

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และพัฒนารูปแบบ เนื้อหา และวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ รวมทั้งศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และแนวคิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา** เป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง กำหนดกรอบสมรรถนะที่จำเป็นและวิธีการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง และเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแนวใหม่ตาม แนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่** เป็นการศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทำการสังเคราะห์และยกวางรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

**ขั้นตอนที่ 3 การทดลองและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่** เป็นการทดลองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่แนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่พัฒนาขึ้น และทำการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่พัฒนาขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 การประชุมคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่** เป็นการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบวิธีการพัฒนาจากผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

จากการศึกษาวิจัยรูปแบบการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง : การอบรมแบบผสมผสาน สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

**1. ผลการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่**  
พบว่า ผลการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร รวมทั้งการสนทนากลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารแนวใหม่ได้ 2 สมรรถนะใหญ่และ 9 สมรรถนะย่อย ประกอบด้วย **1) สมรรถนะหลัก** ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม **2) สมรรถนะประจำสายงาน** ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**2. ผลการพัฒนารูปแบบ เนื้อหา และวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่**  
มีผลการพัฒนาดังต่อไปนี้

**2.1 รูปแบบของการอบรมที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบผสมผสานระหว่างแนวคิดต่าง ๆ**  
ได้แก่

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Competency based training)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School based)
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในองค์กร (On the job training)
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ (Reflective the training)

**2.2 เนื้อหาของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น** คือ สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร มีทั้งหมด 9 สมรรถนะ ซึ่งได้แก่ **สมรรถนะหลัก** คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม **สมรรถนะประจำสายงาน** คือ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**2.3 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วยเอกสาร 9 เล่ม ตามสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารที่ได้กำหนดขึ้น โดยโครงสร้างของเอกสารชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเล่ม มีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก

ส่วนที่ 2 องค์กรความรู้

ส่วนที่ 3 องค์กรความรู้สู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษา (On the job training)

ส่วนที่ 4 บทสรุป

ส่วนที่ 5 ทดสอบความเข้าใจ

ส่วนที่ 6 เอกสารอ้างอิง

## 2.4 ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะประจำสายงาน โดยการเข้ารับการอบรมจะมีวิทยากร เครือข่ายจัดกิจกรรมให้การอบรม ตามสถานที่ที่กำหนด และระยะเวลาในการอบรมตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับแต่ละสมรรถนะ

2) การประเมินตนเองเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารทำการประเมินตนเองและพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นและสภาพที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

3) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเองจากชุดฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเอกสารชุดฝึกอบรมขึ้นมาทั้งหมดทั้งสิ้น 9 เล่ม โดยผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประเมินตนเองแล้วมีสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเป็นสมรรถนะหลักควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นอันดับแรกก่อนที่ไปพัฒนาในสมรรถนะตามสายงาน โดยการดำเนินในขั้นตอนนี้ จะดำเนินการไปพร้อมกับการเรียนรู้กับการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา (On the Job Training)

4) การบันทึกความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทีมวิทยากร ในระหว่างที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วยชุดฝึกอบรม และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง แล้วผู้บริหารสามารถทำใบงานในชุดฝึกและประสานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมวิทยากรเครือข่าย รวมทั้งบันทึกถอดบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ (Lesson learn) ได้อีกด้วย

5) การประชุมคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรม (Reflective practice) โดยจัดในรูปแบบของการประชุมสัมมนาทางวิชาการ (Symposium) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมเครือข่าย และร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนารูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในอนาคตต่อไป พร้อมทั้งรับเกียรติบัตร

3. ผลการศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิผลของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ จำแนกออกเป็นผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่

ความพึงพอใจในภาพรวมของรูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารแนวใหม่ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) เมื่อพิจารณาราย

องค์ประกอบ พบว่า ในทุกองค์ประกอบมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.86 – 3.93) โดยองค์ประกอบด้านผลผลิตมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) รองลงมาคือ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ ตามลำดับ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และ 3.86 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87 – 3.88) โดยด้านชุดการฝึกอบรมด้วยตนเอง 9 เล่ม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยในด้านกระบวนการ พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.74 – 3.97) โดยด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเองจากชุดฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยในด้านผลผลิต พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.91 – 3.98) โดยด้านความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

### **3.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพของ รูปแบบการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา**

ประสิทธิภาพของรูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐาน พบว่า มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก (มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) เมื่อพิจารณาภาพรวมในแต่ละมาตรฐาน พบว่า ในทุกมาตรฐานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.72 – 3.83) โดยมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83) รองลงมาคือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความถูกต้อง และมาตรฐานด้านความเหมาะสม ตามลำดับ (มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 3.76 และ 3.72 ตามลำดับ)

### **4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบวิธีการพัฒนาจากผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด**

#### **1) ข้อเสนอแนะสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา**

1.1) รูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร (Competency based Training) ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบดังกล่าวไปผนวกพร้อมกับรูปแบบวิธีการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา 9 โมดูลที่เป็นรูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นภารกิจงาน (Functional based Training)

