



เรื่องจากปก
COVER STORY

ชุมชน

กับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา

Community and Participation
in Education Management



02

แนวคิดและปัญหา

“การมีส่วนร่วม” เริ่มเป็นที่รับรู้ของสังคมไทยในทิวังไม่กี่ปีที่ผ่านมา ด้วยกระแสของการเมืองในโลกยุคใหม่ ที่มีทิศทาง Decentralize และเน้นไปในเรื่องสิทธิของพลเมืองทั้งในฐานะปัจเจกและในฐานะหน่วยทางสังคมกับการเคลื่อนไหวและปฏิบัติการของชุมชนไทยที่คึกคักขึ้นจากความตื่นตัวต่อปัญหาและนโยบายประชานิยม

เช่นกัน ที่วาทกรรม “การมีส่วนร่วม” ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2545 อันระบุว่าในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8) และในกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น

ความจริง ก่อนหน้าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แวดวงการศึกษาไทยก็เริ่มให้ความสนใจต่อแนวทาง “บวร” หรือการประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้แก่เด็กและเยาวชน ระหว่าง **บ้าน-วัด-โรงเรียน** เพียงแต่ยังไม่แพร่หลาย และมีการปฏิบัติต่างๆ กันไปตามความเข้าใจ อีกทั้งยังมีปัญหาในระดับกระบวนการทัศน์ของโครงสร้างบริหารการศึกษาส่วนบน ที่ยังไม่เข้าใจว่าการมีส่วนร่วมนั้นมีมิติที่มากกว่าการให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และความร่วมมือนั้นมีความหมายแตกต่างจากการมีส่วนร่วมเกือบสิ้นเชิง รวมถึงการมองไม่เห็นลึกซึ้งถึงการเชื่อมโยงบทบาทของการศึกษาในระบบ กับศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เกาะเกี่ยวบูรณาการไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Education)

ตัวอย่างหนึ่งของปัญหาเชิงนโยบายต่อกระบวนการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสังคมคือข้อมูล que แสดงว่าแม้แต่การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ที่น่าจะเปิดการลงทุนแก่ภาค

เอกชน ก็กลับมีแนวโน้มลดลง เหลือเพียงร้อยละ 13 และเป็นสัดส่วนที่คงที่มากกว่า 10 ปี โดยมีแนวโน้มลดลงอีก สาเหตุเนื่องจากการขยายตัวของระบบการศึกษาโดยรัฐ ที่มีอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานแนวคิดที่รัฐควรดำเนินการจัดการศึกษาเอง จึงมีผลทำให้กฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ มีลักษณะของการกำกับควบคุมมากกว่าการส่งเสริม สนับสนุน

ในขณะเดียวกัน องค์กรทางสังคมและชุมชนที่จัดการศึกษาเป็นกลุ่มเล็กๆ กระจายกันอยู่นั้น ก็มีแนวคิด ปรัชญาและเป้าหมายการศึกษาที่แตกต่างไปจากความรู้ ความเข้าใจของภาครัฐ เนื่องจากการศึกษาที่เน้นวิถีชีวิตและการปฏิบัติที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชุมชน ที่เรียกกันว่า **กลุ่มการศึกษาทางเลือก** (Alternative Education) การจัดการศึกษาโดยชุมชนเหล่านี้จึงถูกกีดกันออกไปจากระบบการศึกษาไทยมาช้านาน แต่ก็น่ายินดีที่กระแสการปฏิรูปการศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เริ่มหันมาให้ความสนใจและเปิดที่ทางแก่การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันมากขึ้น

สำหรับการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาให้เยาวชน จากผลการวิจัยด้านครอบครัวในรอบ 30 ปีที่ผ่านมา ยืนยันเสมอมาว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและการช่วยเหลือกันระหว่างพ่อแม่ผู้ปกครองและโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก นอกจากจะทำให้เด็กประสบ

Concept and Problem

“Participation” has been a buzz word of Thai society in recent years owing to the new political trend focusing on decentralization and citizen right as an individual and a social unit, together with movement and operation of Thai communities that have become more vigorous due to the alertness in popular problems and policy.

Likewise, the discourse on “participation” appears in the National Education Act B.E. 1999 and the Amendment B.E. 2002 indicating that education provision shall be based on the principle in which all segments of society participating. And in organizing the system, resources from different sources are mobilized with partnerships with individuals, families, communities, community organizations, local administration organizations, private persons, private organizations, professional bodies, religious institutions, enterprises, and other social organizations.

In fact, prior to the National Education Act, Thailand’s educational circle was interested in the concept of coordinating the cooperation in managing learning for children and youths among **house-temple-school**. However, this is not quite widespread and has different practices varied by understanding. There is also a problem in the paradigm of upper educational management structure that does not understand that participation has a greater dimension than making school a cooperation center. Cooperation means totally different from participation. This includes the inability to profoundly see the connection of the roles of formal education and non-formal and informal ones, which are integrated into life-long education.

Another example of policy-related problem concerning participation procedure of society in managing education is the information that shows

การกระจายอำนาจและการบริหารอย่างมีส่วนร่วมในทุกระดับ เป็นหลักการสำคัญที่สุดของเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

Decentralization and participation management at all levels are the most important principles of the objective according to the National Education Act.



