



## การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง School Administration Based on the Concept of No Child Left Behind

บรรจง ลาวะลี  
พระครูชัยรัตนการ  
ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอัยเยอร์  
Banjong Lawalee  
Phrakruchairattanakorn  
Theeraphat Thinsandee  
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus  
Email: puyound1@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 19 พฤษภาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 10 มิถุนายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 13 มิถุนายน 2568

Received: May 19, 2025; Revised: June 10, 2025; Accepted: June 13, 2025

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง จากการศึกษาพบว่าแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้สถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนทุกคน การประยุกต์ใช้โมเดล 7S ช่วยวิเคราะห์จุดอ่อน วางแผน และปรับปรุงแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ได้แก่ กลยุทธ์ที่พัฒนาทุกผู้เรียน, โครงสร้างที่เอื้อต่อความร่วมมือ, ระบบสนับสนุนการเรียนรู้, ค่านิยมร่วมไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง, ทักษะครูในการจัดการเรียนรู้หลากหลาย, บุคลากรที่มีจิตวิญญาณครู และวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหยุ่น แนวคิดนี้ช่วยลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ในส่วนของการบริหาร PIE (Planning–Implementation–Evaluation) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการวางแผนชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลจริง เพื่อมุ่งลดความเหลื่อมล้ำ การนำแผนไปปฏิบัติเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือผู้เรียนทุกกลุ่ม ส่วนการประเมินผลเน้นตรวจสอบความครอบคลุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง โดยยึดหลัก “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” จะช่วยสร้างการศึกษาเท่าเทียมผ่านเครือข่ายและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาทันสมัยและได้มาตรฐานสากล พร้อมสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนต่อผู้เรียน

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา; แนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง; ความเสมอภาคทางการศึกษา

### Abstract

This academic article aims to examine the concept of No Child Left Behind (NCLB). The study reveals that the NCLB concept emphasizes equity and the comprehensive enhancement of educational quality. It advocates for a shift in school management from a centralized

approach to a learner-centered model that utilizes data-driven decision-making and encourages the participation of all stakeholders. This approach positions schools as pivotal mechanisms for reducing disparities and fostering the potential of every student. The application of the 7S Model facilitates a systematic analysis of weaknesses, planning, and operational adjustments by emphasizing the alignment of seven key components: a strategy that develops every learner (Strategy), a structure that supports collaboration (Structure), systems that facilitate learning (System), shared values that ensure no one is left behind (Shared Value), teachers' skills in diverse instructional methods (Skill), staff who embody the spirit of teaching (Staff), and a flexible organizational culture (Style). This concept contributes to reducing educational inequality and sustainably improving quality. Regarding management, the PIE framework (Planning–Implementation–Evaluation) can be effectively applied in school administration. It begins with clear planning based on empirical data aimed at reducing disparities. Implementation focuses on efficient resource utilization, promoting stakeholder involvement, and leveraging technology to support all learner groups. Evaluation emphasizes comprehensive monitoring and continuous improvement. Therefore, school management guided by the No Child Left Behind philosophy, anchored in the principle of “holding hands and moving forward together,” fosters equitable education through networks and ongoing development. This leads to modern, internationally standardized educational quality and tangible student achievement outcomes.

**Keywords:** School Administration; Concept of No Child Left Behind; Educational equity

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาหลายประเทศยังเผชิญกับปัญหาความเหลื่อมล้ำที่ส่งผลให้เด็กบางกลุ่มถูกทอดทิ้งหรือตกหล่นจากการศึกษา (UNESCO, 2020) แนวคิด “ไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง” จึงเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเข้าถึงและความเท่าเทียมทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เด็กทุกคนได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (Darling-Hammond, 2007) นอกจากนี้ องค์การยูเนสโก (UNESCO) ยังให้ความสำคัญกับหลักการ “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Leave No One Behind: LNOB) ผ่านเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) เป้าหมายที่ 4: สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีเป้าหมายย่อยครอบคลุมการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของเด็กชายและเด็กหญิงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา การเข้าถึงการศึกษาระดับเทคนิค อาชีวศึกษา อุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพสำหรับชายและหญิงทุกคน และในภาพรวมเยาวชนทุกคนและผู้ใหญ่ส่วนใหญ่สามารถอ่านออกเขียนได้และคำนวณได้ เน้นให้ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษา และการเข้าถึงการศึกษาของผู้พิการ ชนพื้นเมือง และกลุ่มเปราะบาง นอกจากนี้เป้าหมายนี้ยังส่งเสริมให้เพิ่ม

