

ธรรมนูญ

กับบทบาทของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒชัย
องคมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานนายกรัฐมนตรี

379.153
ส 691 ฐ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน /ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย.
กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา,
2546.

74 หน้า

ISBN : 974-9622-29-4

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศ.นพ. เกשמ วัฒนชัย 3. ชื่อเรื่อง

สรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกשמ วัฒนชัย

ISBN : 974-9622-29-4

สิ่งพิมพ์ สกศ.

อันดับที่ 61/2546

พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤษภาคม 2546

จำนวน

2,000 เล่ม

จัดพิมพ์และเผยแพร่

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ถนนสุขุโทยทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 2414

โทรสาร 0-2243-2787

<http://www.onec.go.th>

พิมพ์ที่

บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่

ถนนวงแหวน บางแค กรุงเทพฯ

โทร. 0-2803-2694-7

โทรสาร 0-2803-4401

คำนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วยผู้แทนในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเข้ามาเป็นผู้สะท้อนปัญหาความต้องการ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผน ตลอดจนจรรยาบรรณ การจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของชุมชน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะมืออาชีพเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นองค์กรบุคคล ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารในระดับสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารฐานโรงเรียน (School-based Management) ที่เน้นความเป็นอิสระและการมีส่วนร่วมของชุมชน ถ้าคณะกรรมการสถานศึกษาทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีการทำงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ ก็จะเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาไทยมีคุณภาพและการบริหาร การศึกษามีประสิทธิภาพ

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ “คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : พลังภาคประชาชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา” ระหว่างวันที่ ๑๒ - ๑๓ มีนาคม ๒๕๔๖ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้รับความอนุเคราะห์เป็นพิเศษจาก ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ที่ได้ให้เกียรติมาเป็นวิทยากร บรรยายเรื่อง “ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

ตอนที่ ๑ การปฏิรูปการศึกษาเพื่อคุณภาพของประเทศ	๕
● คุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ของไทย	๕
● ปฏิรูปการศึกษา คนไทยและประเทศไทยได้อะไร	๗
● เกิดมาเป็นคนไทย ต้องตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน	๑๔
● คอร์ปชั่น ตัวทำลายบ้านเมือง	๑๖
● องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา	๑๗
● เอกชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	๑๘
● หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินผล	๒๐
ตอนที่ ๒ ธรรมเนียมปฏิบัติกับบทบาทของคณะกรรมการ สถานศึกษา	๒๓
● ธรรมเนียมปฏิบัติคืออะไร	๒๓
● ความรับผิดชอบ กับ ความรับผิดชอบ	๒๔
● รูปแบบการบริหาร โรงเรียน	๓๓
● คณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา	๓๕
● หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา	๓๖

- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ๔๑
- มาตรฐานทางจริยธรรม ๔๒
- บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ๔๓
- การจัดกันแห่งผลประโยชน์ ๔๕
- มาตรการสำหรับการจัดกันแห่งผลประโยชน์ ๔๖
- คณะกรรมการตรวจสอบการเงิน ๔๖

ตอนที่ ๓ คุณค่าของกรรมการสถานศึกษาต่อประเทศชาติ ๕๒

- คุณค่าเพิ่มที่มีต่อสถานศึกษาและประเทศชาติ ๕๓
- กรรมการสถานศึกษากับการสร้าง “โรงเรียนในฝัน” ๕๕
- ทำอย่างไรกรรมการสถานศึกษาจึงจะมีความรู้และเป็นที่ยอมรับ ๖๑
- แนวทางการพัฒนากรรมการสถานศึกษา ๖๓
- กรรมการสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมีสำนักงาน ๖๔
- บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนการศึกษา ๖๕
- สรุป ๖๖

ตอนที่ ๑

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อคุณภาพของประเทศ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์คณะบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษา เพราะประกอบด้วยผู้แทนของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษามีทั้งที่เป็นผู้แทนของครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนพ่อแม่ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่และไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย แต่ในประเทศอื่นได้พัฒนาจนก้าวหน้าไปแล้ว สำหรับประเทศไทยเราทุกคนต้องช่วยกันเพื่อให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมาให้ได้ มิฉะนั้น การศึกษาของลูกหลานเราจะตามเขาไม่ทัน

คุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของไทย

ขณะนี้ประเทศไทยเราใช้งบประมาณเพื่อการศึกษามากกว่าของทุกรัฐบาล งบประมาณในหนึ่งปีทั้งของกระทรวงศึกษาธิการกับทบวงมหาวิทยาลัยรวมกันเป็นเงินถึง ๒ แสนกว่าล้านบาท และยังไม่นับรวมของกระทรวงอื่นๆ ที่จัดการศึกษาด้วย เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม เป็นต้น ซึ่งถ้านับรวมก็จะเป็นเงินอีกมากมายมหาศาล

แม้เราจะใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาขนาดนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กไทยเราก็ยังไม่ได้คุณภาพ ความรู้ทางด้าน

คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษของเด็กเรายังอ่อนมาก เรียนจบระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยแล้วไปสอบภาษาอังกฤษ แข่งกับประเทศอื่น ก็ได้คะแนนต่ำกว่าเกือบทุกประเทศ เราแพ้ แม้กระทั่งเขมร เหนือลาวเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และถ้าพูดถึงเรื่องความสามารถของคนไทยที่ทำงานตามกระทรวงต่างๆ ที่ต้องไปเจรจากับต่างประเทศ เรื่องการค้า เรื่องการเงิน ฯลฯ เราก็ไปเสียค่าโง่ให้เขา ฉะนั้น เราจึงมีค่าโง่ทางด่วน ค่าโง่อะไรต่อมิอะไรอีกหลายอย่าง จะเป็นโง่ความรู้หรือโง่คุณธรรมก็เหลือเดา

ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า เงินที่เราลงทุนไปในการศึกษา มากมายนั้น ไม่คุ้มค่า เป็นความสูญเสีย นอกจากนี้ ยังมีเรื่องนมโรงเรียนเปรี้ยว เรื่องเครื่องแบบนักเรียน ซึ่งก็กล่าวหากันว่ามีการทุจริตเกิดขึ้น

เกิดอะไรขึ้นกับระบบการศึกษาเรา ทำไมเราลงทุนมาก แต่ไม่ได้ผล ถ้าดูสถิติการลงทุนเพื่อการศึกษาของประเทศต่างๆ ในแถบนี้ ซึ่งคิดเป็นร้อยละของรายได้ จะพบว่า ประเทศไทยลงทุนเพื่อการศึกษามากเป็นอันดับ ๒ รองจากมาเลเซีย และมากกว่า สิงคโปร์ เราลงทุนสูง แต่ผลออกมาตกต่ำ ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของเราต่ำ

นี่แสดงว่าต้องมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในหลายเรื่อง หนึ่งในนั้นคือเรื่อง “คอร์รัปชัน” อย่างที่เรา รู้กันอยู่และพยายามจะแก้ไข แต่คงมีความผิดพลาดเสียหายทางอื่นอีก อาจจะเป็นเพราะใช้เงินไม่เป็น หรือเอาเงินไปใช้ผิดจุด การเอาเงินไปใช้ผิดที่นี้สำคัญมาก

คนรวยจึงไม่มีความสุขเพราะใช้เงินผิดที่ บางคนแม้จนแต่ใช้เงินถูกที่
ก็มีความสุขได้ เพราะฉะนั้น มีเงินมากแต่ใช้เงินผิดที่ก็เป็นปัญหา
เหมือนกัน คำถามคือ จะทำอย่างไรกับระบบการศึกษาของเราที่ใช้
เงินมาก แต่ผลที่ได้ไม่คุ้มค่า

ปฏิรูปการศึกษา คนไทยและ ประเทศไทยได้อย่างไร

ประเทศไทยกำลังปฏิรูปการศึกษา
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม๒๕๔๕ ซึ่ง

มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ผมจะชี้ให้เห็น ๒-๓
เรื่องว่าเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง คือ

ประการแรก ขยายการศึกษาภาคบังคับจาก ๖ ปี เป็น
๙ ปี คือ ขยายจาก ป.๖ เป็น ม.๓ ประเทศอื่นเขาจัดการศึกษาภาค
บังคับ ๑๒ ปี ไปหลายประเทศแล้ว ส่วนใหญ่ ๙ ปี กับ ๑๒ ปีเป็นหลัก
แต่ของเรายังล่าหลัง เพิ่งจะมาเปลี่ยน เราเพิ่งมีพระราชบัญญัติ
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕

จากสถิติการศึกษาของคนไทย เราพบว่าในช่วงการศึกษา
ภาคบังคับ ๔ ปี คนไทยในวัยทำงานได้รับการศึกษาเฉลี่ยเพียง
๕ ปี กว่าๆ พอเราขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น ๖ ปี ปรากฏว่า
ระดับการศึกษาของคนไทยโดยเฉลี่ยทั้งประเทศถึง ม.๑ คือ ๗ ปีกว่าๆ
แล้วอย่างนี้จะไปสู่อสังคิปรีได้อย่างไร เพราะคนของเขาได้รับการศึกษา



กรมส่งเสริมการเกษตรเกือบไม่ต้องทำอะไรเลย ชาวนา
ทำการตลาดและสหกรณ์ของเขาเอง รัฐบาลจะส่งปุ๋ยปลอมไปให้
ชาวไร่ชาวนา เขายอมไหม เขาจบปริญญาตรีต้องไม่ยอมแน่นอน
เอาผักสวนครัวรั้วกินได้ไปให้ เขาก็ไม่ยอม ฉะนั้น ถ้าชาวนาไทย
จบปริญญาตรี รัฐบาลก็ไม่ต้องไปเสียเงินประกันราคาพืชผล ไม่ต้อง
ไปซื้อผักสวนครัวรั้วกินได้ของละไม่ก็มีแจกชาวบ้านอีกต่อไป

แทนที่จะต้องไปเสียเงินอย่างนั้น เรานำเงินงบประมาณมาช่วยให้
ชาวไร่ชาวนาหรือลูกชาวไร่ชาวนามีการศึกษามากขึ้นจะดีกว่า พอเขา
มีการศึกษามากขึ้น จบ ปวส. ปวช. ปริญญาตรี รัฐบาลก็ไม่ต้องมา
นั่งปวดหัวกับการส่งเสริม SME ทั้งหลาย หรือกองทุนหมู่บ้าน

ความจริงสิ่งที่รัฐบาลทำอยู่ที่นี่ก็คิดแล้ว ผมเห็นด้วย เพราะมันลงไป
ไปถึงฐานราก แต่ถ้าจะปล่อยให้ลงไปอย่างถาวร ให้ชาวนาเขาเก่งจริงๆ
เราต้องให้การศึกษาแก่เขาให้สูงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วเรื่อง
อาชญากรรมก็จะลดลง การลักเล็กขโมยน้อยก็จะหายไป การขาย
ยาเสพติดก็จะไม่มี เพราะเมื่อคนมีอาชีพดี ได้รับการศึกษาสูง เขา
จะไปทำสิ่งชั่วๆ เหล่านั้นทำไม

องค์การยูเนสโก ได้สรุปไว้ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๒ ปี จะ
ส่งผลดีดังนี้

๑. จะลดความยากจน เพราะคนที่มีความรู้จะสามารถสร้างอาชีพ
ของเขาได้ มีเรื่องอะไรใหม่ๆ เข้ามาเช่น เรื่องปุ๋ยเรื่องโปรแตสเซียม
เขาก็รับง่าย เข้าใจเร็ว เพราะรู้อยู่แล้ว ไม่ต้องอธิบายมาก การที่เรา
ให้การศึกษาระดับสูงแก่เขา ทำให้ระดับการรับรู้ง่ายขึ้น ไปสู่อชีพ
ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น รายได้สูงขึ้น

๒. จะทำให้การพัฒนาคุณภาพดีขึ้น คนที่ได้รับการศึกษา ๕ ปี ๑๒ ปี หรือ ปริญญาตรี จะดูแลคุณภาพได้ดีกว่าคนที่ได้รับการศึกษา ป.๔ หรือ ป.๖ แน่แน่นอน เพราะถ้าคนมีความรู้ดี ฐานความรู้สูง ความรู้อะไรใหม่ๆ เข้ามาเขาก็รับได้อย่างรวดเร็ว สามารถดูแลคุณภาพของตัวเอง ครอบครัว และชุมชนได้ดีขึ้น

๓. จะทำให้กระบวนการประชาธิปไตยเข้มแข็ง เพราะประชาชนรู้จักสิทธิหน้าที่ และสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

๔. จะทำให้การพัฒนาชุมชนมั่นคงขึ้น ใครจะมาพูดเรื่องวัฒนธรรม เรื่องศาสนา เรื่องการพัฒนาสังคม ประชาชนก็มีความพร้อมทุกอย่าง

ผมปฏิวัติไว้เช่นนี้เพราะอยากให้เราเห็นภาพจริงๆ ว่าขณะนี้ สถานการณ์บ้านเมืองเราอยู่ตรงจุดที่กำลังเสื่อมลงอย่างรุนแรง

ประเทศไทยจะพัฒนาเศรษฐกิจได้ดีกว่านี้อีกมาก ถ้าเราปรับฐานทางการเกษตร ปรับฐานชุมชนให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาการศึกษาของประชาชนอย่างต่อเนื่อง คนไทยต้องได้รับการศึกษาสูงกว่านี้ เงินที่มาบริหารการศึกษาต้องมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ ต้องได้ผลดีกว่านี้

ประการที่สาม การปรับโครงสร้างการบริหาร จะมีการยุบกรมต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกรมอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา ฯลฯ เพราะในปัจจุบันการบริหารการศึกษาขึ้นอยู่กับคน ๓ คนคือ

รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และอธิบดี การตัดสินใจทุกสายจึงขึ้นอยู่กับคน ๓ คน ต่อไปจะเลิกระบบนี้แล้ว จะให้ประชาชนเลือกตัวแทนเข้ามาบริหารการศึกษาทุกระดับ จะมีการกระจายอำนาจในการกำกับดูแล และสั่งการการศึกษา เปลี่ยนจากการสั่งการ โดยคนคนเดียวมาเป็นคณะกรรมการนโยบายคอยกำกับดูแล โดยออกแบบไว้ ๓ ระดับด้วยกัน คือ

๑. ระดับกระทรวง

๒. ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

๓. ระดับสถานศึกษา

ทั้ง ๓ ระดับนี้ จะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งสั่งการคนเดียว ยกเว้นรัฐมนตรี ซึ่งต้องแสดงความรับผิดชอบในฐานะเจ้ากระทรวง

ระดับแรกคือ ระดับกระทรวง ในระดับกระทรวงจะมีคณะกรรมการชุดหนึ่งที่เรียกว่า สภาการศึกษา ประกอบด้วยกรรมการ ๕๗ คน มีหน้าที่กำหนดนโยบายการศึกษาของชาติ โดยมีรัฐมนตรีเป็นประธาน นอกจากนี้จะมีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งแต่ละชุดจะมีเลขาธิการสำนักงาน ไม่เหมือนอธิบดีซึ่งสั่งการได้เลยโดยไม่ต้องปรึกษาใคร แต่ต่อไปนี้ต้องปรึกษาคณะกรรมการฯ ก่อน

ฉะนั้น ในระดับกระทรวง แทนที่จะให้มีผู้สั่งการหมดทุกอย่างแบบเผด็จการอยู่คนเดียว ก็จะเป็นองค์กรคณะบุคคลเข้ามาดูแล มีเอกชนเข้ามาร่วม มีประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการ มีนักวิชาการ

นักบริหารเข้ามา จะไม่ใช่อธิบดีสั่งซ้ายหันขวาหันอยู่คนเดียวอย่างเก่า ถ้าได้อธิบดีที่เก่งและเป็นคนดี เป็นคนที่ควรแก่การบูชา เข้ามาบริหารสัก ๔ ปี ๘ ปี กรมก็จะเจริญ แต่ถ้าอธิบดีขึ้นมาเพราะจ่ายเงิน ได้โต๊ะบนโต๊ะ เขาก็จะเข้ามาหาส่วนชดเชยเงินที่เขาจ่ายไป เพราะฉะนั้นการมีบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการดูแล จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า ไม่ต้องเสี่ยงต่อการมีอธิบดีที่ไม่มีความรู้ความสามารถ และน่าจะลดการซื้อขายตำแหน่งลงได้บ้าง

