

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการบริหารงาน และความสามารถของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
RELATED FACTORS OF MANAGEMENT AND PRODUCT CAPABILITIES  
INFLUENCING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ELDERLY SCHOOL UNDER  
NONG KHAI MUNICIPALITY, NONG KHAI PROVINCE

สิริวงษ์ เอียสกุล<sup>1\*</sup>

Siriwong Earsakul<sup>1\*</sup>

(Received: April 10, 2025; Revised: May 29, 2025; Accepted: June 24, 2025)

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงเรียนชราบาลเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและประชุมกลุ่มย่อยจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการและคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 23 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นจุดแข็งด้านบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ แต่มีจุดอ่อนในการขาดทักษะทางธุรกิจ เทคโนโลยี และงบประมาณ ท่ามกลางโอกาสในการขยายตลาดออนไลน์และอุปสรรคด้านต้นทุนและคู่แข่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix 4 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก: พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีอัตลักษณ์โดดเด่นโดยใช้เรื่องราวสู่ตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข: พัฒนาทักษะจำเป็นให้สมาชิกผ่านความร่วมมือจากภายนอก 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน: สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ: ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนทรัพยากร งานวิจัยนี้ยืนยันแนวคิดมุมมองทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View) ในบริบทกิจการเพื่อสังคมที่ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภูมิปัญญาและความสัมพันธ์ชุมชน เป็นบ่อเกิดสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถใช้เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนผู้สูงอายุอื่นเพื่อประเมินศักยภาพและสร้างรายได้

**คำสำคัญ:** โรงเรียนชราบาล การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Assistant Professor, The Faculty of Interdisciplinary Studies, Khon Kaen University.

\* Corresponding author, e-mail: siriea@kku.ac.th

## Abstract

This qualitative research aims to: 1) study the operational conditions and related factors, 2) analyze the environment, and 3) develop strategies in the management of the Elderly School under Nong Khai Municipality, Nong Khai Province. Data were collected through in-depth interviews and focus groups with a purposively selected sample of 23 school directors and committee members. The findings reveal a key strength in knowledgeable and experienced personnel, but also weaknesses in the lack of business skills, technology, and budget. Opportunities for online market expansion are present, alongside threats from high costs and competition. The appropriate management strategies using the TOWS Matrix technique included 1) Maxi-Maxi Strategy: Developing products with a unique identity and storytelling for online markets; 2) Mini-Maxi Strategy: Enhancing members' essential skills through external collaborations; 3) Maxi-Mini Strategy: Building stakeholder relationships and product differentiation; and 4) Mini-Mini Strategy: Expanding community networks to address resource scarcity. This research affirms the Resource-Based View (RBV) within a social enterprise context, demonstrating that intangible resources, such as local wisdom and community relationships, are a critical source of competitive advantage. The developed model can serve as a prototype for other senior schools to assess their potential and generate income.

**Keywords:** the elderly school, strategic management, product development, competitive advantage

## 1. บทนำ

บริบทโลกและประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็ว สำหรับประเทศไทย มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 65.916 ล้านคน เป็นประชากรสูงอายุ จำนวน 13.62 ล้านคน หากแบ่งตามช่วงอายุพบว่า มีผู้สูงอายุ 60-69 ปี จำนวน 7.63 ล้านคน ช่วงอายุ 70-79 ปี จำนวน 4.11 ล้านคน และ 1.87 ล้านคนที่มีอายุ 80 ปีขึ้นไป (สำนักงานอนามัยผู้สูงอายุ, 2568) และคาดว่าในปีพ.ศ. 2583 จะมีประชากรผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 31.28 จากสถานการณ์ของผู้สูงอายุที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม ก่อให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาระบบสังคมและสุขภาพที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการส่งเสริมสุขภาพกลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อมสู่เมืองสุขภาพดี (สำนักอนามัยผู้สูงอายุ, 2568) รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมสุขภาพที่ดีในวัยชรา โดยมีส่วนช่วยให้ผู้สูงอายุยังคงรู้สึกมีคุณค่า สามารถปรับตัวเข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม และกระตุ้นการทำงานของสมองเพื่อสุขภาพที่ดี ในหลายประเทศแนวคิดนี้ได้ตกผลึกเป็นโมเดลสถาบันการศึกษาสำหรับผู้สูงวัย เช่น มหาวิทยาลัยวัยที่สาม (University of the Third Age - U3A) ในยุโรป และสถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตโอเชอร์ (Osher Lifelong Learning Institutes - OLLI) ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อความสุขและความเบิกบานใจเป็นหลัก (Klimczuk, 2013) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของไทยได้เกิดโมเดลที่มีลักษณะเฉพาะตัวขึ้น นั่นคือ "โรงเรียนชาบาล" ซึ่งสะท้อนการปรับประยุกต์แนวคิดสากลให้เข้ากับวัฒนธรรมและสภาพสังคมไทย

โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ถือเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์นี้ จังหวัดหนองคายมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 19.64 เป็นลำดับที่ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือรองจากจังหวัดเลย และร้อยเอ็ด ถ้าคิดสัดส่วนตามจำนวนประชากรทั้งหมดถือว่าผู้สูงอายุจังหวัดหนองคายค่อนข้างสูง (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2568) โรงเรียนแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นโดยเทศบาลเมืองหนองคายในปี พ.ศ. 2560 เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้สูงอายุในพื้นที่ที่อยากมีกิจกรรมทำและต้องการพบปะผู้คนเพื่อคลายความเหงา การริเริ่มจากภาครัฐในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงการตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในระดับนโยบาย ทว่าสิ่งที่ทำให้โรงเรียนชราบาลแห่งนี้แตกต่างและมีความสำคัญในเชิงวิชาการ คือการที่โรงเรียนไม่ได้หยุดอยู่แค่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และสนทนาการ แต่ได้พัฒนาไปสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ที่มีเป้าหมายในการสร้างรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงองค์กรด้วยตนเอง การดำเนินงานของโรงเรียนจึงมีลักษณะเป็นโมเดลลูกผสม (Hybrid Model) ที่ผสมผสานเป้าหมายทางสังคม (การส่งเสริมสุขภาพและลดความโดดเดี่ยวของผู้สูงอายุ) เข้ากับเป้าหมายทางเศรษฐกิจ (การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาจากการที่โรงเรียนเริ่มต้นโดยไม่มีงบประมาณสนับสนุนโดยตรงจากภาครัฐ แต่ต้องอาศัยการระดมทุนจากการจัดผ้าป่าและเงินบริจาคเป็นหลัก ลักษณะลูกผสมนี้เองที่ทำให้โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายเป็นมากกว่าศูนย์การเรียนรู้ แต่เป็นห้องปฏิบัติการที่มีชีวิตสำหรับการพัฒนารูปแบบการพึ่งพาตนเองขององค์กรชุมชนผู้สูงอายุในประเทศไทย

การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มาจากผู้สูงอายุจะสามารถนำมาต่อยอดสร้างรายได้ให้กับโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายได้ ผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มผู้สูงอายุจะสามารถสร้างก็เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้อาศัยเครื่องจักรกลมาก มักจะเป็นการสร้างจากมือ เช่น เสื้อจากผ้ามัดย้อม ยาดม ผ้าขาวม้า เป็นต้น การนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายช่องทางการตลาดจะเป็นทางตรงโดยการขายที่เทศบาลเมืองหนองคายให้กับผู้มาดูงาน ตลาดผู้สูงอายุทุกเช้าวันพุธและตลาดแคมของทุกวันเสาร์ ส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ที่ขายดีจะเป็นเสื้อมัดย้อม ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายได้เป็นอย่างดี การรวมกลุ่มของผู้สูงอายุในการผลิตเสื้อมัดย้อมจำหน่ายเป็นการก่อตั้งจากคนในกลุ่มไม่กี่คนโดยไม่ได้มีการเน้นการจัดทำในลักษณะการค้าเชิงพาณิชย์แต่เน้นการผลิตใช้ในกลุ่มมากกว่า จะมีแค่คนในกลุ่มไม่กี่คนที่มีความสนใจมาทำงานตรงนี้ เนื่องจากไม่มีค่าตอบแทน และการผลิตจะทำการผลิตก็ต่อเมื่อมีรายการสั่งซื้อเข้ามา จะไม่มีการทำเป็นจำนวนมาก เนื่องจากต้นทุนที่สูง อีกทั้งในส่วนของการบริหารจัดการยังขาดแคลนทรัพยากรหลายอย่างไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัตถุดิบ ซึ่งมีผลต่อการจัดการได้เพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ได้

การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ สามารถช่วยกำหนดวิธีการทำงาน การมองเห็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค (Kotler, 2003) ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายที่มีประสิทธิภาพ (กนกกาญจน์ เมืองแก้ว, กษิดิศ ม่วงจันทร์, และ อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2559; อริย์ธัช อักษรทับ และคณะ, 2564) งานวิจัยนี้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ซึ่งจากนั้นประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างกลยุทธ์ (TOWS matrix) มาทำการจับคู่สภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร แล้วพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ส่วนการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงศักยภาพของตนเองจากจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคนั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (Namugenyi, Nimmagaddab, &

Reiners, 2019) อีกทั้งได้นำเสนอกลยุทธ์ การบริหารจัดการ 4 รูปแบบได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (Maxi-Maxi Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Mini-Maxi Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Maxi-Mini Strategy) และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (Mini-Mini Strategy) (Wheelen, 2018) และนำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Kunasri et al., 2020) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยมีการระดมความคิดเห็นจากผู้นำและคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการต้นแบบที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย รวมถึงสามารถเป็นแนวทางให้กับโรงเรียนชรบาลอื่นๆ ที่มีบริบทการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกันนำไปประยุกต์ใช้ได้

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคายไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
2. ได้ข้อมูลด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
3. ได้ข้อมูลกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงเรียนชรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

## 4. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้สูงอายุ

ทฤษฎีทางสังคมวิทยา เป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายสาเหตุที่ทำให้ผู้สูงอายุมีสถานะทางสังคมที่เปลี่ยนไปเพราะมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาในแต่ละบุคคล และสิ่งแวดล้อมจะมีผลต่อการปรับตัว ทฤษฎีทางสังคมวิทยา มีความเชื่อว่าการปรับตัวต่อการเป็นผู้สูงอายุซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีบทบาท นั่นคือ บุคคลนั้นจะรับบทบาททางสังคมที่แตกต่างกันไปตลอดชีวิตของเขา เช่น บทบาทการเป็นพ่อ แม่ สามี ภรรยา เป็นต้น (ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และคณะ, 2564) ความเป็นอยู่ของบุคคลจะถูกกำหนดโดยบทบาทหน้าที่ที่ตนกำลังรับผิดชอบอยู่ บุคคลจะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและดีเพียงใดนั้น อาจขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตนต่อบทบาทที่กำลังเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสมเพียงใด โดยบทบาทอาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลในช่วงชีวิตที่ผ่านมา จะมีผลถึงการยอมรับบทบาททางสังคมที่กำลังจะมาถึงหรือกำลังจะ

เปลี่ยนแปลงในอนาคต นอกจากนี้ โรเบิร์ต ฮาวิกเฮิร์สต์ (Robert Havighurst) กล่าวว่า ผู้สูงอายุที่ทำกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ จะมีบุคลิกภาพที่กระฉับกระเฉง มีความพึงพอใจในชีวิตอีกทั้งยังปรับตัวได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ทำกิจกรรมหรือพบาพหน้าทีใด ๆ ซึ่งมีภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองในด้านบวก และชื่นชอบในการเข้าร่วมทำกิจกรรม ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมถือเป็นการทดแทนบทบาทในสังคมที่สูญเสียไปได้ (ฮ็อต โนนกระยอม และ พรพิทักษ์ เหมบาสัตย์, 2024)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุ แต่ละทฤษฎีจะกล่าวถึงความสูงอายุ แตกต่างกันไป ทฤษฎีทางชีววิทยาจะอธิบายความชรา โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานของร่างกายที่ลดลง ทฤษฎีทางจิตวิทยาจะมองความสูงอายุ โดยพิจารณาจากความรู้ สติปัญญา อารมณ์ ส่วนทฤษฎีทางสังคมวิทยาพิจารณาความเป็นผู้สูงอายุ จากความสามารถในการคบหาพบปะ และสถานภาพทางสังคมไว้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียว ที่จะอธิบายความเสื่อมถอยของสังขาร การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ จิตใจ และสภาพทางสังคมของผู้สูงวัยได้ทั้งหมด (จันทร์ทิรา เจริญ, 2557) ทฤษฎีทางสังคมซึ่งเป็นทฤษฎีกล่าวถึงแนวโน้มบทบาท สัมพันธภาพ และการปรับตัวในสังคมของผู้สูงอายุ จะพยายามวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ผู้สูงอายุต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคมไปและพยายามที่จะช่วยให้ผู้สูงอายุมีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจ ได้แก่ ทฤษฎีกิจกรรม (Activity Theory) พัฒนาขึ้นโดย Robert J. Havighurst (Havighurst, 1961) ได้อธิบายถึงสถานภาพทางสังคมของผู้สูงอายุ โดยถ้าบุคคลมีอายุที่เพิ่มมากขึ้นสถานภาพ และบทบาททางสังคมจะลดลง อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าบุคคลยังมีความต้องการทางสังคมเหมือนบุคคลในวัยกลางคนที่ยังต้องการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขและมีชีวิตที่ดี เช่น กิจกรรมที่ปฏิบัติต่อเพื่อนฝูง สังคมหรือชุมชน เมื่อบุคคลเข้าสู่วัยเกษียณอายุราชการ รู้สึกว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองจะลดลงทำให้ต้องมองหากิจกรรมอื่นๆ ที่จะเข้ามาช่วยเสริมสร้างหรือทดแทนสิ่งที่ขาดหายไป ซึ่งจะเห็นว่าการได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนจะสามารถสร้างความสุข ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความพอใจในชีวิต เพราะยังคงรักษาบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตนเองไว้ได้ระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ตนเองมีความรู้สึกได้เป็นมีส่วนร่วมในสังคม มีคุณค่าและมีชีวิตที่ประสบความสำเร็จ ดังที่ Gibson (งามตา วนิทนานนท์, 2545) ได้ให้นิยามของการมีชีวิตในวัยสูงอายุอย่างประสบความสำเร็จว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลจนถึงระดับที่เกิดความเป็นสุขทางกาย สังคม และจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าพอใจทั้งของตนเองและผู้อื่น