ผลสำเร็จในด้านวิชาการแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้เด็กมีพัฒนาการที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตอนาคต

เราจึงสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจและการบริหารอย่างมีส่วนร่วมในทุกระดับ เป็นหลักการสำคัญที่สุดของเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดกว้างให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันทางสังคม ได้มีบทบาทเป็น “ทุนทางสังคม” และ “ทุนทางวัฒนธรรม” ให้แก่การศึกษาทุกระบบ หากแต่ยังหมายรวมถึงการเปิดที่ทางให้ชุมชน สถาบันทางสังคม ที่รวมเอาสถาบันครอบครัวไว้ด้วย ได้ปฏิบัติภารกิจตรงในการจัดการความรู้และจัดการศึกษาให้แก่ลูกหลานของเขาเอง รวมถึงการที่สถาบันทางสังคมต่างๆ จะสร้างองค์กรหรือหน่วยงานหรือสถาบันจัดการศึกษาที่หลากหลายแตกต่างไปจากระบบโรงเรียน ไว้เป็นทางเลือกแก่สังคมไทยด้วย

อย่างไรก็ดี ในที่นี้เราจะมุ่งทำความเข้าใจการมีส่วนร่วมในมิติที่เป็นไปได้มากที่สุดสำหรับสถานการณ์ในสังคมไทยปัจจุบัน นั่นคือการมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ระหว่างครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน ในบริบทของการศึกษาในระบบก่อน

“ชุมชน” กับ “การมีส่วนร่วม”

ชุมชนในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่ชุมชนตามความเข้าใจเดิมอีกต่อไป กล่าวคือไม่เพียงแต่เป็นชุมชนที่มีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และอยู่ภายใต้วัฒนธรรมชุดเดียวกันเท่านั้น อีกทั้งไม่ใช่ชุมชนในความหมายที่เป็นหน่วยการปกครองของรัฐ หากแต่เป็นชุมชนแบบใหม่ที่อาจเรียกว่า “ชุมชนโดยเจตนา” หรือ Intentional Community อันหมายถึง ผู้คนจำนวนหนึ่งที่อาจอยู่ในพื้นที่เดียวกันหรือต่างพื้นที่ มารวมกลุ่มกันภายใต้เจตนาที่จะดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในระยะเวลาที่ต่อเนื่อง

หากเรามองชุมชนในความหมายใหม่ดังกล่าวนี้ ก็จะพบว่า กลุ่ม-สมาคมผู้ปกครองหรือกลุ่มผู้รู้ท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายที่

that even education management in schools which should be open to private investment has been dropping to 13% only, a stable ratio for over 10 years with a declining tendency. This is owing to the continuous expansion of educational system by the state based on the concept that the government should manage education by itself. This has made laws, regulations and practices a kind of control and supervision rather than promotion and support.

Concurrently, social and community organizations that organize education in scattering small groups have different ideas, philosophy and objectives from the understanding of the public sector. This is because this kind of education focuses on the way of life and practice that are linked with community culture and wisdom, called **Alternative Education**. Educational management by these communities has long been sidetracked from Thailand's education. However, it is pleasing that the trend of education reform and local curriculum has been more interested in and opened space to greater linkage.

As for the participation of parents, a key to youth educational management, a research on family during the past 30 years confirms that good relationship and assistance between parents and schools in managing education for children can make children successful whilst helping them to have complete development in body, mind, emotion and society. This can lead them to future progress in life.

It can be concluded that decentralization and participation management at all levels are the most important principles of the objective according to the National Education Act, whether it be the opening up to parents, communities and social institutions to have a role as “social capital” and “cultural

capital” to all systems of education. This has included social institutions that will create organizations or agencies or educational management institutions, which are diversified and different school systems as an alternative for Thai society.

However, here, we aim to understand about participation in the most possible dimension for the circumstances of present-day society. That is the participation in managing learning among families, communities and schools in the context of formal education.

“Community” and “Participation”

Community of the present day is not according to the past. It is not a community with geographical location and under the same culture. It is not the one as a government unit of the state. It is the new one that can be called “intentional community” referring to a group of people that may live in the same or different areas, grouped under the same intention to implement any specific activity or mission with relationship in a continuous period.

If we look at community in this new meaning, we will find that groups, parent association or local scholars and network associates that schools can link are a kind of “community.” Community in the globalization can be classified as follows:

- **Rural community** – with original culture, kinship system, doing agriculture, relying on natural resources
- **Semi-rural, semi-urban community** – mixed culture, doing small agriculture/laboring/and small businesses, relying on city and nature, with kinship and new relationship
- **Urban community** – new culture, employee or business, relying on market, new relationship
- **Intentional community** – diversified, level relationship, doing activities



โรงเรียนอาจเชื่อมโยงถึง ก็เป็น “ชุมชน” อย่างหนึ่งนั่นเอง ดังนั้นชุมชนในกระแสโลกาภิวัตน์จึงอาจลำดับได้ดังนี้

● **ชุมชนชนบท** - มีวัฒนธรรมเดิม ระบบเครือญาติ ทำการเกษตร พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ

● **ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท** - วัฒนธรรมผสม ทำการเกษตรรายย่อย/ขายแรงงาน/และธุรกิจรายย่อย พึ่งเมืองพึ่งธรรมชาติ มีทั้งเครือญาติและกลุ่มความสัมพันธ์ใหม่