จำนวนผู้ที่มีทักษะทางเทคนิคและอาชีพสำหรับการจ้างงาน และการเป็นผู้ประกอบการ และเน้นให้ทุกคนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย ในเชิงนโยบาย เป้าหมายนี้จะเน้นให้มีการยกระดับอุปกรณ์ที่จำเป็นในการศึกษาที่คำนึงถึงเด็ก ผู้พิการ และผู้มีเพศสภาพหลากหลาย และสร้างสภาพแวดล้อมให้ปราศจากความรุนแรงต่อกลุ่มเหล่านี้ ขยายโอกาสด้านทุนการศึกษาและการฝึกอบรมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และเพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพผ่านความร่วมมือระหว่างประเทศ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับแนวคิดจากการเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณ มาสู่การสร้างระบบที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน เพื่อให้มั่นใจว่า “เด็กทุกคนจะได้รับการศึกษาโดยไม่มีการถูกขลิบ” (Smith, M., & Kovacs, P., 2011) อันเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความเป็นธรรมและความยั่งยืนในระบบการศึกษาไทย

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 แนวคิด “ไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง” เน้นความเท่าเทียมในการเข้าถึงการศึกษาและการพัฒนาเด็กทุกคนอย่างเต็มศักยภาพ โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้กำหนดหลักประกันสิทธิและหน้าที่ที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวไว้ในหลายมาตรา มาตรา 54 “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย” บทบัญญัตินี้สะท้อนเจตนารมณ์ในการคุ้มครองสิทธิทางการศึกษาของเด็กทุกคน อย่างเท่าเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และเน้นการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้แก่ทุกคนสอดคล้องกับหลักการสำคัญของแนวคิด No Child Left Behind ที่มุ่งเน้นให้เด็กทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ด้อยโอกาส มีสิทธิได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม มาตรา 258 (ง) “ให้มีการปฏิรูปด้านการศึกษาเพื่อให้เกิดความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษา” การระบุชัดเจนว่ารัฐต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความ เสมอภาคและความเท่าเทียมทางโอกาส ยิ่งตอกย้ำว่าหลักคิดของรัฐไทยมุ่งเน้นการ ไม่ทอดทิ้งเด็กกลุ่มใดไว้เบื้องหลัง โดยเฉพาะกลุ่มเด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ หรือเด็กในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกับพระราชบัญญัติ NCLB ของสหรัฐอเมริกา (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) การตีความเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาการบริหารสถานศึกษาภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับนี้จึงควรเน้น 1) การให้ความสำคัญกับเด็กทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ 2) จัดสรรทรัพยากรและโอกาสอย่างเท่าเทียม 3) ติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในทุกกลุ่มอย่างจริงจัง และ 4) ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลและสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็กทุกกลุ่ม แนวทางนี้จะช่วยให้การจัดการศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 4: “การศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง” ซึ่งเป็นหัวใจเดียวกันกับ No Child Left Behind ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) แม้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ไม่ได้ใช้ถ้อยคำว่า “No Child Left Behind” โดยตรง แต่ได้แสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการสร้างระบบการศึกษาที่ ทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ สำหรับทุกคน โดยเน้นเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เช่น เด็กยากจน เด็กพิการ และเด็กในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งสะท้อนแนวคิดหลักของ NCLB อย่างแท้จริงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม “พัฒนาระบบการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะในกลุ่มเปราะบาง” (สำนักงานสภาพัฒน์, 2565: 43) แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) คือ 1) จัดการศึกษาแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และตอบสนองความหลากหลาย 2) ใช้ข้อมูล

และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนา 3) บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นกลุ่มเด็กด้อยโอกาส และ 4) ส่งเสริม ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา แต่ยังเน้นการบริหารที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติที่เน้น “การศึกษาที่ครอบคลุม เท่าเทียม และมีคุณภาพ” สอดคล้องกับประกาศนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569 โดยมุ่งมั่นสานต่อนโยบาย “เรียนดีมีความสุข” ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนเป็นที่ประจักษ์ ภายใต้หลักการ “การศึกษาเพื่อความ เป็นเลิศ และ การศึกษาเพื่อความมั่นคงของชีวิต” ใช้แนวทางการทำงาน “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” มุ่งสร้าง “การศึกษาเท่าเทียม” ผ่านเครือข่ายการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาทุกระดับให้ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล ภายใต้แนวคิด “ปฏิวัติการศึกษา แก้ปัญหาประเทศ” เพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนในทุกช่วงวัยให้ “ฉลาดรู้ ฉลาดคิด ฉลาดทำ” มีศักยภาพและความพร้อมสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งบทความนี้นำเสนอแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB) เพื่อนำไปบูรณาการในการบริหารสถานศึกษาตามบริบทพื้นที่ต่อไป

### แนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB)

นักวิชาการไทยได้ให้ความเห็นและตีความแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB) ผ่านมุมมองการจัดการศึกษาที่เน้น “ความเสมอภาคและการเข้าถึง” โดยเฉพาะในบริบทของเด็กด้อยโอกาส สมพงษ์ จิตระดับ (2563) กล่าวว่า การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ต้องเน้นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ขณะที่ ประวิต เอราวรรณ (2564) ระบุว่า การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังในระบบศึกษาคือหัวใจของการพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21 ส่วน อรพรรณ ทิพย์ศรี (2563) เสนอว่าโรงเรียนควรออกแบบการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ขณะที่ สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2563) สนับสนุนให้การศึกษาคำนึงถึงกลุ่มชายขอบ เช่น เด็กไร้สัญชาติและเด็กชนเผ่า ขณะที่ บุญรักษ์ ยอดเพชร (2561) ในฐานะเลขาธิการ กพฐ. เคยเสนอให้จัดงบประมาณตามความต้องการเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก ขณะเดียวกัน สุภัทร จำปาทอง (2563) ระบุว่า การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังต้องวัดจากความเท่าเทียมด้านโอกาส และผลลัพธ์ สอดคล้องกับ ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ (2559) เสนอว่า ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ เครื่องมือสำคัญของแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง ขณะที่ Deborah Meier (2004) เน้นย้ำถึงการกระจายอำนาจแก่โรงเรียน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียน ส่วน Haycock, K. (2006) ระบุว่าความไม่เท่าเทียมของครูคือปัจจัยที่ทำให้เด็กบางกลุ่มถูกทิ้งไว้ข้างหลัง สอดคล้องคล้อยกับ Dweck, C. S. (2006) เชื่อว่าแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง ต้องเชื่อมโยงกับการส่งเสริม “Growth mindset” ให้กับเด็ก ดังนั้น Gardner, H. (2006) เสนอว่าความสำเร็จของการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังต้องยอมรับความหลากหลายของสติปัญญา

จากแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง สรุปได้ว่า แนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็กทุกกลุ่ม โดยเฉพาะเด็กด้อยโอกาส นักวิชาการไทยเห็นว่าการศึกษาคือต้องตอบสนองความหลากหลาย ลดความเหลื่อมล้ำ และสนับสนุนผู้เรียนตามบริบทของแต่ละคน ขณะที่นักวิชาการต่างประเทศเน้นการลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาทรัพยากรในพื้นที่ยากจน และความรับผิดชอบของระบบการศึกษา โดยมีข้อเสนอให้ปรับการประเมิน การบริหาร และการสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นและเป็นธรรมมากขึ้น แนวคิดนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความเป็นธรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

#### 1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร 7-s McKinsey & Company

นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร 7-s McKinsey & Company ดังนี้  
ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2560) ได้นำเสนอการนำแนวคิดเรื่อง 7S Model ไปใช้ปฏิบัติ โดยใช้แบบจำลองนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางทฤษฎีที่ว่า องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดีหากองค์ประกอบภายในทั้งเจ็ดมีความประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน จากแนวคิดดังกล่าว เราจึงสามารถนำแบบจำลองนี้มาใช้เพื่อกระบวนการดังต่อไปนี้ 1) ค้นหาว่ายังมีองค์ประกอบใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้องปรับปรุงอย่างไรจึงจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 2) เข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งหลายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร, การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่, การควบรวมกิจการ, การเพิ่มหรือปรับปรุงระบบ, การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ เป็นต้น 3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน, สถานการณ์ในอนาคตที่คาดหมายว่าจะจะเป็น ตลอดจนช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์ทั้งสองเพื่อให้สามารถปรับองค์ประกอบเพื่อความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วน McKinsey & Company (2007) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการบริหารจัดการ 7s Model McKinsey ไว้ว่าพื้นฐานแนวคิดของ 7S Model คือ องค์กรมีองค์ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งมี องค์ประกอบภายในทั้งเจ็ด แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ

กลุ่มนโยบาย สามารถจับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปแผนผังแบ่งส่วนงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตาและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะ

บอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

3. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก กลุ่มปฏิบัติ (soft elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

4. ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบคือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้คนที่มีความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

6. บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

7. คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Superordinated goal ไม่ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม hard และ soft element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมาเป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานโดยทั่วไป 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็ส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิด 7S Model เน้นความสอดคล้องและการทำงานร่วมกันของทั้ง 7 องค์ประกอบอย่างเป็นระบบ โดยใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กร วางแผนปรับปรุง และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานใหม่อย่างมีกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน พร้อมมีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาความสมดุลในบริบทการศึกษา ควรใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการตามโครงสร้างที่ชัดเจนและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรผ่านการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนี้ การมีบุคลากรที่มีทักษะและประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ขณะที่คำนึงรวมถึงถือเป็นแกนกลางในการรวมพลังสู่เป้าหมายร่วมกัน และการกระจายอำนาจพร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วน

ร่วมจะช่วยสร้างความผูกพันในองค์กร ผู้เขียนสรุปกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาแบบไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการประยุกต์ใช้ดังนี้คือ 1) Strategy (แผนกลยุทธ์) การวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุกกลุ่มผู้เรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และการมีส่วนร่วมในสังคม เพื่อไม่ให้ผู้เรียนคนใดถูกทอดทิ้ง 2) Structure (โครงสร้าง) การปรับโครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู นักเรียน และชุมชน เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนรายบุคคล 3) System (ระบบ) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ และระบบช่วยเหลือนักเรียน เพื่อรองรับการบริหารที่เน้นความแตกต่างของผู้เรียน 4) Shared Value (ค่านิยมร่วม) การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมในการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เช่น ความเชื่อในศักยภาพของผู้เรียนทุกคน การเคารพความแตกต่าง และความร่วมมือของทุกภาคส่วน 5) Skill (ทักษะ) การพัฒนาทักษะของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเข้าใจเรื่องความหลากหลาย และสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม 6) Staff (บุคลากร) การสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีจิตสำนึกความเป็นครู พร้อมทั้งสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 7) Style (อัตลักษณ์) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เข้าใจบริบทของผู้เรียน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบกระจายอำนาจ ดังนั้น การบูรณาการแนวคิด 7S เข้ากับการบริหารแบบไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลายลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร PIE

การบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรบริษัทหรือองค์กรทางการศึกษาอย่างสถานศึกษานั้น มีหลักทฤษฎีในการบริหารที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในการนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการวงจรที่เป็นสากล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) รวมทั้งการติดตามและประเมินผล (Evaluation) ตามหลักทฤษฎี PIE มีนักวิชาการได้นิยามความหมายและกระบวนการไว้ ดังนี้

สถาพร บุตรไสย (2563) ได้สรุปนิยามของทฤษฎี PIE ซึ่งมีหลักทฤษฎีในการบริหารที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในการนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการวงจรที่เป็นสากลดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรม โดยกำหนดขั้นตอน วิธีดำเนินงาน งบประมาณ ทรัพยากรและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ Gulick, L. (1937) ได้นิยามทฤษฎีของการวางแผน (Planning) ตามหลักการทฤษฎี PIE โดยมีที่มาจากทฤษฎี (POSDCoRB) ไว้ ดังนี้ การวางแผน คือ การคาดการณ์ พยากรณ์โดยใช้หลักการล่วงหน้าในการเตรียมการเพื่อปฏิบัติการกิจในอนาคต โดยต้องคำนึงถึงปัญหา จากวิธีการที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า และเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เป็นการวางแผนโดยมีปลายทางคือความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และการวางแผนจะต้องมีการกำหนดกระบวนการวิธีการ ขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน รัดกุม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกัน วัตถุประสงค์

2. การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติงานว่าได้บรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร รวมถึงการประสานงานและอำนวยความสะดวกตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง

สอดคล้องกับ Henri Fayol (1949) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติตามแผน (Implementation) หรือการดำเนินงานตามแผน หมายถึง การดำเนินการส่วนหนึ่งจากทฤษฎี POCCC โดยเป็นการกำหนดจัดวางบุคคลเพื่อดำเนินงานตามแผนที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ด้วยความร่วมมือกันจากบุคลากรที่จะต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจะดำเนินการตามวิธีปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และนอกจากนี้จะต้องบูรณาการ หรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้จะต้องเป็นขั้นตอนของการสร้างเครือข่าย จัดสรรทรัพยากรตามแผนที่กำหนดไว้ไปจนถึงกำหนดรูปแบบการปฏิบัติโดยอิสระ บนพื้นฐานเป้าหมายที่วางไว้เป็นสำคัญ

3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation) คือ การควบคุม กำกับติดตาม ตลอดจนกระบวนการที่นำแผนปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมไปปฏิบัติ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการรายงานผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ และสอดคล้องกับ Gulick, L. (1937) ได้กล่าวถึง การติดตามและประเมินผล Evaluation หรือการตรวจสอบติดตาม หมายถึง การดำเนินการส่วนหนึ่งจากทฤษฎี (POSDCoRB) ไว้ว่า เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานทุกครั้ง เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินงาน ด้วยการกลั่นกรองข้อมูลในด้านต่างๆ ในระหว่างการดำเนินการ ด้วยการตรวจสอบสังเกต วิเคราะห์ ตลอดจนสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาในอนาคต ตลอดจนประสิทธิภาพของแผนงาน บุคลากร กลวิธี และบริบทสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับ Henri Fayol (1949) ได้นิยามทฤษฎีของการปฏิบัติ โดยการติดตามและประเมินผล Evaluation ตามหลักการทฤษฎี PIE โดยมีที่มาจากทฤษฎี POCCC โดยเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ข้อมูลระหว่างขั้นตอนของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัด ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ประสิทธิภาพของแผนการ บุคลากร ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้น จากการสังเกต ติดตาม วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลในการติดตามและประเมินผลที่ได้รับ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานครั้งต่อไปเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร PIE (Planning – Implementation – Evaluation) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาแบบ “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (No Child Left Behind) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงแนวคิดด้านการบริหารเข้ากับเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยสามารถอธิบายการประยุกต์ใช้แต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) คือ จุดเริ่มต้นของการบริหารที่สำคัญ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยมุ่งเน้น “การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” เป็นหัวใจหลักดังนี้ (1) วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา: ข้อมูลนักเรียน ครู ทรัพยากร และชุมชน (2) วางเป้าหมายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา เช่น การเข้าถึง การมีส่วนร่วม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่ม (3) วางแผนกิจกรรมหรือโครงการช่วยเหลือกลุ่มเปราะบาง เช่น นักเรียนยากจน นักเรียนพิการ หรือกลุ่มชาติพันธุ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1994) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีต้องเริ่มจากข้อมูลจริง (real data) เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ขั้นตอนนี้เน้นการบริหารจัดการทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร ดังนี้ (1) ดำเนินกิจกรรมตามแผน เช่น จัดระบบตัวเสริมให้ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ (2) พัฒนาครูให้มีความสามารถ

ในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง(3) ใช้เทคโนโลยีช่วยลดความเหลื่อมล้ำ เช่น ระบบเรียนออนไลน์สำหรับพื้นที่ห่างไกล และ (4) สร้างระบบติดตามและดูแลนักเรียนรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Stufflebeam (2003) เสนอว่า CIPP Model (Context, Input, Process, Product) เหมาะสำหรับการประเมินโครงการที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การนำทฤษฎี PIE มาใช้จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจน ดำเนินงานได้จริง

### การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB)

แนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB) เกิดขึ้นจากความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพของผู้เรียนทุกคน โดยเฉพาะในกลุ่มที่เปราะบาง เช่น เด็กที่มีฐานะยากจน เด็กพิการ เด็กในถิ่นทุรกันดาร และกลุ่มชาติพันธุ์ที่ด้อยโอกาส (Ladson-Billings, 2006) ซึ่งแนวคิดนี้ถูกผลักดันอย่างจริงจังในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. 2001 ผ่านกฎหมาย No Child Left Behind Act (NCLB Act) ที่มุ่งเน้นการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และการประเมินผลที่โปร่งใสสำหรับนักเรียนทุกกลุ่ม (Dee, T. S., & Jacob, B. A., 2011)

