

วชิระ พรหมวงศ์

อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Wachira Prammawong

*Received: March 3, 2021; Revised: May 12, 2021; Accepted: May 28, 2021*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอน เรียกว่า การจัดการเรียนการสอนโดยใช้พิมพ์เขียวจำลองธุรกิจ โดยใช้ทฤษฎีของพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจของออสเทอร์ วัลเดอร์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ (1) หุ่นส่วนหลัก (2) กิจกรรมการเรียนการสอนหลัก (3) แหล่งความรู้หลัก (4) ค่านิยมการเรียนการสอนที่จะทำให้เกิดขึ้น (5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน (6) การจัดกลุ่มผู้เรียน (7) ช่องทางการเรียนการสอน (8) โครงสร้างต้นทุน และ (9) โครงสร้างรายได้ วัตถุประสงค์ของแบบจำลองพิมพ์เขียวธุรกิจมี 3 ประการคือ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเรียนการสอน (2) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและแผนปฏิบัติการการเรียนการสอน และ (3) เพื่อประมาณการและควบคุมงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ โดยตั้งคำถามหลัก 4 ข้อ คือ (1) กลุ่มเป้าหมายนักศึกษาคือใคร (2) ค่านิยมร่วมที่จะถ่ายทอดแก่นักศึกษาคืออะไร (3) จะดำเนินการเรียนการสอนให้สำเร็จอย่างไร และ (4) ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อลดต้นทุน บรรลุเป้าหมาย และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร

**คำสำคัญ:** การจัดการเรียนการสอน แบบจำลองธุรกิจ แคนวาส

### ABSTRACT

The objective of this article was to present an innovative teaching and learning model called “The instructional management by Business Model Canvas (BMC)”, Using the theory of blueprints by Osterwalder's business model comprising nine elements: (1) Key Partners; (2) Key Instructional Activities; (3) Instructional Key Resources; (4) Instructional Value Proposition; (5) Learner Relationships; (6) Learner Segments; (7) Instructional Channels; (8) Costs Structure; and (9) Revenue Structure. BMC objectives were threefold: (1) To analyze environments; (2)

To set goals and operational planning; and (3) To forecast and control budget and resource. BMC asked business questions on (1) Who is our Learner Segments? (2) What is our core value? (3) How can we make it successful? And (4) What are our cost and revenue, to reduce costs to reach goals, and to be efficient in action.

**KEYWORDS:** instructional Management, Business Model Canvas, Canvas

## บทนำ

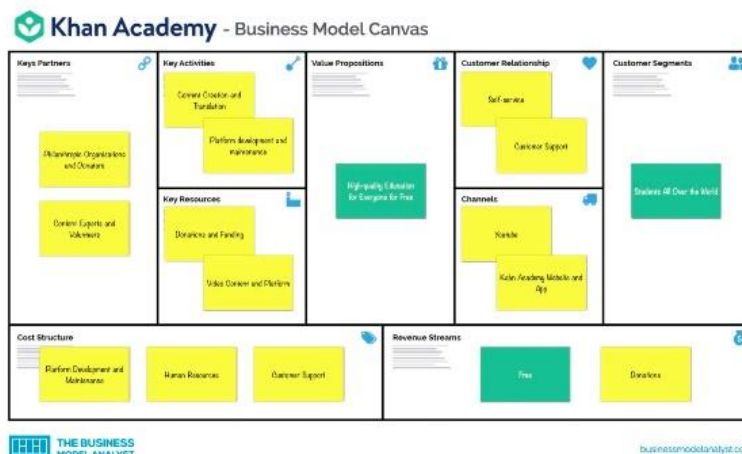
ปัญหาภาวะวิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลให้องค์กรและธุรกิจต่าง ๆ ประสบปัญหาการดำเนินงานและต้องปิดกิจการ เนื่องจากไม่มีผู้ใช้บริการ ไม่เว้นแม้แต่สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนต่าง ๆ ทุกระดับซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากโรคระบาดโควิด-19 นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ เช่น โครงสร้างประชากรที่มีอัตราการเกิดต่ำส่งผลให้มีจำนวนเด็กลดลงเรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้

สถาบันการศึกษาไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากเด็กสามารถเรียนเรื่องที่น่าสนใจผ่านทางอินเทอร์เน็ต สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยอาศัยการลดต้นทุนและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการดำเนินงานสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น ซึ่ง

จะช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

หนึ่งในรูปแบบที่เป็นที่นิยมนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันคือ พิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas (BMC) ซึ่งคิดค้นและพัฒนาโดยอเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลด์ (Alexander Osterwalder) หนึ่งในนักบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับมากในปัจจุบัน เป็นผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียง อาทิ Business Model Generation และ Value Proposition Design

สถาบันการศึกษาที่นำ BMC มาใช้ คือ คานอะคาเดมี่ (Khan Academy) ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นแบบไม่คิดค่าใช้จ่าย คานอะคาเดมี่ ได้นำ Khan Academy Business Model มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาสำหรับทุกคนจนประสบความสำเร็จโด่งดังไปทั่วโลก (Khanacademy, 2020)



## ภาพที่ 1 Khan Academy Business Model

ที่มา: <https://businessmodelanalyst.com/khan-academy-business-model/>

### ความหมายของพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC)

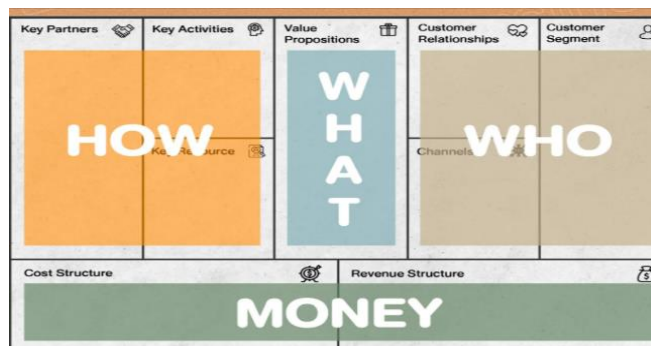
ออสเทอร์วัลเดอร์ (2548) กล่าวไว้ว่า BMC คือเครื่องมือที่ช่วยสร้างแบบจำลองธุรกิจสำหรับองค์กรที่ต้องการวางแผนอย่างเป็นระบบ

### องค์ประกอบพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ

พิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หุ่นส่วนหลัก (2) กิจกรรมการเรียนการสอนหลัก (3) แหล่งความรู้หลัก (4) ค่านิยมการเรียนการ

สอนที่จะมุ่งให้เกิดขึ้น (5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน (6) การจัดกลุ่มผู้เรียน (7) ช่องทางการเรียนการสอน (8) โครงสร้างต้นทุน และ (9) โครงสร้างรายได้ องค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับยุคสมัย

ปัจจุบันธุรกิจขนาดเล็กและองค์กรที่ประสบปัญหาภาวะถดถอยของการดำเนินงานนิยมใช้ BMC เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางแผนธุรกิจ



## ภาพที่ 2 พิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas :BMC

ที่มา: <https://www.wongnai.com/pos/articles/business-model-canvas>

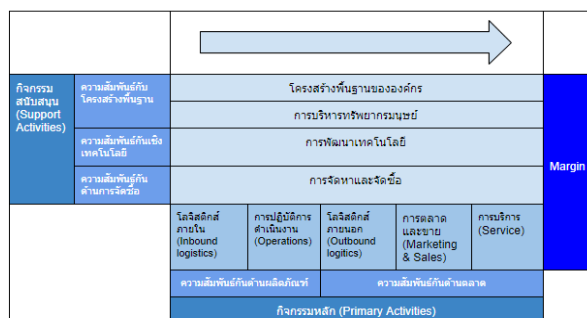
ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 ออสเทอร์วัลเดอร์ ได้ให้คำจำกัดความของ Business Model Canvas เพิ่มขึ้นว่า “... เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ จะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกแบบจำลองธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ

Business Model Canvas (BMC) แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9

กล่อง (Building Block) ทั้ง 9 กล่องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่อกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน

BMC ประกอบด้วยส่วนหลักคือ ลูกค้า สินค้าและบริการของธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน BMC คือพิมพ์เขียวของยุทธวิธีดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กรกระบวนการและระบบ ที่จะช่วยในการวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