ระดับที่ ๒ คือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นของใหม่สำหรับประเทศไทย เมื่อก่อนอธิบดีเคยสั่งการตรงมาที่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารฯ ก็สั่งต่อ แต่ต่อจากนี้ไปจะทำเช่นนั้นไม่ได้แล้ว กฎหมายกำหนดให้กระจายอำนาจของอธิบดี ปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี ไปไว้ที่เขตพื้นที่การศึกษาและที่โรงเรียน ทั่วประเทศจะมี ๑๑๕ เขตพื้นที่การศึกษา ในแต่ละเขตพื้นที่จะมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ เป็นเลขานุการ จากนี้ไปท่านไม่ต้องไปวิ่งของงบประมาณที่กรมสามัญศึกษา ไม่ต้องไปวิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติอีกแล้ว เพราะอำนาจทุกอย่างกระจายลงมาไว้ที่เขตพื้นที่ฯ กับ โรงเรียนหมด เรื่องบุคลากรก็เหมือนกัน จะให้ใครย้ายไปไหน จะให้ใคร ๒ ชั้น ๓ ชั้น จะลงโทษใครก็อยู่ที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ในเมื่อเขตพื้นที่การศึกษาเป็นของใหม่ ได้รับอำนาจต่างๆ ในการบริหารและจัดการศึกษาแทนกระทรวง คำถามคือ เราจะสร้าง “ความเข้มแข็ง” กับ “ความชอบธรรม” ให้กับเขตพื้นที่ฯ ได้อย่างไร เพราะกรรมการเขตพื้นที่ดูแลโรงเรียนทุกโรง ตั้งแต่ อนุบาล ประถม มัธยม และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ซึ่งได้แก่ วิทยาลัยชุมชน จะอยู่ที่เขตพื้นที่หมด รวมทั้งการตั้งคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละโรงเรียนด้วย

เขตพื้นที่การศึกษาจะมีอำนาจมาก ถ้าได้คนลงไปอยู่ที่นั่นและ ระบบไม่ดี จะทำให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวง แต่ผมคิดว่า เราต้องช่วยกันสร้างระบบบริหารเขตพื้นที่การศึกษาให้ดี จะได้เป็นประโยชน์กับบ้านเมือง สมมติว่าใน ๑๖๕ เขตพื้นที่การศึกษานี้ มีที่เข้มแข็ง ๑๐๐ เขต อีก ๕๐ เขตอยู่ระดับกลางๆ และอีก ๒๕ เขต อ่อนแอมาก แต่ผมก็เชื่อว่ายังดีกว่าเจออธิบดีที่แย่ เพราะจะพา การศึกษาแ่หมดทั้งประเทศ แต่เขตพื้นที่การศึกษาอาจมีที่อ่อนแอ บ้างเป็นบางเขต ซึ่งช่วยกันพัฒนาให้ดีได้ และประชาชนจะมีสิทธิ แสดงความเห็นและมีส่วนร่วมด้วย

การมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ ประชาชนมีสิทธิมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ใช่ผู้อำนวยการ เขตพื้นที่ฯ สั่งซ้ายหันขวาหัน โดยพลการ จะเอางบประมาณไปให้ โรงเรียนนี้ แต่ไม่ให้โรงเรียนนั้นไม่ได้ ต้องให้คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษาพิจารณาและมีมติก่อน

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยประชาชนที่อยู่ในเขตนั้น ซึ่งได้รับเลือกให้เข้ามาดูแลการศึกษาของลูกหลานเขาเอง ถ้าเขารักลูกหลาน เขาจะมาหาгинกับการศึกษาในเขตของเขาหรือผมอยากถามใจคนใจโก่งขึ้นอึ้งทั้งหลายจริงๆ ว่า ในเมื่อเขตพื้นที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้ลูกหลานของเขา แล้วเขาจะไปกินนอกกินในกับการศึกษาในเขตไปได้อย่างไร ไปหาгинทางอื่นเถิด มีทางอื่นให้หาгинมากมาย

ระดับที่ ๓ คือระดับสถานศึกษา ที่โรงเรียนก็เหมือนกันต่อไปในระบบใหม่จะไม่ใช่ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่บริหารเองคนเดียวหมดทุกอย่าง จะให้ตัวแทนประชาชนมาเป็น “กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อมาสะท้อนความต้องการในการจัดการศึกษาเพื่อลูกหลานของเขา การมีองค์กรคณะบุคคลเข้ามาร่วมบริหารในสถานศึกษาก็เป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียน โดยเฉพาะ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องจัดระบบให้ดี ต้องช่วยกันเฝ้าระวังไม่ให้เกิดการคอร์รัปชันเช่นกัน ซึ่งผมจะกล่าวถึงเรื่องนี้ในรายละเอียดต่อไป

เกิดมาเป็นคนไทย ต้องตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน

ผมคิดว่าเราต้องพยายามสร้างจิตสำนึกใหม่ว่า เกิดมาเป็นคนไทย ถ้ายังไม่ได้ตอบแทนบุญคุณอะไรแก่ประเทศชาติสักอย่างเลย อย่างหนึ่งที่จะตอบแทนได้คือ อย่าไปทำลายสิ่งที่กำลังจะสร้างอยู่ ประเทศไทยเรากำลังจะสร้างระบบการศึกษาที่เข้มแข็ง ถ้าท่านมีเพื่อน

ที่กำลังจะเข้าไปโกงกินในเขตพื้นที่ๆ โปรดช่วยสะกิดเขาคิดว่า ถ้าไม่ได้ทำประโยชน์ ก็อย่าไปทำให้เกิดโทษแก่การศึกษาของชาติ ให้โอกาสคนที่เสียสละเพื่อบ้านเมืองไปทำงานในเขตพื้นที่ๆ ดีกว่า เพราะเป็นอนาคตของบ้านเมือง

แต่ผมก็ยังสนใจที่เคยได้พบคนที่หวังดีต่อประเทศชาติหลายคน บางคนไม่ได้รับราชการ แต่อยากมาทำงานเขตพื้นที่ๆ หรือเป็นกรรมการสถานศึกษา ผมถามว่าเพราะอะไร หลายคนตอบว่า เกิดมาเป็นคนไทยทั้งที อยากจะตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน จึงอาสาสมัครเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผมรู้จักแม่บ้านคนหนึ่ง อายุขณะนี้ประมาณ ๗๐ กว่าปี เป็นผู้หญิง ไม่ได้เป็นอาจารย์ แต่บอกผมว่า มีความรู้สึกว่าจะไม่ได้ตอบแทนบุญคุณแผ่นดินที่เกิดเป็นคนไทย ก่อนตายอยากทำอะไรให้บ้านเมือง จึงไปเรียนคอมพิวเตอร์ ไปเรียนพระไตรปิฎก แล้วเขียนหนังสือมา ๒ เล่ม เล่มแรกคือ “พุทธประวัติ” อีกเล่มหนึ่ง คือ “พุทธกิจ ๔๕ พรรษา” เดี่ยวนี้หนังสือ ๒ เล่มนั้นเป็นหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และอยู่ในห้องสมุดโรงเรียนทั่วประเทศ นี่คือการดีของผู้หญิงธรรมดาคนหนึ่ง ที่เกิดแรงกล้าใจว่า โชคดีเหลือเกินที่เกิดมาเป็นคนไทย โชคดีเหลือเกินที่มาเจอศาสนาพุทธ ก่อนตายยังไม่ได้ตอบแทนคุณแผ่นดิน จึงอยากทำความดีฝากไว้ ผมอยากให้เกิดความรู้สึกนี้กับพวกเรา จะได้ร่วมกันสร้างความคิดให้แก่บ้านเมือง

ผมเคยเจอครูคนหนึ่งอยู่จังหวัดเชียงราย เป็นคนภาคกลาง จบ ปกศ. และไปบรรจุที่เชียงราย เมื่อ ๓๐-๔๐ ปีก่อน วันหนึ่งเขาไปเจอเหตุการณ์ที่ทำให้สะท้อนใจว่า ทำไมเราจึงจะเป็นครูที่ดีที่สุดในชีวิตไม่ได้ จากนั้นก็ตั้งใจพยายามเป็นครูที่ดีที่สุดมาจนกระทั่งเมื่อประมาณ ๒-๓ ปีก่อน ก็ได้รับเลือกให้เป็นครูดีเด่นของชาติ

คอร์ปชั่น ตัวทำลายบ้านเมือง

สังคมเราต้องมีอะไรสักอย่างที่ทำให้คนคิดว่าอยากจะละเว้นไว้ ไม่เข้าไปคอร์ปชั่น ไม่เข้าไปโกงกิน สิ่งนั้นก็คือ “การศึกษา”

ถ้าคนไทยคิดได้อย่างนี้ ระบบที่เราจะวางพื้นฐานไว้ก็จะทำงานได้ แต่ถ้าทุกคนคิดว่า เป็นโอกาสของข้าบบ้างละ เมื่อก่อนอธิบดีกิน ต่อไปนี่ไม่มีอธิบดี มีแต่กรรมการสถานศึกษาเข้ามาแทน กรรมการสถานศึกษาได้กินบ้างละ การศึกษาของเราก็จะไม่ปลอดจากการโกงกิน อีก ๕-๑๐ ปีก็จะมีคนมาเขียนบรรยายอย่างผมนี้ และก็พูดเหมือนที่ผม กำลังขอร้องอยู่ที่ว่า “เห็นแก่บ้านเมืองสักทีเถิด”

ทำไมเงินที่ลงทุนไปในการศึกษาจึงไม่ได้ผลตามที่ต้องการ ตามที่ร่ายอยากเห็น ไปเสียหายกลางทางตรงไหน ขณะนี้เรื่องคอร์ปชั่น นื้อราษฎร์บังหลวง กินสินบาทคาดสินบน เป็นเรื่องใหญ่มาก ไม่ใช่เฉพาะในประเทศไทย แต่เป็นปัญหาของโลกด้วย

ท่านเคยสงสัยไหมว่าทำไมศาสนาพุทธที่เริ่มมา ๒,๕๐๐ กว่าปี ยังใช้ได้อยู่ ทำไมศาสนาคริสต์เริ่มมา ๒,๐๐๐ ปีก็ยังสามารถใช้ได้อยู่ ทำไมศาสนาอิสลามเริ่มมาเกือบ ๒,๐๐๐ ปีเหมือนกัน ถึงยังใช้ได้อยู่

มีผู้กล่าวว่าศาสนาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ก็ همین
ก็พันปีผ่านไป มนุษย์ไม่เคยเปลี่ยนสันดานตัวเองเลย มนุษย์เจริญ
ก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทางความรู้ แต่สัญชาตญาณหรือสันดาน
มนุษย์ไม่เคยเปลี่ยน ยังมีความโลภ โกรธ หลง อยู่เหมือนเดิม

การศึกษาที่ดี ศิลธรรม และโครงสร้างของสังคม จะทำให้
สัญชาตญาณที่เห็นแก่ได้ลดความรุนแรงลง ไม่แสดงออกมา หรือ
แสดงออกมาน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เฉพาะตอนหัวที่สุด ไม่มีกิน
แล้วจึงค่อยแสดงออก แต่บางคนอิมจะตายก็ยังกินอยู่ ซึ่งเป็นเรื่อง
ไม่ควร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา

นอกจากการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่และ
สถานศึกษาแล้ว กฎหมายกำหนดให้กระจายอำนาจสู่องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นด้วย

เรามีวิธีอย่างไรที่จะทำให้ทุกโรงเรียนที่มีอยู่ในขณะนี้ ทั้งระดับ
ประถมและมัธยม ของรัฐและเอกชน ประมาณ ๓-๔๐,๐๐๐ โรงเรียน
ทั่วประเทศ ผ่องถ่ายไปอยู่ในความดูแลขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น ให้กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล อบต. และ อบจ.
ช่วยกันดูแลการศึกษาในท้องถิ่นของเขาเอง

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
มีสิทธิที่จะตั้งสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท ตั้งมหาวิทยาลัยก็ได้
ส่วนมากเทศบาลตั้งโรงเรียนประถม มัธยม และอนุบาล แต่ตอนนี้

เทศบาลนครปฐมตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาแล้ว กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็มีวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทย์ที่จบมา ๒-๓ รุ่นแล้ว และกำลังจะตั้งมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานครในกฎหมายกำหนดไว้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไหนเห็นว่าตั้งสถานศึกษาแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อคนในท้องถิ่นของตน ก็มีสิทธิตั้งเองได้ ไม่ได้ยากเหมือนก่อนแล้ว ก่อนนี้ยากเย็นแสนเข็ญ รัฐบาลไม่ยอมให้ใครตั้งสถาบันอุดมศึกษา จะตั้งเองทั้งหมด ต่อมาเมื่อปี ๒๕๑๕ ก็ยอมให้เอกชนตั้งได้ ตอนนี้งี้มีมหาวิทยาลัย เอกชน ๕๐-๖๐ แห่ง ของรัฐบาลยังมีอยู่ ๒๐ กว่าแห่งเท่านั้น ฉะนั้นต่อไปนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะตั้งมหาวิทยาลัยเองได้แล้ว ดูตัวอย่างของกรุงเทพมหานครเป็นหลัก และผมอยากจะเห็นเทศบาล นครอื่นๆ ตั้งมหาวิทยาลัยเอง โดยเฉพาะจังหวัดไหนที่ยังไม่มี หรือ ตามชายแดน เพราะกฎหมายให้อำนาจประชาชนจัดการศึกษาด้วยตัวเองได้มากขึ้น

เอกชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ผมเคยบริหารสถานศึกษาเอกชนมาก่อน จึงเข้าใจและเห็นใจ ในความรู้สึกของภาคเอกชนที่ว่า กำลังรอคอยความหวังจากรัฐบาล ที่จะกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของเอกชนในด้านการศึกษา ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน และรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่น

แก่โรงเรียนเอกชน แต่ขณะนี้ยังไม่ค่อยมีความคืบหน้าเกี่ยวกับเรื่องนี้สัก

ผมคิดว่าแนวโน้มทั่วโลกในยุคนี้ คือ รัฐควรทำงานน้อยลง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับเอกชนเข้ามาทำมากขึ้น ส่วนประเทศเราจะไปได้เร็วหรือ ไกลแค่ไหน ต้องรอสักพักหนึ่ง รอให้คนในราชการและคนนอกราชการคุ้นกับความคิดตรงนี้ก่อน

ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น รัฐบาลของเขาจัดการศึกษาเองน้อยมาก ส่วนมากกระจายไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนเป็นคนจัด

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายของประเทศญี่ปุ่นเขากำหนดให้ระดับจังหวัด (Prefectures) และเทศบาล (Municipals) ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งคู่เป็นผู้จัดการศึกษาเอง โดยเทศบาลจัดการศึกษาภาคบังคับ ๕ ปีทั้งหมด และระดับมัธยมปลายขึ้นไปจังหวัดเป็นผู้จัด

สำหรับการอาชีวศึกษานั้น ของประเทศญี่ปุ่น ๘๐-๙๐% เอกชนเป็นคนจัด มีเพียง ๑๐-๒๐% เท่านั้นที่รัฐเป็นคนจัด

ในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย รัฐเป็นคนจัดเพียง ๑๕% อีก ๘๕% เอกชนเป็นคนจัด แต่กว่าจะมาถึงตรงนี้ ประเทศญี่ปุ่นได้ผ่านการที่รัฐเป็นเจ้าของทุก โรงเรียนมาก่อน แล้วค่อยๆ ผ่องถ่ายให้เอกชนทีละนิดๆ สุดท้ายเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ต้องรับไปดำเนินการเอง