● **ชุมชนเมือง** - วัฒนธรรมใหม่ รับจ้างหรือทำธุรกิจ พึ่งพาตลาด กลุ่มความสัมพันธ์ใหม่

● **ชุมชนโดยเจตนา** - หลากหลาย มีความสัมพันธ์แนวราบ ทำกิจกรรม/ภารกิจร่วมกัน เป็นกลุ่มความสัมพันธ์ใหม่ในระยะเวลานึง

สำหรับ “การมีส่วนร่วม” เมื่อพิจารณาอย่างรอบด้าน เราจะพบว่ามีความหมายที่แตกต่างอย่างมากกับ “ความร่วมมือ” แต่คนมักสับสนและจัดวางเส้นแบ่งในทางปฏิบัติได้ยากเพราะ **ความร่วมมือ** (Cooperation) นั้นหมายถึง การที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็น “เจ้าของหรือเจ้าภาพ” งานหรือกิจกรรมนั้นๆ แล้วขอให้ฝ่ายอื่นๆ เข้าร่วม เช่น ขอความร่วมมือด้านทรัพย์สิน สิ่งของ แรงงานหรือเวลาในการทำกิจกรรม ฯลฯ มีลักษณะเกิดขึ้นเป็นครั้งๆ ไปไม่มุ่งความต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วม แต่มุ่งจะให้กิจกรรมหรืองานนั้นเสร็จตามความต้องการของฝ่ายเจ้าของงาน เช่น โรงเรียนต้องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ดีให้เป็นโรงเรียน ISO 14000 ผู้บริหารก็เชิญผู้ประกอบการประชุมเพื่อขอความร่วมมือ โดยแจ้งให้ทราบว่า ส่วนของผู้ประกอบการจะทำอะไรได้บ้างเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าว ความสัมพันธ์แบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม หากแต่เป็นเพียงความร่วมมือเท่านั้น

แต่ **การมีส่วนร่วม** (Participation) คือ การที่องค์ประกอบต่างๆ ทั้งครู ผู้เรียน ผู้บริหาร การศึกษา ผู้นำชุมชน หรือสมาชิกชุมชน มาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยในการดำเนินการนั้นมีลักษณะของกระบวนการ

and missions together, new relationship for a period

We will find that “participation”, when considered thoroughly, means significantly different from “cooperation.” However, people are usually confused, which is hard to lay down a line in practice, because **cooperation** means that a party is “an owner or a sponsor” of the job or activity and asks others to join, for example, cooperating for properties, things, labor or time in doing activities, etc. This is occasional and does not aim at continuity and exchange among participants but to accomplish the activities according to the requirement of owners. For example, schools want to develop environment for ISO 14000 certification. The administration invites parents to a meeting for cooperation by informing them how parents can do to reach the result. This kind of relationship is not regarded participation but cooperation only.

Participation is when various components i.e. teachers, students, education administrators, community leaders or community members, implement something together. In that implementation, there is a process with steps aimed to create continuous learning, with dynamism i.e. with continuous and consistent movement and change. There is a solution with new plan formulation to create sustenance in the relationship of all participating parties, which are diversified according to relevance of activities. For example, in mutually creating local curriculum in natural resource and energy preservation, associates and community representatives may participate. This is different from natural resource preservation camp, which is only a general activity. This is because important keys to participation are brainstorming, which is a kind of decentralization, and level and equal relationship, exchange of learning.

“ชุมชนโดยเจตนา” หมายถึง
ผู้คนจำนวนหนึ่งที่อาจอยู่
ในพื้นที่เดียวกันหรือต่างพื้นที่
มารวมกลุ่มกันภายใต้เจตนา
ที่จะดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจ
อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
มีความสัมพันธ์กัน
ในระยะเวลาที่ต่อเนื่อง

“Intentional community”
referring to a group of people
that may live in the same or
different areas, grouped under
the same intention to
implement any specific activity
or mission with relationship
in a continuous period.



(Process) มีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) อย่างต่อเนื่อง มีพลวัต (Dynamic) คือมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการแก้ปัญหา การร่วมกันกำหนดแผนงานใหม่ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เข้าร่วม ซึ่งมีความหลากหลายตามความเกี่ยวข้องของกิจกรรมที่จะทำ เช่น การสร้างหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกันในประเด็นอนุรักษ์ทรัพยากรและพลังงาน อาจมีภาคีและตัวแทนชุมชนที่เข้าร่วม แตกต่างไปจากกิจกรรมค่ายอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นแค่กิจกรรมทั่วไป เนื่องจากหัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมนั้นคือ การระดมความคิด ซึ่งคือการกระจายอำนาจอย่างหนึ่ง กับความสัมพันธ์ที่เป็นแนวราบ เสมอภาคกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

หลักการและกระบวนการของ “การมีส่วนร่วม” ได้แก่

● **การระดมความคิด** คือ การคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน ในลักษณะของการร่วมคิด มิใช่จากฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียว บนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นมีศักยภาพ

● **การวางแผน** คือ นำสิ่งที่ร่วมกันคิดมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย (คน สิ่งของ งบประมาณ เวลา ฯลฯ)

● **การลงมือทำ** คือ การนำแผนงานที่ได้ ไปร่วมกันทำหรือแบ่งงานกันรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้

● **การติดตามประเมินผล** คือ ร่วมกันติดตามผลงานที่ทำ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ร่วมกันคิดพัฒนาปรับปรุงให้งานดีขึ้น

● **การรับประโยชน์ร่วมกัน** มีทั้งผลประโยชน์ทางรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดตามกิจกรรมที่ทำนั้น และผลประโยชน์โดยอ้อม แต่มีความสำคัญมาก คือ การเรียนรู้จากการร่วมคิดร่วมทำ และความสัมพันธ์ระหว่างภาคีที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์เสมอภาค และเอื้ออาทรกันมากขึ้นเป็นลำดับ

Principles and processes of “participation” are

● **Brainstorming** is to research and analyze problems together by mutually thinking, not from only one side, based on the faith that all who participate have potential.

