของคริสต์ศาสนานั้น มนุษย์แตกต่างจากสิ่งมีชีวิตอื่นในฐานะที่เป็นผู้ที่พระเจ้าสร้างขึ้นตามพระฉายาของพระองค์ พระเจ้าสร้างมนุษย์ให้มีความบริบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม การศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีหลักการอยู่บนพื้นฐานของพระคริสตธรรมคัมภีร์ ดังนั้น มนุษย์จึงควรได้รับการพัฒนาที่ครบทุกด้านตามธรรมชาติที่พระเจ้าทรงสร้างมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์เติบโตขึ้นอย่างมีสมดุลในทุกด้านของชีวิตและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของประเทศชาติ (เอกชัย ชินโคตร, 2551)

กระบวนการพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามแนวคริสต์ศาสนานั้น เป็นการจัดการกระบวนการศึกษาที่มีพื้นฐานความเชื่อจากพระคริสตธรรมคัมภีร์และจากการที่คริสตชนมีพระเยซูคริสต์เป็นต้นแบบของมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังข้อความที่บันทึกไว้ในพระคริสตธรรมคัมภีร์พระธรรมลูกา บทที่ 2 ข้อที่ 52 ความว่า

“...พระเยซูเจริญขึ้นในด้านสติปัญญาและด้านร่างกาย เป็นที่ขอบต่อพระพักตร์พระเจ้าและต่อหน้าคนทั้งหลายด้วย...”

การจัดการศึกษาตามแนวทางของคริสต์ศาสนาจึงเป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นบุคคลที่ดีในฐานะที่เป็นพระฉายาของพระเจ้า ดังนั้นมนุษย์ทุกคนจึงเป็นพี่น้องกัน มีเกียรติมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน กระบวนการจัดการศึกษาจึงมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้มนุษย์เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพากเพียรที่จะมีชีวิตตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ ส่งผลให้คณะมิชชันนารีที่อุทิศตนเพื่อการประกาศคริสต์ศาสนาทั่วโลก ใช้หลักในการทำพันธกิจตามอย่างพระเยซูคริสต์ 3 ประการ ได้แก่ การเทศนาสั่งสอน การประกาศพระกิตติคุณ และการรักษาพยาบาล ดังข้อความในพระคริสตธรรมคัมภีร์ตอนหนึ่งในพระธรรมมัทธิว บทที่ 9 ข้อ 35 ความว่า

“...พระเยซูจึงทรงดำเนินไปตามเมืองและหมู่บ้านโดยรอบ ทรงสั่งสอนในธรรมศาลาของเขาทั้งหลาย ทรงประกาศข่าวประเสริฐเรื่องแผ่นดินของพระเจ้า ทรงรักษาโรคและความเจ็บป่วยทุกอย่างให้หาย...”

บทบาทที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดของคณะมิชชันนารีในนิกายโปรเตสแตนต์คือการเปิดโลกวิทยาการสมัยใหม่ในสังคมไทย โดยเฉพาะการจัดการศึกษาแบบตะวันตกซึ่งทำเป็นระบบโรงเรียนในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว พันธกิจหลักของคณะมิชชันนารี คือ การประกาศ



หลักธรรมคำสอนของพระเยซูคริสต์ที่ได้รับการบันทึกไว้ในพระคริสตธรรมคัมภีร์ไปสู่คนในท้องถิ่น คณะมิชชันนารีมีความเชื่อว่าการให้การศึกษาแก่เยาวชนควรประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถในการอ่าน การเขียน การคำนวณ และการได้ศึกษาองค์ความรู้ที่เหมาะสม เช่น ธรรมชาติวิทยา การศึกษาเช่นนี้จะนำไปสู่ความเป็นคนดี การจัดการศึกษาของมิชชันนารีมีความน่าสนใจอีกอย่างหนึ่งคือ มิชชันนารีเชื่อว่าการศึกษาเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดสติปัญญา แท้จริงแล้วการจัดการศึกษาคือ การกำหนดแนวทางความเชื่อและค่านิยมให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้น นั่นคือ การใช้การศึกษาเพื่อกล่อมเกลาสังคมให้เป็นไปตามแนวทางของมิชชันนารี (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2533)

การศึกษาโปรเตสแตนต์เป็นจัดการศึกษาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่ชัดเจน มีบทบาทในสังคมไทยมาตั้งแต่ต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางสังคมหลายยุคหลายสมัย รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการมีข้อกำหนดทางกฎหมายของรัฐบาลที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของมิชชันนารี กล่าวคือ นับตั้งแต่มีแผนการศึกษาฉบับแรกเป็นต้นมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของเอกชน คือให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติเข้าใจว่ารัฐบาลพยายามควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการจัดการศึกษาในทิศทางเดียวกันโดยผ่านกองโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการของโรงเรียนราษฎร์โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนราษฎร์ได้มาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2547)

นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติและนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐบาลในแต่ละสมัย กระทั่งมีการตราพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 จึงเป็นโอกาสที่บรรดาบุคคลหรือองค์กรเอกชนที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาจะได้รวมตัวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและมีสิทธิ์มีเสียงในการเสนอแนะข้อคิดเห็นด้านการศึกษาต่อรัฐบาล โดยการจัดตั้งสมาคมที่สำคัญต่าง ๆ เช่น สมาคมสหพันธ์โรงเรียนราษฎร์ สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย สมาคมศึกษาสัมพันธ์ สมาคมสมาพันธ์การศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เป็นที่รวมของสมาคม ชมรมและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน ทั้งนี้สมาคมต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการศึกษาของรัฐบาลและการสร้างสวัสดิการ ความมั่นคงของบุคลากร สร้างความร่วมมือในกลุ่มโรงเรียนราษฎร์และอื่น ๆ (คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2535) โดยกองการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่กำกับดูแลโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมเหล่านี้ด้วย

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองต่อปัญหาในปัจจุบัน และอนาคต โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1977) และแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 4 พ.ศ. 2520-252 ที่ให้มีการกำหนดปรัชญาและคำขวัญของโรงเรียน โดยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางในการจัดการศึกษาและมีระเบียบกฎหมายที่ใช้บังคับสำหรับการจัดการศึกษาที่เป็นแผนระดับชาติ สภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดจึงประยุกต์รากฐานปรัชญาหรือแนวทางการจัดการศึกษาที่มีมาแต่เดิมให้เข้ากับแนวทางของรัฐบาลด้วย (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2539) นอกจากนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยยังได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไว้ 4 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นพยานแห่งองค์พระเยซูคริสต์ 2) เพื่อให้ปรัชญาชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน 3) เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงาม มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามศักยภาพของตน เป็นพลเมืองดี รับผิดชอบต่อสังคม และ 4) เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาล (พันธกิจการศึกษา, 2548)

จะเห็นได้ว่าการตราพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนแต่ละฉบับมุ่งที่จะควบคุมดูแลการดำเนินการของโรงเรียนเอกชนให้เป็นไปด้วยดีและยกมาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้สูงขึ้น นอกจากนี้รัฐบาลยังได้สนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ภาคเอกชนช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงได้นำจุดมุ่งหมายนี้มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งในการจัดตั้งโรงเรียน แต่ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้การจัดการศึกษาของเอกชนเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) จึงนับว่าเป็นการปรับแนวคิดของรัฐที่มีผลต่อการปรับแนวคิดในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยอีกครั้งหนึ่ง

ผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมที่รวดเร็ว ทำให้สถานประกอบการเอกชนเองก็ต้องปรับตัว เพื่อให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน ไม่เว้นแม้แต่ภาคการศึกษาที่สถานศึกษาเอกชนเองก็ต้องปรับตัวด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากการดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างเช่น การเปิดประชาคมอาเซียนที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ในปัจจุบัน บริบททางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้

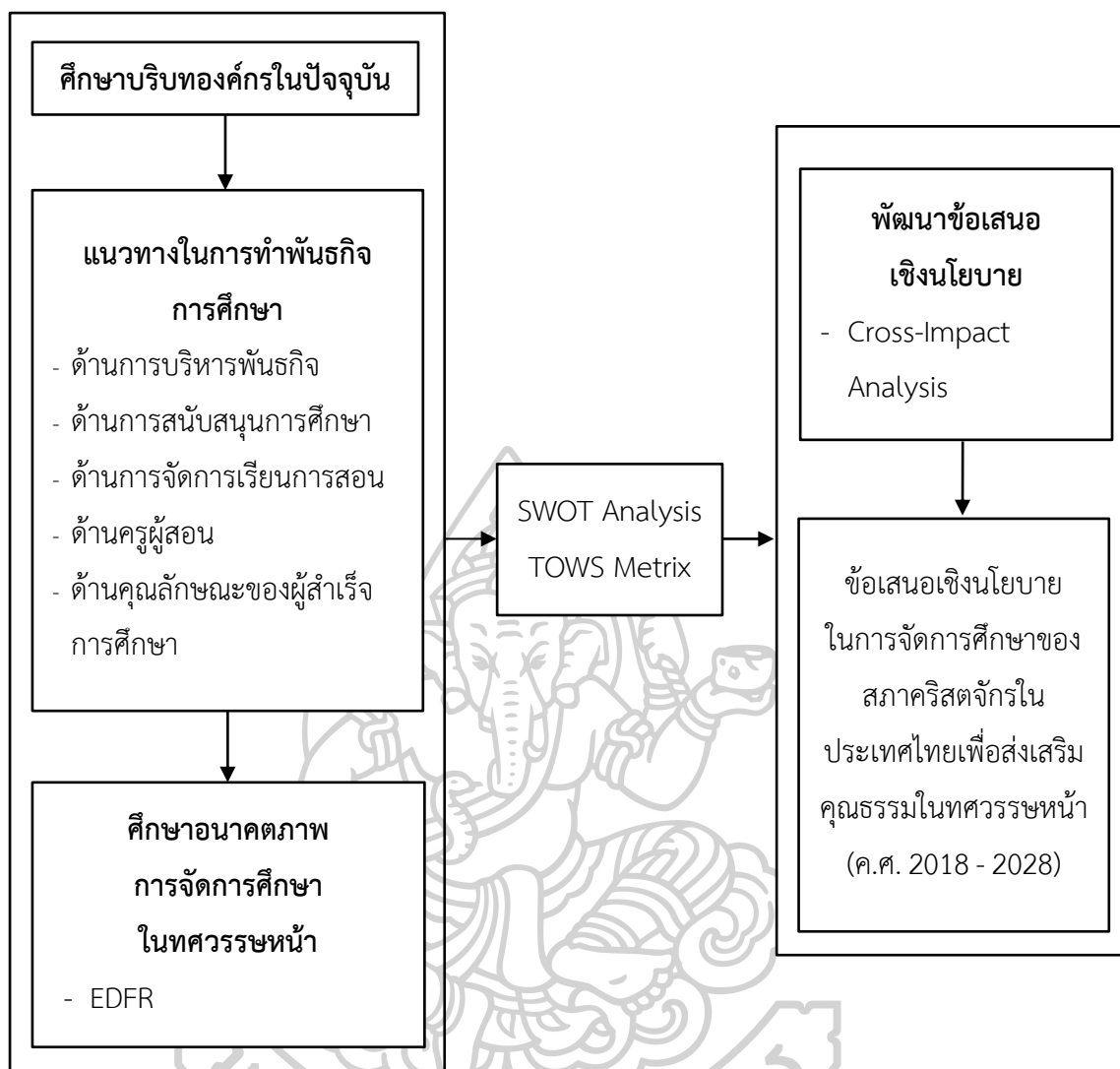
เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วของประเทศในภูมิภาคใกล้เคียง คือ จีน และอินเดีย รวมทั้งแนวโน้มการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคอื่น ๆ ตลอดจนปัญหาท้าทายความมั่นคงในรูปแบบใหม่ เช่น โรคระบาด การก่อการร้ายยาเสพติด การค้ามนุษย์ สิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติ ทำให้กลุ่มประเทศในประชาคมอาเซียนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ รวมทั้งเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (“ไทยกับอาเซียน,” 2561 : ออนไลน์) นอกจากนี้ การขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่บังคับให้ประชากรไทยต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทดังกล่าว ซึ่งนอกจากความพร้อมในด้านทักษะเชิงเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นแล้ว สิ่งสำคัญที่บุคลากรไทยในยุค 4.0 จำเป็นต้องมีคือ คุณธรรมอันพึงประสงค์ 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพอเพียง หมายถึงการน้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระราชทานไว้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไม่ประมาท ยึดหลักทางสายกลาง รู้จักความพอดีพอประมาณ ไม่เบียดเบียนตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม มีเหตุมีผล ใช้ความรู้ในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาชีวิตและสังคมอย่างยั่งยืน การรู้จักพอเพียงจะลดความโลภและสามารถ ป้องกัน แก้ไขความไม่ซื่อตรง ไม่ซื่อสัตย์และการทุจริตได้ 2) ความมีวินัย หมายถึงการยึดมั่นและรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของพลเมือง มีทั้งวินัยต่อตนเอง มีความตั้งใจมุ่งมั่นผลักดันชีวิตให้เจริญก้าวหน้า และวินัยต่อองค์กรและสังคม ปฏิบัติตนตามหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามกฎหมายของสังคม มีจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และเคารพต่อกฎหมาย บ้านเมืองวินัยจะสร้างคุณภาพคน สร้างความเจริญก้าวหน้าและความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของคนในชาติ 3) ความสุจริต หมายถึงความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ยึดมั่นและพยายามยืนหยัดในการรักษาความจริง ความถูกต้อง ความยุติธรรมบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเอง องค์กร สังคม และประเทศชาติ ทั้งการพูด การกระทำ การดำเนินชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากจะประพฤติตนด้วยความสุจริตแล้ว ยังต้องไม่สนับสนุน ไม่ร่วมมือ ไม่ยินยอม และต่อต้านการทุจริต คนไม่ซื่อตรง ไม่ซื่อสัตย์ ไม่สุจริต ด้วยความกล้าหาญ ความสุจริตจะขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความดีงามและมีธรรมมาภิบาล 4) จิตอาสา หมายถึงการมีจิตใจและลงมือทำอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความรัก ความสามัคคี เพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ของสังคมของประเทศชาติโดยรวม โดยมีได้หวังผลตอบแทน ทำความดีเพื่อความดี เอื้ออาทรต่อคนร่วมสังคม ไม่นิ่งดูตายต่อสังคมและผู้คน แต่อาสาเข้าไปแก้ไข ทำอย่างต่อเนืองสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย จิตอาสาจะกลมเกลียวจิตใจของผู้คนและสร้างความรัก ความสามัคคีในชุมชน สังคม และประเทศชาติให้เป็นสังคมแห่งสันติสุข (ดนัย จันท์เจ้าฉาย, 2561: ออนไลน์)

จากการบริบทในการจัดการศึกษาของไทยและบริบทด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ผ่านมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจในประเด็นเกี่ยวกับการปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชน ด้วยกระบวนการทางศาสนาที่มีใช้ศาสนาพุทธ จึงนำไปสู่การศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018-2028) โดยมุ่งศึกษาสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางในการกำกับนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรฯ ในช่วง 10 ปีถัดจากนี้ เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018-2028) ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการจัดทำนโยบายด้านการจัดการศึกษา ใช้สำหรับวางแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือสถานศึกษาในคริสต์ศาสนานิกายอื่น ๆ ที่สามารถนำแนวทางการจัดการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเอง อีกทั้งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องการพัฒนาคนในมุมมองของศาสนาคริสต์กับศาสนาอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของศาสนาที่ตนนับถือ

## 2. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญดังนี้ แนวคิดอนาคตศึกษา คือ การศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อสะท้อนแนวคิดที่ว่าเรื่องของอนาคตนั้น มีความเป็นไปได้ในหลายทิศทาง แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ และแนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย เพื่อใช้ในการคาดการณ์อนาคตภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

แนวคิดการมองอนาคตโดยใช้วิธี EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) และเทคนิควิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross - Impact Analysis) โดยทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นการมองอนาคตของการดำเนินนโยบายด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า การนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเพื่อเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า ทั้งนี้สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 3. คำถามในการวิจัย

1. ในบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นอย่างไร
2. นโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นอย่างไร

### 4. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน
2. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

### 5. ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ(Experts) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองต่อนโยบาย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำพันธกิจการศึกษาของคริสเตียนไทย ได้แก่ ศิษยาภิบาลคริสตจักร ศาสนาจารย์ อนุศาสนิก ในศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการส่งเสริมคุณธรรมในเยาวชน จำนวนทั้งสิ้น 21 คน

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการทำพันธกิจการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้าของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยทำการศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร พันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลาและพื้นที่ศึกษา

การศึกษานาครตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ใช้ระยะเวลาในการศึกษาในช่วงระหว่างเดือน มิถุนายน 2561 ถึง เดือนธันวาคม 2562 โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระดับนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า โดยครอบคลุม 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน และด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

การพัฒนาข้อเสนอแนะ หมายถึง การให้ข้อแนะนำเพื่อการพัฒนาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นการให้ข้อคิดเห็นจากผลการศึกษาในขั้นตอนของการสร้างข้อเสนอแนะในระดับนโยบายตามแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ประการใดประการหนึ่ง

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้ยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

อนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ภาพที่แสดงสาระเกี่ยวกับบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ที่ใช้เป็นแนวทางเริ่มต้นในการศึกษา ได้แก่ แนวทางการบริหารพันธกิจศึกษา แนวทางการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา แนวทางการจัดการเรียนการสอน แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอน และแนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง องค์กรทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวมรวบคริสตจักร สถานศึกษา สถานพยาบาล หน่วยงาน ทรัพย์สิน ตลอดจนปกครองผู้ที่นับถือศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทยให้อยู่ภายใต้นิติบุคคลเดียวกัน

การจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ หมายถึง การจัดการศึกษาแบบตะวันตกของคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ที่อยู่ภายใต้สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

บริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการสร้างคำอธิบายหรือวิเคราะห์แนวโน้มด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

จุดแข็ง หมายถึง ข้อดีหรือจุดเด่นที่มาจากการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อันเป็นผลดีต่อองค์กร

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียหรือจุดอ่อนที่มาจากการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อันเป็นผลเสียต่อองค์กร

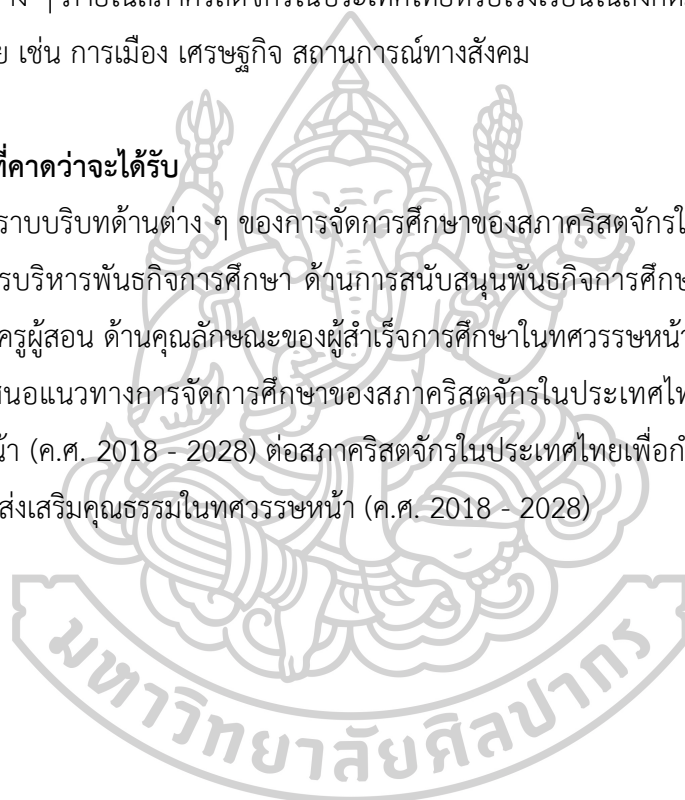
โอกาส หมายถึง สภาวะการณ์ภายนอกที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ภายในสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์ทางสังคม

อุปสรรค หมายถึง สภาวะการณ์จากภายนอกที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ภายในสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์ทางสังคม

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบบริบทด้านต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในอนาคต ได้แก่ ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

2. เสนอแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ต่อสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)





## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากบทความ วารสาร หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา การนำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชน ตอนที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับพัฒนาการและการทำพันธกิจขององค์กรคริสเตียนในประเทศไทย ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของคริสตศาสนิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย การก่อตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทย บทบาทด้านการศึกษาของคณะคริสเตียนในประเทศไทย ธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ความหมายของการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายการดำเนินพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย และตอนที่ 3 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและวิธีวิทยาการวิจัยอนาคต ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของนโยบาย ลักษณะของนโยบายที่ดี ประเภทของนโยบาย ความหมายของการวิจัยอนาคต จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต ลักษณะของการวิจัยอนาคต หน้าที่ของเครื่องมือในการศึกษาอนาคต วิธีการทำนายอนาคต วิธีการวิจัยอนาคต งานวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาการวิจัยอนาคต ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชน
  - ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม
  - ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม
  - การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในเด็กและเยาวชน
  - แนวทางในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน
2. การทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
  - ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก พ.ศ. 2391 - 2476 (ค.ศ. 1838 - 1933)
  - ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาให้อยู่ในภายใต้ความดูแลของนักการศึกษาคริสเตียนไทย พ.ศ. 2477 - 2499 (ค.ศ. 1934 - 1956)
  - ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย พ.ศ. 2500 - 2557 (ค.ศ. 1957 - 2015)

3. การจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์
  - เป้าประสงค์
  - หลักการ
  - กระบวนการ
  - บุคลิกลักษณะของนักเรียน
4. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
5. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย
  - ความหมายของนโยบาย
  - ความสำคัญของนโยบาย
  - ลักษณะของนโยบายที่ดี
  - ประเภทของนโยบาย
  - องค์ประกอบของนโยบาย
  - การพัฒนานโยบาย
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร
  - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร(PEST Analysis)
  - หลักการบริหารแบบ 4M
  - การบริหารปัจจัย 7 ด้าน ของ McKinsey
7. การวิจัยอนาคตและวิวัฒนาการของการวิจัยอนาคต
  - ความหมายของการวิจัยอนาคต
  - จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต
  - ลักษณะของวิจัยเชิงอนาคต
  - ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต
  - วิธีการตรวจสอบภาพอนาคต
  - เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Future Research)
  - เทคนิคเดลฟาย (Delphi)
  - เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
  - การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross - Impact Analysis)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

### 1.1 ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม

#### คุณธรรม

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้คำอธิบายและความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้อย่างหลากหลาย สามารถสรุปได้ว่า หมายถึงลักษณะความรู้สึกรับผิดชอบจิตใจ สภาพคุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจของมนุษย์มาเป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่สร้างความรู้สึกรับผิดชอบชีวิตในทางศีลธรรม คุณธรรมเป็นสิ่งดีงามของจิตใจเป็นของลึกซึ้ง เป็นสุขที่แท้จริงเป็นคุณค่าของชีวิตในการบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนมนุษย์ และรู้จักปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายได้ถูกต้องและควรปลูกฝังและดำรงอยู่ในตัวตน คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยม

คำเลื่อง วุฒิจันทร์ (2524: 7) อธิบายเพิ่มเติมว่า การปลูกฝังคุณธรรมแก่บุคคลนั้น จะต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการฝึกหัด อบรม สั่งสอนทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ และความเคยชิน คุณธรรมในจิตใจไม่สามารถจะวัดได้แน่นอนว่าใครมีมากหรือน้อยเพียงไร

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2526: 9) อธิบายว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป คุณธรรม เป็นบ่อเกิดของจริยธรรม หมายถึงความดีงามที่เกิดขึ้นและสั่งสมในจิตใจของบุคคล ควรปลูกฝังให้ดำรงอยู่ในตัวตน คุณธรรมก่อให้เกิดความประพฤติที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความขยัน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

#### จริยธรรม

ได้มีผู้ให้คำอธิบายและความหมายของคำว่า จริยธรรม ไว้อย่างหลากหลายในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้จะประมวล สรุปรวมนำเสนอความหมายของคำว่าจริยธรรม ดังนี้

จริยธรรม หมายถึงหลักความประพฤติที่ใช้อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรม เป็นแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี ประพฤติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นลักษณะที่สังคมต้องการ เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม (ดวงเดือน พันธมนาวิน, 2522: 34)

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีงามอันเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งทางกาย วาจา ใจ รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานของความประพฤติอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม เพื่อให้สังคมเกิดสันติสุข (ทศนา แคมณี, 2546)

ประกาศรี สี่ห้าไฟ (2535: 24-28) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า คุณค่าทางจริยธรรมแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองของวิถีชีวิตที่มีแบบแผน ตามวัฒนธรรมของบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดั่งามทางจิตใจ ในสภาพแวดล้อมที่ชักนำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติดี มีแนวทางดำเนินชีวิตในเรื่องความดี ความถูกต้อง ความเหมาะสมในการปฏิบัติตน เพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างสงบเรียบร้อยและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีคุณธรรมและรู้จักผิดชอบชั่วดี มีจิตสำนึกที่จะใช้สิทธิและหน้าที่ของตนตามค่านิยมที่พึงประสงค์

เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และคณะ (2551) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมว่า คือ หลักการ ศีลธรรม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และความประพฤติอันดีงามที่ถูกปลูกฝังอยู่ในตัวคน สามารถใช้เป็นแนวทางให้แก่บุคคลในการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง สมควร ที่เป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สังคมเห็นดีงามและสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินพฤติกรรมของบุคคลว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควรกระทำ

จากความหมายของคุณธรรมจริยธรรมข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า จริยธรรมคือหลักประพฤติปฏิบัติ หรือกฎเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงาม และเป็นความประพฤติทั้งทางกาย วาจา ใจ ที่ดีงามอันเป็นที่ยอมรับของสังคมเพื่อประโยชน์สุขของตนเอง ผู้อื่นและสังคม

## 1.2 ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

ประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของประชาชนเพื่อให้ประเทศพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อประชาชนและประเทศชาติ ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่มีในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2525 สรุปความได้ว่า คุณธรรมที่ทุกคนควรจะน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ คือ

- 1) ความสัตย์สุจริต คือความซื่อตรง ความจริงใจต่อตัวเองที่จะกระทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
- 2) ความข่มใจ คือการรู้จักควบคุมฝึกฝนจิตใจให้อยู่ในความดี
- 3) การอดทน อดกลั้นและอดออม ไม่ประพฤติล่วงความสุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุใด
- 4) การรู้จักละวางความชั่ว การทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ หากทุกคนพยายามปฏิบัติให้ได้โดยทั่วกันแล้ว จะนำพาให้ประเทศชาติเกิดความสงบ มีสันติสุข และมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ และยังทรงมีพระราชดำรัสในพิธีทูลเกล้าถวายปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ของ 5 สถาบัน ณ ศาลาศิตาถัย สรุปความได้ว่า การสอนให้คนเก่งนั้นอาจมองเห็นว่าดี แต่ถ้ามองให้รอบด้านแล้ว จะพบว่าอาจเกิดข้อ

บกพร่องในตัวบุคคลได้ไม่น้อย เช่น บกพร่องในจริยธรรมและความรู้จักผิดชอบชั่วดี เพราะมุ่งแต่จะแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตัว เป็นเหตุของการทำความชั่วความผิด และการทุจริตได้โดยไม่รู้สึกละอาย ทำให้ไม่สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่บ้านเมืองได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น นอกจากจะสอนคนให้เป็นคนเก่งแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอบรมให้เป็นคนดีพร้อมกันไปด้วย ประเทศของเราจึงจะบุคลากรที่มีคุณภาพ คือ ทั้งเก่งทั้งดีมาเป็นกำลังของบ้านเมือง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) สรุปว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพราะหนึ่งในปัญหาวิกฤตของชาติคือปัญหาด้านจริยธรรมที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน จึงควรจัดให้มีการสอนและปลูกฝังจริยศึกษาให้เกิดขึ้นกับนักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษา

สาโรช บัวศรี (2526: 41) สรุปว่า คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่ควบคุมความประพฤติของมนุษย์ให้เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุปว่า คุณธรรมและจริยธรรมนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ เป็นพลเมืองดี กระทำในสิ่งที่ดีงามตามคำสอนในศาสนา หรือการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ถูกต้องทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และความสุขต่อตนเองและสังคมส่วนรวม เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคม ก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นในสังคม ดังนั้นคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควรให้มีในตัวบุคคลมากที่สุด

### 1.3 การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในเด็กและเยาวชน

สถาบันหรือแหล่งที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชนให้บุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์นั้นก็คือบุคคลและสถาบันต่าง ๆ ที่แวดล้อมเยาวชนอยู่ได้แก่

1) สถาบันครอบครัว หมายถึง บิดา มารดา ปู่ย่าตายาย ตลอดจนสมาชิกอื่น ๆ ในครอบครัว เป็นสถาบันที่ปลูกฝังและถ่ายทอดคุณลักษณะทางจริยธรรมให้แก่เด็กเป็นแหล่งแรกในชีวิตของแต่ละบุคคล งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูกับลักษณะทางจริยธรรมของเด็ก ส่วนมากปรากฏผลว่าเด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบได้รับความรักน้อยแต่ควบคุมมาก จะมีบุคลิกภาพที่เชื่องช้า อึดเฟื้อ แต่ขี้อาย เก็บตัว ใจน้อย และชอบพึ่งพาผู้ใหญ่ ส่วนเด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบควบคุมน้อย จะไม่เชื่องช้า ไม่มีความรับผิดชอบ และขาดสมาธิ ในขณะที่เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบใช้เหตุผลจะเป็นเด็กที่ไม่ก้าวร้าว รู้จักผิดชอบชั่วดี และละเอียดใจเมื่อกำลัง

2) กลุ่มเพื่อนมีบทบาทในการสร้างค่านิยมและลักษณะทางจริยธรรมไม่น้อย ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในตัวเด็ก โดยเฉพาะเด็กที่เข้าสู่วัยรุ่น กลุ่มเพื่อนจะมีอิทธิพลมาก

3) สถาบันทางศาสนา สถาบันนี้มักมีความผูกพันกับคนในสังคมนับแต่เกิดจนตาย และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ การรับเอาหลักธรรมในศาสนามาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดี การประกอบกิจกรรมตลอดจนพิธีกรรมทางศาสนาก็ดี มักจะทำให้คนเราเกิดมโนทัศน์ทางจริยธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ที่นับถือศาสนาพุทธ หากกระทำการต่าง ๆ โดยปราศจากอกุศล (ความโลภ ความโกรธ และความหลง) และความอคติ (ความรัก ความชัง ความเขลา และความกลัว) ก็จะทำให้เกิดมโนทัศน์ในด้านความยุติธรรม สามารถตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเที่ยงตรง หรือคนที่ทำบุญด้วยการปล่อยนกปล่อยปลา ก็อาจเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความเมตตาการุณาได้ เป็นต้น

4) สื่อมวลชนทุกรูปแบบ อาทิ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ บทเพลง หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในสังคม กล่าวคือสื่อมวลชนมีบทบาทในการสร้างเสริมคุณลักษณะทางจริยธรรมให้กับสังคมก็ด้วยการนำเสนอให้สังคมได้เรียนรู้ตัวแบบ 2 ประเภท คือ 1) ตัวแบบสัญลักษณ์จากภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ และ 2) ตัวแบบที่ปรากฏในสื่อสิ่งพิมพ์

5) สถานศึกษา เป็นแหล่งที่มีหน้าที่ในการให้ความรู้โดยตรงแก่เด็กและเยาวชนในวัยเรียน ทั้งในด้านพุทธศึกษาและจริยธรรมศึกษา โดยสถานศึกษาอาจจัดหลักสูตรที่ประกอบด้วยวิชาจริยศึกษาไว้ในหลักสูตรหรือส่งเสริมให้ครูสอดแทรกจริยธรรมขณะที่ยสอนในสาระวิชาอื่น เพื่อมุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล

จะเห็นได้ว่าทุกสถาบันมีอิทธิพลต่อการปลูกฝังและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในตัวเด็กทั้งสิ้น

#### 1.4 แนวทางในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน

สำหรับแนวทางการปลูกฝังจริยธรรมแก่นักเรียน ได้มีผู้เสนอแนะไว้หลายวิธี ดังนี้

1) การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการกระจ่างค่านิยม (Value Clarification) เป็นกระบวนการที่สร้างและปลูกฝังจริยธรรมด้วยตัวเอง คือ ให้เด็กได้เรียนรู้และเป็นผู้เลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใด ๆ ด้วยตนเอง โดยมีผู้ใหญ่ชี้แนะหรือจัดให้มีการชี้แนะอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เด็กได้ใช้ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตนเองในการพิจารณาเลือกกระทำตามที่ตัดสินใจ

2) การปลูกฝังจริยธรรมด้วยเหตุผล (Moral Reasoning) กระบวนการนี้เชื่อว่าจริยธรรมของบุคคลจะพัฒนาไปตามพัฒนาการของสติปัญญา ซึ่งสัมพันธ์กับช่วงวัยของเด็ก วิธีการปลูกฝังจริยธรรมคือต้องให้เหตุผล เพื่อให้เด็กรู้จักพิจารณาและมีเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความดี ความไม่ดี ความถูกผิด โดยการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดหรืออภิปรายร่วมกันในชั้นเรียน ซึ่งครูอาจเป็นผู้ชี้แนะและให้เหตุผลในขั้นที่สูงกว่านักเรียน

3) การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) กระบวนการนี้เชื่อว่าจริยธรรมคือความเข้าใจกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความถูกต้องของพฤติกรรม ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการเรียนรู้ เช่น จากการสังเกต จากประสบการณ์ตรง แล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรม การปลูกฝังจริยธรรมด้วยกระบวนการนี้จึงใช้การจัดเงื่อนไข การเสริมแรง การลงโทษตามวิธีการปลูกฝังจริยธรรมด้วยการปรับพฤติกรรม พร้อมทั้งใช้การอธิบายตามวิธีการปลูกฝังจริยธรรมด้วยเหตุผล นอกจากนี้ยังมีการจัดประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจที่จะเลือกปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังจากที่เกิดการเรียนรู้ (ชัยพร วิชชาวุธ และ อธิพร อูวรรณโณ, 2525)

สงบ ลักษณะ (2525: 13, อ้างถึงใน เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และคณะ, 2551: 89) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมว่าควรใช้วิธีการที่หลากหลายนำมาประกอบกัน คือ

- 1) การให้ความรู้ ความเข้าใจโดยเหตุผล คือ ใช้ปัญญาเป็นเครื่องนำทาง
- 2) การให้เห็นต้นแบบและการให้เลียนแบบเพื่ออาศัยศรัทธาเป็นเครื่องนำทาง
- 3) การให้ได้รับประสบการณ์ตรงในการได้คิดค้นหา และพบคำตอบด้วยตนเองได้ ปฏิบัติแสดงบทบาท เป็นการใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องนำทาง
- 4) การใช้ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ โดยใช้อิทธิพลของกลุ่มให้เกิดการคล้อยตาม
- 5) การควบคุมสภาพแวดล้อม เช่น ร่วมกิจกรรมศาสนา การสร้างระเบียบวินัย

นอกจากนั้นแล้วในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้นักเรียนควรพิจารณาประเด็นอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น ตัวครู เป็นต้น ซึ่งครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการปลูกฝังจริยธรรม ดังนั้น นักวิชาการหลายคนจึงได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ครูควรพัฒนาตนด้านพฤติกรรม เพื่อให้เป็นพฤติกรรมของครูที่ดี เพื่อปลูกฝังจริยธรรมให้นักเรียนในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวทาง ดังต่อไปนี้ (เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และคณะ, 2551: 162)

1) ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่าง ครูจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้ปรากฏแก่ศิษย์ เพราะตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน ฉะนั้น ถ้าครูอยากให้นักเรียนมีคุณธรรม ครูจะต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการที่ถูกที่ควร เพื่อให้ศิษย์มีพฤติกรรมตาม (กิตติพันธ์ รุจิกุล, 2540, อ้างถึงใน เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และคณะ, 2551: 162-163)

2) ด้านการจัดโอกาสในการฝึกพฤติกรรมให้นักเรียน ครูจะต้องจัดประสบการณ์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องต่อไป ซึ่งอำไพ สุจริตกุล (2530: 53, อ้างถึงใน เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และคณะ, 2551: 90) ให้ข้อเสนอแนะว่าการให้การศึกษาด้านจริยธรรมควรเน้นให้นักเรียนฝึกปฏิบัติ สร้างเสริมพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเสมอ ๆ จนเป็นนิสัย

สมุน อมรวินวัฒน์ (2524: 147) เห็นว่าจริยธรรมที่ควรปลูกฝังให้กับนักเรียน คือ ความมีระเบียบวินัยและเคารพสิทธิของผู้อื่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความสามารถในการควบคุมตนเองได้ การประหยัด มีสัมมาคารวะ มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ มองโลกในแง่ดี มีเหตุมีผล และมีความเป็นประชาธิปไตย

ราศี ทองสวัสดิ์ (2539) กล่าวว่าคุณธรรมจริยธรรมที่ควรมีการจัดประสบการณ์ในชั้นอนุบาลคือ การมีวาจาสุภาพ มีสัมมาคารวะ อดทนและรู้จักรอคอย ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเพียรพยายาม ความประหยัด การให้อภัย

จากความหมายและลักษณะทางจริยธรรมข้างต้นสามารถสรุปลักษณะทางจริยธรรมของนักเรียนไทยที่พึงประสงค์ได้ ดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) ความรับผิดชอบ
- 3) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 4) การประหยัด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้จัดการศึกษาแบบมีการผสมผสานความรู้สาขาต่าง ๆ อย่างสมดุล ตลอดจนให้ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงามแก่นักเรียน โดยมีการกำหนดนโยบายให้โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

## 2. การทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### 2.1 ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก พ.ศ. 2391 - 2476 (ค.ศ. 1838 - 1933)

เป็นช่วงเวลาที่มิชชันนารีนิกายโปรเตสแตนต์มีบทบาทสำคัญในการเปิดโลกวิทยาการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนแบบตะวันตกในสังคมไทย มิชชันนารีคณะแรกที่ได้จัดตั้งระบบโรงเรียนขึ้นคือคณะอเมริกันแบ็บติสต์ โดยเริ่มจากการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับชาวจีน และจัดตั้งโรงเรียนสำหรับชาวไทยในเวลาต่อมา จากรายงานพบว่าได้มีการสอนภาษาจีนในโรงเรียนจีน ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ดาราศาสตร์ และความรู้วิทยาศาสตร์แบบตะวันตก ได้เริ่มมีการเรียนการสอนเกิดขึ้นในชนชั้นปกครองของไทยในช่วงเวลานี้ โดยศาสนาจารย์ เจสซี แคลเวล จากคณะมิชชันนารีอเมริกันบอร์โดออฟคอมมิชชันเนอร์ฟอเรจมิชชัน ได้รับการเชิญจากพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว(เจ้าฟ้ามงกุฎในเวลานั้น) ให้เป็นพระอาจารย์ส่วนพระองค์ โดยทรงมีพระประสงค์ให้คนหนุ่มที่ใกล้ชิดพระองค์ได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อที่จะได้สามารถเข้าถึง



ความรู้ วิทยาการของตะวันตกที่กว้างขวางและรู้เท่าทันชาติตะวันตก ซึ่งศาสนาจารย์แคสเวลก็ได้ถวายการสอนทั้งวิชาภาษาอังกฤษและวิชาอื่น ๆ (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549) จึงนับได้ว่าศาสนาจารย์แคสเวลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการถวายการสอนให้กับเจ้าฟ้ามงกุฎจนทำให้พระองค์มีพระปรีชาสามารถในด้านภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์อย่างดีเลิศ ดังจะเห็นได้จากที่ทรงคำนวณวันที่จะเกิดสุริยุปราคาได้อย่างแม่นยำ จึงนับได้ว่าเป็นผลงานของมิชชันนารีอเมริกันในการเปิดโลกวิทยาการสมัยใหม่ในสยามก็ว่าได้ (เสรี พงศ์พิศ, 2525) ภายหลังทรงมีพระราชดำริให้มีการสอนภาษาอังกฤษแก่บรรดาศาตราในพระบรมหาราชวัง โดยโปรดให้คณะมิชชันนารีส่งมิชชันนารีสตรี 3 คน เข้าไป ได้แก่ แหม่มบริดเลย์ แหม่มแมตตูนและแหม่มโจนส์ โดยครูทั้งสามผลัดเปลี่ยนกันสอนคนละสองวันต่อสัปดาห์ เริ่มแรกมีผู้เรียนประมาณ 25 – 30 คน ครูสอนอยู่ได้ประมาณ 3 ปี ก็ต้องหยุดไปเนื่องจากถูกห้ามไม่ให้เข้าไปสอนอย่างกะทันหัน การเข้าไปจัดการเรียนการสอนในพระบรมหาราชวังของมิชชันนารีครั้งนี้พอจะนับได้ว่าเป็นโรงเรียนสตรีแห่งแรกของไทย เพราะมีจำนวนนักเรียนถึง 30 คน และมีครูที่ทำหน้าที่สอนถึง 3 คน และเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ไทยที่ได้มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2547)

ต่อมานายแพทย์ชาวมุสลิม (หมอสุมิต) ได้พยายามที่จะจัดตั้งยูนิเวอซิตีที่บางคอแหลม มีการเชิญชวนคนหนุ่มสาวให้เข้ารับการศึกษา โดยมีแนวคิดที่จะให้เป็นแหล่งรวบรวมความรู้และวิทยาการต่าง ๆ สำหรับสอนคนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสังคม (พิพาดา ยังเจริญ และ สุวดี ธนประสิทธิ์พัฒนา, 2529) ทว่าความคิดในการจัดตั้งยูนิเวอซิตีถือเป็นเรื่องใหม่ในเวลานั้น จึงได้สร้างความหวุ่นวิตกต่อชนชั้นปกครองของไทยในสมัยนั้นอยู่ไม่น้อย ดังที่ปรากฏในหนังสือจดหมายเหตุว่า ได้เกิดการโต้แย้งระหว่างมิชชันนารีกับผู้นำของไทยขณะนั้นในเรื่องการจัดตั้งยูนิเวอซิตี โดยฝ่ายผู้นำของไทยเห็นว่าสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นนี้จะกลายเป็นแหล่งอบรมสั่งสอนให้คนไทยมีความคิดวิปลาส ละทิ้งความเชื่อและคำสอนของพระพุทธศาสนา ถ้ามีการเรียนการสอนเกิดขึ้นจริง ครูบาอาจารย์ที่เป็นชาวอเมริกันคงไม่สอนความรู้เพียงอย่างเดียว หากแต่จะสอนเรื่องศาสนาและชักนำคนเข้ารับเป็นคริสเตียนไปเสียด้วย อาจทำให้พระพุทธศาสนาหมดไปจากประเทศไทยอย่างรวดเร็ว (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2533) ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ความพยายามในการจัดตั้งยูนิเวอซิตีในเวลานั้นต้องเลิกกันไป เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำชั้นปกครองของไทย

### 2.1.1 การจัดการศึกษาของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์ในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในสังคมไทย

หลังจากที่ไทยได้ทำสนธิสัญญาเบอร์นี้อย่างสงบเรียบร้อยกับอังกฤษ ก็เริ่มมีชาวตะวันตกเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยชาวตะวันตกที่เข้ามาในระยะแรกเกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มที่เผยแพร่คริสต์ศาสนา ซึ่งการเข้ามาของมิชชันนารีชาวตะวันตกในเวลานั้นก็ได้นำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาด้วย ดังจะเห็นได้จากที่มีการจัดตั้งโรงเรียน โรงพิมพ์ หรือมีวิธีการรักษาโรคแบบสมัยใหม่ในหลายชุมชน

ในช่วงเวลานี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลกระทบจากการเผยแพร่คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ที่มีต่อสังคมไทย แม้ว่าการเผยแพร่ศาสนาอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการนำคนไทยให้เข้ารีตมากนัก แต่ก็มีคนไทยจำนวนไม่น้อยที่สนใจเรียนรู้ภาษาต่างประเทศและวิทยาการแบบตะวันตก ในปีพ.ศ. 2420 (ค.ศ. 1877) ศาสนาจารย์แมคฟาร์แลนด์ได้เขียนจดหมายเปิดผนึกเพื่อเสนอแผนการในการตั้งวิทยาลัยที่กรุงเทพฯ ฯ ต่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาแก่คนหนุ่มสาว ซึ่งก็ได้รับความสนพระทัยจากพระองค์เป็นอย่างมาก และในที่สุดพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้แมคฟาร์แลนด์เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษาโรงเรียนสวนอนันต์ที่วังนันทอุทยาน โดยได้ทรงให้ข้อกำหนดอย่างเด็ดขาดว่าห้ามมีการสอนศาสนา (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

พ.ศ. 2414 (ค.ศ. 1871) พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้จัดการศึกษาในลักษณะที่เป็นระบบโรงเรียนแบบปัจจุบัน มีการจัดตั้งโรงเรียนหลวงในพระบรมหาราชวัง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กุลบุตรมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานรับราชการได้ จากนั้นจึงได้ขยายการศึกษาออกไปสู่ประชาชน โดยการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับสามัญชนขึ้น หลังจากนั้นการจัดตั้งโรงเรียนจากวังสุวัดก็ได้ขยายตัวมาก จนกระทั่งได้มีการจัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้น และได้จัดตั้งกระทรวงศึกษาธิการเพื่อรับผิดชอบในการจัดการศึกษาสำหรับราษฎรไทยอย่างเป็นระบบในเวลาต่อมา