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุ มีการนำมาประยุกต์ในมุมมองของด้านของสถานะและบทบาทเปลี่ยนไป แต่ยังคงต้องการการพัฒนาและเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อสร้างความสุขให้กับตนเอง และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ตนเองเคยทำงานมาและนำมาใช้พัฒนาในกลุ่มโรงเรียนหรือกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้ อีกทั้งต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ หากิจกรรมเข้าร่วมกลุ่มและสามารถทำได้โดยมีความภูมิใจในสิ่งที่ตัวเองต้องการและมีประโยชน์ต่อสังคม

## 2. ทฤษฎี Resource-Based View (RBV)

เป็นแนวคิดทางด้านกลยุทธ์องค์กรที่อธิบายว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรเกิดจากการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในที่มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบหรือทดแทนได้ (Barney, 1991)

หลักการสำคัญ (VRIO Framework) โดย Barney (1991) ทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต้องมีคุณสมบัติ

1. คุณค่า (Value) ทรัพยากรต้องช่วยให้องค์กรสร้างหรือเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า
2. ความหายาก (Rarity) ต้องเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มีหรือหาได้ยาก

3. ความยากในการเลียนแบบ (Inimitability) คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนหรือหาทดแทนได้ง่าย
  4. การจัดการที่เหมาะสม (Organization) องค์กรต้องมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรนั้นอย่างเต็มศักยภาพ
- ประเภทของทรัพยากรใน RBV

1. จับต้องได้ (Tangible) หมายถึง ทรัพยากรที่สามารถมองเห็น สัมผัส และวัดค่าได้อย่างชัดเจน โดยมักเป็นสิ่งที่ของหรือทรัพย์สินที่มีตัวตน เช่น เงินทุน อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น

2. จับต้องไม่ได้ (Intangible) หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้โดยตรง แต่ มีคุณค่าทางยุทธศาสตร์สูงมาก เพราะมักเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบและมีผลต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพระยะยาวขององค์กร เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ แพรนด์ วัฒนธรรมองค์กร ลิขสิทธิ์ เป็นต้น

ดังนั้น RBV เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ พัฒนา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

### 3. กิจกรรมที่มีการดำเนินการในโรงเรียนผู้สูงอายุ

กรมกิจการผู้สูงอายุ มีการกำหนดกิจกรรมและประเภทกิจกรรมและตัวอย่างกิจกรรมที่มีการดำเนินการในโรงเรียนผู้สูงอายุ มีดังนี้ (กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ, 2559)

1) กิจกรรมประเภทส่งเสริมสุขภาพร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม ของผู้สูงอายุ กิจกรรมเหล่านี้มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้ออกกำลังกายและเป็นกลยุทธ์ที่สร้างให้เกิดการรวมกลุ่มในการทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้ความหมั่นเพียรทางด้านจิตใจของผู้สูงอายุได้รับการเยียวยา ฟันฟู ควรคำนึงถึงความพร้อมของสภาพทางร่างกายและความสนใจของผู้สูงอายุที่เข้าร่วม เช่น ส่งเสริมสุขภาพร่างกายผ่านการออกกำลังกาย การแลกเปลี่ยนความรู้ในการส่งเสริมสุขภาพ และกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

2) กิจกรรมประเภทการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สูงอายุในเรื่องที่ผู้สูงอายุส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและมีความสนใจ ลดช่องว่างของผู้สูงอายุในการเข้าถึงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและอื่น เช่น การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี การให้ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และศาสนา และการให้ความรู้สิทธิตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เป็นต้น

3) กิจกรรมประเภทการส่งเสริมสวัสดิการในการดูแลตนเองของผู้สูงอายุและการทำประโยชน์เพื่อชุมชน เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการในการดูแลตนเองของผู้สูงอายุและการทำประโยชน์เพื่อชุมชน รวมไปถึงการสร้างรายได้และการมีงานทำที่เหมาะสมในวัยสูงอายุ เช่น การให้ความรู้ด้านอาชีพ การส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพของผู้สูงอายุ และการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์และจิตอาสา เป็นต้น

4) กิจกรรมประเภทการส่งเสริมความสามารถด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่ผู้สูงอายุมีอยู่ เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า ยกย่องเชิดชูภูมิปัญญาและประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนานของผู้สูงอายุ และเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้ทำประโยชน์เพื่อชุมชน เช่น การสืบค้นภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของผู้สูงอายุ และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของผู้สูงอายุ เป็นต้น

5) กิจกรรมประเภทการส่งเสริมการมีรายได้และการมีงานทำของผู้สูงอายุ เช่น การฝึกอาชีพที่ผู้สูงอายุมีความสนใจ ส่งเสริมการรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากฝีมือของผู้สูงอายุ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้สูงอายุ เช่น ผ้าทอ ถักย้อม ผ้าพันคอ ดอกไม้จันทน์ การทำบายศรี งานฝีมือต่าง ๆ การแปรรูปอาหาร วัสดุประดิษฐ์ต่าง เป็นต้น

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีการดำเนินงานและการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จ.หนองคาย โดยทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน เภรัญญิก 1 คน ผู้ช่วยเภรัญญิก 1 คน นายทะเบียน 1 คน และคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 17 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 23 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

**ด้านพื้นที่** ทำการศึกษาและดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

#### 2. การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

1) วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้สูงอายุ จำนวน 23 คน ครอบคลุมประเด็นคำถาม ได้แก่ ความเป็นมาและพัฒนาการของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จ.หนองคาย โครงสร้างการบริหาร การดำเนินกิจกรรม การบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างโรงเรียน รูปแบบการสั่งการของผู้บริหาร การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐการบริหารจัดการคน การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านตลาด การผลิตผลิตภัณฑ์และคุณภาพรวมถึงการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อให้ทราบข้อมูลสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

2) การจัดประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้ข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้างร่วมกับวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) นักวิจัยเริ่มต้นจากการอธิบายถึงกระบวนการทำกิจกรรมและแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม จากนั้นทำการป้อนคำถามให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้เชิญมา เพื่อให้ที่ประชุมได้ร่วมกันให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายในประเด็นสำคัญที่นักวิจัยได้สอบถาม โดยประเด็นคำถามได้กำหนดจากกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ การสนทนากลุ่มใช้ระยะเวลา 2-3 ชั่วโมง จนได้ข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว และใช้ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และกล้องถ่ายภาพ เป็นอุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและได้ขออนุญาตจากสมาชิกในการสัมภาษณ์

**3. การเก็บและรวบรวมข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน เภรัญญิก 1 คน ผู้ช่วยเภรัญญิก 1 คน นายทะเบียน 1 คน และกรรมการโรงเรียน จำนวน 17 คน รวมทั้งสิ้น 23 คน และใช้นักวิจัยในการเก็บข้อมูลจำนวน 3 คนเพื่อให้ครอบคลุมต่อการแบ่งผู้สูงอายุออกเป็นกลุ่มย่อย แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกันเพื่อตรวจสอบและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล (Denzin, 1989) นำข้อมูลที่มีความเหมือนกันแสดงว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้อง จากนั้นส่งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบซ้ำร่วมกันอีกครั้งเพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่เป็นจริง แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยเทคนิค SWOT analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และใช้เทคนิค TOWS matrix เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลในรูปแบบเมตริกซ์ สังเคราะห์และนำเสนอต้นแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายโดยวิธีพรรณนา

## 5. ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธาน และคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 23 คน ได้ข้อสรุปร่วมกันในประเด็นการบริหารจัดการกลุ่มที่สำคัญดังนี้

### ด้านข้อมูลพื้นฐานและสภาพการดำเนินงาน

โรงเรียนเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จ.หนองคายมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 23 คน เป็นเพศหญิงทั้งหมด 21 คน มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 98 มีอายุอยู่ในช่วง 70 ปีขึ้นไป ร้อยละ 85 ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ คือ ปริญญาตรี ร้อยละ 60 มีอาชีพข้าราชการบำนาญ ร้อยละ 60 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 บาทและเข้าร่วมกิจกรรมผู้สูงอายุกับหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยความสะดวกของตนเอง ร้อยละ 100

การศึกษาประเด็นความต้องการของโรงเรียนเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคายจากการรวบรวมข้อมูลและสรุปการสนทนากลุ่ม พบว่าด้านบุคลากรการส่วนใหญ่ในด้านการบริหารงานมีประสบการณ์สูง แบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ประเด็นในด้านความต้องการของผู้สูงอายุ คือ ทักษะของบางคนอาจยังไม่เพียงพอและยังขาดการฝึกอบรมทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีความต้องการในด้านการประสานงานกับนักวิชาการเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้สูงอายุ และด้านการดำเนินงานที่ต้องอาศัยเงินยังไม่เพียงพอ หากมีความช่วยเหลือด้านงบประมาณเพิ่มเติมจากภาครัฐจะส่งผลต่อการทำงานที่มีสภาพคล่องมากขึ้นและสามารถบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

### ด้านการบริหาร

ผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จะมีผู้อำนวยการกำกับดูแลการทำงาน รองผู้อำนวยการ 2 คน โดยประธาน จะแบ่งหน้าที่ตามความเหมาะสมให้กับสมาชิก กำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานในภาพรวมและบริหารผลตอบแทน ในปัจจุบันมีกรรมการทั้งหมด 17 คน เป็นผู้สูงอายุทั้งหมด จะรับการสั่งงานจากผู้อำนวยการเพียงคนเดียว ผู้อำนวยการจะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายประสานงานและฝ่ายขาย โดยสมาชิกบางคนต้องดูแลมากกว่า 1 ฝ่ายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีจัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือ วางแผนการทำงานร่วมกัน รวมทั้งชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เดือนละครั้ง เมื่อหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัยและเอกชน เข้ามาจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในการผลิตหรือการออกร้านแสดงผลิตภัณฑ์สมาชิกจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยที่ผู้อำนวยการจะจัดสรรสมาชิกไปรวมอบรมและร่วมนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายได้ แต่ในการเข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะด้านต่างๆ ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน หรือประสบการณ์ที่ได้จากการออกร้านแสดงผลิตภัณฑ์ยังคงเป็นของกลุ่มคนเดิมที่เข้าร่วมอบรมและออกงานแสดง ผลิตภัณฑ์ยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กันได้

### ด้านการเงินและบัญชี

การเริ่มต้นของโรงเรียนเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ไม่มีเงินสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆ จะหารายได้มาจากการจัดทำผ้าป่า และเงินบริจาคจากสมาชิกในชมรมผู้สูงอายุ รายรับจะได้มาจากการขายผลิตภัณฑ์ที่ระลึก ในส่วนของการจัดการทางการเงินจะมีเหรียญกษาปณ์และจัดทำบัญชีของโรงเรียน การจัดทำบัญชีในลักษณะการจดบันทึกรายรับและรายจ่ายแต่ละรอบการผลิต คำนวณและบันทึกกำไรที่ได้รับลงสมุดบัญชีอย่างง่าย ส่วนผลกำไร โรงเรียนจะเก็บเป็นเงินสำรองเพื่อใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

### ด้านการผลิต

ผลิตภัณฑ์ที่มาจากโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มาจากฝีมือ ทักษะ การประดิษฐ์ จากสมาชิกจากโรงเรียน ผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาจัดจำหน่ายออกบูธเมื่อมีงานต่างๆ ได้แก่ สร้อยลูกปัด ยาดม พวงมาลัยผ้าขาวม้า กุหลาบใบเตย สร้อยคล้องคอหลวงพ่อบุญไซ เป็นต้น จากการวางจำหน่ายจะพบว่าการผลิตเสื้อจากผ้ามัดย้อมและสร้อยคล้อง คอหลวงพ่อบุญไซ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างได้รับความนิยมจากผู้ซื้อ ในการประดิษฐ์สร้อยคล้องคอหลวงพ่อบุญไซจะต้อง อาศัยทักษะ ฝีมือในการร้อยลูกปัดให้มีความสวยงาม และในส่วนของเสื้อมัดย้อมทางโรงเรียนจะมีการผลิตอาทิตย์ละ 1 ครั้ง โดยจะเน้นการผลิตเสื้อมัดย้อมและมีการดำเนินการผลิตเพิ่มเติมในบางช่วงเวลาตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ส่วนสีและ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสามารถหาซื้อได้ในย่านพื้นที่ เช่น เสื้อยืด กะละมัง ขวดเก็บสี ผ้าขาวกรองน้ำสี เป็นต้น และสมาชิกจะ นัดรวมตัวกันเพื่อดำเนินการผลิต ณ ที่โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย แต่เนื่องจากสมาชิกเป็นผู้สูงอายุ จึงทำให้การ ผลิตมีความล่าช้า ไม่ต่อเนื่องทำให้กลุ่มผลิตได้จำนวนไม่มากนัก และด้านบรรจุภัณฑ์ยังไม่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ รวมถึงการขาด ความรู้ความเข้าใจในการผลิตและการออกแบบลวดลายให้มีความหลากหลายมากขึ้น สมาชิกบางคนที่มีฝีมือทักษะได้ขอแยกตัว ออกไปรับงานทำเอง ไม่ได้อยู่ภายใต้โรงเรียน ซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและฝีมือในการผลิตไม่สามารถ รับคำสั่งซื้อปริมาณมากได้เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ ส่งผลกระทบถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มออกสู่ตลาด พบปัญหาในเรื่องฝีมือและขาดทักษะในการพัฒนารูปแบบลายมัดย้อมหรือการใช้สีที่ทันสมัยให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน อีกทั้งมีรูปแบบยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างและอาจจะไม่ได้ดึงดูดลูกค้าในทุกกลุ่ม