● **Planning** is to bring the brainstorming result to formulate action plan together by mobilizing resources from all parties (people, things, budget, time, etc.).

● **Taking action** is to take plans for mutual action or sharing responsibilities according to the projected plan or objective.

● **Monitoring** is to mutually follow up the result and solve problems while working to improve the work.

● **Mutual benefits** – there are both tangible ones reaped from activities and indirect but very important ones i.e. learning from mutually thinking and doing and relationship among associates developed to more unanimous, equal and favorable participation.

Open up School Fence to Participation

The power of participation of parents and communities has yielded incredible results in terms of budgetary burden relief, personnel as well as other resources, especially potential and knowledge from people out of school fences. More importantly, the transformation of paradigm and understanding of schools about participation in educational management from all parties will allow schools to open up more creative directions, which is becoming a major trend in education circle around the world.

It will be found that the role of parents in participation is in both practice and policy levels. The practice level is to be an **associate teacher**, which is more essential than being a volunteer. This means that parents will have their

say in setting lessons and instruction activities together with their children’s teachers. This is because a lot of parents have both technical and professional experiences, which can provide knowledge and specific expertise other than textbooks. Associate teachers should plan the curriculum, instruction processes, supplemental activities as well as monitoring and evaluation together with teachers. These roles have effectively occurred in many countries e.g. England, USA, Japan, Singapore.

In addition, their roles include house visit and helping problematic families or those with special nature, as well as organizing interesting activities on holidays for parents or children, and supporting research or school library.

Normally, a group of parents are selected to join as Teacher-Parent Association but schools may think of participation beyond this. They can invite more parents and allow them to participate in creating “School Constitution” or support the emergence of parent groups that continuously monitor children development plan. Schools can also create “leadership” development process, decentralize the authority to transparently monitor school performance, allow them to become experts and educational plan committees.

However, in the overall picture of Thai society, most parents and people still do not know or have conscience in participation in educational management. They do not even know they have “right” to request to be educational committee at various levels from schools to educational areas.

Nevertheless, an important decisive point is the vision and understanding of school administrators because this is the process of totally dismantling old familiarity. If this is really practical from very little to a lot, there will be critical mass impact to create models

เปิดรับโรงเรียนสู่การมีส่วนร่วม

พลังของการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง และชุมชน ย่อมให้ผลลัพธ์อันน่าอัศจรรย์ ทั้งในแง่การแบ่งเบาภาระงบประมาณ บุคลากร รวมถึงทรัพยากรอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพและความรู้จากผู้คนที่อยู่นอกรั้วโรงเรียน แต่ที่สำคัญคือ การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ความเข้าใจของโรงเรียนเสียใหม่ ในสิทธิการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อโรงเรียนจะเปิดใจกว้างต่อ แนวทางที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ซึ่งกำลังเป็น แนวโน้มใหญ่ที่เกิดขึ้นในแวดวงการศึกษา ทั่วโลกอยู่ในเวลานี้ แล้วจะพบว่า...

บทบาทการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองนั้น มีได้ตั้งแต่ในระดับปฏิบัติและระดับนโยบาย ในระดับปฏิบัติ ได้แก่ การเป็น **ครูร่วมสอน** ที่มีสาระสำคัญมากกว่าการเป็นอาสาสมัคร นั่นหมายถึงการที่ผู้ปกครอง จะมีส่วนร่วมในการกำหนดบทเรียนและ กิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกับครูในชั้นเรียนของลูก เนื่องจากผู้ปกครองจำนวนมากไม่น้อยมีประสบการณ์ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ ที่อาจให้ข้อมูลความรู้ ความชำนาญ เฉพาะที่มากกว่าตำราเรียน ทั้งนี้ครูร่วมสอนควรจะต้องวางแผนหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การสร้างกิจกรรมหนุนเสริม ไปจนถึงการติดตามประเมินผลร่วมกับครู ซึ่งบทบาทเช่นนี้เกิดขึ้นแล้วอย่างมีประสิทธิภาพ ในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สิงคโปร์

นอกจากนี้ ก็อาจมีบทบาทปฏิบัติในการเยี่ยมบ้าน การช่วยเหลือครอบครัวที่มีปัญหาหรือมีลักษณะพิเศษ รวมถึงอาจมีบทบาทจัดกิจกรรมที่น่าสนใจในวันหยุด ให้แก่กลุ่มพ่อแม่หรือเด็ก ตลอดจนการช่วยงานหรือสนับสนุนงานค้นคว้า วิจัย หรืองานห้องสมุดของโรงเรียน

โดยปกติ พ่อแม่ผู้ปกครองจำนวนมากมักได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสมาคมครูผู้ปกครองอยู่แล้ว แต่โรงเรียนอาจคิดถึงการมีส่วนร่วมที่มากกว่านี้ นับแต่การเชิญผู้ปกครองให้กว้างขวางขึ้น การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองร่วมคิดตั้งแต่

หัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วม

นั่นคือ การระดมความคิด
ซึ่งคือการกระจายอำนาจ
อย่างหนึ่ง กับความสัมพันธ์
ที่เป็นแนวราบ เสมอภาคกัน
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

Important keys to participation
are brainstorming, which is
a kind of decentralization,
and level and equal relationship,
exchange of learning.



