

## การเปลี่ยนแปลงการศึกษาด้วยแบบแผนธุรกิจแคนวาส

### นวัตกรรมทิศทางการบริหารโรงเรียนเอกชน

### Transforming Education with the Business Model Canvas

### Innovating Private School Management

สิริวัฒน์ โทนทอง<sup>1\*</sup>, สุमित สุวรรณ<sup>2</sup>, พัชรภา ตันติชูเวช<sup>2</sup> และ ทศตริณ วรณเกตศิริ<sup>2</sup>

Siriwat Tonthong<sup>1\*</sup>, Sumit Suwan<sup>2</sup>, Patcharapa Tantichuwet<sup>2</sup> and Tussatrin Wannagatesiri<sup>2</sup>

(วันรับบทความ : 10 กันยายน 2566/วันแก้ไขบทความ : 15 กุมภาพันธ์ 2568/วันตอบรับบทความ : 17 กุมภาพันธ์ 2568)

(Received Date : Sep 10<sup>th</sup>, 2023, Revised Date : Feb 15<sup>th</sup>, 2025, Accepted Date : Feb 17<sup>th</sup>, 2025)

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะอธิบายและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแบบแผนธุรกิจแคนวาสในโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและน่าสนใจในการวางแผนธุรกิจในทุกสายอาชีพ ไม่เพียงแต่ในธุรกิจเพื่อผลกำไรในโลกธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ในวงการศึกษ โดยฉายภาพความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนที่สามารถยกระดับคุณภาพด้วยแผนภาพธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การให้ความสำคัญต่อการใช้แบบแผนธุรกิจแคนวาสเพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรการศึกษาในโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ลูกค้า (Customer Segments) 2) คุณค่า (Value Propositions) 3) ช่องทาง (Channel) 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) 5) กระแสรายได้ (Revenue Streams) 6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) 7) กิจกรรมหลัก (Key Activities) 8) พันธมิตรหลัก (Key Partners) และ 9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถยกระดับคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การนำแบบแผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas - BMC) มาใช้ในโรงเรียนเอกชนช่วยให้ผู้บริหารและครูมีภาพรวมของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ด้านคุณค่า ซึ่งเป็นการกำหนดจุดเด่นของโรงเรียนที่ส่งมอบให้แก่กันนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสร้างความแตกต่างและเสริมความเชื่อมั่นในคุณภาพการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ การบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากโรงเรียนต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย หากมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป อาจทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาแนวทางที่เป็นรูปธรรมคือการปรับแบบแผนธุรกิจแคนวาสให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับแนวโน้มทางการศึกษาในอนาคต

**คำสำคัญ :** แบบแผนธุรกิจแคนวาส, การบริหารโรงเรียนเอกชน

<sup>1</sup> โรงเรียนนานาชาติแอสเพนไชน์ Email: boss@aspenshireinternationalschool.com

<sup>1</sup> Aspenshire International School Email: boss@aspenshireinternationalschool.com

<sup>2</sup> คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

<sup>2</sup> Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

\* ผู้ติดต่อหลัก Email: Siriwat.ton@ku.th

\* Corresponding author Email: Siriwat.ton@ku.th

## Abstract

This article aims to explain and create an understanding of the Canvas Business Model in private schools. The Canvas Business Model is an essential and interesting tool for business planning across various professions for profit-oriented businesses and the education sector. It illustrates the potential for success in private schools by elevating their quality through a business plan that focuses on the needs of their target audience.

This article emphasizes the importance of using the Canvas Business Model for managing and developing educational resources in schools, with a focus on the following nine components: 1) Customer Segments, 2) Value Propositions, 3) Channels, 4) Customer Relationships, 5) Revenue Streams, 6) Key Resources, 7) Key Activities, 8) Partnerships and 9) Cost Structures.

The implementation of the Business Model Canvas (BMC) in private schools enables administrators and teachers to have a clear strategic planning overview, enhancing operational efficiency and systematically improving educational quality. The most crucial component is the Value Proposition, which defines the school's unique strengths delivered to students and parents, creating differentiation and fostering confidence in the quality of education. However, an essential aspect that requires attention is managing stakeholders, as schools must address diverse needs. Focusing too much on a particular group may create gaps in development. A concrete approach is to adapt the BMC to suit the school's context by utilizing insights from stakeholders and fostering collaboration with various sectors. This ensures that educational management is optimized and aligned with future educational trends.

**Keyword:** Business Model Canvas, Private Schools management

## บทนำ

แผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและน่าสนใจในการวางแผนธุรกิจทุกสายอาชีพ ซึ่งไม่เพียงแต่ในธุรกิจเพื่อผลกำไรทั่วไปเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ในวงการศึกษาด้วย สามารถสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ในสังคมและอนาคตของประเทศชาติ โรงเรียนเอกชนเป็นหนึ่งในสถาบันที่นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของนักเรียน นักศึกษา และกลุ่มเป้าหมายในยุคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การทำแผนธุรกิจแคนวาสจะช่วยให้การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสามารถวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของนักเรียนและครอบครัวให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการทำแผนธุรกิจแคนวาสจะช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างยุทธศาสตร์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณค่าสูง การสร้างรายได้สำหรับโรงเรียน การขยายผลิตภัณฑ์หรือบริการ การศึกษาอื่น ๆ ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนสามารถวางแผนการเติบโตของตนเองในระยะยาว มีการขยายขนาดหรือการสร้างสาขาใหม่ได้ อีกทั้งโรงเรียนสามารถใช้แผนธุรกิจแคนวาสเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจเพื่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเติบโตของตนเอง มีการค้นพบโอกาสใหม่ในการให้บริการการศึกษา