แนวคิดในการ BMC มาจากฝั่งห่วงโซ่คุณค่า  
ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ Michael E. Porter's Value  
Chain Map (Osterwalder and Pigneur:2010)



ภาพที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่า Porter's Value Chain Map คุณค่า Michael E. Porter's Value Chain Map  
ที่มา: <https://medium.com/@phudit/business-model-development>

ดังนั้น พิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจด้านการจัดการเรียนการสอน คือ เครื่องมือหรือแผนในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เห็นองค์ประกอบอย่างครบถ้วน BMC ของการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ (1) ผู้เรียนหรือลูกค้า (2) หลักสูตรหรือสินค้าและบริการของธุรกิจ (3) โครงสร้างของการจัดการเรียนการสอนหรือโครงสร้างธุรกิจ และ (4) ต้นทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอน

### ประโยชน์ของพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจต่อการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ BMC จะช่วยให้สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้เรียนหรือโรงเรียนเข้าใจภาพรวมในแผนการจัดการเรียนการสอนและแนวทางในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน
2. ช่วยให้ผู้เรียนหรือโรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมภายในได้อย่าง

รอบด้าน ไม่ตกสำรวจข้อมูลและปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์

3. ช่วยให้ผู้เรียนหรือโรงเรียนกำหนดและมองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น เปรียบเสมือนมีเข็มทิศนำทางให้สถาบันดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ตรงเป้าหมาย

4. ช่วยให้ผู้เรียนหรือโรงเรียนส่งมอบคุณค่า ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้ตรงเป้าหมายและถูกวิธีการตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนการสอน

5. ช่วยในการบริหารจัดการและควบคุมทรัพยากรและงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยสรุปประโยชน์ของ BMC มีดังนี้ (1) ทำให้เข้าใจแผนการจัดการเรียนการสอนโดยรวม (2) ช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบด้าน (3) ช่วยในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน (4) เป็นเครื่องมือส่งมอบคุณค่าให้ผู้เรียน และ (5) ช่วยในการบริหารจัดการและควบคุมงบประมาณ

## องค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

BMC ในการจัดการเรียนการสอนจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หุ้นส่วนหลัก (Key Partners) การจัดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบันการมีหุ้นส่วนหรือเครือข่ายพันธมิตรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเนื่องจากจะช่วยให้สามารถแบ่งปันทรัพยากรและกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น สถาบันการศึกษาอาจร่วมมือกันระหว่างสองสถาบันโดยตกลงใช้สื่อการศึกษาที่มีของแต่ละสถาบันร่วมกันในแต่ละหลักสูตร ซึ่งจะช่วยประหยัดต้นทุนและกระจายความเสี่ยงถ้าผู้เรียนมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจุดคุ้มทุนในการผลิตสื่อให้กับสถาบันที่ยังไม่มีสื่อการศึกษาในชุดวิชานั้นโดยไม่ต้องผลิตใหม่หรืออาจส่งบุคลากรที่เป็นผู้สอน สอนข้ามระหว่างสถาบันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ผู้เรียน นอกจากนี้ถ้าหลักสูตรไหนผู้เรียนน้อยไม่คุ้มค่าในการจัดการเรียนการสอนอาจส่งผู้เรียนให้ไปเรียนในสถาบันที่เป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกันก็จะช่วยให้ไม่เสียโอกาสในการสร้างกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

2. กิจกรรมการเรียนการสอนหลัก (Key Instructional Activities) เป็นกิจกรรมหลักในการจัดการเรียนการสอน ได้จากการวิเคราะห์และระบุกิจกรรมหลักเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยอาจแบ่งกิจกรรมได้ตามวิธีการเรียนการสอนซึ่งมี 3 รูปแบบ ได้แก่

แบบที่ 1 การเรียนที่ครูเป็นผู้นำ-ครูเป็นผู้สอนหลัก (Teacher Directed Learning: TDL) กิจกรรมหลักในการเรียนการสอนวิธีนี้ส่วนใหญ่จะยึดครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดกิจกรรม

เช่น การฟังครูบรรยาย/สาธิต โดยอาจจะจัดในรูปแบบเผชิญหน้า (Face to Face: F2F) หรือแบบออนไลน์ (Online lesson) นอกจากนี้ครูหรือผู้สอนสามารถทำสื่อหรือเตรียมการสอนโดยการบันทึกเทปหรือวิดีโอเป็นคลิปสั้นๆ เพื่อเปิดให้ผู้เรียนศึกษาได้

แบบที่ 2 การเรียนแบบเพื่อนกำกับ--การเรียนระหว่างผู้เรียนด้วยกัน (Peer Directed Learning: PDL) กิจกรรมหลักในการเรียนการสอนวิธีนี้คือให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยกันใน โดยอาจกำหนดเป็นรูปแบบการทำงานกลุ่มหรือโครงการร่วมกัน การอภิปรายระหว่างผู้เรียน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ของผู้เรียนโดยการสนทนา หรือการระดมสมองของผู้เรียนในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น โดยผู้สอนมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้กำกับ (Director) และผู้ควบคุม (Controller) การเรียนการสอนของผู้เรียนให้อยู่ในกรอบเนื้อหาที่ตั้งไว้

แบบที่ 3 การเรียนที่ผู้เรียนกำกับ--การเรียนด้วยตนเอง (Self-Directed Learning: SDL) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิธีนี้จะมุ่งเน้นผู้ให้เรียนเสาะแสวงหาข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ด้วยตนเอง โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับครูหรือผู้เรียนด้วยกันเป็นบางครั้ง แต่แก่นหลักคือผู้เรียนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ครูและผู้สอนมีบทบาททำหน้าที่สำคัญคือการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาด้วยตนเอง โดยสื่อและแหล่งการเรียนรู้ อาจจะใช้จากแหล่งภายนอกก็ได้ แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องของเนื้อหาและลิขสิทธิ์ในการนำมาใช้

3. แหล่งทรัพยากรการเรียนการสอนหลัก (Key Instructional Resources) หมายถึง ถึง

ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ เงิน บุคลากร อุปกรณ์และเครื่องมือ เทคโนโลยี และสถานที่ๆต้องใช้ เป็นต้น ในการจัด การทรัพยากรในการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับวิธีการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนการสอนโดยยึดครูหรือผู้สอนเป็นหลักโดยใช้การบรรยายเผชิญหน้า ทรัพยากรที่จำเป็นก็จะต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้สอนหรือเป็นวิทยากร อาคารและสถานที่ที่ใช้ในการเรียนการสอน อุปกรณ์และเครื่องมือ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉายภาพคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในส่วนของการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ทรัพยากรที่จำเป็นก็ได้แก่ บุคลากรหรือวิทยากรที่จะสอนและควบคุมการเรียนการสอนออนไลน์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและช่องทางการติดต่อ ระบบการบริหารจัดการเรียนการสอน (Learning Management System: LMS) ช่องทางการประชุมระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนออนไลน์ (Conference Online) เป็นต้น

ในส่วนของทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนด้วยตนเองของผู้เรียนที่ขาดไม่ได้ คือ สื่อการสอน วัสดุการเรียน และช่องทางการติดต่อกับผู้สอน ทรัพยากรที่เป็นสื่อการเรียนการสอนอาจสามารถหาหรือจัดซื้อในรูปแบบออนไลน์ได้ โดยสื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการเรียนการสอนด้วยตนเองอาจแบ่งได้เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ตำรา หนังสือ เอกสารการสอน เป็นต้น สื่อโสตทัศน์ ได้แก่ รายการโทรทัศน์ รายการสารคดี รายการเพื่อการศึกษา สื่อเสียง ได้แก่ รายการวิทยุ ตำราเสียง พอดแคสต์ เป็นต้น โดยสื่อเหล่านี้อาจเผยแพร่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ก็ได้แล้วแต่การเข้าถึงของผู้เรียน