การสร้าง "ธรรมนูญโรงเรียน" เสียด้วยซ้ำ ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดกลุ่มผู้ปกครอง ที่ติดตามแผนการพัฒนาเด็กอย่างต่อเนื่อง การสร้างกระบวนการพัฒนา "ผู้นำ" แก่กลุ่มผู้ปกครอง การกระจายอำนาจให้ผู้ปกครอง ตรวจสอบผลงานของโรงเรียนได้อย่างโปร่งใส ตลอดจนการร่วมเป็นวิทยากร เป็นคณะกรรมการแผนการศึกษาต่างๆ เป็นต้น

แต่ในภาพรวมของสังคมไทย พ่อแม่ผู้ปกครองและประชาชนส่วนใหญ่ ยังไม่รู้ หรือไม่มีสำนึกในเรื่องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และแม้แต่ไม่รู้ว่ามี "สิทธิ" ที่จะร้องขอเป็นคณะกรรมการการศึกษาในระดับต่างๆ ตั้งแต่โรงเรียนไปจนถึงเขตพื้นที่การศึกษา

อย่างไรก็ดี จุดชี้ขาดที่สำคัญยังคงอยู่ที่วิสัยทัศน์ ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากนี่เป็นกระบวนการที่รื้อถอนความเคยชินเดิมๆ ลงอย่างสิ้นเชิง แต่หากปฏิบัติได้จริงจากน้อยไปสู่มาก ก็จะทำให้ผลกระทบในระดับ critical mass ที่จะก่อให้เกิดแบบอย่างและโรงเรียนพันธุ์ใหม่ ครูพันธุ์ใหม่ ผู้ปกครองพันธุ์ใหม่ นักเรียนพันธุ์ใหม่ ที่นำไปสู่คุณภาพใหม่ได้อย่างแน่นอน

ในส่วนบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน อาจมีได้ดังต่อไปนี้

● การมีส่วนร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้

เนื่องจากโรงเรียนย่อมตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชนแบบใดแบบหนึ่งทำเลที่ตั้งของชุมชนและความเป็นมาในอดีต เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ หรือประวัติศาสตร์ของชุมชน เช่น การก่อตั้ง

and new-breed schools, teachers, parents and students to lead to new quality.

Communities can have the following roles in participation:

● **Participation as a learning source:** Schools are usually located amid a kind of community. Community location and past background e.g. geographical conditions or community history i.e. community establishment, existence, relation with external factors, impact from changes, are all knowledge related with real life, able to enhance thinking skill and appropriate attitude and conscience for communities among children and youths.

- Community mode of production, economic structure, agriculture, culture, politics, environment, attitude toward profession
- Culture and tradition, including belief, value, value system, wisdom of various groups in community
- Local technology and science, invention, innovation or community production research that can be developed or case study
- Local leader or scholar: In a community, there are leaders, both formally and informally. Schools should create relationship for future cooperation.

● **Alternative education or local curriculum:** Communities have full potential while schools have limitation in terms of teachers or personnel in the system to manage education in local curriculum. Schools also sometimes lack knowledge because teachers in bureaucratic system have knowledge focused on curriculum that serves economy and industry. With no suitable personnel in the system, schools are usually indifferent to local curriculum. However, if schools adjust new idea and replace with new

ชุมชน การดำรงอยู่ ความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ผลกระทบจากเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ล้วนเป็นความรู้ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงที่จะเสริมสร้างทักษะการคิด และทัศนคติที่เหมาะสมและล้าแก่ต่อชุมชนแก่เด็กและเยาวชน ได้แก่

- แบบแผนการผลิตของชุมชน โครงสร้างทางระบบเศรษฐกิจ เกษตรกรรม วัฒนธรรม การเมือง สิ่งแวดล้อม ทัศนคติของคนที่ติดต่ออาชีพ เป็นต้น
- วัฒนธรรมประเพณี รวมทั้งความเชื่อ ค่านิยม ระบบคุณค่า ภูมิปัญญาของกลุ่มต่างๆ ในชุมชน
- เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น ประดิษฐ์กรรม นวัตกรรมหรือการคิดค้นด้านการผลิตต่างๆ ของชุมชน ที่อาจพัฒนาหรือเป็นกรณีศึกษา
- ผู้นำชุมชนหรือผู้รู้ ในชุมชนย่อมมี ผู้นำชุมชน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์เพื่อเกื้อหนุนร่วมมือกันต่อไป