หรือในการเติบโตในทางธุรกิจ โรงเรียนสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่หรือบริการการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนการเพิ่มมูลค่าแผนธุรกิจแคนวาสช่วยให้โรงเรียนเอกชนสามารถสร้างมูลค่าที่มากขึ้นโดยการทำธุรกิจที่มีรายได้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย (Office of the Private Education Commission, 2023)

## ส่วนที่ 1 การทำความเข้าใจ Business Model Canvas

แนวคิดแผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ถูกคิดค้นโดยอเล็กซานเดอร์ ออสเทมอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) มหาวิทยาลัยโลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ผู้เขียนหนังสือชื่อ Business Model Generation ซึ่งในการเขียนหนังสือเล่มนี้ใช้เวลาเกือบ 9 ปี ในการวิจัยและพัฒนา โดยนำแนวคิดไปใช้กับนักธุรกิจกว่า 470 คน มากกว่า 45 ประเทศทั่วโลก และได้ร่วมเขียนหนังสือเล่มนี้ด้วย จากการตีพิมพ์ Business Model Generation ออกมาในปี ค.ศ. 2010 เป็นการกระตุ้นให้นักธุรกิจจำนวนมาก ทั้งที่เป็นนักธุรกิจกลุ่มเดิมและนักธุรกิจรุ่นใหม่ได้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจในกระดาษเพียงแผ่นเดียว โดยได้สร้างแบบจำลองธุรกิจและได้สรุปแบบจำลองธุรกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำก่อนเริ่มธุรกิจ นำเสนอความเป็นไปของธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น มีความเข้าใจง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที โดยแผนธุรกิจแคนวาสมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (Osterwalder & Pigneur, 2010) ประกอบด้วย

1. ลูกค้า (Customer Segments) หมายถึง ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ
2. คุณค่า (Value Propositions) หมายถึง จุดขายของสินค้าหรือบริการ
3. ช่องทาง (Channels) หมายถึง วิธีในการสื่อสารไปถึงลูกค้าเพื่อรับสินค้าหรือบริการ
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) หมายถึง วิธีการรักษาลูกค้าเดิม
5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) หมายถึง รายได้ของธุรกิจมาจากช่องทางไหนบ้าง
6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) หมายถึง กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้โมเดลธุรกิจอยู่ได้ ทำให้ลูกค้าซื้อ
8. พันธมิตรหลัก (Key partners) หมายถึง คู่ค้าหรือเครือข่ายที่ช่วยให้สินค้าและบริการมากขึ้น
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structures) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างทางต้นทุนทั้งหมด

ทั้งนี้ แผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas - BMC) ของอเล็กซานเดอร์ ออสเทมอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) การนำแนวคิดเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการศึกษา ทำให้โรงเรียนสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีระบบ และช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนา อย่างไรก็ตามบทความยังชี้ให้เห็นความท้าทายของ การบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องมีการปรับตัวและสร้างสมดุลระหว่างกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชนในบริบทอื่น ๆ โดยเฉพาะในประเทศไทย ซึ่งกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความต้องการของสังคม

## ส่วนที่ 2 ทำความเข้าใจการจัดการศึกษาภาคเอกชน

ภาคเอกชนในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการศึกษา เป็นทางเลือกที่มีความหลากหลายในการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการศึกษาระดับพื้นฐาน ระดับมัธยม และระดับอุดมศึกษา โดยมีการดำเนินการที่คล่องตัว สอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในบริบทของการจัดการศึกษาเอกชน สถาบันการศึกษาเหล่านี้มักมีอิสระในการวางแผนและออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอน สามารถนำเสนอวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายและยืดหยุ่น ทำให้สามารถตอบสนองความสนใจและความต้องการของนักเรียนในแต่ละระดับอย่างคุ้มค่า

การเป็นอิสระในการจัดการศึกษาทำให้สถาบันการศึกษาเอกชนมีโอกาสในการนำเสนอนวัตกรรมทางการศึกษาและการใช้เทคโนโลยีในการสอน ซึ่งสามารถพัฒนาเครื่องมือและระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย และสามารถนำสู่ผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงเสริมสร้างทักษะและความพร้อมในการทำงานในอนาคต การจัดการศึกษาภาคเอกชนได้มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งนโยบายสภาพเศรษฐกิจและสังคมจากกิจการต่าง ๆ ทำให้โรงเรียนเอกชนประสบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการดำเนินการจัดสวัสดิการของครูเอกชน ส่งผลต่อการเกิดปัญหาการขาดครูเอกชน การขึ้นเงินเดือน รวมถึงนโยบายเรียนฟรีต่าง ๆ ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสาเหตุที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลงกว่า 431 โรงเรียนในระหว่างปี พ.ศ. 2515 ถึง พ.ศ. 2556 ดังนั้นเพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไปได้ โรงเรียนเอกชนจะต้องมีสมรรถนะและการเพิ่มศักยภาพที่สูงขึ้นมากกว่าเดิม ซึ่งส่งผลต่อจำนวนนักเรียนที่ต้องการเข้าศึกษาในโรงเรียนมากขึ้นและทำให้เอกชนสามารถอยู่รอดแม้เจอวิกฤตต่าง ๆ ได้ (Manager online, 2013)

## ส่วนที่ 3 การใช้แบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas ในการศึกษาโรงเรียนสาธิตปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

งานวิจัย เรื่อง The Business Model Canvas as a Tool for Assessing Curriculum Implementation Effectiveness in a Hungarian Private Secondary School ของ Csik et al. (2016) พบว่า การใช้แบบจำลองแผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) สำหรับธุรกิจทางการศึกษา คือ การนำแบบจำลองธุรกิจมาประยุกต์ให้เข้ากับระบบของสถานศึกษาในแต่ละระดับ โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากระบวนการสร้างคุณค่าของสถาบันการศึกษานั้น อีกทั้งการส่งมอบคุณค่าเหล่านั้นให้กับลูกค้าหรือในบริบทนี้เรียกว่าผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์องค์ประกอบทั่วไปของการทำธุรกิจกับกรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี เพื่อให้เห็นภาพของการนำไปใช้มากขึ้น ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบทั่วไปของการทำธุรกิจ กรณีศึกษา โรงเรียนสาธิตปทุม