บริบทการจัดการศึกษาสมัยใหม่ของไทยในช่วงสมัยรัชกาลที่ 5 นั้น จะเห็นได้ว่ามาตรฐานความรู้และการเรียนการสอนในการจัดการศึกษาของมิชชันนารีเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ประจวบกับที่ช่วงเวลานั้นโรงเรียนกุลสตรีวังหลังมีนักเรียนกำลังจะสำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดของโรงเรียนจำนวน 4 คน จึงได้มีการจัดสอบไล่เป็นครั้งแรกให้นักเรียนกลุ่มดังกล่าว โดยศาสนาจารย์แมคฟาร์แลนด์ ซึ่งเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสุนันทาลัยของรัฐบาลมาเป็นผู้ควบคุมการสอบและสมเด็จพระยาตำราจราชานุภาพ ซึ่งทรงดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการศึกษาในเวลานั้นทรงเป็นประธานในการสอบครั้งนี้ด้วย การให้ความสำคัญและควบคุมคุณภาพเช่นนี้ ก็ด้วยคาดหวังว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นผู้ที่มีความรู้ดีและเพียงพอที่จะเป็นผู้สอนหนังสือต่อไปได้ (สร้อยสวัสดิ อ่องสกุล, 2525) อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในสมัยรัชกาลที่ 5 ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของมิชชันนารีอยู่ประการหนึ่งคือ เมื่อรัฐบาลสนับสนุนภารกิจด้านการศึกษาอย่างจริงจัง ค่านิยมด้านการศึกษาในสังคมไทยจึงสูงขึ้น ประกอบกับการเลิกทาสและเลิกระบบไพร่ในช่วงต้นรัชกาล ทำให้การศึกษายังมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนมากขึ้น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนของมิชชันนารีที่ได้สร้างชื่อเสียงดีมาโดยตลอดจึงได้รับความนิยมจากผู้คนมากขึ้นเช่นกัน

ผลจากการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ในรัชการของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทำโรงเรียนเอกชนต้องเข้ามาอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวมีข้อกำหนดว่าผู้ที่จะขอจัดตั้งโรงเรียน ผู้จัดการและครูใหญ่ต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย โรงเรียนของมิชชันนารีซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์จึงต้องอยู่ภายใต้ข้อบังคับของพระราชบัญญัติด้วยเช่นกัน อีกนัยหนึ่งการออกพระราชบัญญัติก็เพื่อควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนให้เป็นไปโดยเป็นระเบียบเรียบร้อย และเพื่อควบคุมมาตรฐานจัดการศึกษาของเอกชนให้ได้มาตรฐานเทียบเท่ารัฐบาล ดังนั้นจะเห็นว่าการจัดการศึกษาของมิชชันนารีในช่วงนี้ไม่แตกต่างจากการจัดการศึกษาของรัฐเท่าใดนัก เนื่องจากมีหลักการและกรอบการจัดการศึกษาแห่งชาติคอยควบคุมการดำเนินพันธกิจ อย่างไรก็ตามการจัดการที่คณะมิชชันนารีมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามาก่อน กอปรกับอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาที่แน่วแน่ ทำให้โรงเรียนของมิชชันนารียังมีบทบาทในแง่ของการแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐบาล (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

## 2.2 ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาให้อยู่ในความรับผิดชอบของนักการศึกษาคริสเตียนไทย

### 2.2.1 การจัดการศึกษาภายหลังการจัดตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พ.ศ. 2477 - 2488 (ค.ศ. 1934 - 1945)

การจัดการศึกษาภายหลังการจัดตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นช่วงเวลาของเตรียมบุคลากรระดับผู้นำของคริสเตียน พร้อมกับการทยอยถ่ายโอนพันธกิจและความรับผิดชอบของมิชชันนารีมาอยู่ภายใต้ความดูแลรับผิดชอบของคริสเตียนไทย ซึ่งนอกจากการส่งมอบพันธกิจการศึกษาให้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคนไทยและการส่งผู้นำคริสเตียนไทยไปศึกษาต่ออย่างต่างประเทศแล้ว โรงเรียนของมิชชันนารียังได้พยายามขยายการจัดการศึกษาไปถึงระดับมัธยมศึกษามากขึ้น บางโรงเรียนนอกเขตกรุงเทพมหานครสามารถจัดการศึกษาได้จนถึงระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะรองรับกับผลผลิตที่จบการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษา) โดยคณะมิชชันนารีเห็นว่าโรงเรียนของตนมีความสามารถในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ดีกว่ารัฐบาล ทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาในระดับสูงที่รัฐบาลยังไม่สามารถทำได้ในขณะนั้น (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

บทบาทสำคัญอีกประการของโรงเรียนมิชชันนารีในช่วงที่การจัดการศึกษากำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วก็คือการมีส่วนร่วมสำคัญในการเตรียมครูที่มีคุณภาพออกไปสอนในโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนของรัฐบาลที่มีการขยายตัวมากขึ้นตามนโยบายของรัฐ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ของมิชชันนารีที่กรุงเทพมหานครและเชียงใหม่จะมีการจัดอบรมครูเป็นประจำทุกปี ทั้งยังมีการจัดตั้งแผนกฝึกหัดครูขึ้น จนสามารถผลิตครูที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่เน้นขยาย

การศึกษาภาคบังคับ (ประณตศึกษา) เพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนให้ได้มากที่สุดในเวลา (เพ็ญจันทร์ ทัพประเสริฐ, 2542)

### 2.2.2 การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง พ.ศ. 2488 - 2500 (ค.ศ. 1945 - 1957)

จากการที่ไทยยินยอมเป็นพันธมิตรกับประเทศญี่ปุ่นและประกาศสงครามกับสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้มิชชันนารีอเมริกันที่อยู่ในประเทศไทยในเวลานั้นต้องหลบหนีภัยสงครามออกจากประเทศไทย เนื่องจากสหรัฐอเมริกาเป็นคู่สงครามกับญี่ปุ่น มีการควบคุมตัวมิชชันนารีบางส่วนในกรุงเทพฯและเขตงานทางภาคใต้ไว้ที่ค่ายกักกันเชลย โดยรัฐบาลให้เหตุผลว่าเพื่อความปลอดภัยของพลเมืองของประเทศคู่สงครามกับญี่ปุ่น ส่วนมิชชันนารีในภาคเหนือสามารถลี้ภัยสงครามได้ทันและสามารถกลับไปยังประเทศสหรัฐอเมริกาหรือหลบหนีไปยังประเทศอื่นได้ ทำให้ในเวลานั้นแทบไม่มีมิชชันนารีชาวอเมริกันเหลืออยู่ในประเทศไทยเลย (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

สถานการณ์ดังกล่าวทำให้การจัดการศึกษาของมิชชันนารีหยุดชะงักลง เนื่องจากไม่มีมิชชันนารีเหลืออยู่ในประเทศไทยและโรงเรียนของมิชชันนารีทุกโรงเรียนถูกรัฐบาลยึดไว้และใช้เป็นสถานที่อำนวยความสะดวกให้แก่ทางรัฐบาลและการทหาร ทุกโรงเรียนต้องหยุดการจัดการเรียนการสอน รัฐบาลได้ขายโรงเรียนคาราวินาลัยให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อสงครามโลกยุติลงโดยที่คณะมิชชันนารีจึงได้กลับเข้ามาและดำเนินการขอให้ทางรัฐบาลไทยคืนทรัพย์สินและกิจกรรมทั้งหมดแก่มิชชันนารี (พันธกิจการศึกษา, 2546)

หลังจากที่ผู้แทนมิชชันนารีในการรับมอบทรัพย์สินคืนจากรัฐบาลแล้ว ได้มีการระดมกำลังเพื่อซ่อมแซมอาคารเรียนที่เสียหายเป็นการด่วน เป็นที่สังเกตว่าช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองนี้ สังคมไทยตื่นตัวในเรื่องการศึกษามากขึ้น โรงเรียนของมิชชันนารีได้รับความนิยมกว่าแต่ก่อน เนื่องจากความเชื่อถือในเกียรติภูมิของโรงเรียนมิชชันนารีและความเป็นโรงเรียนของชาวอเมริกัน ซึ่งเป็นชาติมหาอำนาจและเป็นฝ่ายชนะสงคราม ผู้มาสมัครเรียนจำนวนมากแต่โรงเรียนไม่สามารถรับนักเรียนไว้ได้หมด นอกจากนี้ยังได้มีการฟื้นฟูให้จัดตั้งโรงเรียนประจำคริสตจักรขึ้นอีกครั้งหนึ่ง การจัดการศึกษาของมิชชันนารีและสภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการต่อมาภายใต้แนวทางการถ่ายโอนพันธกิจให้สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับผิดชอบอย่างเต็มที่ กระทั่งปี พ.ศ. 2500 (ค.ศ. 1957) สภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงได้รับมอบงานพันธกิจทั้งหมดจากมิชชันนารีอเมริกันเพรสไบทีเรียนมาอยู่ใต้การบริหารของสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

## 2.3 ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย พ.ศ. 2500 – 2557 (ค.ศ. 1957 – 2015)

### 2.3.1 การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ภายหลังจากที่มิชชันนารีคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียนได้สลายตัวและสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้นมารับผิดชอบพันธกิจด้านการศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการกองการศึกษาขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินพันธกิจโรงเรียนของมิชชันที่ได้เปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ช่วงเวลาเดียวกันมิชชันนารีคณะดีไซเปิลส์ที่จังหวัดนครปฐม ได้สลายตัวรวมเข้ากับสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำให้โรงเรียนในสังกัดของคณะดีไซเปิลส์เข้ามาอยู่ภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทยด้วย ดังนั้นนอกจากสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะมีโรงเรียนของมิชชันนารีที่ถ่ายโอนมาอยู่แล้ว ยังมีโรงเรียนของคริสตจักรท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นรวมอยู่ในความดูแลด้วย

การจัดตั้งกองการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทยในช่วงแรกนั้นยังไม่มีสำนักงานของหน่วยงานอย่างมั่นคง และไม่มีตำแหน่งของผู้บริหารอย่างชัดเจน กระทั่งได้จัดตั้งสำนักงานพันธกิจการศึกษาและมีผู้บริหารสูงสุดในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักพันธกิจการศึกษา ซึ่งแต่เดิมเรียกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้นในปีพ.ศ. 2518 (ปรเมศวร์ ชรอยนุช, 2557)

ภายหลังจากที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ทำการสำรวจประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อศึกษาข้อมูลสำหรับเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดการศึกษาให้ทันสมัยและเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นพยานถึงข่าวประเสริฐเรื่องความรักขององค์พระเยซูคริสต์
2. เพื่อให้หลักการดำเนินชีวิตเช่นเดียวกับคริสตชน เพื่อนักเรียนทุกคนจะได้เติบโตขึ้นอย่างมีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ

3. เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาแก่เยาวชน

การกำหนดวัตถุประสงค์ข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงตามแผนการศึกษาของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่รัฐบาลได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยมุ่งหวังให้มีการจัดการศึกษาเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลและสังคมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยยังได้มีการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จ 69 เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และสร้างความมั่นใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเช่นเดียวกับบุคลากรของรัฐบาล ช่วงเวลาเดียวกันรัฐบาลได้มีการแก้ไขแผนพัฒนา

การจัดการศึกษาและได้มีการออกพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนที่อนุญาตให้เอกชนสามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ นับเป็นโอกาสอันดีของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา

### 2.3.2 แนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

นับตั้งแต่มีการใช้แผนการศึกษาฉบับแรกเป็นต้นมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญและให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานและส่งเสริมแนวทางการจัดการศึกษาของเอกชนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยดำเนินการผ่านกองโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งต่อมาได้พัฒนามาเป็นสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้โรงเรียนเอกชนมีมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล และยังได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเอกชนและสภาพทางสังคม รวมทั้งให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐบาลในแต่ละสมัย

ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้การจัดการศึกษาของเอกชนเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการศึกษาดังข้อความที่ว่า “...ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา...” (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) เมื่อทิศทางในการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับในการจัดการศึกษาที่เป็นแผนระดับชาติ ซึ่งโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิบัติตาม สภาคริสตจักรฯ จึงได้ประยุกต์รากฐานปรัชญาหรือแนวทางการจัดการศึกษาที่มีมาแต่เดิมให้เข้ากับแนวทางของรัฐบาลด้วย จึงนับว่าการปรับแนวคิดของรัฐมีผลต่อการปรับแนวคิดในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### 2.3.3 บริบทและรูปแบบการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษา

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ภายใต้คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา มีสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นองค์กรที่การบริหารจัดการและประสานงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด โดยมีคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาเป็นฝ่ายกำกับดูแล

การบริหารจัดการโรงเรียนของคริสตจักรภาคและคริสตจักรท้องถิ่นที่อยู่นอกสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา ยังมีความรับผิดชอบต่อมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยตรง โดยมีคณะกรรมการอำนวยการของโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการคริสตจักรภาคหรือคริสตจักรท้องถิ่นเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่เป็นเอกเทศจากสำนักงานพันธกิจการศึกษา โดยคริสตจักรภาค คริสตจักรท้องถิ่นเป็นผู้สนับสนุน

โรงเรียนในสังกัด แต่ โรงเรียนดังกล่าวต้องขึ้นอยู่กับมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ในฐานะผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งหรือเป็นเจ้าของ) ตามระเบียบของทางราชการ นอกจากนี้แล้วยังมีโรงเรียนของคริสตจักรบางแห่งที่ขึ้นกับมูลนิธิของคริสตจักรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินและการให้บริการของคริสตจักร

การบริหารจัดการโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1) คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามนโยบายที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2) คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือนิติบุคคลที่มีอำนาจตามกฎหมายที่ คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยแต่งตั้งให้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น โรงเรียนและกิจการต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อประโยชน์ตามตราสารของมูลนิธิฯ ที่ขออนุญาตโดยกฎหมาย

3) คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา คือ คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ ในการพัฒนาเยาวชนคริสเตียนและบุคคลทั่วไปให้ได้นัับการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามระเบียบและนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4) คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน คือ คณะบุคคลที่โรงเรียนได้จัดตั้งขึ้น มีอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดขึ้น และหรือตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการที่กำหนดไว้

อนึ่ง พันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจคริสเตียนศึกษาโดยตรงคือ ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม มีชีวิตที่เป็นพยานถึงความรักขององค์พระเยซูคริสต์ มีขวัญและกำลังใจที่ดี จัดการศึกษาโดยเน้นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทุกด้านอย่างสมดุล เช่น อุปนิสัย คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิตให้กับนักเรียน สนับสนุนให้มีข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของคุณลักษณะเด่นของนักเรียน และได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์วิชาชีพและมีชีวิตที่สำแดงถึงพระลักษณะของพระเจ้าในสังคม (พันธกิจคริสเตียนศึกษา, 2543)

แม้ว่าสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะไม่สามารถดำเนินการตามความปรารถนาของมิชชันนารีที่ตั้งไว้แต่แรกเริ่มคือการเป็นแหล่งประกาศคริสต์ศาสนาอย่างเต็มที่ แต่ก็ได้มุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา โดยเป็นไปตามสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2549)

### 3. การจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

ปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ พบว่าแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์มีรากฐานจากอุดมคติทางความเชื่อและคำสอนของคริสต์ศาสนา โดยมีความเชื่อว่าหากทุกคนได้รับการศึกษาตามแนวคำสอนของคริสต์ศาสนาจะนำไปสู่ความเข้าใจในคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นแนวทางในการจัดการศึกษาของมิชชันนารีจึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 เป้าประสงค์ (purpose)

การเข้ามาของมิชชันนารีนิกายโปรเตสแตนต์ในสังคมไทยมีเป้าประสงค์อย่างชัดเจนคือการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์แก่คนไทย เพื่อเป็นการตอบสนองต่อพระมหาบัญชาของพระเยซูคริสต์ ตามที่มิชชันนารีไว้ในพระธรรมมาระโกบทที่ 16 ข้อ 15 ความว่า “พระองค์ตรัสสั่งพวกสาวกว่า ‘พวกท่านจงออกไปทั่วโลก ประกาศข่าวประเสริฐแก่มนุษย์ทุกคน’”

ในรายงานของมิชชันนารีสยามเมื่อ พ.ศ. 2471 (ค.ศ. 1928) ได้เน้นย้ำอย่างชัดเจนว่าหลักการของการจัดตั้งโรงเรียนมิชชันนารีคือดำรงอยู่เพื่อการเผยแพร่พระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ และสร้างคริสตชนที่ประกอบด้วยสติปัญญา จุดประสงค์หลักของการจัดการศึกษาของมิชชันนารี คือ

- 1) เพื่อให้การศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนาแก่นุชนคริสเตียน
- 2) เพื่อนำคนให้กลับใจมารับเชื่อพระเจ้า ผ่านสภาพแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนาและการอบรมปลูกฝังในโรงเรียน
- 3) เพื่อถ่ายทอดอุดมคติและมาตรฐานการดำเนินชีวิตแบบคริสต์ศาสนาสู่สังคมไทย โดยตระหนักว่า นักเรียนที่ผ่านการจัดการศึกษาจากโรงเรียนของมิชชันนารีจะได้รับการถ่ายทอดทัศนคติและมุมมองในการดำเนินชีวิตตามแบบคริสต์ศาสนาติดตัวไป แม้จะไม่ประกาศตัวเป็นคริสเตียนก็ตาม
- 4) เพื่อค้นหาและฝึกฝนบุคคลสู่การเป็นบุคลากรระดับผู้นำที่เป็นคริสเตียน ไม่ใช่เพื่อคริสตจักรเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงตำแหน่งหน้าที่ในการประกอบสัมมาอาชีพทั่วไปด้วย

จุดประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนของมิชชันนารีข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการเข้ามาของมิชชันนารีนิกายโปรเตสแตนต์นั้น มิใช่เพื่อประโยชน์ทางการเมืองการปกครอง แต่เพื่อการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์ในประเทศไทย โดยมีพระมหาบัญชาข้างต้นเป็นแรงกระตุ้นให้มิชชันนารีทุกยุคสมัยเดินทางมาประเทศไทยเพื่อกระทำพันธกิจดังกล่าว มิชชันนารีได้สร้างโรงเรียนขึ้น เพราะเชื่อว่าการศึกษาเป็นความสว่างแก่ชีวิตมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการปลดปล่อยมนุษย์ออกจากความมืดไปสู่เสรีภาพฝ่ายวิญญาณอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีในความสว่าง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์คือการนำคนให้มารู้จักกับพระเยซู (พิชณู อรรถภิญญ์, 2547)



## 3.2 หลักการ (principle)

### 3.2.1 การจัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสตธรรมคัมภีร์

พื้นฐานความเชื่อตามทัศนคติของคริสเตียนเกี่ยวกับการศึกษาก็คือการศึกษาเป็นเครื่องมือที่ใช้ขจัดความบาป มิชชันนารีจึงให้คุณค่ากับการศึกษา เพราะการรู้หนังสือและการอ่านออกเขียนได้จะทำให้มนุษย์สามารถทำความเข้าใจหลักคำสอนในพระคริสตธรรมคัมภีร์ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การศึกษายังเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดปัญญา เจตนารมณ์ของมิชชันนารีในการจัดการศึกษาจึงเป็นการศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่และเรียนรู้สัจธรรมของศาสนาคริสต์ เพื่อให้สังคมไทยหลุดพ้นจากความรู้ความเชื่อผิด ๆ และกลับใจมาเชื่อพระเจ้าในที่สุด

สำหรับการจัดการศึกษาในชุมชนคริสเตียนที่เป็นลักษณะของการจัดการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ชุมชนคริสเตียนมีการเรียนรู้และซึมซาบคำสอนจากพระคริสตธรรมคัมภีร์มาใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ชั้นเรียนรวีวารศึกษาในวันอาทิตย์ การจัดกิจกรรมคริสเตียนนอตุสาคกิจ และกลุ่มสตรีเรียนรู้หนังสือ (ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, 2550) สำหรับการชั้นเรียนรวีวารศึกษาในวันอาทิตย์ในคริสตจักรนั้น เป็นการจัดการศึกษาเพื่ออบรมทางศาสนาสำหรับคริสเตียนโดยเฉพาะ โดยการศึกษาและเรียนรู้หลักคำสอนเชิงอภิปราย การฝึกการนมัสการ การฝึกอธิษฐาน

สรุปได้ว่า หลักในการพัฒนามนุษย์ของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์คือการพัฒนาคุณธรรมบนพื้นฐานพระคริสตธรรมคัมภีร์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมุมมองในเรื่องการจัดการศึกษาของมิชชันนารีว่ามีรากฐานจากความเชื่อจากพระคริสตธรรมคัมภีร์เป็นสำคัญ โดยที่มนุษย์จะต้องศึกษาเรียนรู้คำสอนผ่านการอ่านพระคริสตธรรมคัมภีร์

### 3.2.2 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย

จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาของมิชชันนารีนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คนในสังคมไทยได้สัมผัสกับสันติสุขในจิตใจตามอุดมคติของศาสนาคริสต์ ด้วยการอบรมบ่มนิสัยผ่านกระบวนการของการศึกษา ซึ่งเป็นหลักปรัชญาสูงสุดในการจัดการศึกษาเพื่อคนไทยของมิชชันนารี เน้นการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ตามแบบอย่างชีวิตของพระเยซูคริสต์ มุ่งเน้นให้บุคคลเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

จากคำกราบบังคมทูลของศาสนาจารย์ ดร.วิลเลียม แฮร์ริส ต่อสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชเจ้าฟ้ามหาวชิราวุธสยามมกุฎราชกุมาร ได้ย้ำถึงเจตนารมณ์อันสำคัญในการจัดการศึกษาที่มิชชันนารีอเมริกันถือว่าเป็นจุดเด่นในการจัดการศึกษาของตน ใจความว่าเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาคือการพัฒนาอุปนิสัย ซึ่งมีปัจจัยที่จำเป็นมากอยู่สองประการ คือ การฝึกอบรมจิตใจและการค้นหาสัจธรรมในศาสนา และแม้ว่าการจัดการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาอุปนิสัยก็จริง

แต่ความรู้ทั่วไปอย่างเช่น การอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณยังคงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นความรู้พื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความรู้อื่นอีกมากมาย (ปรเมศวร์ ชรอยนุช, 2557)

สรุปได้ว่า หลักในการพัฒนามนุษย์ของมิชชันนารี ก็คือการพัฒนาอุปนิสัยโดยใช้กระบวนการในการจัดการศึกษา นอกจากการประกาศศาสนา การให้ความรู้ทางด้านวิชาการแล้ว สิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมิชชันนารีคือการใช้กระบวนการศึกษาเป็นแนวทางในการอบรมนิสัยเพื่อให้บุคคลพบกับสันติสุขตามอุดมคติของคริสต์ศาสนา ซึ่งการพัฒนาอุปนิสัยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ตั้งคำราบังคมทูลของศาสนาจารย์ ดร.วิลเลียม แฮร์ริส ที่กล่าวว่าไม่มีเป้าหมายอื่นใดที่สำคัญไปกว่าการพัฒนาอุปนิสัย

### 3.2.3 การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์

การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมิชชันนารีมีพื้นฐานจากความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์ทุกคนคือผู้ที่พระเจ้าทรงสร้างตามพระฉายาของพระเจ้า ดังจะเห็นได้จากการทำพันธกิจของศาสนาจารย์แมคคิลวารีในสังคมล้านนา ที่ท่านได้พยายามเปลี่ยนแปลงความเชื่อดั้งเดิมของชาวล้านนาที่เชื่อว่าการที่ผู้หญิงอ่านหนังสือได้เป็นบาป โดยท่านได้ตั้งโรงเรียนสำหรับสอนสตรีขึ้นก่อนโรงเรียนชาย เพื่อตั้งผู้หญิงในสังคมล้านนาสมัยนั้นเข้าสู่การศึกษาและนำผู้หญิงไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาททางสังคม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีบทบาททางศาสนาและประกอบอาชีพสมัยใหม่ (ปรเมศวร์ ชรอยนุช, 2557)

แนวคิดนี้สะท้อนถึงหลักความเชื่อของคริสต์ศาสนาในเรื่องการทรงสร้างมนุษย์ และแสดงให้เห็นว่าความเสมอภาคของมนุษย์ได้ปลดปล่อยผู้หญิงจากการเป็นทาสทางสังคมและมีศักดิ์ศรีทัดเทียมผู้ชาย อีกทั้งยังสะท้อนถึงการมีความรักต่อเพื่อนมนุษย์โดยไม่แบ่งชนชั้น เพศ และอายุ

สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์นั้น มีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นผู้ที่พระเจ้าทรงสร้าง ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนผ่านการจัดการศึกษาสำหรับผู้หญิงเป็นอย่างแรก โดยที่มิชชันนารีมองเห็นคุณค่าของผู้หญิงและผู้ชายเท่าเทียมกัน โรงเรียนของมิชชันนารีจึงให้โอกาสทุกคนได้เข้ารับการศึกษาด้วยเท่าเทียม

จากหลักการจัดการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนาของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์มี 3 ประการคือ

1. การพัฒนามนุษย์ด้วยการพัฒนาคุณธรรมบนพื้นฐานพระคริสตธรรมคัมภีร์
2. การพัฒนามนุษย์ด้วยการพัฒนาอุปนิสัย
3. การพัฒนามนุษย์บนหลักความเสมอภาคของมนุษย์

มิชชันนารีถือว่าการศึกษาพระคริสตธรรมคัมภีร์เป็นสิ่งสำคัญในการที่มนุษย์จะสามารถเข้าใจคำสอนและรู้จักพระประสงค์ของพระเจ้าได้นั้น จะต้องเกิดจากการอ่านและเข้าใจข้อพระคัมภีร์ และการจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์คือผู้ที่พระเจ้าทรงสร้างตามแบบพระฉายาของพระองค์ โดยมีองค์พระเยซูคริสต์เป็นองค์ต้นแบบในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัยมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

### 3.3 กระบวนการจัดการศึกษา (process)

#### 3.3.1 การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา

โดยความเชื่อที่ว่าความรู้เป็นความสว่างทางปัญญาตามหลักการของคริสต์ศาสนา มิชชันนารีจึงต้องการที่จะให้ผู้เรียนเรียนรู้วิทยาการของตะวันตกและสัจธรรมของคริสต์ศาสนาโดยมีจุดหมายเพื่อให้สังคมไทยหลุดพ้นจากความมืดมน ใดๆ และการมีความเชื่อที่ถูกต้อง ให้เปลี่ยนมารับเชื่อในคริสต์ศาสนา ด้วยการสร้างสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือกล่อมเกลாதงสังคม (socialization) ให้นักเรียนได้ซึมซับกับวิถีชีวิตแบบคริสต์ศาสนา เป็นที่สังเกตได้ว่าการจัดการศึกษาในเริ่มแรกนั้นผู้มาเข้าเรียนเป็นลูกหลานของคริสเตียนและมีนักเรียนประจำหอพักของโรงเรียน ซึ่งการนำลูกหลานมาอยู่ในโรงเรียนก็เพื่อให้พ้นจากสภาพแวดล้อมเดิมมาอยู่ในสภาพแวดล้อมของคริสต์ศาสนา รับสิ่งใหม่จากคริสต์ศาสนา เมื่อกลับออกไปสู่สังคมจะได้ไม่ถูกสภาพแวดล้อมทำลายความเชื่อของพวกเขาได้อีก การให้นักเรียนได้อยู่ในบรรยากาศของการอบรมสั่งสอนแบบคริสต์ศาสนาอย่างเต็มที่ ก็เพื่อสร้างเขาให้เป็นที่กำลังสำคัญของคริสตจักรและสังคมในฐานะผู้นำที่สามารถให้การอบรมทางศาสนาแก่ผู้อื่นได้

สรุปได้ว่า การสร้างสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ของมิชชันนารี โดยมีมิชชันนารีมีแนวคิดในการใช้การกล่อมเกลาทงสังคมหล่อหลอมให้นักเรียนที่ได้ซึมซับหลักความเชื่อและความเป็นคริสต์ศาสนา สิ่งที่สะท้อนแนวคิดดังกล่าวเห็นได้จากการจัดระบบหอพัก การประชุมนมัสการ การเรียนคริสต์จริยธรรมในโรงเรียนรวิวารศึกษาที่คริสตจักรวันอาทิตย์ โดยความมุ่งหวังสูงสุดของการจัดการศึกษาคือการให้นักเรียนได้ต้อนรับพระเยซูคริสต์ กระบวนการต่าง ๆ ข้างต้นแสดงถึงหลักการการพัฒนาคนตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ว่า การพัฒนามนุษย์ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี สร้างสังคมที่ดีเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในสังคมนั้น ได้รับการกล่อมเกลาจิตใจ ได้รับการปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรม (ปรเมศวร์ ชรอยนุช, 2557)

### 3.3.2 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ

จากรายงานข้อมูลของมิชชันนารี ได้กล่าวถึงบรรยากาศภายในการจัดการเรียนการสอนในสภาพแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนาและลักษณะวิธีการสอนแบบตะวันตกว่า นอกจากจะมุ่งเน้นในเรื่องของการอ่าน การเขียน และการคำนวณแล้ว ยังเน้นเรื่องศาสนาและพละนามัยด้วย จากบันทึกของมิชชันนารีสรุปความได้ว่า โรงเรียนของมิชชันนารีห้องเรียนที่ปลอดภัย มีการตกแต่งห้องเรียนด้วยรูปภาพจากพระคัมภีร์ไบเบิล การสอนที่เน้นเนื้อหาสาระความรู้จากพระคัมภีร์ นอกจากนี้ยังมีการสอนพลศึกษา ดนตรีและการขับร้อง ศิลปะและการเย็บปักถักร้อย ตามบันทึกเล่าว่ามีการเปลี่ยนแปลงในหมู่นักเรียนที่ได้รับการศึกษาจากโรงเรียนมิชชันนารีคือบุคลิกท่าทางเฉลียวฉลาดและร่าเริงกว่าเด็กที่ไม่ได้มาได้รับการศึกษาและสัมผัสกับบรรยากาศการศึกษาของโรงเรียนมิชชันนารี ขณะที่โรงเรียนชายมีการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรคล้ายกับโรงเรียนหญิง เช่น มีการสอนดนตรีและการขับร้องเพลงแบบตะวันตก

จะเห็นได้ว่าการศึกษาของมิชชันนารีมุ่งเน้นให้มีการพัฒนามนุษย์ในทุกมิติ รูปแบบการจัดการศึกษาที่มิชชันนารีได้ทำนั้น ได้สะท้อนแนวทางในการพัฒนามนุษย์ทุกมิติอย่างชัดเจน ซึ่งก็คือการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพทุกด้านของมนุษย์ โดยการให้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะศาสตร์ สุนทรียศาสตร์ และคุณธรรมตามแนวคริสต์ศาสนา ดังนั้นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ด้วยการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของมิชชันนารีก็คือการจัดการศึกษาโดยการนำวิทยาการทางตะวันตกในหลากหลายสาขาวิชาทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์เขามาถ่ายทอด โดยการมุ่งเน้นให้คนไทยได้เกิดความเข้าใจ รู้แจ้งในหลักความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ จากแนวคิดดังกล่าวทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบของการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ว่า ต้องพัฒนาให้ครบองค์ประกอบของชีวิตมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน คือ

1) ด้านร่างกาย (body) หมายถึง การพัฒนาสมรรถภาพร่างกายให้เป็นผู้ที่มีสุขภาพพละนามัยสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขอนามัยที่ดี

2) ด้านสติปัญญา (wisdom) หมายถึง การสอนให้มีความรู้ความเข้าใจในวิทยาการต่าง ๆ ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ ทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปะศาสตร์ให้ควบคู่กันไป โดยเฉพาะความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นจุดเด่นของโรงเรียนมิชชันนารี

3) ด้านจิตใจ (mind) หมายถึง การพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนดี มีระเบียบวินัย มีความสัตย์ซื่อ มีความรัก มีความเสียสละ สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยไม่แบ่งแยกฐานะทางสังคม

4) ด้านจิตวิญญาณ (spirit) หมายถึง การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับองค์พระผู้เป็นเจ้า ด้วยการอธิษฐาน การอ่านพระคัมภีร์ การนมัสการ และการสามัคคีธรรมกับคริสเตียนคนอื่น ๆ เพื่อให้จิตวิญญาณได้รับการเสริมสร้างให้เจริญงอกงาม จุดมุ่งหมายสูงสุดของมิชชันนารีคือให้นักเรียนต้อนรับพระเยซูคริสต์และกลับใจมาเป็นคริสเตียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการสำคัญในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนาของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์ คือ

- 1) การสร้างสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา
- 2) การพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ

### 3.4 บุคลิกลักษณะของนักเรียน (personality)

การจัดการศึกษาของมิชชันนารีตั้งอยู่บนพื้นฐานอุดมคติทางคริสต์ศาสนา ความมุ่งหวังคือให้บุคคลเป็นผู้มีความสามารถอ่านออกเขียนได้ พร้อมกับให้การให้ความรู้ในวิทยาการแบบตะวันตกควบคู่กับการอบรมสั่งสอนจริยธรรมแบบคริสต์ศาสนาด้วย ดังนั้นมิชชันนารีจึงแสวงหาช่องทางในการผลักดันระบบการศึกษาของตนสู่สังคมไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมคนที่เพียงพอพร้อมเข้าสู่การเป็นสมาชิกของคริสตจักรและเป็นอารยชนในสังคม บุคลิกลักษณะของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาโดยความคาดหวังของมิชชันนารีคือจะต้องเป็นผู้นำในคริสตจักรและสังคม โดยในระยะเริ่มแรกของการเริ่มพันธกิจการศึกษานั้น มิชชันนารีมีความมุ่งหวังในการจัดการศึกษาสำหรับอนุชนคริสเตียนเป็นหลัก จุดประสงค์ก็เพื่อเตรียมคนเข้าสู่คริสตจักรต่อมาจึงได้เริ่มรับนักเรียนต่างศาสนามากขึ้น เพื่อจะแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐบาล และสร้างผู้นำที่มีจิตสาธารณะอุทิศตนเพื่อรับใช้สังคม

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

กระบวนการ	แนวคิดในการพัฒนามนุษย์
เป้าประสงค์ (purpose)	เพื่อการประกาศพระกิตติคุณของพระเยซูคริสต์
หลักการ (principle)	1. การพัฒนามนุษย์ด้วยการพัฒนาคุณธรรมบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ 2. การพัฒนามนุษย์ด้วยการพัฒนาอุปนิสัย 3. การพัฒนามนุษย์บนหลักความเสมอภาคของมนุษย์
กระบวนการจัดการศึกษา (process)	1. สร้างสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา 2. พัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ ได้แก่ ร่างกาย สติปัญญา จิตใจ จิตวิญญาณ
บุคลิกลักษณะของนักเรียน (personality)	ผู้นำในคริสตจักรและสังคม

จากบทวิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในผลการศึกษาของปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557: 271–288) สามารถสรุปแนวทางการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ได้ ดังนี้

### เป้าประสงค์ (purpose)

#### 1) การจัดการศึกษาเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์

ปรัชญา	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐของพระเยซูคริสต์ และปฏิบัติตามพระมหาบัญชาแห่งองค์พระเยซูคริสต์และตามเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาของมิชชันนารี
นโยบายเชิงรุก	ส่งเสริมให้มีการประกาศ และการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
กิจกรรม	ระบบอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ในสถานศึกษา

#### ระบบอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่

การอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อเป็นกระบวนการสำหรับพุ่มพักความเชื่อความศรัทธาของผู้ที่เพิ่งรับเชื่อหรือกลับใจเข้ามาติดตามพระเจ้า จากรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประจำปีพบว่าแต่ละปีมีนักเรียนและครูในโรงเรียนของสภาคริสตจักรฯ ที่ให้ความสนใจรับฟังพระกิตติคุณและรับเชื่อจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมเพื่อการประกาศต่าง ๆ ได้แก่ การสอนคริสต์จริยธรรม การนมัสการพระเจ้า การจัดสัปดาห์ฟื้นฟูคุณธรรมชีวิต แต่โรงเรียนและสภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่มีกระบวนการในการอภิบาลพุ่มพักให้ผู้เชื่อใหม่ได้เรียนรู้พื้นฐานชีวิตคริสเตียนและสามารถเติบโตทางจิตวิญญาณและความเชื่อความศรัทธาได้มากนัก การพัฒนาระบบอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้ควรมีการวางแนวทางและประสานความร่วมมือกับฝ่ายศาสนกิจของโรงเรียน หน่วยงานในสังกัดของสภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตจักรท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามผลผู้เชื่อใหม่ให้เป็นคริสเตียนได้ในที่สุด

### หลักการ (Principle)

- 2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมตามหลักคำสอนในพระคริสต์ธรรมคัมภีร์
- 3) การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์

<p><b>ปรัชญา</b></p>	<p>โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมตามหลักคำสอนในพระคริสต์ธรรมคัมภีร์โดยมีองค์พระเยซูคริสต์เป็นองค์ต้นแบบในการจัดการศึกษา ในการพัฒนาอุปนิสัยนักเรียนตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทุกคนด้วยการจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ในฐานะผู้ที่พระเจ้าทรงสร้าง</p>
<p><b>นโยบายเชิงรุก</b></p>	<p>ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเรื่องอัตลักษณ์ของสถาบันเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา</p> <p>พัฒนาระบบการอบรมครูเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการ ความมุ่งหมาย และวิธีการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p>
<p><b>กิจกรรม</b></p>	<p>การศึกษาวิจัยเรื่องอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</p> <p>ระบบพัฒนาครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>

### การศึกษาอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

หลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ มีพื้นฐานบนหลักการของพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยมีพระเยซูคริสต์เป็นองค์ต้นแบบในดำเนินชีวิตของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียม การจะพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรจะต้องเข้าใจรากฐานแนวคิดในการก่อตั้งสถานศึกษาให้ลึกซึ้ง การศึกษาและทำความเข้าใจในความเป็นมาและแนวคิดในการจัดตั้งสถาบัน จึงสำคัญต่อการกำหนดอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและคุณลักษณะของนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบูรณาการหลักสูตร กิจกรรม คริสตจริยธรรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตามอัตลักษณ์และจุดเน้นของสถานศึกษา

### ระบบพัฒนาครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นโรงเรียนวิถึคริสต์ที่มีพื้นฐานความเชื่อและวิถีปฏิบัติแบบคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ แนวทางการจัดการเรียนการสอนถูกกำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องไม่ขัดกับหลักการในพระคัมภีร์และความเชื่อของคริสเตียน การสร้างความเข้าใจกับครูถึงวิถีปฏิบัติและหลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนา

ทั้งระบบ ควรมีการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติและหลักข้อเชื่อต่าง ๆ ของคริสเตียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำหลักการของโรงเรียนมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้

#### กระบวนการ (process)

4) การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา

5) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ

ปรัชญา	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา ด้วยการพัฒนานักเรียนให้มีความสมบูรณ์พร้อมในทุกมิติของชีวิต ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ
นโยบายเชิงรุก	ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่ครบทุกมิติของชีวิต
	พัฒนามาตรฐานวิชาภาษาอังกฤษในระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย
	พัฒนาระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม
กิจกรรม	พัฒนาระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย
	ระบบพัฒนามาตรฐานวิชาภาษาอังกฤษ
	ระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักเรียน
	ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### ระบบพัฒนามาตรฐานวิชาภาษาอังกฤษ

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีจุดเด่นในการจัดการศึกษาคือความสามารถของนักเรียนในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นที่โดดเด่นและประจักษ์ชัดในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ทักษะ ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการสื่อสารในชีวิตประจำวัน เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

จึงควรมีการทบทวนและพัฒนามาตรฐานวิชาภาษาอังกฤษของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในระดับสภา เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพในทุกสถานศึกษา และพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ



### ระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักเรียน

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันอันเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ กระทบต่อเด็กและเยาวชนโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาครอบครัว มีจำนวนการหย่าร้างเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ทำให้เด็กที่อยู่ในครอบครัวแตกแยกอาจมีปัญหาในสภาวะจิตใจและการเข้ากับสังคม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน สำหรับบทบาทของโรงเรียน นอกจากจะให้การศึกษาด้านวิชาการแล้วยังมีภารกิจในการดูแลและอบรมบ่มนิสัยนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมอีกด้วย ดังนั้นการให้คำปรึกษากับนักเรียนที่มีปัญหาทั้งด้านครอบครัว สภาพจิตใจ และการอยู่ร่วมกันในสังคมโรงเรียนจึงมีความสำคัญในการที่จะช่วยเหลือและดูแลนักเรียนให้เป็นคนมีจิตใจดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความพร้อมในการรับการศึกษาและการออกไปอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีเป้าหมายในการประกาศพระกิตติคุณของพระเยซูคริสต์และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ นักเรียนโดยใช้หลักการของคริสต์ศาสนา เป็นที่ประจักษ์ชัดว่านักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมอย่างโดดเด่นและเป็นที่ชื่นชมของสังคม ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการสร้างของโรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการที่โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิฯ จะต้องมีความสอดคล้องกันในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นอัตลักษณ์ร่วมกันของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### บุคลิกลักษณะ (personality)

6) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในคริสตจักร

7) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ตามแบบของพระเยซูคริสต์

ประกอบด้วย

- 1) ผู้นำคุณธรรม (moral leadership)
- 2) ผู้นำปัญญา (educational leadership)
- 3) ผู้รับใช้สังคม (servant leadership)

<p><b>ปรัชญา</b></p>	<p>โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมุ่งพัฒนาผู้นำ โดยการพัฒนานักเรียนให้มีความเป็นมนุษย์สมบูรณ์ตามแบบของพระเยซูคริสต์ เป็นผู้ที่มีความคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิต มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและมีจิตวิญญาณในการอุทิศตนเพื่อการรับใช้คริสตจักรและประเทศชาติ</p>
<p><b>นโยบายเชิงรุก</b></p>	<p><b>ผู้นำคุณธรรม</b> พัฒนานักเรียนให้เป็นเป็นคนดี มีความคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ช่วยเหลือ แบ่งปัน มีความซื่อสัตย์</p>
	<p><b>ผู้นำปัญญา</b> พัฒนานักเรียนให้เป็นผู้รอบรู้ในทักษะวิชาการ ทั้งวิทยาศาสตร์ และศิลปศาสตร์ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพสุจริต</p>
	<p><b>ผู้รับใช้สังคม</b> พัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ดำเนินชีวิตแบบผู้รับใช้ตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์และมิชชันนารี ในการอุทิศตน เสียสละ มีจิตสาธารณะ และบริการสังคม</p>

### เกียรติภูมิ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- 1) เกียรติภูมิสถาบัน (intuitions)
- 2) เกียรติภูมิท้องถิ่น (local)
- 3) เกียรติภูมิชาติ (national)
- 4) เกียรติภูมิสากล (International)

<b>ปรัชญา</b>	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีพันธกิจในการปลูกฝังความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน สังคม ประเทศชาติ และประชาคมโลกเพื่อสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข
<b>นโยบายเชิงรุก</b>	<b>เกียรติภูมิสถาบัน</b> พัฒนานักเรียนให้มีความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน ตระหนักในความเป็นเจ้าของโรงเรียน
	<b>ภูมิท้องถิ่น</b> พัฒนานักเรียนให้มีความรักในท้องถิ่นที่อาศัยอยู่ มีส่วนในการบำรุงรักษาสิ่งดีงามของท้องถิ่นให้ดำรงอยู่
	<b>ภูมิประเทศ</b> พัฒนานักเรียนให้มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
	<b>ภูมิสากล</b> พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการเป็นพลเมืองโลก

กล่าวโดยสรุป แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนิกายโปรเตสแตนต์ คือ การจัดการศึกษาเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์ โดยจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมตามหลักคำสอนในพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ คำนึงถึงหลักความเสมอภาคของมนุษย์ในการจัดการศึกษา โดยมีพระเยซูคริสต์เป็นองค์ต้นแบบในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ให้สมบูรณ์ทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ ภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา และพัฒนานักเรียนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นสมาชิกในสังคม ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล กระบวนการจัดการศึกษาดังกล่าวจะส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามแบบของพระเยซูคริสต์ คือเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำคุณธรรม ผู้นำปัญญา และผู้ใช้สังคม

#### 4. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นองค์กรศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ที่รวมตัวกันเพื่อทำพันธกิจของพระเจ้าในประเทศไทย โดยการทำพันธกิจรับใช้พระเจ้าตามแบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์เจ้าด้วยการประกาศพระกิตติคุณ การอบรมสั่งสอน การรักษาคนเจ็บป่วย และให้ความช่วยเหลือผู้ที่ถูกทอดทิ้ง (มัทธิว 4:23, 9:35-37) โดยมีหลักข้อเชื่อ ข้อปฏิบัติ ภายใต้ธรรมนูญการปกครองเดียวกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไป

ระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยว่าด้วยศาสนาศักดิ์และตำแหน่ง

**ศาสนศักดิ์** หมายความว่า ฐานะทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่สามารถดำรงฐานะได้ตลอดชีพ ได้แก่

1. ศาสนาจารย์
2. ผู้ปกครอง

##### 1) ศาสนาจารย์

ศาสนาจารย์ หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้าเพื่ออุทิศตนรับใช้พระองค์ในคริสตจักรและชุมชน

คุณสมบัติของผู้เป็นศาสนาจารย์

1. เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรท้องถิ่นสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยอายุไม่น้อยกว่าสามสิบปี
2. มีความรู้ทางคริสตศาสนศาสตร์ไม่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาจากสถาบันคริสตศาสนศาสตร์ที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรอง หรือ
3. ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูศาสนาตามธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยติดต่อกันมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี หรือ
4. ได้รับการสถาปนาถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือระเบียบของคณะนิกายอื่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คุณสมบัติด้านคุณธรรม

- เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญาณ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียวหรือเป็นภรรยาของชายคนเดียว
- เป็นคนรู้จักประมาณตน
- เป็นคนมีสติสัมปชัญญะ
- เป็นคนสง่า เรียบร้อย สุภาพ

- เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- เป็นคนเหมาะสมจะเป็นครู
- เป็นคนไม่เสพสุรา ไม่เสพยาเสพติด
- เป็นคนปกครองบ้านเรือนของตนได้ดี
- เป็นคนนอบน้อม
- เป็นที่นับถือของคนภายนอก
- เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่เงิน ไม่โลภมากได้
- เป็นผู้มีความกล้าหาญและเป็นผู้นำฝ่ายวิญญาณจิต
- ไม่เป็นนักเลงหัวไม้
- ไม่เล่นการพนัน
- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ
- ไม่ทำผิดประเวณี