ผมคิดว่าประเทศเราก็ควรเป็นเช่นนั้นเหมือนกัน รัฐบาลจะไปหาภาษีที่ไหนมาจัดการศึกษาเองได้ทั้งหมด ถ้าพึ่งเก็บภาษีมาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวก็หนักอยู่แล้ว ไหนจะต้องหาเงินมาลงทุนซื้อที่ดิน ลงทุนสร้างอาคาร และอื่นๆ อีกมากมาย ผมคิดว่ารัฐควรจะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนจัดการศึกษาให้มากที่สุด โดยรัฐจัดกลไกดูแลความชอบธรรมและดูแลคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินผล

เดือนพฤษภาคม ๒๕๔๖ นี้เราจะเริ่มใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานใหม่ โดยปีนี้จะเริ่มใช้เพียง ๔ ชั้นก่อน คือ ป.๑ ป.๔ ม.๑ ม.๔ ปีหน้าจะเริ่มใช้ ๘ ชั้น คือ ป.๑ ป.๒ ป.๔ ป.๕ ม.๑ ม.๒ ม.๔ ม.๕ แล้วปี ๒๕๔๘ จะใช้ทั้งหมด ๑๒ ชั้น คือ ป.๑-ม.๖

พอถึงเดือนมีนาคม ๒๕๔๕ ซึ่งเป็นปลายปีการศึกษา ๒๕๔๘ ก็จะไม่มีการสอบเอ็นทรานซ์ แต่จะมีการสอบระดับชาติ (National Test) คือสอบทั้งประเทศ สอบในวิชาหลักของแต่ละปี เราตกลงกันว่า จะสอบ ๔ ชั้นเท่านั้นพอ คือ ป.๒ ป.๖ ม.๑ ม.๖ ซึ่งเป็นการสอบช่วงชั้น ในแต่ละช่วงชั้นไม่ต้องสอบทุกวิชา เช่น ป.๑ จะสอบเฉพาะ ๓ วิชาหลัก ป.๖ สอบมากหน่อย ม.๑ มากขึ้น ม.๖ ก็มากขึ้น

เมื่อใช้ข้อสอบเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ต้องมีสอบเอ็นทรานซ์ เวลาไปเข้า ม.๔ ทุกโรงเรียนก็ไม่ต้องสอบข้อเขียนอีก เพราะมีข้อสอบไล่ ม.๓ ซึ่งใช้ข้อสอบเดียวกันทั่วประเทศ เวลาเด็กจบ ป.๖ จะเข้า ม.๑ ก็ไม่ต้องสอบข้อเขียนอีก เพราะมีผลสอบระดับชาติของ ป.๖ อยู่แล้ว

เพราะฉะนั้น ต่อไปนี้การรับเด็กเข้า ป.๑ ต้องไม่สอบ ใครจับเด็กมานั่งสอบเข้า ป.๑ ถือว่าทำบาปแก่เด็กอย่างมาก ส่วนเข้า ม.๑ ก็ใช้ผล ป.๖ เข้า ม.๔ ก็ใช้ผล ม.๓ เข้ามหาวิทยาลัยก็ใช้ผล ม.๖ ต่อไปนี้ไม่ต้องมีเอ็นทรานซ์ แต่มหาวิทยาลัยอาจจะมีการสอบสัมภาษณ์เพิ่ม จะดูชวชนปัญญา คุณคลิก หรืออะไรก็ได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละแห่ง แต่ไม่ต้องมีการสอบข้อเขียนอีกแล้ว

นอกจากนี้ เด็กจะมีที่นั่งเรียนและทางเลือกในการศึกษาต่อมากขึ้น สมัยผมเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เริ่มให้มีวิทยาลัยชุมชน ๑๐ แห่ง ทราบว่าต่อไปทางกระทรวงจะพยายามขยายให้มากขึ้น เพราะคนไทยยังเรียนต่อระดับอุดมศึกษาน้อยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ

อย่างประเทศฟินแลนด์ ประชากรอายุ ๑๘-๒๔ ปี จบมหาวิทยาลัยหรือกำลังเรียนอยู่มหาวิทยาลัยถึง ๘๐ กว่า% และอีกหลายประเทศอยู่ที่ ๕๐-๖๐% ในขณะที่ของประเทศไทยมีเพียง ๑๘% เท่านั้น อยู่ในกลุ่มต่ำ ล้าหลังมากๆ และเราก็มีว่ไปหลงไหลได้ป้ล้มว่าต้องเข้าจุฬาฯ ธรรมศาสตร์ ซึ่งผมว่าเราต้องคิดทบทวนและสร้างเจตคติใหม่ ไม่เช่นนั้นจะติดขัดไปหมด ประเทศไทยต้องมีมหาวิทยาลัย

ที่ปัตตานี ที่นราธิวาส ที่ภูเก็ต ต้องกระจายให้ทั่วถึง ต้องให้ชาวไร่
ชาวนาเข้าเรียนปริญญาตรีให้ได้ แล้วประเทศไทยจะเจริญ



ตอนที่ ๒

ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการ สถานศึกษา

ธรรมาภิบาล คือ อะไร

“ธรรมาภิบาล” เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า **Good Governance** ซึ่ง “good” แปลว่า “ดี” **governance** แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี”

ธรรมาภิบาล หรือ **good governance** จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีหรือราษฎร บังหลวง ไม่ค่อยประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมากการศึกษาของเรามีการ โกงกินกันเหลือเกินในทุกระดับ และไม่มีประสิทธิภาพด้วย

ส่วนคำว่า “คอร์รัปชัน” (**Corruption**) นั้น ในภาษาอังกฤษ หมายถึงพฤติกรรมฉ้อ โกงผิดกฎหมาย หรือผิดศีลธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในอำนาจ แปลง่ายๆ ว่ากรณีหรือราษฎร บังหลวง คือฉ้อทั้งราษฎร และบังของหลวงด้วย พวกนี้โกงหมดทุกอย่าง

คอร์รัปชันนี้ส่วนมากเกิดขึ้นจากบุคคลที่อยู่ในอำนาจ ถึงเป็นแค่เสมียนซึ่งมีอำนาจไม่มากนักก็โกงแล้ว พฤติกรรมที่บ่งบอกว่าเป็นคอร์รัปชัน ได้แก่

๑. ทุจริต (dishonest)

๒. ผิดกฎหมาย (illegal)

๓. ผิดศีลธรรม (immoral)

ความผิด ๓ เรื่อง นี้ หากมีข้อใดข้อหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นเรื่องของการฉ้อราษฎร์บังหลวง

ความรับผิดชอบ กับ ความรับผิดชอบ

“ความรับผิดชอบ” (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายหรือได้รับการคาดหวังว่าจะกระทำหรือดูแลสิ่งนั้นสิ่งนี้ เช่น เรามอบหมายให้ลูกคนโตหุงข้าว หรือคาดหวังให้เขาหุงข้าว ถ้าเขาหุงข้าวเสร็จ แปลว่าเขารับผิดชอบเรื่องหุงข้าว

ส่วนอีกคำหนึ่งคือ “ความรับผิดชอบ” (Accountability) หมายถึง ความคาดหวังหรือมุ่งหวังว่าจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน ถ้าลูกหุงข้าวแล้วข้าวและ ก็ต้องรับผิดชอบในเรื่องข้าวและ รับค้ำบ่น แต่ถ้าหุงออกมาแล้วขาวสวย คนกินแล้วมีความสุขทุกคน ก็จะได้รับคำชม

ผมขอยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นว่า กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรับผิดชอบและความรับผิดชอบอย่างไร เช่น ครูใหญ่หนีไปเที่ยว ๓ วัน ไม่ทำอะไร ท่านต้องรับผิดชอบ แต่ถ้าครูใหญ่ทิ้งโรงเรียนไป ๓ วัน ทำให้ที่โรงเรียนมีการโงงเกิดขึ้นเสียหายไป ๓ แสน ท่านรับผิดชอบด้วย กรรมการสถานศึกษาเคยคิดเช่นนี้หรือไม่ หรือคิดว่า “ช่างมัน ไม่เกี่ยวกับข้า ข้าเป็นกรรมการเฉยๆ”

นี่คือเรื่องที่เราต้องมาช่วยกันคิดและอธิบายกันให้เข้าใจว่าความ
รับผิดชอบ และความรับผิดชอบของกรรมการสถานศึกษาคือ
อะไร

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ กรณีของเจ้าอาวาส ความรับผิดชอบของ
เจ้าอาวาส คือ ต้องดูแลพระลูกวัดให้ดี ให้อยู่ในกฎในเกณฑ์อยู่ใน
วินัยสงฆ์ เข้าใจมาทุกองค์ต้องบิณฑบาตร จะม้วนนอนอยู่ไม่ได้
ขออาหารบาตรเพื่อนก็ไม่ได้ ตกเย็นต้องสวดมนต์ไหว้พระ นั่นคือ
ความรับผิดชอบที่ เจ้าอาวาสจะต้องดูแล แต่ถ้าเกิดเสียหายขึ้นจาก
การปล่อยปละละเลย เจ้าอาวาสต้องรับผิดชอบ

หลักแห่งธรรมาภิบาล

๑. เป้าหมายสอดคล้อง (relevance) ต่อสังคม
๒. กระบวนการโปร่งใส (transparency)
๓. ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ (accountability)

หลักแห่งธรรมาภิบาลมี ๓ ข้อ ดังนี้

หลักข้อแรก คือ เป้าหมายต้องสอดคล้องต่อความต้องการ
หรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance) ตัวอย่างเช่น
สิ่งที่โรงเรียนทำอยู่นี้เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนต่อชุมชนของเราไหม
มีอะไรที่โรงเรียนทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่เป็นประโยชน์
ต่อนักเรียน ต่อครู ต่ออะไรทั้งนั้น ถ้ามีก็เลิกทำเถิด เช่น จัดงานวันเกิด
ครูใหญ่ หรือวันเกิด ส.ส. แล้วก็ขออนักเรียนไปพอรำที่บ้านเจ้าของ
วันเกิด เป็นต้น

ถามว่า สิ่งนั้นเป็นประโยชน์ต่อการเรียนของเด็กไหม ถ้าคำตอบคือ “ไม่เป็น” ก็ต้องเลิกทำ หรืออธิบดีไปเยี่ยมที่จังหวัด ครูใหญ่ก็ทำงาน โรงเรียน เารถไปรับอธิบดีที่สนามบิน ถามว่าทำอย่างนั้นได้ไหม คำตอบคือ “ไม่ได้” เพราะไม่สอดคล้องกับงานของโรงเรียน ครูใหญ่ต้องทำทุกเรื่องในสิ่งที่สอดคล้องกับงานของโรงเรียน

หลักธรรมนูญ คือ ต้องทำในสิ่งที่สอดคล้องกับประโยชน์ของโรงเรียน ประโยชน์ของชุมชน ประโยชน์ของสังคม และประโยชน์ของประเทศ ถ้าครูใหญ่จัดงานฉลองวันเกิดภรรยา สั่งปิดโรงเรียน และเอาครูน้อยไปช่วยทำอาหารทำบุญตักบาตรพระที่บ้าน นี่ก็ผิดแล้ว เพราะไม่สอดคล้อง ไม่ใช่งานของโรงเรียน

ผมเคยไปเยี่ยมโรงเรียนใหญ่ๆ ในบางโอกาส ตอนอยู่กระทรวงบ้าง อยู่ทบวงบ้าง พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ค่อยอยู่ ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์อยู่โรงเรียนเพียง ๑-๒ วัน ที่เหลือไปไหนก็ไม่รู้ ส่วนมากไปรับผู้ใหญ่ ถ้าผู้ใหญ่ไม่ได้เห็นหน้าก็ไม่ได้ย้าย ไม่ได้เลื่อนขั้นเป็นรองอธิบดี

ต่อไปนี้ทำไม่ได้แล้ว คณะกรรมการสถานศึกษาต้องช่วยดูแลว่าวันหนึ่งๆ ครูใหญ่ไปไหน ถ้าโรงเรียนเกิดความเสียหายเพราะครูใหญ่ไม่อยู่ กรรมการสถานศึกษาต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ท่านต้องเข้าใจตรงนี้

ฉะนั้น หลักธรรมนูญข้อแรกคือ โรงเรียนจะมีกิจกรรมอะไรก็ตาม ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ต้องเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน และต้องเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

หลักข้อที่สอง คือ **มีความโปร่งใส (Transparency)** ไม่ว่าจะบริหารโรงเรียนอย่างไร ต้องโปร่งใส กระบวนการบริหารต้องโปร่งใส กระบวนการเรียนการสอนต้องโปร่งใส จะใช้เงินอย่างไร ต้องโปร่งใส โปร่งใสก็คือ ตรวจสอบได้ อธิบายได้ ให้คนเข้าไปตรวจสอบได้ และอธิบายได้

ผมเคยคุยกับอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบางท่าน ท่านบอกว่าช่วงนั้นมาก เวลาไปตรวจโรงเรียนใหญ่ๆ ในกรุงเทพฯ พบว่าผู้อำนวยการได้เงินมา ๓ แสน ก็นำไปปรับปรุงห้องน้ำของตนเอง ปลูกด้วยหินอ่อน อย่างนี้ต้องถามผู้อำนวยการว่าทำไมต้องใช้หินอ่อน ท่านเป็นภูมิแพ้อากาศอย่างอื่นหาคำใช้ใหม่ ผู้บริหารต้องอธิบายได้ว่าทำไมจึงใช้หินอ่อนในห้องน้ำตัวเอง แต่ประตูโรงเรียนผู้ฟังจะล้มทับเด็กตาย กรรมการสถานศึกษาต้องถามว่าผู้บริหารนำงบประมาณไปใช้ตรงนั้นเพราะอะไร มีเหตุผลอะไร ทำไมไม่นำไปใช้ในเรื่องที่มีความจำเป็นมากกว่า ผมคิดว่านี่เป็นหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาที่จะต้องช่วยกันดูแลให้เกิดความโปร่งใส อธิบายได้

หลักข้อที่สาม คือ **ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ (Accountability)** การบริหารการใช้เงินของโรงเรียนต้องมีผู้รับผิดชอบ ถ้าใช้ไปแล้วไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ต้องถามกลับมาว่า ใครเป็นคนสั่ง ใครเป็นคนใช้ ต้องรับผิดชอบ ถ้ากรรมการสถานศึกษาเป็นคนสั่งให้ใช้ บังคับให้ครูใหญ่ไปซื้อโน้นซื้อนี่ ไปก่อสร้างตรงโน้นตรงนี้ เสร็จแล้วงานออกมาไม่ได้เรื่อง กรรมการสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ แต่ถ้าครูใหญ่งุบงิบนำ

งบประมาณไปทำอะไรไม่รู้ แล้วออกมาไม่ได้เรื่อง ครูใหญ่ต้อง
รับผิดชอบ

ระบบธรรมนูญมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้เกิดประโยชน์
ต่อการเรียนการสอนเป็นหลัก มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

องค์การ = สถานศึกษา

เจ้าของ = รัฐ / อปท. / เอกชน

ฝ่ายนโยบาย = คณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ฝ่ายปฏิบัติ = ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู

ผมขอเปรียบเทียบว่า โรงเรียนก็เหมือนกับองค์กรหนึ่ง
ในองค์กรจะมี ๓ ระดับด้วยกัน คือ

๑. **เจ้าของ** ใครเป็นเจ้าของโรงเรียน กรณีโรงเรียนของรัฐบาล
ก็คือ “รัฐ” เป็นเจ้าของ กรณีโรงเรียนท้องถิ่น “องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น” เป็นเจ้าของ หรือโรงเรียนเอกชนก็ “เอกชน”
เป็นเจ้าของ

ถ้ารัฐเป็นเจ้าของโรงเรียน ก็ดีความได้อีกอย่างหนึ่งว่า
ประชาชนเป็นเจ้าของ เพราะเราเป็นคนออกภาษีให้รัฐบาลใช้เป็น
งบประมาณ กรรมการสถานศึกษาก็เป็นเจ้าของ และคนอื่นที่ไม่ได้
เป็นกรรมการสถานศึกษาก็เป็นเจ้าของด้วย ในระบอบประชาธิปไตย
เราต้องใจกว้าง เราเป็นตัวแทนของชาวบ้านที่เข้ามาเป็นกรรมการ
สถานศึกษาเราเป็นตัวแทนเขา สักวันเราก็ออกไปให้คนอื่นเข้ามาแทน
เขาก็เป็นเจ้าของโรงเรียนเหมือนกัน