ทำอย่างไร (HOW)		ทำอะไร (WHAT)	ทำสินค้าให้ใคร (WHO)	
<b>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</b> - รัฐบาลและหน่วยงานราชการ - สถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัย - องค์กรและสมาคมที่เกี่ยวข้อง - องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี - องค์กรภาคเอกชน - องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร - หน่วยงานวิจัยและพันธมิตรทางวิชาการ	<b>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</b> - การสร้างหลักสูตรและการเรียนการสอน - กิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมพิเศษ - การจัดการทรัพยากรและบริหารการเรียนรู้ - การพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์การเรียนรู้	<b>คุณค่า (Value Propositions)</b> - ระบบการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาความสามารถพิเศษ - การเรียนรู้ที่เป็นรูปแบบและความสามารถที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน - บรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และสนุกสนาน	<b>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</b> - ความเข้าใจของนักเรียนและความสนใจพิเศษ - ความเข้าใจของผู้ปกครองและความสนใจพิเศษ	<b>ลูกค้า (Customer Segments)</b> - นักเรียนชั้นปฐมวัยและประถมศึกษา - กลุ่มผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียนที่เป็นเป้าหมายในการสื่อสารและเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของนักเรียน
	<b>ทรัพยากรหลัก (Key Resources)</b> - ครูและบุคลากรทางการศึกษา - สถานที่เรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก - เทคโนโลยีและอุปกรณ์การเรียนรู้ - แปรนต์และสิทธิบัตร		<b>ช่องทาง (Channels)</b> - เว็บไซต์และแพลตฟอร์มออนไลน์ - การสื่อสารทางอีเมลและข้อความ - การประชาสัมพันธ์และกิจกรรม	
<b>โครงสร้างต้นทุน (Cost Structures)</b> - ค่าจ้างและบุคลากรทางการศึกษา - ค่าใช้จ่ายในการดูแลและบำรุงอาคาร - ค่าใช้จ่ายในการจัดการโรงเรียน - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน - ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนนักเรียน - ค่าใช้จ่ายในการตลาดและการสรรหาคณาจารย์ - ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนเทคโนโลยีและอุปกรณ์การเรียน - ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์			<b>กระแสรายได้ (Revenue Streams)</b> - ค่าธรรมเนียมจากผู้ปกครอง - การจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก - เงินอุดหนุน - บริการหนังสือและเครื่องเขียน - บริการออนไลน์ - การขายผลิตภัณฑ์และสินค้าโรงเรียน	
<b>ทำแล้วคุ้มหรือไม่ (Money)</b>				

จากภาพสรุปข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการใช้แบบแผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) สามารถอ่านแบ่งได้หลายแบบ เช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาที่เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเป้าหมาย อาทิ มหาวิทยาลัยที่สอนเชิงนวัตกรรมหรือทางวิศวกรรมศาสตร์เพื่อดึงดูดให้นักเรียนสนใจเข้ามาเรียน กรณีนี้อาจารย์จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มลูกค้าด้วยเช่นกัน เพราะสถาบันจะต้องพยายามดึงอาจารย์เก่ง ๆ ให้เข้ามาสอนเพื่อต่อยอดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป ในบางสถาบันการศึกษาที่เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น สถาบันการสอนโรงแรมหรือสถาบันการสอนงานบริการ สถาบันนั้นจะต้องเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่

ให้กับผู้เรียนเป็นหลัก โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีการลงทะเลียนเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม จังหวัดปทุมธานี มานำเสนอและวิเคราะห์ตามแนวคิดของแผนธุรกิจแคนวาสทั้ง 9 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. ลูกค้า (Customer Segments)

ลูกค้า (Customer Segments) หมายถึง ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ การระบุและจัดการกับกลุ่มลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าและแสวงหาความสำเร็จในการศึกษาและการดำเนินงานของตนเอง การเข้าใจลูกค้าที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างโมเดลธุรกิจที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในโรงเรียน

โรงเรียนสาธิตปทุม มีการระบุและทำความเข้าใจลูกค้าหลายกลุ่มที่สำคัญ เพื่อวางแผนและสร้างโมเดลธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 นักเรียนระดับอนุบาลและระดับชั้นประถมศึกษา ถือเป็นลูกค้าหลักของโรงเรียนสาธิตปทุม โรงเรียนจะให้บริการการศึกษาและการสอนให้กับนักเรียนในระดับอนุบาลและระดับชั้นประถมศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนในกลุ่มนี้สำคัญ

1.2 ผู้ปกครองและครอบครัว ถือเป็นลูกค้าที่สำคัญเช่นกัน เนื่องจากมีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกโรงเรียนสำหรับลูกของพวกเขา โรงเรียนจะให้บริการข้อมูลและให้คำปรึกษาเพื่อช่วยผู้ปกครองในการตัดสินใจมาเรียน

1.3 ชุมชนและสังคม ถือเป็นพื้นที่และสังคมรอบ ๆ โรงเรียน อาจเป็นลูกค้าที่สนใจการเคลื่อนไหวและกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน การร่วมมือในโครงการต่าง ๆ

1.4 ผู้สนับสนุนการศึกษา สามารถเป็นได้ทั้งบริษัทหรือองค์กรที่ให้การทุนการศึกษาหรือสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นลูกค้าหรือพันธมิตรสำคัญในการสร้างรายได้และการพัฒนาโรงเรียน

ในกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่าโรงเรียนสาธิตปทุม ต้องระบุและทำความเข้าใจลูกค้าหลายกลุ่มที่สำคัญ เพื่อวางแผนและสร้างโมเดลธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการสอนและการเรียนการสอนของนักเรียนในระดับประถมศึกษา

### 2. คุณค่า (Value Propositions)

คุณค่า (Value Propositions) หมายถึง จุดขายของสินค้าหรือบริการที่ต้องการให้กับลูกค้า โดยเฉพาะ มีวิธีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น คุณค่าที่มีความแตกต่างที่ส่งมอบให้ลูกค้าเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ไม่มีใครเหมือนหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าจุดขายของสินค้า แต่ละธุรกิจจะต้องค้นหาว่าสิ่งนั้นคืออะไร เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการในแบรนด์ของตนเอง ซึ่งเป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถเห็นผลได้จริง อาจเป็นคุณค่าด้านความสดใหม่ ความมีประสิทธิภาพสูงกว่า การลดราคา การลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การออกแบบที่แตกต่างด้านความสะดวกสบายในการใช้งานสำหรับในธุรกิจโรงเรียนเอกชน คุณค่าเป็นสิ่งที่แยกแยะว่าโรงเรียนจะสร้างค่าอะไร อย่างไรให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง ยกตัวอย่างกรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม (Sathitpathum Demonstration School, 2023 ) ดังนี้

2.1 หลักสูตรการศึกษาที่เน้นคุณภาพ โรงเรียนสาธิตปทุม มีความโดดเด่นในการนำเสนอหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและผู้ปกครอง มีระบบการเรียนการสอน

สอนที่ให้ออกาสให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เหมาะสมตามพัฒนาการของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นการทำหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรสามัญศึกษา เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้กว้างขึ้น

2.2 กิจกรรมนอกห้องเรียนที่หลากหลาย มีการสร้างคุณค่าในเรื่องของกิจกรรมนอกห้องเรียน ซึ่งจะช่วยในการส่งเสริมและเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมหรือทักษะในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีความสุขในการเรียนรู้จากการได้ไปศึกษาดูงานและลงมือปฏิบัติจริง

2.3 อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี มีการเพิ่มคุณค่าในเรื่องของการให้บริการด้านอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากขึ้น เช่น อาหารที่มีคุณภาพอร่อย ห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่มีประโยชน์ สิ่งอำนวยความสะดวกทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.4 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นกันเอง มีคุณค่าในเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างเป็นมิตร รวมถึงการให้ออกาสในการเรียนรู้ที่เน้นการแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม การศึกษาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความท้าทายและมีความสนุกสนาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น แผนภาพการสร้างคุณค่า (The Value Proposition Canvas) ของโรงเรียนสาธิตปทุม ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญที่นำมาจากแผนผังโครงสร้างทางธุรกิจ คือ คุณค่า (Value Proposition Canvas) และลูกค้า (Customer Segments) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้นักออกแบบเชิงธุรกิจสามารถมองได้รอบด้านและหลากหลายมิติมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของ 2 ส่วนให้เป็นรูปธรรมและจับต้องได้ ยิ่งไปกว่านั้นการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ เมื่อนำไปทดสอบและผ่านการทดสอบจะพบว่า มีความเชื่อมั่นมากขึ้นว่าคุณค่าอะไรที่เกิดขึ้นแล้วจะได้รับการตอบสนองจากลูกค้าเป็นอย่างดี และคุณค่า สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการเมื่อพัฒนาให้ดีขึ้นตามลำดับก็จะนำไปสู่ความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งใช้คำว่าฟิต (Fit) ไม่ว่าจะเป็นความเข้ากันระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาด (Product-Market Fit) หรือความพร้อมระหว่างปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา (Problem-solution Fit) ก็จะตรงกับความสัมพันธ์ของทั้ง 2 กระบวนการที่มีความเข้าใจตรงกันเข้าด้วยกันพอดี

อย่างไรก็ตาม คุณค่าเหล่านี้เป็นตัวอย่างสำหรับการสร้างคุณค่าในโรงเรียนสาธิตปทุม สามารถสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองในวงกว้าง การสร้างคุณค่าเหล่านี้จำเป็นต้องตอบคำถามและศึกษาความต้องการของตลาดในพื้นที่และองค์กรที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุด การสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียนสาธิตปทุม เป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบคุณค่าที่โรงเรียนเอกชนเองต้องนำเสนอแก่ผู้บริหารหรือกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น โรงเรียนเอกชนชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Hotchkiss , 2016 ; Sydney Grammar School , 2023 ; UWCSEA , 2023 ; Le Rosey, 2023 ) ต่างก็มีวิธีการสร้างคุณค่าในลักษณะเฉพาะ ซึ่งผู้เขียนได้วิเคราะห์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบการสร้างคุณค่ากับโรงเรียนเอกชนในต่างประเทศ