#### หน้าที่ของศาสนาจารย์

- เป็นผู้สอนพระวาระของพระเจ้าและปฏิบัติพันธกิจที่ได้รับจากพระเจ้า
- เป็นนักเทศน์ที่สำแดงถึงน้ำพระทัยของพระเจ้า เพื่อเพิ่มพูนความเชื่อ ความรู้ของคริสเตียน

#### และคนทั่วไป

- เป็นผู้เผยแผ่และสนับสนุนคริสเตียนให้ประกาศพระกิตติคุณ เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนสมาชิก
- เป็นผู้ประกอบศาสนพิธี
- เป็นผู้ฟูมฟักคริสเตียนให้เจริญขึ้นในด้านความเชื่อ
- เป็นผู้รับใช้พระเยซูคริสต์และสนับสนุนให้คริสเตียนปฏิบัติพันธกิจของพระเจ้าทั้งใน

#### คริสตจักรและชุมชน

- เป็นผู้ดูแลและเอาใจใส่สมาชิกด้วยความรัก
- เป็นแบบอย่างที่ดีต่อมวลสมาชิกและคนทั่วไป
- ทำหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คริสตจักรท้องถิ่น คริสตจักรภาค และสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### มอบหมาย

##### สิทธิ์ของศาสนาจารย์

- เข้าร่วมประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยในฐานะสมาชิกสมทบ
- เข้าประชุมคณะกรรมการคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสามัญ
- รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่และกรรมการต่าง ๆ ของคณะกรรมการคริสตจักรภาค
- รับเชิญเป็นศิษยาภิบาล หรือศาสนาจารย์ประจำคริสตจักรท้องถิ่น หรืออนุศาสนาจารย์ในหน่วยงาน

#### และสถาบันสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- รับสวัสดิการตามระเบียบที่คณะกรรมการกิจคริสตจักรท้องถิ่น คริสตจักรภาค และสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดให้มีขึ้น

- รับบัตรประจำตัวบรรพชิต จากสำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- ใช้เสื้อคลุมศาสนาจารย์และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ตามแบบที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนด

## 2) ผู้ปกครอง

ผู้ปกครอง หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้า เพื่ออุทิศตนรับใช้พระองค์ในคริสตจักรและชุมชน

### คุณสมบัติของผู้ปกครอง

- เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรท้องถิ่นนั้นไม่น้อยกว่าห้าปีและมีอายุไม่น้อยกว่าสามสิบปี
- เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมสัปบุรุษของคริสตจักรท้องถิ่น
- มีความรู้ ความเชื่อศรัทธาในพระเยซูคริสต์หรือผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่คณะกรรมการ

อำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรอง

### คุณสมบัติด้านคุณธรรม

- เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญาณ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียว หรือเป็นภรรยาของชายคนเดียว
- เป็นคนรู้จักประมาณตน
- เป็นคนมีสติสัมปชัญญะ
- เป็นคนสง่า เรียบร้อย สุภาพ
- เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- เป็นคนเหมาะสมจะเป็นครู

- เป็นคนไม่เสพสุรา ไม่เสพยาเสพติด
- เป็นคนปกครองบ้านเรือนของตนได้ดี
- เป็นคนนอบน้อม
- เป็นที่นับถือของคนภายนอก
- เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่เงิน ไม่โลภมากได้
- เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำฝ่ายวิญญาณจิต
- ไม่เป็นนักเลงหัวไม้
- ไม่เล่นการพนัน
- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ
- ไม่ทำผิดประเวณี

### หน้าที่ของผู้ปกครอง

- ปฏิบัติพันธกิจร่วมกับศิษยาภิบาลและเป็นผู้ช่วยเหลือศิษยาภิบาลปกครองดูแลคริสตจักร โดยยึดความรักความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความเป็นระเบียบบนพื้นฐานของพระคริสตธรรมคัมภีร์

- เป็นนักเทศน์ที่สำแดงถึงน้ำพระทัยของพระเจ้าเพื่อเพิ่มพูนความเชื่อ ความรู้ ของคริสเตียน และคนทั่วไป

- ส่งเสริมสนับสนุนคณะต่าง ๆ ของคริสตจักร เช่น คณะสตรี คณะอนุชน คณะรวีวารศึกษา เป็นต้น ให้เจริญขึ้นด้านวิญญาณจิต

- เยี่ยมเยียน บำบัดทุกข์ บำรุงสุขสมาชิก

- ส่งเสริมการนมัสการ การเผยแผร์ การเพิ่มพูนสมาชิก การเป็นพยาน การบริการ ฉันทะการะ และความสามัคคีของสมาชิก

- อบรมสั่งสอนสมาชิกในเรื่องพระวาทะของพระเจ้า พระกิตติคุณของพระเยซู

- เป็นแบบอย่างที่ดีแก่มวลสมาชิก

### สิทธิ์ของผู้ปกครอง

- ประกอบศาสนพิธีในขอบเขตซึ่งได้รับอนุมัติจาก คณะธรรมกิจคริสตจักรภาค

- รับเลือกเป็นประธานคณะธรรมกิจคริสตจักรท้องถิ่นที่ตนสังกัด

- รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่หรือกรรมการของคณะธรรมกิจคริสตจักรท้องถิ่นที่ตนสังกัด

- รับเลือกเป็นผู้แทนในฐานะสมาชิกสามัญของคริสตจักรท้องถิ่นเข้าประชุมในคณะธรรมกิจคริสตจักรภาค

- เข้าร่วมประชุมในคณะธรรมกิจคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสมทบ โดยได้รับอนุมัติจาก คณะธรรมกิจคริสตจักรท้องถิ่นที่ตนสังกัด

- ผู้ปกครองที่ย้ายจากคริสตจักรท้องถิ่นที่ตนสังกัดไปสังกัดคริสตจักรท้องถิ่นอื่นยังคงมีศาสนศักดิ์เป็นผู้ปกครองตลอดไปและมีสิทธิ์ได้รับเลือกเป็นผู้ปกครองประจำการของคริสตจักรใหม่ก็ได้

**ตำแหน่ง** หมายความว่า ฐานะหน้าที่ทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ประจำในคริสตจักร หรือหน่วยงาน หรือสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่

1. ศิษยาภิบาล
2. ครูศาสนา
3. อนุศาสนาจารย์
4. มิชชันนารี
5. อนุศาสนิก

## 1) ศิษยาภิบาล

ศิษยาภิบาล หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้า เพื่ออุทิศตนรับใช้พระองค์  
ในคริสตจักรและชุมชน

### คุณสมบัติของศิษยาภิบาล

- เป็นศาสนาจารย์หรือครูศาสนา หรือผู้ที่สำเร็จหลักสูตรศาสนศาสตร์ศึกษาระดับปริญญาตรี
- จากสถาบันคริสตศาสนศาสตร์ที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรอง
- เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
หรือระเบียบของคณะอื่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คุณสมบัติด้านคุณธรรม

- เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญาณ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียว หรือเป็นภรรยาของชายคนเดียว
- เป็นคนรู้จักประมาณตน
- เป็นคนมีสติสัมปชัญญะ
- เป็นคนสง่า เรียบร้อย สุภาพ
- เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- เป็นคนเหมาะสมจะเป็นครู
- เป็นคนไม่เสพสุรา ไม่เสพยาเสพติด
- เป็นคนปกครองบ้านเรือนของตนได้ดี
- เป็นคนนอบน้อม
- เป็นที่นับถือของคนภายนอก
- เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่เงิน ไม่โลภมากได้
- เป็นผู้มิบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำฝ่ายวิญญาณจิต
- ไม่เป็นนักเลงหัวไม้
- ไม่เล่นการพนัน
- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ
- ไม่ทำผิดประเวณี

### หน้าที่ของศิษยาภิบาล

- ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของศาสนาจารย์หรือครูศาสนา
- ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกของคริสตจักรในการดำเนินชีวิต
- เยี่ยมเยียนสมาชิกคริสตจักร และติดตามสมาชิกของคริสตจักรที่ขาดการติดต่อ



- เป็นสมาชิกคนหนึ่งในคณะกรรมการของคริสตจักร
- นำและส่งเสริมให้สมาชิกสามารถทำพันธกิจของคริสตจักรในสังคม อบรมผู้ปกครอง

มัคทายกและสมาชิกคริสตจักร

#### สิทธิ์ของศิษยาภิบาล

- รับเลือกเป็นประธานคณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่น
- รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่กรรมการต่าง ๆ ของคณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่นและคริสตจักรภาค
- เข้าประชุมคณะกรรมการคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสามัญ
- รับสวัสดิการตามระเบียบที่ คณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่น คริสตจักรภาคและสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดให้มีขึ้น
- ประกอบศาสนพิธีในคริสตจักร ตามที่คณะกรรมการคริสตจักรภาคมอบหมายให้

## 2) ครุศาสตร์

ครุศาสตร์ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้า เพื่ออุทิศตนรับใช้พระองค์ในคริสตจักรและชุมชน

#### คุณสมบัติของครุศาสตร์

- เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรท้องถิ่นนั้น
- เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือระเบียบของคณะอื่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### คุณสมบัติด้านคุณธรรม

- เป็นผู้ที่ไม่แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญูญาณ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียว หรือเป็นภรรยาของชายคนเดียว
- เป็นคนรู้จักประมาณตน
- เป็นคนมีสติสัมปชัญญะ
- เป็นคนสง่า เรียบร้อย สุภาพ
- เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- เป็นคนเหมาะสมจะเป็นครู
- เป็นคนไม่เสพสุรา ไม่เสพยาเสพติด
- เป็นคนปกครองบ้านเรือนของตนได้ดี
- เป็นคนนอบน้อม
- เป็นที่นับถือของคนภายนอก
- เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่เงิน ไม่โลภมากได้

- เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำฝ่ายวิญญาณจิต
- ไม่เป็นนักแสดงหัวไม้
- ไม่เล่นการพนัน
- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ
- ไม่ทำผิดประเวณี

#### วุฒิการศึกษา

- มีความรู้สายสามัญไม่ต่ำกว่าการศึกษาภาคบังคับ
- มีความรู้ด้านคริสตศาสนศาสตร์ จบการศึกษาตามหลักสูตรของสถาบันคริสตศาสนศาสตร์ที่สภา-คริสตจักรในประเทศไทยรับรอง หรือ
- ผู้ที่มีได้จบการศึกษาตามหลักสูตรของสถาบันคริสตศาสนศาสตร์ที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรอง จะต้องผ่านการสอบของคณะกรรมการศาสนศาสตร์ศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### หน้าที่ของครูศาสนา

- เป็นผู้สอนพระวจนะของพระเจ้าและปฏิบัติพันธกิจที่ได้รับจากพระเจ้า
- เป็นนักเทศน์ที่ สำแดงถึงน้ำพระทัยของพระเจ้า เพื่อเพิ่มพูนความเชื่อ ความรู้ของคริสเตียน และคนทั่วไป
- เป็นผู้เผยแพร่และสนับสนุนคริสเตียนให้ประกาศพระกิตติคุณเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนสมาชิก
- ประกอบศาสนพิธีภายในขอบเขตและวาระตามที่คณะกรรมการภาคมอบหมายให้
- เป็นผู้ฟูมฟักคริสเตียนให้เจริญขึ้นในด้านความเชื่อ
- ทำหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่นและคณะกรรมการคริสตจักรภาคมอบหมายให้

#### สิทธิ์ของครูศาสนา

- รับเชิญและแต่งตั้งเป็นศิษยาภิบาลในคริสตจักรท้องถิ่นและอนุศาสนาในสถาบัน
- รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่และกรรมการต่าง ๆ ของคณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่นคณะกรรมการคริสตจักรภาคสมัครสอบเป็นศาสนาจารย์
- รับสวัสดิการตามระเบียบ ที่คณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่น คณะกรรมการคริสตจักรภาค และสภา-คริสตจักรในประเทศไทยจัดให้มีขึ้น
- เป็นผู้ประกอบศาสนพิธีตามระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญ
- เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสมทบ

### หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบและการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการคริสตจักรภาค มีอำนาจกำหนดหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของครูศาสนา การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการคริสตจักรภาค

### 3) อนุศาสนาจารย์

อนุศาสนาจารย์ หมายความว่า ผู้ที่สำเร็จหลักสูตรทางด้านคริสตศาสนศาสตร์จากสถาบันที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรองและผ่านการสอบศาสนาจารย์จากกรรมการศาสนศาสตร์ศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย และอยู่ในระหว่างการฝึกงานในหน้าที่ศาสนาจารย์

#### หน้าที่ของอนุศาสนาจารย์

- เป็นผู้สอนพระวจนะของพระเจ้า และปฏิบัติพันธกิจที่ได้รับจากพระเจ้า
- เป็นนักเทศน์ที่สำแดงถึงน้ำพระทัยของพระเจ้า เพื่อเพิ่มพูนความเชื่อ ความรู้ของคริสเตียน และคนทั่วไป
- เป็นผู้เผยแพร่และสนับสนุนคริสเตียนให้ประกาศพระกิตติคุณเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนสมาชิกเป็นผู้พุ่มพักคริสเตียนให้เจริญขึ้นในด้านความเชื่อ
- เป็นผู้รับใช้พระเยซูคริสต์และสนับสนุนให้คริสเตียนปฏิบัติพันธกิจของพระเจ้า ทั้งในคริสตจักรและชุมชน

#### สิทธิ์ของอนุศาสนาจารย์

- ประกอบศาสนพิธีภายในขอบเขตและวาระตามที่คณะกรรมการคริสตจักรภาคมอบหมาย
- เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสมทบ

### 4) มิชชันนารี

มิชชันนารี หมายความว่า คริสตชนในนิกายโปรเตสแตนต์ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้าให้ออกไปกระทำพันธกิจด้านต่าง ๆ นอกชุมชนของตน โดยคริสตจักรท้องถิ่นหรือคริสตจักรภาคหรือสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นผู้แต่งตั้งและส่งออกไป มีระยะเวลาในการปฏิบัติพันธกิจ

#### คุณสมบัติของมิชชันนารี

- มีความเชื่อและความประพฤติสอดคล้องกันตามพระคริสตธรรมคัมภีร์
- เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรท้องถิ่น ในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่น้อยกว่าห้าปีและมีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบสองปี
- มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในวิชาและงานเฉพาะอย่าง เช่น การเทศนาสั่งสอน การประกาศพระกิตติคุณ การรักษาพยาบาล การเกษตร การพัฒนา เป็นต้น
- มีความตั้งใจและอุทิศตนรับใช้พระเจ้าและประชากรของพระองค์
- สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและชุมชนใหม่ได้

### หน้าที่ของมิชชันนารี

- เป็นพยานถึงพระเยซูคริสต์ในชีวิต และงานที่ปฏิบัติอยู่
- เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคริสตจักรผู้ส่งและผู้รับ
- เป็นผู้ร่วมพันธกิจกับคริสตจักรท้องถิ่นและชุมชนนั้น ๆ
- ปฏิบัติพันธกิจตามที่คริสตจักรผู้ส่งและผู้รับจะกำหนด

### สิทธิ์ของมิชชันนารี

- ตามที่คริสตจักรผู้ส่งและผู้รับมอบให้
- รับการสนับสนุนด้านการเงินและสวัสดิการตามที่คริสตจักรผู้ส่งและผู้รับกำหนด

## 5) อนุศาสนิก

อนุศาสนิก หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการทรงเรียกจากพระเจ้าเพื่ออุทิศตนรับใช้พระองค์ ในหน่วยงานหรือสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คุณสมบัติของอนุศาสนิก

- เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรท้องถิ่นในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- สำเร็จหลักสูตรทางด้านคริสตศาสนศาสตร์จากสถาบันที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับรอง

### คุณสมบัติด้านคุณธรรม

- เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญาณ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียว หรือเป็นภรรยาของชายคนเดียว
- เป็นคนรู้จักประมาณตน
- เป็นคนมีสติสัมปชัญญะ
- เป็นคนสง่า เรียบร้อย สุภาพ
- เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- เป็นคนเหมาะสมจะเป็นครู
- เป็นคนไม่เสพสุรา ไม่เสพยาเสพติด
- เป็นคนปกครองบ้านเรือนของตนได้ดี
- เป็นคนนอบน้อม
- เป็นที่นับถือของคนภายนอก
- เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่เงิน ไม่โลภมากได้
- เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำฝ่ายวิญญาณจิต
- ไม่เป็นนักเลงหัวไม้
- ไม่เล่นการพนัน

- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ

- ไม่ทำผิดประเวณี

ผู้ที่จะเป็นอนุศาสนิกของหน่วยงานหรือสถาบันใดต้องได้รับคำเชิญจากหน่วยงาน หรือสถาบันนั้นทำงานตามที่หน่วยงานหรือสถาบันเป็นผู้กำหนด

#### หน้าที่ของอนุศาสนิก

- ทำหน้าที่ประกาศ และเป็นพยานถึงพระเยซูคริสต์

- เป็นนักเทศน์ที่สำแดงน้ำพระทัยของพระเจ้า เพื่อเพิ่มพูนความเชื่อ ความรู้ของคริสเตียน

และคนทั่วไป

- ประสานงานอภิบาลกับคริสตจักรท้องถิ่น

- ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการดำเนินชีวิต

- นำและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำพันธกิจในหน่วยงานหรือสถาบัน

- อบรมชีวิตฝ่ายจิตวิญญาณให้แก่บุคลากรในหน่วยงานหรือสถาบัน

- หน้าที่อื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานหรือสถาบันกำหนด

#### สิทธิ์ของอนุศาสนิก

- เข้าประชุมคณะกรรมการคริสตจักรภาคในฐานะสมาชิกสมทบโดยความเห็นชอบของหัวหน้าหน่วยงานหรือสถาบันนั้น

- รับสวัสดิการตามระเบียบที่หน่วยงานหรือสถาบันจัดให้มีขึ้น

- ประกอบศาสนพิธีในหน่วยงานหรือสถาบันตามที่คณะกรรมการคริสตจักรภาคมอบหมาย

**ระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยว่าด้วยคณะบุคคลในสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

#### **1) คณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

คณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายความว่า ผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขาธิการ และเหรัญญิก ที่ได้รับเลือกจากสมาชิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดว่าเป็นบุคคลที่มีเกียรติ มิได้เป็นบุคลากรประจำของหน่วยงานหรือสถาบันอื่นใดเมื่อได้รับเลือกจากสมาชิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว จะต้องลาออกจากการเป็นบุคลากรหรือตำแหน่งประจำของหน่วยงานหรือสถาบันในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ตนเป็นอยู่ก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่

### คุณสมบัติของผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- เป็นสมาชิกสมทบของคริสตจักรท้องถิ่นสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่น้อยกว่าห้าปี
- เป็นศาสนาจารย์หรือผู้ปกครอง หรือเคยเป็นมัคนายกในคริสตจักรท้องถิ่น สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีอายุไม่น้อยกว่าสี่สิบปี ในวันที่ได้รับการเสนอชื่อ
- เป็นสามีของหญิงคนเดียว หรือภรรยาของชายคนเดียว
- คู่สมรส(หากมี) ต้องเป็นสมาชิกสมทบของคริสตจักรท้องถิ่น สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- เป็นผู้มิสตีสัมปชัญญะสมบูรณ์
- เป็นผู้แสดงออกซึ่งผลของพระวิญญาณ
- เป็นคนไม่เสพสุรา ของมีเมาหรือยาเสพติด
- ไม่เป็นนักพนัน
- ไม่เป็นคนรักร่วมเพศ
- ไม่เป็นคนมีหนี้สินล้นพ้นตัว

### **2) คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ คณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของคณะผู้บริหารงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำหน้าที่แทนสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในระหว่างที่ไม่มีการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเป็นผู้รักษาการให้เป็นไปตามนโยบาย ในกรณีที่ทำเป็นอาจมีการเรียกประชุมคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยวิสามัญในระหว่างที่มีการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยก็ได้ ประกอบด้วย

- 1) ประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นประธานโดยตำแหน่ง
- 2) รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นรองประธานโดยตำแหน่ง
- 3) เลขาธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นเลขาธิการโดยตำแหน่ง
- 4) เภรัณุกสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นเภรัณุกโดยตำแหน่ง
- 5) ผู้ที่ได้รับเลือกจากสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวนห้าคน
- 6) ผู้แทนคริสตจักรภาค ภาคละหนึ่งคน

### คุณสมบัติของกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- เป็นสมาชิกสมทบของคริสตจักรท้องถิ่น ในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- ควรสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา

### 3) คณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ คณะกรรมการที่กำกับดูแลการบริหารงานของคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้เป็นไปตามนโยบายแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งสมัยละ 4 ปี ประกอบด้วย

- 1) ประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นประธานโดยตำแหน่ง
- 2) รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นรองประธานโดยตำแหน่ง
- 3) เลขาธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นเลขาธิการโดยตำแหน่ง
- 4) เภรัณุกสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นเภรัณุกโดยตำแหน่ง
- 5) ผู้ที่กรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่งตั้งจำนวนไม่เกินห้าคน

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- ทำหน้าที่แทนคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยในระหว่างที่ไม่มีการประชุม

- เสนอวัน เวลา สถานที่ และระเบียบวาระการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต่อคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อพิจารณาอนุมัติ

- พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- เสนอชื่อที่ปรึกษากฎหมายและที่ปรึกษาด้านอื่น ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต่อกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษา

- พิจารณาแต่งตั้ง ถอดถอนหรือโยกย้ายผู้บริหารหน่วยงานและสถาบันในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่เสนอมาตามขั้นตอน

- รายงานมติกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยต่อกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- ส่งรายงานการประชุมให้คริสตจักรภาค หน่วยงาน และสถาบันที่เกี่ยวข้อง

- เสนอชื่อปลัดสำนักเลขาธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทยต่อคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

- พิจารณาอนุมัติปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงบประมาณของสำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตจักรภาค พันธกิจหน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- พิจารณาอนุมัติอัตราเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหารหน่วยงานและสถาบันในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

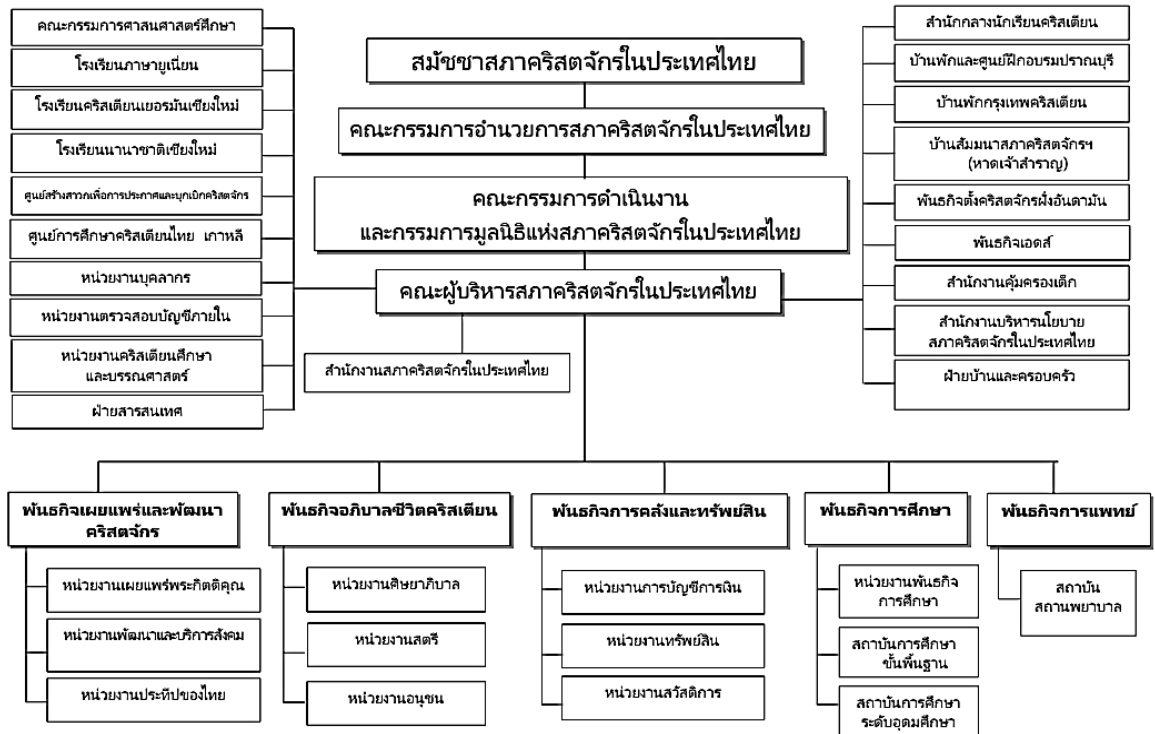
การทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1828 โดยมีมิชชันนารีสองท่านคือ ศาสนาจารย์จาคอบ ทอมลิน และ ศาสนาจารย์ นพ. คาร์ล กุตสลาฟ ได้เข้ามาเผยแผ่พระกิตติคุณ หลังจากนั้นมิชชันนารีอีกหลายคณะและนิกาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะอเมริกัน

เพรสไบทีเรียนในสหรัฐอเมริกา คณะอเมริกันแบ็บติสต์ คณะดิไซเปิล ได้เข้ามาร่วมทำพันธกิจในประเทศไทยอย่างมั่นคง ทั้งพันธกิจการประกาศพระกิตติคุณและตั้งคริสตจักร การจัดการศึกษา อบรมสั่งสอน และการรักษาพยาบาล จนกระทั่งปี ค.ศ. 1934 ผู้นำคริสตจักรชาวไทยได้ก่อตั้งเป็น “สภาคริสตจักรในประเทศไทย” ต่อมาเปลี่ยนชื่อจากสภาคริสตจักรในสยามเป็น “สภาคริสตจักรในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ซึ่งปรากฏในธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 1998 ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรวบรวมคริสเตียนทั้งหลายในประเทศไทยให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
  2. เพื่อให้มีความสัมพันธ์ช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ในการรับใช้พระเจ้าและสังคม ตามน้ำพระทัยของพระองค์และสร้างเสริมพันธกิจให้เจริญเติบโตมั่นคงยิ่งขึ้น
  3. เพื่อให้คริสตจักรมีสง่าราศี และเทิดทูนพระสิริของพระเจ้า
  4. เพื่อรวบรวมทรัพย์สินทั้งปวงของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้อยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือมูลนิธิที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีมติให้ตั้งขึ้น
- ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทยทำพันธกิจประกอบด้วย 5 พันธกิจหลัก ได้แก่
1. พันธกิจเผยแผร์และพัฒนาคริสตจักร ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานเผยแผร์พระกิตติคุณ หน่วยงานพระทีปของไทย และหน่วยงานพัฒนาและบริการสังคม
  2. พันธกิจอภิบาลชีวิตคริสเตียน ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานศิษยาภิบาล หน่วยงานสตรี และหน่วยงานอนุชน
  3. พันธกิจการคลังและทรัพย์สิน ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานบัญชีการเงิน หน่วยงานทรัพย์สินและหน่วยงานสวัสดิการ
  4. พันธกิจการศึกษา ประกอบด้วย สถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 27 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 แห่ง
  5. พันธกิจการแพทย์ ประกอบด้วย โรงพยาบาลและสถานพยาบาล จำนวน 8 แห่ง
- นอกจากนี้ ยังมีสถาบันศาสนศาสตร์ศึกษา จำนวน 7 แห่ง สถาบันการศึกษานานาชาติ จำนวน 3 แห่งและหน่วยงานอีก 23 หน่วยงานที่ดำเนินงานภายใต้การดูแลของคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการบริหารพันธกิจมีโครงสร้าง ดังนี้



## โครงสร้างการบริหารพันธกิจ สภาคริสตจักรในประเทศไทย



ที่มา: นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2015 - 2018

### ทิศทางการทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์การทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้มีการจัดทำให้มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ยึดหลักข้อเชื่อตามพระวจนะของพระเจ้า แบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึก การอุทิศชีวิตแห่งการรับใช้ของบรรพบุรุษแห่งความเชื่อในประเทศไทย ใช้ธรรมเนียมการปกครองและข้อปฏิบัติตามธรรมเนียม และระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานและสถาบันเป็นแนวทางร่วมกัน โดยมีแนวทางการทำพันธกิจที่สำคัญดังนี้

#### 1. การปกครองตนเอง

การปกครองตนเองของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1934 เมื่อคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียนมอบอำนาจการบริหารรวมทั้งทรัพย์สินให้สภาคริสตจักรในประเทศไทยรับผิดชอบและได้ประกาศใช้ธรรมนูญการปกครองสภาคริสตจักรในประเทศไทยปี ค.ศ. 1974 เพื่อการบริหารพันธกิจอย่างเป็นระบบ และได้มีการปรับปรุงให้เหมาะสมในการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรสมัยสามัญครั้งที่ 33

## 2. การเลี้ยงตนเอง

แนวความคิดการเลี้ยงตนเองของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นยุทธศาสตร์ให้คริสตจักรมีส่วนร่วมในการเลี้ยงดูศิษยาภิบาลของตนโดยลดการรับความช่วยเหลือด้านการเงินจากภายนอกและค่อย ๆ เพิ่มการสนับสนุนจากสมาชิกของตนเอง

## 3. การประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง

การประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเองของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นนิมิตแห่งการรับใช้ตามพระมหาบัญชา ขององค์พระเยซูคริสต์ และเป็นหน้าที่ของคริสเตียนทุกคนที่จะนำข่าวประเสริฐเผยแผ่ไปทั่วโลก ด้วยการประกาศจากคนท้องถิ่นสู่คนท้องถิ่นกล่าวคือจะต้องกระทำด้วย “ตนเอง” สมาชิกของสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุก ๆ คนต้องปฏิบัติประกาศพระกิตติคุณ เพราะแต่ละส่วนงานจะทำการประกาศพระกิตติคุณด้วยตัวเอง และใช้ทรัพยากร บุคลากรที่มีอยู่ และต้องสร้างสาวกเพื่อรับใช้อย่างเกิดผล

## 4. การมีส่วนร่วมกับคริสตจักรสากล

สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นสมาชิกองค์กรคริสตศาสนาระดับภูมิภาคและระดับสากลหลายองค์กร ได้แก่

**สภาคริสตจักรสากล (World Council of Churches)** เป็นองค์กรคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์และคริสตจักรออร์ทอด็อกซ์ มีสมาชิกกว่า 560 ล้านคน มาจาก 110 ประเทศทั่วโลก สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์

**สภาคริสตจักรปฏิรูปสากล (World Communion of Reformed Churches)** เป็นองค์กรคริสตศาสนา นิกายโปรเตสแตนต์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของสภาคริสตจักรปฏิรูปสากล (World Alliance of Reformed Churches) และสภาคริสตจักรเอกสัมพันธ์ปฏิรูปสากล (Reformed Ecumenical Council) มีสมาชิกประมาณ 80 ล้านคน ใน 108 ประเทศทั่วโลก สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเฮนโนเวอร์ ประเทศเยอรมนี

**สภาคริสเตียนแห่งเอเชีย (Christian Conference of Asia)** ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคริสตจักรโปรเตสแตนต์และคริสตจักรออร์ทอด็อกซ์ มีสมาชิกกว่า 500 ล้านคน จาก 22 ประเทศในภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิก สำนักงานประสานงานตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย

จนถึงปัจจุบัน สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ลงนามความร่วมมือกับองค์กรเอกสัมพันธ์และคริสตจักรคู่มิตรระหว่างประเทศ รวมจำนวน 33 องค์กร (นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2015 - 2018)

## นโยบายและยุทธศาสตร์

ในการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญ ครั้งที่ 33 ได้กำหนดนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางการทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างปี ค.ศ. 2015 - 2018 โดยมุ่งให้เกิดความมุ่งมั่น เสริมสร้างพันธกิจต่าง ๆ ให้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้คริสตจักร หน่วยงาน และสถาบันเจริญเติบโตเข้มแข็งอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานพระวาทะขององค์พระผู้เป็นเจ้า จึงได้กำหนดกรอบของนโยบายไว้ทั้งสิ้น 4 นโยบาย โดยผู้วิจัยได้เลือกเสนอเฉพาะนโยบายด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ประกอบด้วย 3 นโยบาย ดังนี้

### นโยบายที่ 1 การประกาศพระกิตติคุณ

สนับสนุน ส่งเสริมและมุ่งเน้นให้คริสตจักร หน่วยงาน สถาบันมีส่วนร่วมในการประกาศพระกิตติคุณ โดยมีผลสัมฤทธิ์(หรือเป้าหมายสูงสุด) คือมีผู้รับบัพติศมา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การประกาศพระกิตติคุณร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถาบันการแพทย์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

ข้อ 8 ความร่วมมือระหว่างคริสตจักร หน่วยงาน และสถาบัน

#### เป้าหมาย

ข้อ 6 ประกาศเพิ่มพูนแบบมีส่วนร่วม

#### ตัวชี้วัด

ข้อ 10 ทุกสถาบันมีทีมจากคริสตจักรท้องถิ่นเข้าร่วมประกาศพระกิตติคุณ

ข้อ 11 มีกลุ่มเซลล์ผู้เชื่อ

ข้อ 12 มีผู้เชื่อและรับบัพติศมา

### นโยบายที่ 2 การอภิบาล

สนับสนุนและส่งเสริมให้คริสตจักร หน่วยงานและสถาบัน จัดให้มีระบบการอภิบาลบุคลากร สมาชิกทุกระดับ โดยเน้นให้มีการเตรียมพัฒนาเพื่อเป็นสาวกที่สัตย์ซื่อของพระเยซูคริสต์และจัดสวัสดิการให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การอภิบาลในสถาบันการศึกษาและสถาบันการแพทย์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

ข้อ 19 พัฒนาอนุศาสนิกและทีมงานศาสนกิจในด้านคุณวุฒิและคุณภาพการอภิบาลในสถาบันการศึกษาและการแพทย์

ข้อ 20 มีกระบวนการประเมินผลการทำงานของอนุศาสนิกและทีมงานศาสนกิจจากผู้ทรงคุณวุฒิ

**เป้าหมาย**

ข้อ 19 เพื่อพัฒนาอนุศาสนิกและทีมงานให้มีความรู้และทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 20 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของอนุศาสนิกและทีมงาน

**ตัวชี้วัด**

ข้อ 24 อนุศาสนิกอย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี ได้รับการพัฒนาศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น

ข้อ 25 อนุศาสนิกและทีมศาสนิกได้รับการประเมินผลทุก 2 ปี

**นโยบายที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ**

สนับสนุนและส่งเสริมให้ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและแก้ไข ปรับปรุงธรรมนูญระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งการพัฒนาทรัพยากรทางการบริหาร โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัว ความเป็นเอกภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการแก้ไขปรับปรุงธรรมนูญระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ปรับปรุงระบบสารสนเทศของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 10 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบัน หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 11 พัฒนาทรัพยากรของสภาคริสตจักรฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำพันธกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 12 พัฒนาศักยภาพบุคลากร

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

ข้อ 23 ให้การดำเนินพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นเอกภาพ

ข้อ 24 เร่งพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศของสภาคริสตจักรฯ ทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการได้ดี

ข้อ 25 เร่งปรับปรุงพัฒนาและเสริมสร้างสถาบัน/หน่วยงานที่อ่อนแอให้มีความเข้มแข็ง

ข้อ 26 เสริมสร้างสนับสนุนสถาบัน/หน่วยงานที่เข้มแข็งให้พัฒนามากยิ่งขึ้น

ข้อ 29 เพื่อให้มีการเตรียมผู้นำรุ่นต่อไปอย่างมีคุณภาพ

ข้อ 30 เร่งพัฒนาภาวะผู้นำ สถาบัน/หน่วยงานของสภาคริสตจักรฯ

### เป้าหมาย

ข้อ 26 มีการปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารและแก้ไขปรับปรุงธรรมนูญ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

ข้อ 27 มีระบบ Software และ Hardware ที่มีประสิทธิภาพถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน

ข้อ 28 สถาบันการศึกษา สถาบันการแพทย์/หน่วยงานที่มีรายได้ สามารถบริหารจัดการให้มีรายได้สูงกว่ารายจ่าย

ข้อ 29 มีการขยายสาขาหรือก่อตั้งสถาบัน/หน่วยงานเพิ่มขึ้น

ข้อ 32 ทุกคริสตจักร หน่วยงาน สถาบัน มีการเตรียมแผนการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร

ข้อ 33 มีระบบประเมินผู้บริหารสถาบัน หน่วยงานที่เป็นมาตรฐาน

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

ในการนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบหรือนโยบายสำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ผู้วิจัย ได้นำเสนอประเด็นย่อย ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ความหมายของนโยบาย ความสำคัญของนโยบาย ลักษณะของนโยบายที่ดี ประเภทของนโยบาย รูปแบบของนโยบาย การกำหนดนโยบาย และ องค์ประกอบของนโยบาย

### 5.1 ความหมายของนโยบาย

นโยบาย (policy) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายว่า นโยบายคือหลักและ วิธีปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ

กนกอร สมปราษฎ์ (2548) ให้ความหมายว่า เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การหรือหมายถึงข้อความ ทั่วไป เพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม

พิธาน พันทอง (2548) ให้ความหมายว่า เป็นกรอบหรือแนวคิดที่ใช้ในการตัดสินใจ ขั้นต้นในการดำเนินงานในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2549) ให้ความเห็นว่านโยบายเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สมคิด พรหมจ้อย (2550) ได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ 2 ประการ คือ

- 1) นโยบาย หมายถึงแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เป็นทิศทางสำหรับการตัดสินใจ
- 2) นโยบาย หมายถึงแนวทางหรือการตัดสินใจของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อเป็น

การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น นโยบายการศึกษา นโยบายเศรษฐกิจ เป็นต้น

คณิง สายแก้ว (2549) ได้แยกอธิบายความหมายของนโยบายใน 4 ทศนะ คือ

- 1) ทศนะเพื่อการกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่จะทำ
- 2) ทศนะเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามนโยบายนั้น ๆ

3) ทศนะเกี่ยวกับการกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้และเกิดผลดีต่อองค์การ

4) ทศนะว่าเป็นแผนงาน โครงการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลโดยแปลงจากนามธรรมเป็นรูปธรรม

วิจิตร ศรีสะอาด และทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544) เปรียบเทียบนโยบายเสมือนหนึ่งเข็มทิศ และหางเสือในการเดินเรือ กล่าวคือ อย่างแรกนโยบายเป็นคล้าย ๆ เข็มทิศ เป็นแต่เพียงว่าเป็นเข็มทิศที่ชี้ไปทางเดียว เพราะเมื่อเรากำหนดไว้อย่างไรก็ชี้ไปทางนั้น เราก็พยายามให้มันแล่นตามเข็มทิศที่ชี้กับอีกลักษณะหนึ่งคือเป็นหางเสือที่จะคอยค้ำยเรือให้แล่นไปในทิศทางที่เรากำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) สรุปว่านโยบายเป็นข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่านโยบายหมายถึงข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่เป็นแนวทางหรือการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์การ สำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

## 5.2 ความสำคัญของนโยบาย

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายว่าสำคัญต่อการบริหาร คือ

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร
- 2) ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การหรือหน่วยงานได้เข้าใจภารกิจของหน่วยงาน
- 3) ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
- 4) ส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรม
- 5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาการทางการบริหาร

ที่ตนสังกัด

วิจิตร ศรีสะอ้าน และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544) เห็นว่าความสำคัญของนโยบายอยู่ที่การใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1) เป็นกรอบในการพัฒนาหน่วยงาน สังคมและประเทศชาติ เนื่องจากนโยบายมีผลกระทบกับคนทุกคนในหน่วยงาน มีผลกระทบกับคนทุกคนทั่วประเทศ ยิ่งเป็นนโยบายสาธารณะก็ยิ่งมีความสำคัญมาก นโยบายของรัฐบาลจึงเป็นกรอบสำคัญของการพัฒนาประเทศ

2) เป็นกรอบในการวางแผนในการจัดทำแผน ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือแผนพัฒนาการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน สิ่งที่จะต้องกำหนดขึ้นก่อนเป็นพื้นฐานเบื้องต้น คือ วัตถุประสงค์และนโยบาย นโยบายจึงเป็นกรอบสำคัญของการวางแผน

3) เป็นกรอบในการตัดสินใจ นโยบายที่ดียอมเป็นกรอบในการตัดสินใจทำให้การตัดสินใจถูกทิศทางรวดเร็วประหยัดเวลา

4) เป็นกรอบสำหรับควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน เนื่องจากนโยบายเป็นเสมือนทางลัดหรือ ทางลัดมีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องควบคุมเรือให้ถูกทิศทาง นโยบายจึงมีความสำคัญเพราะเป็น กรอบสำหรับการควบคุมและการติดตามการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่าหน่วยงานได้ปฏิบัติไปมากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับนโยบายหรือไม่

คณิง สายแก้ว (2549) เห็นว่านโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารเพราะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด เทาใด และอย่างไร เพื่อให้ นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ให้เหตุผลว่านโยบายมีความสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องจัดขึ้นใช้งานในองค์การเพราะเหตุผล 8 ประการ คือ

1) นโยบายช่วยป้องกันการปฏิบัติผิดต่าง ๆ ที่เบี่ยงเบนไปจากแนวทางที่ต้องการ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่พึงปฏิบัติตาม

2) การมีนโยบายช่วยให้สามารถมีช่องทางติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กระบวนการมอบหมายงานสามารถดำเนินไปได้โดยสะดวก

3) นโยบายช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่แตกต่างกันในองค์การต่างฝ่ายต่างก็จะทำงานอยู่ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์แนวทางเดียวกัน

4) นโยบายจะช่วยให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

5) การมีนโยบายช่วยส่งเสริมการมอบหมายงาน และช่วยให้มีการประสานงานกัน ใกล้ชิดยิ่งขึ้นจะส่งผลให้การกระจายอำนาจสามารถทำได้มากขึ้น

6) นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้แต่ละคนมีความคิดริเริ่มและช่วยจัดการสูญเสียเวลาที่จะต้องมาวิเคราะห์การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในทุกครั้งที่ปัญหาเกิดขึ้น

7) ถ้าหากมีนโยบายไว้ใช้เป็นแนวทางแล้ว พนักงานก็จะสามารถดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และจะเต็มใจรับผิดชอบงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

8) ถ้าหากพนักงานสามารถมีความมั่นใจว่า การกระทำของตนสอดคล้องเป็นไปตามนโยบายแล้ว ทุกคนก็จะสบายใจในการดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ต่อไปอีกมากกว่าการรอให้สั่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกรอบทิศทางหรือแนวทางในการพัฒนาของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การควบคุม กำกับติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนและสังคม

### 5.3 ลักษณะของนโยบายที่ดี

วิโรจน์ สารรัตน์ (2550) กล่าวถึงลักษณะของนโยบายที่ดีว่ามี 6 ประการ คือ

1) นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด

2) นโยบายที่ดีควรได้มาจากการถกเถียงถึงความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการ

3) นโยบายที่ดีควรจะครอบคลุมภารกิจทุกด้านและควรมีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ขัดแย้งกัน

4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้เร็วที่สุด และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

5) นโยบายที่ดีนอกจากจะมีเนื้อหาเป็นหลักในการทำงานแล้ว เนื้อหาดังกล่าวควรจะเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

สมคิด พรหมจ้อย (2550) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้นโยบายที่ดีมีเกณฑ์ที่สำคัญ

7 ประการ คือ

1) นโยบายจะต้องแสดงทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร อย่างไร

2) แสดงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

3) เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

4) มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทั้งทางกายภาพ ทางเทคนิคและสามารถบริหารงานได้

5) ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการในการพัฒนาอย่างแท้จริง



6) สอดคล้องกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง

7) เป็นงานที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างแท้จริงหรือโดยตรง

ทวิป ศิริรัศมี (2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของนโยบายที่ดี ไว้ 9 ประการ คือ

1) นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้กำหนดนโยบาย แต่ทั้งนี้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือปฏิกริยาต่าง ๆ จากภายนอกก็ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้วยเช่นเดียวกัน

2) นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

3) นโยบายที่ดีจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธีในการปฏิบัติไว้กว้าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถตีความแล้วนำไปปฏิบัติ ตามความสามารถ สอดคล้องกับสภาวะการณ์นั้น ๆ และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

4) นโยบายที่ดีจะต้องมุ่งสนองประโยชน์ให้กับบุคคลโดยรวมและจัดลำดับตามความสำคัญ และความจำเป็นก่อน - หลังในการปฏิบัติ

5) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและ แฉ่งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกทุกคนและทุกระดับชั้นในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้อย่าง ชัดแจ้ง

6) นโยบายที่ดีจะต้องอยู่ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์และมีความยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ เสมอ

7) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นจุดรวมหรือศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้นโยบายเป็นหลักการในการปฏิบัติ ภารกิจของตน และใช้เป็นแนวทางในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันออกไปได้ ในขณะเดียวกัน

8) นโยบายที่ดีจะต้องครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

9) นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การ กล่าวคือ จะต้องสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยรวมตลอดจนความคิดเห็นของสาธารณชน (public interests)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง กำหนดขึ้นก่อนที่จะดำเนินการ ส่งผลต่อประโยชน์ส่วนรวม มีถ้อยคำที่กะทัดรัดและชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาในการใช้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นศูนย์รวมของการประสานสัมพันธ์ของ หน่วยงานต่าง ๆ ครอบคลุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทิศทาง ง่าย และมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น ช่วยให้ปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดแนวปฏิบัติและตัดสินใจในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบโดยไม่จำเป็นต้องรอการ วินิจฉัยสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเสมอไป ทั้งนี้เพราะเข้าใจนโยบายขององค์การชัดเจนแล้ว

#### 5.4 ประเภทของนโยบาย

การจำแนกประเภทของนโยบายสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีก็มีหลักเกณฑ์ในการจำแนกแตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะกล่าวถึงวิธีจำแนกประเภทนโยบาย ดังนี้

