

ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษา
โปรแกรมทวิภาษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติ

CHANGE MANAGEMENT LEADERSHIP IN CREATING SCHOOL-BASED CURRICULUM INNOVATION
FOR BILINGUAL PROGRAM OF KIRAKIRA KIDS INTERNATIONAL KINDERGARTEN SCHOOL

ทรงพล บุญประเสริฐ¹, พิมพ์ประภา อมรกิจปัญญา², และธณินา ญ สุนทร³

Songpol Bunprasert¹, Pimprapa Amornkitpinyo² and Taneenart Na-soontorn³

วิทยาลัยนวัตกรรมการทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

College of Innovation and Education, St. John's University, Thailand^{1, 2}

สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ³

Suvarnabhumi Institute of Technology³

Email ; chiesongpol@gmail.com¹

Received 23 June 2023; Revised 29 October 2024; Accepted 21 January 2025.



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา 2) เพื่อกำหนดกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา และ 3) เพื่อทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติเป็นการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Schratz & Schley, 2014; The Corum Consultancy, 2018 และการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของ Thomas, et. al., 2016 เป็นกรอบการวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษากระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา และขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอ้างอิง คือการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) กระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มี 6 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหาและการประเมินความต้องการทั่วไป การประเมินความต้องการ

ตามเป้าหมายของผู้เรียน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ทางการศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้งาน และ การประเมินผลการใช้หลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิริราศี นานาชาติ ประกอบด้วย 5 พัฒนาการ หน่วยกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมเสริม และประเมินแบบรูปิก 3) หลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา นักเรียนชั้นอนุบาล 1 (K1) มีคะแนนผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนทดลองใช้ = 1.20 คะแนน องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ โรงเรียนอนุบาลศิริราศี นานาชาติได้นวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาตามมาตรฐานโรงเรียนอนุบาลของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทางโรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนานักเรียน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง, กระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, หลักสูตรสถานศึกษา, โรงเรียนอนุบาลประเภทวิภาษา

Abstract

The objectives of this research were 1) to investigate ‘transformational leadership’ of educational institution administrator that could impact the creation of curriculum innovation in bilingual kindergarten, 2) to determine the curriculum design and development process for bilingual kindergarten, and 3) to test the curriculum in Kirakira Kids International Kindergarten School. This research and development (R&D) study adapted the transformational leadership concept of Schratz & Schley, 2014; The Corum Consultancy, 2018, and the curriculum design and development concept of Thomas, et. al., 2016 in the framework. The research procedures were Step 1) the investigation of transformational leadership of educational institution administrator in bilingual kindergarten, Step 2) the study of the curriculum design and development process for bilingual kindergarten, and Step 3) the demonstration of the curriculum in Kirakira Kids International Kindergarten School. The collected data in this research were analyzed by mean, standard deviation, and analysis of Dependent T - test.

The findings revealed that: 1) The overall score of transformational leadership of bilingual kindergarten school administrator was at the highest level. 2) There were 6 processes to develop and design the curriculum: (1) problem identification and general requirement assessment, (2) evaluation of learner’s goal-based requirement, (3) goal and objective development, (4) educational techniques development, (5) curriculum implementation, and (6) curriculum evaluation. The curriculum of Kirakira Kids International Kindergarten School consisted of 5 aspects as in fields of learning activity, extracurricular activity, and Rubik’s assessment. 3) After the demonstration of this curriculum, students in K1 class had higher learning scores of 1.2 than before the curriculum implementation.

Kirakira Kids International Kindergarten school could use the acquired knowledge from this research as a student development framework in innovating and improving educational curriculum following the Japanese kindergarten standards.

Keywords: Change Management Leadership, Curriculum Design and Development, Curriculum, Bilingual Program (BP)

บทนำ

ในการดำเนินการกิจการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษาส่วนใหญ่ต้องอาศัยภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical success factors: CSF) ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและยกระดับความสามารถของโรงเรียนให้เกิดขึ้น (Texas Center for District and School Support, 2019) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทและความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำหลักสูตรในเรื่องของการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรโดยตรงซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน ในการพัฒนาหลักสูตรต้องอาศัยการสร้างนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ (Government of New Zealand, 1988) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับนักเรียน/ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นสำคัญโดยผ่านกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Curriculum design and development process) (Allen & Seaman, 2017; Curriculum and Instruction Steering Committee, 2018) เพื่อให้เกิดหลักสูตรสถานศึกษา (School-based Curriculum: SBC) ที่ชัดเจน มีการประเมินและวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการหลักสูตรดังกล่าว และมีการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรเป็นประจำและต่อเนื่อง (Leong, et.al., 2011)