โรงเรียนเอกชนในต่างประเทศ	การสร้างคุณค่า (The Value Proposition Canvas)
ประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียน Phillips Exeter Academy (2023)	โรงเรียนมีความเน้นในการสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์อย่างเต็มที่ให้นักเรียนมีโอกาสเรียนรู้แบบเป็นผู้นำ โดยให้เส้นทางในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมให้พัฒนาทักษะทางวิชาการและทักษะทางบุคคล
ประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียน Hotchkiss (2016)	คุณภาพการศึกษาที่ยอดเยี่ยม เน้นการศึกษาที่มีมาตรฐานสูงและการสอนที่มีคุณภาพ เป็นโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และปฏิบัติ นักเรียนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย รวมถึงการวิเคราะห์โอกาสทางวัฒนธรรมและกิจกรรมนอกห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนมีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพและทักษะทางสังคมผ่านกิจกรรมนอกห้องเรียน
ประเทศออสเตรเลีย โรงเรียน Sydney Grammar School (2023)	คุณภาพการศึกษาที่สูง เน้นให้ความสำคัญกับมาตรฐานสูง เน้นวิชาการและการสอนที่เชี่ยวชาญ สนับสนุนทักษะการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพ โอกาสเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะด้านวิชาการและกิจกรรมเสริมความรู้ด้านวิชาการ ศิลปะ กีฬา วิทยาศาสตร์ และภาษา
ประเทศสิงคโปร์ UWCSEA (2023)	โรงเรียนที่เน้นความเป็นโลกเศรษฐกิจและสังคม โดยให้นักเรียนมีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั้งทางธรรมชาติและสังคม เน้นความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการบริการชุมชน
สหราชอาณาจักร UWCSEA (2023)	โรงเรียนเอกชนที่เน้นการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม การบริการชุมชน และการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม นักเรียนมีโอกาสเรียนรู้และมีประสบการณ์กับนักเรียนจากทั่วโลกในสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์
ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โรงเรียน Le Rosey (2023)	โรงเรียนที่มีความเน้นในการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะทางวัฒนธรรม นักเรียนได้รับการศึกษาทั้งในส่วนทฤษฎีและปฏิบัติ และมีโอกาสเรียนรู้ในสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ



จากตารางข้างต้น ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน โดยการเน้นทั้งความแปลกใหม่ การนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ การเน้นประสิทธิภาพในการให้บริการหรือผลิตสินค้าซึ่งในที่นี้คือ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนและสื่อความหมายที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ความยืดหยุ่นในการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้เรียน ดังนั้น ความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาคุณค่าที่ส่งมอบให้กับกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม ผู้เขียนมีคำแนะนำคือ ให้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์คุณค่าเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในตลาดและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3. ช่องทาง (Channels)

ช่องทาง (Channels) หมายถึง วิธีการสื่อสารไปถึงลูกค้าเพื่อรับสินค้าหรือบริการ มีกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าอย่างไร ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการเมื่อต้องการซื้อได้อย่างไร มีความสะดวกมากแค่ไหน สามารถเข้าถึงได้ระดับใด เพราะการที่สามารถส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็วหรือลูกค้าเข้าถึงได้สะดวกจะทำให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้านั้นเป็นสิ่งแรก สำหรับช่องทางที่ใช้ในบริบทธุรกิจโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่การสื่อสารและให้บริการกับนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสะดวกสบายในการเข้าถึงและใช้บริการในโรงเรียน กรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม ซึ่งผู้เขียนได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตปทุมตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2565 (Sathitpathum Demonstration School, 2023) มีช่องทางดังนี้

3.1 หน้าเว็บไซต์ (Website) การสร้างเว็บไซต์ของโรงเรียนสาธิตปทุม เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน รายละเอียดหลักสูตรของสถานศึกษา กิจกรรมที่นักเรียนสามารถเข้าร่วมได้ ข้อมูลติดต่อเพื่อการสอบถามและลงทะเบียนได้อย่างสะดวก เรียบง่าย และตอบสนองเป็นอย่างดี

3.2 สื่อสังคมออนไลน์ (social media) การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ติดต็อก เพื่อสร้างการรู้จักและสื่อสารกับนักเรียน ผู้ปกครอง รวมถึงการแชร์ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมหรือกิจการของโรงเรียนให้กว้างขวางกับผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

3.3 โทรศัพท์และอีเมล โรงเรียนสามารถใช้โทรศัพท์และอีเมลในการติดต่อและสื่อสารกับนักเรียนหรือผู้ปกครอง เช่น การส่งข้อความเพื่อแจ้งเตือนหรือบอกรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือประกาศต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาและสะดวกต่อการใช้งาน

3.4 การจัดกิจกรรมเสวนา มีการจัดกิจกรรมและการเสวนาต่าง ๆ เพื่อสร้างการรู้จักและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาจะช่วยให้ นักเรียนและผู้ปกครองเข้าใจกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดสัมมนาทางการศึกษา การจัดสัมมนาแนวทางการศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษา การหาหลักสูตรที่ใช้ให้กับลูก

3.5 การประชาสัมพันธ์ในชุมชนเพื่อเสริมสร้างความตระหนักในการศึกษาของโรงเรียน สามารถเข้าถึงความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนอยู่ด้วย

อย่างไรก็ตาม ช่องทางเหล่านี้เป็นตัวอย่างของการสื่อสารและการให้บริการของช่องทางในบริบทของธุรกิจโรงเรียนสาธิตปทุม การใช้ช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารกับนักเรียนและผู้ปกครอง

จะช่วยให้โรงเรียนเอกชนสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจในท้องถิ่นและสร้างความน่าสนใจ เป็นที่ต้องการในสังคมและชุมชนที่ให้บริการในพื้นที่ ทำให้โรงเรียนเอกชนมีโอกาสสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

#### 4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) หมายถึง วิธีการรักษาลูกค้าเดิม การสร้างธุรกิจโดยใช้วิธีการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้จักและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับสินค้าและบริการ โดยเป้าหมายหลัก คือ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจและรู้สึกดีจนทำให้ลูกค้าต้องกลับมาใช้ซ้ำหรือซื้อซ้ำ และอาจทำให้ลูกค้าบอกต่อได้อีกด้วย ถือว่าเป็นการขยายการตลาด สำหรับธุรกิจโรงเรียนเอกชน การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ วิธีที่โรงเรียนใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อสร้างความพึงพอใจในการเรียนรู้และการให้บริการ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม (Sathitpathum Demonstration School, 2023) ดังนี้

4.1 การให้บริการและสนับสนุนที่เป็นกันเอง สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครองโดยให้บริการและสนับสนุนที่เป็นกันเองตามความต้องการของลูกค้า เช่น การให้คำแนะนำในเรื่องของการเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน การสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาทักษะที่ต้องการ