● **ด้านการศึกษาทางเลือกหรือหลักสูตรท้องถิ่น** เพราะชุมชนมีศักยภาพเต็มที่ ในขณะที่โรงเรียนมักมีข้อจำกัดเรื่องตัวครูหรือบุคลากรในระบบที่จะจัดการศึกษาในหลักสูตรท้องถิ่น รวมถึงขาดแคลนองค์ความรู้ เพราะครูในระบบราชการมีความรู้วิชาการที่เน้นไปในเรื่องหลักสูตรที่รับใช้เศรษฐกิจ-อุตสาหกรรม เมื่อไม่มีตัวบุคคลในระบบที่เหมาะสม โรงเรียนก็มักเพิกเฉยต่อหลักสูตรท้องถิ่นไปเสีย แต่ถ้าหากโรงเรียนปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ นำครูชาวบ้านเข้ามาทดแทน ก็จะทำให้หลักสูตรท้องถิ่นมีชีวิตชีวา ปฏิบัติได้ สอดคล้องกับความเป็นจริง ส่วนในเรื่องงบประมาณ วิธีการจัดการเรียนการสอน หรือรายละเอียดต่างๆ นั้น ก็จะคลี่คลายได้ ถ้าให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้น

● **การมีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอน** ในลักษณะนี้ อาจเป็นไปได้ตั้งแต่การเป็นวิทยากรท้องถิ่น ครูชาวบ้าน สถานประกอบการ แหล่งความรู้ ศูนย์การเรียนรู้ สถาบันทางราชการและธุรกิจเอกชน อบต. วัด ฯลฯ

teachers, this will make local curriculum lively, practical, and consistent with reality. As for budget, instruction method or details can unfold if communities are allowed to participate from the start.

● **Participation in teaching management:** This may be possible by being local expert, local teacher, enterprise, knowledge center, learning center, private and public sector institutions, Tambon Administration Organizations, temples, etc. Schools may send students to directly study in communities e.g. training in enterprises or collecting information, research, interview, studying community history from the elderly or allowing parents and community to join the evaluation of such educational management. They should participate in education planning, curriculum design that needs community knowledge. Schools can apply the knowledge into learning process of various subjects, ranging from subject code, research writing, project, statistics, portfolio, etc.

● **Participation in management** which may be community relation activity, project management, campaign, budget management or procurement, cooperation, good deed practice, implementation on special occasions e.g. drugs campaign, energy preservation.

● **Participation in Whole School Approach (W.S.A.):** In educational institutions, this means organizing management system, instruction both physical and bio to be suitable for mutual learning or creating participation from all parties from both educational institutions and communities e.g. letting communities manage environment, personnel training, demonstration sign making, exhibition, media making, public address broadcast.

We can research more participation processes. If we know how to work with communities, it is not hard for com-

พลังของการมีส่วนร่วมจาก
ผู้ปกครองและชุมชน ย่อมให้
ผลลัพธ์อันน่าอัศจรรย์ทั้งในแง่
การแบ่งเบาภาระงบประมาณ
บุคลากรรวมถึงทรัพยากรอื่นๆ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพ
และความรู้จากผู้คน
ที่อยู่นอกรั้วโรงเรียน

The power of participation
of parents and communities
has yielded incredible results in
terms of budgetary burden relief,
personnel as well as
other resources, especially
potential and knowledge from
people out of school fences.



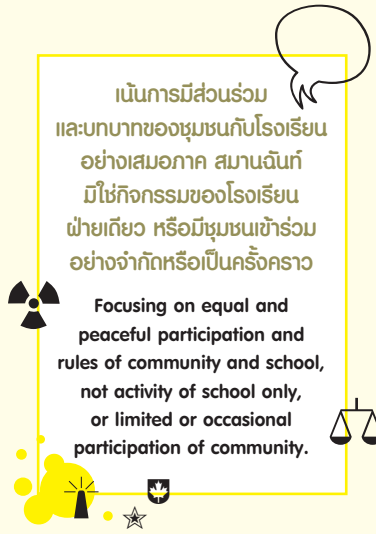
โรงเรียนอาจส่งนักเรียนไปเรียนรู้โดยตรงภายในชุมชน เช่น ไปฝึกงานในสถานประกอบการหรือไปเก็บข้อมูล วิจัย สัมภาษณ์ เรียนรู้ประวัติศาสตร์ชุมชน จากคนเฒ่าคนแก่ หรือแม้แต่การให้กลุ่มผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมประเมินผลการจัดการศึกษาดังกล่าวนี้ด้วย รวมถึงมีส่วนร่วมวางแผนการศึกษา การออกแบบหลักสูตรที่ต้องใช้องค์ความรู้ของชุมชน เป็นต้น โดยโรงเรียนสามารถประยุกต์ความรู้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในหลักสูตรวิชาต่างๆ ซึ่งเป็นไปได้ตั้งแต่การเป็นรหัสวิชา การทำรายงาน โครงการ สถิติ portfolio ฯลฯ

● **การมีส่วนร่วมในการจัดการ** ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ การจัดการโครงการ การรณรงค์ การบริหารหรือจัดหางบประมาณ ความร่วมมือ การบำเพ็ญประโยชน์ การเข้าร่วมดำเนินงานวาระพิเศษต่างๆ เช่น แผนงานรณรงค์ยาเสพติด โครงการอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น

● **การมีส่วนร่วมในระบบ Whole School Approach (W.S.A.)** ในสถานศึกษา หมายถึง การจัดระบบบริหารจัดการ การเรียนการสอนทั้งด้านกายภาพและชีวภาพให้เหมาะแก่การเรียนรู้ร่วมกันหรือก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งภายในสถานศึกษาและจากชุมชน อาทิ การให้ชุมชนร่วมจัดสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมแก่บุคลากร การจัดทำป้ายนิเทศ นิทรรศการ การจัดทำสื่อเสียงตามสายฯ เป็นต้น