ทวีป ศิริรัศมี (2544) การจำแนกตามระดับชั้นของการบริหารองค์การ สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) นโยบายพื้นฐาน (basic policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อชี้แนะหรือใช้เป็นแนวทางหรือเป็นฐานสำหรับการกำหนดนโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ในระดับรอง ๆ ลงไป มีลักษณะเป็นแนวคิดกว้าง ๆ โดยอาจจะระบุทิศทาง การบริหารและกลยุทธ์ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้กว้าง ๆ และมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป สามารถนำไปตีความและปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะต่าง ๆ ได้ นโยบายขั้นพื้นฐาน บางครั้งอาจเรียกว่า “นโยบายหลัก” หรือถ้าหากเป็นนโยบายของรัฐก็อาจจะเรียกนโยบายประเภทนี้ว่า “นโยบายระดับชาติ” ซึ่งเป็นนโยบายที่รัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีหรือรัฐบาลเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยแสดงถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินการเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน เมื่อรัฐสภาเห็นชอบจึงเป็นนโยบายที่แท้จริง นำไปใช้เป็นแนวหรือเป็นหลักในการดำเนินงานได้

2) นโยบายทั่วไป (general policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งกำหนดขึ้นตามเจตนารมณ์ของนโยบายขั้นพื้นฐาน นโยบายทั่วไปมักเน้นในเรื่องวิธีการบริหารงาน โดยทั่วไป เช่น อาจกำหนดขึ้นเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านในหน่วยงาน ระดับล่างได้ถือปฏิบัติร่วมกัน นโยบายทั่วไปทำให้นโยบายขั้นพื้นฐานมีความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น ง่ายต่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ นโยบายทั่วไปบางครั้งอาจเรียกว่า “นโยบายการบริหาร” เป็นนโยบายระดับหน่วยงาน เช่น กระทรวง ทบวง กรม โดยผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง และอธิบดีเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยจำกัดกรอบหรือปรับปรุงเสริมแต่งให้มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่และภารกิจความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากร และบริบทต่าง ๆ เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) นโยบายเฉพาะแผนงาน เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ในแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเฉพาะด้าน มีความละเอียดชัดเจนเฉพาะเรื่อง เฉพาะกิจการ ลักษณะของนโยบายประเภทนี้มักประกอบอยู่ในแผนงานของหน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทาง

และวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน นโยบายเฉพาะแผนงานบางครั้งอาจเรียกว่า “นโยบายเฉพาะกิจ” ซึ่งเป็นนโยบายที่หน่วยงานระดับกอง หรือระดับแผนกเป็นผู้จัดทำขึ้นเฉพาะกิจการตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้น โดยยึดถือนโยบายขั้นพื้นฐานและนโยบายทั่วไปเป็นกรอบในการกำหนด เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วนี้ นโยบายเฉพาะกิจยังอาจจัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เช่น นโยบายแก้ปัญหาอุทกภัย เมื่อปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขแล้ว นโยบายก็อาจสิ้นสุดไปโดยปริยาย ซึ่งโดยหลักการแล้วนโยบายทั้งสามระดับดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยตลอด

วิจิตร ศรีสะอ้านและ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544) ได้จำแนกนโยบายการศึกษาออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

1) จำแนกตามระดับของการบริหาร ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1) นโยบายระดับชาติ ได้แก่ นโยบายที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ แผนการศึกษาชาตินโยบายปัจจุบันของรัฐบาลในด้านการศึกษา นโยบายระดับนี้เป็นนโยบายขั้นพื้นฐานที่หน่วยงานการศึกษาทุกหน่วยจะต้องนำไปปฏิบัติ

1.2) นโยบายระดับหน่วยงาน เป็นนโยบายระดับกรม หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งนโยบายระดับนี้ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

1.3) นโยบายระดับหน่วยงานย่อย เป็นนโยบายของหน่วยงานระดับกอง ฝ่ายหรือแผนก ลักษณะของนโยบายจะเป็นแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการนำนโยบายของหน่วยงานไปปฏิบัติ

2) จำแนกตามระดับการศึกษา ได้แก่ นโยบายระดับก่อนประถมศึกษา นโยบายระดับประถมศึกษา นโยบายระดับมัธยมศึกษา และนโยบายระดับอุดมศึกษา

3) จำแนกตามบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานแต่ละหน่วย มีหน้าที่ หลักที่ จะต้องปฏิบัติ เช่น นโยบายระดับอุดมศึกษาอาจจำแนกได้เป็นนโยบายด้านการจัดการศึกษา นโยบายด้านการวิจัยและพัฒนา นโยบายด้านการบริการทางวิชาการ นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และนโยบายด้านการบริหาร เป็นต้น

4) จำแนกตามเนื้อหาเป็นการจำแนกตามเรื่องของนโยบายการศึกษา เช่น ด้านความเสมอภาคอาจจำแนกเป็นเชื้อชาติ ความขาดแคลน เพศ ฯลฯ ด้านการบริหารการศึกษา อาจจำแนกเป็น อำนาจในการจัด การมีส่วนร่วม การรวมอำนาจ กระจายอำนาจ ฯลฯ ด้านการเรียนการสอน อาจจำแนกเป็นหลักสูตร การทดสอบ กระบวนการเรียนการสอน ฯลฯ ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา อาจจำแนกเป็นการคาดคะเนกำลังคนทุนมนุษย์ (human capital) ฯลฯ

5) จำแนกตามคุณค่า (values) ซึ่งจำแนกเป็นนโยบายด้านความเสมอภาค นโยบายด้านประสิทธิภาพ นโยบายด้านเสรีภาพ และนโยบายด้านความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของนโยบายทำได้หลายวิธี แต่ละวิธียึดหลักแตกต่างกัน แต่นโยบายทางการศึกษามักจะกล่าวถึงการจำแนกตามระดับการบริหาร คือ นโยบายระดับชาติ นโยบายระดับหน่วยงาน และนโยบายระดับหน่วยงานย่อย แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบายที่ดีนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อนโยบายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและองค์ประกอบภายใน ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดนโยบาย เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานนั้นดำรงอยู่ได้และสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 5.5 องค์ประกอบของนโยบาย

องค์ประกอบของนโยบายที่สำคัญมี 2 องค์ประกอบคือ 1) วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Objectives) และ 2) เครื่องมือของนโยบาย (Policy Instruments) โดยวัตถุประสงค์ของนโยบาย หมายถึง จุดหมายที่เป็นที่คาดหวังให้บรรลุผล และเครื่องมือของนโยบาย หมายถึงวิถีทางที่จะทำให้บรรลุผลในจุดหมายนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์อื่น ๆ อาจมีวิถีทางหรือทางเลือกเพื่อการปฏิบัติที่หลากหลาย หรือในทางกลับกันวิถีทางหรือทางเลือกหนึ่งอาจสะท้อนเพื่อการบรรลุจุดหมายเกินกว่าหนึ่งจุดหมายได้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2550) ซึ่ง วิจิตร ศรีสะอาด (2552) และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของนโยบาย โดยนำองค์ประกอบเชิงโครงสร้างและองค์ประกอบเชิงกระบวนการมาบูรณาการเข้าด้วยกัน แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1) นโยบายในฐานะเป็นแม่บทของการบริหาร มีลักษณะเป็นข้อความทั่วไปจึงแสดงถึงเจตนารมณ์ของผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ครอบคลุมหน่วยงานทุกระดับ และเป็นแม่บทในการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ อาจมีเงื่อนไขเวลากำหนดไว้

2) นโยบายจะเป็นส่วนหนึ่งของแผน ขั้นตอนแรกเป็นการจัดทำวัตถุประสงค์และนโยบาย ประกอบด้วยกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการ ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดทำแผน ประกอบด้วยจัดทำแผนงานงบประมาณและแนวปฏิบัติ

3) นโยบายในฐานะเป็นกรอบการปฏิบัติ นโยบายประเภทนี้มีลักษณะแคบ เจาะจง และมีความเฉพาะเรื่อง จะเป็นแม่บทของแนวปฏิบัติระเบียบ และกฎเกณฑ์ซึ่งมีข้อสังเกตว่านโยบายแตกต่างจากแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ คือนโยบายมีลักษณะยืดหยุ่นผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการตามนโยบาย แต่แนวปฏิบัติและระเบียบมีความตายตัวไม่ยืดหยุ่นไม่ให้อดลยพินิจแก่ผู้ปฏิบัติ

4) นโยบายในฐานะเป็นกระบวนการ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติการ ประเมินผลนโยบายและผลย้อนกลับ

นพดล มโนงาม (2555) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของนโยบาย ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ (Ends) นโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์บอกไว้เป็นเป้าหมายปลายทาง แนวทาง (Means) นโยบายจะต้องบอกว่าอะไรเป็นแนวทางที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลไกของนโยบาย (Mechanism) นโยบายจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้จะต้องมีกลไกในการนำไปปฏิบัติ เช่น ต้องมีการออกกฎหมาย ออกระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น โดยกระบวนการอันจะนำมาซึ่งนโยบายในการดำเนินงานที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ของการบริหารซึ่งเป็นที่รับทราบและยอมรับจากบุคคลทุกฝ่ายขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือการกำหนดนโยบายนั่นเอง (ปิยะพงษ์ บุชบงก์, 2552)

ดังนั้นการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดหลักการหรือกรอบความคิด แนวทางหรือกลวิธีดำเนินงานที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเฉพาะบุคคล ในทางปฏิบัติอาจกำหนดได้ในทุกระดับชั้นขององค์การ เช่นนโยบายระดับประเทศ ซึ่งเป็นนโยบายส่วนรวม นโยบายระดับ สาขางาน นโยบายระดับภาค นโยบายระดับหน่วยงาน และนโยบายระดับสายงาน นโยบายยังอยู่ใกล้ระดับปฏิบัติการมากเพียงใด ลักษณะของนโยบายก็ยังมีแนวโน้มเป็นแบบจำเพาะเจาะจงมากขึ้น อีกทั้งการกำหนดนโยบายยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่นเรียกว่า วงจรนโยบาย (Policy Cycle) หรือการพัฒนาโยบาย (Policy Development) แต่ให้คำอธิบายคล้ายกัน และหากจะมีส่วนแตกต่างกันก็อยู่ที่การเน้นความสำคัญในองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่ง ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวถึงกระบวนการของนโยบายไว้ว่ามี 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการ บริบทต่าง ๆ ในสังคมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเค้าโครงนโยบายเบื้องต้นและการพัฒนาโยบาย

ขั้นตอนที่ 3 การนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ โดยองค์กรหรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องอาศัยระยะเวลาและดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารนโยบายที่ผู้บริหารนโยบายจะต้องกำหนดไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อการตัดสินใจว่านโยบายที่กำลังดำเนินอยู่นั้นยังเหมาะสมที่จะต้องใช้ต่อไป (Retain) หรือจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Modify) หรือยกเลิก (Eliminate)

องค์ประกอบของนโยบายยังหมายถึง ส่วนสำคัญที่ประกอบกันทำให้เกิดเป็นนโยบายขึ้นมา องค์ประกอบของนโยบายมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Objective) และแนวทางของนโยบาย (Policy Means) หรือเครื่องมือของนโยบาย (Policy Instruments) ในบางครั้งอาจมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 ได้แก่ กลไกของนโยบาย (Policy Mechanism) (ดลฤดี วาสนานนท์, 2560: 35-37)

## 5.6 การพัฒนานโยบาย

ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ (2549, อ้างถึงใน วิชชยานนท์ สุทธิโส) กล่าวว่า นโยบายเกิดขึ้นเพื่อ การแก้ปัญหาในสังคม สร้างสังคมที่เป็นสุขบนฐานคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นนโยบายจึงต้องอยู่บน ฐานของความรู้และพัฒนาศักยภาพให้มีคุณธรรม มีจิตสำนึกร่วมคิด ร่วมทำและร่วมแก้ปัญหาของ สังคม ส่วนใหญ่ปัญหาจะนำนโยบาย นโยบายจะนำปัญหาในสังคมที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและ คุณค่าของมนุษย์มากกว่ามูลค่าทางวัตถุ คำนึงถึงทุนทางสังคมที่มีอยู่ทั้งผู้รู้ ปราชญ์ องค์กร วัฒนธรรม เป็นต้น

กระบวนการพัฒนานโยบายเป็นกระบวนการทางสังคม คนในสังคมต้องมีส่วนร่วม มองเห็นปัญหาและขับเคลื่อนให้เป็นปัญหามหาชน เพื่อให้รัฐเข้ามาแก้ไขโดยกำหนดเป็นนโยบาย ที่ตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง กระบวนการดังกล่าวจะ เกิดขึ้นในระบบการเมืองแบบเปิด รัฐไม่ผูกขาดอำนาจข้าราชการ ต้องทำงานและอดทนในการรับรู้ ความต้องการและความหลากหลายทางความคิด ผู้เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์นโยบายและตัดสินใจ นโยบายต้องอยู่บนฐานความรู้และปัญญาที่เปิดกว้าง เห็นความสำคัญของสิทธิมนุษยชน ความเป็น ธรรม ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน แม้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มน้อยก็ต้องให้ความสำคัญและ เอื้ออาทรต่อกลุ่มคนเหล่านั้น ไม่อ้างประโยชน์คนส่วนใหญ่บนภาวะและความทุกข์ทรมานตลอดชีวิต ของคนส่วนน้อย

ดังนั้นกระบวนการขับเคลื่อนเชิงนโยบายจึงเป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงปัญหาในสังคม ที่นักวิเคราะห์และผู้กำหนดนโยบายต้องการศึกษาให้ลึกและรู้จริงมากกว่าเพียงรับรู้เท่านั้น ในเชิง ทฤษฎีจะเห็นว่ากระบวนการพัฒนานโยบายเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนหลากหลาย ในสังคม มีส่วนได้ส่วนเสียจากนโยบาย เป็นกระบวนการที่บ่งบอกปัญหาในสังคม เป็นกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยที่มีการจัดการองค์กร การบริหาร ตลอดจน มีองค์ความรู้และข้อมูลที่สามารถผลักดันเป็นนโยบาย

บทบาทจำกัดของหลายฝ่ายทำให้เกิดปัญหาในเชิงนโยบาย การมีส่วนร่วมเสนอประเด็น นโยบายสาธารณะอย่างกว้างขวางโดยฝ่ายต่าง ๆ จะทำให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง คุณค่า ค่านิยม ผลประโยชน์และข้อจำกัดเชิงนโยบายได้ถูกนำมาศึกษา วิเคราะห์ อย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดความ ชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ปัญหาความขัดแย้งเชิงนโยบายจะน้อยลง เมื่อนโยบายถูกกำหนด และนำมาปฏิบัติ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้านโยบายถูกหมกเม็ด บิดเบือน ความขัดแย้งจะตามมา

ความเป็นกลางของค่านิยมในกระบวนการเชิงนโยบายเกิดขึ้นยากจนต้องมีเหตุผล ข้อมูล ข้อเท็จจริงของฝ่ายต่าง ๆ ประกอบการวิเคราะห์นโยบาย และจากเหตุผลดังกล่าวจะทำให้ การตัดสินใจเลือกนโยบายเกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับผลกระทบที่จะ เกิดขึ้นอย่างระมัดระวัง เนื่องจากมีความเกื้อกูลช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ คนส่วนน้อยได้รับ

ความเห็นใจ ช่วยเหลือเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ความเป็นธรรมชาติเกิดขึ้น ปัญหาที่จะต่อต้านโครงการจะดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ความเป็นธรรมชาติเกิดขึ้น ปัญหาที่จะต่อต้านโครงการจะลดน้อยลง แต่ในทางปฏิบัติ คนส่วนน้อยต้องเป็นผู้เสียสละ และแบกรับภาระไปตลอดชีวิต จนถึงรุ่นลูกหลาน ข้อมูลในด้านผลกระทบจากโครงการไม่เปิดเผยและไม่มีความชัดเจน ทำให้รู้สึกไม่วางใจนโยบายของรัฐ นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างรัฐกับประชาชน

กระบวนการพัฒนานโยบายที่ดีจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะสร้างกระบวนการทางสังคมในการผลักดันนโยบายให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ระบบการเมืองที่ให้เสรีภาพประชาชนโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรัฐ และระบบราชการต้องไม่ผูกขาดอำนาจในการกำหนดและตัดสินใจ ยอมรับความต้องการที่หลากหลายและแตกต่าง ซึ่งไม่ใช่ปัญหาเชิงนโยบาย การวิเคราะห์นโยบายต้องศึกษาให้ลึกและรู้จริงมากกว่าเพียงการรับรู้ ความเป็นธรรม ความเสมอภาคเท่าเทียมกันต้องเกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐ

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร

### 6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หลากหลายด้าน ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับอัตราภาษี นโยบายรัฐบาล ความมั่นคงทางการเมือง สิ่งแวดล้อม ภูมิศาสตร์ การเติบโตพัฒนาการของเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจ และนำมาวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการดำเนินงาน คลังสินค้า Tongzon (2004) ได้เสนอว่า ศักยภาพการแข่งขันในตลาด กำลังซื้อ นโยบายภาครัฐ กฎหมายการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีนัยยะสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานคลังสินค้า ในการประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินคลังสินค้านั้นมีเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายในการวิเคราะห์ Cadle et al. (2010) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal และ Environmental), PEST (Political, Economic, Social และ Technology) ซึ่งในการเลือกใช้งานเครื่องมือแต่ละประเภทนั้นจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของธุรกิจหรือกิจการนั้น ๆ การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ PEST เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของตัวปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P-Politic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E-Economic) ปัจจัยทางสภาพสังคม (S-Social) และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

(T-Technology) ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้แต่สามารถทำการปรับตัวตามได้ นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบ PEST ยังช่วยกำจัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงทุนทำการตลาด หรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ทั้งนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบ PEST ยังเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการวิเคราะห์ SWOT กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ในปัจจัยในส่วนที่เป็น โอกาส และอุปสรรค ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้องค์การจะไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถนำข้อมูลมาประกอบเพื่อนำไปวิเคราะห์หาวิธีการในการรับมือ หรือเสริมสร้างโอกาสให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี

สำหรับรายละเอียดของปัจจัยตามองค์ประกอบ PEST ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. P - Political การเมือง ประเด็นที่เกี่ยวกับการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานคลั่งสินค้า ได้แก่

- 1) การสนับสนุนจากรัฐบาล
- 2) กลุ่มคนในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติที่อาจมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐบาล
- 3) สงคราม ความขัดแย้ง หรือการก่อการร้าย
- 4) การเปลี่ยนแปลงภายในรัฐบาล
- 5) นโยบายการเมืองภายในประเทศ
- 6) ความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ

2. E - Economic เศรษฐกิจ ประเด็นที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานคลั่งสินค้า ได้แก่

- 1) ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันภายในประเทศที่ตั้งของคลั่งสินค้า
- 2) แนวโน้มเศรษฐกิจภายใน และต่างประเทศ
- 3) ประเด็นทั่วไปเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และสภาวะเงินเฟ้อ
- 4) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชากรศาสตร์ เช่น รายได้ และอัตราการว่างงาน
- 5) การค้าระหว่างประเทศ เช่น อัตราส่วนการนำเข้า-ส่งออก



3. S - Social สังคม ประเด็นที่เกี่ยวกับสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานคลังสินค้า ได้แก่

- 1) สื่อ โดยเฉพาะการนำเสนอข้อมูลข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 2) ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เชื้อชาติ ขนาดครอบครัว และชาติพันธุ์
- 3) รูปแบบในการดำเนินชีวิต
- 4) ทศนคติทางสังคม ที่มีผลต่อรูปแบบของกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการที่องค์กร

ดำเนินการ

- 5) สุขภาพประชากร อายุขัยเฉลี่ย และมาตรฐานการครองชีพ
- 6) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกิจกรรมสันตนาการที่เป็นที่นิยมในสังคม

4. T - Technology เทคโนโลยี ประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานคลังสินค้า ได้แก่

- 1) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในกระบวนการทำงาน และผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ต่อกระบวนการทำงาน

- 2) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี
- 3) สัญญาอนุญาต สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา
- 4) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี การประดิษฐ์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
- 5) เทคโนโลยีของแหล่งพลังงาน และเชื้อเพลิงใหม่ที่สามารถใช้ในการผลิต และ

การให้บริการ

- 6) ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ต และเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป PEST Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานต่าง ๆ เป็นการวิเคราะห์ที่คำนึงถึงโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ใหม่ ซึ่งต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมใหม่ในพื้นที่ใหม่ของผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ PEST Analysis จะช่วยในการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หลังจากนั้นนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2557: 6)

## 6.2 ทฤษฎีการบริหารแบบ 4M

องค์ประกอบของการขับเคลื่อนกิจกรรมหรือดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในที่นี้รวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหารสามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ

Man หมายถึง บุคลากร คือผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน หรือหมายถึง คนทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบงานนั่นเอง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน และอาจประกอบด้วยนักวิชาการในระดับต่าง ๆ แต่จะนับรวมลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญไม่น้อยของระบบด้วยหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระบบจะตัดสินใจ

Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของระบบ เช่น เงินทุน เงินสด เงินหมุนเวียน เงินค่าใช้จ่าย หรือเงินรายรับ รายจ่ายต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น ถ้าการเงินของระบบไม่ดีพอ ระบบนั้นย่อมประสบกับความยุ่งยากหรืออาจถึงแก่หายนะได้ เพราะฉะนั้น ระบบธุรกิจทุกชนิดจะต้องมีความระมัดระวังในเรื่องของการเงินเป็นพิเศษ

Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าซึ่งเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบไม่น้อย ปัญหาในเรื่องสินค้าหรือวัสดุนี้มี 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ประการแรกเป็นการขาดแคลนวัสดุ เช่น การขาดวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตสินค้าของโรงงานอุตสาหกรรม เมื่อขาดวัตถุดิบในการผลิตก็จะทำให้ไม่มีสินค้าสำหรับขาย ผลก็คือขาดทุน ประการที่สอง คือ การมีวัตถุดิบมากเกินไปเกินความต้องการ เช่น มีสินค้าที่จำหน่ายหรือขายไม่ออกมากเกินไป ทำให้เงินทุนจมอยู่กับวัตถุดิบ ทำให้เกิดการขาดทุนเช่นเดียวกัน

Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม หรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สำหรับองค์กรเอกชนจะถือว่าการบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าบริหารไม่ดีแล้วองค์กรธุรกิจนั้นก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้ กิจกรรมต้องล้มเลิกไปในที่สุด (วรเดช จันทรศร, 2543)

## 6.3 การบริหารปัจจัย 7 ด้าน ของ McKinsey

แนวคิดการบริหารปัจจัย 7 ด้าน ของ McKinsey (McKinsey 7S Framework) เป็นกรอบปัจจัยการบริหาร 7 ด้าน ที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ภายในองค์กรเพื่อสร้างความสมดุลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 254: 109) โดยการตรวจดูปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างละเอียดว่ามีการประสานความสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) หรือไม่ ซึ่งถ้าปัจจัยส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินการของ

ส่วนอื่น ๆ หรือมีความบกพร่องย่อมส่งผลให้การดำเนินการในส่วนอื่น ๆ สะดุด ตัดขัด และไม่สามารถดำเนินการส่วนต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 244) ซึ่งตามแนวคิดนี้มีได้ให้กลยุทธ์องค์กรเน้นหนักเฉพาะกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือเน้นด้านโครงสร้างมากเกินไป แต่ให้เน้นถึงปัจจัยด้านบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มีดุลยภาพระหว่างกัน โดยกรอบแนวทางการบริหารองค์กรนี้ Anthony Athos แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เริ่มคิดค้นขึ้น และต่อมาบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการชื่อว่า McKinsey ได้ดัดแปลงเป็นรูปแบบการบริหารแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า 7S ซึ่งเป็นการเน้นการบริหารในปัจจุบันต่าง ๆ 7 ด้านพร้อมกัน ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคลากรภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

3) ระบบงาน (System) หมายถึง การจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

4) รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5) บุคลากร (Staff) หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสม ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามทิศทางและกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ได้

6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านอาชีพ (Occupational Skill) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ลักษณะงานที่รับผิดชอบ บนพื้นฐานการศึกษาหรือการอบรมเพิ่มเติม และทักษะความถนัดหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้านควบคู่กัน

7) ค่านิยมร่วม (Share Value) หมายถึง บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกในองค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งทั้ง 7S เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่สามารถปรับให้มีคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 เป็น Hardware ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) และ โครงสร้าง (Structure) กลุ่มที่ 2 คือ Software ได้แก่ แบบการบริหาร (Style) ระบบงาน (System) พนักงาน (Staff) ทักษะ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Share Value) ซึ่งหากองค์กรใดเน้นกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นคนและกระบวนการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กรก็จะให้ความสำคัญกับปัจจัยใน Software มากกว่า Hardware นั่นเอง (Richard Tanner Pascale and Anthony G. Althos, 1981)

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างละเอียด ซึ่งรูปแบบ McKinsey's 7S Model จะใช้ในการตรวจสอบปัจจัยการบริหาร 7 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบงาน (System) 4) รูปแบบการบริหาร (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Share Value) ให้มีการประสานความสอดคล้องกันภายในการบริหารงานที่เหมาะสมกับองค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ตามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารแบบ 7S นี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กร หรือที่เป็นความรู้สึกและบรรยากาศในการปฏิบัติงานทั่วไปนั้น คือการให้ความสำคัญกับส่วนที่เป็นความคิดหรือดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งความนึกคิดทางอารมณ์ที่เป็นส่วนสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งหากมีการกระตุ้นให้ตื่นตัวเกิดความพึงพอใจและมีความคล่องตัวตลอดเวลาแล้ว จะทำให้การสร้างสรรคสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ง่ายผลที่ตามมาก็คือ การปรับตัวให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็จะทำให้กระทำได้อย่างรวดเร็วไปด้วย ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติมีอิสระและคล่องตัวที่สุด จึงเป็นหนทางที่จะช่วยให้บริษัทประสบผลสำเร็จจากประสิทธิภาพงานผลิต คุณภาพบริการ รวมทั้งมีผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นได้เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533: 48-49)

## 7. การวิจัยอนาคตและวิธีวิทยาของการวิจัยอนาคต

เรื่องของอนาคตเริ่มเป็นที่สนใจกันอย่างแพร่หลายในช่วง 30 กว่าปีที่ผ่านมาเอง ทั้ง ๆ ที่ การวิจัยเกี่ยวกับอนาคตมีมากกว่า 50 ปีแล้วอย่างต่อเนื่อง การมองไปข้างหน้าเริ่มเป็นที่ยอมรับว่า มีความสำคัญในการกำหนดนโยบาย แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคตไม่เท่าที่ควร และยังมีการนำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย โดยที่การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นรวดเร็วมากและจะยังคงมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อย ๆ ในอนาคต ดังนั้น การเตรียมตัวหรือวางแผนกระทำการสิ่งใดจึงควรมีการเตรียมการอย่างเป็นระบบไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 5 - 10 ปี มิฉะนั้นเราอาจจะไม่สามารถรับมือให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ เพราะการศึกษาอนาคตเป็นการสังเกตและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดผลกระทบได้ในอนาคตข้างหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นและจะทำการอย่างไรกับสิ่งนั้น สิ่งสำคัญคือเราจะต้องเป็นผู้กำหนดอนาคตที่เราต้องการจะให้เกิดขึ้น แทนที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นตามกาลเวลา โดยที่เรเป็นผู้เดินตามการเปลี่ยนแปลงนั้นไปอย่างไร้จุดหมาย

## 7.1 การวิจัยอนาคต

### 7.1.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต

ซึ่งมีคำภาษาอังกฤษที่ตรงกับความหมายหลายคำ ได้แก่ Futurism, Futuristic, Futures studies, Futures research, Futurology, Futurable และ Prognostic เป็นต้น (นาตยา ปิรันธนานนท์, 2526: 54) แต่คำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางที่สุดคือ Futurism ซึ่งจะมีความหมายที่บอกถึงแนวความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ (Alternative Futures) ของกลุ่มประชากรหรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ลักษณะเป็นลัทธิปรัชญาสาขาหนึ่ง อนาคตนิยมเชื่อว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถจะศึกษาได้อย่างเป็นระบบ การคิดเกี่ยวกับอนาคตของมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

นาตยา ปิรันธนานนท์ (2526) กล่าวว่า อนาคต หมายถึง ระยะเวลาที่ยังมาไม่ถึง หรืออนาคตก็ยังไม่ปรากฏอยู่ ยิ่งไปกว่านั้นอนาคตจะไม่ปรากฏอยู่แม้ในอนาคตซึ่งอนาคตศึกษา

เทียนฉาย กิระนันท์ (2537) กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต เป็นงานวิจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางการ ดำเนินงานในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการทำนาย เหตุการณ์ คาดคะเนหรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้จะต้องอิงพื้นฐานข้อมูลและข้อค้นพบที่จะได้จากการวิจัย เพื่อค้นหาและอาจจะต้องอิงกับข้อมูลในระยะเวลาหนึ่งที่ผ่านมาในอดีตด้วย เพื่อที่จะสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ในอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551, อ้างถึงใน ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554) กล่าวว่า การวิจัยอนาคต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Futures Research” เป็นศัพท์เฉพาะที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ จึงมีตัว “S” ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดที่ว่าเรื่องของอนาคตนั้น มีความเป็นไปได้ในหลายทิศทาง จึงต้องสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้ที่ทำการศึกษาอนาคตอย่างเป็นระบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต แบบต่าง ๆ เรียกว่านักวิจัยอนาคต ส่วนนักคิดและนักทฤษฎีเกี่ยวกับอนาคตเรียกว่า นักอนาคตนิยม คำรวมที่ใช้เรียกกลุ่มบุคคลเหล่านี้ คือ นักอนาคต

จากตัวอย่างความหมายที่นักการศึกษาข้างต้นได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงอนาคต เป็นงานวิจัยที่สื่อถึงแนวคิด การวางแผน การสำรวจและกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้สำรวจ เป็นการศึกษาในแนวโน้มเหตุการณ์อนาคตที่มีความเป็นไปได้ เป็นการคาดการณ์หรืออย่างใดอย่างหนึ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอิงพื้นฐานข้อมูลและข้อค้นพบจากอดีตถึงปัจจุบัน สร้างกระบวนการศึกษา สรุปผลข้อมูลและสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ในภายหน้าที่สามารถหาวิธีการเพื่อรองรับหรือป้องกัน

### 7.1.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่ การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของเรื่อง que ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกันหรือ ขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมี ประสิทธิภาพ ถ้าหากว่า มันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคต จะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจตลอดไปจนถึงการกำหนด ยุทธวิธีและกลวิธี ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และการขจัดหรือป้องกันอนาคตที่ ไม่พึงประสงค์

นักวิชาการด้านอนาคตศึกษาหรืออนาคตวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ของการวิจัยเชิงอนาคตไว้ดังนี้ (นาตยา ปิลันธานนท์, 2526; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529; Textor, 1980)

- 1) เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ที่เป็นไปได้หรือ น่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
- 2) เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน เกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีอยู่ เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง
- 3) เพื่อบ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนืองที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ ในแต่ละอนาคต
- 4) เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
- 5) เพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

### 7.1.3 ลักษณะของการวิจัยเชิงอนาคต

กฤษดา กรุดทอง (1987: 14-15) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต สรุปลงได้ดังนี้

- 1) การวิจัยอนาคตมุ่งเพื่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและการวางแผน
- 2) การวิจัยอนาคตมุ่งชี้ถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธี มิใช่วิธีใดวิธีหนึ่งวิธีเดียว
- 3) การวิจัยอนาคตมุ่งมองอนาคตทั้งในด้านดี (Utopia) และในด้านเลว (Dystopia)
- 4) การวิจัยอนาคตมุ่งพัฒนา “อนาคตที่ควรจะเป็น” ขึ้น

### 7.1.4 ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551, อ้างถึงใน ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554) ได้ให้ทัศนะ ที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1) การวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่สามารถจะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน เพราะการวิจัยอนาคตมักจะให้หรือนำไปสู่สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ให้กรอบสำหรับการตัดสินใจหลายรูปแบบ บ่งชี้ถึงอันตรายและโอกาสต่าง ๆ และวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ ช่วยประเมินนโยบายและการปฏิบัติต่าง ๆ ช่วยให้เห็นและเข้าใจปัจจุบันและอดีตดีขึ้น ช่วยเพิ่มทางเลือก กำหนดจุดหมาย และแสวงหาวิธีที่จะบรรลุจุดหมาย

2) การวิจัยอนาคตช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องโดยให้ประสบการณ์แก่มนุษย์ว่าอนาคตอาจจะเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมพร้อมว่าควรจะทำตัวอย่างไร จะได้ไม่เกิดหรือลดอาการ Future Shock ให้การรับรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต บนโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสับสนการรับรู้หรือมโนทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปกติตามธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจจะกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ต่อมา การเลือกเป็นสิ่งจำเป็น การปฏิเสธที่จะเลือกก็คือ การเลือกโลกในอนาคตน่าจะแตกต่างอย่างสิ้นเชิงในหลาย ๆ ด้านจากโลกปัจจุบัน มนุษย์มีความรับผิดชอบต่ออนาคตของเขานาคตมิใช่เป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏขึ้นต่อหน้าเขาเท่านั้น วิธีการที่ได้ผลในอดีต อาจจะไม่ได้อผลในอนาคต เพราะสภาพการณ์มันเปลี่ยนไป กระตุ้นให้มนุษย์ทำการศึกษาอนาคตอย่างมี “สติ” และดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างมีสติ

3) การวิจัยอนาคตช่วยให้มนุษย์เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น

4) การวิจัยอนาคตช่วยชี้แนะและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และความคิด

5) การวิจัยอนาคตช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน

6) การวิจัยอนาคตช่วยกระตุ้นให้มนุษย์ (ทั้งเด็กและผู้ใหญ่) ใฝ่หาความรู้ โดยการเป็นผู้สร้างความรู้มากกว่าเรียนสิ่งที่ผู้อื่นบอกหรือทำมาแล้วแต่เพียงอย่างเดียว

7) การวิจัยอนาคตให้แนวคิดในการพัฒนาปรัชญาชีวิตที่ผสมกลมกลืนกับแนวโน้มในอนาคต

8) การวิจัยอนาคตมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น ให้ความสนุก เพลิดเพลิน ให้ความท้าทาย

โดยสรุป พบว่าประโยชน์ของการวิจัยอนาคตนั้นมีมากมายหลายด้าน และประโยชน์สูงสุดที่ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันคือ การวิจัยอนาคต ช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตทั้งที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ที่สามารถ

จะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน และจากประโยชน์มากมาย มหาศาลที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอนาคตนี้ส่งผลให้มีนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญสนใจในการคิด ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตไว้หลายเทคนิควิธี

## 7.2 วิธีวิทยาของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมีระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การจะ พิจารณาเลือกวิธีวิจัยอนาคตแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไขและข้อจำกัดของนักวิจัยที่แตกต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

### 7.2.1 เทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique)

จุมพล ภัทรชีวิน (2530) กล่าวว่า เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนาย วินิจฉัยหรือ ตัดสินใจปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเกือบทุกวงการในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคที่ดีในการสื่อสารระหว่าง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกัน โดยไม่ต้องมีการเผชิญหน้าโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมองหรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ ทำให้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความ คิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสถกเถียงความคิดเห็นของตนเองอย่างรอบคอบทำให้ได้ ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้

หลักการและระเบียบวิธีของเดลฟายคือ การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์หรือทำนายว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์ แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือทำการคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนดจะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้ม ใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์แล้วป้อนผลการวิเคราะห์กลับไปยัง ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งปกติแล้วผลการวิเคราะห์จะอยู่ในรูปสถิติได้ง่าย ๆ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบเดิม ของตนเทียบกับของกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัย จะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา อีกครั้ง โดยกระบวนการทำซ้ำนี้จะดำเนินไปประมาณสองถึงสามรอบหรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็น ฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อจะกรองความเชี่ยวชาญของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของเทคนิคเดลฟายได้ดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคน ขึ้นไปจนอาจถึงเป็นร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่จะศึกษา เวลาและ งบประมาณ



2) กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3) ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์หรือทำการประชุมทางไกล โดยผ่านระบบสื่อสารของเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

5) ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ ที่เป็นของกลุ่มโดยรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบใหม่

6) ทำเดลฟายรอบที่สาม, สี่...

7) สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีน้ำหนักตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

### 7.2.2 เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research)

การวิจัยอนาคตแบบ EFR เป็นเทคนิคการวิจัยมุ่งที่จะจำแนก บรรยาย วิเคราะห์ ตีความ และวินิจฉัยสภาพลักษณะและความปรารถนาอยากให้เป็นจริงตามความต้องการของบุคคลในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพรวมของชาติพันธุ์วรรณาโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งหลักการสัมภาษณ์แบบ EFR เปรียบไปตามหลักวิชาชาติพันธุ์วรรณา คือการพยายามลอคอคติด้วยการให้สัมภาษณ์เป็นไปอย่างหลวมๆ และให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีส่วนร่วมที่จะเปลี่ยนแปลงเค้าโครงการสัมภาษณ์ได้ โดยอาจจะเพิ่มหัวข้อบางอย่างเข้ามาหรือตัดหัวข้อบางหัวข้อออกไป แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้้นำ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะของการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่เด่นและต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือจะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ อาจแบ่งตามหัวข้อสัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุก ๆ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะทำการสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้เรียกว่า “เทคนิคการสรุปสะสม” โดยจะทำเช่นนี้จนจบการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ คือมีทั้งความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น

โดยปกติการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้จะประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไปคือ อนาคตภาพในทางที่ดี (Optimistic - Realistic Scenario) อนาคตภาพในทางที่ไม่ดี (Pessimistic - Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most - Probable Scenario) อนาคตทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางที่ดีและอนาคตภาพทางที่ไม่ดี

เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพตามขั้นตอนแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดอีกครั้งและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข และ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีกหรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จัดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้ กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ
  - 2.1 เป็นแบบเปิดและไม่ชี้แนะ (Non-directive, Open-ended)
  - 2.2 เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) คือ มีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า

2.3 ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)

2.4 สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบ

- Optimistic - Realistic Scenario

- Pessimistic - Realistic Scenario

- Most - Probable Scenario

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ หาฉันทามติ

4. เขียนอนาคต (Scenario Write - up)

### 7.2.3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดอีกวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ซึ่งช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี โดยหลักการแล้ว เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR และ Delphi ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR จึงคล้ายกับ Delphi เพียงแต่จะมีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและความเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในรอบต่อไป ซึ่งเครื่องมือก็มักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปหาฉันทามติ โดยส่วนใหญ่มักจะทำประมาณ 2 – 3 รอบ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและพิจารณาดูความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน เพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

จากกระบวนการข้างต้น อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ได้ดังนี้

1) กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าหากว่ายังได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษาริจริง ๆ จะยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้ หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องประสานขอความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ตลอดจนจนถึงความจำเป็นและความสำคัญของการได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือเพิ่มขึ้น

#### 1.1 เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยหากผู้วิจัยรู้ว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา หรือผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปก็สามารถเจาะจงเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ทันที แต่ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่ทราบ และไม่มีข้อมูลเลยว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้น ก็สามารถใช่วิธีโยนลูกบอล (snowball) ถามเพื่อเชื่อมต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ซึ่งวิธีนี้เป็นการลดปัญหาความลำเอียงในการเลือกผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย เนื่องจากเป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกันเอง

#### 1.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัยโดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญยิ่งมีจำนวนมากจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีการกำหนดแน่นอนตายตัว จำนวนผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มจากรายงานการวิจัยของแมคมิลแลน Macmillan (1971, อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522) พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีผลต่อความคลาดเคลื่อนของคำตอบ หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยที่สุด ดังตาราง

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.5
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

ที่มา: เกษม บุญอ่อน (2522)

2) สัมภาษณ์ เป็นการทำให้ EDR รอบที่หนึ่ง การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมในการตอบสนองวัตถุประสงค์ เวลางบประมาณและข้อจำกัดอื่น ๆ ของการวิจัยได้ ทั้งนี้อาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจาก อนาคตภาพที่พึงประสงค์ อนาคตภาพที่ไม่พึงประสงค์ ไปจนถึงอนาคตภาพที่เป็นไปได้ไปตามลำดับ หรืออาจจะทำการสัมภาษณ์แต่เฉพาะอนาคตภาพที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่าอนาคตภาพเหล่านั้นเป็นในทางดีหรือทางร้าย เพราะในกระบวนการทำ EDR รอบที่ 2, 3,... หากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ ก็สามารถทำได้โดยการสร้างคำถามในแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

3) วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

#### 4) สร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามนั้น หลังจากวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว ทำการเขียนแนวโน้มนั้นแบบสอบถามซึ่งภาษาที่ใช้สำคัญคือ สั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุด ควรใช้ภาษาที่เป็นกลาง หลีกเลี่ยงภาษาที่สื่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยห้ามทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำหน้าที่ในการเขียนแนวโน้มนั้นคือการสังเคราะห์ การตีความ ภาษาที่ผู้วิจัยใช้ให้ตรงตามที่ต้องการจริงในการเขียนแนวโน้มนั้นแบบสอบถามจะต้องเขียนแนวโน้มนั้นที่มีประเด็นแนวโน้มนั้นเดียวต่อ 1 ข้อ ไม่ให้มีแนวโน้มน้อย ๆ เล็ก ๆ อยู่ในแนวโน้มนั้นใหญ่ เพราะไม่เช่นนั้นคะแนนที่ออกมาจะทำให้ผู้วิจัยตีค่าลำบาก เพราะไม่รู้ว่าผู้เชี่ยวชาญนั้นตอบเพราะแนวโน้มนั้นใด พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง เพิ่มขึ้น ลดลง ต้องทำการขยายความให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น คุณภาพการศึกษาจะดีขึ้น

หมายถึงอะไร ผู้วิจัยอาจจะแยกเป็นคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้น ในที่นี้หมายถึงอะไรบ้าง หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะสูงขึ้นใช่หรือไม่ โอกาสในการสอบเข้ามหาวิทยาลัยจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ จบไปแล้วจะทำงานได้มากขึ้นใช่หรือไม่ ซึ่งชัดเจนมากกว่าบอกว่าคุณภาพดีขึ้น

#### 5) ทำเคลฟายรอบที่สอง, สาม...

จำนวนรอบและจำนวนคนขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่จะหยุดตรงรอบใดรอบหนึ่งนั้น การวิจัยอนาคตจะดูที่ว่าคำตอบที่ได้จากแต่ละรอบนั้นมีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยังมี Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุม เรื่อง ที่วิจัยมากพอหรือไม่ ถ้ามากพอ และ /หรือสามารถสนองตอบจุดมุ่งหมายได้ก็อาจจะหยุดได้ ในรอบที่ 2 ซึ่งเรียกว่า Mini EDR

#### 6) เขียนอนาคตภาพ

### 7.2.4 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis)

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ เป็นหนึ่งในวิธีการวิจัยอนาคตซึ่งพัฒนามาจากเทคนิคเคลฟาย เป็นการศึกษาอิทธิพลการเกิดเหตุการณ์จากความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์หนึ่งที่มีผลทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่ง (Gordon, 1994) โดยมีพื้นฐานความคิดที่สำคัญว่า การเกิดเหตุการณ์หนึ่งจะมีผลกระทบต่อความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์อื่น ดังที่พบเห็นได้ในชีวิตประจำวัน ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์สามารถนำมาเขียนเป็นเมทริกซ์  $n \times n$  ได้ ตัวอย่างเช่น มีเหตุการณ์ 3 เหตุการณ์

$$\begin{bmatrix} a(1,1) & a(1,2) & a(1,3) \\ a(2,1) & a(2,2) & a(2,3) \\ a(3,1) & a(3,2) & a(3,3) \end{bmatrix}$$

$a(1,2)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ 1 ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ 2 โอกาส (เหตุการณ์ในแนวนอนทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวตั้ง) หรือนักวิชาการบางท่าน ให้ความหมายของเซลล์ (1,2) ว่าหมายถึง ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ 2 ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ 1 (เหตุการณ์ในแนวตั้งทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอน) ซึ่งทั้งสองกรณีผลของการประมาณค่าในเมทริกซ์จะเหมือนกันแต่เป็นเมทริกซ์กลับด้านกันเท่านั้น (Chao, 2008)

#### ประเภทของการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (Chao, 2008)

1. อธิบายแนวโน้มของเหตุการณ์ (qualitative description of the trend-scenario) ใช้ในการอธิบายแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ให้ข้อมูลเชิง

คุณภาพในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ ซึ่งมีได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน (unrelated) คือ การเกิดเหตุการณ์ที่ 1 จะไม่ส่งผลต่อความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ 2 ค่าดัชนีในเมทริกซ์เป็นศูนย์ 2) มีความสัมพันธ์แบบส่งเสริมกัน (enhancing) คือ การเกิดเหตุการณ์หนึ่งส่งผลเพิ่มค่าความน่าจะเป็นในทางบวกต่อการเกิดเหตุการณ์อื่น ค่าดัชนีในเมทริกซ์เป็นบวก 3) มีความสัมพันธ์แบบปิดกั้น (inhibiting) คือ การเกิดของเหตุการณ์หนึ่งส่งผลลดค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์อื่น ค่าดัชนีในเมทริกซ์เป็นลบ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างเมทริกซ์ที่ใช้ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ทิศทางของเหตุการณ์แนวนอนที่ตามมา	ถ้าเหตุการณ์แนวตั้งเกิดขึ้น			
	1	2	3	4
1. มีธุรกิจหลักสูตรสำเร็จรูป		+	+	-
2. พ่อหรือแม่ทำหน้าที่เลี้ยงดูครอบครัวลำพัง	0		0	0
3. เด็กในโรงเรียนมีจำนวนลดลง	-	+		-
4. รัฐเข้ามาควบคุมคุณภาพการจัดการมากขึ้น	+	0	0	

ที่มา: นิลวรรณ แซ่จิว (2543: 33)