4. ค่านิยมการเรียนการสอนที่จะทำให้เกิดขึ้น (Instructional Value Proposition) เป็นการระบุว่าจัดการเรียนการสอนจะมอบค่านิยมหรือคุณค่าให้ผู้เรียนอย่างไร เมื่อผู้เรียนเรียนหรือฝึกอบรมจากสถาบันจะได้รับผลแตกต่างจากที่อื่นอย่างไร และผลการเรียน (Learning outcome) ตรงกับเป้าหมายที่ผู้สอนและผู้เรียนต้องการหรือไม่ คุณค่าของการจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้เรียนจะตัดสินใจว่าจะเรียนหรือไม่เรียนเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์และการให้บริการของธุรกิจ การนำเสนอหลักสูตรใหม่ๆ หรือการจัดรูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่จะช่วยดึงดูดให้ผู้เรียนมาเรียนกับสถาบันได้ ตัวอย่างเช่น หลักสูตรการเป็นนักกีฬาอิเล็กทรอนิกส์ สपोर्ट หรือโปรแกรมเมอร์ซึ่งกำลังเป็นอาชีพใหม่ที่วัยรุ่นและเยาวชนสนใจกันมาก วิธีการเรียนการสอนผ่านสื่อสังคมและการออนไลน์เต็มรูปแบบโดยไม่ต้องมาเผชิญหน้าที่สถาบัน แม้ตอนสอบประเมินก็สอบทางออนไลน์ได้ ซึ่งจะสะดวกสบายและประหยัดเวลา เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลาตามที่ต้องการ เป็นต้น

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน (Learner Relationships) คือ การที่สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนระบุแนวทางของการปฏิบัติและสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับอัตโนมัติหรือปัญญาประดิษฐ์ ไปจนถึงการใช้ผู้สอนหรือผู้บริหารหลักสูตร ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เรียนเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เปรียบเสมือนการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจ (Customer Relationship Management: CRM) เนื่องจากเมื่อเรียนจบจากสถาบันหรือโรงเรียนแล้ว ถ้า

ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจในการเรียนการสอนก็จะบอกต่อ ที่เรียกว่า Viral Marketing หรือกลยุทธ์แบบปากต่อปาก นอกจากนี้ที่กล่าวมา สถาบันหรือโรงเรียนควรมีการสร้างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียน เพื่อให้เกิดการรับรู้และจดจำสถาบันหรือโรงเรียนซึ่งเปรียบเสมือนตราสินค้าหรือแบรนด์ เช่น การทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อสร้างการรับรู้ตราสินค้า

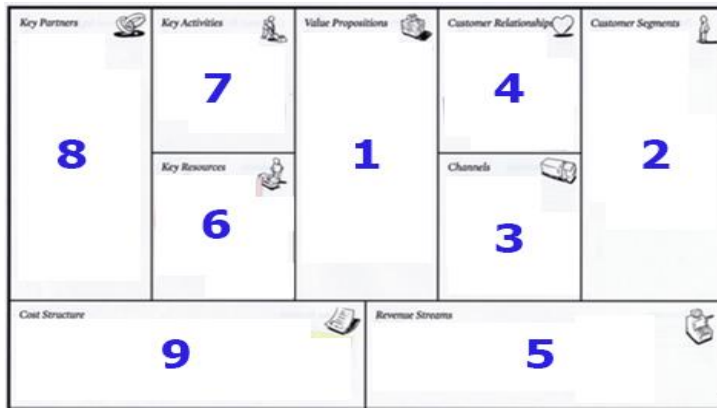
6. การจัดกลุ่มผู้เรียน (Learner Segments) เป็น การกำหนดกลุ่มผู้เรียนที่ต้องการเข้าถึง การระบุกลุ่มผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรพัฒนาอาชีพเสริมของผู้สูงอายุ ควรจะจัดวิธีการเรียนการสอนแบบเรียนกำกับด้วยตนเอง (Self-Directed Learning: SDL) โดยเน้นสื่อที่เข้าถึงง่ายและใช้เทคโนโลยีไม่ซับซ้อนเนื่องจากผู้สูงอายุส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีวิธีการซับซ้อนได้ หรือหลักสูตรการเรียนเข้ารหัสหรือโปรแกรม (Coding) ของเด็กประถม ควรจัดวิธีการเรียนการสอนที่ใช้ครูกำกับ (Teacher Directed learning: TDL) มากกว่าจะให้เด็กเรียนด้วยตนเองเนื่องจากเด็กประถมยังไม่มีวุฒิภาวะและสมาธิเพียงพอที่จะเรียนเรื่องซับซ้อนตามลำพัง เป็นต้น ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนต้องจัดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียนส่วนใหญ่ทั้งในปัจจุบันด้านอายุ เพศ ฐานะ อาชีพ ความรู้ และประสบการณ์