4.2 การสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมา มีการแจ้งเตือนเกี่ยวกับกิจกรรมหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน การตอบกลับสำหรับคำถามหรือข้อสงสัยของนักเรียนและผู้ปกครองที่รวดเร็วหลายหลายช่องทาง

4.3 การจัดกิจกรรมเสวนาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ให้กับนักเรียน การจัดกิจกรรมที่สร้างความสนุกสนานและความท้าทายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะ

4.4 การให้บริการหลังการขายไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนในกรณีที่นักเรียนมีปัญหาหรือข้อสงสัยในการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน

4.5 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการกับนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างทันสมัย

อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจโรงเรียนเอกชน ไม่เว้นแต่โรงเรียนสาธิตปทุม เนื่องจากนักเรียนและผู้ปกครองเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาและเติบโตของโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถช่วยสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในโรงเรียนและยังช่วยส่งเสริมความน่าสนใจในการเรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและ การบริหารธุรกิจโรงเรียนเอกชนอีกด้วย

#### 5. กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ (Revenue Streams) หมายถึง รายได้ของธุรกิจ ซึ่งโรงเรียนเอกชนรายได้มาจากการให้บริการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของธุรกิจ ยกตัวอย่างกรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม (Sathitpathum Demonstration School, 2023) ดังนี้

5.1 ค่าธรรมเนียมการศึกษา คือ การเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักเรียน ครอบคลุมถึงค่าเล่าเรียน ค่าเสริมสร้างทักษะ หนังสือเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่โรงเรียนมีให้บริการ

5.2 ค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมพิเศษ คือ การจัดกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างทักษะหรือการเรียนรู้เพิ่มเติมให้กับผู้เรียนอาจมีค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมพิเศษนั้น เช่น การจัดทริปการศึกษาดูงาน การฝึกวิชาชีพ

5.3 การจัดสัมมนาหรืออบรม โรงเรียนอาจมีรายได้จากการจัดสัมมนาหรือการจัดอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือการพัฒนาทักษะ ผู้ปกครองหรือนักเรียนที่สนใจอาจเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมซึ่งสามารถเป็นกระแสรายได้ของโรงเรียนด้วย

5.4 การบริการนอกเวลาเรียน โรงเรียนสาธิตปทุมมีรายได้จากการให้บริการนอกเวลาเรียน เช่น การสอนพิเศษ การอบรมพิเศษสำหรับนักเรียนที่ต้องการเสริมสร้างความรู้ในพื้นที่ที่สนใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างกระแสรายได้ จะช่วยให้โรงเรียนเอกชนมีทรัพยากรในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมีสมดุลในด้านการเงินด้วย

## 6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ อาจหมายถึงสิ่งที่เรามี โดยปกติมักจะเป็นสิ่งของเครื่องใช้และเงินที่มีอยู่ในมือ แสดงให้เห็นว่านอกจากทรัพย์สินแล้ว คณะทำงานและแรงงานก็ถือเป็นทรัพยากรของธุรกิจเช่นกัน ซึ่งแต่ละธุรกิจก็จะมี ความแตกต่างกันไปตามลักษณะ รูปแบบ เช่น ผู้ผลิตกระเป๋าจะทุ่มเทให้กับทรัพยากรที่เกี่ยวกับสถานที่และเครื่องมือผลิตที่ได้มาตรฐาน และเน้นเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในด้านฝีมือมากกว่าแรงงาน อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรจำเป็นอาจเป็นได้ทั้งมนุษย์ การเงิน กายภาพและปัญญา สิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า ซึ่งหลายครั้งลูกค้าก็พิจารณาสินทรัพย์ที่เรามี ประกอบกับการเลือกใช้งานจากคุณค่าของเราด้วย อาทิ การดูกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน สำหรับธุรกิจโรงเรียนเอกชน ทรัพยากรหลัก คือ สิ่งที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการในโรงเรียน ยกตัวอย่างกรณีของโรงเรียนสาธิตปทุม (Sathitpathum Demonstration School, 2023) ดังนี้

6.1 พื้นที่และสิ่งก่อสร้าง เป็นสิ่งที่ใช้ในการให้บริการการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

6.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญในการให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน ครูมีบทบาทสำคัญในการสอนและให้คำแนะนำในกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ยังมีบุคลากรการศึกษาอื่น ๆ เช่น ผู้ดูแลนักเรียน นักจัดการงานเสริมสร้างทักษะและบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

6.3 พัสดุและอุปกรณ์การเรียนรู้ เป็นทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน อุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา

6.4 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสารและการบริหารจัดการในโรงเรียน ซึ่งอาจใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการข้อมูลนักเรียน การติดตามผลการเรียนและการสื่อสารกับนักเรียนและผู้ปกครอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นทรัพยากรเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จในธุรกิจโรงเรียนอย่างยั่งยืน

## 7. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

กิจกรรมหลัก (Key Activities) หมายถึง กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้โมเดลธุรกิจอยู่ได้ ทำให้ลูกค้าซื้อเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการสร้างคุณค่า เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ กิจกรรมหลักเปรียบเหมือนทรัพยากรหลักตรงที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างลักษณะคุณค่าเข้า ถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและสร้างรายได้ โดยกิจกรรมหลักจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเภทของโมเดลธุรกิจ หากเป็นกิจกรรมหลักของโรงเรียนสาธิตปทุม (Sathitpathum Demonstration School, 2023) สามารถอธิบายได้ดังนี้

7.1 การออกแบบหลักสูตร เป็นกิจกรรมหลักในการสร้างหลักสูตรและลักษณะความเฉพาะของธุรกิจ การศึกษาเอกชน การเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน เช่น การกำหนดวิชาเรียน หลักสูตรการศึกษาที่เน้นในสาขาที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญและเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบประมวลความรู้