ในการตั้งโรงเรียนขึ้นเจ้าของจะมีเป้าหมายว่าตั้งขึ้นมาทำไม รัฐบาล เทศบาล เอกชน ซึ่งเป็นเจ้าของจะต้องมีเป้าหมายในการตั้งโรงเรียน มูลนิธิบางแห่ง ครอบครัวยุโรปที่รวยแล้ว เขาพอแล้ว เขาอยากจะทำบุญทำกุศล เขาก็ตั้งโรงเรียนเอกชนขึ้นมา ด้วยเจตนาบริสุทธิ์ว่าอยากจะให้การศึกษาแก่เยาวชนไทย และตั้งมูลนิธิขึ้นมาดูแล ทั่วๆ ที่เขาเป็นเจ้าของ แต่เขามอบอำนาจให้ครูและผู้บริหารดำเนินการไป โดยเขาเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย เช่น ตั้งโรงเรียนขึ้นมา เพื่อให้การศึกษาที่ดีที่สุดแก่เยาวชนไทย บางคนบอกว่า ฉันจะให้ การศึกษากับเด็กหูหนวก ก็ตั้งโรงเรียนสำหรับเด็กหูหนวกขึ้น เช่น โรงเรียนเศรษฐเสถียรที่สามเสน เป็นโรงเรียนเอกชนของผู้หวังดี ต่อเด็กที่พิการทางหู อยากให้ได้รับการศึกษาเหมือนเด็กปกติ นอกจากนี้ ก็มีการตั้งโรงเรียนสำหรับคนตาบอด โรงเรียนสำหรับเด็กชรา โรงเรียนสำหรับเด็กผีตอเคลือบ ฯลฯ

ข้อสำคัญอยู่ที่เจ้าของต้องการอะไร เวลาตั้งโรงเรียน เขาจะบอกเป้าหมายลงมาที่คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านครับ ท่านเคยถามตัวเองบ้างไหมว่า โรงเรียนที่เราเป็นกรรมการอยู่ มีใครเป็นเจ้าของ และผมอยากถามอีกข้อหนึ่งว่า เจ้าของเขาอยากให้บริหารโรงเรียนอย่างไร

- องคมนตรี: ที่เป็นการรวมการ โรงเรียนของใครครับ
- กรรมการหญิง: เป็นการรวมการ โรงเรียนของรัฐค่ะ
- องคมนตรี: เคยถามเขาใหม่ว่าใครเป็นเจ้าของ
โรงเรียน
- กรรมการหญิง: ถามค่ะ เขาบอกว่า ทั้งผู้บริหารและประชาชน
เป็นเจ้าของ ช่วยกันรักษา
- องคมนตรี: เคยถามใหม่ว่าจะบริหารโรงเรียนอย่างไร
- กรรมการหญิง: ก็เคยถามเหมือนกัน เขาบอกว่าการบริหาร
โรงเรียนนี้ ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันบริหาร
- องคมนตรี: แล้วเป้าหมายล่ะ อยากให้เด็กจบทุกคน หรือ
อยากให้เด็กจบครั้งเดียว หรืออยากให้เด็ก
บางคนจบ บางคนไม่จบ
- กรรมการหญิง: อยากให้จบทุกคน จบออกมาอย่างมีคุณภาพ
และมีงานทำ

นี่แหละครับ คือ เป้าหมายของการศึกษาที่กรรมการสถานศึกษา
ควรตอบได้ ท่านต้องรู้ว่าเจ้าของโรงเรียนตั้งโรงเรียนขึ้นมาเพื่อ
อะไร อยากให้เราทำโรงเรียนให้เป็นอย่างไร

๒. ระดับนโยบาย ถึงแม้จะเป็น โรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมี ๓๘,๐๐๐
โรงก็ตาม บางทีเป้าหมายหลักอาจจะเหมือนกัน เช่น ให้เด็กจบดีๆ
ทุกคน แต่ยังมีเป้าหมายย่อยอีก เช่น ให้เด็กที่เรียนจบมีคุณภาพ และ
ให้มีงานทำ เพราะฉะนั้น เมื่อเจ้าของมีเป้าหมายอย่างนั้นกรรมการ

สถานศึกษาก็มีกำหนดนโยบายว่าจะพัฒนาการเรียนการสอน โดยให้มีการฝึกงานอาชีพในโรงเรียนด้วย

อย่างของกรรมการคุณพี่ผู้หญิงจากปัตตานีที่ตอบคำถามผมเมื่อสักครู่นี้ ชัดเจนว่าท่านมีเป้าหมาย ๒ อย่าง คือ ให้เด็กเป็นคนเก่งที่เรียนจบอย่างมีคุณภาพ และอยากให้เขาทำงานได้ เพราะฉะนั้นถ้าอย่างนี้ถึงแม้ว่าเด็กจะกำลังเรียน ป.๑-ป.๖ ก็ตาม โรงเรียนต้องไปขอครูสารพัดช่างเข้ามาช่วยสอนอาชีพ ช่วยสอนตัดผม ช่วยสอนเย็บเสื้อ ช่วยสอนทำอาหาร ฯลฯ ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับกรรมการสถานศึกษาว่าต้องการทำอะไร จะได้กำหนดเงื่อนไขให้ฝ่ายปฏิบัติเขาไปปฏิบัติได้

แม้กรรมการจะบอกว่าต้อง让孩子ฝึกอาชีพด้วย แต่กรรมการก็ไม่จำเป็นต้องลงไปทำเอง ท่านต้องเอาเชือกมัดมือตัวเอง ผืนใจตัวเองไว้ ไม่ลงไปทำเอง เพราะเรามีฝ่ายปฏิบัติอยู่แล้ว ฝ่ายปฏิบัติคือใคร คือผู้บริหารและคณะครูทั้งหลาย เขาต้องเป็นฝ่ายปฏิบัติ เขากินเงินเดือนอยู่ เราเป็นประชาชน เป็นผู้แทนประชาชนเข้าไปเป็นผู้แทนของเจ้าของโรงเรียน เข้าไปดูว่าเป้าหมายของโรงเรียนนี้อยากให้เป็นอะไร แล้วบอกกับผู้บริหารให้เขาทำตามเป้าหมายนั้น

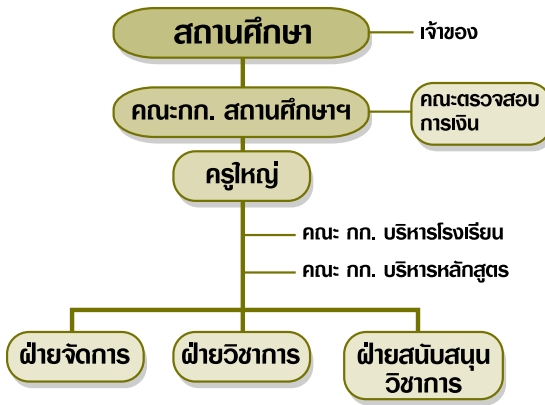
เพราะฉะนั้น คณะกรรมการสถานศึกษา จึงมีบทบาทและความสำคัญมาก ไม่ใช่คนที่ “บ่มีไก่อ” นะครับ ผมได้ยินบางคนพูดว่า กรรมการสถานศึกษาไม่มีอำนาจ เพราะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาอย่างอธิบดี และไม่ใช่ผู้บริหารเขตพื้นที่ ซึ่งอันนั้นเป็นภาพเดิม

๓. ฝ่ายปฏิบัติ ภาพใหม่ของการบริหารการศึกษาต่อไปนี้จะต้องอาศัยคณะกรรมการเป็นคนตัดสินใจ ไม่ใช่อาศัยคนคนเดียว เช่น ครูใหญ่ หรืออธิบดีเป็นคนตัดสินใจ ต่อไปนี้ต้องเป็นมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นมติของคณะกรรมการสถานศึกษา และทั้ง ๒ ฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียน ทั้ง ๒ ฝ่ายคือใครคือ ฝ่ายนโยบาย ได้แก่ กรรมการสถานศึกษา และ ฝ่ายปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียน คือ รัฐบาลกับประชาชน

ปีหน้าจะมีการทดสอบโดยใช้ข้อสอบกลางของประเทศ ถ้าท่านอยากให้เด็กของโรงเรียนที่ท่านเป็นกรรมการสถานศึกษาอยู่เป็นคนเก่ง แต่ปรากฏว่าเด็กสอบได้คะแนนหมวดวิชาภาษาอังกฤษต่ำมาก คะแนนเฉลี่ยกลางของประเทศ ๖๐% คะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่ ๕๓% แต่คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนท่านทำได้เพียง ๓๒% ท่านต้องรับผิดชอบร่วมกับครูใหญ่และครูสอนภาษาอังกฤษ ต้องมานั่งวางแผนกันว่า ปีหน้าจะอย่างไรให้เด็กของท่านคะแนนดีขึ้น ถ้าเราทุกคนทำอย่างนี้ตลอดด้วยใจบริสุทธิ์ แล้วร่วมแรงกันอย่างจริงจังเช่นนี้ ปีหน้าคะแนนเฉลี่ยภาษาอังกฤษของโรงเรียนท่านก็ต้องดีขึ้น ถ้าเราลงแรงกันต่อ ปีถัดไปก็จะดีขึ้นไปอีกถ้าทุกโรงเรียนทำอย่างนี้ ภาพรวมทั้งประเทศที่เรารู้กันว่าการศึกษาไทยไม่มีคุณภาพนั้น คุณภาพต้องดีขึ้นแน่นอน และจะดีขึ้นทุกปี

รูปแบบการบริหารโรงเรียน

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นแผนภูมิการบริหารของโรงเรียนหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนของใคร ใครเป็นเจ้าของ รัฐบาล เอกชน หรือเทศบาล ผู้ที่อยู่สูงสุดคือ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองลงมาคือผู้บริหาร ได้แก่ ครูใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการ แล้วก็แบ่งงานเป็น ๓ ฝ่าย



ฝ่ายแรก คือ ฝ่ายจัดการ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายอาคารสถานที่ ซึ่งดูแลรั้วโรงเรียน สนาม ห้องน้ำเด็ก ห้องเรียน ฯลฯ

ฝ่ายที่สอง คือ ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วยหมวดวิชาต่างๆ ๘ สาขาระการเรียนรู้ ตามหลักสูตรใหม่ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา การงานและอาชีพ และสุดท้ายคือ ภาษาต่างประเทศ นอกจากนี้ ๘ หมวดนี้แล้วยังมีฝ่ายพัฒนานักเรียนอยู่ในส่วนนี้ด้วย เป็น ๘+๑ ฝ่าย

ฉะนั้น ทั้ง ๕ ฝ่ายนี้มีหน้าที่สอนและอบรมนักเรียน ฝ่ายวิชาการ มี ๘ ฝ่าย แต่ละฝ่ายก็มีหัวหน้าหมวดกับครูประจำหมวด เช่น วิชาภาษาไทย ก็มีหัวหน้าหมวดภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ก็มีหัวหน้าหมวดภาษาอังกฤษ และก็มีครูประจำหมวด

สำหรับฝ่ายที่ ๕ คือ ฝ่ายพัฒนานักเรียน จะมีงาน ๒ งาน คือ งานแนะแนวนักเรียน และงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กีฬา นาฏศิลป์ ดนตรี มวยไทย เป็นต้น

ฝ่ายที่สาม คือ ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องทดลองวิทยาศาสตร์ แปลงผัก เล้าไก่ ฯลฯ

ทั้งหมดนี้จะอยู่ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการภายในโรงเรียน ๒ คณะ คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ดูแลเรื่องฝ่ายธุรการ และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ดูแล ๕ ฝ่ายที่อยู่ในฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการบริหาร ทั้ง ๒ คณะนี้ผมขอร้องขอให้ครูใหญ่เป็นประธาน เพราะครูใหญ่ต้องรับผิดชอบต่อฝ่ายนโยบาย คือ กรรมการสถานศึกษา

อีกส่วนหนึ่ง คือ คณะตรวจสอบการเงิน ผมอยากให้มีคณะตรวจสอบการเงิน โดยจะมาจากกรรมการสถานศึกษาสัก ๒-๓ คนก็ได้ที่เก่งเรื่องการเงิน ไม่ได้ไปตรวจสอบบัญชี แต่ไปตรวจสอบว่าเขาใช้งบประมาณอย่างไร โปร่งใสไหม ต่อไปนี้ทุกโรงเรียนต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบบัญชีจากภายนอกมาตรวจสอบบัญชีประจำ แล้วรายงานกรรมการสถานศึกษา จะได้โปร่งใสจริง ผมขอแนะนำ

แผนภูมิดังในรูป ผมเชื่อว่า รูปแบบนี้ทุกคนจะรับผิดชอบซึ่งกันและกัน และจะมีความโปร่งใส

คณะกรรมการสถานศึกษา กับ ผู้บริหารสถานศึกษา

๑. **ครูใหญ่** คือใคร ครูใหญ่ คือ “รอยต่อเดียว” ของคณะกรรมการสถานศึกษากับการบริหารโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนานักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน ครูใหญ่ คือ ผู้ที่รับนโยบายจากคณะกรรมการสถานศึกษาคนเดียวเท่านั้น กรรมการสถานศึกษาจะมีประธานกรรมการสถานศึกษา มีกรรมการ มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นเลขานุการ

กรรมการสถานศึกษาทั้ง ๑๐ กว่าคนต้องทำใจ แต่ละคนต้องไม่ไปตั้งครูใหญ่คนเดียว ครูใหญ่จะลำบาก เพราะเอาใจคน ๑๐ กว่าคนไม่ได้ ต้องเข้ามาพูดคุยในที่ประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษา แล้วสรุปผลให้ได้มติที่ชัดเจน เมื่อได้มติแล้ว ให้ประธานกรรมการสถานศึกษาบอกครูใหญ่ว่านี่คือมติของที่ประชุม ขอให้โรงเรียนรับไปทำ แล้วกรรมการจะสนับสนุน ไม่ใช่แต่ละคนใน ๑๐ กว่าคนไปบีบครูใหญ่ให้ทำโน่นทำนี่ ซึ่งเป็นไปไม่ได้

กรรมการสถานศึกษาต้องเป็นผู้ใหญ่กว่าผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ใหญ่ ต้องเสียสละ ต้องทำงานเป็น รูปแบบนี้ถึงจะไปได้ ถ้ากรรมการสถานศึกษา ๑๐ กว่าคน ต่างคนต่างวิ่งไปที่ครูใหญ่ไปบีบอย่างโน้นอย่างนี้ ครูใหญ่ก็จะลำบาก ทำงานไม่ได้ แต่เมื่อเป็นมติของกรรมการ เข้าที่ประชุมทุกคนคุยกันแล้วตกลงกันแล้วว่าจะ

ทำอย่างนี้ ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบ ต้องรับมติไปปฏิบัติ จะทำได้หรือไม่ ครูใหญ่ก็ไปปรึกษากรรมการบริหารทั้ง ๒ ชุด ถ้าปรึกษากรรมการบริหารแล้ว ปรึกษากรุณ้อยแล้ว ผลปรากฏว่า ทำไม่ได้ เราก็ต้องให้ความเป็นกลางแก่เขา ทำไม่ได้จริงหรือเปล่า หรือชี้แจงทำ ถ้าทำไม่ได้จริง แปลว่ามติของเราสูงเกินไปหรือเปล่า ก็ต้องทบทวนใหม่

ถ้าอย่างนี้จะอยู่ด้วยกันได้ หรือถ้ามีอะไรที่เหนือกว่าแรงผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษาบางคนอาจจะช่วยเขาได้ แต่ช่วยในนามกรรมการสถานศึกษา อย่าไปช่วยลับๆ ส่วนตัวไม่ได้ ต้องทำอย่างเปิดเผย กรรมการสถานศึกษาที่สำคัญมาก ถ้าคณะกรรมการสถานศึกษาทำงานไม่ได้เรื่อง ก็พังหมดทั้งระบบ เพราะอำนาจจะอยู่ที่กรรมการสถานศึกษามาก