### ด้านการตลาด

โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคายจะดำเนินงานเพียงกิจกรรมพื้นฐานตั้งแต่ผลิต และจำหน่าย สมาชิกส่วนใหญ่ เป็นผู้สูงอายุ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อขยายขายผลิตภัณฑ์ออนไลน์ทำได้ไม่สะดวก จึงเน้นการออกจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ในงาน (1) จัดแสดงผลิตภัณฑ์พื้นที่บริเวณเทศบาลเมืองหนองคาย มีการออกงานจัดบูธ ขายผลิตภัณฑ์ที่มาจาก โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย เมื่อมีการต้อนรับคณะดูงานที่มาจากที่อื่นๆ เพื่อมาเยี่ยมชมเทศบาลเมืองหนองคาย (2) ตลาดผู้สูงอายุที่จัดทุกวันพุธเช้า จะมีการขายผลิตภัณฑ์ให้กับประชาชนทั่วไป มาเดินอุดหนุนผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ขายเป็น ผู้สูงอายุที่เป็นนักเรียนของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย และ (3) ตลาดแคมของ ที่จัดทุกเย็นวันเสาร์ ที่จะมี ผลิตภัณฑ์จาก โรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ไปวางจำหน่ายข้างเวทีการแสดงของตลาดแคมของ ในส่วนของ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เสื้อมัดย้อมเพียงรูปแบบเดียว ทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดความหลากหลาย ขาดการตลาดที่ ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยส่วนมากจะรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์จากที่ทำการของโรงเรียนเป็นหลัก มีการออกบูธเป็น ครั้งคราว จึงทำให้กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ยังเป็นกลุ่มคนในพื้นที่และไม่สามารถขยายไปยังกลุ่มลูกค้านอกพื้นที่ได้มากนัก

ตารางที่ 1 ผลสรุป SWOT Analysis

| จุดแข็ง (Strengths)                                                                                                                                                                                  | จุดอ่อน (Weaknesses)                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 ผู้นำกลุ่มมีทักษะความเป็นผู้นำและมีความสามารถพัฒนาองค์กรได้ดี                                                                                                                                     | W1 สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย                                                                               |
| S2 สมาชิกมีฝีมือและความชำนาญในการทำผ้ามัดย้อมและสร้อยคอลูกปัด                                                                                                                                        | W2 สมาชิกเป็นกลุ่มผู้สูงอายุที่ไม่ได้มีความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มาก รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างหรือโดดเด่นเฉพาะตัว |
| S3 สมาชิกมีองค์ความรู้ในการผลิตผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น                                                                                                                                | W3 ขาดบุคลากรที่จะทุ่มเทเพื่อโรงเรียน ส่วนใหญ่สมาชิกมาเพื่อเรียนรู้และกลับบ้าน ยังขาดจำนวนสมาชิกที่อยากทำเพื่อโรงเรียนอยู่เป็นจำนวนมาก                   |
| S4 สมาชิกเป็นผู้ที่มีความสามารถและชำนาญเนื่องจากเป็นข้าราชการบำนาญที่มาจากงานประจำ                                                                                                                   | W4 การดำเนินงานที่ขาดความต่อเนื่องของสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากเป็นผู้สูงอายุทั้งหมด                                                                         |
| S5 มีรางวัลระดับประเทศด้านผู้สูงอายุ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์และกรมอนามัย                                                                                                             | W5 ขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์และการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์                                                                           |
| S6 ผู้สูงอายุ มีการรวมกลุ่มดำเนินงานที่เข้มแข็งเสียสละ                                                                                                                                               | W6 จำนวนเงินลงทุนที่ยังไม่มีความพอในการใช้ในการลงทุนต่างๆ                                                                                                |
| S7 ผลิตภัณฑ์มีจุดขาย ในความเป็นผลิตภัณฑ์ของผู้สูงอายุ                                                                                                                                                |                                                                                                                                                          |
| โอกาส (Opportunities)                                                                                                                                                                                | อุปสรรค (Threats)                                                                                                                                        |
| O1 ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยของทีมงานผู้วิจัย                                                                                                                                                  | T1 คู่แข่งมีมาก                                                                                                                                          |
| O2 ผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยมในพื้นที่และนอกพื้นที่เพิ่มมากขึ้น                                                                                                                                         | T2 ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้น                                                                                                     |
| O3 การขยายช่องทางตลาดไม่ว่าจะเป็นออนไลน์ การขายผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Line shop, Shopee, Lazada และ Facebook page เป็นต้น ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม                 | T3 ผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนมีการออกงานแสดงผลผลิตภัณฑ์ที่มีแค่ตลาดแค่มอง และในทีเทศบาลที่มาจากกรเียมเข้าชมดูงานของหน่วยงานต่างๆ ที่มา                         |
| O4 การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น ด้านวัสดุอุปกรณ์การผลิตด้านการตลาด การอบรมความรู้ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดทำบัญชี เป็นต้น | T4 แนวโน้มของผลิตภัณฑ์จากประเทศจีนจะเข้ามามีมาก อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายได้                                                                                |