การศึกษาทวิภาษา (Bilingual education: BE) นั้นเป็นการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายอยู่ในภาคพื้นทวีปของเอเชียเป็นส่วนใหญ่ เช่น กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และเวียดนาม และครอบคลุมไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ ได้แก่ ประเทศจีน อินเดีย อิสราเอล และคาซัคสถาน เป็นต้น (Zen, 2017) รวมทั้งประเทศไทย โดยมีผู้ยื่นขออนุมัติจัดตั้ง และการดำเนินการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในแต่ละปี (Office of the Private Education Commission, 2016) แต่พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการการเรียนการสอน เช่น จากรายงานการวิจัยศึกษาของมารีญา ดำรงผล และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2558) กล่าวว่า ปัญหาของความสำเร็จหรือการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในโรงเรียนอนุบาลระดับนานาชาติเกิดจากความไม่ตระหนักในเรื่องภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านหลักสูตร (Curriculum Innovation) ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับสถานศึกษา เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้โรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษายังไม่ได้คำนึงถึงกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Curriculum design and development process) แต่นิยมนำหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนของผู้อื่น

เข้ามาปฏิบัติในโรงเรียน (Allen & Seaman, 2017; Curriculum and Instruction Steering Committee, 2018) และการวิจัยของ Howard, et. al. (2007) พบว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษามีความไม่เหมาะสมหรือไม่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการไม่มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐานสากล

ในทางปฏิบัติถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงการเป็นผู้นำด้านหลักสูตร และได้ดำเนินการพัฒนาและออกแบบหลักสูตรเพื่อสร้างหลักสูตรสถานศึกษาขึ้นมาภายใต้ขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญ คือ การวางแผนงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา การคัดเลือกผู้รับผิดชอบ และการประเมินผลและการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา (Bolstad, 2004) โดยหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนสร้างขึ้นจะแสดงออกถึงคุณภาพและระดับความสำเร็จของหลักสูตร ได้อย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

- 1) การส่งเสริมคุณลักษณะ/ระดับความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคลที่สามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจน
- 2) การยกระดับศักยภาพ/ขีดความสามารถของครูในด้านการเรียนการสอนที่แสดงถึงความเป็นครูมืออาชีพ ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) การยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตรภายใต้หลักสูตรสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาขึ้น และ
- 4) การช่วยรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียน/ชุมชน และสังคมที่อยู่ภายนอกโรงเรียนสามารถเข้ามาช่วย ปรับปรุงและยกระดับความสำเร็จของหลักสูตรสถานศึกษาให้ดีขึ้นในทางปฏิบัติ (Sinay et al., 2016)

จากที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษาที่ผ่านกระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งมีการทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาดังกล่าวเพื่อสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหารจัดการในภาพรวม รวมถึงทำให้นักเรียนสามารถตอบสนองต่อการเรียนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และยังครอบคลุมไปถึงผลตอบสนองโดยตรงต่อผู้ปกครองชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และสังคมตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา
- 2) เพื่อกำหนดกระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา
- 3) เพื่อทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิส์ นานาชาติ

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้เหนี่ยวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโดยใช้ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง (October, 2009a) ที่มีพฤติกรรมในการแสดงบทบาท/หน้าที่ของ

ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Schratz & Schley, 2014; Minnesota Department of Education, 2018; The Corum Consultancy, 2018) ในฐานะผู้นำหลักสูตร (Hwee & Muhamad Taha, 2019) และในการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรโดยผ่านกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน (Education Bureau HKSARG, 2017) และแนวคิดการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของ Thomas, et. al., 2016 ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหาและการประเมินความต้องการทั่วไป 2) การประเมินความต้องการตามเป้าหมายของผู้เรียน 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) การจัดทำ กลยุทธ์ทางการศึกษา 5) การนำหลักสูตรไปใช้งาน และ 6) การประเมินผลการใช้หลักสูตร จากงานวิจัยของ Howard, et. al. (2007) พบว่า มีปัญหามากมายในการจัดการศึกษาในโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา เช่น ไม่มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐานสากล ไม่มีการกำหนดวิธีการเรียนการสอนที่เป็นระบบ ทีมงาน/ครูไม่มีความสามารถในการจัดการศึกษาในโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษาโดยตรง และการขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เกิดจากการที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลง (Bolstad, 2004) ทำให้ผู้วิจัย เกิดความสนใจในการวิจัยเพื่อให้ได้นวัตกรรมของหลักสูตรสถานศึกษาที่มาจากการใช้ภาวะผู้นำการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาผ่านกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย/วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 62 โรงเรียน จำนวน 62 คน (Office of the Private Education Commission, 2016) โดยศึกษาทั้งประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา เป็นมาตราส่วนการประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า มีค่า IOC = 1.0 ทุกข้อ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 64.52 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย คือ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษากระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา

ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 โดยการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแล้วสรุปกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และดำเนินการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้กรณีศึกษา คือ โรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติ เพราะเป็นโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษาที่เปิดสอน 2 ภาษา คือ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษ และผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการดำเนินการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และจัดให้มีการวิพากษ์หลักสูตรสถานศึกษาด้วยการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติ

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติกับนักเรียนระดับชั้นอนุบาล 1 (K1: Ahiru) ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 40 คน ในหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้การรับประทานอาหารอย่างสนุก (Food, Fun and Fitness) ใช้รูปแบบการทดลองแบบ One group Pretest – Posttest Design รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบการทดลองแบบ One group Pretest – Posttest Design

กลุ่ม	Pre test	Treatment	Post test
ทดลอง	O1	X	O2

หมายเหตุ: O1 ประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนก่อนเรียน

X การใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติ

O2 ประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนหลังเรียน

และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนก่อน-หลังเรียนหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้การรับประทานอาหารอย่างสนุก (Food, Fun and Fitness) โดยใช้สถิติอนุมาน คือ Dependent t-test

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 : เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษามีภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.44$; $\sigma = 0.80$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านหลักสูตรโดยผ่านกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.75$; $\sigma = 0.75$) และการแสดงถึงบทบาทและอิทธิพลของภาวะผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 4.24$; $\sigma = 0.87$) รายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเภททวิภาษา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง	μ	σ	แปลผล
1. การแสดงถึงบทบาทและอิทธิพลของภาวะผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.24	0.87	มาก
2. ภาวะผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงในบทบาทฐานะเป็นผู้นำหลักสูตร	4.56	0.67	มากที่สุด
3. การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านหลักสูตรโดยผ่านกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.75	0.75	มากที่สุด
ภาพรวม	4.44	0.80	มากที่สุด

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 : เพื่อกำหนดกระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเพณีวิทยา

2.1 กระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิริราศี นานาชาติมี 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การระบุปัญหาและการประเมินความต้องการทั่วไป 2) การประเมินความต้องการตามเป้าหมายของผู้เรียน 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) การจัดทำกลยุทธ์ทางการศึกษา 5) การนำหลักสูตรไปใช้งาน และ 6) การประเมินผลการใช้หลักสูตร

2.2 หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิริราศี นานาชาติตามมาตรฐานโรงเรียนอนุบาลของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย 5 พัฒนาการ คือ 1) สุขภาพอนามัยและกายภาพ (Health and physical fitness) 2) ความสัมพันธ์สำหรับมนุษย์และสังคม (Social and human relationship) 3) ภาษา (Language) 4) ความสามารถในการแสดงออก (Expression) และ 5) การสืบค้นหา (Inquiry) ยกตัวอย่างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Focus Strands) ของวิชาสุขภาพอนามัยและกายภาพ รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของวิชาสุขภาพอนามัยและกายภาพ

วิชา (Subject)	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Focus Strands)
1. สุขภาพอนามัยและกายภาพ (Health and physical fitness)	1) พัฒนาการด้านอารมณ์ (Emotional Development) • การรับรู้และเข้าใจในตนเอง (Understanding of Self) • การแสดงออกด้านอารมณ์ (Expressing Emotions) • ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship with Others) 2) พัฒนาการทางร่างกาย (Physical Development) • การควบคุมร่างกายผ่านกิจกรรม (Body Control and Activity) • การพัฒนากล้ามเนื้อมัดใหญ่ (Gross Motor Development) • การพัฒนากล้ามเนื้อมัดเล็ก (Fine Motor Development)