ผมขอยกตัวอย่าง เช่น ถ้าคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าโรงเรียนนี้เด็กติดยาเสพติดมาก คณะกรรมการอาจจะนำเข้าไปเป็นวาระการประชุม แล้วหาข้อมูลว่ามีเด็กติดยาเสพติดจริงเท่าไร ดูข้อมูลของโรงเรียน ของคณะกรรมการปราบปรามยาเสพติด (ปปส.) ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน และข้อมูลทางอื่นๆ แล้วมาร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาเด็กติดยาเสพติดในโรงเรียน มีวิธีทำได้อย่างไรบ้าง แล้วก็เลือกวิธีที่ดีที่สุด ๓ วิธี จากนั้นก็มาคุยกันในคณะกรรมการ เมื่อมีมติแล้วก็มอบให้ครูใหญ่ไปดำเนินการ ครูใหญ่ก็จะรับไปทำ

อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าเด็กในโรงเรียนของท่านอ่อนคณิตศาสตร์ ก็หาวิธีว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เด็กเก่งคณิตศาสตร์ หรือเห็นว่ารั้วกำลังจะพัง อันตราย เดี่ยวจะไปทับ

เด็กตายเหมือนโรงเรียนอื่นเขา ก็ต้องบอกครูใหญ่ หรือถ้าเป็นเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น มีงานประจำปีของวัด อยากจะให้เด็กเข้าวัดบ้าง มีความสัมพันธ์กับชุมชนบ้าง ก็นำเข้าเป็นวาระในที่ประชุม เมื่อตกลงแล้วก็ช่วยกันดำเนินการ

ถ้าทำอย่างนี้และเป็นผู้ใหญ่ด้วยกันทั้ง ๒ ฝ่าย ผมว่าการทำงานจะสนุก ไม่มีการบิบบั่นกัน ไม่มีการกคคั่นกัน พุดกันด้วยเหตุด้วยผล ทั้ง ๒ ฝ่าย และได้ผลงานร่วมกัน

๒. คณะกรรมการสถานศึกษา “ประเมินผล” ภาพรวมของโรงเรียน โดยประเมินการบริหารงานของครูใหญ่เท่านั้น เพราะครูใหญ่รับผิดชอบทั้งโรงเรียน พอสิ้นปีกรรมการสถานศึกษาก็ประเมินผลการบริหารโรงเรียน เพื่อดูว่าเด็กออกกลางคันกี่คน ยกตัวอย่างเช่น ปีนี้ป.๑ ออกกลางคันไป ๓ คน ป.๒ ออก ๒ คน ฯลฯ รวมแล้วทั้งหมดออก ๑๕ คน กรรมการสถานศึกษาก็ถามครูใหญ่ได้ว่าทำไมเด็กถึงออกกลางคัน ครูใหญ่พบสาเหตุหรือยัง แก้ปัญหาหรือยัง

การประเมินนั้นขอให้ประเมินการบริหารของครูใหญ่ อย่าไปประเมินครูน้อยแต่ละคนเด็ดขาด ถ้าเราไปไล่จับครูน้อยแต่ละคน ครูใหญ่จะทำงานไม่ได้ เพราะครูใหญ่ต้องดูแลครูน้อยทุกคน เป็นหน้าที่ของเขา ไม่ใช่หน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ที่จะไปไล่บี้อครูแต่ละคนหรือภารโรงแต่ละคน หน้าที่ของกรรมการคือ จะต้องทำงานผ่านครูใหญ่ ประเมินผลงานโรงเรียนโดยผ่านครูใหญ่ ถ้าเด็กตกมากกว่าปีก่อนก็ตั้งคำถามครูใหญ่ ครูใหญ่ต้องแก้ไขให้ดีขึ้นในปีหน้า

ต่อไป ถ้าครูน้อยทำผิด ทำไม่ดี ก็บอกให้ครูใหญ่จัดการ กรรมการอย่าไปจัดการเอง ทำอย่างนั้นไม่ได้

๓. คณะกรรมการสถานศึกษาฯ จะต้อง “ไม่สั่งการ” ทั้งโดยตรง หรืออ้อม ลงไปยังบุคคลอื่น นอกจาก “ครูใหญ่” ต้องไม่สั่งการไปที่ครูน้อย หรือภารโรง เพราะจะทำให้เสียการบริหารของโรงเรียน ถ้ากรรมการสถานศึกษาไปสั่งลูกขนาดนั้น ครูใหญ่จะทำอะไรไม่ได้เลย

สมมติผมเป็นครูน้อยคนหนึ่ง ถ้าครูใหญ่เอามติของกรรมการมาบอกผม ผมก็ทำตาม แต่ถ้าอยู่ๆ มีกรรมการสถานศึกษามาบอกผม ให้ทำอีกอย่างหนึ่ง ผมเป็นครูน้อย ผมจะฟังใคร ผมก็ต้องฟังครูใหญ่ของผม ผมจะไปฟังกรรมการแต่ละคนได้อย่างไร

เพราะฉะนั้น ถ้าใครจะเป็นกรรมการสถานศึกษา ต้องทำใจอย่าไปสั่งลูกผู้บริหาร ปล่อยให้เขาบริหารไป ประเทศเราจะฟังส่วนหนึ่งก็เพราะมีการสั่งลูกกัน ทำให้เสียหายหมด คนที่เป็น CEO ก็ไม่รู้จะรับผิดชอบอะไร อย่างเช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด ที่นายกฯ มอบให้เป็น CEO ดูแลทั้งจังหวัด แต่เวลารัฐมนตรีกระทรวงนั้น กระทรวงนี้มาเยี่ยมก็มาสั่งลูกน้องผู้ว่าให้ทำอย่างโน้นอย่างนี้ โดยไม่ผ่านผู้ว่าฯ ผู้ว่าฯจึงไม่รู้เรื่องด้วย แล้วจะเป็น CEO ได้อย่างไร อย่างนี้เป็นไม่ได้ ไม่มีทางเลย

ทำนองเดียวกัน โรงเรียนก็มีครูใหญ่ มีครูน้อย มีภารโรง ฉะนั้น กรรมการสถานศึกษาต้องทำใจให้ได้ ท่านมีมติอะไร ท่านจะสั่งอะไร ท่านจะประเมินอะไรต้องประเมินผ่านครูใหญ่เท่านั้น อย่าสั่งลูกลงไปทีครูน้อยเด็ดขาด

หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษามี ๖ ประการ คือ

๑. ถ่ายทอดเจตนารมณ์ของเจ้าของสถานศึกษาออกมาเป็นเป้าหมายการบริหารจัดการ แล้วมอบให้กับฝ่ายบริหาร เช่น รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทุก ๕ ปีว่าอย่างไร ก็นำมาถ่ายทอดเป็นเป้าหมายการบริหารให้กับครูใหญ่

ต่อไปกรรมการสถานศึกษาจะต้องฟังเขตพื้นที่ฯ คุณติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่จะส่งมายังโรงเรียนทุกแห่ง ถ้าเป็นเชิงบริหารล้วนๆ ที่เป็นกิจวัตรปกติ ก็ส่งไปยังครูใหญ่ แต่ถ้าเป็นเชิงนโยบาย เขตพื้นที่ฯ จะต้องส่งมาที่กรรมการสถานศึกษา เมื่อมีเขตพื้นที่การศึกษาเกิดขึ้น เขตพื้นที่ฯ ต้องกำหนดว่าเรื่องอะไรจะส่งตรงไปที่ครูใหญ่ เรื่องอะไรต้องส่งผ่านลงมาที่กรรมการสถานศึกษาขณะนี้เขตพื้นที่ฯ อาจยังไม่เกิด แต่ผมอยากฝากให้คิดเรื่องนี้ด้วย

๒. กำหนดนโยบายเชิงบริหารแก่ฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะนโยบาย “ห้ามทำ” ส่วนฝ่ายปฏิบัติจะเป็นผู้กำหนดนโยบายเชิงปฏิบัติ

เมื่อกรรมการสถานศึกษาเห็นนโยบายอะไรแล้ว ฝ่ายครูใหญ่ต้องไปกำหนดขั้นตอน หรือกับกรรมการบริหารโรงเรียน กรรมการบริหารหลักสูตร แล้วกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ กรรมการสถานศึกษาไม่กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ แต่จะมีหน้าที่สนับสนุนบางครั้งอาจจะ

เสนอแนะได้ แต่การตัดสินใจในเชิงปฏิบัติเป็นหน้าที่ของครูใหญ่
นโยบาย “ห้ามทำ” ส่วนมากจะเกี่ยวกับจริยธรรม ซึ่งเป็น
เรื่องธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน เช่น กรรมการสถานศึกษา
มีนโยบายว่าห้ามเก็บเงินได้โตะ อย่างนี้ห้ามได้ ห้ามทำในสิ่งที่เรา
ไม่อยากให้เรา ห้ามใช้ระบบเด็กเส้นในการรับครู อย่างนี้เราห้ามเขา
ได้เลย ให้จัดการสอบอย่างโปร่งใส ตรงไปตรงมา ใช้ความสามารถ
เป็นหลัก อันนี้เราบอกเขาได้ หรือห้ามทำในสิ่งที่จะเกิดความเสียหาย
แก่โรงเรียนก็ได้ อันนี้เป็นหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาที่ต้อง
กำกับดูแล

๓. ติดตามและสนับสนุน บางครั้งครูใหญ่ ครูน้อย หรือฝ่าย
พัฒนานักเรียน อาจจะมีข้อขัดข้อง มีความจำกัดทางด้าน
งบประมาณ ทางด้านการติดต่อกับคนภายนอกเพื่อมาช่วยโรงเรียน
เรื่องนี้กรรมการสถานศึกษาช่วยได้

๔. ประเมินผลการบริหารจัดการ ทั้งการบริหารโรงเรียนและ
การจัดการเรียนการสอน เรื่องนี้กรรมการสถานศึกษาต้องประเมิน
ส่วนมากประเมินปลายปี ประเมินทางการเงิน ด้านผลการเรียน
ด้านเด็กออกกลางคัน ทางด้านการรับเด็กเข้าใหม่ โดยประเมินผล
การบริหารของผู้บริหารว่าเป็นอย่างไร

๕. กำหนดการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น
ข้อบังคับในการประชุม จริยธรรมของกรรมการ คณะกรรมการ
สถานศึกษาต้องมีระเบียบ มีข้อกำหนดในการปกครองตนเอง

๖. รับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียนและชุมชน เมื่อครบ ๒ ปี ที่เข้าเป็นกรรมการสถานศึกษา ถ้าปรากฏว่าโรงเรียนสกปรกขึ้น กรรมการสถานศึกษาต้องรับผิดชอบร่วมกับครูด้วย แสดงว่า นโยบายที่ให้โรงเรียนนั้นแม้จะดีแต่เขาปฏิบัติไม่ได้เพราะอะไร อย่างนี้เป็นต้น

ความรับผิดชอบต่อกรรมการสถานศึกษา

กรรมการสถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเอกชน แล้วแต่กรณี มีความรับผิดชอบต่อกฎหมายและจารีตประเพณี อันดีงามหมายถึง การที่กรรมการสถานศึกษามีหน้าที่ดูแลการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎบัตรกฎหมาย เป็นไปตามจารีตประเพณี อันดีงามที่ปฏิบัติกันในวงการศึกษา มีความรับผิดชอบต่อชุมชน ได้แก่ ทำอย่างไรจึงจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ได้ และมีความรับผิดชอบต่อมาตรฐานทางจริยธรรม ได้แก่ กรรมการสถานศึกษามีมาตรฐานทางจริยธรรมเพียงพอไหม สูงไหม ดีไหม ผมคิดว่ากรรมการสถานศึกษาทุกแห่งต้องร่วมมือกันกำหนด ขึ้นมาว่า มาตรฐานทางจริยธรรมของคณะกรรมการทั้งชุดนี้จะ เป็นอย่างไร

มาตรฐานทางจริยธรรม

มาตรฐานทางจริยธรรมของคณะกรรมการสถานศึกษา ถ้าพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล จะประกอบด้วย ๔ ส่วนดังนี้

(๑) มาตรฐานทางจริยธรรมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมทั่วไปของกรรมการทุกคน ทั้งคณะ เช่น ให้รับผิดรับชอบในภารกิจต่างๆ การเข้าประชุม การไม่ทำในสิ่งที่ผิดหรือต้องห้าม เช่น ห้ามค้าขายกับโรงเรียนขณะที่เป็นกรรมการสถานศึกษาฯ เป็นต้น

(๒) มาตรฐานทางจริยธรรมของประธาน ผู้ที่ขึ้นมาเป็นประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีมาตรฐานสูงกว่าคนอื่น

(๓) มาตรฐานทางจริยธรรมของกรรมการ เป็นมาตรฐานของกรรมการแต่ละคน ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ

(๔) มาตรฐานทางจริยธรรมของกรรมการและเลขานุการ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียน อาจกำหนดมาตรฐานเฉพาะขึ้น นอกเหนือจากกรรมการอื่นๆ เช่น เมื่อมีมติแล้วต้องนำไปปฏิบัติ จะโยนให้คนอื่น ไม่ได้ หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้

มาตรฐานทางจริยธรรมจะเป็นกรอบว่าทุกคนที่เข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาฯ ไม่ว่าจะเข้าใหม่หรือเป็นคนเก่าก็ตาม ต้องอยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมอันนี้ เพื่อไม่ให้มีคนแฝงเข้ามาหาผลประโยชน์จากการศึกษา ถ้ากำหนดกรอบจริยธรรมอย่างนี้

คณะกรรมการก็จะดูแลกันเอง ไม่ให้ใครทำนอกเรื่องนอกราว

กรรมการสถานศึกษาต้องร่วมกันกำหนดกรอบจริยธรรมและ
ประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติ



บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

๑. เพิ่มคุณค่าแก่สถานศึกษา โดยผ่านผู้เรียนไปยังสังคม
หน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา คือ ต้องเพิ่มคุณค่าแก่สถานศึกษา
โดยผ่านผู้เรียนไปยังสังคม ถ้าเป็นกรรมการสถานศึกษามา ๓ ปีแล้ว
ปรากฏว่าเด็กของโรงเรียนนี้ไปสอบข้อสอบของประเทศได้คะแนนสูง
ไม่มียาเสพติดในโรงเรียนเลย และเด็กเหล่านี้ยังเป็นอาสาสมัคร
บำเพ็ญประโยชน์ให้กับส่วนรวมอย่างดี นี่คือการเพิ่มคุณค่าของ
การที่ท่านเป็นกรรมการสถานศึกษามา ๓ ปี เมื่อกรรมการทำใ้
นักเรียนดีขึ้น นักเรียนที่ดีก็ออกไปสู่สังคม ทำให้สังคมดีขึ้น

แต่ถ้าเป็นกรรมการสถานศึกษามา ๓ ปี แล้วโรงเรียนเลวลง
นักเรียนเลวลง แปลว่า กรรมการสถานศึกษาไม่ได้ไปเพิ่มคุณค่า



แต่ไปลบคุณค่าของโรงเรียนด้วย เพราะฉะนั้น บทบาทของ
คณะกรรมการสถานศึกษาจึงสำคัญมาก สามารถเพิ่มคุณค่าแก่
โรงเรียน และผ่านผู้เรียนไปยังสังคม

**๒. คณะกรรมการสถานศึกษาต้องศึกษาอดีต เพื่อขับเคลื่อน
ไปสู่อนาคต** โรงเรียนต้องมีข้อมูลย้อนหลังให้กรรมการได้ตัดสินใจ
ระบบข้อมูลของโรงเรียนต้องดี ต้องมีสถิติว่าปีไหนนักเรียนสอบได้
เท่าไร ออกเท่าไร ทดद्याเสพติดเท่าไร เกิดอุบัติเหตุในโรงเรียนกี่ครั้ง
มีปัญหาผู้สวาระหว่างครูพละกับนักเรียนหญิงกี่คน แล้วนำมาตั้งเป็น
นโยบาย กำหนดเป้าหมายให้ครูใหญ่กับครูน้อยนำไปปฏิบัติให้ได้ เพื่อ
แก้ปัญหาเหล่านี้