1.2) รูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อิงสภาพบริบทของสถานศึกษาของ

ผู้เข้าอบรม (On the job Training) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบการอบรมและพัฒนาดังกล่าวไปอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในทุกต้นปีการศึกษา แล้วทำการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามปกติ โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ จะทำให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของตนเอง ประกอบกับสถานศึกษาก็ได้รับการพัฒนาคุณภาพไปพร้อม ๆ กันด้วย

1.3) รูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) โดยเปิดโอกาสให้เลือกเนื้อหาหรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความต้องการของตนเอง ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำหลักสูตร การอบรมและพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและเปิด โอกาสให้บุคลากรต่างๆสามารถเลือกหรือสมัครเข้ารับการอบรม ได้ตามความสมัครใจ

1.4) รูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมุ่งเน้นการพัฒนาที่อิงสภาพบริบทของสถานศึกษาของผู้เข้าอบรม (On the job Training) ถือว่าเป็นรูปแบบที่น่าสนใจในปัจจุบัน เนื่องจากหน่วยงานสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยไม่กระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง หรือการอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง และมีทีมวิทยากรและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ

## 2) ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1) รูปแบบการอบรมและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารมีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย แปรเปลี่ยนไปตามสภาพบริบทหรือประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการรวบรวมหรือพัฒนารูปแบบวิธีการอบรมที่มีอยู่เดิมหรือที่พัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อเผยแพร่ให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับเป็นการกระจายอำนาจในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลางไปยังสำนักงานเขตพื้นที่อีกด้วย

2.2) การอบรมและพัฒนาผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาในสิ่งที่สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาแต่ละคนอย่างแท้จริง ดังนั้น สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
ในหน่วยงานหรือองค์กรเสียก่อนแล้วจึงทำแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร

2.3) รูปแบบวิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาที่อิง  
สภาพบริบทของสถานศึกษาของผู้เข้าอบรม (On the job Training) ถือว่าเป็นรูปแบบที่น่าสนใจ  
ในปัจจุบัน เนื่องจากหน่วยงานสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยไม่กระทบ  
เพื่อนต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง หรือการอบรมและพัฒนารวมเป็น  
ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ควรกระจายอำนาจในการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้แก่สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เข้ารับการอบรมสามารถ  
นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง และสามารถ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมวิทยากรได้อย่างใกล้ชิดอีกด้วย

## **Executive Summary**

The purposes of this research were to determine the competency needed for new school administrators and to develop models, contents and methods for new school administrators development including with the investigation of its efficiency and propose for the policies for the school administrators. The stages of the research conducted are as follows:

**Stage 1 The Analysis of new school administrators' competency and needs for their development.** The study of this stage was taken through the conception on the 2<sup>nd</sup> decade of education reforming by determine the competency frameworks needed and methods of school administrators' development together with their needs for the professional development.

**Stage 2 The study and development of model on new school administrators.** This stage aimed to analyze the model on the development of school administrators among organizations within the country and abroad. The analysis, drafting and the development of the model on school administrators based on the 2<sup>nd</sup> decade of education reforming fitted for the Thai contexts was enacted.

**Stage 3 The trying out and evaluating on the efficiency of the model on school administrators development.** This stage was the trying out and evaluating on the efficiency of the model on school administrators development based on the conception of the 2<sup>nd</sup> decade on education reforming.

**Stage 4 The reflection on the new school administrators development model.** This stage aimed at brainstorming on the results of the school administrators training, the states of problems and obstacles concerning school administrators' development model and its methods of development including with policies proposed for its implementation.

### **The research findings are as follow:**

**1. The determining of competencies needed for the new of school administrators development,** the results from the analysis of documents and researches together with the survey on their views, the focus group discussion among school administrators were 2 main and 9 minor competencies. The main competencies are 1) achieved – driven 2) good service 3) self- development 4) Team working whereas the minor competency were the professional competencies namely 1) the analysis and synthesis 2) the communication and motivation 3) the development on human resourcesl 4) visions possessing 5) change agent leadership

**2. The results on the development of models, contents, and models on the new school administrators are as follow:**

**2.1 The models created are those based on eclectic methods namely:**

- 1) Competency based training
- 2) School based Training
- 3) On the job training
- 4) Reflective training

**2.2 The contents created which were used for the development of school administrators were those of 9 competencies needed for school administrators namely:** 1) achievement driven 2) good service 3) self development 4) team working and for the career competencies are those of 1) the analysis and synthesis 2) the communication and motivation 3) the development on human resources 4) visions possessing 5) Change agent leadership

**2.3 The 9 texts of training manuals for school administrators include competencies needed which were created based on the outline as follow:**

- Part 1 Awareness raising
- Part 2 Body of knowledge
- Part 3 Practical knowledge : case study (on the job training)
- Part 4 Summary
- Part 5 Evaluation
- Part 6 References

**2.4 The stages on school administrator development are as follow:**

Stage 1 Knowledge acquiring of competencies needed for school administrators in both main and career competencies through the training that the venues, time and activities organized by networking trainers.