#### 1. หลักสำคัญของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง

1.1 การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-Centered Management) ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาควรตอบสนองต่อความหลากหลาย และจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนทุกคน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2542; Tomlinson, 2014)

1.2 การประกันคุณภาพและการประเมินผลอย่างโปร่งใส แนวคิดแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง ส่งเสริมให้ระบบการประเมินผลการเรียนรู้ที่สามารถสะท้อนคุณภาพของสถานศึกษา และตรวจสอบได้ว่าไม่มีนักเรียนกลุ่มใดถูกมองข้าม (Hanushek & Raymond, 2005)

1.3 การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดสรรทรัพยากรและโอกาสทางการศึกษาต้องเน้นไปที่กลุ่มเปราะบางหรือด้อยโอกาส เพื่อให้เกิดความเสมอภาคอย่างแท้จริง (UNESCO, 2020)

1.4 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน แนวทางแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับครอบครัวและชุมชน เพื่อสร้างแรงสนับสนุนเชิงบวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Epstein, 2001)

ส่วนการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง (No Child Left Behind: NCLB) ในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. การส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม โดยสถานศึกษาต้องดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคน โดยเฉพาะกลุ่มที่ด้อยโอกาส เช่น เด็กพิการ เด็กยากจน และเด็กในพื้นที่ห่างไกล เข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง (UNESCO, 2020) การจัดสรรทรัพยากรต้องเน้นความยุติธรรมมากกว่าความเท่าเทียม เช่น การให้ทุนการศึกษา อุปกรณ์เรียน หรือบริการช่วยเหลือเฉพาะทางแก่ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ

2. การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สถานศึกษา ควรมีระบบประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวางแผนสอนและให้ความช่วยเหลือรายบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีนักเรียนคนใดถูกปล่อยให้อยู่หลัง (Hanushek & Raymond, 2005)

3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน แนวคิดแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนการศึกษา โดยเฉพาะในกระบวนการวางแผน พัฒนา และ

ประเมินคุณภาพสถานศึกษา (Epstein, 2001) ในบริบทไทย แนวทางนี้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่ให้ชุมชนและท้องถิ่นมีบทบาทในการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2542)

4. การพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีทักษะเชิงรุก ผู้บริหารและครูต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียน เพื่อไม่ให้เด็กคนใดถูกทอดทิ้ง (Darling-Hammond, 2007) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (UNESCO, 2015)

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังในประเทศไทย สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา แต่ยังเน้นการบริหารที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4) ขององค์การสหประชาชาติที่เน้น “การศึกษาที่ครอบคลุม เท่าเทียม และมีคุณภาพ” สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีความสอดคล้องกับหมวด 5 หน้าที่ของรัฐและหมวด 6 แผนนโยบายแห่งรัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561 – 2580 คณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2567 นโยบายรัฐบาลด้านการศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยเร่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยอย่างเต็มกำลังและความสามารถ รัฐบาลจะส่งเสริมการเกิดและเติบโตอย่างมีคุณภาพของเด็กทุกคนอย่างเท่าเทียม เด็กไทยทุกคนจะต้องเข้าถึงศูนย์ดูแลเด็กปฐมวัยที่มีมาตรฐาน เมื่อเติบโตก็ได้เรียนหนังสือที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ส่งเสริมศักยภาพทั้งด้านศิลปะ วัฒนธรรม และความสามารถทางกีฬา และพัฒนาระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่นทั้งในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุน ตอบโจทย์ศักยภาพของผู้เรียน ลดภาระและลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สองภาษา โดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นตัวช่วย เน้นการสอนทักษะที่ใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตจริงเพื่อการสร้างรายได้ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งการฟื้นฟูและช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่หลุดจากระบบการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิรูประบบอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการแรงงานในอนาคตและรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