	- กิจกรรมเชิงบวก (Positive Activity) 3) สุขภาพ ความปลอดภัย และโภชนาการ (Health, Safety and Nutrition) - การกินเพื่อสุขภาพ (Healthy Eating) - ทางเลือกสุขภาพ (Healthy Choices) - ความปลอดภัยส่วนบุคคล (Personal Safety)
--	--

หน่วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Unit activity : UA) ตามหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาล
ศิริราชมงคล นานาชาติจำแนกออกตามแต่ละระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล 1-3 (K1-K3) รายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 หน่วยกิจกรรมการเรียนรู้ของระดับชั้นอนุบาล 1-3 (K1-K3) ตามหลักสูตรสถานศึกษาของ
โรงเรียนอนุบาลศิริราชมงคล นานาชาติ

หน่วยกิจกรรม การเรียนรู้ UA No.	เทอม Term	ชั้น (Class)		
		อนุบาล 1 (K1 : Ahiru)	อนุบาล 2 (K2 : Koala)	อนุบาล 3 (K3 : Panda)
0		เปิดเรียน (Opener) ยังจำกันได้ไหม (Can you remember?)	เปิดเรียน (Opener) ยังจำกันได้ไหม (Can you remember?)	เปิดเรียน (Opener) ยังจำกันได้ไหม (Can you remember?)
1	1	ครอบครัว (Family)	ที่โรงเรียน (At School)	โรงเรียนของฉัน (My School)
2		สิ่งของในห้องเรียน (Things in the Classroom)	ที่สวนสาธารณะ (At the Park)	อาหาร (Food)
3		ส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย (Parts of the Body)	ครอบครัวของฉัน (My Family)	ปาร์ตี้วันเกิด (Birthday Party)
4	2	การขนส่ง (Transportation)	สภาพอากาศ (Weather)	เพื่อนบ้าน (Neighborhood)
5		ธรรมชาติ (Nature)	บ้านแสนรัก (Home Sweet Home)	เวลาเล่น (Playtime)
6		กล่องของเล่น (Toy Box)	สวน (The Garden)	ซาฟารี (Safari)

7	3	สัตว์เลี้ยง (Pet Animals)	สัตว์เลี้ยงในฟาร์ม (Farm Animals)	ผู้ช่วยเหลือชุมชน (Community Helpers)
8		คำพูดที่แสดงถึง การกระทำ (Action Words)	เสื้อผ้าที่สวมใส่ (Clothes to Wear)	ทำเพลง (Making Music)
9		เวลาอาหารว่าง (Snack Time)	ประสาทสัมผัสทั้งห้า (Five Senses)	เสื้อผ้าที่เราสวมใส่ (Clothes We Wear)

หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิราภิมุข นานาชาติได้มีการกำหนดกิจกรรมตามเทศกาลเข้ามาเสริมหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาของการจัดกิจกรรมตามเทศกาล เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อบริบท/วัฒนธรรมในการแสดงเป็นโรงเรียนทวิภาษา (ญี่ปุ่น-อังกฤษ) เป็นสำคัญ ในลักษณะของการบูรณาการตลอดทั้งปีการศึกษา (3 เทอม) รายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ช่วงระยะเวลาของการจัดกิจกรรมตามเทศกาลเข้ามาเสริมหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียนอนุบาลศิราภิมุข นานาชาติ

เดือน (Month)	การจัดกิจกรรมตามเทศกาล (Event Theme)
เมษายน (April)	ฤดูใบไม้ผลิ (Spring)
พฤษภาคม (May)	- วันเด็ก (Children's Day) - วันแม่ (Mother's Day)
มิถุนายน (June)	- วันพ่อ (Father's Day) - การเรียนรู้เวลา (Clock Day)
กรกฎาคม (July)	เทศกาลทางช้างเผือก (Tanabata or Star Festival - 星祭り)
สิงหาคม (August)	เทศกาลวัฒนธรรมญี่ปุ่นหรือเทศกาลนานาชาติ (สลับกันปีเว้นปี) (Matsurida)
กันยายน (September)	- วันปู่ย่าตายาย (Grandparents' Day) - เทศกาลชมจันทร์ (Japanese Moon Festival - 月見) - ขนมโมจิที่ทำจากการต้มหรือย่าง (Odango - 団子) - การซ้อมหนีไฟ (Fire Drill)
ตุลาคม (October)	วันฮาโลวีน ปรับเป็นการแต่งแฟนซีกัน (Halloween)
พฤศจิกายน	เทศกาลลอยกระทง (Loy Khratong)