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดให้เหตุการณ์ในแนวตั้งส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอน ตัวอย่างการแปลความหมาย เช่น เหตุการณ์ที่ 1) มีธุรกิจหลักสูตรสำเร็จรูปไม่มีผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่ 2) พ่อหรือแม่ทำหน้าที่เลี้ยงดูครอบครัวลำพัง แต่ส่งผลไปยังโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่ 3) เด็กในโรงเรียนมีจำนวนลดลง และส่งผลเพิ่มโอกาสเกิดเหตุที่ 4) รัฐเข้ามาควบคุมคุณภาพการจัดการมากขึ้น

2. บอกขนาดและทิศทางผลกระทบ (trend value) ให้ข้อมูลในเชิงปริมาณ บอกขนาดและทิศทางของผลกระทบ ผู้วิจัยทำการกำหนดมาตรฐานค่า ขนาดของผลกระทบที่ลดหลั่นกันเป็นระดับและกำหนดทิศทางของผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดตามมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

จากกรณีศึกษาเมืองเชียงใหม่ของธีระภัทร์ แต้มตี๋ม (2550) ศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อโครงการการลงทุนที่อยู่อาศัยในเขตเมืองเชียงใหม่ เพื่อหาผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นว่าจะส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการอย่างไร ผู้วิจัยกำหนดความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างเหตุการณ์ กำหนดมาตรฐานที่มีทิศทางปฏิสัมพันธ์ 2 ทิศทาง แบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

SIG+ = significantly in the same direction

SIG- = significantly in the opposite direction

MOD+ = moderately in the same direction

MOD- = moderately in the opposite direction

SLI+ = slightly in the same direction

SLI- = slightly in the opposite direction

กระทบรุนแรง (Significantly)

SIG+ = +3, SIG- = -3

กระทบปานกลาง (Moderately)

MOD+ = +2, MOD- = -2

กระทบน้อย (Slightly)

SLI+ = +1, SLI- = -1

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ที่มีทิศทางและระดับ

CIA Pattern relationships (Column were Occurred)	การเมือง	เศรษฐกิจ	อัตราดอกเบี้ย	เงินออม/รายได้	ความต้องการ	รายได้ของ โครงการ
การเมือง	1					
เศรษฐกิจ	+3	2				
อัตราดอกเบี้ย		+3	3			
เงินออม/รายได้		+3		4		
ความต้องการ			+3	+3	5	
รายได้ของโครงการ					+3	6

ที่มา: ชีระภัทร์ แต้มเต็ม (2551)

จากตารางที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้ การเมืองมีผลระดับรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจมีผลระดับรุนแรงต่ออัตราดอกเบี้ยและเงินออมรายได้ของผู้บริโภค อัตราดอกเบี้ยมีผลระดับรุนแรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริโภคมีผลระดับรุนแรงต่อรายได้ของโครงการ ทุกเหตุการณ์มีทิศทางไปในทางเดียวกันคือ ถ้าเหตุการณ์ตั้งต้นมีทิศทางเป็นบวกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาก็มีทิศทางไปทางเดียวกัน เช่น ถ้าเศรษฐกิจดีอัตราดอกเบี้ยก็จะสูง

3. ประมวลค่าความน่าจะเป็นในเกิดเหตุการณ์ (conditional probability) ให้ข้อมูลเชิงปริมาณในการประมวลค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ และประมวลค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์หนึ่งจะทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นที่ตามมาว่าเป็นเท่าใดดังตัวอย่างต่อไปนี้

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของธิดาพร โตสติ (2546) กำหนดตัวเลขข้างหน้าแทนเหตุการณ์ในแนวนอนที่เกิดขึ้นและตัวเลขข้างหลังแทนเหตุการณ์ในแนวตั้งที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากเหตุการณ์แรก ด้วยตัวเลขค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละเซลล์

ตารางที่ 4 ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่ประมาณค่าความน่าจะเป็น

ถ้าเหตุการณ์นี้เกิด	ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดตามมา			
	เหตุการณ์ที่	1	2	3
1. จัดกิจกรรมให้ได้พบปะพูดคุย ศึกษาบุคคลต้นแบบที่ดีงามอย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง	1		(1,2) 45%	(1,3) 63%
2. จัดกิจกรรมพัฒนาทัศนคติการใช้ชีวิตวัยรุ่นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	2	(2,1) 15%		(2,3) 72%
3. จัดกิจกรรมให้รุ่นพี่เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อถ่ายทอดคุณธรรมที่ดีให้แก่น้อง ๆ อย่างน้อย 1 กิจกรรมในแต่ละปีการศึกษา	3	(3,1) 0%	(3,2) 10%	

ที่มา: ธิดาพร โตสติ (2546)

จากตารางที่ 4 อธิบายได้ว่า ในเซลล์ (1,2) เหตุการณ์ 1) จัดกิจกรรมให้ได้พบปะพูดคุยศึกษาบุคคลต้นแบบที่ดีงามอย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง มีโอกาสทำให้เกิดเหตุการณ์ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาทัศนคติการใช้ชีวิตวัยรุ่นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ร้อยละ 45

### การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสม

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เป็นวิธีวิจัยที่มีพื้นฐานแนวคิดที่ว่าเมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมา ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถเป็นได้ทั้งทางดีและทางร้าย และในขณะเดียวกันการเกิดเหตุการณ์เริ่มต้นส่งผลต่อโอกาสความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์อื่นที่จะเกิดตามมา ซึ่งในความเป็นจริงปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นพร้อมกัน แต่วิธีวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จะแยกศึกษาในประเด็นการบอกขนาดและทิศทางของผลกระทบกับการประมาณค่าโอกาสความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ออกจากกัน Chao (2008) ได้เสนอแนวการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสม โดยรวมการวิเคราะห์ขนาดและทิศทางของผลกระทบและการประมาณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์มาวิเคราะห์พร้อมกัน โดยมีขั้นตอน ดังนี้



- 1) กำหนดจำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้
  - 2) กำหนดค่าความน่าจะเป็นเริ่มต้นของแต่ละเหตุการณ์เช่นเดียวกับเมตริกซ์ของค่าความน่าจะเป็นเริ่มต้น
  - 3) กำหนดขนาดและทิศทางผลกระทบ
- ดังตัวอย่างต่อไปนี้ กำหนดค่าระดับความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบเป็น -5 ถึง 5

ตารางที่ 5 ระดับและทิศทางของผลกระทบ

ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอนตามมา	ถ้าเกิดเหตุการณ์ในแนวตั้งเกิดขึ้น		
	E1	E2	E3
E1 ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ	-5	-3	2
E2 เศรษฐกิจครอบครัวดี	2	3	4
E3 เด็กมีความสามารถโดดเด่น	-2	2	5

ที่มา: Chao (2008)

จากตารางที่ 5 สมมติให้เก็บข้อมูลสอบถามแม่เลี้ยงเดี่ยว มีรายได้สูงเลี้ยงดูครอบครัวได้โดยลำพังไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสามีที่ติดสุรา ได้ข้อมูล เซล (1,1) ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จเป็นเหตุการณ์ในทางลบที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในครอบครัวรุนแรงมากที่สุด เซล (2,3) เด็กมีความสามารถโดดเด่นทำให้เกิดเศรษฐกิจในครอบครัวดี เมื่อเกิดปรากฏการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความสุขในครอบครัวรุนแรงมาก เป็นต้น จากตารางที่ 5 เขียนเป็นเมตริกซ์ A ได้ดังนี้

$$A = \begin{bmatrix} -5 & -3 & 2 \\ 2 & 3 & 4 \\ -2 & 2 & 5 \end{bmatrix}$$

- 4) กำหนดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในแนวตั้งทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอนในการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้โดยการประมาณค่าความน่าจะเป็นโดยวิธีของ Gordon (1994) ในแนวทแยงของเมตริกซ์จะถูกใส่ไว้ไม่ใส่ค่า แต่วิธีวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ของ Chao (2008) กำหนดให้ค่าความน่าจะเป็นในแนวทแยงของเมตริกซ์มีค่าเป็น 1 (เหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นแล้วความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นย่อมเกิดขึ้นแน่นอน)

ตารางที่ 6 ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบตามมา

ถ้าเกิดเหตุการณ์ในแนวตั้ง ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอนตามมา	ความน่าจะเป็นการเกิด เหตุการณ์ P(E) เริ่มต้น	เหตุการณ์เริ่มต้น		
		E1	E2	E3
E1 ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จ	0.7	1	0.8	0.5
E2 เศรษฐกิจครอบครัวดี	0.5	0.7	1	0.4
E3 เด็กมีความสามารถโดดเด่น	0.4	0.6	0.5	1

จากตารางที่ 6 ยกตัวอย่าง เซล (2,1) ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จจะทำให้เศรษฐกิจครอบครัวดี ด้วยความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.7 และจะทำให้เด็กมีความสามารถโดดเด่นด้วยความน่าจะเป็น 0.6 (เซล 3,1) เศรษฐกิจครอบครัวดีจะทำให้ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จด้วยความน่าจะเป็น 0.8 (เซล 1,2) และจะทำให้เด็กมีความสามารถโดดเด่น ด้วยความน่าจะเป็น 0.5 (เซล 3,2) เป็นต้น จากตารางที่ 6 สามารถเขียนความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในรูปเมทริกซ์ B ดังนี้

$$B = \begin{bmatrix} 1 & 0.8 & 0.5 \\ 0.7 & 1 & 0.4 \\ 0.6 & 0.5 & 1 \end{bmatrix}$$

5) สร้างเมทริกซ์ผลกระทบไขว้แบบผสม X ที่แสดงถึงระดับทิศทางและความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบโดย นำค่าในเมทริกซ์ A คูณด้วยค่าในเมทริกซ์ B ที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ได้ดังนี้

$$X = AB = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix}$$

คูณเมทริกซ์ X ด้วยความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ตั้งต้น P

$$S = XP = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.7 \\ 0.5 \\ 0.4 \end{bmatrix}$$

$$S = \begin{bmatrix} -4.3 \\ 3.12 \\ 1.66 \end{bmatrix}$$

จากการกำหนดจำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในครอบครัวมี 3 ปัจจัยคือ ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ เศรษฐกิจครอบครัวดี เด็กมีความสามารถโดดเด่น เมทริกซ์ S แสดงถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อธิบายได้ดังนี้ เหตุการณ์ที่ 1) ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จมีผลต่อความสุขในครอบครัวในทางลบ (-4.3) เหตุการณ์ที่ 2) เศรษฐกิจดีมีผลต่อความสุขในครอบครัวในทางบวก (3.12) เหตุการณ์ที่ 3) เด็กมีความสามารถโดดเด่นมีผลต่อความสุขในครอบครัวในทางบวก (1.66) ข้อดีของการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมคือ ทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบ และภาพรวมของเหตุการณ์ทั้งหมดซึ่งการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบเดิมไม่สามารถบอกได้และยังเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริงในประเด็นของการเกิดของเหตุการณ์ผลกระทบที่มีความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ ทิศทางและขนาดความรุนแรงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน (ขจี พงศธรวิบูลย์, 2557)

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

ลลิตา กิจประมวล (2556: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องอนาคตภาพหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคริสตศาสนศึกษา วิทยาลัยแสงธรรมในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2566) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคริสตศาสนศึกษา วิทยาลัยแสงธรรมในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2566) ด้านปรัชญาของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระของหลักสูตร และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย (delphi technique) และการเขียนอนาคตภาพ (scenarios writing) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาและศาสนาคริสตนิกายโรมันคาทอลิก จำนวน 22 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านปรัชญาของหลักสูตรควรปรับปรุงใหม่ให้สื่อสารเข้าใจง่ายขึ้น หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคริสตศาสนศึกษา เปนหลักสูตรเฉพาะทางด้านศาสนา มุ่งผลิตบัณฑิตให้เป็นครูสอนศาสนาคริสต นิกายโรมันคาทอลิก ปรัชญาของหลักสูตรจะกลายเป็นอัตลักษณ์ของการจัดการศึกษาและความมุ่งมั่นของวิทยาลัยในการพัฒนาหลักสูตรอย่างมีจุดหมาย 2) ด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ควรเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรู้ในหลักธรรมของคริสตศาสนา มีความเชี่ยวชาญด้านการอบรมคริสตศาสนธรรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับชีวิตของตนเองและผู้อื่น 3) ด้านโครงสร้างของ

หลักสูตร วิทยาลัยแสงธรรมเปิดหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปีโดยควรปรับเพิ่มกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ให้มากขึ้น พัฒนากลุ่มภาษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมในอนาคต ลดหมวดวิชาเฉพาะลง ควรเพิ่มหมวดวิชาเลือกเสรี และเสริมการเรียนรู้เรื่องงานวิจัยเกี่ยวกับการสอน คำสอนทางคริสตศาสนาให้มากขึ้น 4) ด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตร วิทยาลัยควรจัดตารางเรียนของ นักศึกษาตามลำดับความสำคัญและความยากง่ายของรายวิชาให้เหมาะสมกันในแต่ละชั้นปี บูรณาการ รายวิชาให้เป็นแบบสหวิทยา และปรับรายวิชาที่ซ้ำซ้อนกันให้รวมเป็นรายวิชาเดียวกัน เพิ่มด้านการ ฝึกปฏิบัติและรายวิชาที่จำเป็นต่อประชาคมอาเซียนและสำหรับศตวรรษที่ 21 เนื้อหาสาระของ รายวิชาควรปรับให้ทันสมัย ให้มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 5) ด้านคุณลักษณะ บัณฑิตที่พึงประสงค์ บัณฑิตควรมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ด้านคริสตศาสนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น มีคุณธรรม-จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีน้ำใจดี และมีจิตอาสา ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมปัจจุบันต้องการอย่างเร่งด่วน 6) ประสิทธิภาพของหลักสูตรของวิทยาลัย ควรเกิดจากการระดมความคิดและประสบการณ์ของบุคลากรทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตร และ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องอนาคตภาพของการอาชีวศึกษาไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2554 - 2564) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2554 - 2564) ด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผลการวิจัยสรุปว่า การอาชีวศึกษาไทยภายในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องเผชิญกับ แนวโน้มสำคัญมากมาย ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศและเขตการค้า เสรี ที่สำคัญคือการเปิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานได้ อย่างเสรีในประเทศสมาชิก ดังนั้น ประเทศไทยจึงต้องมีการเตรียมคนให้พร้อมด้วยการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาแนวโน้มการอาชีวศึกษาไทยภายใน 10 ปีข้างหน้าทั้ง 8 ด้าน มีแนวโน้มในการพัฒนา ดังต่อไปนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีความรู้ ทักษะชีวิต นิสสัยอุตสาหกรรมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรต้องสามารถสนองตอบความต้องการของตลาดแรงงาน มีความหลากหลายทั้งในและนอกระบบทวิภาคี เทียบโอนประสบการณ์และระบบทางไกล วิธีการเรียนการสอน ต้องยืดหยุ่นตาม เทคโนโลยี ผู้เรียน สถานประกอบการ รวมไปถึงบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3) ด้านครูผู้สอนต้องรู้ศักยภาพ ของนักเรียนเป็นรายบุคคล มีประสบการณ์วิชาชีพ เก่งด้านการปฏิบัติ รู้ลักษณะงานและอาชีพใน สาขาวิชาที่สอนอย่างแท้จริง สามารถผลิตตำราเองได้ 4) ด้านความร่วมมือ ต้องได้รับความร่วมมือจาก ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับสถานประกอบการ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นและ ภูมิภาค 5) ด้านมาตรฐาน ต้องมีการจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่จะเป็น

บันไดสู่ความก้าวหน้าในแต่ละสาขาอาชีพให้มีความสอดคล้องของค่าจ้างและทักษะฝีมือ 6) ด้านการสนับสนุนของรัฐบาล รัฐบาลต้องให้ความสำคัญกับการอาชีวศึกษาอย่างจริงจัง มีนโยบายที่แน่นอนชัดเจน 7) ด้านค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษา สื่อมวลชน รัฐบาล สถานประกอบการต้องร่วมกันสร้างและผลักดันให้เกิดค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษา 8) ด้านการบริหารจัดการ ต้องมีความเป็นอิสระ และต้องมีการจัดตั้งสถาบันอาชีวศึกษาในการผลิตบุคลากรระดับปริญญาตรีในสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

วิชยานนท์ สุทธิโส (2557: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครภายใต้บริบทอาเซียนในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - 2565) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครภายใต้บริบทอาเซียนในทศวรรษหน้า เพื่อศึกษาภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยภายใต้บริบทอาเซียนในทศวรรษหน้า และเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครภายใต้บริบทอาเซียนในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - 2565) วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณด้วยวิธีการ EDR การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเชิงปริมาณ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดจากข้อมูลทุกส่วนของการศึกษา และการวิเคราะห์ TOWS MATRIX Analysis ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน แล้วจัดทำร่างเพื่อสร้างนโยบาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การระดมความคิดเห็น (Focus Group) แนวโน้มสภาพบริบทในอนาคตของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาข้อเสนอแนะด้วยการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและให้ความเห็น

พวรรณตรี แซ่อึ้ง (2550: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมด้านการศึกษาของมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนในเมืองเชียงใหม่ พ.ศ. 2416 - 2484 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ยุทธศาสตร์ในการทำงานเผยแผ่ศาสนาและสร้างสังคมคริสเตียนในอุดมคติของมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียน ผ่านระบบการศึกษาในสภาวะของการปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (cultural interaction) และผลลัพธ์ที่มีต่อสังคมเชียงใหม่ในช่วง พ.ศ. 2416 - 2484 โดยศึกษาประเด็นต่อไปนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลให้มิชชันนารีต้องปรับยุทธศาสตร์การทำงานด้านวัฒนธรรมการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน 2) ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในโรงเรียนหญิงและโรงเรียนชาย อันสะท้อนให้เห็นถึงการมองความแตกต่างระหว่างหญิง ชายของมิชชันนารี ซึ่งอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากการมองของสังคมท้องถิ่นในขณะนั้น และ 3) การนำเอาความรู้และทักษะที่ถ่ายทอดในโรงเรียนไปใช้ในสังคมเชียงใหม่โดยผู้ที่ได้รับการศึกษาจากโรงเรียนดังกล่าว ผลจากการศึกษาพบว่าโรงเรียนมิชชันนารีเดิมถูกกำหนดบทบาทให้เป็นเครื่องมือในการกล่อมเกลาศาสนาคริสเตียนใหม่ที่เป็นคนในท้องถิ่นให้มีความเป็นคริสเตียนเต็มตัว คือมีตรรกวิทยาแบบคนตะวันตก เพื่อที่จะทำความเข้าใจถึง

คำสอนในคริสต์ศาสนาได้อย่างถ่องแท้ และมีบุคลิกภาพที่ดีมีศีลธรรมอย่างคนตะวันตก เพื่อแสดงพระฉายาของพระเจ้าเป็นเจ้าของชาวคริสต์ให้ปรากฏในท่ามกลางสังคมท้องถิ่นที่นับถือพุทธศาสนาเป็นหลัก และเพื่อแสดงออกถึงผลดีของการเปลี่ยนศาสนาเป็น คริสเตียนอันเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของการเผยแผ่ศาสนา หลัง พ.ศ. 2464 มิชชันนารีได้ให้ความร่วมมือกับรัฐบาลสยามในการมุ่งเน้นการพัฒนาคนในชาติให้มีความเจริญเป็นหลัก ซึ่งนับได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงานของมิชชันนารีที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง คือโรงเรียนเป็นสถานที่ที่กลุ่มเกลากุลบุตรกุลธิดาของคนในสังคมให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ มีการดำเนินชีวิตประจำวันอย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมด้านภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี โลกทัศน์ และค่านิยมสมัยใหม่ที่มิชชันนารีในการสนับสนุนเพื่อให้ศาสนาคริสต์มีอิทธิพลในสังคมและวัฒนธรรมไทยในมุมมองกว้าง ถึงแม้ว่าจำนวนผู้เปลี่ยนศาสนาจะไม่เพิ่มขึ้นมากก็ตาม จึงนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์วัฒนธรรมที่สำคัญเพื่อคงไว้ซึ่งบทบาทของชาวคริสต์และศาสนาคริสต์ในสังคมเชียงใหม่

สิรินันท์ ศรีวิระสกุล (2553: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนและพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนาและวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยศึกษาสภาพจริงจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ จำนวน 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ดีของนักเรียนมี 4 ด้านคือ ด้านลักษณะเฉพาะตน ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการสร้างเสริมคุณลักษณะที่ดีของนักเรียน ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน เป็นดังนี้ ด้านโอกาส พบว่า ชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในทางที่ดี ด้านอุปสรรคพบว่า กระแสความนิยมและแฟชั่นในกลุ่มวัยรุ่นทำให้นักเรียนห่อไปตามสมัย ไม่ใช่ชีวิตอย่างพอเพียงและไม่ดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ ด้านจุดแข็ง พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้แก่ นักเรียน ด้านจุดอ่อน พบว่า ภาระงานด้านเอกสารของครูมีมากส่งผลให้ไม่สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างใกล้ชิดและเต็มที่ ผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไว้ 6 ยุทธศาสตร์คือ 1) การสร้างความเข้มแข็งในงานด้านพันธกิจคริสเตียนศึกษาของโรงเรียน 2) การระดมสรรพกำลังของบุคลากร 3) การสร้างพลังขับเคลื่อนโดยนักเรียน 4) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5) การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และ 6) การประสานพลังครอบครัวชุมชนและหน่วยงานภายนอก

ตะวัน สื่อกระแส (2556: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่าง คือ เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 คน เจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน 5 คน ผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 10 คน ครูโรงเรียนเอกชน 50 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ การสังเกตประกอบการสอบถาม การทำ SWOT Analysis และการทำวิยาพิचारณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีสภาพดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการบุคลากรพบว่าผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจแก่ครู มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงให้เหมาะสมกับวิชาและชั้นเรียน ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูงมาทำการสอน รับคนให้ตรงกับงาน มีการสอนงาน อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ เน้นจรรยาบรรณครู 2) ด้านการบริหารทั่วไปพบว่า ลดสายงานบังคับบัญชา เน้นธุรกิจศึกษา ดำเนินการก่อนคู่แข่ง เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ บริหารแบบมีส่วนร่วม จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร และใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอนและประหยัด 3) ด้านการบริหารจัดการวิชาการพบว่า เน้นคุณภาพของครูมีการใช้ศัพท์เทคนิคในการสอน ให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรม สอนอย่างมีความหมาย ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง มีการจัดห้องเรียนพิเศษ เน้นความสามารถด้านภาษาไทย สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชีย และประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา 4) ด้านการบริหารจัดการงบประมาณพบว่ามีการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง และจัดหาแหล่งเงินภายนอก 2. การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีปัญหา ดังนี้ 1) ด้านการบริหารวิชาการพบว่า โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่รับนักเรียนจากเด็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนลดลง สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์การสอนมีไม่เพียงพอ 2) ด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ขาดงบประมาณในการลงทุน ระบบสวัสดิการไม่มีคุณภาพ 3) ด้านการบริหารบุคลากรพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูลดลง ครูที่มีอายุน้อยบางส่วนลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ไม่มีโครงการจัดอบรมสัมมนาสำหรับโรงเรียนเอกชน รัฐเป็นผู้กำหนดเงินเดือนของครูเอกชน ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู ขาดครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีอายุมากมีปัญหาในการจัดทำสื่อ ICT 4) ด้านการบริหารทั่วไปพบว่าโรงเรียนเอกชนแข่งขันกันเองและแข่งขันกับโรงเรียนรัฐบาล นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเอกชนไม่ชัดเจน จำนวนนักเรียนลดลง มีโรงเรียนนานาชาติเพิ่มขึ้น ครูโรงเรียนเอกชนต้องทำหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากงานสอน 3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

คือ “INTERACTIVE Strategy” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้ 1) การใช้นวัตกรรม (Innovation : I) 2) การสร้างเครือข่าย (Network : N) 3) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques : T) 4) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English Language : E) และสิ่งแวดล้อม (Environment : E) 5) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship : R) การปรับโครงสร้างใหม่และการปฏิรูป (ReOrganize and Reform : R) และการทำวิจัยเชิงทดลองที่ได้ผลรวดเร็ว (Research : R) 6) การให้ความสำคัญกับวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกด้าน (A : Academic and Achievement) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Evaluation : A) 7) การให้ความสำคัญกับการลงทุน (Cost : C) และหลักสูตร (Curriculum : C) 8) การให้ความสำคัญกับภาษาไทย (Thai Language : T) 9) การให้ความสำคัญกับการจูงใจบุคลากร (Incentive : I) 10) การให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วม (Value : V) 11) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม (Ethics : E)

ปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์แนวคิดของคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในการพัฒนามนุษย์ 2) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดของคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในการพัฒนามนุษย์ผ่านวิวัฒนาการในการจัดการศึกษาของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์ในสังคมไทย ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์มีหลักการพื้นฐานบนอุดมคติทางความเชื่อและคำสอนของศาสนาคริสต์ ขจัดความไม่รู้ของคนไทยโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ อีกทั้งเป็นช่องทางในการเผยแผ่ศาสนาคริสต์ อันเป็นหนทางหลุดพ้นจากความบาปและสิ่งชั่วร้ายทั้งหมด มิชชันนารีเชื่อว่าหากทุกคนได้รับการศึกษาตามแนวคำสอนของศาสนาคริสต์ย่อมนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ในทุกมิติ ดังนั้น แนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ของมิชชันนารีในคริสตจักรโปรเตสแตนต์จึงมี 7 เรื่อง ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์ 2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมตามหลักคำสอนในพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ 3) การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ 4) การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา 5) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ 6) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในคริสตจักรและสังคม และ 7) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ตามแบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์

กัญจนคัทธู ปยะกาญจน (2553: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการที่ผู้ปกครองใช้ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชน ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชนในครอบครัวโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม ได้แก่



นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนนักเรียนและครูผู้สอน รวม 41 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล โดยให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามและผู้ศึกษาสัมภาษณ์เจาะลึกเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปกครองมีวิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม โดยเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ผสมผสานกันดังนี้ 1) สั่งสอนอบรมโดยตรงโดยบอกให้กระทำหรือห้ามกระทำการสิ่งใด ๆ ใช้การให้รางวัลและการลงโทษเป็นส่วนหนึ่งในการสั่งสอนอบรม 2) เป็นต้นแบบ 3 ลักษณะ คือ ตัวแบบจริง ตัวแบบสัญลักษณ์ และตัวแบบคำบอกเล่า 3) สอดแทรกเนื้อหาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมระหว่างทำกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด และ 4) ใช้หลักศาสนาด้วยการพาบุตรหลานเข้าวัดทำบุญในวันหยุด สวดมนตก่อนนอน ชี้แจงให้รับรู้อันเกิดจากการทำผิดศีล 5 และชี้แจงให้เห็นผลของการกระทำ โดยผู้วิจัยนำเสนอปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชนไว้ดังนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในเยาวชน คือ สภาพสังคม อิทธิพลของเพื่อนและสื่อแขนงต่าง ๆ ผู้ปกครองและบุตรหลานมีเวลาทำกิจกรรมร่วมกันน้อย เด็กอยู่ไกลหูไกลตาพ่อแม่ และช่องว่างระหว่างวัยทำให้มีปัญหาการสื่อสาร สำหรับแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม คือ ผู้ปกครองควรใช้วิธีการหลายวิธีการร่วมกันเพื่อปลูกฝังให้บุตรหลานเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม และปรับใช้ให้ตรงกับสภาพครอบครัวของแต่ละบุคคล ผู้ปกครองควรยึดหลักเหตุผลในการให้รางวัลและลงโทษ เยาวชนต้องมีเหตุผลและใช้วิจารณญาณในการเลือกรับสื่อต่าง ๆ และไม่คล้อยตามตัวอย่างที่ไม่ดี และสื่อแขนงต่าง ๆ ควรตระหนักถึงบทบาทของและนำเสนอแต่สิ่งที่จะช่วยสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่ดีให้แก่เยาวชน

วุฒิชัย อ่องนาวา (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์น ปอล ที่ 2 วัตถุประสงค์การวิจัยคือเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์น ปอล ที่ 2 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาระดับปริญญาตรีและศานาที่สนใจเข้ารับการอบรมการพัฒนาชีวิตตามคำสอนคริสต์ศาสนา โดยมีความรู้พื้นฐานในคำสอนของคริสต์ศาสนาและการคิดวิเคราะห์เชิงปรัชญา ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนามนุษย์ ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์น ปอล ที่ 2 เป็นการเสริมสร้างให้บุคคลดำเนินชีวิตสอดคล้องกับการเป็นพระฉายาของพระเจ้าด้วยความสำนึกและใช้เสรีภาพในการดำเนินชีวิตที่เคารพคุณค่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเอง คนอื่น/สังคม ในบริบทสิ่งแวดล้อม รวมถึงการตอบรับแนวทางของพระเจ้าในการดำเนินชีวิตไปสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ 2. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์น ปอล ที่ 2 ประกอบด้วยหลักการ เป้าหมาย จุดหมาย กระบวนการ การประเมินและเงื่อนไข/ปัจจัย รูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์น ปอล ที่ 2 ประกอบด้วยสามขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ 2) การไตร่ตรองชีวิตและ 3) การออกแบบแนวทางปฏิบัติภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมของความเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติ ความรักและเคารพคุณค่าของความเป็น

มนุษย์ 3. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาคนุชย์ ตามกระบวนการทัศน์ของพระสันตะปาปาฯ พบว่า หลังการใช้รูปแบบฯ นักศึกษามีความรู้ เจตคติและพฤติกรรมการใช้เสรีภาพในการดำเนินชีวิตตามกระบวนการทัศน์การพัฒนาคนุชย์ของพระสันตะปาปาฯ สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาโดยนักศึกษาคพบว่ามีความคิดเห็นต่อรูปแบบในระดับมาก

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Azuakor, Paul Okwuchukwu (2019: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องศาสนศึกษาและการพัฒนาสังคม: บริบทของไนจีเรีย พบว่า ผู้วิจัยอ้างอิงจากความเป็นจริงของสังคมในประเทศไนจีเรีย ซึ่งดูเหมือนเป็นหนึ่งในสังคมที่สูญเสียคุณธรรมในอุดมคติไป สังคมขาดมาตรฐานในการวัดผิดชอบชั่วดีด้านการกระทำ โดยเฉพาะการกระทำที่ได้รับการยกย่องว่าถูกต้องเมื่อกระทำโดยบุคคลที่นับถือศาสนาใดศาสนาหนึ่ง (โดยนัยยะหรือการปฏิบัติ) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกถือเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจหากกระทำโดยบุคคลอื่น สิ่งนี้เอาชนะมโนคติของกลุ่มคน โดยเฉพาะศาสนชนที่เป็นหลักในการผลักดัน บทความนี้จึงมีเนื้อหาที่น่าสนใจในหัวข้อศาสนศึกษาของศาสนาที่สำคัญต่าง ๆ และเนื้อหาของบทความนี้รวบรวมโดยกลุ่มคนที่ต้องการพัฒนาสังคมของไนจีเรีย ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสังเกตและใช้เครื่องมือวิเคราะห์ โดยการให้เหตุผลโดยการนำความรู้พื้นฐานซึ่งอาจเป็นความเชื่อ ข้อตกลง กฎ หรือบทนิยาม ซึ่งเป็นสิ่งที่รู้มาก่อนและยอมรับว่าเป็นจริงมาประกอบเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปผ่านทางระเบียบวิธีวิจัย บางแง่มุมของศาสนาเช่นการให้คำสอนมีผลกระทบในเชิงบวกอย่างมากต่อความร่วมมือในสังคมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในสังคมไนจีเรีย ในขณะที่มีคนบางกลุ่มพยายามยุยงให้แตกแยก แสดงความอยุติธรรม ความเกลียดชัง และปลุกฝังความเคียดแค้นที่นำไปสู่การฆ่าฟัน กดขี่ข่มเหงซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สร้างช่องว่างทางสังคมระหว่างชาวไนจีเรียนานานหลายทศวรรษ จนมีกลุ่มพัฒนาสังคมและต่อต้านความรุนแรงของชาวไนจีเรีย ข้อเสนอแนะกล่าวรวมถึงศาสนศึกษาต้องคำนึงถึงคุณธรรมและความยุติธรรม ต้องเป็นไปตามข้อเรียกร้องของความเป็นเหตุเป็นผลต้องเป็นสากล และมองการณ์ไกล ต้องมีความสร้างสรรค์และความซื่อสัตย์ ต้องมีสติรู้ผิดรู้ชอบมากกว่าความลำเอียง

Mustafa Zulkuf Altan (2019: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาด้านระบบสังคม : ความท้าทายในปัจจุบันและอนาคต กล่าวว่า การศึกษาถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะนอกจากจะสร้างปัจจุบันและอนาคตของแต่ละสังคมแล้ว สถาบันอื่น ๆ เช่น ครอบครัว การเมือง สุขภาพ ศาสนาและเศรษฐศาสตร์จะไม่มีคามหมายและไม่สมบูรณ์หากไร้ซึ่งการศึกษา ในฐานะที่เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดและเป็นพลังสำคัญในการสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ จึงคาดหวังได้ว่าพลังที่นี้จะสามารถผลักดันคนรุ่นใหม่ให้ทำได้สำเร็จตามความมุ่งหวัง ดังนั้นแต่ละ

สังคมจึงมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งการศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทั้งปัจจุบันและอนาคตของสังคม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาระบบสังคม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญว่า การศึกษาควรเตรียมบุคคลให้พร้อมสำหรับการตัดสินใจโดยมีจริยธรรมเป็นหลัก มีความเป็นผู้นำทางจริยธรรม ดังนั้นความขัดแย้งในปัจจุบันระหว่างการศึกษากับสังคมเพื่อมารับผิดชอบต่อสังคมและการศึกษา เพื่อตั้งเป้าหมายการวัดผลเพื่ออนาคตที่ดีกว่า ครูควรเตรียมพร้อมที่จะช่วยนักเรียนในการพัฒนาจิตสำนึกต่อโลกที่จำเป็นในการสนับสนุนสิทธิมนุษยชน

เดอร์เดน (Durden, 2002) ได้ศึกษาการประยุกต์เทคนิคเดลฟายของการทำนายอนาคต การศึกษาในเวอร์จิเนียตะวันตก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้นำทางการศึกษาจากองค์กรทางการศึกษาในภาคตะวันตกของเวอร์จิเนีย จำนวน 47 คน เทคนิคเดลฟายรอบแรกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อเหตุการณ์จำนวน 134 เหตุการณ์ซึ่งมีความน่าจะเป็นอย่างน้อยร้อยละ 50 ที่จะเกิดเหตุการณ์ในปี 2020 ในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญจะถูกถามเพื่อทำนายในรอบของเวลาของการเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบและสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับแต่ละเหตุการณ์ในรอบแรก ในรอบที่ 3 ผลของการทำนายเหตุการณ์ทั้งหมด จำนวน 47 เหตุการณ์ ซึ่งร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เชี่ยวชาญบ่งชี้ว่าจะเกิดขึ้นอนาคตภาพถูกสร้างขึ้นตามขอบเขตของหัวข้อ รวมถึงนักเรียนและบุคลากร หลักสูตรการปกครอง การเงิน การอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เทคโนโลยี และเบ็ดเตล็ด โรงเรียนจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในการแก้ปัญหาของสังคม อนาคตภาพของครูในระยะสั้นจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในกองทุนการเงินและรูปแบบคณาธิการการศึกษา จะมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นในภาคเอกชน เทคโนโลยีจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในกระบวนการทางการศึกษา ระบบใหม่ของการเงินทางการศึกษาจะถูกพัฒนาขึ้นและจะมีการเน้นย้ำถึงการปรับปรุงการอำนวยความสะดวกของโรงเรียนตลอดเวอร์จิเนียตะวันตก

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นการศึกษาเชิงอนาคตโดยมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) 2. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในปัจจุบัน

การสำรวจข้อมูลพื้นฐานโดยการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. วิธีดำเนินการ

##### 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัย

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ ประวัติความเป็นมา การทำพันธกิจด้านการศึกษาในประเทศไทยทั้งในอดีตและปัจจุบัน นโยบายด้านต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อเป็นพื้นฐานในการรวบรวมข้อมูลและศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในอนาคต

## 1.2 การศึกษาแนวทางในการทำพันธกิจด้านการศึกษาในบริบทปัจจุบัน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายและสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำพันธกิจด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตลอดจนสนทนากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำพันธกิจตามนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นบทบาทและแนวทางในการจัดการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทยในอนาคต

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและสังเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบริบทในการทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยมีหัวข้อในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) รูปแบบการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- 2) บริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในอดีตจนถึงปัจจุบัน

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (Interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลในเอกสาร เพื่อสรุปเป็นประเด็นเกี่ยวกับแนวทางในการทำพันธกิจด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรตามสภาพปัจจุบัน

## ระยะที่ 2 การศึกษาอนาคตภาพของแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

โดยสร้างเครื่องมือในการทำเดลฟาย โดยรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เนื้อหาในระยะที่ 1 แล้วนำผลสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม 2 รอบ จากนั้นหาฉันทามติในประเด็นคำถามต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มที่เป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพในระยะที่ 3 ต่อไป

## การทำ EDRF รอบที่ 1

### 1) การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง โดยแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 21 คน ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจ ด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย (2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองตอบนโยบาย โดยมีเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจ ด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีดำรงตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจ ด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น ประธานสภาคริสตจักรฯ รองประธานสภาคริสตจักร เลขาธิการสภาคริสตจักร คณะกรรมการดำเนินงาน

- เป็นผู้ที่มีดำรงตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายการทำพันธกิจ ด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรมาดำเนินการ ได้แก่ รักษากรผู้ช่วยการสำนักงานพันธกิจ การศึกษา ที่ปรึกษาฝ่ายวิชาการ

2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองตอบนโยบาย จำนวน 10 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีดำรงตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดสภาคริสตจักร ในประเทศไทย เช่น อธิการบดีมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ คณะผู้บริหารสถานศึกษา อนุศาสนาจารย์สถานศึกษา

### 2) การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ในเบื้องต้นผู้วิจัยจึงต้องติดต่อผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงความมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญ ของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงขอความร่วมมือและเมื่อได้รับการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัย ได้ดำเนินการนัดวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ส่งประเด็นสำคัญงานวิจัย แนวคำถาม หรือเค้าโครงวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า

### 3) การสัมภาษณ์

1) เตรียมการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการเตรียมการและการดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดแนวคำถามภายใต้วัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำข้อมูลที่รวบรวมในระยะ ที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาที่ผู้วิจัย

ต้องการศึกษา ได้แก่ ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

- ประสานขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่จะให้สัมภาษณ์ ภายหลังจากได้รับการตอบรับ แล้วผู้วิจัยส่งหัวข้อการสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเดินทางไปสัมภาษณ์ เพื่อผู้เชี่ยวชาญจะได้ศึกษาประเด็น วางแผน และเตรียมข้อมูลประกอบการให้สัมภาษณ์

## 2) ดำเนินการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านด้วยตนเอง พร้อมทั้งจัดบันทึกบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ (กรณีได้รับอนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์) การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้แนะ (Non - Directive Open Ended) โดยเริ่มต้นสัมภาษณ์จากอนาคตภาพที่พึงประสงค์ อนาคตภาพที่ไม่พึงประสงค์ และอนาคตภาพที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งเป็นการมองในแง่บวกก่อน แล้วพิจารณาแง่ลบ แล้วจึงพิจารณาถึงความเป็นไปได้มากที่สุด ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสรุปสาระระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้มีการทบทวนคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นระยะ โดยกำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา
- ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา
- ด้านการจัดการเรียนการสอน
- ด้านครูผู้สอน
- ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

## 4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์ในกระบวนการ EDJR จะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยร่างขึ้นตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของงานวิจัย
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เพื่อให้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยมากยิ่งขึ้น
- 3) นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์
- 4) ร่างแบบสัมภาษณ์แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาเพื่อให้มีความกระชับ อ่านแล้วเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
- 5) ปรับปรุงรูปแบบข้อคำถาม แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

## 5) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) ภายหลังจากสร้างแบบสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านคริสต์ศาสนา 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย 1 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเด็นคำถามข้อย่อยว่าสอดคล้องกับประเด็นหลักและวัตถุประสงค์หรือไม่และนำไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ .60 - 1.00

2) ปรับปรุงประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความสอดคล้องกับแนวทางการศึกษา

## การทำ EDFR รอบที่ 2 (แบบสอบถามรอบที่ 1)

### 1) วิธีดำเนินการ

ในการทำ EDFR รอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยพยายามรวบรวมความคิดเห็นแต่ละเรื่องให้มากที่สุด ทำการรวบรวมแนวคิดที่สำคัญและตรงกับขอบเขตของการวิจัยแยกตามด้าน รวบรวมแนวคิดที่คล้ายคลึงกันในแต่ละด้านมาจัดเรียงในกลุ่มเดียวกันและตัดส่วนที่ซ้ำซ้อนออกไป แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามชนิดมาตราประเมินค่า 5 ระดับ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม สอดคล้อง ด้านภาษา ตลอดจนความแตกต่างตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ แล้วนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเพื่อนำไปใช้กับผู้เชี่ยวชาญ โดยการตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นสองส่วนคือ อนาคตภาพของแนวทางด้านบวก และอนาคตภาพของแนวทางด้านลบ

### 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับอนาคตภาพนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรก มาวิเคราะห์เนื้อหา จำแนก จัดเป็นกลุ่มแนวโน้มเหตุการณ์ จำนวน 5 ด้าน สร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง ศาสนา ศักดิ์

ตอนที่ 2 แนวโน้มบริบทในอนาคตของการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้



- 1 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย
- 3 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง
- 4 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก
- 5 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด

### 3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านคริสต์ศาสนา 2 คนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา 2 คนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย 1 คน ในการตรวจสอบคุณภาพและความสอดคล้องในประเด็นเนื้อหา สาระและองค์ประกอบของแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ .60 - 1.00

2) ปรับปรุงประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพและเป็นปรนัยเหมาะสมกับการศึกษา และเมื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาเสร็จสมบูรณ์แล้วจึงนำไปใช้จริง

### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญกลับมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกข้อมูลหาฉันทมติ (Consensus) ในคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และตำแหน่งการตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยใช้เกณฑ์ของเบสทีในการแปลความหมายจากค่ามัธยฐาน ดังนี้

มัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 - 5.00 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

มัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 - 4.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก

มัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง

มัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 - 2.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อย

มัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 - 1.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อยที่สุด

### การทำ EDFR รอบที่ 3 (แบบสอบถามรอบที่ 2)

#### 1) วิธีดำเนินการ

หลังการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามอีกครั้งเป็นการทำ EDFR รอบที่ 3 โดยให้ข้อมูลย้อนกลับจากการตอบแบบสอบถามครั้งที่แล้ว ได้แก่ ตำแหน่งมัธยฐานและตำแหน่งการตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้เปรียบเทียบคำตอบในรอบที่ผ่านมากับความคิดเห็นของกลุ่ม โดยเพิ่มช่องการให้เหตุผลในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมในรอบที่ผ่านมาด้วย ผู้เชี่ยวชาญจะทราบว่

ตนมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดหรือไม่ อย่างไร หากต้องการยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้แสดงเหตุผลประกอบ

## 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับอนาคตภาพของการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

ผู้วิจัยนำคำตอบในแบบสอบถามรอบที่ 1 มาจำแนกคำตอบและจัดเป็นกลุ่มตามแนวโน้มของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อยืนยันคำตอบของตนเองอีกครั้ง ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในรอบนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้คะแนนความเป็นไปได้ของแนวโน้มเหตุการณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดเช่นเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่ 1

## 3) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมผลสัมฤทธิ์และแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบเมื่อรวบรวมได้หมดแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ค่าร้อยละ เพื่อพิจารณาแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ค่ามัธยฐาน (Median) เพื่อพิจารณาแนวโน้มที่เป็นไปได้ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน (Median) ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นพิจารณาในระดับมากและมากที่สุด คือค่าคะแนนมัธยฐานตั้งแต่ 3.50-5.00 โดยใช้เกณฑ์ของเบสทีในการแปลความหมายจากค่ามัธยฐาน ดังนี้

มัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 - 1.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อยที่สุด

มัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 - 2.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อย

มัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง

มัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 - 4.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก

มัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 - 5.00 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 ( $Q_1$ ) กับควอไทล์ที่ 3 ( $Q_3$ ) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชียวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน

### ระยะที่ 3 พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริม คุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

การพัฒนาข้อเสนอแนะโดยผู้เชี่ยวชาญจากคำตอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาอนาคตภาพด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross - Impact Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) และเทคนิค TOWS MATRIX Analysis มาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์เพื่อสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า

#### วิธีดำเนินการ

##### 1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

ผู้วิจัยนำผลการศึกษอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในระยะที่ 2 มาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) และวิเคราะห์ TOWS MATRIX เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในอนาคตทั้งทางบวกและทางลบโดยจำแนกตามนโยบายการจัดการศึกษาแต่ละด้านของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### ประชากร

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 4 คน และคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 5 คน ผู้อำนวยการและที่ปรึกษาสำนักพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 2 คนผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลทั้ง 21 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่าของลิเคิร์ต เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด โดยกำหนดประเด็น SWOT แล้วนำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักการและวิธีการ ดังนี้

- สภาพปัจจัยภายในของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารพันธกิจการศึกษา การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดการด้านครูผู้สอน และการจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ที่ระบุว่าเป็นสภาพปัจจัยภายในเชิงบวก ถือเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือส่งผลในทางลบถือเป็นจุดอ่อน (Weakness) ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- สภาพปัจจัยภายนอกสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สำคัญได้แก่ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในทางบวกถือเป็นโอกาส(Opportunities) และที่ส่งผลในทางลบถือเป็นข้อจำกัดหรือปัจจัยคุกคาม (Treats)