## บทสรุป

แนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังเป็นแนวทางสำคัญที่เน้นความเสมอภาคและการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึง การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนจากการบริหารแบบรวมศูนย์ไปสู่การบริหารแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนทุกคนอย่างแท้จริง การประยุกต์ใช้แนวคิด 7S Model ช่วยวิเคราะห์จุดอ่อน วางแผน และปรับปรุงแบบการดำเนินงานของสถานศึกษา

อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องของทั้ง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาทุกกลุ่มผู้เรียน (Strategy) ปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อความร่วมมือ (Structure) พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (System) สร้างค่านิยมไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Shared Value) เสริมทักษะครูให้จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Skill) พัฒนาบุคลากรให้มีจิตวิญญาณครู (Staff) และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น (Style) แนวคิดนี้ช่วยลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหาร PIE (Planning–Implementation–Evaluation) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาแบบไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการวางแผนที่ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลจริง มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การนำแผนไปปฏิบัติต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนผู้เรียนทุกกลุ่ม ส่วนการประเมินผลเน้นตรวจสอบความครอบคลุมของแผนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวคิด PIE ช่วยให้การบริหารมีทิศทาง ชัดเจน เป็นระบบ และตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดไม่ทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลังตามแนวทางการทำงาน “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” มุ่งสร้าง “การศึกษาเท่าเทียม” ผ่านเครือข่ายการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับให้ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล จะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนเป็นที่ประจักษ์ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- ชัยพลกษ์ เสรีรักษ์. (2559). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- บุญรักษ์ ยอดเพชร. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การบริหาร.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2564). นโยบายการศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2560). การจัดการศึกษาเพื่อความเสมอภาค. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560). กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการรัฐสภา.
- สถาพร บุตรไสย. (2563). การบริหารจัดการศึกษาในชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ชุมชนศึกษา.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2563). นวัตกรรมการศึกษาเพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นวัตกรรมศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานสภาพัฒน์. (2565). รายงานเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒน์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุภัทร จำปาทอง. (2563). การวิเคราะห์นโยบายการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นโยบายศึกษา.
- อรรธรณ ทิพย์ศรี. (2563). การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิจัยศึกษา.
- Darling-Hammond, L. (2007). Race, inequality and educational accountability: The irony of ‘No Child Left Behind’. *Race Ethnicity and Education*. 10(3), 245–260.



- Darling-Hammond, L. (2007). **The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future**. New York, NY: Teachers College Press.
- Deborah Meier. (2004). **Many Children Left Behind: How the No Child Left Behind Act Is Damaging Our Children and Our Schools**. Boston: Beacon Press
- Dee, T. S., & Jacob, B. A. (2011). The impact of No Child Left Behind on student achievement. **Journal of Policy Analysis and Management**. 30(3), 418–446.
- Dweck, C. S. (2006). **Mindset: The new psychology of success**. American: Random House.
- Epstein, J. L. (2001). **School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools**. Boulder, CO: Westview Press.
- Fayol, Henri. (1949). **General and Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Gardner, H. (2006). **Multiple intelligences: New horizons**. American: Basic Books/ Hachette Book Group.
- Gulick, L. (1937). **Notes on the theory of organization**. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), **Papers on the science of administration** (pp. 1–45). New York, NY: Institute of Public Administration.
- Hanushek, E. A., & Raymond, M. E. (2005). Does school accountability lead to improved student performance? **Journal of Policy Analysis and Management**, 24(2), 297–327.
- Haycock, K. (2006). **Closing the achievement gap. Educational Leadership**. 62(3), 6–11.
- Ladson-Billings. (2006). From the Achievement Gap to the Education Debt: Understanding Achievement in U.S. Schools. **Educational Researcher**, 35(7), 3-12.
- McKinsey & Company. (2007). **How the world's best-performing school systems come out on top**. London: McKinsey & Company.
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press.
- Smith, M., & Kovacs, P. (2011). The impact of standards-based reform on teachers: The case of No Child Left Behind. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**, 17(2), 201–225.
- Stufflebeam, D. L. (2003). **The CIPP model for evaluation**. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), **International handbook of educational evaluation** (pp. 31–62). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Tomlinson, C.A. (2014) **The Differentiated Classroom: Responding to the Needs of All Learners**. (2<sup>nd</sup> ed). ASCD: Alexandria.
- UNESCO. (2015). **Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4**. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2020). **Global education monitoring report 2020: Inclusion and education – All means all**. Paris: UNESCO.