7.2 การเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนการสอน เช่น อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด โดยกิจกรรมนี้จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการให้บริการทั้งในเรื่องของพื้นที่และการตกแต่งภายใน

7.3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนเอกชนอาจมีกิจกรรมพิเศษที่ช่วยส่งเสริมพัฒนานักเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมทำสวนผลไม้ การท่องเที่ยว โดยกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างทักษะและบุคลิกภาพของผู้เรียน

7.4 การดูแลนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมในเรื่องของการดูแลนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมความเป็นอยู่ร่วมกันและการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

## 8. พันธมิตรหลัก (Key partners)

พันธมิตรหลัก (Key partners) หมายถึง คู่ค้าหรือเครือข่ายที่ช่วยให้สินค้าและบริการมากขึ้น การสร้างพันธมิตรหลักระหว่างโรงเรียนและรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการในการทำแผนธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) กระทรวงศึกษาธิการถือเป็นพันธมิตรหลักที่สนับสนุนโรงเรียนสาธิตปทุมในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนพิเศษ รัฐบาลสามารถให้ทุนการศึกษาและการสนับสนุนโครงการศึกษาพิเศษ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพในการเรียนการสอน ซึ่งประโยชน์ที่โรงเรียนสาธิตปทุมจะได้รับ คือ การมีหลักสูตรการเรียนการสอนพิเศษที่มีคุณค่าสูง อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการสามารถสนับสนุนนโยบายการศึกษาของรัฐบาลและเพิ่มคุณภาพในการศึกษาของท้องถิ่นได้อีกด้วย ในกรณีศึกษานี้ กระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นพันธมิตรหลักที่มีบทบาทสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างต้นทุนและโมเดลธุรกิจที่ช่วยให้โรงเรียนสร้างคุณค่าและความสำเร็จในการศึกษาของนักเรียนและชุมชนในท้องถิ่นได้มากขึ้น

## 9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structures)

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structures) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างทางต้นทุนทั้งหมดของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นบทสรุปของค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจเพียงแต่ในการใช้แผนธุรกิจแคนวาส เนื้อหาและกลุ่มที่จะเจาะจงไปยังค่าใช้จ่ายสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินงาน ปกติแล้วค่าใช้จ่ายในทุก

รูปแบบธุรกิจควรจะทำ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างที่มีต้นทุนต่ำก็เชื่อว่าดีเสมอไป การใช้ต้นทุนแต่ละธุรกิจเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ (Osterwalder & Pigneur, Y, 2010)

9.1 เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ หมายถึง ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนในวงจรธุรกิจยังเดินต่อไปได้ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำมันการเดินทาง ค่าคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน

9.2 เพื่อเพิ่มคุณค่าธุรกิจ หมายถึง การมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเองเพิ่มมากขึ้น เช่น งบประมาณทางการโฆษณา งบการลงทุนประชาสัมพันธ์ งบการจัดงานแถลงข่าวและเลี้ยงขอบคุณสื่อมวลชน ข้อเสนอแนะเวลาเขียนแผนธุรกิจแคนวาส สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (Osterwalder & Pigneur, Y, 2010)

9.2.1 ต้นทุนคงที่ (Fix Cost) หมายถึง กลุ่มที่ต้องจ่ายเป็นประจำและค่อนข้างคงที่ในแต่ละเดือน เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าออฟฟิศ

9.2.2 ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) หมายถึง กลุ่มที่จ่ายหรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้มากหรือใช้น้อยในแต่ละเดือน เช่น ค่าไฟ ค่าเอกสาร

9.2.3 ต้นทุนผลิตมากแล้วถูกลง (Economy of Scale) หมายถึง กลุ่มที่ควรสั่งทำไว้จำนวนมากเพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุน เช่น แผ่นพับ แฟ้มของธุรกิจที่ต้องใช้เวลาในการพับยัดจัดซื้อหรือต้องไปวางที่แสดงสินค้าบ่อย ๆ

9.2.4 ต้นทุนซื้อรวมกันแล้วถูกลง (Economy of scope) หมายถึง กลุ่มที่ควรสั่งจากซัพพลายเออร์เจ้าเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนของซัพพลายเออร์ซึ่งจะส่งผลให้เราได้รับสินค้าราคาที่ถูกลง

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว มีบทความทางการศึกษาที่ชื่อบทความ "Education Business Model Canvas" โดย Braden Kelley ซึ่งเป็นนักออกแบบธุรกิจและนักวิจัยด้านนวัตกรรมทางธุรกิจ ได้นำแนวคิดจากแผนธุรกิจแคนวาสมาใช้ในภาคธุรกิจด้านการศึกษา โดยคำนึงถึงกลุ่มเสี่ยงของลูกค้าและค่าข้อเสนอคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ดังนี้ (Kelley, 2022)

1. กลุ่มเสี่ยงของลูกค้า คือ การระบุกลุ่มของผู้เรียนหรือลูกค้าที่เป็นเป้าหมายสำหรับธุรกิจการศึกษาให้ชัดเจน เช่น นักเรียน นักศึกษามหาวิทยาลัย ผู้ปกครอง หรือผู้เรียนออนไลน์
2. คุณค่าของผลิตภัณฑ์ คือ การกำหนดข้อเสนอคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า ซึ่งอาจแสดงในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และรายละเอียดของหลักสูตรของโรงเรียนให้แน่ชัด
3. ช่องทางการส่ง คือการระบุวิธีการที่จะส่งมอบบริการหรือบทเรียนให้กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มลูกค้าได้ เช่น การสอนออนไลน์ หรือการให้บริการสนับสนุนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ กลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เช่น การสร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนการศึกษา หรือการให้บริการลูกค้าที่มีคุณค่า.
5. แบบแผนรายได้ คือ การกำหนดแหล่งรายได้หรือวิธีที่จะทำเงินจากธุรกิจการศึกษา เช่น ค่าเล่าเรียน ค่าลงทะเบียน รายได้จากคอร์สฟรีเมียม หรือแบบแผนรายได้อื่น ๆ
6. ทรัพยากรสำคัญ คือ การระบุทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจการศึกษา เช่น บุคลากรทางการศึกษาและครู ทรัพย์สินทางปัญญาของโรงเรียนที่คิดค้น เช่น นวัตกรรมหรือหลักสูตร กระบวนการสอนแบบใหม่ และงบประมาณทางการเงิน