7. ช่องทางการจัดการเรียนการสอน (Instructional Channels) เป็น ช่องทางที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการสื่อสารกับผู้เรียน ช่องทางอาจมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมาย

ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่ดีควรมีทั้งช่องทางหลักและช่องทางเลือกเพื่อให้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน เช่นการศึกษาภาคผู้ใหญ่ ที่ใช้สื่อโทรทัศน์ ออกอากาศผ่านทางโทรทัศน์เป็นช่องทางหลัก อาจจะนำสื่อโทรทัศน์นั้นอัพโหลดขึ้น YouTube หรือสื่อสังคมอื่นๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ผู้เรียนที่พลาดโอกาสรับชมจากช่องทางหลักใช้ช่องทางเลือกเป็นช่องทางการศึกษาได้

8. โครงสร้างต้นทุน (Costs Structure) เป็นทรัพยากรและงบประมาณทั้งหมดที่ต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน อาทิ ต้นทุนในการพัฒนาหลักสูตร ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ หลักสูตรและต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น

9. โครงสร้างรายได้ (Revenue Structure) เป็น ค่าตอบแทนที่สถาบันได้รับจากแหล่งรายได้ของสถาบัน โครงสร้างของรายได้เปรียบเสมือนหลอดเลือดลำเลียงเลือดไปเลี้ยงหัวใจของสถาบันหรือโรงเรียน ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาต้องวิเคราะห์แผนการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ให้สถาบัน เนื่องจากจำนวนผู้เข้าเรียนที่ลดลง สถาบันต้องตั้งคำถามว่า สถาบันสามารถส่งมอบคุณค่าอะไรให้แก่ผู้เรียนซึ่งจะทำให้ผู้เรียนยินยอมเสียค่าใช้จ่ายมาเรียนด้วย และจะสื่อสารคุณค่าของการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอย่างไรให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความสนใจเข้ามาเรียน โครงสร้างรายรับของสถาบันอาจเป็นค่าสมัครเรียนที่ หรือสื่อการศึกษาต่าง ๆ ที่สถาบันผลิตขึ้น หรือผู้เรียนเก่าอาจจะเข้ามาเรียนหลักสูตรอื่นของสถาบัน หรือชักชวนผู้อื่นเข้ามาเรียนในสถาบันก็ได้



ภาพองค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน  
ที่มา: <https://bsc.dip.go.th/th/category/business-plan/business-model-content>

คำถามสำหรับแบบจำลองเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน



ภาพที่ 3 คำถามสำหรับการสร้างพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ  
ที่มา <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas/>

ส่วนแรก--อย่างไร (How) ประกอบด้วย  
หุ้นส่วนหลัก กิจกรรมหลักในการจัดการเรียนการ  
สอน ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียน  
การสอน

ส่วนที่ 2--อะไร (What) ประกอบด้วย  
คุณค่าของการจัดการเรียนการสอน

ส่วนที่ 3--ใคร (Who) ประกอบด้วย  
ความสัมพันธ์กับผู้เรียน กลุ่มผู้เรียน ช่องทางการ  
จัดการเรียนการสอน

ส่วนที่ 4--เงิน (MONEY) ประกอบด้วย  
โครงสร้างต้นทุน โครงสร้างของรายได้

1. กลุ่มผู้เรียนเป็นใคร (Who?)  
ประกอบด้วย

1.1 การจัดกลุ่มผู้เรียน (Learner  
Segments) ใครเป็นผู้เรียน กลุ่มผู้เรียนจะเป็นกลุ่ม  
แบบมวลชน หรือเป็นกลุ่มที่เรียนเฉพาะเรื่อง ปัญหา  
ของผู้เรียนคืออะไร ผู้เรียนมีความต้องการและมี  
เป้าหมายอย่างไร การจัดการเรียนการสอนตอบโจทย์