Stage 2 Self evaluation as needs assessment for self development among school administrators'. The school administrators assessed themselves and compared with those of current condition to expected outcomes in each of competencies.

Stage 3 The development of school administrators' competencies through self training packages. The researcher developed the self training supplementary which included in 9 series. The school



administrators assessed themselves for their main competencies development and then developed their career competencies. The process was enacted and aligned the learning through on the job training.

Stage 4 Learning logs and knowledge sharing from the trainers. During the school administrators developed their competencies through the training package and learned from their practices, they did their worksheets and shared their knowledge with networking trainers and also created their lesson learned.

Stage 5 The reflective practice on the model and method of the training. The symposium was organized for knowledge sharing among networking members and then analyzed for the guidelines in the development on school administrators in the aspect of its model and method of training.

**3. The findings of the study on satisfaction and efficiency of the model and method on the development of school administrators were classified by the data gained from the expertise are as follow:**

**3.1 The satisfaction among school administrators towards model and method of the training for the school administrators in the new era.**

The overall aspects of satisfaction towards model and method of training which was developed by the researcher was at the much level ( Means = 3.88). When considering through each aspect, it was found that the levels of satisfaction in all aspects were at the much level (Means from 3.86 – 3.93). The aspect of output was at the most in means ( Means = 3.93) The second to the top level were the aspect of input and process respectively ( Means = 3.87 and 3.86 ). When considering through the sub-elements under inputs, it was found that the level of satisfactions in all aspects were at the much level ( Means = 3.87 – 3.88) with the most level in means was at 9 self development training modules. In the aspect of processes, it was found that all aspects in sub elements were at the much level of satisfaction ( Means = 3.74 – 3.97 ) whereas the aspect of the self development on school administrators' competencies was at the most in means score level. When considering in the sub element on the aspect of outputs, it was found that the satisfaction levels in all aspects under sub elements were at the much level ( Means = 3.91 – 3.98) whereas the level of satisfaction in the aspect of knowledge on competencies needed for school administrators was at the most in means score level.

**3.2 The results of the evaluation on effectiveness of the model on training and developing the new school administrators based on the data gained from the expertise and school administrators are as follow:**

The effectiveness of the model and method of training for school administration in overall areas of 4 standards, it was found that the levels of quality was at the best ( Means = 3.80). When considering the overall areas in each standard, it was found that there was an effectiveness at the best level ( Means = 3.72 – 3.83) whereas the utility was the highest level in means ( Means = 3.83) the second level from the highest was the standard on possibilities, correctness, and appropriateness respectively ( Means = 3.79, 3.76 and 3.72)

**4. The proposed policies on the implementation of the model and method of training for the school administrators are as follow:**

**1) The proposed policies for education service areas**

1.1) The training model and development for the new school administrators that created by the researcher was eclectic model that focused on competency based training. For the most useful in school administrators development, Education Service Area Offices should add the 9 training modules that was Functional based Training

1.2) The training model for developing the new school administrators created by the researcher was the eclectic model based on the school context, in other words – on the job training. The Education Service Area Offices should implement the model for training at the beginning of the academic year and also develop the competencies among the administrators during their practices. The Education Service Area Offices should help make suggestions. By doing so, it will help them develop their competencies relied on the school context, and it will also help the schools for their quality improvement.

1.3) The eclectic model of training and developing the new school administrators initiated by the researcher focused on individual differences of which the choices of its contents and competencies were chosen by each of individuals. The education Services Area Offices should take into account for the school administrator development by constructing a wide varieties of training courses for options of attending.

1.4) The model of training and developing the new school administrators initiated by the researcher was called “on the job training oriented”. It was an interesting model at present because any organizations can improve the competencies among school administrators without the interfering on their own school administration, in other words – the training and developing were parts of the school management. Thus, Education Service Area Offices should bring about those of model to apply for the development of

school management among schools under their supervisions and should have mentoring by the trainers and the offices.

## **2) The proposed policies for Office of the Basic Education Commission**

2.1) Due to the varies of models in training and developing the competencies among school administrators, Office of the Basic Education Commission should gather or develop models from the previous ones or else the new models developed for the use and its implementation to Education Service Area Offices. As doing so, there will be a variety of the effective training and developing among their personnel and organizations. Furthermore, it will help decentralize in professional development for their potentials.

2.2) In order to train and develop the administrators in any organizations for their effectiveness, the trainees should be trained and developed through their needs, and should be related to their contexts. Thus, Office of the Basic Education Commission should study on needs analysis among personnel and organizations under their supervision for the professional development before initiating its development plans.

2.3) The model of training and developing the new school administrators was so called on the job training oriented. It was an interesting model at present because any organizations can improve the competencies among school administrators without the interfering on their own school administration, in other words – the training and developing were parts of the school management. Thus, Office of the Basic Education Commission should decentralize the trainings and developments of school administrators to Education Service Offices, so that the trainees can apply what they have been trained to their own school management and can share their knowledge and experiences with their trainees closely.