7. กิจกรรมสำคัญ คือ การกำหนดกิจกรรมที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและกลุ่มที่เกี่ยวข้องในเชิงธุรกิจ เช่น การสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการระบบการเรียนรู้ การสร้างเนื้อหาการเรียนรู้

8. ความร่วมมือสำคัญ คือ การระดมความร่วมมือที่อาจเกิดขึ้นในธุรกิจการศึกษา เช่น การร่วมงานกับกลุ่มอาจารย์ในต่างสถาบัน การสร้างเครือข่ายกับผู้สนับสนุนทางธุรกิจหรือลูกค้าทางธุรกิจอื่น ๆ

9. ต้นทุน คือ การระบุดำจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจการศึกษา เช่น ค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรทางการศึกษาและครู ค่าเช่าสถานที่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการในสถานศึกษา หรือค่าใช้จ่ายในการโปรโมทธุรกิจทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การนำแผนธุรกิจแคนวาสมาใช้กับโรงเรียนเอกชนจะช่วยให้ผู้บริหารและครูมีภาพรวมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความสำเร็จในการให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน การนำแผนธุรกิจแคนวาส มาใช้ในโรงเรียนเอกชนช่วยให้ผู้บริหารและครูมองเห็นภาพรวมของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ด้านคุณค่า หรือ Value Propositions ซึ่งเป็นการกำหนดลักษณะเด่นของโรงเรียนที่จะส่งมอบให้แก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อสร้างความแตกต่างและความเชื่อมั่นในคุณภาพการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องพึงระวังคือ ความสำคัญของ กลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากการบริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน หากมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป อาจทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับแนวทางที่เป็นรูปธรรมคือการปรับ BMC ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับแนวโน้มทางการศึกษาในอนาคต

## บทส่งท้าย

บทความ "การเปลี่ยนแปลงการศึกษาด้วยแบบแผนธุรกิจแคนวาส นวัตกรรมทิศทางการบริหารโรงเรียนเอกชน" กล่าวถึง การนำแบบแผนธุรกิจแคนวาสมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการใช้แนวคิดนี้เพื่อปรับปรุงระบบการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษาในภาคของธุรกิจการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของนักเรียนในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งบทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดและขั้นตอนที่จำเป็นในการสร้างและวางแผนการใช้แบบแผนธุรกิจแคนวาสในโรงเรียนเอกชน โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับการฟังเสียงของกลุ่มเสียงของลูกค้า ข้อเสนอคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า ช่องทางการติดต่อและบริหารของโรงเรียนเอกชน ความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ปกครอง แบบแผนรายได้ ทรัพยากรสำคัญ กิจกรรมสำคัญ ความร่วมมือสำคัญ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา

แบบแผนธุรกิจแคนวาส กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตปทุมมา จังหวัดปทุมธานี เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสในการนำเสนอนวัตกรรมในกระบวนการบริหารสถานศึกษาเชิงธุรกิจ นำเสนอเทคโนโลยีในการสอน และสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ทั้งยังสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับส่วนราชการและสังคมเพื่อเสริมสร้างทรัพยากรและสนับสนุนในด้านการเรียนการสอนและนวัตกรรม การศึกษา สุดท้ายการใช้แผนธุรกิจแคนวาสจะช่วยให้ผู้ประกอบการด้านการศึกษาสามารถเข้าใจและวางแผนธุรกิจของตนได้อย่างเป็นรูปธรรมและ

มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปรับเปลี่ยนและปรับตัวในสภาพแวดล้อมการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยังช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในการให้การศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน นักศึกษา และสังคมในอนาคตต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- Csik, Z., Perjes, I., & Vajda, B. (2016). The Business Model Canvas as a tool for assessing curriculum implementation effectiveness in a Hungarian private secondary school. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 943-958
- Phillips Exeter Academy. (2023). *Student life*. <https://exeter.edu/student-life/>
- Hotchkiss. (2016). *Learning environments*. <https://www.hotchkiss.org/our-school/our-campus/learning-environments>
- Kelley, B. (2022). *The education business model canvas: Transforming education with business Innovation*. <https://bradenkelley.com/2022/01/the-education-business-model-canvas>
- Manager online. (2013). *Private schools lining up to close! The education business suffers from economic crisis*. <https://mgronline.com/daily/detail/9660000020213>
- Office of the Private Education Commission. (2023). *Private education development plan*. <https://anyflip.com/euvav/vepj/>. [translated]
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, GameChangers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rosey, L. (2023). *About a school for life*. <https://www.rosey.ch/>
- Sathitpathum Demonstration School. (2023). *About us*. <https://sathitpathum.ac.th/introduction/>
- Sydney Grammar School. (2023). *Sydney grammar school offers details about their curriculum, educational approach, and student services on their official website*. <https://www.sydgram.nsw.edu.au/>
- United World College of the Atlantic. (2023). *About Professional Learning and Development*. <https://www.atlanticcollege.org>
- UWCSEA. (2023). *About UWCSEA strategy*. <https://www.uwcsea.edu.sg/>