ผู้เรียนหรือไม่ รวมไปถึงผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมี พฤติกรรมและลักษณะแบบใด

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน (Learner Relationships) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียน จะทำให้เกิดการบอกต่อ การชวนเข้ามาเรียน ในหลักสูตรอื่น ตลอดจนนำไปสู่การแนะนำผู้สนใจให้ เข้ามาเรียนที่สถาบันหรือโรงเรียนได้

1.3 ช่องทางการเข้าถึงผู้เรียน (Channels) ช่องทางเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและช่องทาง ติดต่อสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายเป็นแบบใด หลักสูตร และการเรียนการสอนเป็นลักษณะใด การจัดการ เรียนการสอนผ่านช่องทางใดจึงจะเหมาะสมมากที่สุด นอกจากนี้ ต้องเลือกช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับผู้เรียนให้ถูกต้องตรงจุด ผู้เรียนเหมาะกับสื่อชนิดใด ผู้สอนควรถ่ายทอดความรู้ผ่านสื่อใดจึงจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่น่าการศึกษา ต้องคำนึงถึงตั้งแต่กระบวนการวางแผนการจัดการ เรียนการสอนจนถึงการประเมิน

2. อะไร? (What) คุณค่านิยมหรือคุณค่าที่ จะมอบให้ผู้เรียน คุณค่าที่ผู้เรียนจะได้รับหลังจาก สัมผัสเรียน อย่างน้อยจะต้องตรงกับเป้าหมายการ เรียนการสอนที่สถาบันกำหนดไว้ก่อนรับสมัคร คุณค่าของการจัดการเรียนการสอนจะสะท้อน โครงสร้างรายได้ในอนาคต ยิ่งสถาบันหรือโรงเรียน สามารถส่งมอบคุณค่าทั้งด้านความรู้วิชาการและ ด้านการบริการได้เหนือกว่าคู่แข่ง รายได้ในอนาคต ย่อมมากขึ้น

3. ทำอย่างไร (How?) ให้การจัดการเรียน การสอนประสบความสำเร็จ? ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.1 หุ้นส่วนหลัก (Key Partner) สถาบัน หรือโรงเรียนมีเครือข่ายใดบ้างที่สามารถแลกเปลี่ยน และแบ่งปันทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านสื่อการศึกษา

ฐานข้อมูล บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือและ เทคโนโลยี เป็นต้น มีหลายปัจจัยในกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่สถาบันสร้างเครือข่ายและ กลุ่มพันธมิตรซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการดำเนินงาน ช่วยกระจายความเสี่ยงและ ทำให้สถาบันไม่ต้องสร้างหรือดำเนินการเองทุกอย่าง ซึ่งจะช่วยประหยัดต้นทุนและเวลา

3.2 กิจกรรมหลัก ในการจัดการเรียน การสอน (Key Activities) เป็นกิจกรรมหลักที่ช่วยในการ จัดการเรียนการสอน รูปแบบการจัดการเรียน การสอนที่แตกต่างกันจะทำให้กิจกรรมหลักแตกต่างกัน ออกไป เช่น รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นให้ ผู้เรียนศึกษาด้วยตนเอง กิจกรรมหลักในการจัดการ เรียนการสอนจะมุ่งเน้นให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้จาก สื่อการศึกษาแบบต่างๆ ขณะที่รูปแบบการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นครูผู้สอน กิจกรรมหลักในการ จัดการเรียนการสอนคือเน้นครูเป็นผู้ให้ความรู้หลัก โดยอาจใช้วิธีการบรรยาย สาธิต หรืออธิบาย เป็นต้น