(November)	งานแสดงของโรงเรียน (School Show)
ธันวาคม (December)	เทศกาลตรุษจีน (Christmas Party)
มกราคม (January)	- เทศกาลการทำขนมโมจิญี่ปุ่น (Omochitsuki - お餅好き) - Chinese New Year (ปรับเป็นการแต่งแฟนซีกัน)
กุมภาพันธ์ (February)	- เทศกาลปาถั่วขับไล่สิ่งชั่วร้าย (Setsubun - 節分) - วันแห่งความรัก (Valentines' Day) - วันกีฬาครอบครัว (Family Sport's Day)
มีนาคม (March)	- เทศกาลตุ๊กตา (Doll's Festival) - กิจกรรมล่าไข่อีสเตอร์ (Easter Egg Hunt) - เทศกาลสงกรานต์ (Songkran)

หมายเหตุ : มีงานเลี้ยงวันเกิดทุกเดือนสำหรับนักเรียนที่เกิดในเดือนนั้น (Birthday Party is celebrated every month)

ในหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิราคริคิดส์ นานาชาติได้มีการกำหนดและการจัดทำ Rubric assessment and evaluation ตามระดับชั้นอนุบาล 1-3 (K1-K3) มีการประเมินผลแบบรูบรีค (Rubric) 4 ระดับ คือ 4 = ดีเยี่ยม (Excellent), 3 = ดี (Good), 2 = พอใจ (Satisfactory) และ 1 = ต้องปรับปรุง (Needs Improvement)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิราคริคิดส์ นานาชาติ

ผู้วิจัยได้เพื่อทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิราคริคิดส์ นานาชาติกับนักเรียนชั้นอนุบาล 1 (K1 : Ahiru) จำนวน 40 คนในหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้การรับประทานอาหารอย่างสนุก Food, Fun and Fitness โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังทดลองใช้ พบว่า ก่อนทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา นักเรียนมีคะแนนผลการเรียนรู้อยู่ในระดับดี ($\bar{X}$ = 2.70; SD = 0.55) และหลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา นักเรียนมีคะแนนผลการเรียนรู้ในระดับดีเยี่ยม ($\bar{X}$ = 3.30; SD = 0.56) เมื่อทำการเปรียบเทียบคะแนนผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา พบว่า หลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา นักเรียนมีคะแนนผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักเรียนมีคะแนนประเมินผลการเรียนรู้หลังทดลองใช้สูงกว่าก่อนทดลองใช้ = 1.20 คะแนน รายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 คะแนนผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลศิราคริคิดส์ นานาชาติ

ช่วงเวลาในการประเมิน	$\bar{X}$	SD	แปลผล	t	Sig
----------------------	-----------	----	-------	---	-----

ก่อนทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา	2.10	0.55	ระดับดี	14.697**	0.000
หลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษา	3.30	0.56	ระดับดีเยี่ยม		

หมายเหตุ : ** P < 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลประเพณีทวิภาษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลประเพณีทวิภาษาเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถระบุสภาพการเปลี่ยนแปลงออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น มีการประเมินสถานการณ์ และผลกระทบเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง มีการจัดทำแผนงานการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตรงกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นๆ (Pritchard & Woodland, 2014) และนำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับรายงานของ Schratz & Schley (2014) ที่กล่าวว่า ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลต้องสามารถระบุถึงระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปเป็นมาตรฐานปฏิบัติของโรงเรียน หรือมีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2

2.1 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติมี 6 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหาและการประเมินความต้องการทั่วไป 2) การประเมินความต้องการตามเป้าหมายของผู้เรียน 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) การจัดทำกลยุทธ์ทางการศึกษา 5) การนำหลักสูตรไปใช้งาน และ 6) การประเมินผล การใช้หลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas, et. al., 2016 แต่แตกต่างจากแนวคิดของ Vijayalakshmi (2020) ได้ระบุขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด และคัดเลือกจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขึ้นมาอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า 2) การคัดเลือกประสบการณ์ที่สำคัญ 4) การคัดเลือกเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และ 5) การประเมินผล