เรื่องต่างๆ ที่เคยเป็นปัญหาร้ายแรงในอดีต กรรมการฯ สามารถ
นำมากำหนดเป็นนโยบาย และบอกกับครูใหญ่กับครูน้อยให้แก้ไขได้
ภายใน ๑ ปี ๒ ปี พอครบตามสัญญา ถ้าแก้ไขไม่ได้ก็รายงานเขตพื้นที่
ว่าครูใหญ่ไม่เอาไหน สัญญาว่าจะแก้เรื่องผู้สวาระแล้วไม่สำเร็จ มีเด็ก
ถูกข่มขืนอีก ๓ คนเมื่อ ๓ เดือนที่แล้ว ถ้าอย่างนี้แปลว่าครูใหญ่
ใช้ไม่ได้ ต้องขออนุญาตเปลี่ยนครูใหญ่ เพราะไม่เช่นนั้นลูกหลาน
ของเราจะแย่ เราต้องรับผิดชอบ

๓. ตัดสินใจบนฐานข้อมูลและความเห็นที่ดีที่สุด เป็นความเห็น
ที่เป็นกลาง เที่ยงธรรม รอบคอบ แม่นยำ ไม่มีการขัดกันแห่ง
ผลประโยชน์ใดๆ

คณะกรรมการสถานศึกษาจะทำงานได้ดีที่สุด เมื่อเขาตัดสินใจ
ยกมือหรือโหวต หรือให้ความเห็นที่ดีที่สุด ความเห็นของเขาต้อง

เป็นกลาง ต้องไม่นำความเป็นญาติเข้ามาทำลายความเป็นกลาง ตัวอย่างเช่น ถ้าครูใหญ่เป็นน้องภรรยากรรมการและกำลังถูกกรรมการท่านหนึ่งซักในเรื่องความโปร่งใสของการใช้งบประมาณ กรรมการที่เป็นพี่เขยก็อาจจะกีดช่วยครูใหญ่เพราะเป็นน้องภรรยา หรือ ถ้าเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นเป็นผลประโยชน์ต่อนักเรียน ป.๔ แต่กรรมการมีลูกเรียนอยู่ชั้น ๗ จะไม่ได้รับผลประโยชน์ ก็ไม่ยกมือเห็นด้วย อย่างนี้แสดงว่าไม่เป็นกลาง เอาฐานประโยชน์ลูกตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่ได้เอาประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวมเป็นที่ตั้ง

ฉะนั้น ความเป็นกลางจึงสำคัญมาก กรรมการต้องใช้อุเบกขาอย่างมาก การตัดสินใจกระทำใดๆ ต้องมี “มาตรฐานเดียว” (Single Standard) ไม่ใช่ “สองมาตรฐาน” (Double Standard) ต้องมีอุเบกขาธรรมอย่างสูง ต้องเที่ยงธรรมมาก จึงจะได้การตัดสินใจที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ จะต้องรอบคอบ แม่นยำ มีข้อมูลที่ถูกต้องให้เปรียบเทียบและจะต้องไม่มีการขัดกันแห่งผลประโยชน์ใดๆ ซึ่งอันนี้ ผมจะขอขยายความว่าคืออะไรต่อไป เพราะถ้ามีการขัดกันแห่งผลประโยชน์ คณะกรรมการจะทำงานไม่ได้

การขัดกันแห่งผลประโยชน์

การขัดกันแห่งผลประโยชน์ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Conflict of Interest หมายถึง การที่กรรมการท่านใดมีผลประโยชน์ส่วนตน อันอาจเป็นอุปสรรคหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กรรมการสถานศึกษา

ก่อนนี้ผมยกตัวอย่างครุใหญ่เป็นนื่องกรรยากรรมการสถานศึกษา ก็เป็นความขัดกันแห่งผลประโยชน์อย่างหนึ่ง หรือกรรมการสถานศึกษาเป็นเจ้าของบริษัทเครื่องเขียนแบบเรียนในตลาด และคณะกรรมการสถานศึกษากำลังตัดสินใจว่าจะซื้อเครื่องเขียนแบบเรียนให้โรงเรียนจากร้านไหนดี ก็เกิดการขัดกันแห่งผลประโยชน์อย่างชัดเจน

การขัดกันแห่งผลประโยชน์ หมายถึง การที่กรรมการสถานศึกษามีการขัดกันแห่งผลประโยชน์เกิดขึ้นเนื่องจากมีผลประโยชน์ส่วนตนที่เป็นอุปสรรคหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสถานศึกษา

การขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี ๒ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ ๑ ในอดีตภายในระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา กรรมการท่านใดท่านหนึ่งเคยเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น หรือลูกจ้างของบริษัทหรือธุรกิจใดที่มีธุรกรรมต่อสถานศึกษา มีบุญคุณกันมา เช่น โรงเรียนนี้เคยซื้อของที่บริษัทของกรรมการฯ บ่อยๆ หรือเคยซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์จากบริษัท ๕ เครื่อง ๑๐ เครื่อง ๒๐ เครื่อง และตอนนี้เจ้าของบริษัทมาเป็นกรรมการสถานศึกษา อย่างนี้ไม่ได้เพราะจะต้องขัดผลประโยชน์แน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนเคยซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บริษัทของกรรมการฯ ฉะนั้น ผู้บริหารจะทำอะไรเยี้ยวหน้อยบิดหน้อย กรรมการฯ ก็ปกป้องให้ ถ้าเป็นเช่นนี้ก็จะไม่เกิดประโยชน์หรือผลดีต่อโรงเรียนและนักเรียน ถือว่าเป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์

ลักษณะที่ ๒ ปัจจุบัน ถ้ากรรมการท่านใดท่านหนึ่ง หรือคู่สมรส หรือญาติใกล้ชิด เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น หรือลูกจ้างของบริษัท หรือธุรกิจใดที่มีธุรกรรมต่อสถานศึกษา อันนี้ยังทำไม่ได้ เพราะจะเกิดปัญหาขัดผลประโยชน์อย่างร้ายแรง

ลักษณะความรุนแรงของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ จะมี ๓ อย่าง คือ

- (๑) สงสัยว่า อาจจะมีการขัดกัน
- (๒) มี แต่เป็นการขัดกันอย่างปานกลาง
- (๓) มีการขัดกันที่รุนแรงมาก เห็น ได้ชัดเจนในเรื่องผลประโยชน์
ซื้อขายกัน

มาตรการสำหรับการขัดกันแห่งผลประโยชน์

เมื่อมีการขัดกันแห่งผลประโยชน์ จะมีวิธีจัดการอย่างไร ผมขอเสนอมาตรการ ๓ ข้อ คือ

๑. ถ้าสงสัยว่าจะมีหรือไม่มี ให้เปิดเผยข้อมูลที่น่านำไปสู่การมีส่วนได้ส่วนเสียให้กรรมการสถานศึกษาคนอื่นๆ รู้ ท่านต้องยอมเปิดเผยข้อมูล เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาได้ข้อมูล ก็จะมาถกเถียงกันว่า กรรมการผู้นั้นมีส่วนได้ส่วนเสียจริงหรือเปล่า ถ้ากรรมการส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มี เรื่องก็จบ

๒. ถ้าเป็นการขัดกันปานกลาง ให้เปิดเผยข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าที่ประชุมใหญ่ลงมติว่า ไม่ต้องออก ให้รายงานเป็นระยะ ๆ ต่อกรรมการสถานศึกษา เพื่อแสดงความบริสุทธิ์ของตัวเอง

ถ้าทำอย่างนี้ได้ ก็น่าจะเชื่อได้ว่า เวลากรรมการลงมติหรือตัดสินใจอะไร จะมีความเป็นกลางและเที่ยงธรรม เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน และต่อนักเรียนอย่างแท้จริง

๓. ถ้ามี แล้วขัดกันอย่างรุนแรง ให้ลาออกจากกรรมการสถานศึกษา หรือถ้าไม่ยอมลาออก ก็ให้ถอนออกจากเหตุแห่งผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น เราเป็นที่ปรึกษาบริษัท และบริษัทนั้นจะขายคอมพิวเตอร์ให้โรงเรียน ถ้าเราอยากจะเป็นกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนนั้นด้วย เป็นที่ปรึกษาให้บริษัทขายคอมพิวเตอร์ด้วย ก็ต้องเลือกเอาว่าจะลาออกจากการเป็นกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน หรือลาออกจากที่ปรึกษาบริษัทคอมพิวเตอร์นั้นก็ได้ เพราะเป็นทั้ง ๒ อย่างไม่ได้ ถือว่าขัดกันแห่งผลประโยชน์ ฉะนั้น ควรลาออกเสีย

ในหน่วยงานบางแห่ง เพื่อป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ ก่อนจะเข้ารับหน้าที่เขาให้แต่ละคนประกาศให้กรรมการทุกคนรู้ว่า เขาไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างเช่น

คำประกาศเพื่อแสดงการปลอดจากความขัดกันแห่ง ผลประโยชน์

ข้าพเจ้าขอให้การรับรองว่า ข้าพเจ้าไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนใด
ที่เป็นหรืออาจเป็นอุปสรรคหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของข้าพเจ้า
ในฐานะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน.....

หากข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า กิจกรรมใดหรือธุรกรรมใด
อาจก่อให้เกิดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ต่อ โรงเรียน.....

ข้าพเจ้าจักแจ้งให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
โรงเรียน.....ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเร็ว

ลงชื่อ.....

ถ้าเวลาที่ท่านเข้ามาทำงาน ยังไม่มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ แต่สงสัยว่า
ในอนาคตอาจจะมี ก็ควรต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเร็ว เพื่อให้
คณะกรรมการสถานศึกษาตัดสินใจว่าขัดไหม ถ้ากรรมการตัดสินใจว่าขัด
ก็ลาออกเสีย จะได้ชัดเจนแต่แรก

คณะกรรมการตรวจสอบการเงิน

คณะกรรมการตรวจสอบการเงิน จะช่วยงานกรรมการสถานศึกษา แต่ไม่ได้ร่วมรับผิดชอบกับกรรมการสถานศึกษา

กรรมการตรวจสอบการเงินไม่มีอำนาจหน้าที่ “สั่ง” ฝ่ายบริหาร แต่มีอิสระในการเข้าถึงเอกสาร และบุคคลในโรงเรียน เพื่อจะถามหาข้อมูล

จากนั้น กรรมการชุดนี้จะรายงานผลการตรวจสอบการเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ หน้าที่อีกประการหนึ่ง คือ คณะกรรมการตรวจสอบการเงินอาจจะช่วยแนะนำรายชื่อผู้ตรวจสอบบัญชี เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจเลือกก็ได้ เพราะเมื่อถึงสิ้นปีจะต้องมีผู้ตรวจสอบบัญชีมาตรวจสอบบัญชีทั้งหมดของโรงเรียน ซึ่งเขาเป็นมืออาชีพดูได้ละเอียดกว่ากรรมการสถานศึกษา

บริษัทไทยส่วนมากจะไม่ทำอย่างนี้ มักจะให้ผู้จัดการใหญ่เป็นคนไปหาผู้ตรวจมา บางทีก็หาพรรคพวกตัวเองมาตรวจสอบบัญชีทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ซึ่งเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง เพราะฉะนั้นในการบริหารสถานศึกษาผมคิดว่า ควรให้คณะกรรมการตรวจสอบการเงินเป็นคนเสนอรายชื่อผู้ตรวจสอบบัญชีให้ดีกว่า

โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์กับกรรมการโรงเรียนมาก่อน โรงเรียนมัธยมของกรมสามัญศึกษาเพิ่มมี แต่ก็ได้ทดสอบให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาทุกโรงเรียนทั่วประเทศแล้วที่ผ่านมาผมได้รับคำร้องเรียนจากกรรมการสถานศึกษาพอสมควร

กรณีที่มีคนฟ้องมาที่ผมโดยส่วนตัวมากที่สุด คือ เรื่องการเงิน กล่าวโทษว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนใช้เงินไม่ตรงวัตถุประสงค์บ้าง คอร์รัปชั่นบ้าง ทุจริตประเภทบ้าง และทะเลาะเบาะแว้งกัน ผมจึงคิดว่า เราน่าจะออกแบบระบบการบริหารให้ชัดไปเลย เพื่อป้องกันความขัดแย้งในอนาคต

เพราะฉะนั้น ถ้าเราพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในสถานศึกษา จะป้องกันความขัดแย้งได้มาก

ตอนที่ ๓

คุณค่าของกรรมการสถานศึกษาต่อประเทศชาติ

คุณค่าเพิ่มที่มีต่อสถานศึกษาและประเทศชาติ

อาจจะมีคนถามว่า เรามีคณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นมาทำไม กรรมการชุดนี้มีไว้ทำอะไร มีประโยชน์อะไร ผมคิดว่า กรรมการชุดนี้มีประโยชน์ต่อ โรงเรียนและประเทศชาติมากมาย ผมตั้งความหวังไว้สูงมากกับกรรมการชุดนี้ ผมคิดว่าถ้ากรรมการสถานศึกษาทำงานจริงๆ และเป็นกลาง เขาจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับการศึกษาของชาติได้หลายเรื่อง คือ

๑. **ประสิทธิภาพและคุณภาพของการศึกษาไทย** อย่างที่ผมได้ยกตัวอย่างมาข้างต้น ถ้ากรรมการสถานศึกษาเข้ามาช่วยดูแลและยกระดับการศึกษาของผู้เรียน คุณภาพการศึกษาไทยจะดีขึ้นอย่างแน่นอน และผมคิดว่ากรรมการสถานศึกษาทุกท่านช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการศึกษาไทยได้ ทุกท่านทำได้

๒. **นักเรียนที่จบการศึกษาและครอบครัว** นักเรียนจะได้ประโยชน์จากกรรมการสถานศึกษาอย่างมาก ถ้าครูประจำชั้นไม่เอาไหนถ้าครูสอนหมวดวิชาไม่เอาไหน และได้ครูใหญ่ไม่เอาไหนด้วย ไม่มีใครช่วยเด็กได้

แต่ต่อไปนี่ มีกรรมการสถานศึกษาแล้ว กรรมการจะเข้ามาช่วยเด็กได้ โดยช่วยประเมินเพื่อพัฒนา ช่วยดูแลว่าทำไมเด็กจึงออกโรงเรียนกลางคัน ทำไมเด็กติดยา ทำไมเด็กตั้งท้อง ทำไมเด็กล่าส่อนทางเพศ ทำไมเด็กสอบตก ทำไมเด็กคะเเนนต่ำ

ผมเชื่อว่า การที่มีกรรมการทำงานดี จะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนที่จบออกไป นักเรียนที่จบจะเป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีอาชีพ เป็นคนที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูในโรงเรียนที่ดี ครอบครัวของเขาก็จะได้ประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย

๓. การพัฒนาชุมชน ถ้าเราทำให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ถ้าเราทำให้นักเรียนที่จบมาแต่ละรุ่นมีคุณภาพ ก็จะเป็นการพัฒนาชุมชนของเราเอง ชุมชนของเราจะได้เด็กที่ไม่เป็นปัญหา ขณะนี้ชุมชนเรามีเด็กที่เป็นปัญหาต้องออกจากโรงเรียนมากมาย เรียนไม่จบบ้าง ติดยาบ้าง ถูกไล่ออกบ้าง แต่ถ้าพวกเราเสียสละเข้าไปเป็นกรรมการสถานศึกษา แล้วทำอย่างที่ผมกล่าวมานี้ ก็จะเป็นการลดปัญหาของชุมชน และที่ดียิ่งกว่านั้นคือเป็นการช่วยพัฒนาชุมชนด้วย

๔. การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของชาติ ถ้าแต่ละชุมชนดี โรงเรียน ๓๘,๐๐๐ แห่งเป็นโรงเรียนดี ๓๘,๐๐๐ ชุมชนก็ต้องดีไปด้วย เป็นการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของชาติเราของประเทศเราไปในตัว เพราะฉะนั้น การที่ท่านอาสาสมัครเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษานั้น ไม่ใช่เพราะไม่มีอะไรทำจึงมาเป็นกรรมการโรงเรียนดีกว่า