3.3 ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการ เรียนการสอน (Key Resource) ทรัพยากรที่สำคัญใน การดำเนินการจัดการเรียนการสอน หมายรวมทั้ง บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ เงินทุน เทคโนโลยี ฐานข้อมูล ทรัพย์สินทางปัญญา อาคารและสถานที่ ฯลฯ สถาบันควรแบ่งเป็นทรัพยากรออกเป็น 2 ส่วนคือ ทรัพยากรส่วนที่มีอยู่ และทรัพยากรส่วนที่ ต้องจำเป็นต้องจัดสรรมาเพิ่ม การจัดหาทรัพยากรใน ส่วนที่จำเป็นต้องจัดสรรมาเพิ่ม อาจหาจากเครือข่าย หรือพันธมิตรของสถาบัน โดยตรวจสอบความ ต้องการทรัพยากรนั้น ๆ ว่าจำเป็นต้องใช้จริงหรือไม่ ถ้าหาไม่ได้จะใช้อย่างอื่นทดแทนได้หรือไม่ ทรัพยากร เหล่านี้ช่วยสร้างประโยชน์อย่างไรให้สถาบันผู้เรียน และผู้สอน

#### 4. เงินทุน (Money)

##### 4.1 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

ต้นทุนแบ่งตามวัตถุประสงค์ มี 2 ประเภท คือทุนเพื่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ค่าจ้างบุคลากร ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ค่าสถานที่ ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่งคือต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่า เช่น งบประมาณ งบวิจัยและพัฒนา งบลงข่าวประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

##### 4.2 โครงสร้างรายได้ (Revenue Structure)

คือแหล่งที่มาของรายได้ โดยสถาบันการศึกษาจะมีแหล่งรายได้ทั่วไปมาจาก 2 ประเภท ได้แก่ จากค่าบำรุงการศึกษา ค่าลงทะเบียนซุติวิชาหรือค่าเทอม และค่าสื่อประจำซุติวิชา นอกจากนี้สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนอาจมีแหล่งรายได้พิเศษ เช่น เงินอุดหนุนจากรัฐบาล และเงินค่าวิจัย เป็นต้น

#### บทสรุป

จากที่กล่าวมา แบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas: BMC สามารถใช้ เป็นเครื่องมือที่ในการจัดการเรียนการสอนให้สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียน โดยประกอบไปด้วย 9

องค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) หุ้นส่วนหลัก (2) กิจกรรมการเรียนการสอนหลัก (3) แหล่งความรู้หลัก (4) ค่านิยมการเรียนการสอนที่จะทำให้เกิดขึ้น (5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน (6) การจัดกลุ่มผู้เรียน (7) ช่องทางการเรียนการสอน (8) โครงสร้างต้นทุน และ (9) โครงสร้างรายได้ องค์ประกอบนี้ จะช่วยให้สถาบันเข้าใจแผนการดำเนินงานและช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบด้าน ทำให้สถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมใด เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กลุ่มเป้าหมายตามงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่

#### ข้อเสนอแนะ

บทความนี้เสนอแนะให้สถาบันการศึกษาพิจารณานำพิมพ์เขียวแบบจำลองธุรกิจ BMC มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือการจัดการเรียนการสอน ในอนาคตควรขยายผลถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองทางการศึกษา หรือ Education Model Canvas เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2020). *โมเดลทางธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2564 แหล่งสืบค้น <https://bsc.dip.go.th/th/category/business-plan/business-model-content>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). *กิจกรรมจัดทำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ งานพัฒนาองค์ความรู้สำหรับ SME (Knowledge Center) ปีงบประมาณ 2561* สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2564 แหล่งสืบค้น [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20181005082208.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20181005082208.pdf)
- Khanacademy. (2020). *Khan Academy*. Retrieved May, 7, 2021, from <https://th.khanacademy.org/>
- Osterwalder and Pigneur. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*

- Porter, Michael E. (1985) *ห่วงโซ่คุณค่า Porter's Value Chain Map* *คุณค่า Michael E. Porter's Value Chain Map* ที่มา: <https://medium.com/@phudit/business-model-development> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2564
- Thai Marketing. (2015). *Business Model Canvas*. Retrieved May, 10, 2021, from <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas/>
- The Business Model Analyst. (2021). *Khan Academy Business Model*. By Daniel Pereira Retrieved May, 7, 2021, from <https://businessmodelanalyst.com/khan-academy-business-model>
- Wongnai B2B Team. (2020). *Business Model Canvas*. Retrieved May, 6, 2021, from <https://www.wongnai.com/pos/articles/business-model-canvas>.