**ตารางที่ 2** การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วย TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของโรงเรียน  
 ขرابาลเทศบาลเมืองหนองคาย สามารถนำมาสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วย TOWS Matrix ได้ดังนี้

| TOWS Matrix                          | จุดแข็ง (Strengths)<br>S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | จุดอ่อน (Weaknesses)<br>W1 W2 W3 W4 W5 W6                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โอกาส (Opportunities)<br>O1 O2 O3 O4 | <b>SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก</b><br>(S1+S2+S5+O1+O2)<br>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัว อาศัยการบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling) จากความเชื่อและศรัทธา ที่บ่งบอกถึงคุณภาพและความน่าสนใจ อีกทั้งยังมีตราสินค้าที่ให้อรรถาธิบายและจดจำได้ เพื่อปูทางในการเพิ่มช่องทางการตลาดออนไลน์ที่มีหลากหลายช่องทาง                                                                                                                                                       | <b>WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b><br>(W1+W2+W3+W4+O1+O2)<br>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นช่องทางในการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งจะนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกคนอื่นๆ โดยอาศัยการสนับสนุนการฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือเอกชน |
| อุปสรรค (Threats)<br>T1 T2 T3 T4     | <b>ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b><br>(S1+S2+S3+S4+S5+O3)<br>กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์แบบใหม่ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่จะการนำเสนอที่รวดเร็วอาจผ่านช่องทางออนไลน์ไลน์กลุ่มหรือเฟสบุ๊คเพื่อยังคงรักษาลูกค้าเดิมไว้และขยายไปยังฐานลูกค้าใหม่ในการเพิ่มยอดขายในระยะยาว | <b>WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ</b><br>(W5+T1+T2+T3)<br>กลยุทธ์ขยายเครือข่ายการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อที่จะหาแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ หรือแรงงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ในกรณีที่มีการรับคำสั่งซื้อจำนวนมาก เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ    |

#### การดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนขرابาลเทศบาลเมืองหนองคาย

จัดกลุ่มระดมสมองของโรงเรียนขرابาลเทศบาลเมืองหนองคาย พบผลิตภัณฑ์ที่มีหลายชนิด ไม่ว่าจะเป็น สร้อยลูกปัด ยาดม พวงมาลัยผ้าขาวม้า กุหลาบใบเตย สร้อยคล้องคอหลวงพ่อบุญรอด เป็นต้น จากการสอบถามจะพบว่าผลิตภัณฑ์ที่สามารถขายดีและเป็นจุดเด่นของโรงเรียนได้แก่ เสื้อมัดย้อม และสร้อยคล้องคอหลวงพ่อบุญรอด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาสื่อที่ทำมาจากผ้ามัดย้อมและสร้อยคล้องคอหลวงพ่อบุญรอด โดยพบว่าจุดเด่นคือลวดลายที่เป็นลายกันหอยและมีสีสดใสสวยงาม และเป็นเอกลักษณ์ของทางโรงเรียนขرابาลเทศบาลเมืองหนองคาย จากการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ พบว่าปัญหาของเสื้อมัดย้อมคือสมาชิกที่มาช่วยกันทำเนื่องจากการทำต้องอาศัยความชำนาญ โดยเฉพาะการมัดผ้าที่จะต้องมัดให้แน่นและต้องให้ออก

ลวดลายก่อนหอยที่ชัดเจน ซึ่งจริงๆ แล้วผู้สูงอายุค่อนข้างทำงานละเอียด การผลิตแต่ละรอบต้องใช้เวลาเพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สำหรับสร้อยคล้องคอหลวงพ่พระใส เป็นอีกผลิตภัณฑ์ที่ขายดีเพราะความศรัทธา ความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่เป็นพระคู่บ้านคู่เมืองจังหวัดหนองคาย และมีเรื่องราวความเป็นมาที่น่าสนใจมากมายจากการเล่าขานสืบต่อกันมา จากความศักดิ์สิทธิ์ของหลวงพ่พระใส ที่นักท่องเที่ยวหรือประชาชนทั่วไปเคารพและศรัทธาเสมอมา จึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และสร้อยคล้องคอหลวงพ่พระใสนี้ต้องอาศัยความชำนาญและการประดิษฐ์ขึ้นมาเพื่อให้สร้อยสามารถคล้ององค์พระใสได้พอดีและไม่หล่น โดยแต่ละเส้นจะมีสีสันทันและความสวยงามที่เป็นจุดเด่นให้มีความสวยงามเมื่อสวมใส่

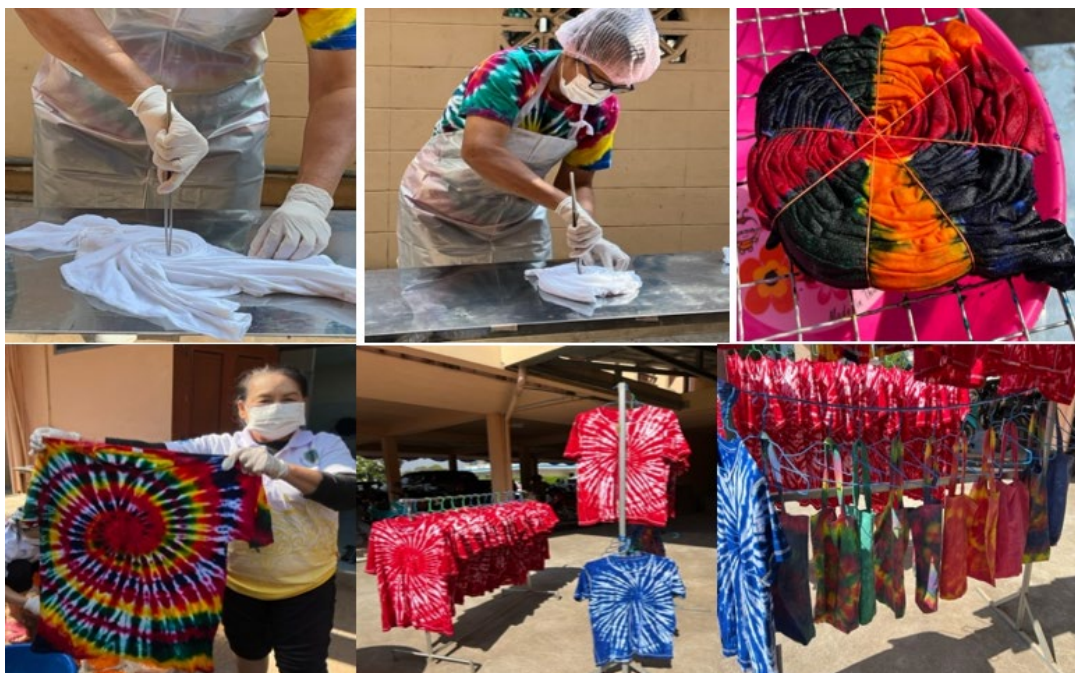
ผู้สูงอายุได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นจนได้ข้อสรุป อยากรจะสร้างจุดเด่นให้กับเสื้อมัดย้อมและสร้อยคล้องคอหลวงพ่พระใสให้กับโรงเรียนขรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย อยากรได้ลายที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดคือลายพญานาค ซึ่งได้มีการขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาสอนมัดย้อมผ้า โดยที่การทำยังพบปัญหาคือ ลวดลายไม่ได้ตามที่ต้องการ การมัดผ้าที่ค่อนข้างยาก และจำนวนสมาชิกที่มาช่วยทำยังมีไม่เพียงพอและขาดประสบการณ์อยู่ และสร้อยคล้องคอหลวงพ่พระใส การจะสร้างจุดเด่นที่มีความสวยงามโดยเลือกใช้สร้อยที่มีความคงทนและสีสันทันที่สวยงามเป็นเอกลักษณ์และออกแบบสร้อยให้มีความหลากหลายมากขึ้น ชิ้นส่วนของสร้อยอาจทำมาจากวัสดุดิบที่หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น โรงเรียนขรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ได้มีการปรับลวดลายผ้ามัดย้อมที่ใช้ลายกันหอย ให้เป็นลายริ้วที่หลากหลายสีขึ้น โดยใช้โทนสีที่หลากหลายขึ้น เช่น สีเหลือง ส้ม ม่วง ชมพู เป็นต้น เพื่อให้ผ้ามัดย้อมมีความโดดเด่นและไม่ซ้ำรูปแบบเดิม อีกทั้งยังมองว่าการที่จะเพิ่มการผลิตเป็นกระเป๋ามัดย้อม ซึ่งทางโรงเรียนมองว่าน่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำได้ไม่ยากและมีราคาไม่แพงที่จะสามารถสั่งซื้อได้ในพื้นที่ และสำหรับสร้อยคล้องคอหลวงพ่พระใส ต้องเล่าเรื่องราวหรือประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์สามารถเพิ่มคุณค่าและความน่าสนใจให้กับผลิตภัณฑ์ได้

โรงเรียนขรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย มีเป้าหมายทางการตลาด อยากรได้ผู้เชี่ยวชาญหรือสมาชิกที่มีความรู้ทางการขายออนไลน์มาสอนให้ความรู้กับโรงเรียนในการใช้งานเบื้องต้น เพื่อจะสามารถสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ได้ ที่จะสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดให้ได้มากขึ้น โดยทางกลุ่มได้มีการทำการตลาดผลิตภัณฑ์ผ่านการจัดงานออกแสดงผลิตภัณฑ์ในสถานที่เทศบาลเมืองหนองคาย ตลาดผู้สูงอายุและตลาดแคมของ ซึ่งเป็นหน้าร้านเป็นหลัก จึงมองว่าถ้าหากโรงเรียนสามารถพัฒนาการขายออนไลน์เพิ่มมากขึ้นจะสามารถยกระดับผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น โดยมีการรวมกลุ่มกันดำเนินงาน ดังภาพข้างล่าง



ภาพที่ 1 การมีส่วนร่วมของสมาชิกโรงเรียนขรบาล



ภาพที่ 2 กระบวนการผลิตเสื้อมัดย้อมที่ได้รับการพัฒนารูปแบบลวดลาย



ภาพที่ 3 สร้อยคล้องคอหลวงพ่อพระใส

## 6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปและอภิปรายตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

6.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 23 คน มีการบริหารงานที่โปร่งใส มีสมาชิกที่มาจากผู้สูงอายุที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเกษียณ ในการบริหารงานมีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน ในด้านการศึกษาทางโรงเรียนต้องการฝึกทักษะ ความรู้ด้านการออกแบบลวดลายของเสื้อมัดย้อมที่มีความหลากหลายมีอัตลักษณ์ ซึ่งความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและเงินลงทุนในการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานต้องเข้ามาช่วยเหลือและส่งเสริม จะสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮามีเสาะ เจ๊ะเต็ง และ ชนิษฐา ชุสุข (2558) ที่ได้กล่าวถึงการสนับสนุนที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ควรที่จะเข้ามามีบทบาทมากกว่าเดิมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณหรือเงินสนับสนุนในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อที่จะทำให้โรงเรียนมีรายได้ที่แน่นอนและหาช่องทางการตลาดมารองรับในอนาคต

การดำเนินงาน การเริ่มต้นของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย ไม่มีเงินสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆ เงินลงทุนในการเริ่มจัดตั้งโรงเรียนได้หารายได้มาจากการจัดทำผ้าป่า และเงินบริจาคจากสมาชิก โรงเรียนชราบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อต้องการให้ผู้สูงอายุได้มาทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านความรู้ อาชีพและประสบการณ์ที่มีอยู่มาร่วมทำกิจกรรมและสร้างรายได้ อาศัยความร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้นำในการบริหารงานและวางแผน กำหนดนโยบายต่างๆ จะมาจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และสมาชิก ทุกคนได้มีส่วนร่วมช่วยในการทำงาน ทুমเทแรงกายแรงใจในการทำงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจนคือต้องการให้เกิดโรงเรียนชราบาลให้มีคุณภาพ ด้านภาวะผู้นำในการบริหารงานของโรงเรียนจะมีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการมีชัดเจนในการทำงานตามความรับผิดชอบ และมีการแบ่งหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน คือ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโกสินทร์ ชีวาทิต (2562) พบว่าการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนผู้สูงอายุว่า มีความสอดคล้องส่งผลดีไปในทิศทางเดียวกันกับการที่โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความทุ่มเท มุ่งมั่น และเสียสละ การมีเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการจัดกิจกรรมทำให้กลุ่มมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

6.2 ศักยภาพการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ของโรงเรียนชราบาลเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย พบว่า จุดแข็งการดำเนินการของโรงเรียนกรรมการเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเป็นอย่างดีเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบำนาญ และโรงเรียนมีรางวัลระดับประเทศด้านผู้สูงอายุ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์และกรมอนามัย แสดงให้เห็นศักยภาพในการบริหารงานของผู้นำและทักษะการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี โดยมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากการประชุมและการแสดงความคิดเห็นจากกรรมการและสมาชิก จะนำมาปรับเปลี่ยนกำหนดการดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับการออกแบบกิจกรรมของโรงเรียนแบบทันสมัยและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ในด้านของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาจนเป็นจุดเด่นของโรงเรียนก็คือเสื้อมัดย้อม อาศัยจากสมาชิกที่มีองค์ความรู้ในการผลิตผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น มีฝีมือและความชำนาญ ในส่วนของจุดอ่อนยังพบว่าขาดความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขาดการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในการการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างหรือโดดเด่นเฉพาะตัว และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุยังขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งยังขาดเงินทุนที่จะนำมาลงทุนในด้านต่างๆ ทางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนทางด้านวิชาการจากการอบรมความรู้ของการใช้

เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขอสิทธิบัตร การออกแบบผลิตภัณฑ์ และยังมีโอกาสจากการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้หลากหลายขึ้นจากการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ สอดคล้องกับ สิริวงษ์ เอียสกุล (2561) อธิบายการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการเพิ่มผลการผลิตและความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับยุคใหม่ ทักษะที่จำเป็นของคนที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านอุปสรรคคือ ต้นทุนมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งสูงมีผลทำให้กำไรลดลง และผลิตภัณฑ์คู่แข่งมากเพราะเส้นมัธยฐานทางโรงเรียนยังขาดจุดเด่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสัสดี กาแพงดี, ปิยะดา มณีนิล, และสุทัศน์ รุ่งระวีวรรณ (2564) ที่กล่าวว่า กลุ่มผู้สูงอายุยังต้องการพัฒนาการดำเนินการผลิตผ่านมัธยฐานให้มีความโดดเด่นมากขึ้น อาจใช้สื่อธรรมชาติที่หาได้ง่ายในพื้นที่ เพื่อให้ตอบรับการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น