เราจึงอาจคิดค้นกระบวนการมีส่วนร่วมได้อีกมาก หากรู้จักการทำงานร่วมกับชุมชน ชุมชนจะเป็นชุมพลังของโรงเรียนได้ไม่ยาก โดยโรงเรียนจะต้องทำให้การศึกษาข้ามพ้นไปจากห้องเรียนแบบเก่า ด้วยกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม ที่มีลักษณะดังนี้

1. มุ่งผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (Learning Outcome) ที่นักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้นำชุมชน และภาคีต่างๆ จะเกิดความเข้าใจในบางเรื่องบางปัญหาาร่วมกัน มากกว่ากิจกรรมของการสร้างวัตถุ (เช่น จัดหาถังขยะ การปรับปรุงสวนหย่อม)



2. เน้นการมีส่วนร่วมและบทบาทของชุมชนกับโรงเรียนอย่างเสมอภาค สมานฉันท์ มีใช้กิจกรรมของโรงเรียนฝ่ายเดียว หรือมีชุมชนเข้าร่วมอย่างจำกัดหรือเป็นครั้งคราว

3. มีแนวโน้มของความยั่งยืนในระยะยาว สามารถขยายผลต่อเนื่องไปได้ มีใช้กิจกรรมระยะสั้น ที่ทำเสร็จสิ้นไปในช่วงเวลาเฉพาะหน้าเท่านั้น

4. มีเนื้อหาที่สัมพันธ์กับฐานชีวิต ฐานวัฒนธรรม และฐานทรัพยากรของชุมชน

5. เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงเข้ากับการเรียนการสอน มีได้แยกออกมาต่างหาก

6. เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะสร้างสรรค์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

โรงเรียนที่จะดำเนินการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมเช่นนี้ได้ จะต้องทำความเข้าใจกับชุมชน เข้าใจวัฒนธรรม จิตวิญญาณ และศักยภาพของชุมชน

ข้อเสนอเพื่อความร่วมมืออย่าง

หากเราเห็นพ้องกันว่า การศึกษาคือเครื่องมือสำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาและเป็นหนทางพัฒนาคุณภาพคน โดยเฉพาะในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ที่ก่อวิกฤติห้อมล้อมเด็กๆ ของเราอยู่ ลำพังครูและโรงเรียนย่อมไม่สามารถจะปกป้องและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาได้อย่างเพียงพอ จำเป็นอย่างยิ่งที่ครอบครัว ชุมชน โรงเรียนและสถาบันทางสังคม เช่น วัด รวม

munities to become school force. Schools, however, must make education beyond old classrooms through the participatory learning process and activity with the following characteristics:

1. Learning outcome aimed at students, teachers, administrators, community leaders and networks to have mutual knowledge and understanding rather than creating material (e.g. garbage bin procurement, small park improvement).

2. Focusing on equal and peaceful participation and rules of community and school, not activity of school only, or limited or occasional participation of community.

3. Having a long-term sustenance tendency, able to continuously expand, not short-term activities that are completed at hand.

4. Having the content that is related with foundation of life, culture and community resources.

5. Being activities that are linked with instruction, not separated.

6. Being creative activities, in line with problems and needs of communities.

Schools that will implement participatory learning must understand communities, culture, spirit and potential.

Proposals for Cooperation and Collaboration

If we agree that education is the most important tool in solving problems and a means to develop human quality, especially amid changes of the modern world that are critically surrounding children, only teachers and schools cannot sufficiently protect and enhance wisdom immunity. It is very necessary that families, communities, schools and social institutions e.g. temples, including educational administration agencies must cooperatively open up a new gateway as follows:

ถึงหน่วยงานบริหารการศึกษา จะต้องร่วมมือร่วมใจกันเปิดประตูบานใหม่ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนและหน่วยงานการศึกษา (ในที่นี้ เช่น เขตพื้นที่การศึกษา) ระดมการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน จัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน

2. หน่วยงานการศึกษาควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการรวมกลุ่มของผู้ปกครอง ให้เข้ามาทำหน้าที่หรือมีบทบาทจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ การคิดค้นแผนงานความร่วมมือ โครงการนำร่อง เป็นพี่เลี้ยงหรือกลไกการประสานงานชุมชน

3. ควรมีต้นแบบหรือพื้นที่นำร่อง หรือทำการศึกษาวิจัยกรณีศึกษาการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลเจาะลึก เพื่อให้เกิดชุดความรู้การมีส่วนร่วม ที่สามารถเป็นบทเรียนหรือสืบต่อสู่คนรุ่นหลัง

4. ส่งเสริมให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยประสานที่เป็นศูนย์กลางและเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนในการขยายบทบาทการจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมที่มีมาตรฐาน รวมถึงการสนับสนุนเครือข่ายพ่อแม่เครือข่ายชุมชนที่มีความพร้อม ให้เข้ามาเป็น "หุ้นส่วน" จัดการศึกษาในเขตพื้นที่นั้น

5. กระทรวงศึกษาธิการควรเร่งรัดการออกกฎกระทรวงในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และในส่วนคุณสมบัติและการได้มาซึ่งกรรมการ ควรให้มีความยืดหยุ่น และมีสัดส่วนที่ให้พ่อแม่ผู้ปกครองชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมได้มากขึ้น รวมถึงควรมีการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย

6. รัฐควรวางระบบ กลไกและมาตรการให้เอกชนและภาคธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยกำหนดสิทธิประโยชน์แก่กลุ่มฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจนและเป็นธรรม ตามที่กำหนดในมาตรา 14 เพื่อจูงใจให้เกิดการลงทุนทางการศึกษาและการระดมทรัพยากรใหม่ๆ

7. การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ จำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแก่ผู้เกี่ยวข้อง อาทิ

1. Schools and educational agencies (here e.g. educational areas) mobilize participation from parents and communities, and formulate strategic targets and instruction action plans.