2.2 ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลคิราคิราคิดส์ นานาชาติประกอบด้วย 5 พัฒนาการ คือ 1) สุขภาพอนามัยและกายภาพ 2) ความสัมพันธ์สำหรับมนุษย์และสังคม 3) ภาษา 4) ความสามารถในการแสดงออก และ 5) การสืบค้นหา และมีหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้จำแนกออกตามแต่ละระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล 1-3 (K1-K3) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานโรงเรียนอนุบาลของประเทศญี่ปุ่น (MEXT, 2008) และสอดคล้องกับรายงานของ OECD (1979) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาล้วนต้องมียอดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องการวิเคราะห์เนื้อหาสาระที่ต้องถูกบรรจุอยู่ในหลักสูตรสถานศึกษา เช่น มีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตัดขวางของพัฒนาการแต่ละพัฒนาการจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Cross check analysis) เพื่อให้สอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของมาตรฐานโรงเรียนอนุบาลของประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า หลังทดลองใช้หลักสูตรสถานศึกษากับนักเรียนชั้นอนุบาล 1 (K1 : Ahiru) จำนวน 40 คนในหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้การรับประทานอาหารอย่างสนุก Food, Fun and Fitness นักเรียนมีคะแนนผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักเรียนมีคะแนนผลการเรียนรู้หลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง = 1.20 คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Cooper, et. al. (2010) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดขึ้นกับนักเรียนส่วนใหญ่ แสดงถึงหลักสูตรสถานศึกษาที่ดีของโรงเรียน รวมถึงมีขั้นตอนการเรียนการสอนที่เข้มข้น มีกำหนดหน่วยการเรียนรู้ที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจึงส่งผลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับนักเรียนได้โดยตรง

สรุปองค์ความรู้

องค์ความรู้/นวัตกรรมจากการวิจัย คือ นวัตกรรมหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลอนุบาลศิราคิราคิตส์ นานาชาติประกอบด้วย 5 พัฒนาการ คือ 1) สุขภาพอนามัยและกายภาพ 2) ความสัมพันธ์สำหรับมนุษย์และสังคม 3) ภาษา 4) ความสามารถในการแสดงออก และ 5) การสืบค้นหา โดยมีหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้จำแนกออกตามแต่ละระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล 1-3 (K1-K3) และมีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อบริบท/วัฒนธรรมในการแสดงเป็นโรงเรียนทวิภาษา (ญี่ปุ่น-อังกฤษ) เป็นสำคัญในลักษณะของการบูรณาการตลอดทั้งปีการศึกษา (3 เทอม) ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ห้าพัฒนาการของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลอนุบาลศิริราศี นานาชาติ

การถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์ หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลอนุบาลศิริราศี นานาชาติจะเป็นหลักสูตรสถานศึกษาดั้งเดิมของอนุบาลประเภทวิภาษาอื่นๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถศึกษาและทำความเข้าใจในกระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนตนเองได้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อการพัฒนานักเรียน นอกจากนี้ นักการศึกษา นักวิชาการ หรือนักศึกษาใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลในการวิพากษ์ หรือขยายผลในการศึกษาวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ได้อรรถาธิบายความรู้ที่สำคัญ คือ นวัตกรรมหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลอนุบาลศิริราศี นานาชาติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภทวิภาษาอื่น ๆ เช่น จีน/อังกฤษ ควรให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเพื่อเป็นผู้นำหลักสูตรในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ผ่านกระบวนการการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งมีการให้ความรู้และทำความเข้าใจกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการคำนึงบริบท/วัฒนธรรมของประเทศแม่ด้วย สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยเกี่ยวกับ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลประเภทวิภาษาในบริบทอื่น เช่น จีน/อังกฤษ และ 2) การจัดทำหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการ 2 ภาษาใน 5 พัฒนาการของโรงเรียนอนุบาลประเภทวิภาษา (ญี่ปุ่น/อังกฤษ)