6.3 จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และนำมาสังเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่สำคัญต่อการพัฒนาวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนขรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย 4 อย่าง ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัวสู่การจัดจำหน่ายออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือการพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่องผ่านความร่วมมือจากภายนอก 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 4) กลยุทธ์เชิงรับ คือการขยายเครือข่ายการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนทรัพยากร โดยทั้ง 4 กลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับโรงเรียนขรบาลเทศบาลเมืองหนองคาย

## 7. ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้นำไปสู่ประโยชน์ที่สำคัญใน 3 มิติที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

7.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาครัฐควรสนับสนุนเชิงโครงสร้างที่ยั่งยืนผ่านการอบรมทักษะธุรกิจดิจิทัลและจัดหาเงินทุนเริ่มต้น เพื่อตอบโจทยความท้าทายด้านงบประมาณและความรู้ที่กลุ่มได้ประสบโดยตรง

7.2 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ กรณีศึกษาชี้ได้นำเสนอกระบวนการและกลยุทธ์ที่เป็นต้นแบบรูปธรรมให้โรงเรียนผู้สูงอายุอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อประเมินศักยภาพและสร้างรายได้ของตนเองได้จริง

7.3 ข้อเสนอแนะในเชิงทฤษฎี งานวิจัยได้มอบหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุน ทฤษฎีกิจกรรม (Activity Theory) พร้อมทั้งขยายความเข้าใจในแนวคิด มุมมองทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View) สู่บริบทกิจการเพื่อสังคม โดยยืนยันว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภูมิปัญญาและความสัมพันธ์ชุมชน เป็นบ่อเกิดสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถใช้เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนผู้สูงอายุอื่นเพื่อประเมินศักยภาพและสร้างรายได้

## 8. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ให้ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้นเพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขรบาลให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ในการทำวิจัยครั้งต่อไปจึงมีแนวทางดังนี้

8.1 ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อประเมินผลกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะ "กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาดออนไลน์" มาปฏิบัติจริง ติดตามผล ประเมินปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างทาง และปรับปรุงกลยุทธ์ร่วมกันเป็นวงจร เพื่อให้ได้องค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง

8.2 ทำการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จและรูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนชราบาลในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น โรงเรียนในเขตชนบท, โรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน หรือโรงเรียนที่มีลักษณะสมาชิกที่หลากหลาย เพื่อสังเคราะห์เป็น "โมเดลความสำเร็จ" ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

8.3 ศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคและศักยภาพของตลาดผลิตภัณฑ์ผู้สูงอายุ เพื่อศึกษาทัศนคติ, พฤติกรรมการซื้อ, และความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์โดยผู้สูงอายุโดยตรงเพื่อนำข้อมูลที่ได้กลับมาปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ตรงจุดยิ่งขึ้น

## 9. เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ เมืองแก้ว, กษิดิศ ม่วงจันทร์, และ อุทัย ปริญาสุทธานันท์. (2559). บุดูข้าวยาบ้านดินลาน: การจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อการยกระดับมูลค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 35(6), 1-12. <https://hujmsu.msu.ac.th/Eng/pdfsplite.php?p=MTU5OTAxMzUwMS5wZGZ8OS0yMA==>
- กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ. (2559). *คู่มือโรงเรียนผู้สูงอายุ*. กรุงเทพมหานคร: กรมกิจการผู้สูงอายุ
- โกสินทร์ ชี้ทางดี. (2562). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโรงเรียนผู้สูงอายุในจังหวัดลพบุรี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย ปทุมธานี*, 11(2), 325-336. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ptujournal/article/view/218894>
- งามตา วรินทร์านนท์. (2545). *เอกสารคำสอนวิชา วป581 การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทร์ทรา เจียรณีย์. (2557). *การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยเรื้อรังด้วยระบบเตือนผู้ป่วยอัตโนมัติทางโทรศัพท์* (รายงานวิจัย). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์, สุปรียา นุ่นเกลี้ยง, ดรุณี พัฒนจินดา, และ วราภรณ์ เพชรช่วย. (2564). *นวัตกรรมชุมชนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุโดยใช้ชุมชนและโรงเรียนผู้สูงอายุเป็นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา* (รายงานวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2568). *ประชากรของประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2568, จาก <https://ipsr.mahidol.ac.th/population-gazette/>
- สัสดี กาแพงดี, ปิยะดา มณีนิล, และ สุทัศน์ รุ่งระวีวรรณ. (2564). การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้สูงอายุ (ผ้ามัดย้อม) สู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(1), 30-43. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/245997>

- สำนักอนามัยผู้สูงอายุ. (2568). จำนวนผู้สูงอายุในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2568. จาก [https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/b408e140-c952-4a99-b3d5-d5d168588170/page/p\\_o5su93fahd](https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/b408e140-c952-4a99-b3d5-d5d168588170/page/p_o5su93fahd)
- สิริวงษ์ เอียสกุล. (2561). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อริย์ธัช อักษรทับ, อีสริ แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร, และ วุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล. (2564). การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 35(3), 44–61. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUStuthiparithatJournal/article/view/253496>
- อ็อต โนนกระยอม และ พรพิทักษ์ เข็มบาสัตย์. (2024). การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในจังหวัดกาฬสินธุ์: กรณีศึกษาชุมชนเทศบาลตำบลโคกศรี. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*. 13(1), 62-75. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/papojournal/article/view/273708>
- ฮามีเสาะ เจ๊ะเต็ง และ ชนิษฐา ชุสุข. (2558). แนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพสตรีเครื่องแกงขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโหนด อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา. ใน *การประชุมมหาดไทยวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6* (น. 256-367). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Denzin, N. K. (1989). *The research act* (3rd ed). New York: McGraw Hill.
- Havighurst, R. J. (1961). Successful aging. *The Gerontologist*, 1(1), 8–13. <https://doi.org/10.1093/geront/1.1.8>
- Klimczuk, A. (2013). Universities of the third age in Poland: emerging model for 21st century. *Journal of Education, Psychology and Social Sciences*, 1(2), 8-14.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Kunasri, K., Tarapituxwong, S., Sasong, C., & Kumnuan, B. (2020). A Study of Potential and Development of Community Products in Mae Hong Son Province. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), 92-108. <https://www.journal.nu.ac.th/JCDR/article/view/Vol-13-No-1-2020-92-108>
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159(19), 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.