2. Educational agencies should put prime concern on and support the grouping of parents to work or play roles in educational management in various forms, cooperation plan search, pilot project, and act as mentors or mechanism in coordinating with communities.

3. There should be a model or pilot area or research on a case study of effective participation to create participation knowledge series that can be lessons or transferred to next generation.

4. Each educational area should have coordination agency as a center and mentor to provide consultation to schools in expanding standardized participatory educational management roles, including supporting ready parents and community networks to become "partner" in managing education in the area.

5. The Ministry of Education should accelerate the issuance of ministerial regulations in relation with educational area committee and basic education committee. In terms of qualifications and obtainment, committee should be flexible, with more participation of parents and communities. Rules and regulations should be reviewed and improved to allow for participation of all parties.

6. The state should formulate system, mechanism and measures so that private and business sectors can participate in managing education by specifying clear and fair benefits to all parties according to Section 14 to create incentives in investing in education and mobilizing new resources.

7. To create participation in various levels, participatory process must be created among related parties:

การศึกษาคือเครื่องมือสำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาและเป็นหนทางพัฒนาคุณภาพคน โดยเฉพาะในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ที่ก่อวิกฤติห้อมล้อมเด็กๆ ของเราอยู่

Education is the most important tool in solving problems and a means to develop human quality, especially amid changes of the modern world that are critically surrounding children.



โรงเรียนและหน่วยงานการศึกษา
(ในที่นี้ เช่น เขตพื้นที่การศึกษา)
ระดมการมีส่วนร่วม
จากผู้บริหารและชุมชน
จัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
และแผนปฏิบัติการ
ด้านการเรียนการสอน

• Schools and educational
agencies (here e.g. educational
areas) mobilize participation
from parents and communities,
and formulate strategic targets
and instruction action plans.

7.1 ในส่วนของเขตพื้นที่และสถานศึกษา ควรจัดกระบวนการเรียนรู้ และให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความตระหนัก รวมถึงทักษะ ในการสานสัมพันธ์และการทำงาน ร่วมกับกลุ่มอันหลากหลาย การรับมือและแนวทางแก้ไขปัญหา โดยกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ต้องเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้รู้จริง ไม่ใช่การฝึกอบรมระยะสั้น ทั้งนี้ อาจใช้กระบวนการต้นแบบเป็นพี่เลี้ยง

7.2 ในส่วนของพ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน ต้องจัดการเรียนรู้เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการศึกษาแก่ ลูกหลานของเขาเอง การเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจดำเนินการ โดยการลงมือทำพร้อมไปกับการถอดบทเรียนและการขยายผล (Learning by Doing)

8. จัดการรณรงค์อย่างกว้างขวางผ่านสื่อ ประเภทต่างๆ รวมทั้งการจัดทำสื่อเผยแพร่ และคู่มือต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

9. ในระยะเริ่มต้น น่าจะมีคณะกรรมการ หรือองค์กรระดับชาติ ที่เป็นกลไกกลางในการรับผิดชอบการส่งเสริม สนับสนุน รวมถึงติดตามผลและสังเคราะห์องค์ความรู้การมีส่วนร่วม เพื่อทำให้การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยทุกภาคส่วนของสังคมเกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการดังกล่าว ควรประกอบด้วยตัวแทนจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

อย่างไรก็ดี ทั้งหมดนี้อาจเป็นเพียงบททดลองนำเสนอ ที่ต้องการการมีส่วนร่วมคิด ร่วมกำหนดความเป็นไปได้ อีกมากมายต่างกรรมต่างวาระ เพื่อให้ภาพฝันอันงดงามต่อการบริหารจัดการศึกษาในแนวคิดใหม่ เกิดเป็นจริงขึ้นได้ในที่สุด

7.1 Educational areas and educational institutions should organize learning process and provide knowledge to administrators, teachers and practitioners to understand and realize, including skill in fostering relationship and working with diversified groups, handling and fixing problems. Such a learning process must be the one of knowing each other for real awareness. It is not a short-term training. This may use model process as coach.

7.2 Parents and communities must organize the learning to look into the importance and necessity in managing education for their children. They must understand roles and responsibilities and level of participation, which can be simultaneously done with lesson interpretation and expansion or learning by doing.

8. Organizing extensive campaign through many kinds of media, as well as making necessary publicity media and manuals as practice directions for all concerned.

9. Initially, there should be a national committee or organization that is a central mechanism in being responsible for supporting, promoting, and monitoring and synthesizing participation knowledge so that participation in educational management by all parts of society can happen seriously and continuously. Such a committee should comprise of representatives from all related parties.

However, all these may be a demo proposal that needs participation in mutually thinking and specifying possibilities on various occasions so that the wonderful dream of managing education in the new concept can be eventually realized.