## 2. การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เป็นการหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานความคิดที่สำคัญว่า เมื่อมีเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะทำให้มีเหตุการณ์อื่นเกิดขึ้นตามมา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้ตารางวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross - Impact Analysis) ในการบันทึกผลการวิเคราะห์แนวโน้มแนวนอนและแนวตั้ง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาปฏิสัมพันธ์ของแนวโน้มต่าง ๆ เป็นรายด้าน โดยผู้วิจัยจะทำการสรุปผลรวมของเครื่องหมายที่ปรากฏอยู่ในแต่ละคอลัมน์ หากมีจำนวนของเครื่องหมายบวก ( + ) มากที่สุดในคอลัมน์ใด หมายความว่าผลกระทบนั้นมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดผลกระทบอื่นได้สูง ในทางตรงข้าม หากผลรวมที่ได้เป็นเครื่องหมายลบ ( - ) มากกว่าก็แสดงว่าผลกระทบตัวนั้นมีแนวโน้มที่จะยับยั้งการเกิดผลกระทบอื่น และถ้าผลรวมที่ได้ปรากฏเครื่องหมาย ( 0 ) มากที่สุดในคอลัมน์ใด แสดงว่าผลกระทบในคอลัมน์นั้นไม่มีปฏิสัมพันธ์หรือไม่ส่งผลใด ๆ ต่อผลกระทบอื่น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นการวิจัยอนาคตที่ใช้ทั้งวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาในเชิงคุณภาพใช้เทคนิควิธีการศึกษาบริบทภายในและภายนอกในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย (Content Analysis) และการศึกษาในเชิงปริมาณคือการศึกษาด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi future research) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านคริสต์ศาสนา ด้านการบริหารการศึกษาและด้านการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ และทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นการจำลองภาพอนาคตในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคริสตจริยธรรมของสภาคริสตจักรในประเทศไทยภายใต้บริบทของสังคมไทยในช่วง 10 ปีต่อจากนี้ (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

ตอนที่ 3 การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

#### **ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน**

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ด้วยวิธีการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการศึกษาอนาคตภาพของนโยบายในการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายด้านพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด 5 ด้าน คือ การบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจ

การศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน และด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ด้านที่ 1 การบริหารพันธกิจการศึกษา

การดำเนินพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นหนึ่งในพันธกิจเพื่อการประกาศพระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ โดยสามารถแบ่งช่วงเวลาและรูปแบบการจัดการศึกษา ออกได้เป็น 3 ยุค ดังนี้

#### 1. ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก พ.ศ. 2391 - 2476 (ค.ศ. 1838 - 1933)

เป็นช่วงเวลาที่วิทยาการต่าง ๆ แบบตะวันตกกำลังแพร่เข้ามาในประเทศไทยอย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ตลอดจนรูปแบบการศึกษาในสยามเวลานั้นถูกมองว่าเป็นข้อจำกัด และเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้วิทยาการต่าง ๆ รวมไปถึงขัดขวางความเข้าใจในสัจธรรมของคริสต์ศาสนาด้วย คณะมิชชันนารีจึงได้มีเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน คือ การสอนให้ประชาชนอ่านออก เขียนได้ เพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนาองค์ความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ และสามารถเข้าใจพระวจนะของพระเจ้าได้ด้วยตนเอง

ในยุคนี้คณะมิชชันนารีได้มีการจัดตั้งศูนย์พันธกิจตามภูมิภาคต่าง ๆ ในประเทศไทย เพื่อขยายพันธกิจการศึกษาออกไปทั่วสยาม

#### 2. ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาให้อยู่ในความรับผิดชอบของนักการศึกษาคริสเตียน ไทย พ.ศ. 2477-2499 (ค.ศ. 1934 - 1956)

การจัดการศึกษาในช่วงนี้ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ของรัฐบาล คือ ต้องมีครูใหญ่เป็นคนไทยและได้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า ส่งผลให้โรงเรียนของมิชชันนารีและโรงเรียนของคริสตจักรลดจำนวนลง จาก 59 แห่ง เป็น 31 แห่งทั่วประเทศ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวของคริสตจักรท้องถิ่นไม่สามารถจะดำเนินการตามพระราชบัญญัตินั้นได้ ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ของมิชชันนารีมีความพร้อมทั้งบุคลากรและการบริหารจัดการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ จึงสามารถจัดการศึกษาจนมีความมั่นคงได้ แม้ว่าจะเผชิญปัญหาจำนวนสถานศึกษาลดลงแต่จำนวนนักเรียนกลับเพิ่มขึ้น ภายหลังมีการจัดตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้นเพื่อรับมอบพันธกิจจากมิชชันนารี ผู้นำคริสเตียนไทยได้เข้ามารับผิดชอบต่อพันธกิจของคริสตจักรมากขึ้น โดยการจัดตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายหลัก คือ การเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเอง และประกาศด้วยตนเอง ซึ่งนโยบายดังกล่าวมีผลต่อการเตรียมบุคลากรคริสเตียนที่จะมารับผิดชอบด้านการศึกษามากยิ่งขึ้น นอกจากการส่งมอบพันธกิจการศึกษาให้อยู่ภายใต้ความดูแลรับผิดชอบของคริสเตียนไทยและการส่งผู้นำคริสเตียนไทยไปศึกษาต่อในต่างประเทศแล้ว โรงเรียนของมิชชันนารีโดยส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาไปถึงในระดับ

มัธยมศึกษา เพื่อรองรับกับผลิตผลจากการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษา) โดยคณะมิชชันนารีเห็นว่าการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาของมิชชันนารีนั้นสามารถทำได้ดีกว่าการจัดการศึกษาของรัฐบาล และเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับสูงที่รัฐบาลยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ในขณะนั้น

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้คนนิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนของมิชชันนารีมากขึ้น ซึ่งเป็นอิทธิพลจากความเป็นโรงเรียนอเมริกันที่เป็นผู้นำมาหาอำนาจฝ่ายชนะสงครามและด้วยเกียรติภูมิของความเป็นโรงเรียนของมิชชันนารีที่มีความโดดเด่นด้านภาษาอังกฤษ จึงได้มีผู้มาสมัครเรียนจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่และมีชื่อเสียง แต่โรงเรียนไม่สามารถรับนักเรียนได้ทั้งหมด

3. ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภามิสชันนารีในประเทศไทย พ.ศ. 2500 - 2557 (ค.ศ. 1957 - 2015)

ภายหลังการสลายตัวของมิชชันนารีคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียนและได้จัดให้มีการจัดตั้งกองการศึกษาของสภามิสชันนารีในประเทศไทยขึ้นมารับผิดชอบพันธกิจด้านการศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการกองการศึกษา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการดำเนินพันธกิจของโรงเรียนมิชชันนารีที่ได้เปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนของสภามิสชันนารีในประเทศไทย โดยได้ผนวกรวมโรงเรียนสังกัดของมิชชันนารีคณะดิไซเปิลส์เข้ามาอยู่ภายใต้สภามิสชันนารีในประเทศไทยด้วย นอกจากนี้จะมีโรงเรียนของมิชชันนารีที่ถ่ายโอนมาอยู่ใต้สภามิสชันนารีในประเทศไทยแล้ว ยังมีโรงเรียนของคริสตจักรท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 12 แห่ง ทั่วทุกภูมิภาค และได้ดำเนินการจัดการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาของชาติมาโดยตลอด กระทั่งได้จัดตั้งสำนักงานพันธกิจการศึกษา จึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนของสภามิสชันนารีในประเทศไทยไว้ ดังนี้

1) เพื่อเป็นพยานถึงข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์

2) เพื่อให้หลักการดำเนินชีวิตเช่นเดียวกับคริสตชน เพื่อนักเรียนทุกคนจะได้เติบโตขึ้นอย่างมีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ

3) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาแก่เยาวชน

นับตั้งแต่มีการใช้แผนการศึกษาฉบับแรกเป็นต้นมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเด่นชัด ซึ่งในทางปฏิบัติเข้าใจว่า รัฐบาลได้ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชนเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการจัดการศึกษาในทิศทางเดียวกันโดยผ่านสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการของโรงเรียนราษฎร์โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนราษฎร์ได้มาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเอกชน รวมทั้ง

ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐบาลในแต่ละสมัย ปัจจุบันการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาศาสนาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ภายใต้คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นผู้ประสานงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดโดยมีคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาเป็นหน่วยงานกำกับดูแล

## ด้านที่ 2 การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

หลังจากได้รับมอบโรงเรียนจากคณะมิชชันนารีแล้ว สภาคริสตจักรในประเทศไทยบริหารองค์กรในสังกัดในรูปมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย รวมทั้งโรงเรียนทั้ง 27 แห่ง ก็อยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติเดียวกันนี้ โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นผู้ประสานงานระหว่างโรงเรียนสภาคริสตจักรในประเทศไทยและองค์กรทางการศาสนาในเรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจการศึกษาทั้งหมด

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการในลักษณะของผู้ให้การสนับสนุนแก่โรงเรียนในสังกัด ตามบริบทและรูปแบบการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาศาสนาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาเป็นฝ่ายกำกับดูแล ซึ่งคณะบุคคลที่มีส่วนในการบริหารจัดการโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมี ดังนี้

- 1) คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ คณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามนโยบายที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2) คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ นิติบุคคลที่มีอำนาจตามกฎหมายที่ คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยแต่งตั้งให้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น โรงเรียนและกิจการต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อประโยชน์ตามตราสารของมูลนิธิฯ ที่ขออนุญาตโดยกฎหมาย
- 3) คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา คือ คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาเยาวชนคริสเตียนและบุคคลทั่วไปให้ได้รับการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามระเบียบและนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 4) คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน คือ คณะบุคคลที่โรงเรียนได้จัดตั้งขึ้นจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คนและไม่เกิน 15 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดขึ้น และหรือตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการที่กำหนดไว้



### ด้านที่ 3 การจัดการเรียนการสอน

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีสถานศึกษาในสังกัดซึ่งจัดการเรียนการสอนให้แก่บุคคลทุกช่วงชั้น โดยสามารถสรุปแนวทางดำเนินการในสถานศึกษาได้ดังนี้

- 1) มีการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ระเบียบปฏิบัติ ใช้หลักสูตรการเรียนการสอนสอดคล้องกับเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการการอุดมศึกษา
  - 2) มีการจัดการศึกษาโดยระบบสถาบันที่เน้นการศึกษาด้านคริสต์ศาสนศาสตร์ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับงานด้านศาสนาโดยตรง ใช้หลักสูตรการศึกษาที่ได้รับการรับรองจากองค์การการศึกษาขององค์การศาสนาทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ วิทยาลัยหรือโรงเรียนพระคริสตธรรมและศูนย์ฝึกอบรมในสังกัดคริสตจักร
  - 3) คริสตจักรท้องถิ่นบางแห่งมีการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน
  - 4) การจัดหาที่พักนักเรียน ซึ่งมีทั้งหอพักของโรงเรียนและหอพักพิเศษที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับนักเรียนจากต่างจังหวัดที่เข้ามาเรียนในกรุงเทพฯ กิจกรรมในหอพักเป็นรูปแบบของการอบรมนอกหลักสูตร เป็นการเรียนการสอนทางจริยธรรม การเรียนรู้ประสบการณ์นอกห้องเรียน และการส่งเสริมทางวิชาการ
  - 5) มีชั้นเรียนคริสเตียนศึกษา เป็นการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับคริสต์จริยธรรม เป็นวิชาบังคับที่นักเรียนในทุกระดับชั้นจะต้องเรียนโดยมีผลการประเมินเป็น ผ่าน หรือ ไม่ผ่าน
  - 6) นักเรียนทุกคนจะต้องเข้าร่วมการประชุมนมัสการพระเจ้าสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง เพื่อร้องเพลงนมัสการพระเจ้า รับฟังพระคริสตธรรม ศึกษาข้อพระคัมภีร์
  - 7) ทุกโรงเรียนจะมีการจัดสัปดาห์พัฒนาคุณภาพชีวิตปีละ 1 ครั้ง โดยจัดให้มี 1 สัปดาห์ที่จะมีองค์กรภายนอก เช่น สถาบันคริสเตียนนิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยพายัพหรือหน่วยงานอื่น ๆ มาจัดกิจกรรมให้กับนักเรียน
  - 8) ทุกกิจกรรมในโรงเรียนเริ่มต้นด้วยการนมัสการพระเจ้า การอธิษฐาน และอ่านพระคัมภีร์ไบเบิล
  - 9) มีคณะกรรมการนักเรียนคริสเตียนและกลุ่มนักเรียนคริสเตียนในการจัดกิจกรรมทางคริสต์ศาสนา
  - 10) จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่สะท้อนความเป็นคริสเตียนเพื่อปลูกฝังคริสต์จริยธรรมและวิถีปฏิบัติของคริสเตียน
  - 11) มีหน่วยงานของสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเยาวชน เช่น หน่วยงานอนุชน หน่วยงานสิทธิเด็ก เข้ามาจัดกิจกรรมที่เสริมทักษะต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
- ปัจจุบันมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 27 โรงเรียน ซึ่งมีความเหมือนและความแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

### ความเหมือน

1. ทั้ง 27 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรากฐานการก่อตั้งเพื่อการประกาศพระกิตติคุณขององค์พระเยซูคริสต์ ด้วยการเป็นพยานถึงความรักของพระองค์ อบรมสั่งสอนเยาวชนด้วยพระวจนะ นำคนมารับเชื่อในองค์พระเยซูคริสต์ และเป็นสถานที่พุ่มพัก อภิบาลเยาวชนและบุคลากรคริสเตียนที่จะเตรียมเป็นผู้สืบทอดอุดมการณ์รับใช้ในโรงเรียนด้วยความเข้มแข็งในอนาคต

2. ทุกโรงเรียนบริหารจัดการด้วย ระเบียบ ข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. ทั้ง 27 โรงเรียนมีสภาพเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการด้วย

### ความแตกต่าง

1. ความแตกต่างด้านขนาดหรือจำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ขนาด ดังนี้
  - ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน
  - ขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน
  - ขนาดกลาง จำนวน 7 โรงเรียน
  - ขนาดเล็ก จำนวน 13 โรงเรียน
2. ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ โรงเรียนสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยกระจายกันอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย ดังนี้
  - ภาคเหนือ จำนวน 11 โรงเรียน
  - ภาคกลาง จำนวน 11 โรงเรียน
  - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 โรงเรียน
  - ภาคใต้ จำนวน 3 โรงเรียน

ความแตกต่างดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีบริบทที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพร้อมของบริบทการศึกษาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการใช้ทรัพยากรในการบริหารก็แตกต่างกัน ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุ-อุปกรณ์ และวิธีบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและจำนวนของนักเรียนที่มาสมัครเข้าเรียนในแต่ละปีการศึกษา เช่น โรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่ที่มีการพัฒนาและการแข่งขันสูง สามารถคัดเลือกนักเรียนที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้ ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดหรือเมืองที่มีประชากรน้อย ก็ประสบปัญหาจำนวนนักเรียนเข้าเรียนลดลง ปัญหาการแข่งขันกับโรงเรียนคู่แข่งที่มีมากขึ้น จึงไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนได้ตามที่ต้องการ จึงมีส่วนทำให้ยากต่อการดูแล เอาใจใส่ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนที่จะเกิดผลดีเท่าที่ควร

#### ด้านที่ 4 ครูผู้สอน

แนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามบริบทของโรงเรียน โดยให้ดำเนินการภายใต้ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ และให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือกสรรหาครูศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน และการดำเนินกิจกรรมศาสนกิจในโรงเรียน ดังนี้

- 1) มีอนุศาสนิก ซึ่งเป็นบุคลากรในตำแหน่งผู้นำฝ่ายวิญญาณโดยเฉพาะ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาคริสต์ศาสนศาสตร์ มีหน้าที่เป็นผู้นำในการประกอบพิธีต่าง ๆ ทางศาสนา
- 2) มีฝ่ายศาสนกิจทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนในการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมที่มุ่งเน้นส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมกับทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานในการจัดกิจกรรมร่วมกับคริสตจักร และกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน
- 3) อนุศาสนิกและทีมงานฝ่ายบริหารของโรงเรียน (ผู้นำองค์กร) ต้องเป็นคริสต์ศาสนิกชนในนิกายโปรเตสแตนต์
- 4) ผู้บริหารของทุกโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมีวาระการทำงานตามที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นสมาชิกของคริสตจักรท้องถิ่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน

#### ด้านที่ 5 คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การประกาศพระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ โดยการให้ความรู้ด้านวิชาการควบคู่กับการปลูกฝังคริสต์จริยธรรมตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ เพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจในศาสตร์ต่าง ๆ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต บุคลิกลักษณะของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาตามความคาดหวังของมิชชันนารีก็จะต้องสามารถเป็นผู้นำในคริสตจักรและสังคม โดยในระยะเริ่มแรกของการเริ่มพันธกิจการศึกษานั้น มิชชันนารีมีความมุ่งหวังในการจัดการศึกษาสำหรับอนุชนคริสเตียนเป็นหลัก จุดประสงค์ก็เพื่อเตรียมคนเข้าสู่คริสตจักรต่อมาจึงได้เริ่มรับนักเรียนต่างศาสนามากขึ้น เพื่อจะแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐบาล และสร้างผู้นำที่มีจิตสาธารณะ การอุทิศตนเพื่อรับใช้สังคม

ปัจจุบันโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการจัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาการในสาระการเรียนรู้หลักตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ซึ่งใกล้เคียงกับโรงเรียนของรัฐบาล แต่ส่วนที่แตกต่างออกไปคือคุณธรรมจริยธรรมตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ตลอดจนวิถีปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

ของคริสเตียนที่นักเรียนจะได้เรียนรู้ แม้ว่าโรงเรียนจะไม่ได้บังคับให้นักเรียนต้องรับเชื่อหรือนับถือศาสนาคริสต์ แต่โรงเรียนมุ่งหวังให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์ 9 ประการ คือ มีความรัก มีความยินดี (มีทัศนคติที่ดีในการดำเนินชีวิต) มีสันติสุข (มีความเข้มแข็งมั่นคงภายในจิตใจ ไม่หวั่นไหวหวาดกลัว) มีความอดทน มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ สุภาพอ่อนโยน มีความดี (กตัญญูรู้คุณ มีน้ำใจ กล้าหาญ) และรู้จักบังคับตน (ขยันหมั่นเพียร มีวินัย รับผิดชอบ)

## **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)**

การศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า(ค.ศ. 2018 - 2028) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi future research) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านคริสต์ศาสนา ด้านการบริหาร การศึกษาและด้านการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ร่วมกับเทคนิควิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัด(SWOT Analysis) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

### **รอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ**

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในทศวรรษหน้า ในด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอน และคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ด้วยวิธีการวิจัยอนาคต (Future Research Methodology) โดยใช้วิธีการศึกษาแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในคริสต์ศาสนา ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทในการดำเนินงานสนองตอบนโยบาย และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย และทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อถามถึงอนาคตภาพที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ที่ใช้ในการมองอนาคตภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018-2028) ผลปรากฏดังนี้

## 1. การดำเนินงานด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

การดำเนินงานพันธกิจด้านต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยภายใต้นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทยคริสต์ศักราช 2015 - 2018 นั้น มีนโยบายหลักที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาด้วยกัน 3 นโยบาย รวมทั้งสิ้น 5 ยุทธศาสตร์ โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

### 1.1 นโยบายที่บรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่เดิมนั้นมีวัตถุประสงค์ประการแรกคือ การเป็นพยานถึงกิตติคุณแห่งความรักของพระเยซูคริสต์ จึงนำไปสู่การกำหนดนโยบายแรกในการดำเนินพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก็คือ การประกาศพระกิตติคุณ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในยุทธศาสตร์ข้อที่ 3 การประกาศพระกิตติคุณร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถาบันการแพทย์ ซึ่งผลการดำเนินงานในอดีตจนถึงปัจจุบัน สภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดมีความเห็นว่าเป็นนโยบายข้อที่ประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะโรงเรียนสังกัดของสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีรูปแบบในการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของพระคัมภีร์ไบเบิลและพระวจนะของพระเจ้าเช่นเดียวกัน จึงนำไปสู่การดำเนินกิจการต่าง ๆ ของแต่ละโรงเรียนในทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งเน้นการประกาศพระกิตติคุณ ดังนั้นทุกโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาของตนเองและงานด้านศาสนกิจภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเสริมสร้างจริยธรรมทางศาสนาในการจัดการศึกษาในโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### 1.2 นโยบายที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดำเนินการในรูปแบบมูลนิธิเพื่อการศึกษา ในนามมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อให้การบริหารพันธกิจเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน โรงเรียนในสังกัดของมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีฐานะเป็นโรงเรียนเอกชนและอยู่ภายใต้บังคับของกระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องมีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า นโยบายที่มีผลการดำเนินการยังไม่เป็นที่น่าพอใจคือนโยบายที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยอ้อมในยุทธศาสตร์ที่ 10 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบัน หน่วยงาน และยุทธศาสตร์ที่ 12 พัฒนาศักยภาพบุคลากร เนื่องจากผลการดำเนินงานด้านวิชาการตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาหลัก 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และในบางรายวิชามีผลสัมฤทธิ์ระดับโรงเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงเรื่องมาตรฐานการเรียนการสอนให้เข้ากับยุคสมัยและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา กฎหมาย และระเบียบบังคับต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ตามหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ

### 1.3 ผลกระทบจากสภาพสังคมในปัจจุบันที่มีต่อการดำเนินนโยบายด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองต่อนโยบาย ซึ่งเป็นผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า ปัญหา 4 อันดับแรก ที่คณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยและผู้บริหารโรงเรียนต่างให้ความสำคัญ ต้องเร่งแก้ไขและเตรียมความพร้อมในการเผชิญปัญหา คือ

1.3.1 จำนวนนักเรียนลดลง จากรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในระยะ 3-4 ปีการศึกษาที่ผ่านมา มีจำนวนผู้สมัครเข้าเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าการเกิดจากปัจจัยหลายอย่างทั้งปัจจัยภายนอก ได้แก่ โครงสร้างทางสังคมของประเทศเปลี่ยนแปลง อัตราการเกิดลดลงกว่าในอดีต รายได้ของผู้ปกครองไม่เพียงพอในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน และปัจจัยภายในคือ ศักยภาพของบุคลากรภายในและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสะท้อนได้จากความเชื่อมั่นที่สังคมมีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และอยากส่งบุตรหลานเข้ามาอยู่ภายใต้ความดูแล ดังนั้น การพัฒนาและรักษาระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่สุดในการรับมือกับปัญหาดังกล่าว

1.3.2 งบประมาณในการบริหารกิจการภายในโรงเรียน เนื่องจากการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนมีรายจ่ายที่ค่อนข้างสูงกว่าโรงเรียนของรัฐบาล ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกระทบต่อรายได้ของผู้ปกครอง ทำให้บางโรงเรียนเผชิญปัญหาการค้างชำระเงินบำรุงการศึกษาที่ทางโรงเรียนเรียกเก็บ ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักร โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นไปอย่างไม่ราบรื่นเท่าที่ควร ทางมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรจึงต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดตามความจำเป็นเร่งด่วนก่อนเป็นอันดับแรก

1.3.3 การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะสาขา การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผ่านมา มีข้อกำหนดไว้แต่เพียงการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารของทุกโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมีวาระการทำงานตามที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นสมาชิกของคริสตจักรท้องถิ่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนบุคลากรสายงานสอนนั้น สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้อิสระแก่โรงเรียนในการดำเนินการสรรหาจัดจ้างได้ตามความจำเป็น แต่บุคลากรในตำแหน่งครูผู้สอนมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากสอบแข่งขันเข้ารับราชการได้ ทำให้โรงเรียนต้องเผชิญปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาอยู่เป็นระยะ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมีสวัสดิการให้แก่บุคลากรไม่จูงใจเท่าสวัสดิการของรัฐบาล ซึ่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องมีการทบทวนถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะการขาดแคลนครูสอนภาษาต่างประเทศ

1.3.4 พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของนักเรียน เช่น พฤติกรรมก้าวร้าวใช้ความรุนแรง การใช้สารเสพติด ในยุคที่มนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดายเพียงปลายนิ้ว เด็กและเยาวชนได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่มากเกินไปจนเกินไป ในขณะที่ยุติภาวะและภูมิคุ้มกันในการเลือกสรรกลั่นกรองยังไม่พร้อมต่อการรับข้อมูลบางประเภท ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จากการลอกเลียนแบบสิ่งที่พบเห็นในสื่อต่าง ๆ ได้โดยง่าย ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าเป็นผลจากความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วในยุคปัจจุบัน ประกอบกับวิถีชีวิตในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงจากอดีตโดยสิ้นเชิง ส่งผลต่อวิถีคิดและเจตคติในการดำเนินชีวิตของผู้คน ความเร่งรีบ ตึงเครียด และความกดดันที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป ความใส่ใจต่อสิ่งรอบตัวน้อยลงจนกลายเป็นความละเลยต่อความรับผิดชอบในฐานะผู้ปกครองและพลเมืองที่ดีของสังคม ขาดการเอาใจใส่ อบรมบุตรหลานเท่าที่ควร โรงเรียนจึงต้องเป็นผู้รับหน้าที่ในการขัดเกลาอุปนิสัย และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามให้แก่เยาวชน

#### 1.4 แนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักร

ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีโรงเรียนในสังกัดอยู่ทั้งสิ้น 27 โรงเรียน โดยกระจายตัวอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย จึงทำให้สภาพแวดล้อมและบริบทในการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ต้องใช้กระบวนการแก้ไขที่แตกต่างกัน ดังนั้นสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดดำเนินการต่าง ๆ ด้วยตนเองภายใต้ข้อบังคับของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะเป็นผู้พิจารณาสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรเป็นหลักมากกว่าเข้าไปแทรกแซงการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

จากข้อมูลข้างต้น ประเด็นในการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
<p>1. สภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องมีแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน ทั้งด้านวิชาการและคริสเตียนศึกษา เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดสามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน มีมาตรฐานเดียวกัน</p>	<p>“การช่วยเหลือกันมันก็ดี แต่ดูคาทอลิกที่เขามีมาตรฐานเดียวแล้วเราไม่มีมาตรฐานเดียวกัน โรงเรียนคาทอลิกมีการพัฒนาเร็วมาก เพราะมาตรฐานเขาสูง เป็นแบบเดียวกับโรงเรียนในเครือคาทอลิกอื่น ดังนั้นอยากให้ในเครือสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากขึ้น ตอนนี้เพียงช่วยกันแต่มันยังไม่ใช่มาตรฐาน มันต้องไปถึงมาตรฐานที่เป็นแบบเดียวกัน ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ไหนก็ตามเรารู้สึกว่ามันเป็นมาตรฐานที่ใช้ได้” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 9, 2562)</p>	21	100
<p>2. สภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดต้องมีการเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหาท่ามกลางสภาวะทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระบวนการบริหารจัดการควรมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงที</p>	<p>“ถ้ามีการทดลองใช้ระเบียบมันจะช่วยให้มากในการบริหารจัดการที่ดีขึ้น แล้วจะไม่เกิดความวุ่นวาย ไม่เกิดการฟ้องร้อง เพราะโรงเรียนรับภาระค่าใช้จ่ายส่วนของสวัสดิการไม่ไหว ปฏิบัติไม่ได้ตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 9, 2562)</p>	18	81.82



ตารางที่ 7 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา (ต่อ)

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
3. การดำเนินนโยบายควรทำอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินที่ชัดเจน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและสะท้อนผลการดำเนินนโยบายเป็นระยะ เพื่อพัฒนาปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันอยู่เสมอ	“ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการเสนอและร่างนโยบาย เพราะถ้านโยบายเกิดจากผู้ปฏิบัติด้วยอาจจะแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง หรืออาจลงไปถึงนักเรียนและผู้ปกครองด้วย คือถ้าทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ มีการประเมิน ทบทวนทุกระยะ ก็จะได้นโยบายที่เป็นปัจจุบันทันโลก แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 2,2562)	12	54.55

## 2. การดำเนินงานด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

สภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินพันธกิจด้านการศึกษาในนามมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นผู้ประสานงานระหว่างสภาคริสตจักรในประเทศไทย และโรงเรียนในสังกัด ที่ผ่านมาสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการดำเนินการหรือมีกิจกรรมสนับสนุนการจัดการศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การสนับสนุนด้านนโยบาย การดำเนินนโยบายเพื่อสนับสนุนพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ตามบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.1.1 บทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดำเนินการโดยคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย ร่วมกับคณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา และคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในการร่างและเสนอนโยบายด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรต่อที่ประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.1.2 บทบาทหน้าที่ในการตอบสนองนโยบายด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยรับเอานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขอสภาคริสตจักรในประเทศไทยไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายแต่ละนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยเน้นนโยบายจัดการศึกษาเพื่อการประกาศพระกิตติคุณ

2.2 การสนับสนุนด้านงบประมาณ มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินในความดูแลรวมกับผลตอบแทนจากพันธกิจการศึกษาและพันธกิจการรักษาพยาบาล ในแต่ละปีจะมีการจัดสรรเงินรายได้ดังกล่าวกลับไปสู่พันธกิจการศึกษา พันธกิจการรักษาพยาบาล และการบริหารจัดการคริสตจักรในสังกัด สำหรับงบประมาณในการจัดการศึกษานั้นสภาคริสตจักรได้มอบหมายให้สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้พิจารณาและเสนอของบประมาณให้แก่โรงเรียนตามความเหมาะสม ความจำเป็นเร่งด่วน และถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับในการเบิกจ่ายงบประมาณของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนั้น งบประมาณในการบริหารกิจการภายในโรงเรียนจึงมาจากเงินสนับสนุนจากพันธกิจการศึกษาและเงินรายได้ของโรงเรียนเอง นอกจากนี้อาจมีเงินสนับสนุนจากโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยด้วยกันช่วยสนับสนุนโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤติเป็นครั้งคราว

2.3 การสนับสนุนด้านบุคลากร การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผ่านมานับแต่ได้รับช่วงต่อจากมิชชันนารีนั้น สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดในการสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งครูผู้สอนได้ตามความเหมาะสม โดยให้ดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น ต้องเป็นผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน เป็นต้น ที่ผ่านมาสภาคริสตจักรมีการเปิดรับครูอาสาสมัครในการสอนภาษาต่างประเทศโดยดำเนินการผ่านเครือข่ายองค์กรคริสเตียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสายงานสอนให้กับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางในสังกัดที่ขาดแคลนครูผู้สอนในรายวิชาดังกล่าว แม้ว่าจะมีครูอาสาสมัครสอนภาษาอังกฤษและภาษาจีนจากต่างประเทศเข้ามาจำนวนหนึ่ง แต่ก็ยังคงไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากอาสาสมัครที่มาทำหน้าที่มีกำหนดระยะเวลาในการอยู่ในประเทศไทยเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ เพียง 1 ถึง 2 ภาคเรียน หรืออย่างมาก 2 ปี ทำให้การจัดการศึกษาในรายวิชาภาษาต่างประเทศในโรงเรียนไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ เพราะต้องเปลี่ยนครูบ่อย นอกจากนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งคณะนิเทศติดตาม เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหลักสูตร การเตรียมผู้นำ เป็นต้น

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรสายการบริหาร เพื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวาระนั้น ให้แต่ละโรงเรียนพิจารณา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากในองค์กรหรือในท้องถิ่น แล้วเสนอรายชื่อเข้ารับการพิจารณาและแต่งตั้งจากคณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เนื่องจากในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาสภาคริสตจักรไม่ได้มีการเตรียมบุคลากรที่จะเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนงานขององค์กรในสังกัดต่อจากคนรุ่นเก่า ทำให้ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทยกำลังประสบปัญหาขาดแคลนผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย อนุศาสนาหรือครูสอนศาสนา ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้แก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่โดยการ

ต่ออายุงานให้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอายุ 60 ปี ยังคงปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไปได้จนถึงอายุ 65 ปี ในขณะที่เดียวกันก็เร่งสร้างผู้นำรุ่นหลังให้พร้อมในการสานต่ออุดมการณ์ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยต่อไป

2.4 การสนับสนุนด้านสถานที่ เดิมโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นโดยคณะมิชชันนารีเป็นผู้เลือกสรรสถานที่เพื่อเป็นที่ตั้งของโรงเรียนก่อนมีการถ่ายโอนให้สภาคริสตจักรในประเทศไทยดูแล โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงมีอำนาจในการดูแลและบริหารสถานศึกษาอย่างอิสระ ทำให้ไม่มีปัญหาในด้านนี้มากมายนัก นอกจากการซ่อมบำรุง การต่อเติม อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนตามวาระ ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องเขียนโครงการเพื่อของบประมาณในการซ่อมบำรุง ปรับปรุง ต่อเติม หรือสร้างสิ่งปลูกสร้างภายในบริเวณโรงเรียนเสนอต่อสภาคริสตจักรในประเทศไทยแต่ละปี ตามระเบียบของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนั้น การสนับสนุนด้านสถานที่จึงเป็นการสนับสนุนในเชิงงบประมาณมากกว่าการสนับสนุนสถานที่โดยตรง

2.5 การสนับสนุนด้านสัมพันธ์ชุมชน เนื่องจากบริบทของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านสัมพันธ์ชุมชนของโรงเรียนแต่ละแห่งแตกต่างกัน บางโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่มีการแข่งขันทางการศึกษาสูง จึงต้องเข้าสู่ชุมชนมากขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเห็นถึงศักยภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนซึ่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดในการบริหารจัดการตามความเหมาะสมของบริบทของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน โดยเพียงแต่กำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการ ระเบียบของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ประเด็นในการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 8 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
<p>1. สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา ด้านงบประมาณ บุคลากรและด้านอื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญ</p>	<p>“การบริหารงานในสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำในรูปมูลนิธิฯ จึงมีกระบวนการค่อนข้างมาก ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการพันธกิจต่าง ๆ โดยพันธกิจการศึกษาที่มีหน้าที่ในการผั่นงบประมาณ ไปช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัด ดังนั้น สภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงควรปรับตัวด้านนโยบายการบริหารให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 7, 2562)</p> <p>“ปัจจุบัน สภาคริสตจักรในประเทศไทย เร่งให้มิชชันพัฒนาออกไปช่วยโรงเรียนในการพัฒนาครู ส่งเสริมครูให้มีทักษะในการพัฒนา นักเรียนให้ประสบผลสำเร็จในเรื่องของ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา จัดอบรมเป็นระยะ ๆ ทั้งแปดกลุ่มสาระฯ โดยคัดเลือกครูที่เชี่ยวชาญ แต่ละสาขาจากแต่ละโรงเรียนในสังกัดมาเป็นทีมงาน” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 1, 2562)</p> <p>“บางอย่างการรวบอำนาจเป็นสิ่งดี แต่บางอย่างการกระจายอำนาจดีกว่า สภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้น แต่ควรมีมาตรการในการควบคุม สำนักพันธกิจควรมีอำนาจในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาโรงเรียน เช่น มีการกำหนดกรอบของการใช้งบประมาณ เป็นต้น แม้ว่าผู้บริหารจะมีการประชุมทุกเดือน แต่ผู้บริหารก็ไม่สามารถรู้บริบทของทุกงานในสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ จึงควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบ” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 6, 2562)</p>	12	54.55

ตารางที่ 8 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา (ต่อ)

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
<p>2. มีนโยบายส่งเสริมสวัสดิการและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและความไว้วางใจที่ชุมชนมีต่อโรงเรียน</p>	<p>“ในส่วนของพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร เราก็จะทำหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของสภาคริสตจักร เพื่อเตรียมให้มีผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต แต่ยังไม่มีการหารือกันจริงจัง ซึ่งเนื้อหาพื้นฐานของหลักสูตรในการเตรียมผู้นำที่ควรต้องมี คือ การบริหารในสมัยใหม่ ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ บริหาร” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 1, 2562)</p>	18	81.81
<p>3. สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรจัดให้มีหน่วยงานและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดการศึกษาให้แก่โรงเรียนในสังกัดโดยเฉพาะ เพื่อให้การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเกิดการ พัฒนาและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน</p>	<p>“ปัจจุบัน สภาคริสตจักรในประเทศไทย เร่งให้มีทีมพัฒนาออกไปช่วยโรงเรียนในการพัฒนาครู ส่งเสริมครูให้มีทักษะในการพัฒนา นักเรียนให้ประสบผลสำเร็จในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา จัดอบรมเป็นระยะ ๆ ทั้งแปดกลุ่มสาระฯ โดยคัดเลือกครูที่เชี่ยวชาญแต่ละสาขาจากแต่ละโรงเรียนในสังกัดมาเป็นที่มงาน” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 1, 2562)</p>	13	59.09

### 3. การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน

#### 3.1 หลักการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

นับแต่มีการจัดการเรียนการสอนโดยคณะมิชชันนารีจนพัฒนามาเป็นการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบโรงเรียนอย่างปัจจุบันนี้ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งก่อตั้งเพื่อประกาศพระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ แนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนจึงอยู่บนพื้นฐานแห่งพระวาทะของพระเจ้าและถือได้ว่าเป็นหลักการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนจัดทำหลักสูตรคริสเตียนศึกษาเพื่อใช้ในการสอนคริสต์จริยธรรมในโรงเรียน โดยหลักการดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การจัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยถือเป็นมรดกจากคณะมิชชันนารีที่ได้ถ่ายทอดอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาว่าความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อการประกาศพระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ มีสติปัญญา สามารถคิดใคร่ครวญและเข้าใจความจริงของพระเจ้า จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยแต่ละโรงเรียน มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปตามบริบทของตนเอง แต่ก็ล้วนแล้วแต่ยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ คือการดำเนินชีวิตที่สำแดงความรัก มีความเมตตา มีใจกว้าง ยอมรับตนเองและผู้อื่น

3.1.2 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย สภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามแบบอย่างแห่งองค์พระเยซูคริสต์ คือ เป็นผู้มีความรัก เมตตา มีใจกว้างขวาง ยอมรับตนเองและผู้อื่น โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงจัดการศึกษาโดยประยุกต์ใช้กระบวนการทางคริสต์จริยธรรมเข้ากับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมชุมนุม กลุ่มตามความสนใจ เป็นต้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านภายใต้กรอบแห่งคริสต์จริยธรรม

3.1.3 การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยถือว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกันเพราะมนุษย์เท่าเทียมกันในสายพระเนตรของพระเจ้า ฉะนั้นแม้ว่าศักยภาพของแต่ละบุคคลต่างกัน แต่ทุกคนมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของตน

## 1.2 กระบวนการในการจัดการศึกษาตามแนวการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนา นิกายโปรเตสแตนต์

1.2.1 การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา เป็นการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ตลอดจนอบรมสั่งสอนคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียนตามแนวทางและวิถีการดำเนินชีวิตแบบคริสต์ศาสนิกชนนิกายโปรเตสแตนต์ โดยมีการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมในชั้นเรียนทุกระดับชั้น และจัดให้นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมประชุมนมัสการสัปดาห์ละครั้งอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตแบบคริสต์ศาสนิกชนนิกายโปรเตสแตนต์ เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการอธิษฐานและนมัสการพระเจ้า จัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาพระคัมภีร์ จัดกิจกรรมตามเทศกาลและวันสำคัญทางศาสนาคริสต์ เป็นต้น

1.2.2 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ ได้แก่ ด้านร่างกาย (body) ด้านสติปัญญา (wisdom) ด้านจิตใจ (mind) และด้านจิตวิญญาณ (spirit) สภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์และตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ วางแนวทางในการพัฒนาและกล่อมเกลาเยาวชนผ่านกระบวนการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ประยุกต์ใช้สื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันในการสอดแทรกหลักคุณธรรมตามคำสอนขององค์พระผู้เป็นเจ้า โดยมุ่งหวังให้เยาวชนเติบโตมาเป็นผู้มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงพร้อมด้วยสติปัญญาเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินชีวิตที่มีสันติสุข มีจิตใจเข้มแข็งกล้าเผชิญปัญหาและไม่พ่ายแพ้ต่ออุปสรรค

1.2.3 การจัดการศึกษาเพื่อรับการใช้ชุมชนและตอบแทนสังคม โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมให้กับผู้เรียนโดยปลูกฝังแนวคิดในการดำเนินชีวิตตามแบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์ หนึ่งในนั้นคือความมีน้ำใจและการรับใช้ผู้อื่น โดยโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมหลากหลายให้นักเรียนได้เข้าร่วมเพื่อเรียนรู้และฝึกฝนการทำประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม เช่น กิจกรรมปรับปรุงภูมิทัศน์ในโรงเรียน การจัดกิจกรรมให้กับผู้สูงอายุ การซ่อมแซมโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น

ประเด็นในการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอน

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
1. จุดแข็งที่ควรรักษาไว้ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ การใส่ใจ ดูแลนักเรียนด้วยความรักและเมตตา ซึ่งเป็นพื้นฐานแนวคิดในการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ มีกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์	<p>“เราจัดการศึกษาบนความเชื่อ ใช้หลักคริสต์จริยธรรมสอนเด็ก เราจึงจัดหลักสูตรคริสต์ศาสนศึกษาขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งสังคมก็รับรู้ที่เราปลูกฝังคริสต์จริยธรรมแก่เด็ก” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 12, 2562)</p> <p>“ถ้าโรงเรียนในเครือสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่ได้มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อจะช่วยเหลือเด็ก แค่ทำเรื่องจัดการศึกษา ก็ไม่รู้ว่าจะไปทำไม แต่เป้าหมายเราคือช่วยคน ซึ่งการช่วยคนก็ไม่ใช่ช่วยแต่คนดี เราต้องช่วยทุกคน ฉะนั้นอย่าลืมนำเป้าหมายเดิมที่มีการตั้งการศึกษาขึ้นมา” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 9, 2562)</p>	13	59.09
2. การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต้องมีความแตกต่างกับรัฐบาลอย่างชัดเจน ควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำผลสะท้อนมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพทันสมัย รองรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง	<p>“โรงเรียนไม่สามารถขาดความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกได้ ไม่ว่าจะเป็นศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เราใช้ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกในการขับเคลื่อนกิจการของโรงเรียน เราพยายามให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามาในโรงเรียนและพยายามให้โรงเรียนเข้าไปอยู่ในชุมชน เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพราะโรงเรียนไม่ได้ถูกสร้างมาเพื่อแตกแยก แต่ถูกสร้างมาเพื่ออยู่ร่วมกับชุมชนและพัฒนาให้ชุมชนเข้มแข็ง เพราะเด็กที่ถูกสร้างมาก็เป็นเด็กที่กลับไปสู่ชุมชน” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 15, 2562)</p>	11	50.00



ตารางที่ 9 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
	<p>“สำหรับหลักสูตร ก็ควรดูว่าสังคมต้องการอะไรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องการคนประเภทไหนแล้วส่งเสริมเด็กไปในทางนั้น ต้องรู้จักสังเกตว่าอะไรขาขึ้น อะไรขาลง ต้องทำหลักสูตรให้ทันสมัย เด็กในอนาคตจะไม่สนใจใบปริญญา ดังนั้น หลักสูตรต้องตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 3, 2562)</p>		
<p>3. การพัฒนาอุปนิสัยต้องทำโดยกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวความคิด เพราะเมื่อคนเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรมก็จะเปลี่ยน ดังนั้นเป็นหน้าที่ของระบบการศึกษาที่จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการคิดแบบมีจริยธรรม</p>	<p>“จุดแข็งของเราก็คือ การดูแลนักเรียน เรื่องคุณธรรมจริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา กิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ ประกอบกับการพยายามมีจุดแตกต่างระหว่างโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับโรงเรียนของรัฐบาล จึงเป็นที่มาของแนวคิดในการเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น ห้องเรียนที่เน้นเด็กที่มีปัญหา ในขณะที่โรงเรียนอื่นพยายามคัดเด็กเก่ง ๆ ไปเรียนกับเค้า แต่เราเลือกรับเด็กที่มีปัญหามาดูแล แก้ไข เป็นโปรแกรมที่เปิดขึ้นเฉพาะ เพื่อพัฒนาเด็กกลุ่มที่มีปัญหา เป็นห้องเรียนพิเศษ ซึ่งพื้นฐานก็คือความคิดของคริสเตียนที่เชื่อว่าทุกคนเป็นพระฉายาของพระเจ้า พระเจ้ารักทุกคน เราจะไม่ทิ้งเด็กกลุ่มนี้ไว้ตลอดจนห้องโครงการที่โรงเรียนคิดขึ้นเอง จึงไม่ซ้ำกับที่อื่น หาไม่ได้จากที่อื่นนอกจากที่เรา ก็จะสามารถึงดูความสนใจของผู้ปกครองได้ เมื่อเขาเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้นำด้านวิชาการ สามารถอธิบายหลักสูตรของโรงเรียนได้ทุกด้าน ผู้ปกครองก็มีความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนและเลือกส่งลูกมาอยู่กับเรามากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 13, 2562)</p>	13	59.09

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
	“เราเชื่อว่าทุกอย่างที่อยู่รอบตัวนักเรียนสามารถกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดได้ โรงเรียนจึงมีกิจกรรมให้เด็กเยอะมาก เรามีห้องที่ตอบสนองความต้องการของเด็กอย่างหลากหลาย เช่น Robot Cooking-Studio ฯลฯ เพื่อเป็นพื้นที่ให้เด็กได้ทำสิ่งที่เด็กชอบ สนใจ แล้วเด็กจะอยู่กับสิ่งเหล่านี้ด้วยพื้นฐานของการคิด” (ผู้เชี่ยวชาญ ลำดับที่ 15, 2562)		

## 2. การดำเนินงานด้านครูผู้สอน

องค์ประกอบในการพิจารณาคัดเลือกครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีดังนี้

4.1 คุณวุฒิ ทุกโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรฯ เปิดรับบุคลากรในตำแหน่งครูผู้สอนตามสาขาที่โรงเรียนมีความต้องการ โดยต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หรือได้รับการรับรองว่าเป็นผู้ที่สามารถทำการสอนในสถานศึกษาได้