ผมคิดว่าการเป็นกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นเรื่องที่ต้องเสียสละ เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถ ใช้สติปัญญา ใช้ความเป็นกลาง และใช้ความเที่ยงธรรมในการช่วยทำให้ระบบนี้ เจริญขึ้นไป เพราะจะมีผลกระทบต่อครอบครัว ชุมชน และต่อ ประเทศชาติด้วย ผมจึงตั้งความหวังค่อนข้างสูงกับกรรมการสถานศึกษา

กรรมการสถานศึกษากับการสร้าง “โรงเรียนในฝัน”

ผมมีตัวอย่างง่ายๆ เกี่ยวกับโรงเรียนที่ดี เป็นโรงเรียนในฝันที่ถือเป็นแบบอย่างได้ แม้จะอยู่ในที่ห่างไกลและกันดารเพียงใดก็ตาม คือ โรงเรียนบ้านขุนแปะ ซึ่งอยู่บนดอย ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงเรียนในชุมชนกะเหรี่ยง ชาวบ้านเป็นกะเหรี่ยง และเด็กก็เป็นกะเหรี่ยงทั้งหมด เปิดสอนตั้งแต่ชั้น ป.๑-ป.๖ และเปิดขยายโอกาสด้วย แต่ไม่มีเด็กมาเรียน เมื่อ ๒ ปีที่แล้วสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เสด็จเยี่ยมโรงเรียนนี้ แล้วรับสั่งให้โครงการหลวงไปดูว่าทำไมไม่มีเด็กมาเรียนชั้นมัธยมที่นี่ ท่านภิศเดชก็ขอให้ผมเข้าไปจัดการให้ช่วงหนึ่ง

เมื่อได้รับมอบหมายมาตอนนั้นผมก็ไปเป็นประธานกรรมการให้โรงเรียน โดยให้โรงเรียนทำงานในลักษณะใช้กรรมการโรงเรียนเป็นฐาน ได้นำผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) พ่อแม่ และชาวบ้านกะเหรี่ยงมาเป็นกรรมการโรงเรียน และมีนักวิชาการจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่มาช่วยผม ๒-๓ คน

บังเอิญขณะนั้นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเริ่มออกมาเป็นร่างแล้ว ผมก็นำหลักสูตรนี้ไปใช้ และนำแนวคิดเรื่อง “ผู้เรียนเป็นสำคัญ” (Child-Centered) เข้าไปด้วยรวมทั้งแนวคิดเรื่องทำอย่างไรให้โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เพราะตอนนั้น โรงเรียนกำลังมีปัญหาทะเลาะกับชาวบ้าน

เมื่อผมเข้าไปครั้งแรก ผู้บริหาร โรงเรียนบอกผมว่า

“อาจารย์ครับ ผมอยากขอเงินงบประมาณมาทำรั้ว เพราะไม่อยากให้คนกับควายเข้าไปในโรงเรียน”

ที่ดินของโรงเรียนซึ่งตามปกติควรจะเป็นที่สี่เหลี่ยม แต่ปรากฏว่ามีส่วนหนึ่งเป็นที่ของชาวบ้าน และก็มีกั้นทะเลาะกันตลอดมา ผมจึงเชิญชาวบ้านมาเป็นกรรมการ โรงเรียน และให้กรรมการโรงเรียนกับครูใหญ่และครูในโรงเรียนได้คุยกันบ่อยๆ ในเรื่องความคิดเรื่องเป้าหมายของการจัดการศึกษา ว่าประโยชน์จะอยู่กับใคร อุปสรรคเป็นอย่างไร เราจะช่วยกันแก้ไขได้อย่างไร

ผมทำอยู่อย่างนี้กว่า ๒ ปี เรายอมเสียเงินเพื่อพาครูไปดูงานโรงเรียนอื่นๆ แล้วให้กลับมาเขียนบทเรียนจากประสบการณ์โรงเรียนที่เราไปดูงานคือ โรงเรียนหนองเต่าที่อยู่ทางเหนือของเชียงใหม่ เป็นตัวอย่างของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และไปดูโรงเรียนปง จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงเรียนชาวเขาเหมือนกัน

ท้ายที่สุด เราต้องตัดสินใจสร้างหอพักให้กับเด็ก เพราะการที่โรงเรียนอยู่บนดอยและเด็กต้องเดินทาง ๒-๓ กิโลเมตรไม่ใช่เรื่องเล็ก ถ้าอยู่บนที่ราบ มีรถเมล์ และพ่อแม่มีเงิน เด็กอาจไม่ลำบากมาก

แต่นี้อยู่บนคอย ไม่มีรถเมล์ ไม่มีร้านก๋วยเตี๋ยว ไม่มีอะไรเลย เด็กจะไปโรงเรียนนี้อย่างไร ถึงแม่จะเป็นโรงเรียนขยายโอกาสก็ตาม เพราะฉะนั้น เราจึงต้องแก้ปัญหาหลายอย่างมาก แต่ที่ลุล่วงไปด้วยดี สิ่งหนึ่งที่เราพบ คือ จริงๆ แล้วครูมีความสามารถมาก เราตั้งคำถามว่าจะจัดกิจกรรมนักเรียนอย่างไร ครู ๑๒ คนซึ่งเป็นคนไทยพื้นราบทั้งนั้น ไม่มีใครเป็นกะเหรี่ยงสักคน แต่เขาเก่งมาก เขาไปเชิญผู้ปกครองนักเรียนมาระดมสมองว่า นอกจากที่สอนในหลักสูตรแล้ว อยากให้ครูสอนอะไรแก่ลูกหลานอีกบ้าง

ท่านเชื่อไหมว่า พวกกะเหรี่ยงไม่ได้รับการศึกษา แต่เขาช่วยกันออกความคิดเห็น สรุปว่าให้ครูสอนอีก ๖ เรื่อง เช่น

๑. อยากให้สอนให้ลูกหลานเขารักดิน รักน้ำ รักต้นไม้ เพราะสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีคุณค่าต่อการดำรงชีวิตของพวกเขา

๒. อยากให้สอนลูกหลานเขาทำเกษตรเป็น เพราะสมัยก่อนหลักสูตรเราไปพรากลูกพรากหลานจากพ่อแม่ จากชุมชน ให้มาเรียนหลักสูตรของกรมวิชาการ และเมื่อเด็กจบแล้วก็ได้ไม่ได้เป็นชาวกะเหรี่ยงอีกต่อไป ไม่เป็นชาวบ้านศรีสะเกษ ชาวบ้านหนองคาย อีกต่อไป เป็นตัวอะไรก็ไม่รู้ ซึ่งทำอะไรก็ไม่เป็น หลักสูตรของเราเป็นอย่างนั้นจริงๆ เพราะฉะนั้น ชาวบ้านที่นั่นจึงบอกว่า ขอให้สอนลูกหลานเขาทำเกษตรเป็นหน่อยเถิด

๓. สอนลูกหลานเขาให้รักษาวัฒนธรรมกะเหรี่ยง ทั้งภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งความคิดนี้เพิ่งได้รับการยอมรับและมาตรงกับหลักสูตรสมัยใหม่ของเรา

พอเราถามพ่อแม่แล้ว ก็นำเด็ก ป.๔ ป.๕ ป.๖ ซึ่งเป็น
ชั้นโตหน่อย ทั้งเด็กชายเด็กหญิงมานั่งรวมกัน และถามคำถามเดียว
กันว่า “ลูกเรียนตามหลักสูตรนี้แล้วอยากเรียนอะไรเพิ่มอีกบ้าง”
เด็กๆ ก็ยกมือเสนอความคิดเห็น ปรากฏว่าเด็กอยากเรียน 7 อย่าง
ซึ่ง ๖ อย่างแรกเหมือนที่พ่อแม่เขาพูด อย่างที่ ๗ คือเขาอยาก
เรียนรู้ว่าประวัติหมู่บ้านเขาเป็นอย่างไร

ผมจึงอยากถามครูทั้งหลายในโรงเรียนอื่น ๆ บ้างว่า ท่านสอน
มากี่ปี ท่านเคยถามพ่อแม่และเด็กใหม่ว่านอกจากจะเรียนตามที่มี
ในตำราแล้ว อยากเรียนอย่างอื่นอีกไหม เคยถามไหม

ผมคิดว่าคำตอบ คือ ไม่เคย เพราะเราไม่เคยจริงๆ ระบบ
การศึกษาของเราปฏิเสธรพ่อแม่ผู้ปกครอง ปฏิเสธชุมชน ปฏิเสธ
ผู้เรียน เราใช้อำนาจกำหนดหลักสูตรให้เด็กทุกคนเรียนเหมือน
กันหมดทั้งประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเด็กกะเหรี่ยง เด็กผีตอเหลือง ลูกจีน
ลูกแขก เรียนเหมือนกันหมด ซึ่งไม่ถูกต้อง

คนเราแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ท้องถิ่นก็แตกต่างกัน
ท้องถิ่นแต่ละแห่งต้องมีความหมาย เด็กต้องรักท้องถิ่นของเขาก่อน
แล้วจึงจะรักประเทศไทย ถ้าเราตัดความเป็นท้องถิ่นทิ้งไป เด็กก็จะ
ไปรักความเป็นญี่ปุ่น รักความเป็นอเมริกา อยากชื่อ “ปีเตอร์”
อยากชื่อ “แอน” ไม่อยากชื่อ “สมพงษ์” “สมชาย” นั่นเป็น
เพราะหลักสูตรเราไปตัดรากของท้องถิ่นออก ลูกหลานจึงไม่รู้จักและ
ไม่รักท้องถิ่น แต่ในหลักสูตรใหม่เราจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้แล้ว

กรรมการสถานศึกษาต้องรู้ว่า หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๒ ปี จะมีลักษณะเหมือนขนมชั้น ๓ ชั้น คือ

ชั้นแรก คือ หลักสูตรที่เป็นความรู้เนื้อหาสากล เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ เด็กไทยต้องรู้ทำทันกับ เด็กสิงคโปร์ เด็กญี่ปุ่น และเด็กฝรั่ง

ชั้นที่สอง คือ หลักสูตรที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นชาติไทย จะอยู่ศรีสะเกษก็ต้องเรียนรู้เรื่องประเทศไทย อยู่ปัตตานีก็ต้องเรียนรู้เรื่องประเทศไทย อยู่เชียงรายก็ต้องเรียนรู้เรื่องประเทศไทย

ชั้นที่สาม คือ หลักสูตรที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับท้องถิ่น เช่น เรื่องของความเป็นกะเหรี่ยง เรื่องของแต่ละท้องถิ่น เรื่องของศรีสะเกษ เรื่องของปัตตานี ฯลฯ

เนื้อหาในชั้นที่ ๑ กับ ๒ นั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เรียกว่า “หลักสูตรแกนกลาง” และเนื้อหาชั้นที่ ๓ เรียกว่า “หลักสูตรท้องถิ่น”

สำหรับหลักสูตรท้องถิ่นนั้น เขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียนจะต้องตกลงร่วมกันแล้วช่วยกันสร้างขึ้นมา เด็กจากปัตตานีต้องเรียนรู้ประวัติของปัตตานี เด็กจากเชียงรายต้องเรียนรู้ประวัติของเชียงราย

สำหรับการประเมินเนื้อหาความรู้สากลกับความรู้เกี่ยวกับชาติไทย หน่วยงานระดับประเทศจะเป็นผู้จัดสอบ เป็นข้อสอบระดับชาติ (National Test) แต่เนื้อหาท้องถิ่นก็ให้เขตพื้นที่จัดเพราะเขตพื้นที่ฯเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเนื้อหาท้องถิ่น ถ้าในเขตพื้นที่ฯ มีโรงเรียน ๘๔ แห่ง ทั้งรัฐและเอกชนรวมกัน ก็มาตกลงกันว่า จะจัดข้อสอบเดียวกัน จะสอบข้อสอบปลายปีด้วยกัน

หลังจากที่ผมและคณะช่วยพัฒนาโรงเรียนบ้านขุนแปะไปได้สัก ๑-๒ ปี ปรากฏว่า กะเหรี่ยงในชุมชนกับครูเข้ากันได้ดีอย่างกับเป็นเนื้อเดียวกัน ทั้งๆ ที่เมื่อก่อนนี้ทะเลาะกัน ในการประชุมกรรมการสถานศึกษาครั้งหนึ่ง ผู้แทนของกะเหรี่ยงยกมือถามผมว่า “อาจารย์รับหนังสือในห้องสมุดโรงเรียนนี้ พวกผมชาวบ้านมาอ่านบ้างได้ไหม”

ผมก็หันไปถามครูใหญ่ ซึ่งขณะนั้นสนทนากับชาวบ้านแล้ว เดิมครูใหญ่จะขอเงินไปสร้างรั้วโรงเรียนเพื่อไม่ให้ควายกับคนเข้ามาโรงเรียน แต่พอมาถึงตอนนี้ตอบว่า “เชิญมาใช้ได้เลย”

พอเขาไว้ใจกันแล้ว ต่อมาชาวบ้านกะเหรี่ยงก็มาขอให้สร้างเรือนแบบกะเหรี่ยงในโรงเรียน ให้ชั้นบนมีการสอนร้องเพลงกะเหรี่ยง ชั้นล่างสอนทอผ้ากะเหรี่ยง เขาบริจาคเครื่องทอผ้ากะเหรี่ยงไว้ที่ได้ทุนเรือน ๒ ตัว แล้วจัดวิทยากรจากในหมู่บ้านมาสอนเอง ทางโรงเรียนก็จัดเด็กนักเรียนผู้หญิงมาเรียนทอผ้ากะเหรี่ยง ทอเป็นผ้าบัง ย่ามบัง ผ้าถุงบัง ขายได้ด้วย ส่วนเด็กผู้ชายเขาเอาเครื่องตีดาบกระเหรี่ยงมาสอน และสอนวิธีจักสานตะกร้าที่ใช้สะพายหลัง เพราะในวิถีชีวิตจริงเวลากะเหรี่ยงเข้าป่าจะต้องมีติดอันหนึ่งและมีตะกร้าสำหรับเก็บของป่า

ชาวบ้านเข้ามาสอนให้เด็กเพราะว่าก่อนนั้นเด็กกะเหรี่ยงที่มาเข้าโรงเรียน พอเรียนจบ ป.๖ ก็ทอผ้าก็ไม่มีเป็น ตีดาบก็ไม่ได้ ทำตะกร้าก็ไม่ได้ และไม่ยอมมุ่งเสื้อผ้ากะเหรี่ยง หันไปมุ่งกางเกงยีนส์กับเสื้อยืดกันหมด พูดภาษากะเหรี่ยงก็ไม่ค่อยได้ ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะการศึกษาไทยเราทำลายวัฒนธรรมท้องถิ่นไปมาก

สิ่งที่เปลี่ยนไปอีกอย่างหนึ่งซึ่งผมภูมิใจมาก คือ ครู ๑๒ คน ที่เป็นครูคนไทยนั้น พอรู้ว่าพ่อแม่ผู้ปกครองเด็กอยากให้สอน วัฒนธรรมกะเหรี่ยงแก่ลูกหลานเขา ครูก็ช่วยกันออกแบบการสอนที่ยอดเยี่ยมจริงๆ เขาเชิญวิทยากรประจำหมู่บ้านมาสอนภาษากะเหรี่ยง โดยพูดออกเสียงภาษิตกะเหรี่ยง แล้วให้เด็กเขียนตามสำเนียงให้เป็น คำภาษาไทย พร้อมทั้งแปลความหมาย และนำไปประยุกต์โดยแต่ง เป็นประโยค นี่คือการเรียนแบบบูรณาการภาษากับวัฒนธรรม เข้าด้วยกัน

ผมคิดว่าสิ่งดีๆ งามๆ เหล่านี้ ครูธรรมดาทำได้ ขอให้กรรมการ สถานศึกษาฯ มีนโยบาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน ครูจะปฏิรูปการเรียน การสอนได้สำเร็จ

หลังจากผมช่วยโรงเรียนนี้ไปได้สัก ๒ ปี เจ้าของที่ดินที่ลี้เข้ามา ในโรงเรียนก็มาขอพบผม ขอให้ผมไปรับมอบโฉนด เขาจะบริจาคให้ โรงเรียน เพราะเขาศรัทธาในโรงเรียน แต่ต้องให้ผมเป็นคนรับ ผมก็ ไปรับแล้วมอบให้ครู สุดท้ายผมก็ให้ครูและกรรมการสถานศึกษา มาคุยกัน เพื่อสรุปบทเรียนร่วมกันว่าเป็นอย่างไร เขาสรุปบทเรียน ได้ดังนี้:

- (๑) ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน
- (๒) โรงเรียนก็เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน หมายถึง ชุมชนส่งวิทยากร มาสอนภาษา สอนทอผ้า สอนตีดาบ และโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ ของชุมชน หมายถึง ชุมชนมาหาความรู้ที่ห้องสมุดโรงเรียนได้

ผมกลับไปทีนั้นอีกครั้งหนึ่ง เห็นครูใหญ่เขาเอา 2 ประโยคนี้ไปพ่นสีไว้
ที่บนอาคารตัวเบ้อเริ่ม มองเห็นได้แต่ไกลว่า

**ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน
โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน**

เพราะฉะนั้น ผมคิดว่ากรรมการสถานศึกษาไม่ใช่ผู้มีอำนาจ
และผมก็ไม่อยากให้มี แต่มีความสำคัญที่จะเปลี่ยนทิศทางของ
โรงเรียนได้ มีความสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียน
กับชุมชนได้



**ทำอย่างไรกรรมการสถานศึกษาจึงจะมีความรู้และ
เป็นที่ยอมรับ**

ขณะนี้เรามีโรงเรียนทั่วประเทศ 38,000-40,000 โรงเรียน
ถ้ามีกรรมการสถานศึกษาเฉลี่ยโรงเรียนละ 10 คน เราก็จะมี
กรรมการสถานศึกษาทั่วประเทศประมาณ 4 แสนคน เกือบครึ่งล้าน
ซึ่งเป็นพลังมหาศาล ผมมีมุมมองเกี่ยวกับกรรมการฯ ดังนี้

(๑) ผมมีความเชื่อว่า เราสามารถหากรรมการสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถได้มากมาย แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ด้านการศึกษาหรือการบริหารโรงเรียน เพราะกรรมการสถานศึกษาเป็นฝ่ายนโยบาย ไม่จำเป็นต้องสอนหนังสือเป็น ถ้าตั้งเงื่อนไขว่า กรรมการฯ ต้องเก่งเรื่องบริหาร ผมว่าเชิญมาเป็นครูใหญ่ดีกว่า ไม่จำเป็นต้องเชิญมาเป็นกรรมการสถานศึกษา

ขอเพียงให้บุคคลผู้นั้นมีจิตศรัทธาที่บริสุทธิ์ มีภูมิหลังเป็นผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จ จะเป็นงานส่วนตัวก็ได้ งานบริษัทก็ได้ งานราชการก็ได้ งานอะไรก็ได้ทั้งนั้น เป็นอดีตข้าราชการกระทรวงไหนก็ได้

(๒) ในระยะแรก คนที่มีประสบการณ์และมีความเข้าใจในระบบการศึกษา ควรทำหน้าที่เป็นประธานก่อน เพื่อจะได้มีผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจ

(๓) ผมเชื่อในความเห็นของคนหมู่มาก ผมคิดว่าถ้าคน ๑๐ กว่าคน ร่วมกันคิดและลงมติจะไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง จะคุยกันด้วยเหตุด้วยผลและมีข้อสรุปเป็นมติที่ดี แต่ถ้า ๑ คนหรือ ๒ คนลงมตินั้นจะออกนอกกลุ่มนอกทางง่ายกว่า

(๔) ผมคิดว่าน่าจะกำหนดเรื่องของอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน จะได้ไม่ต้องมาเถียงหรือทะเลาะกันเหมือนอย่างที่เห็นมา เพราะขณะนี้ยังไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างครูใหญ่ กรรมการสถานศึกษา และอธิบดี จึงยังไม่รู้ว่าใครสั่งใคร ใครรับคำสั่งจากใคร แต่ต่อไปนี้ต้องมีเส้นแบ่งอย่างชัดเจนจึงจะทำงานได้

(๕) กระบวนการที่จะให้กรรมการสถานศึกษาซึ่งมีจำนวนกว่าครึ่งล้านคนเข้าใจและทำงานนี้ได้ดี คือ ต้องให้เขามีทักษะและความรู้เรื่องต่างๆ เช่น จะต้องรู้เรื่องการประชุม ถ้าเราได้ประธานซึ่งไม่รู้วิธีการประชุม ก็จะเสียเวลาประชุม พูดอะไรไม่รู้เรื่อง ไม่มีมติอะไรออกมา กรรมการฯ ไปประชุมสัก ๑-๒ ครั้งก็จะเบื่อและไม่อยากไปประชุมอีก เพราะที่บ้านก็มีงาน ถึงแม้ว่าจะอาสาสมัครอย่างไรก็ตาม คงไม่อดทนกับประธานที่สรุปอะไรก็ไม่เป็น จับประเด็นความเห็นคนอื่นก็ไม่ได้

เพราะฉะนั้น ผมจึงเห็นว่าจำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาทักษะการเป็นกรรมการสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนากรรมการสถานศึกษา

ถ้าจะมีการพัฒนากรรมการสถานศึกษา ผมขอเสนอแนะว่าควรให้มีการพัฒนาเรื่องต่อไปนี้

(๑) “**ทักษะเรื่องการประชุม**” มีความสำคัญสำหรับการประชุมกรรมการสถานศึกษา ฉะนั้น เวลาพัฒนากรรมการฯ วิชาหนึ่งที่ผมอยากให้มีการสอนกัน คือ วิชาเทคนิคประชุม ซึ่งสำคัญมาก ไม่เช่นนั้น กรรมการฯ จะหายไปครึ่งหนึ่ง เวลาประชุมก็ไม่มา ไม่รับผิดชอบ หรือเวลามาประชุมก็ไม่ฟังคนอื่นเลย บางคนก็จะแสดงอำนาจบาตรใหญ่ หรือเอาความเป็นประธาน อดบต. มาใช้เวลาเป็นประธานในที่ประชุมกรรมการสถานศึกษาด้วย ทั้งๆ ที่คนละเวทีกัน

(๒) “ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของการศึกษา” เช่น เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา แต่รู้อย่างกว้างๆ ก็พอ ไม่ต้องลงรายละเอียดลึกเกินไป

(๓) “ทักษะการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล” เช่น ตัดสินอะไร พุดอะไรมีเหตุผล และคนมีเหตุผล ๑๐ กว่าคน มาพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผมเชื่อว่าต้องได้ข้อสรุปที่ดี ต้องเป็นการตัดสินใจที่ดี ขอให้เป็นคนมีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

กรรมการสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมีสำนักงาน

เรื่องหนึ่งที่ผมมีประสบการณ์และอยากจะแนะนำคือ ไม่อยากให้มีห้องทำงานของกรรมการสถานศึกษาที่โรงเรียน เพราะมีฉะนั้น กรรมการฯ จะเข้าไปก้าวก่ายล่วงล้ำลูกการบริหารในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเลขานุการอาจจะให้ความสะดวกแก่กรรมการบ้างก็ได้ แต่ไม่ใช่ต้องมีห้องประธาน ห้องกรรมการฯ เพราะต่อไปจะแยกกันไม่ออกว่า ใครคือฝ่ายนโยบาย ใครคือฝ่ายปฏิบัติ

คณะผู้บริหารจัดการที่ดีๆ เขาจะไม่มีสำนักงานถาวรเพราะเขาจะไม่ไปยุ่งกับการบริหารจัดการภายใน เราต้องแยกกันให้ออก

เพราะฉะนั้น จึงไม่ควรวิตกกังวลว่าผู้บริหารจะดูถูกดูแคลนประธานและกรรมการสถานศึกษาว่าเป็นคนไม่มีความรู้ ซึ่งความจริง กรรมการฯ อย่าไปมีความรู้มากจะดีที่สุด จะได้ออกความเห็นโดยที่ไม่มียะไรมาเป็นเครื่องกีดขวาง หากมีความรู้มากอาจไม่กล้าออกความเห็นเลย เพราะกลัวทำไม่ได้ กรรมการสถานศึกษาอย่าไป

สอนแทนครู อย่าไปออกแบบหลักสูตรแทนครู แต่ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา โดย

(๑) คุณเลให้ครูสอนเด็กให้ดี เด็กต้องมาเรียนทุกคน จำนวนผู้ติดยาเสพติดต้องลดลงเท่าไร ปีต่อไปต้องลดเด็กที่ออกกลางคัน ลงกี่เปอร์เซ็นต์ บอกเป้าหมายไป ให้เขาทำให้ได้ แล้วเราก็ควรมีอะไรที่จะช่วยเขาได้บ้าง

(๒) กรรมการสถานศึกษาสามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาช่วยบริหารโรงเรียน ดังตัวอย่าง โรงเรียนกะเหรี่ยงที่บ้านขุนแปะ เขาเอาทรัพยากรในท้องถิ่นที่เขาามีมาช่วยบริหารโรงเรียน

(๓) กรรมการสถานศึกษาต้องติดตามและสนับสนุนโรงเรียน การสนับสนุนมีหลายรูปแบบ เช่น การไปหาทรัพยากรจากในชุมชน มาสนับสนุนการบริหารโรงเรียน

บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนการศึกษา

ตัวอย่างที่ผมเคยทำที่บางพลีคือ การรับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท่านต้องคิดว่า ทำอย่างไรจะใช้งบประมาณประจำปีของ อบต. เป็นประโยชน์ต่อการ “สร้างสังคม” และ “สร้างคน” มากกว่าการสร้างทางกายภาพ เช่น สร้างถนน ขุดบ่อน้ำ

ถ้า อบต. มีนโยบายในการนำงบประมาณมาสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ในเรื่องสุขภาพ สิ่งแวดล้อม การศึกษา วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี ก็จะเป็นการเคลื่อนทรัพยากรของ อบต. หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาสู่คุณภาพคนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีควรทำ

ผมเคยลองทำ โดยเชิญ ๓ ฝ่าย คือ ผู้แทนประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของเงินภาษี ผู้แทน อบต. ซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองที่ได้รับเลือกเข้ามา และ ปลัด อบต. ซึ่งก็คือแขนขาของ อบต. ผมให้เขาคุยกันก่อนวันเพื่อระดมสมองว่าปีหน้าจะใช้งบประมาณในเขต อบต. ของตัวเองทำอะไรบ้าง

ท่านเชื่อไหมครับ เขาระดมสมองกันได้ดีมาก มีวิทยากรจากกรมพัฒนาชุมชนมาช่วย เขาใช้กระบวนการ AIC (Appreciation-Influence-Control) คือทุกคนพูดจากใจเต็มที่ ไม่มีใครห้าม ในที่สุดก็ตกลงกันได้ทั้ง ๓ ฝ่าย ว่า ปีหน้าจะให้เงินทำอะไร โครงการที่เขาเจินขึ้นบนกระดานล้วนแล้วแต่เป็น โครงการพัฒนาสังคม (Social Development) ทั้งนี้ มีแต่เรื่องการศึกษา เรื่องวัดวาอาราม เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี งบประมาณจะไปทางนั้นหมด ไม่มีการก่อสร้างถนนสักสายเดียว

ผมเองก็ไม่ค่อยชอบที่จะเห็นใครมานั่งด่า อบต. ว่าขี้โกงอยู่เรื่อย หรือหาว่านักการเมืองท้องถิ่นจะมาเอาผลประโยชน์ตรงนั้นตรงนี้ เพราะคนที่เขาตั้งใจจะมาช่วยพัฒนาจริงๆ ก็มี แต่มันอยู่ที่วิธีการที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายการใช้งบประมาณ อบต. อย่างไร

ถ้าท่านเข้าไปเป็นกรรมการสถานศึกษา และคิดริเริ่มที่จะทำโครงการต่างๆ แต่ท่านจะเจอปัญหา ๒-๓ เรื่อง คือ

๑. ไม่มีเงินจะทำ เพราะโรงเรียนไม่มีงบประมาณ
๒. ไม่มีคนทำงานให้ เพราะครูมีภารกิจเต็มมือ
๓. ไม่มีทรัพยากรและพื้นที่

ท่านจะเจอปัญหาเหล่านี้เป็นคำตอบกลับมา แล้วท่านก็จะบอกว่า ถ้าอย่างนั้นจะเป็นกรรมการสถานศึกษาไปทำไม เป็นแล้วก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ไม่ได้เพิ่มคุณค่า

ความจริงกรรมการสถานศึกษา “เพิ่มคุณค่า” (value added) ให้แก่โรงเรียนได้ โดยพยายามช่วยเขาหาทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบ้าง จากที่อื่นๆ บ้าง

สรุป

ถ้ากรรมการสถานศึกษามีความคิดดีๆ และมีความเข้มแข็ง จะสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาได้อย่างมหาศาล เพราะฉะนั้น สิ่งที่ผมอยากฝากไว้ก็คือ

๑. ขอให้ออกแบบระบบกรรมการสถานศึกษาที่ดีที่สุดสำหรับการศึกษาไทย

๒. ขอให้พวกเรามีความเชื่อมั่นในพลังของคนไทย ผมคิดว่า มีคนไทยจำนวนมากที่ตั้งใจดี มีความสามารถ และพร้อมที่จะเสียสละมาเป็นกรรมการสถานศึกษา

๓. ขอให้ออกแบบภารกิจให้ชัดเจน เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษา ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา และกรอบจริยธรรมของกรรมการสถานศึกษาด้วย ว่าอะไรควรทำ อะไรต้องไม่ทำ และทำให้ระบบมีธรรมนูญฉบับในตัวเอง เพื่อที่ถ้าเมื่อใช้ระบบนี้ไป ๓-๕ ปี ประชาชนจะวางใจในระบบกรรมการสถานศึกษา

ผมไม่อยากจะให้คนดำเนินคดีเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษาเป็นพวกที่เข้าไปเพราะต้องการผลประโยชน์ เข้าไปเพราะต้องการฝากลูกฝากหลาน เข้าไปเพราะต้องการจะเป็นหัวคะแนนของใคร ผมไม่อยากจะยินอย่างนั้น

ผมอยากให้กรรมการสถานศึกษามีอุดมการณ์ว่าเข้ามาเป็นอาสาสมัครเพราะรักแผ่นดินนี้ หวังดีต่อการศึกษาไทย ต้องการจะตอบแทนบุญคุณของแผ่นดิน ผมอยากได้ยินอย่างนี้ เพื่อที่ระบบกรรมการสถานศึกษาจะเคลื่อนไปข้างหน้าได้ เป็นระบบที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่แก่นักเรียน ให้แก่โรงเรียน ให้แก่ครู และให้แก่ชุมชน

ประวัติ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย

การศึกษา

- แพทยศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่
- วุฒิบัตรสาขาอายุรศาสตร์ มหาวิทยาลัยชิคาโก
- วุฒิบัตรสาขาโรคหัวใจและหลอดเลือด มหาวิทยาลัยชิคาโก
- ปริญญาบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๓๖
- ปริญญาคุณวุฒิปรัชญาเกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยมหิดล,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่

ประสบการณ์การบริหารในอดีต

- อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อธิการบดี มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ประสบการณ์งานนิติบัญญัติในอดีต

- สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- สมาชิกวุฒิสภา

ปัจจุบัน

- องคมนตรี
- ประธานกรรมการ มูลนิธิแก่นราษฎร
- ประธานกรรมการ มูลนิธิหนังสือเพื่อเด็ก
- นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร และ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ

ดร.นงราม เศรษฐพานิช

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบาย
และแผนการศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

คณะทำงาน

ดร.วรัญพร แสงนภาพร

ผู้เชี่ยวชาญสำนักนโยบาย
และแผนการศึกษา

นางสาวสุภาพร โกเฮงกุล

นักวิชาการศึกษา ๘ ว.

นายวีระ พลอยครบุรี

นักวิชาการศึกษา ๗ ว.

นางสาวนื่องนุช คำเกิงสุรเดช

นักวิชาการศึกษา ๔

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์ ๐-๒๖๖๘-๗๑๒๓ ต่อ ๒๔๑๔

โทรสาร ๐-๒๒๔๓-๒๗๘๗