References

- Allen, I. E., & Seaman, J. (2017). *What we teach: K-12 school district curriculum adoption process*. Babson Survey Research Group. Retrieved April 25, 2020, from https://www.onlinelearningsurvey.com/reports/k12oer2017/whatweteach_2017.pdf.
- Bolstad, R. (2004). School-based curriculum development: Principle, process, and practices. *New Zealand Council for Education Research (NZER)*. pp. 8-14.
- Cooper, H., Allen, B.A., Patall, A.E., and Dent, L.A., (2010). Effects of Full-Day Kindergarten on Academic Achievement and Social Development. *American Educational Research Association*, 80 (1), 34-70,
- The Corum Consultancy. (2018). *Corum's change leadership model*. Retrieved April 25, 2020, from <http://www.corumconsultancy.com/change-leadership-model.html>.
- Curriculum and Instruction Steering Committee. (2018). *Adoption Toolkit: History-Social Science*. *The California County Superintendents Educational Services Association (CCSESA)*. Retrieved April 25, 2020, from <http://www.ccsesa.org/wp-content/uploads/2018/02/HSS-Toolkit-FINAL.pdf>.

- Curriculum Development Council, Education Bureau HKSARG. (2017). *Kindergarten Education. Curriculum Guide. Joyful Learning through Play Balanced Development All the Way*.
Government of New Zealand. (1988). *Tomorrow's schools: The reform of education administration in New Zealand*. Wellington: Government Printer.
- Howard, E. R., Sugarman, J., Christian, D., Lindholm-Leary, K. J., & Rogers, D. (2007). *Guiding principles for dual language education (2nd ed.)*. Washington, DC: Center for Applied Linguistics. Retrieved April 23, 2020, from <http://www.cal.org/twi/guidingprinciples.htm>.
- Hwee, L.M., & Muhamad Taha, F.B. (2019). *Principals and supervisors as curriculum leaders. Pre-School Education Branch, Ministry of Education*. Retrieved April 25, 2020, from <http://www.ecda.gov.sg/growatbeanstalk/Documents/ECCC%202015/ECCC2015%20Concurrent%20Workshops/Concurrent%20Workshops%20C/C6%20Curriculum%20Leadership.pdf>.
- Leong, K. L., Sim, J.B.Y., & Chua, S.A. (2011). School-based curriculum development in Singapore: Bottom-up perspectives of a top-down policy. *Curriculum Perspectives*, 31 (1), 51-61.
- Mareeya Dumrongphol and Piyapong Sumettikoon. (2558). Image Management Strategies of International Kindergartens in Bangkok. *An Online Journal of Education*. 10(3), 299-311.
- MEXT. (2008). *Course of study for Kindergarten*. Retrieved May 22, 2023, from http://www.mext.go.jp/component/english/_icsFiles/afieldfile/2011/04/07/1303755_002.pdf.
- Minnesota Department of Education. (2018). *Change leadership, A guide for school leaders: Understand how change affects others*. Retrieved April 25, 2020, from <https://education.mn.gov/mdeprod/idcplg?idc%20Service=GET>.
- OECD. (1979). *School-based curriculum development/ Centre for Educational Research and Innovation (CERI)*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
- October, S. (2009). *Principals as curriculum leader during a time of educational change*. Thesis Master of Education (Curriculum Studies) of Stellenbosch University.
- Pritchard, A., & Woollard, J. (2014). *Psychology for the Classroom: Constructivism and Social Learning*. Florence, KY: Routledge. Retrieved May 22, 2023, from <https://doi.org/10.4324/9780203819166>
- Schatz, M., & Schley, W. (2014). *Educational Leaders as Change Agents in System Development :The Austrian Leadership Academy*. Retrieved May 22, 2023, from https://doi:10.1007/978-94-007-1350-5_17

- Sinay, E., Ryan, T. G., & Walter, S. (2016). Research series on school effectiveness and school improvement: Goal setting. (Research Report No. 16/17-05). Toronto, Ontario, Canada: Toronto District School Board
- Texas Center for District and School Support. (2019). *Critical Success Factors*. Retrieved April 25, 2020, from http://www.tcdss.net/critical_success_factors/index.
- Thomas, P.A., Kern, D.E., Hughes, M.T., & Chen, B.Y. (2016). *Curriculum development for medical education: A six-step approach, (3rd ed.)*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Vijayalakshmi, M. (2020). *Process of Curriculum Development*. Retrieved April 25, 2020, from <https://www.slideshare.net/Vijirayar/process-of-curriculum-development-5687341>.
- Zen, E.L. (2017). SA close look at bilingualism research in Asia. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 7(2). [dx.doi.org/10.17509/ijal.v7i2.8133](https://doi.org/10.17509/ijal.v7i2.8133)
- Office of the Private Education Commission. (2016). List of private International School. Retrieved April 25, 2020, from <http://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/list-name-school>.