4.2 จิตวิญญาณ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรฯ ทุกโรงเรียนต้องเป็นผู้นับถือศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ แม้ว่าสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทยจะไม่ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการนับถือศาสนาของครูผู้สอนในสังกัดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่โรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียนก็มีข้อปฏิบัติในแนวทางเดียวกันคือ ขอความร่วมมือครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนทุกกิจกรรมและควบคุมนักเรียนเข้าร่วมนมัสการตามระดับชั้นที่ตนได้รับมอบหมาย

4.3 ประสบการณ์ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ในสาขาวิชาที่สอนของครูผู้สอนเป็นอันดับแรก แม้ว่าผู้สมัครอาจจะไม่มีประสบการณ์ในการทำงานแต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ ดังนั้นในการกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นครูผู้สอนจึงมีการสอบปฏิบัติการสอนควบคู่กับการสอบภาคทฤษฎีในทุกสาขาวิชา

4.4 คุณธรรมจริยธรรม ข้อกำหนดในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ เป็นผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่มีคดีความและประพฤติตนตามหลักแห่งจรรยาบรรณวิชาชีพ เน้นย้ำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรักและเมตตา ทั้งต่อผู้เรียนและเพื่อนร่วมงานในองค์กร สนับสนุนให้ครูเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยครู

และบุคลากรจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาและต้องประเมินตนเองทุกภาคเรียนหรือทุกปี การศึกษาขึ้นอยู่กับข้อตกลงของแต่ละโรงเรียน

4.5 การปฏิบัติหรือดำเนินการที่สอดคล้องกับข้อบังคับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต้องดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายใต้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน ดังนั้น จึงปฏิบัติตามข้อบังคับต่าง ๆ ของ กระทรวงศึกษาธิการอย่างเคร่งครัด เช่น ระเบียบการลา การพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษประจำปี เป็นต้น

ประเด็นในการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านครูผู้สอน

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
1. แม้ว่าครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยจะไม่ใช่ คริสเตียนทั้งหมด แต่โรงเรียน จะต้องมีการทำความเข้าใจกับ ครูถึงอัตลักษณ์ความเป็นวิถี คริสต์ของโรงเรียน เพื่อให้ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอยู่ภายใต้ ข้อตกลงเดียวกัน เป็นทิศทาง เดียวกัน	“ความเชื่อศรัทธาของผู้บริหาร ครู (คริสเตียน) บุคลากรต้องมีความเข้าใจชัดเจน ในเป้าหมายของโรงเรียน ยึดหลักการในการ เสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้เรียน สร้างเสริม ให้ผู้เรียนตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 14, 2562) “ถ้าเป็นไปได้ เราอยากได้ครูที่เป็นคริสเตียน หรือ ศิษย์เก่า แต่เราก็พิจารณาโดยดูจาก คุณภาพของการสอนเป็นสำคัญ เพราะโรงเรียน ก็มีการประกาศกับครูด้วยเช่นกัน” (ผู้เชี่ยวชาญ ลำดับที่ 15, 2562)	22	100
2. การแก้ปัญหาขาดแคลน บุคลากรในโรงเรียนคือการ เตรียมและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ ด้านการจัดการศึกษา เช่น ครู ผู้บริหารสถานศึกษา นักพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น	“การพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทยขาดการปูพื้นฐาน ตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงมหาวิทยาลัย แม้จะมี โครงการที่ทำอยู่บ้าง แต่บุคลากรที่สำเร็จ การศึกษามากก็ไม่ได้ตรงตามความต้องการของ โรงเรียน อีกประเด็นที่เราไม่สามารถบรรลุ ตัวชี้วัดได้ก็คือการคัดเลือกบุคลากรที่เก่ง ๆ ไว้กับเรา เนื่องจากเราต้องแข่งขันกับภาครัฐ ซึ่งเรามีสวัสดิการไม่เพียงพอ” (ผู้เชี่ยวชาญ ลำดับที่ 8, 2562)	9	40.91

ตารางที่ 10 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านครูผู้สอน (ต่อ)

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
	<p>“ต่อไปเน้นการแก้ไขปัญหาคือต้องทำที่ตัวครูผู้สอนกับหลักสูตร ถ้าครูยังเป็นครูแบบเดิม ๆ หลักสูตรแบบเดิม ๆ โรงเรียนก็เป็นแบบเดิม ๆ แล้วก็จะไม่มีแต่ถดถอย ไม่มีทางที่จะฟื้นฟูได้เลย ต้องสร้างคนขึ้นมาตามหลักเกณฑ์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น ให้ทุนแบบผูกพันกับบุคลากรหรือลูกหลานบุคลากรในสังกัด หรือแม้แต่คนภายนอกที่สนใจ ถึงไม่ได้ทั้งหมดได้กลับมาบ้างก็ยังมี แล้วสภาคริสตจักรในประเทศไทย จะได้บุคลากรที่ทำงานให้องค์กรด้วยใจ” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 3, 2562)</p>		
<p>3. ขวัญกำลังใจและบรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความรัก ความผูกพันในองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคนและงาน ให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสุข</p>	<p>“จุดที่ค่อนข้างยากคือการสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือทั้งโรงเรียนแล้วการขับเคลื่อนทักษะการคิดให้กับนักเรียน ต่อมาคือทำอย่างไรให้ครูรู้ว่าสิ่งที่ทำอยู่สำคัญ เป็นประโยชน์กับเด็ก เพราะครูต้องเหนื่อยเพิ่มขึ้น สิ่งสำคัญคือขวัญและกำลังใจของครูในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อีกส่วนหนึ่งคือภาระงานของครูที่หนักขึ้น การสอนเด็กไม่ใช่สอนแค่เนื้อหา แต่สอนให้นำทุกสิ่งทุกอย่างที่เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตของตนได้ ช่วยเหลือผู้อื่นได้ เพราะฉะนั้นงานของครูก็เลยมีรอบด้าน ทั้งการสอนหนังสือ สอนคุณธรรม สอนการใช้ชีวิต” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 15, 2562)</p> <p>“ครู ผู้บริหารทุกคน ก็ทำงานอยู่ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มูลนิธิฯ น่าจะรับไปดูแลเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นคนที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนไหนในสังกัดก็ตาม เพราะโรงเรียนเล็ก ๆ แทบไม่มีโอกาสตั้งกองทุนได้เหมือนโรงเรียนใหญ่เลย ก็จะทำให้ไม่สามารถดูแลขวัญกำลังใจส่วนนี้ได้เลย” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 11, 2562)</p>	15	68.18

### 3. การดำเนินงานด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

#### 3.1 ด้านสติปัญญา

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมุ่งหวังให้ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนในสังกัด มีความสามารถด้านวิชาการและสติปัญญาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียน ได้แสวงหาความรู้อย่างมีความสุข

#### 3.2 ด้านอารมณ์

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการ และกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้เรียน เพื่อฝึกฝน ให้ผู้เรียนมีทักษะในการปรับตัวและเรียนรู้วิธีการจัดการอารมณ์เมื่อต้องเจอสถานการณ์ต่าง ๆ

#### 3.3 ด้านสังคม

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษามุ่งเน้นหลักความเสมอภาค คือ ถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการแสดงความรัก เมตตา เคารพซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น มีความเป็นสุภาพชนและเป็นพลเมืองดี

#### 3.4 ด้านความประพฤติ

โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรจัดการศึกษามุ่งเน้นพื้นฐานพระคัมภีร์ โดยสอนให้มีภูมิคุ้มกันในการใช้ชีวิต รู้เท่าทันสถานการณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต และปลูกฝัง ให้ปฏิบัติตามจารีตประเพณีที่ดีงามของชาติ

#### 3.5 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรจัดการศึกษามุ่งเน้นพื้นฐานพระคัมภีร์ อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนด้วยหลักคริสต์จริยธรรม ซึ่งตีความมาจากพระคัมภีร์ไบเบิล เพื่อกล่อมเกลาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีอุปนิสัยซึ่งสำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์ทั้ง 9 ประการ คือ มีความรัก มีความยินดี (มีทัศนคติที่ดีในการดำเนินชีวิต) มีสันติสุข (มีความเข้มแข็งมั่นคงภายในจิตใจ ไม่หวั่นไหวหวาดกลัว) มีความอดทน มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุภาพอ่อนโยน มีความดี (กตัญญูรู้คุณ มีน้ำใจ กล้าหาญ) และรู้จักบังคับตน (ขยันหมั่นเพียร มีวินัย รับผิดชอบ)

ตารางที่ 11 สรุปประเด็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

ประเด็นเสนอแนะ	ความคิดเห็นสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทยควรมีคุณลักษณะที่สำแดงผลของพระวิญญานบริสุทธิ์ 9 ประการ คือ มีความรัก มีความยินดี มีสันติสุข มีความอดทน มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ สุภาพอ่อนโยน มีความดี และรู้จักบังคับตน	<p>“เราก็อยากให้นักเรียนทุกคนที่ผ่านโรงเรียนของเรามีชีวิตแบบพระเยซู คือ ต้องมีความรัก ความเสียสละ การรับใช้ เป็นชีวิตที่ให้กับคนอื่น เราไม่ได้อยากให้เด็กของเราเก่งวิชาการอย่างเดียว แต่ต้องมีชีวิตแบบพระเยซูคริสต์เป็นพื้นฐานของเขา” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 1, 2562)</p> <p>“โรงเรียนเราต้องการให้เด็กเป็นตัวของตัวเอง พร้อมกับให้เกียรติผู้อื่น ไม่ดูถูกคนอื่น คุณธรรมเด่นของโรงเรียนของเรา คือ การช่วยเหลือผู้อื่น การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 15, 2562)</p>	22	100
2. การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมคือ กระบวนการสร้างบุคลิก และอุปนิสัยที่ดีงาม (Character Education) ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล ผ่านการอบรมบ่มเพาะ การเผชิญสถานการณ์ ตลอด จนกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	<p>“เราภาคภูมิใจมากกับผลสะท้อนจากสังคมที่บอกว่า นักเรียนของเราเป็นคนมีน้ำใจ บริการ ใจกว้าง แบ่งปัน ช่วยเหลือ มีความเป็นผู้นำ บุคลิกกล้าแรง มองโลกในแง่ดี ซื่อสัตย์ ที่เห็นชัดอีกอย่างคือ การรักซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าของการทรงสร้าง ซึ่งเราก็จะพยายามปลูกฝังต่อไป” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 16, 2562)</p> <p>“เรามุ่งเน้นปลูกฝังให้เด็กมีอุปนิสัยและบุคลิกภาพที่มีความรักและการให้ มีวินัย หนักเอาเบาสุ้ม มีความรับผิดชอบ ตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเอง รู้กาลเทศะ เป็นผู้นำผู้ตามที่ดี โดยโรงเรียนพยายามจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้รู้จักคุณค่าและบทบาทของตนเองในสถานการณ์และการทำกิจกรรมต่าง ๆ” (ผู้เชี่ยวชาญลำดับที่ 20, 2562)</p>	12	54.55

## รอบที่ 2 และ 3 การตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษานาคนาภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) รอบที่ 2 และ 3 โดยการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางการจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
1	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ	4	0.00	มาก	100	0
2	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน	4	1.00	มาก	100	0
3	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม	4	0.50	มาก	100	0
4	สภาคริสตจักรในประเทศไทยนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย	4	1.00	มาก	100	0
5	สภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรับฟังผลสะท้อนปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น	4	1.00	มาก	100	0

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
6	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน	4	1.00	มาก	100	0
7	การประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ	4	1.00	มาก	100	0

จากผลการศึกษาบริบทด้านการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้าพบว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับมาก ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม สภาคริสตจักรในประเทศไทยนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย สภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และ การประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ



ตารางที่ 13 แนวทางบริหารจัดการด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
8	สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างทั่วถึง รวดเร็วทันต่อสถานการณ์	4	1.50	มาก	100	0
9	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน	4	1.50	มาก	100	0
10	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต	4	1.00	มาก	100	0
11	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจศึกษาลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น	4	0.50	มาก	100	0

จากผลการศึกษาบริบทด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับมาก ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างทั่วถึง รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน สภาคริสตจักรในประเทศไทยกระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต และ สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจศึกษาลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

ตารางที่ 14 แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ  
สภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
12	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยใช้หลักคริสต์จริยธรรมและกระบวนการทางคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในการอบรมบ่มเพาะและเสริมสร้างบุคลิกและอุปนิสัยที่ดั่งงามตามแบบอย่างพระเยซูคริสต์แก่ผู้เรียน	5	0.50	มากที่สุด	100	0
13	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมโดยใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน	5	1.00	มากที่สุด	100	0
14	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4	1.50	มาก	100	0
15	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	4	1.50	มาก	100	0
16	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ	4	1.00	มาก	100	0
17	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21	4	1.00	มาก	100	0

ตารางที่ 14 แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ  
สภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
18	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับการเสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	4	1.00	มาก	100	0
19	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายแก่ผู้เรียนและสังคม	4	1.50	มาก	100	0
20	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน	4	1.00	มาก	100	0

จากผลการศึกษาริบทด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยใช้หลักคริสต์จริยธรรมและกระบวนการทางคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในการอบรมบ่มเพาะและเสริมสร้างบุคลิกและอุปนิสัยที่ติงตามแบบอย่างพระเยซูคริสต์แก่ผู้เรียน และโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมโดยใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน สำหรับแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับมาก ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

ในประเทศไทยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับการเสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายแก่ผู้เรียนและสังคม และ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ตารางที่ 15 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
21	ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เข้าใจอัตลักษณ์และวิถีปฏิบัติของโรงเรียน และ มีความยินดีในการปฏิบัติตามข้อตกลงของ โรงเรียนในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียน	4.5	1.00	มาก ที่สุด	100	0
22	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยมีครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง และเพียงพอต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน	4	1.00	มาก	100	0
23	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และให้ ความรู้สึกรับประกันในอาชีพ	4.5	1.00	มาก ที่สุด	100	0

ตารางที่ 15 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า (ต่อ)

แนวทางการจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
24	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน	4.5	1.00	มากที่สุด	100	0
25	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.5	1.00	มากที่สุด	100	0

จากผลการศึกษาบริบทด้านการจัดการครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเข้าใจอัตลักษณ์และวิถีปฏิบัติของโรงเรียน และมีความยินดีในการปฏิบัติตามข้อตกลงของโรงเรียนในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สำหรับแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง และเพียงพอต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

ตารางที่ 16 แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
26	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีการกำหนดคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของ สถานศึกษา	5	1.00	มาก ที่สุด	100	0
27	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมี แผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียน เกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การ ดำเนินงานเกิด ผลเป็นรูปธรรม	5	1.00	มาก ที่สุด	100	0
28	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีการ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้าง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและ อัตลักษณ์ของสถานศึกษา	4.5	1.00	มาก ที่สุด	100	0
29	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขา ที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความ สามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้อย่าง เหมาะสม	4	1.00	มาก	100	0
30	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยมีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้าง คุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนว คริสตจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ	5	1.00	มาก ที่สุด	100	0
31	มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของ พระเยซู(สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์)	4	1.00	มาก	100	0

ตารางที่ 16 แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า (ต่อ)

แนวทางการจัดการในทศวรรษหน้า		ระดับความคิดเห็น ความเป็นไปได้			ภาพอนาคต ร้อยละ	
		Median	IQR	แปลผล	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
32	ผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4	1.00	มาก	100	0

จากผลการศึกษาบริบทด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสตจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ สำหรับแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับมาก ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ คือ มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู(สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์) และผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

### ตอนที่ 3 การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษานาถภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในระยะที่ 2 มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยวิเคราะห์จากบทสัมภาษณ์และผลการตอบแบบสอบถามในการทำ EDRF ทั้ง 3 รอบ และหาปฏิสัมพันธ์ของแนวโน้มเหตุการณ์ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ด้วยเทคนิควิเคราะห์ผลกระทบไขว้ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยใช้หลักการและวิธีการดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจัยภายในของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารพันธกิจการศึกษา การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดการด้านครูผู้สอน และการจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ที่ระบุว่าเป็นสภาพปัจจัยภายในเชิงบวก ถือเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือส่งผลในทางลบถือเป็นจุดอ่อน (Weakness) ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. สภาพปัจจัยภายนอกสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สำคัญได้แก่ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในทางบวกถือเป็นโอกาส (Opportunities) และที่ส่งผลในทางลบถือเป็นภัยหรือปัจจัยคุกคาม (Treats) ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นดังตารางที่ 20



ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ตามลักษณะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

SWOT Analysis				
ภารกิจ	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (weaknesses : W)	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดให้โรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียนจัดทำแผนการจัดการ ศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยเน้นการจัดการศึกษาเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐ แห่งองค์พระเยซูคริสต์</li> <li>มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจนทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระเบียบข้อบังคับบางประการไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน</li> <li>แนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับการสนับสนุนเงินรายหัวจากรัฐบาล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักเรียนลดลง</li> <li>รายรับของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยลดลง</li> </ol>
ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดอบรมองค์ความรู้ใหม่ให้กับบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>โรงเรียนที่มีศักยภาพสูงกว่าสามารถให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่มีศักยภาพต่ำกว่าได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดแคลนบุคลากรในระดับบริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาโดยตรง</li> <li>การบริหารงานในสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการหลายขั้นตอน ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากองค์กรต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย สถานประกอบ-การองค์การคริสต์ศาสนา ระหว่างประเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บริบทของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก จึงยากที่จะบริหารจัดการด้วยกระบวนการเดียวกันทั้งหมด</li> </ol>

ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ตามลักษณะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ต่อ)

SWOT Analysis				
ภารกิจ	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (weaknesses : W)	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
	4. โรงเรียนในสังกัดสภา คริสต์จักรในประเทศไทย บางแห่งมี ทรัพย์สินในความดูแล ซึ่งสามารถสร้าง รายได้ให้กับโรงเรียน ได้			
<b>ด้านการ จัดการเรียน การสอน</b>	1. โรงเรียนในสังกัดสภา คริสต์จักรในประเทศไทย ทุกแห่งมีหลักสูตร คริสต์จริยธรรมในการ จัดการเรียนการสอน 2. จัดการศึกษาใน สิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ ศาสนาภายใน โรงเรียน 3. สามารถตอบสนอง ความต้องการของ ผู้เรียนได้อย่าง หลากหลาย	1. ไม่มีหลักสูตรคริสต์ จริยธรรมกลางที่ใช้ เป็นแนว ทางใน การจัดหลักสูตร สถานศึกษา 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนต่ำกว่า เป้าหมายที่กำหนด 3. บางโรงเรียนไม่มี ระบบอภิบาลผู้เชื่อ ใหม่	1. โรงเรียนในสังกัด สภาคริสต์จักรใน ประเทศไทยมี ความสัมพันธ์อันดี กับชุมชน 2. ผู้ปกครองให้ความ เชื่อมั่นใน กระบวนการอบรม จริยธรรมของ โรงเรียน 3. ผู้ปกครองให้ความ เชื่อมั่นว่าสามารถ จัดการศึกษาได้ หลากหลายกว่า รัฐบาล	1. โรงเรียนของรัฐบาล มีจำนวนเพิ่มขึ้นทำ ให้การแข่งขันทาง การศึกษาสูงขึ้น
<b>ด้าน ครูผู้สอน</b>	1. มีบุคลากรเฉพาะสาขา เป็นครูผู้สอนในราย วิชาเฉพาะ เช่น ช่าง ไฟฟ้า ช่าง อุตสาหกรรม	1. อนุศาสนิกประจำ โรงเรียนยังมีจำนวน น้อยทำให้งาน ศาสนกิจในโรงเรียน ไม่ต่อเนื่อง	1. ได้รับการสนับสนุน บุคลากรด้านการ สอนจากองค์กร ภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย	1. บุคลากรในตำแหน่ง ครู ผู้สอนมีการ เปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากสอบบรรจุ รับราชการได้

ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ตามลักษณะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ต่อ)

SWOT Analysis				
ภารกิจ	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (weaknesses : W)	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
		2. บุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการสอนไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน		2. อาสาสมัครครูสอนภาษาต่างประเทศจากองค์กรคริสต์ศาสนาระหว่างประเทศสามารถอยู่ได้เพียงระยะเวลาสั้น ๆ
<b>ด้าน คุณลักษณะ ของผู้สำเร็จ การศึกษา</b>	1. ใช้กระบวนการอบรมจริยธรรมตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ในการพัฒนาคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู(สำแดงผลของพระวิญญาณ)	1. พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน เช่น ติดเกมส์ ขาดความเอาใจใส่ในการเรียน ใช้เวลาว่างโดยเปล่าประโยชน์	1. ผู้เรียนมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียน เช่น ภูมิภาค ชาติพันธุ์ 2. ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในแนวทางการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน	1. ค่านิยมของวัยรุ่นไทยในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปตามสื่อ ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

จากผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรม มาทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจัดทำกลยุทธ์และสร้างเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 18 TOWS Matrix Analysis ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

ด้านการบริหาร พันธกิจการศึกษา	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
	1. สภาคริสตจักรในประเทศไทย กำหนดให้โรงเรียนในสังกัดทุก โรงเรียนจัดทำแผนการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยเน้นการจัดการศึกษาเพื่อประกาศ ข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์ 2. มีกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานการจัดการศึกษาของ โรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบ แผนชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการและ การส่งเสริมคุณธรรม	1. ระเบียบข้อบังคับบาง ประการของสภาคริสตจักร ไม่สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบัน 2. แนวทางการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนใน สังกัดสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยยังไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. โรงเรียนในสังกัดสภา คริสตจักรในประเทศไทย ได้รับการสนับสนุน เงินรายหัวจากรัฐบาล	1. กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ	1. ใช้หลักการการบริหารแบบมี ส่วนร่วมเพื่อพัฒนางาน ในพันธกิจการศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม
อุปสรรค (Threats : T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. จำนวนนักเรียนลดลง 2. รายรับของโรงเรียนใน สังกัดสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยลดลง	1. นำผลการประเมินการดำเนินงานของ โรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณา ปรับปรุง พัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของ สภาคริสตจักรในประเทศไทย 2. มีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะ เวลาในการทดลองใช้ระเบียบปฏิบัติ ใด ๆ เพื่อประเมินผลความพึงพอใจ ของผู้ได้รับผลกระทบ	1. มีนโยบายในการยกระดับ มาตรฐานการศึกษาของ โรงเรียนในสังกัดให้อยู่ใน ระดับใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 19 TOWS Matrix Analysis ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

ด้านการสนับสนุน พันธกิจการศึกษา	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
	1. มีการจัดอบรมองค์ความรู้ใหม่ให้กับบุคลากรทางการศึกษา 2. โรงเรียนที่มีศักยภาพสูงกว่าสามารถให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่มีศักยภาพต่ำกว่าได้ 3. โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยบางแห่งมีทรัพย์สินในความดูแลซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับโรงเรียนได้	1. ขาดแคลนบุคลากรในระดับบริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาโดยตรง 2. การบริหารงานในสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการหลายขั้นตอนทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากองค์กรต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย สถานประกอบการ องค์กรคริสต์ศาสนาระหว่างประเทศ	1. มีการจัดการทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1. มีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน
อุปสรรค (Threats : T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. บริบทของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก จึงยากที่จะบริหารจัดการด้วยกระบวนการเดียวกันทั้งหมด	1. กระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต	1. กระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจศึกษาลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสมเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

ตารางที่ 20 TOWS Matrix Analysis ด้านการจัดการเรียนการสอน

ด้านการจัดการเรียน การสอน	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
		1. โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักร ในประเทศไทยทุกแห่งมี หลักสูตรคริสต์จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอน 2. จัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบ คริสต์ศาสนาภายในโรงเรียน 3. สามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้เรียนได้อย่าง หลากหลาย
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์ อันดีกับชุมชน 2. ผู้ปกครองให้ความเชื่อมั่นใน กระบวนการอบรมจริยธรรม ของโรงเรียน 3. ผู้ปกครองให้ความเชื่อมั่นว่า สามารถจัดการศึกษาได้ หลากหลายกว่ารัฐบาล	1. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ แผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ 2. เสริมสร้างทักษะในการสร้าง นวัตกรรมที่สอดคล้องกับ แนวความคิดการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ให้กับโรงเรียน ในสังกัด	1. จัดทำหลักสูตรคริสต์ จริยธรรมกลาง เพื่อใช้เป็น แนวทางในการจัดการเรียน การสอนคริสต์จริยธรรมของ โรงเรียนในสังกัด 2. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบ การอภิบาลและติดตามผล ผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ
อุปสรรค (Threats : T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. โรงเรียนของรัฐบาลมีจำนวน เพิ่มขึ้นทำให้การแข่งขันทาง การศึกษาสูงขึ้น	1. สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัด จัดการศึกษาหลากหลายเพื่อ ตอบสนองความต้องการของ ผู้เรียน	1. มีการประเมินผลการใช้ หลักสูตร สถานศึกษาใน โรงเรียนและนำผล มาใช้ใน การปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 21 TOWS Matrix Analysis ด้านครูผู้สอน

ด้านครูผู้สอน	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
	1. มีบุคลากรเฉพาะสาขาเป็นครูผู้สอนในรายวิชาเฉพาะ เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างอุตสาหกรรม	1. อนุศาสนิกประจำโรงเรียนยังมีจำนวนน้อยทำให้งานศาสนกิจในโรงเรียนไม่ต่อเนื่อง 2. บุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการสอนไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านการสอนจากองค์กรภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย	1. จัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
อุปสรรค (Threats : T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. บุคลากรในตำแหน่งครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยเนื่องจากสอบบรรจุรับราชการได้ 2. อาสาสมัครครูสอนภาษาต่างประเทศจากองค์กรคริสต์ศาสนาระหว่างประเทศสามารถอยู่ได้เพียงระยะเวลาสั้น ๆ	1. มีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ 2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูและชุมชน	1. สนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณวุฒิต่างศาสนศาสตร์ถวายตัวทำงานรับใช้ในโรงเรียนในสังกัดมากขึ้น 2. จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับสนับสนุนบุตรหลานของสมาชิกในองค์กรในการเพิ่มคุณวุฒิด้านศาสนศาสตร์เพื่องานรับใช้

ตารางที่ 22 TOWS Matrix Analysis ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

ด้านคุณลักษณะ ของผู้สำเร็จการศึกษา	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. ผู้เรียนมีความหลากหลาย แตกต่างกันไปตามบริบทของ โรงเรียน เช่น ภูมิภาคชาติพันธุ์ 2. ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในแนว ทางการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แก่ผู้เรียน	1. มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 2. มีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียน เกิดคุณลักษณะและ อัตลักษณ์ของ สถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม 3. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อ พัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	
อุปสรรค (Threats : T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. ค่านิยมของวัยรุ่นไทยในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปตามสื่อต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว	1. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ อันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน ตามแนวคริสต์ จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ 2. มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของ พระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์) 3. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขา ที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมี ความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้ อย่างเหมาะสม	



จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ.2018 - 2028) สามารถสรุปการจัดทำกลยุทธ์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 23 สรุปการจัดทำกลยุทธ์

	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT
<b>ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา</b>	1. กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ	1. นำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัด มาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงพัฒนานโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2. มีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ	1. ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	1. มีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน
<b>ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา</b>	1. มีการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1. กระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต	1. มีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน	1. กระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษา ลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

ตารางที่ 23 สรุปการจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)

	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>	1. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ 2. เสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้กับโรงเรียนในสังกัด	1. สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดจัดการศึกษาหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	1. จัดทำหลักสูตรคริสต์จริยธรรมกลาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด 2. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	1. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนและนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
<b>ด้านครูผู้สอน</b>	1. จัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้อำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. มีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ 2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครูและชุมชน	1. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	1. สนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณวุฒิต่างศาสนามาศาสตร์ถวายตัวทำงานรับใช้ในโรงเรียนในสังกัดมากขึ้น 2. จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับสนับสนุนบุตรหลานของสมาชิกในองค์กรในการเพิ่มคุณวุฒิต่างศาสนามาศาสตร์เพื่องานรับใช้

ตารางที่ 23 สรุปการจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)

	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT
ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา	<p>1. มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</p> <p>2. มีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม</p> <p>3. มีการประเมินผลการทำงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</p>	<p>1. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสต์จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2. มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์)</p> <p>3. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม</p>		

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาปฏิสัมพันธ์ของแนวโน้มเหตุการณ์ของอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

การศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ.2018-2028) ในแต่ละด้าน เพื่อดูผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ที่มีต่ออีกเหตุการณ์หนึ่ง โดยนำแนวโน้มเหตุการณ์ในแต่ละข้อคำถามซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ลงความเห็นด้านอนาคตภาพแล้วมาหาปฏิสัมพันธ์ของแนวโน้มเหตุการณ์โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการด้านการดำเนินพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการดำเนินพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์						
		1	2	3	4	5	6	7
1	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ		+	+	+	+	+	+
2	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน	+		+	+	+	+	0
3	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจนทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม	+	+		+	+	+	+
4	สภาคริสตจักรในประเทศไทยนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย	+	+	+		+	+	+
5	สภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรับฟังผลสะท้อนปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น	+	+	+	+		+	+

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการด้านการดำเนินพันธกิจ การศึกษาในทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการดำเนินพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์						
6	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน	+	+	+	+	+		+
7	การประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ	+	0	+	+	+	+	

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถอธิบายผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์ในแนวทางด้านการดำเนินพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า ได้ดังนี้ การบริหารจัดการข้อที่ 1) สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติส่งผลกระทบตุนให้เกิด แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 2) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 3) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 4) สภาคริสตจักรในประเทศไทยนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 5) สภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรับฟังผลสะท้อนปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 6) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 7) การประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งแนวโน้มเหตุการณ์แต่ละข้อยังส่งผลกระทบให้เกิดแนวโน้มเหตุการณ์ข้ออื่นต่อเนื่องกัน เป็นลำดับ ยกเว้นแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 7 และข้อที่ 2 ที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือ สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 2 แนวทางบริหารจัดการด้านการสนับสนุนพันธกิจ  
การศึกษาในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 2 แนวทางบริหารจัดการ ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์			
		8	9	10	11
8	สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์		+	+	+
9	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน	+		+	+
10	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต	+	+		+
11	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น	+	+	+	

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถอธิบายผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้าได้ดังนี้ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 8) สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ ส่งผลกระทบให้เกิดแนวโน้มเหตุการณ์ในแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 9) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 10) สภาคริสตจักรในประเทศไทยกระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต และแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 11) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์								
		12	13	14	15	16	17	18	19	20
12	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย จัดการศึกษาบนพื้นฐาน พระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยใช้หลักคริสต์ จริยธรรมและกระบวนการทางคริสต์ศาสนา นิกายโปรเตสแตนต์ในการอบรมบ่มเพาะและ เสริมสร้างบุคลิกและอุปนิสัยที่ดั่งงามตาม แบบอย่างพระเยซูคริสต์แก่ผู้เรียน		+	+	+	+	+	+	+	+
13	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม คุณธรรมโดยใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาและ กระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม ปัจจุบัน	+		+	+	+	+	+	+	+
14	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีการประเมินผลการใช้ หลักสูตรคริสเตียนศึกษาในโรงเรียน และนำ ผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+	+		+	+	+	+	+	+
15	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีระบบการอภิบาลและ ติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	+	+	+		+	+	+	+	+
16	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ	+	+	+	+		+	+	+	+

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์								
		12	13	14	15	16	17	18	19	20
17	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยเน้นทักษะ ในศตวรรษที่ 21	+	+	+	+	+		+	+	+
18	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยได้รับการเสริมสร้างทักษะ ในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิด การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	+	+	+	+	+	+		+	+
19	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีความสามารถในการจัด การศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่ หลากหลายแก่ผู้เรียนและสังคม	+	+	+	+	+	+	+		+
20	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน	+	+	+	+	+	+	+	+	

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถอธิบายผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้าได้ดังนี้ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 12) โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยใช้หลักคริสต์จริยธรรมและกระบวนการทางคริสต์ศาสนิกายโปรเตสแตนต์ในการอบรมบ่มเพาะและเสริมสร้างบุคลิกและอุปนิสัยที่พึงงามตามแบบอย่างพระเยซูคริสต์แก่ผู้เรียน ส่งผลกระทบให้เกิดแนวโน้มเหตุการณ์ใน แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 13) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมโดยใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 14) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการประเมินผลการใช้หลักสูตร



คริสเตียนศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางการบริหารจัดการจัดการข้อที่ 15) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 16) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 17) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 18) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับการเสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 19) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายแก่ผู้เรียนและสังคม และแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 20) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวก ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์				
		21	22	23	24	25
21	ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเข้าใจอัตลักษณ์และวิถีปฏิบัติของโรงเรียน และมีความยินดีในการปฏิบัติตามข้อตกลงของโรงเรียนในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน		+	+	+	+
22	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง และเพียงพอต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	+		+	+	+
23	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และให้ความรู้สึกรับประกันในอาชีพ	+	+		+	+

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนใน  
สังกัดมูลนิธิการศึกษาในประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิการศึกษาในประเทศไทยในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์				
		21	22	23	24	25
24	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน	+	+	+		+
25	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+	+	+	+	

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถอธิบายผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์ด้านครูผู้สอนในสังกัดมูลนิธิการศึกษาในประเทศไทยในทศวรรษหน้าได้ดังนี้ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 21) ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาในประเทศไทยเข้าใจอัตลักษณ์และวิถีปฏิบัติของโรงเรียน และมีความยินดีในการปฏิบัติตามข้อตกลงของโรงเรียนในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน ส่งผลให้เกิดแนวโน้มเหตุการณ์ในแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 22) โรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาในประเทศไทยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง และเพียงพอต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 23) สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 24) ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน และแนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 25) ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของ  
ผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์						
		26	27	28	29	30	31	32
26	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา		+	+	+	+	+	+
27	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม	+		+	+	+	+	+
28	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	+	+		+	+	+	+
29	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจ หรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม	+	+	+		+	+	+
30	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสต์จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ	+	+	+	+		+	+
31	มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณ)	+	+	+	+	+		+

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของ  
ผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ในทศวรรษหน้า		ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์						
		26	27	28	29	30	31	32
32	ผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความมั่นคงทาง อารมณ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	+	+	+	+	+	+	

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถอธิบายผลกระทบของแนวโน้มเหตุการณ์  
ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้าได้ดังนี้ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 26)  
โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์  
ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ส่งผลกระทบบให้เกิดแนวโน้มเหตุการณ์ในแนวทาง  
การบริหารจัดการข้อที่ 27) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีแผนการดำเนินงานเพื่อ  
สร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบ  
เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 28) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน  
เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา แนวทางการบริหาร  
จัดการข้อที่ 29) มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้  
ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้อย่าง  
เหมาะสม แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 30) โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
มีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสตจริยธรรมอย่าง  
สม่ำเสมอ แนวทางการบริหารจัดการข้อที่ 31) มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ  
และบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณ) และแนวทางการบริหาร  
จัดการข้อที่ 32) ผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถยอมรับและปรับตัว  
ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษานาตภาพการจัดการศึกษา  
ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยกลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแนวโน้มเหตุการณ์ทั้ง 32 เหตุการณ์เป็นอนาคตภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งหากเกิด  
เหตุการณ์ข้อใดข้อหนึ่งขึ้นจะส่งผลกระทบตุนให้เกิดเหตุการณ์ในข้ออื่นตามมา

จากผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ของอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า(ค.ศ. 2018 - 2028) สามารถร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 5 นโยบาย 9 ยุทธศาสตร์ 27 กลยุทธ์ ดังนี้

### นโยบายที่ 1 นโยบายด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 นำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ 3 มีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 มีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ

### นโยบายที่ 2 นโยบายด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรระดับผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 1 มีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 2 กระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 3 มีการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 กระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

### นโยบายที่ 3 นโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด เพื่อส่งเสริมคุณธรรมตามแนวคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำหลักสูตรคริสต์จริยธรรมกลาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 2 มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรคริสต์ศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 มีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้กับโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดจัดการศึกษาหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

### นโยบายที่ 4 นโยบายการจัดการด้านครูผู้สอน

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรด้านศาสนกิจในโรงเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณวุฒิทางศาสนศาสตร์ถวายตัวทำงานรับใช้ในโรงเรียนในสังกัดมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับสนับสนุนบุตรหลานของสมาชิกในองค์กรในการเพิ่มคุณวุฒิด้านศาสนศาสตร์เพื่องานรับใช้

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรสายงานสอนของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 มีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครูและชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 จัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

## นโยบายที่ 5 นโยบายด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

### ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 1 มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

**ยุทธศาสตร์ที่ 9** การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย โดยกระบวนการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

กลยุทธ์ที่ 1 มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

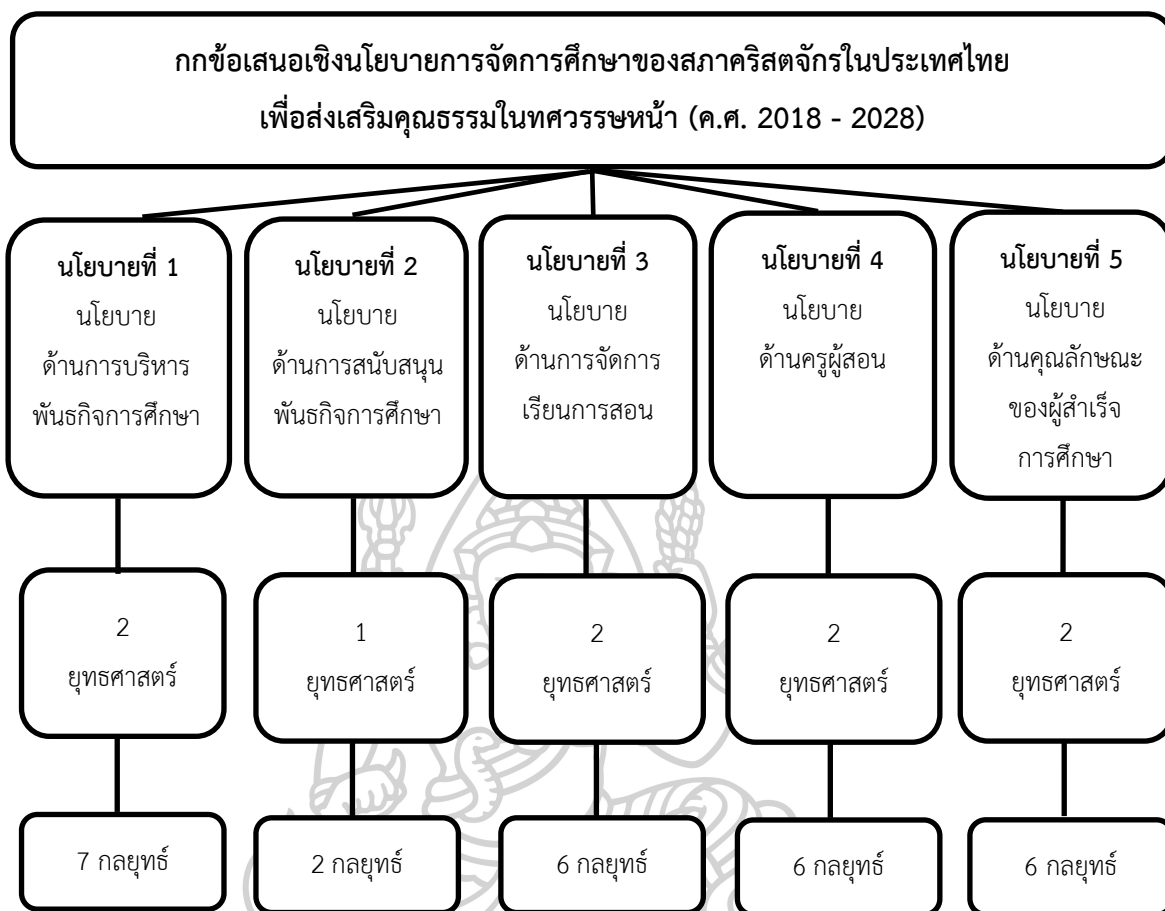
กลยุทธ์ที่ 2 มีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์)

กลยุทธ์ที่ 5 มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน ตามแนวคริสต์จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการศึกษาทั้งหมดได้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า จำนวน 5 นโยบาย 9 ยุทธศาสตร์ 27 กลยุทธ์ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริม  
คุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยคือ 1) ในบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นอย่างไร 2) นโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เป็นอย่างไร โดยขอบเขตการวิจัยมีดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 21 คน ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบายการทำพันธกิจด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 11 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองตอบนโยบาย จำนวน 10 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการทำพันธกิจการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้าของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยทำการศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาและพื้นที่ศึกษา การศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ใช้ระยะเวลาในการศึกษาในช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม 2561 ถึง เดือนธันวาคม 2563 โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

วิธีการวิจัยประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยทำการสำรวจข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ระยะที่ 2 การศึกษาอนาคตภาพของแนวทางการจัด

การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการทำ EDFR จำนวน 3 รอบ ประกอบด้วย รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์ รอบที่ 2 และ 3 เป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะที่ 3 ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค(SWOT Analysis) ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ของแนวโน้มเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายด้านการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า(ค.ศ. 2018 - 2028)

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. สรุปผลการศึกษาริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน

การศึกษาริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายด้านพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด 5 ด้าน คือ การบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน และด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา สามารถแบ่งช่วงเวลาและรูปแบบการจัดการศึกษา ออกได้เป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก พ.ศ. 2391 - 2476 (ค.ศ. 1838 - 1933) ดำเนินการโดยคณะมิชชันนารี มีเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน คือ การสอนให้ประชาชนอ่านออก เขียนได้ เพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนาองค์ความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ และสามารถเข้าใจพระวจนะของพระเจ้าได้ด้วยตนเอง 2) ยุคส่งมอบพันธกิจจัดการศึกษาให้อยู่ในความรับผิดชอบของนักการศึกษาคริสเตียนไทย พ.ศ. 2477 - 2499 (ค.ศ. 1934 - 1956) โดยการจัดตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อรับมอบพันธกิจด้านต่าง ๆ จากมิชชันนารี มีนโยบายหลักคือการเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเอง และประกาศด้วยตนเอง 3) ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย พ.ศ. 2500 - 2557 (ค.ศ. 1957 - 2015) มีการจัดตั้งสำนักงานพันธกิจการศึกษาและมีผู้บริหารสูงสุดในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักพันธกิจการศึกษา โดยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ

โรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทยไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นพยานถึงข่าวประเสริฐเรื่องความแห่งความรักของพระเยซูคริสต์ 2) เพื่อให้หลักการดำเนินชีวิตตามแบบคริสเตียนแก่นักเรียนทุกคน เพื่อให้เขาเติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ 3) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการให้การศึกษาแก่เยาวชน

2. ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา หลังจากได้รับมอบโรงเรียนจากคณะมิชชันนารีแล้ว สภาคริสตจักรในประเทศไทยบริหารองค์กรในสังกัดในรูปมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นผู้ประสานงานระหว่างโรงเรียน สภาคริสตจักรในประเทศไทย และองค์กรทางการศาสนาในเรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจการศึกษาทั้งหมด

3. ด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจุบันมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 27 โรงเรียน ซึ่งมีความเหมือนและความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

#### ความเหมือน

1) ทั้ง 27 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรากฐานการก่อตั้งเพื่อการประกาศพระกิตติคุณขององค์พระเยซูคริสต์ ด้วยการเป็นพยานถึงความรักของพระองค์ อบรมสั่งสอนเยาวชนด้วยพระวจนะ นำคนมารับเชื่อในองค์พระเยซูคริสต์ และเป็นสถานที่พุ่มพัก อภิบาลเยาวชนและบุคลากรคริสเตียนที่จะเตรียมเป็นผู้สืบทอดอุดมการณ์รับใช้ในโรงเรียนด้วยความเข้มแข็งในอนาคต

2) ทุกโรงเรียนบริหารจัดการด้วย ระเบียบ ข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3) ทั้ง 27 โรงเรียนมีสภาพเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการด้วย

#### ความแตกต่าง

- 1) ความแตกต่างด้านขนาดหรือจำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ขนาด ดังนี้
  - ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน
  - ขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน
  - ขนาดกลาง จำนวน 7 โรงเรียน
  - ขนาดเล็ก จำนวน 13 โรงเรียน
- 2) ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ โรงเรียนสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยกระจายกันอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย ดังนี้
  - ภาคเหนือ จำนวน 11 โรงเรียน
  - ภาคกลาง จำนวน 11 โรงเรียน

- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 โรงเรียน
- ภาคใต้ จำนวน 3 โรงเรียน

4. ด้านครูผู้สอน สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามบริบทของโรงเรียน โดยให้ดำเนินการภายใต้ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการและให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือกสรรหาครูศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน และการดำเนินกิจกรรมศาสนกิจในโรงเรียน ดังนี้

1) มีอนุศาสนิก ซึ่งเป็นบุคลากรในตำแหน่งผู้นำฝ่ายวิญญาณโดยเฉพาะ เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาคริสต์ศาสนศาสตร์ มีหน้าที่เป็นผู้นำในการประกอบพิธีต่าง ๆ ทางศาสนา

2) มีฝ่ายศาสนกิจทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนในการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมที่มุ่งเน้นส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมกับทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานในการจัดกิจกรรมร่วมกับคริสตจักร และกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน

3) อนุศาสนิกและทีมงานฝ่ายบริหารของโรงเรียน (ผู้นำองค์กร) ต้องเป็นคริสต์ศาสนิกชนในนิกายโปรเตสแตนต์

4) ผู้บริหารของทุกโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมีวาระการทำงานตามที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม

5. คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ปัจจุบันโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการจัดการศึกษาด้านวิชาการโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในสาระการเรียนรู้หลักตามที่กระทรวงศึกษากำหนด ส่วนในด้านการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมนั้น โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่งมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาหรือหลักสูตรคริสต์จริยธรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรม โดยนักเรียนจะได้เรียนรู้จริยธรรมตามแนวคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ตลอดจนวิถีปฏิบัติในชีวิตประจำวันของคริสเตียน แม้ว่าโรงเรียนจะไม่ได้บังคับให้นักเรียนต้องรับเชื่อหรือนับถือศาสนาคริสต์ แต่โรงเรียนมุ่งหวังให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์ 9 ประการ ได้แก่ มีความรัก มีความยินดี (มีทัศนคติที่ดีในการดำเนินชีวิต) มีสันติสุข (มีความเข้มแข็งมั่นคงภายในจิตใจ ไม่หวั่นไหวหวาดกลัว) มีความอดทน มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุภาพอ่อนโยน มีความดี (กตัญญูรู้คุณ มีน้ำใจ กล้าหาญ) และรู้จักบังคับตน (ขยันหมั่นเพียร มีวินัย รับผิดชอบ)

## 2. การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า(ค.ศ. 2018-2028)

การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยศึกษาอนาคตภาพของแนวทางการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านคริสต์ศาสนา ด้านการบริหารการศึกษาและด้านการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi future research) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ TOWS Matrix และเทคนิควิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross - Impact Analysis) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 1. ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

นโยบายด้านการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 นำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียน ในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ 3 มีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 มีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ

### 2. ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

นโยบายด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์ 2 กลยุทธ์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรระดับผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 1 มีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 2 กระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 3 มีการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 กระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

### 3. ด้านการจัดการเรียนการสอน

นโยบายด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด เพื่อส่งเสริมคุณธรรมตามแนวคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำหลักสูตรคริสต์จริยธรรมกลาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 2 มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรคริสต์ศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 มีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้กับโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดจัดการศึกษาหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

### 4. ด้านครูผู้สอน

นโยบายด้านครูผู้สอนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรด้านศาสนกิจในโรงเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณวุฒิต่างศาสนศาสตร์ถวายตัวทำงานรับใช้ในโรงเรียนในสังกัดมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับสนับสนุนบุตรหลานของสมาชิกในองค์กรในการเพิ่มคุณวุฒิด้านศาสนาศาสตร์เพื่องานรับใช้

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรสายงานสอนของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 มีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครูและชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 จัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 5. ด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

นโยบายด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 8** การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 1 มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยี ได้อย่างเหมาะสม

**ยุทธศาสตร์ที่ 9** การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย โดยกระบวนการจัดการศึกษาตามแนวคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์

กลยุทธ์ที่ 1 มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 มีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทาง การดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์)

กลยุทธ์ที่ 5 มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสต์จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน พบว่า การดำเนินนโยบายด้านการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด 5 ด้าน คือ การบริหารพันธกิจการศึกษา ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน และด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา

การจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคบุกเบิกการศึกษา เป็นยุคที่วิทยาการแบบตะวันตกเริ่มเข้ามาในประเทศไทยเป็นช่วงเวลาของการวางรากฐานทางการศึกษาแบบตะวันตกโดยคณะมิชชันนารีเป็นผู้ดำเนินการ 2) ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาเป็นช่วงเวลาที่คุณคณะมิชชันนารีถ่ายโอนบทบาทหน้าที่ในการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของคริสเตียนไทย และ 3) ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นช่วงเวลาปัจจุบันนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 1957) เป็นต้นมา ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 27 แห่ง ทั่วประเทศภายใต้การบริหารจัดการในรูปแบบของมูลนิธิในนามมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรในการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัด สอดคล้องกับประสิทธิ์ พงศ์อุดม (2547) ซึ่งได้แบ่งช่วงเวลาและลักษณะการดำเนินพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยไว้เป็น 3 ยุค ได้แก่ 1) ยุคบุกเบิกการศึกษาแบบตะวันตก 2) ยุคส่งมอบพันธกิจการจัดการศึกษาให้อยู่ในความรับผิดชอบของนักการศึกษาคริสเตียนไทย 3) ยุคการจัดการศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย อนึ่ง วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยนั้นมีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ 1) เพื่อการประกาศพระกิตติคุณแห่งองค์พระเยซูคริสต์ 2) เพื่อเป็นสถานบ่มเพาะจริยธรรมตามแบบคริสเตียนแก่นักเรียนทุกคน 3) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการให้การศึกษาแก่เยาวชน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนของสภาคริสตจักรไว้ว่า 1) เพื่อเป็นพยานถึงข่าวประเสริฐความรักของพระเยซูคริสต์ 2) เพื่อให้หลักการดำเนินชีวิตตามแบบคริสเตียนแก่นักเรียนทุกคน เพื่อที่เขาจะเติบโตขึ้นอย่างมีคุณภาพและเป็นพลเมืองดีของชาติ 3) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการให้การศึกษาแก่เยาวชน



## 2. ด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุนโรงเรียนในสังกัดในด้านงบประมาณโดยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานกิจการภายในสถานศึกษาตามโครงการที่โรงเรียนเสนอต่อสำนักพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยพิจารณาตามความเหมาะสมและความจำเป็นเร่งด่วนเป็นสำคัญ นอกจากนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้จัดสรรบุคลากรระดับผู้นำในโรงเรียน (ผู้บริหารโรงเรียน อนุศาสนาจารย์โรงเรียนหรือครูสอนศาสนาสาสตร์) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและบริบทปัจจุบันของแต่ละโรงเรียน สอดคล้องกับวรรคเจ จันทรศร (2543) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารแบบ 4M ว่าเป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยว่าด้วยหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยตอนหนึ่งว่าคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหน้าที่ พิจารณาแต่งตั้ง ถอดถอนหรือโยกย้ายผู้บริหารหน่วยงานและสถาบันในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่เสนอมาตามขั้นตอน พิจารณาอนุมัติ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงงบประมาณของสำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตจักรภาค พันธกิจหน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาอนุมัติอัตราเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหารหน่วยงานและสถาบันในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## 3. ด้านการจัดการเรียนการสอน

จากการศึกษาบริบทโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่าโรงเรียนทุกแห่งมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาหรือหลักสูตรคริสต์จริยธรรมเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โรงเรียนในสังกัดทุกแห่งจัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ แม้ว่าปัจจุบันจะยังไม่มีหลักสูตรคริสต์จริยธรรมกลางซึ่งจัดขึ้นโดยสภาคริสตจักรในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความแตกต่างในด้านบริบทแวดล้อม เช่น ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ จำนวนนักเรียน วัฒนธรรมท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน แต่ทุกโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนโดยยึดเป้าประสงค์เริ่มแรกของการก่อตั้งโรงเรียนได้อย่างสมบูรณ์ นั่นคือ การจัดการศึกษาเพื่อการประกาศข่าวประเสริฐแห่งองค์พระเยซูคริสต์ ผ่านกระบวนการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ คือ 1) การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา 2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับพิชญ อรรถมณี (2547) ซึ่งกล่าวว่าการเข้ามาของมิชชันนารีนิกายโปรเตสแตนต์มิได้เข้ามาเพื่อที่จะขยายอาณาจักรหรือเป็นเครื่องมือของ

ลัทธิจักรวรรดินิยม แต่เพื่อการประกาศข่าวดีเรื่องของพระเยซูคริสต์ในประเทศไทย มิชชันนารีได้สร้างโรงเรียนขึ้น เพราะเชื่อว่าการศึกษาเป็นความสว่างของชีวิตมนุษย์ ซึ่งจุดประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญสูงสุดคือการนำคนให้มารู้จักกับพระเยซู และซาเลียง วุฒิจันทร์ (2524) อธิบายว่า การปลูกฝังคุณธรรมลงในจิตใจของมนุษย์ จะต้องใช้เวลาในการฝึกหัด อบรมสั่งสอนทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นอันมากสม่ำเสมอและยาวนาน โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ และความเคยชิน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557) ซึ่งกล่าวว่า สิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมิชชันคือการใช้การศึกษาเป็นแนวทางในการอบรมบ่มนิสัย เพื่อให้มนุษย์พบกับสันติสุขตามอุดมคติของคริสต์ศาสนา โดยถือว่าพระคริสตธรรมคัมภีร์เป็นสิ่งที่สำคัญที่มนุษย์จะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในคำสอนและเรียนรู้พระประสงค์ของพระเจ้าผ่านการอ่านและทำความเข้าใจข้อพระคัมภีร์ ประการต่อมาคือการจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่ามนุษย์ทุกคนจึงมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันในฐานะที่มนุษย์คือผู้ที่พระเจ้าทรงสร้างตามแบบอย่างพระฉายาของพระเจ้า โดยมีองค์พระเยซูคริสต์เป็นองค์ต้นแบบในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

#### 4. ด้านครูผู้สอน

สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้อิสระแก่โรงเรียนในสังกัดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามบริบทของโรงเรียน โดยให้ดำเนินการภายใต้ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการและให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานของสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรสายบริหารเพื่อให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดโดยไม่มีกั่วง่ายการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนภายในโรงเรียน ทั้งนี้สภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่ได้มีข้อจำกัดว่าครูผู้สอนในโรงเรียนของสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อความศรัทธาในองค์พระผู้เป็นเจ้าหรือเป็นคริสเตียนเท่านั้น แต่เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียนสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งครูผู้สอนได้ทุกสาขา โดยให้โรงเรียนสร้างความเข้าใจกับครูผู้สอนในวิถีปฏิบัติของโรงเรียน ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน หลักความเชื่อ ตลอดจนแนวทางการจัดการศึกษาและปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามแบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์แก่นักเรียน ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า การบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหรือที่เป็นความรู้สึกและบรรยากาศในการปฏิบัติงานทั่วไป คือการให้ความสำคัญกับส่วนที่เป็นความคิดหรือดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งความนึกคิดทางอารมณ์ที่เป็นส่วนสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งหากมีการกระตุ้นให้ตื่นตัวเกิดความพึงพอใจและมีความคล่องตัวตลอดเวลาแล้ว จะทำให้การสร้างสรรคสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ง่ายผลที่ตามมาก็คือการปรับตัวให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็จะกระทำได้อย่าง

รวดเร็วไปด้วย ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของปรเมศวร์ ชะรอยนุช (2547) ซึ่งกล่าวว่า โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นโรงเรียนคริสเตียนที่มีพื้นฐานความเชื่อ และวิถีปฏิบัติแบบคริสต์ศาสนิกายโปรเตสแตนต์ ฉะนั้น กระบวนการจัดการเรียนการสอนจึงต้องมีความสอดคล้องกับหลักการในพระคัมภีร์และไม่ขัดต่อความเชื่อของคริสเตียน การสร้างความเข้าใจกับครูถึงวิถีปฏิบัติและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ควรมีการอบรมครูในสังกัดให้มีความเข้าใจในหลักข้อเชื่อต่าง ๆ ของคริสเตียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถบูรณาการหลักการของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนได้

## 5. คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

ปัจจุบันโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการจัดการศึกษาด้านวิชาการโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในสาระการเรียนรู้หลักตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ส่วนในด้านการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมนั้น โรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่งมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาหรือหลักสูตรคริสต์จริยธรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณธรรม โดยนักเรียนจะได้เรียนรู้จริยธรรมตามแนวคริสต์ศาสนิกายโปรเตสแตนต์ตลอดจนวิถีปฏิบัติในชีวิตประจำวันของคริสเตียน โรงเรียนมุ่งหวังให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมีบุคลิกภาพอันเป็นผู้นำทางจริยธรรมในสังคม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามผลของพระวิญญาณบริสุทธิ์ 9 ประการ ได้แก่ มีความรัก มีความยินดี (มีทัศนคติที่ดีในการดำเนินชีวิต) มีสันติสุข (มีความเข้มแข็งมั่นคงภายในจิตใจ ไม่หวั่นไหวหวาดกลัว) มีความอดทน มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ สุภาพอ่อนโยน มีความดี (กตัญญูรู้คุณ มีน้ำใจ กล้าหาญ) และรู้จักบังคับตน (ขยันหมั่นเพียร มีวินัย รับผิดชอบ) สอดคล้องกับสุมน อมรวิวัฒน์ (2524: 147) ซึ่งเห็นว่าจริยธรรมที่ควรปลูกฝังให้กับนักเรียน คือ ความมีระเบียบวินัยและเคารพสิทธิของผู้อื่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความเมตตาและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความสามารถควบคุมตนเองได้ แม้ว่าโรงเรียนจะไม่ได้บังคับให้นักเรียนต้องรับเชื่อหรือนับถือศาสนาคริสต์ แต่สภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนในสังกัด มีความมุ่งหวังและมุ่งมั่นที่จะปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามทัศนะของคริสตชนให้แก่ผู้เรียนด้วยกระบวนการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย ซึ่งสอดคล้องกับชำเลื่อง วุฒิจันทร์ (2524) ที่กล่าวว่า การปลูกฝังคุณธรรมลงในจิตใจของมนุษย์ จะต้องใช้เวลาในการ ฝึกหัด อบรมสั่งสอนทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นอันมาก สม่ำเสมอและยาวนาน ไม่สามารถจะวัดได้แน่นอนว่าใครมีคุณธรรมในจิตใจมากหรือน้อยเพียงไร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของกัญจนคัทฐ์ ปะยะกาณัจจน (2553) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชน ว่าครอบครัวใช้วิธีสั่งสอนอบรมโดยตรงโดยบอกให้กระทำหรือห้ามกระทำการสิ่งใด ๆ ใช้การให้รางวัลและการลงโทษเป็นส่วนหนึ่งในการสั่งสอน อบรม 2) เป็นต้นแบบ 3 ลักษณะ คือ ตัวแบบจริง ตัวแบบสัญลักษณ์ และตัวแบบคำบอกเล่า

3) สอดแทรกเนื้อหาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมระหว่างทำกิจกรรมร่วมกัน และ 4) ใช้หลักศาสนา ชี้แจงให้รับรู้บาปอันเกิดจากการทำผิดศีลธรรมและชี้แจงให้เห็นผลของการกระทำ

สำหรับการสร้างและพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักร ในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาอนาคตภาพด้วยเทคนิค EDFR การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ผลกระทบไว้ เพื่อสร้างข้อเสนอแนะมาจัดทำเป็นนโยบาย ผลการศึกษาพบว่าสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีนโยบายด้านการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยนโยบายแต่ละด้านเป็นไปตามกรอบภารกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งนโยบายทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา นโยบายด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา นโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน นโยบายการจัดการด้านครูผู้สอน และนโยบายด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายด้านการบริหารพันธกิจการศึกษา ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยในบทบาทหน้าที่ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยนั้น เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในภาพรวมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้หน่วยงานภายในสังกัดปฏิบัติตาม ทั้งนี้ นโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะต้องตอบสนองต่อนโยบายด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ตะวัน สือกระแสร (2556) ได้กล่าวหาว่าหนึ่งในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (INTERACTIVE Strategy) คือ การปรับโครงสร้างใหม่และการปฏิรูป (ReOrganize and Reform : R) และการทำวิจัยเชิงทดลองที่ได้ผลรวดเร็ว (Research : R) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในระบบการบริหาร

2. นโยบายด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษา ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรระดับผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด การจัดสรรบุคลากรระดับผู้นำ (ผู้บริหารสถานศึกษาและครูศาสนา) เพื่อดำรงตำแหน่งในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานของสภาคริสตจักร โดยที่ผ่านมามูลนิธิภายใต้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งยังมีอยู่น้อย สภาคริสตจักรควรเตรียมแผนการจัดการเพื่อรับมือกับปัญหาความขาดแคลนบุคลากรในอนาคต

สอดคล้องกับหลักการบริหารปัจจัย 7 ด้านของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบงาน (System) 4) แบบการบริหาร (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Share Value) ซึ่งควรได้รับการบริหารจัดการไปพร้อม ๆ กัน ผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับ ตะวัน สื่อกระแส (2556) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ กล่าวว่าหลักการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ คือ “INTERACTIVE Strategy” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย 10 ยุทธศาสตร์ โดยในข้อที่ 9) การให้ความสำคัญกับการจูงใจบุคลากร (Incentive : I) และ 10) การให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วม ทั้งนี้เพื่อเตรียมตัวรับมือและแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในอนาคต

3. นโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของการจัดการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมของโรงเรียนในสังกัด เพื่อส่งเสริมคุณธรรมตามแนวคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 นั้นรวมถึงการมีระบบอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพในอนาคต เพื่อให้สามารถดูแลนักเรียนและครูที่ตัดสินใจมารับเชื่อในองค์พระเยซูคริสต์ได้มีการเจริญเติบโตทางฝ่ายจิตวิญญาณตามทัศนคติความเชื่อของคริสเตียน ซึ่งสอดคล้องกับปรเมศวร์ ชะรอยนุช (2557) กล่าวถึงระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ว่า โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งเป็นพยานและประกาศพระกิตติคุณของพระเยซูคริสต์ผ่านการจัดการศึกษา ในแต่ละปีในโรงเรียนมีนักเรียนและครูในโรงเรียนของสภาคริสตจักรฯ ที่ให้ความสนใจรับฟังพระกิตติคุณและรับเชื่อจำนวนมาก แต่โรงเรียนและสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่มีกระบวนการในการอภิบาลพุ่มพอกให้ผู้เชื่อใหม่ได้เรียนรู้พื้นฐานชีวิตคริสเตียนและสามารถเติบโตทางจิตวิญญาณและความเชื่อความศรัทธาได้มากนัก การพัฒนาระบบอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้ควรมีการวางแผนทางและประสานความร่วมมือกับฝ่ายศาสนกิจของโรงเรียนหน่วยงานในสังกัดของสภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตจักรท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามผลผู้เชื่อใหม่ให้เป็นคริสเตียนได้ในที่สุด สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม สอดคล้องกับ ตะวัน สื่อกระแส (2556) กล่าวถึงหนึ่งในยุทธศาสตร์ย่อยในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ คือ การให้ความสำคัญกับวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกด้าน (A : Academic and Achievement) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Evaluation : A) โดยการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และให้ความสำคัญในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งในการวัดและประเมินผลการศึกษาต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 3 ส่วน คือ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

4. นโยบายด้านครูผู้สอน ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรด้านศาสนกิจในโรงเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนในสังกัด และยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรสายงานสอนของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารปัจจัย 7 ด้านของ McKinsey ที่กล่าวถึงการบริหารด้านบุคลากร (Staff) ว่าเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดคุณลักษณะ คัดเลือกและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสม ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามทิศทางและกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ได้ และด้านทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยตัวบุคลากรเองและจากการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร จากผลการศึกษาของปรเมศวร์ ชะรอยนุช (2557) ได้เสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนิกายโปแตสแตนต์ไว้ในหลักการจัดการศึกษาว่า การสร้างความเข้าใจกับครูถึงวิถีปฏิบัติและหลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาทั้งระบบ ควรมีการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติและหลักข้อเชื่อต่าง ๆ ของคริสเตียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำหลักการของโรงเรียนมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้ และตะวัน สื่อกระแส (2556) ได้เสนอผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศว่า ต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน และกรรมการบริหารสถานศึกษา

5. นโยบายด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และ ยุทธศาสตร์ที่ 9 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย โดยกระบวนการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนิกายโปแตสแตนต์ โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสใช้และฝึกฝนทักษะในการค้นคว้าหาข้อมูลในสาขาที่ตนสนใจ ตลอดจนการเลือกบริโภคสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองในด้านวิชาการอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ภายใต้บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา เช่น การประชุมนมัสการ การรับฟังพระวจนะ (คำสอนจากพระคัมภีร์ไบเบิล) เพื่อปลูกฝังคริสต์จริยธรรมตามแนวทางการจัดการศึกษาแบบคริสต์ศาสนิกายโปแตสแตนต์ ทั้งนี้ชัยพร วิชชาวุธ และธีรพร อุวรรณโณ (2525) ได้เสนอแนวทางในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนไว้ 3 วิธี คือ 1) การปลูกฝังค่านิยมด้วยการกระจ่างค่านิยม (Value Clarification) 2) การปลูกฝังจริยธรรมด้วยเหตุผล (Moral Reasoning) และ 3) การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ผลการศึกษายังสอดคล้องกับบทวิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนิกายโปแตสแตนต์ของปรเมศวร์ ชะรอยนุช (2557) กล่าวว่า โรงเรียนสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักในการจัดการศึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมมายาวนาน

โดยมีพระเยซูคริสต์เป็นศูนย์กลางและเป็นต้นแบบการดำเนินชีวิตของนักเรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียน เปิดโอกาสทางการศึกษาที่ให้แก่ทุกคนอย่างเท่าเทียม ซึ่งปณิธานดังกล่าวยังคงได้รับการสืบทอดโดยโรงเรียนในปัจจุบัน ดังนั้น การเข้าใจภูมิหลังและแนวคิดดั้งเดิมในการจัดตั้งโรงเรียนแต่ละแห่งจึงมีความจำเป็นในการที่จะพัฒนาและต่อยอดให้บรรลุเป้าหมาย การศึกษาเรื่องอัตลักษณ์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นอัตลักษณ์ของสถาบันหรือคุณลักษณะของนักเรียนจึงเป็นหลักการที่มีความสำคัญในการสังเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาก่อนที่จะนำไปบูรณาการเข้ากับหลักสูตรการสอน กิจกรรม คริสตจริยธรรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตตามอัตลักษณ์และจุดเน้นของสถาบัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาบริบทด้านต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรเฉพาะสาขาจำนวนมาก บุคลากรในตำแหน่งครูผู้สอนมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากสอบแข่งขันเข้ารับราชการได้ ทำให้โรงเรียนต้องเผชิญปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาอยู่เป็นระยะ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งมีสวัสดิการให้แก่บุคลากรไม่จูงใจเท่าสวัสดิการของรัฐบาล สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรทบทวนการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการของโรงเรียนในสังกัดอย่างเร่งด่วน เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เยาวชนในองค์กรเพื่อเตรียมบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ

2. การรวบรวมข้อมูลในเบื้องต้นเพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ในการทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสาร ซึ่งเป็นเพียงการบอกเล่าเหตุการณ์ระดับหนึ่งและผ่านการตีความของผู้เขียนต่อเนื่องกันมา ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์พูดคุยกับบุคลากรภายในองค์กรจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ชัดเจนมากกว่า เมื่อมีการยืนยันข้อมูลจากสองแหล่งที่มา

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. เทคนิค EDFR เป็นเทคนิคที่มีกระบวนการวิจัยที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหลายคน ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมมากกว่า 1 รอบ ในการเก็บข้อมูลวิจัยรอบหลัง ๆ อาจได้รับข้อมูลตอบกลับไม่ครบถ้วนตามจำนวนผู้เชี่ยวชาญแรกเริ่ม ซึ่งอาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีค่าความคลาดเคลื่อนสูงขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถเลือกใช้เทคนิคอื่นในการศึกษาบริบทของการจัดการศึกษาและอนาคตภาพนโยบาย อาจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความแม่นยำมากขึ้น

2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดในการจัดการศึกษาและกระบวนการพัฒนาคุณธรรมตามหลักพระคริสตธรรมคัมภีร์ เพื่อประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างเป็นระบบและครบวงจร ทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษาและและอุดมศึกษาต่อไป





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กฤษฎา กรุดทอง. (2530). “การวิจัยเชิงอนาคต.” วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา.

กองการศึกษา, สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2539). **คู่มืออนุศาสนิก ฉบับปรับปรุงแก้ไขใหม่**

**ค.ศ. 1996 โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.** เชียงใหม่: กองการศึกษา  
สภาคริสตจักรในประเทศไทย.

กัญจนคหัทธ ปิยะกาญจน์. (2553). “วิธีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชนการศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กীরติ บุญเจือ. (2550). **แก่นปรัชญายุคกลาง.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกื้อ ศาลิคุปต์. (2504). **ทอมสันอนุสรณ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไตรธรรมสาร.

ขจี พงศธรวิบูลย์. (2554). “ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม.” วิทยานิพนธ์  
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการพัฒนาการศึกษาอบรมและเลี้ยงดูเด็ก. (2535). **รายงานการศึกษาแนวทางการพัฒนา**

**คุณธรรม จริยธรรม.** กรุงเทพมหานคร: คณะอนุกรรมการการศึกษาแนวทางการพัฒนา  
คุณธรรม จริยธรรม.

คะนิง สายแก้ว. (2549). “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย จังหวัดสุรินทร์.”

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จันทรา เทพอวยพร. (2560). **ห้องสมุดดิจิทัลกับการก้าวสู่ยุค Thailand 4.0** (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ

2 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก <http://km.li.mahidol.ac.th/thai-studies-in-thailand-4-0/>

จุฑาทิพย์ สว่างสุวรรณ. (2541). “การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทาง

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียน  
บ้านดอนข่อย "คงโษษฐ์ราษฎร์บำรุง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. “การวิจัยอนาคต.” **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย** 1, 1 (มีนาคม 2529): 22 - 24.

- จุมพล พูลภัทรชีวิน. “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR(Ethnographic Delphi Future Research).”  
วารสารข้าราชการ 32, 6 (มิถุนายน 2530): 39 - 44.
- ชัยพร วิชชาวุธ และ ชีรพร อวรรณโณ. (2525). **แนวคิดและการพัฒนาใหม่ในการปลูกฝังจริยธรรม.**  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชำเลื่อง วุฒิจันทร์. (2524). **หลักการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน.** กรุงเทพมหานคร:  
กรมการศาสนา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2549). “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- दनัย จันทร์เจ้าฉาย. (2560). **ประเทศไทย 4.0 กับคุณธรรม 4 ประการ** (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ  
2 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก <http://marketeer.co.th/archives/129863>
- ตะวัน สื่อกระแสร์. (2556). “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ.”  
วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ถนอม ปินตา และ ประสิทธิ์ พงศ์อุดม. (2547). “งานพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย.”  
ใน ชำนาญ แสงฉาย, บรรณาธิการ. **70 ปีแห่งพระพร สภาคริสตจักรในประเทศไทย  
1934-2004.** กรุงเทพมหานคร: สภาคริสตจักรในประเทศไทย.
- ไทยกับอาเซียน** (ออนไลน์). 2555. เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561 เข้าถึงได้จาก [http://www.mfa.go.th/  
asean/contents/files/other-20121203-162828-142802.pdf](http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/other-20121203-162828-142802.pdf)
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธิดาพร โตสติ. (2546). **การประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทางการจัด  
กิจกรรมพัฒนาคุณธรรมนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระภัทร์ แต้มตี๋ม. (2550). “แบบจำลองการตัดสินใจเพื่อการลงทุนสำหรับที่อยู่อาศัยโดยใช้การ  
วิเคราะห์ผลกระทบไขว้ กรณีศึกษาเมืองเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิลวรรณ แซ่จิว. (2543). “อนาคตภาพของการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในกรุงเทพมหานคร.”  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรเมศวร์ ชรอยนุช. (2557). “แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกาย  
โปรเตสแตนต์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เนติกุลการพิมพ์.

- ประสิทธิ์ พงศ์อุดม. (2533). “การถ่ายทอดวิทยาการตะวันตกในสังคมไทย : ศึกษาบทบาทของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2371-2411.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ พงศ์อุดม. (2549). **คริสเตียนกับการศึกษาของไทย**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ฝ่ายพันธกิจคริสเตียนศึกษา, สำนักงานพันธกิจการศึกษา. (2543). **แผนพัฒนาพันธกิจคริสเตียนศึกษาในโรงเรียน ปีการศึกษา 2543-2545**. เชียงใหม่: ฝ่ายพันธกิจคริสเตียนศึกษา
- พวรรณตรี แซ่อึ้ง. (2550). “ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมด้านการศึกษาของมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนในเมืองเชียงใหม่ พ.ศ. 2416 - 2484.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์ ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิธาน พันทอง. (2548). “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชณุ อรรถภิญญ์. (2547a). **150 ปี คบเพลิงปิซีซี**. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย.
- พิชณุ อรรถภิญญ์. (2547b). **ความภาคภูมิใจ กุสสตรีวังหลัง-วัฒนาวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย.
- พุทธทาสภิกขุ. (2505). **แนะนำจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนส่งเสริมจริยศึกษา.
- เพ็ญแข ประจันปัจฉินีก, ชลวิทย์ เจียรจิตต์, ดวงเดือน แซ่ตั้ง, และ อูษา ศรีจินดารัตน์. (2551). **การยกระดับคุณธรรมจริยธรรมของสังคมไทยเพื่อการปฏิรูปสังคม: แนวทางและการปฏิบัติ**. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เพ็ญจันทร์ ทัพประเสริฐ. (2542). **อดีต ปัจจุบัน อนาคตของการศึกษาภาคบังคับ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). **พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2531). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒน์อินเตอร์พริ้นส์.
- ราเชล เฮนเดอร์โลทท์. (2534). **แก่นความเชื่อคริสตชน**. กรุงเทพมหานคร: สุริยบรรณ.
- ราศี ทองสวัสดิ์. (2539). “กลยุทธ์การสอนอนุบาล.” ใน **เอกสารอบรมเชิงปฏิบัติการ**. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ. (อัดสำเนา).
- โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม** (ออนไลน์). 2561. เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.cvk.ac.th/>,

- โรงเรียนนาคคริสเตียนศึกษา (ออนไลน์). 2561. เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก [https://ncs.ac.th/?p=page-detail&page\\_id=1](https://ncs.ac.th/?p=page-detail&page_id=1)
- โรงเรียนสหบำรุงวิทยา (ออนไลน์). 2561. เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.bws.ac.th/about.html>,
- วราภรณ์ วิชานธรรม. (2533). “ความคาดหวังต่อหลักสูตรอนุบาลศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนก่อนวัยเรียน โรงเรียนอนุบาลรัฐบาลและโรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจิตร ศรีสะอาด และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2544). “แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับนโยบาย.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- วิชยานนท์ สุทธิโส. (2557). “การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ภายใต้บริบทอาเซียนในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - 2565).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชุดา กิจจรธรรม, สิริพันธ์ สุวรรณามรรคา และ พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์. (2549). “การคาดการณ์อนาคตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ.” สภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย, 33-46.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). “การวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม.” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3, 2: 26-40.
- วิวัฒน์ แพร่สิริ, บาทหลวง. (2543). “วิวัฒนาการและอนาคตภาพของการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนาศึกษา ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย อ่องนาวา. (2556). “รูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามกระบวนทัศน์ของพระสันตะปาปาจอห์นปอลที่ 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2526). **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2509). **โรงเรียนที่ขึ้นตรงต่อกองการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย** **กฎระเบียบการของกองการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย** (เอกสารอัดสำเนา).
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2527). **ระเบียบข้อบังคับกองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับปี ค.ศ. 1984**. กรุงเทพมหานคร: สำนักเลขาธิการ.

- สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2539). **ระเบียบข้อบังคับกองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับปี ค.ศ. 1996**. เชียงใหม่: กองการศึกษา.
- สาโรช บัวศรี. (2526). **จริยธรรมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (2545 - 2559)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2535). “20 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” **วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน ฉบับพิเศษ (มิถุนายน-กันยายน)**.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. (ม.ป.ป.). เชียงใหม่: สำนักงานพันธกิจ การศึกษา.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา, สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2546). **หนังสือที่ระลึกพิธีเปิดอาคาร**.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา, สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2548). **รายงานประจำปี O.E.M. Annual Report 2004**. เชียงใหม่: สำนักงานพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2524). “หลักการสอนจริยศึกษา.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยหน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 4, น. 147)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีดีทีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย ชินโคตร, บาทหลวง. (2551). **การศึกษาคาทอลิก : วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า**. นครปฐม: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Chao, K. (2008). “A new look at the cross-impact matrix and its application in futures studies.” *Journal of Futures Studies*, 12(4), 45-52.
- Durden, P. C. (2002). **An Application of the Delphi method of forecasting to the future of public education in west Virginia**.
- Gordon, T. J. (1994). **Cross-impact method** (pp. 1-18): AC/UNU Millennium Project.
- McFarland, G. B. (1928). **Historical Sketch of Protestant Missions in Siam, 1828 - 1928**. Bangkok: Bangkok Times Press.

Tongzon, J. (2004). **Determinants of competitiveness in logistics: Implication for the region.** Paper presented at the International Conference Competitiveness: Challenges and Opportunities for Asian Countries, Bangkok, Thailand, July 1-2.





ภาคผนวก





### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                       |               |                                     |
|-----------------------|---------------|-------------------------------------|
| 1. ศจ.ผศ.ดร. ประดิษฐ์ | เถกิงรังสฤษฏ์ | ประธานมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งเอเชีย |
| 2. ศจ.ดร. เสรี        | หล่อกัณภัย    | เลขาธิการสมาคมพระคริสตธรรมไทย       |
| 3. รศ.ดร. พูนสุข      | อุดม          | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ    |
| 4. ผศ.ดร. วีระฉัตร    | สุปัญญา       | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 5. ดร.พิทักษ์         | สุพรรณโณภาพ   | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร   |





ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ EDFR

1.	ศาสนาจารย์สยาม	ม่วงศักดิ์	เลขานุการสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2.	ศาสนาจารย์ถาวร	สุตีคา	กรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3.	ศาสนาจารย์สุรชัย	เสดวงชัย	กรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
4.	ศาสนาจารย์อภิเดช	ชัยราชา	อดีตกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
5.	ศาสนาจารย์ภูศักดิ์	สารกิตติพันธ์	อดีตเหรัญญิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย
6.	ศาสนาจารย์สิงขร	รักสกุลใหม่	อดีตกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
7.	ศาสนาจารย์ประสิทธิ์	ธงฟ้าวัฒนะ	อดีตกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
8.	ดร.ศิริลักษณ์	เพ็ญกาญจน์	อดีตผู้อำนวยการสำนักพันธกิจการศึกษาสภาคริสตจักรฯ
9.	ผู้ปกครอง ดร.สิรินันท์	ศรียะระสกุล	ผู้อำนวยการสำนักพันธกิจการศึกษาสภาคริสตจักรฯ
10.	ศาสนาจารย์ ดร.ศิริรัตน์	ปุสุรินทร์คำ	อดีตกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
11.	ผู้ปกครองสุรพงษ์	มิตรกุล	อดีตเลขานุการสภาคริสตจักรในประเทศไทย
12.	ศิษยาภิบาลพรสรวง	จิตต์แจ่ม	อดีตกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย
13.	นางศรีนวล	นุ้ยหงส์	ผู้อำนวยการโรงเรียนตรังคริสเตียน
14.	นางวรา	มโนมัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนสหบำรุงวิทยา
15.	อนุศาสนาจารย์ยุพิน	ชัยราชา	รองผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย
16.	นางสาวเสาวลักษณ์	ดีแก้ว	รองผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย
17.	อนุศาสนาจารย์แสงจันทร์	มิตรกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา
18.	ดร.วิทยา	พัฒนางค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์
19.	นางอรนารถ	พญาติ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน
20.	นางมณฑิชา	ปาวสานต์	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
21.	นางสุลักษณ์	ไชยสถาน	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
22.	นางสาวรัชฎาภรณ์	ปุกมณี	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา



## แบบสัมภาษณ์ เพื่องานวิจัย

### ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

#### วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาอนาคตภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ.....นามสกุล.....  
ตำแหน่ง.....ศาสนศักดิ์.....  
วัน/เดือน/ปี.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

#### ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาบริบทในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักร ในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

##### ด้านที่ 1 การบริหารพันธกิจการศึกษา

1. การดำเนินการหรือการบริหารการศึกษาในปัจจุบันเป็นไปตามนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และท่านมีความคาดหวังอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายด้านพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในอนาคต
  - ปัจจุบันนโยบาย/ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดใดบ้าง ที่บรรลุวัตถุประสงค์
  - ปัจจุบันนโยบาย/ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดใดบ้าง ที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
  - ปัจจุบันปัญหาและแนวทางการแก้ไขเป็นอย่างไร (งบประมาณ อัตรากำลัง จำนวนผู้เรียน ฯลฯ)
  - สภาพสังคม (เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ) มีผลต่อการดำเนินนโยบายของสภาคริสตจักรอย่างไร

## ด้านที่ 2 การสนับสนุนพันธกิจการศึกษา

2. สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการดำเนินการหรือมีกิจกรรมสนับสนุนการจัดการศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง หรือเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวอย่างไรบ้าง

- นโยบาย (นโยบาย/ยุทธศาสตร์)
- งบประมาณ
- บุคลากร (พัฒนา ส่งเสริมศักยภาพ ฯลฯ)
- สถานที่
- สัมพันธ์ชุมชน (การมีส่วนร่วมของชุมชน การช่วยเหลือสังคม ฯลฯ)

## ด้านที่ 3 การจัดการเรียนการสอน

3. สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการดำเนินการหรือมีกิจกรรมในการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์อย่างไร (สภาพสังคม ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อ ฯลฯ) มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข หรือเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวอย่างไร

- การจัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสตธรรมคัมภีร์
- การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอุปนิสัย
- การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์
- การจัดการศึกษาเพื่อรับการใช้ชุมชนและตอบแทนสังคม

4. กระบวนการในการจัดการศึกษาตามแนวการจัดการศึกษาตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างไร

- การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์ศาสนา
  - 1) กลยุทธ์
  - 2) หลักสูตร(ทักษะในศตวรรษที่ 21, Thailand 4.0, AEC ฯลฯ)
  - 3) กิจกรรม
  - 4) สื่อ/อุปกรณ์ ในการจัดเรียนรู้
  - 5) การวัดและประเมินผลผู้เรียน
  - 6) การอภิบาลด้านจิตวิญญาณ

5. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ ได้แก่ ด้านร่างกาย (body) ด้านสติปัญญา (wisdom) ด้านจิตใจ (mind) และด้านจิตวิญญาณ (spirit)

- 1) กลยุทธ์
- 2) หลักสูตร (ทักษะในศตวรรษที่ 21, Thailand 4.0, AEC ฯลฯ)
- 3) กิจกรรม
- 4) สื่อ/อุปกรณ์ ในการจัดเรียนรู้
- 5) การวัดและประเมินผลผู้เรียน
- 6) การอภิบาลด้านจิตวิญญาณ

#### ด้านที่ 4 ครูผู้สอน

6. สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในสถานศึกษาภายใต้สังกัดอย่างไรบ้าง

- คุณวุฒิ
- ด้านจิตวิญญาณ (ความเชื่อ ความศรัทธา)
- ประสบการณ์
- คุณธรรมจริยธรรม (จรรยาบรรณ ความรับผิดชอบ ใฝ่รู้ ฯลฯ)
- การปฏิบัติหรือดำเนินการที่สอดคล้องกับข้อบังคับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ

#### ด้านที่ 5 คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา

7. สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีเป้าหมายในการพัฒนามนุษย์ให้มีบุคลิกลักษณะแบบใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการดำเนินการเพื่อเป้าหมายดังกล่าว และมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข หรือเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวอย่างไรในอนาคต

- สติปัญญา
- อารมณ์
- สังคม
- ความประพฤติ
- คุณธรรมจริยธรรม (ระเบียบวินัย ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ฯลฯ)

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- นโยบายที่ควรคงไว้และสนับสนุนต่อไป
- นโยบายที่ควรปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม
- นโยบายที่ควรยกเลิก ปรับเปลี่ยน
- อื่น ๆ เสนอแนะ.....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย**  
**เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028)**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) เพื่อประกอบการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำเสนอผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเห็นที่แท้จริงของท่าน

3. กรุณาแสดงความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มในข้อความเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2018 - 2028) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน ข้อมูลจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมคุณธรรมในทศวรรษหน้า (ค.ศ.2018 - 2028) ต่อไป

นางสาวธรรวิรินทร์ จิตรสิงห์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

สอบถามเพิ่มเติม

โทร. 08 1737 6992

Line ID : wirin.joint

E-mail : joint.chitsing@gmail.com

หมายเหตุ : ท่านสามารถตอบแบบสอบถามนี้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยการสแกนคิวอาร์โค้ดนี้





### ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ - นามสกุล.....

ที่อยู่ E - mail.....

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### ด้านที่ 1 แนวทางการดำเนินพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางการจัดการในทศวรรษหน้า		ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ					
2	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีหลักสูตรคริสเตียนศึกษาแกนกลางให้กับโรงเรียนในสังกัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน					
3	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอย่างเป็นระบบแบบแผนชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณธรรม					
4	สภาคริสตจักรในประเทศไทยนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุง พัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย					
5	สภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานในพันธกิจการศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การรับฟังผลสะท้อนปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น					
6	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน					
7	การประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติใด ๆ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นหรือมีระยะเวลาในการทดลองใช้เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ					

ด้านที่ 2 แนวทางบริหารจัดการด้านการสนับสนุนพันธกิจการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	สภาคริสตจักรในประเทศไทยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์					
9	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกระบวนการในการสร้างบุคลากรทางการศึกษาเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน					
10	สภาคริสตจักรในประเทศไทยกระตุ้นให้โรงเรียนในสังกัดคัดสรรบุคคล เพื่อรับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต					
11	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการพันธกิจศึกษาลงสู่ท้องถิ่นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กระชับและมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหามากขึ้น					

ด้านที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิการ  
คริสต์จักรในประเทศไทยในทศวรรษหน้า

แนวทางการจัดการในทศวรรษหน้า		ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาบนพื้นฐานพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ โดยใช้หลักคริสตจริยธรรมและกระบวนการทางคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ในการอบรมบ่มเพาะและเสริมสร้างบุคลิกและอุปนิสัยที่ดีงามตามแบบอย่างพระเยซูคริสต์แก่ผู้เรียน					
13	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมโดยใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน					
14	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรคริสเตียนศึกษาในโรงเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
15	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีระบบการอภิบาลและติดตามผลผู้เชื่อใหม่ที่มีประสิทธิภาพ					
16	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ					
17	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดการศึกษาโดยเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21					
18	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับการเสริมสร้างทักษะในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21					
19	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายแก่ผู้เรียนและสังคม					
20	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน					

ด้านที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการด้านครูผู้สอนในทศวรรษหน้า

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
21	ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเข้าใจอัตลักษณ์และวิถีปฏิบัติของโรงเรียน และมีความยินดีในการปฏิบัติตามข้อตกลงของโรงเรียนในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน					
22	โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง และเพียงพอต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน					
23	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และให้ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ					
24	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน					
25	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา					

ด้านที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการด้านคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาในทศวรรษหน้า

แนวทางการบริหารจัดการในทศวรรษหน้า		ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
26	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา					
27	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม					
28	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา					
29	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ในสาขาที่ตนสนใจหรือมีความถนัด ตลอดจนมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม					
30	โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามแนวคริสตจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
31	มีกระบวนการในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพตามแบบอย่างของพระเยซู (สำแดงผลของพระวิญญาณ)					
32	ผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					

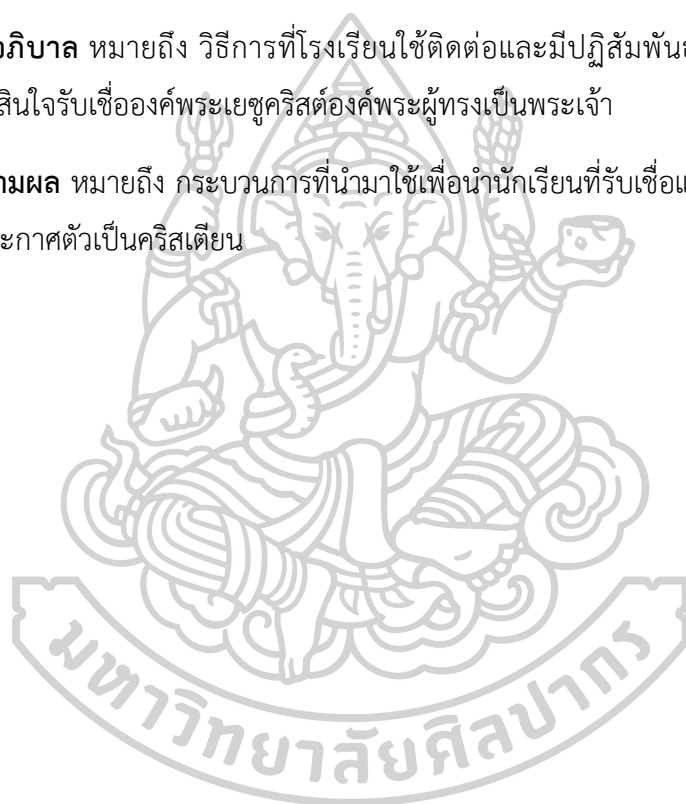
## อภิธานศัพท์

**พระกิตติคุณหรือข่าวประเสริฐ** หมายถึง เรื่องราวชีวประวัติของพระเยซูคริสต์ ซึ่งคริสตชนถือว่าเป็นข่าวประเสริฐของพระเจ้าที่มีมาถึงมนุษย์ทั้งหลาย เป็นข่าวแห่งความรอดที่คริสเตียนประกาศแก่คนทั่วโลก

**การประกาศพระกิตติคุณ** หมายถึง การประกาศเรื่องราวชีวประวัติของพระเยซูคริสต์ให้แก่ผู้ที่ยังไม่เคยได้ยินได้ฟังรับทราบ

**การอภิบาล** หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนใช้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนหลังจากที่นักเรียนได้ตัดสินใจรับเชื่อองค์พระเยซูคริสต์ต่อองค์พระผู้ทรงเป็นพระเจ้า

**ติดตามผล** หมายถึง กระบวนการที่นำมาใช้เพื่อนำนักเรียนที่รับเชื่อแล้วเข้าสู่การรับบัพติศมาอันเป็นการประกาศตัวเป็นคริสเตียน



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวธรวรินทร์ จิตรสิงห์
วัน เดือน ปี เกิด	16 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2552 การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2555 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2552 – 2554 ครูผู้ช่วย โรงเรียนราชินีนาถอาจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2 กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2555 – 2558 ครู โรงเรียนทุ่งหนองแห้งประชาสรรค์ พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน ครูชำนาญการโรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง
ที่อยู่ปัจจุบัน	49/6 ถนนควนขนุน ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมือง จังหวัดตรัง

