

บทบาทผู้นำชุมชนกับการขับเคลื่อนการสร้างรายได้ผู้สูงอายุ

ROLES OF COMMUNITY LEADERS IN MOBILIZING INCOME GENERATION FOR
OLDER ADULTS

กันยิกา ชอร์*

Kanyika Shaw*

คณะนิเทศศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Communication Arts, Panyapiwat Institute of Management

Received: August 21, 2025 / Revised: November 26, 2025 / Accepted: November 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำชุมชนในพื้นที่โคกสูงและบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี ภายใต้โครงการพัฒนาผู้สูงอายุด้วยนวัตกรรมการสื่อสารและพัฒนาเครื่องมือที่ชุมชนสามารถต่อยอดเป็นธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและกิจกรรมถอดบทเรียนกับผู้ให้ข้อมูลหลักจาก 14 ธุรกิจครัวเรือน ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2567 ถึงกรกฎาคม 2568 โดยใช้กรอบแนวคิดผู้นำชุมชน สื่อบุคคล และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง The Four I's ของ Bass และ Avolio (1994) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้ริเริ่มและผู้ประสานงานที่สร้างแรงบันดาลใจ 2) การใช้สื่อบุคคลสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ 3) การออกแบบรูปแบบรายได้ที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามทุนทางวัฒนธรรมและทุนการผลิตของแต่ละพื้นที่ เช่น การจัดระบบรายได้จากกิจกรรมท่องเที่ยว โฮมสเตย์ งานฝีมือ และการถ่ายทอดภูมิปัญญาในโคกสูง รวมถึงการสร้างงานแปรรูป ผลิตภัณฑ์อาหาร และระบบจ้างงานแบบยืดหยุ่นในบ้านหมี่ ซึ่งช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานได้ตามความพร้อมของร่างกาย และมีช่องทางสร้างรายได้ที่ต่อเนื่อง ทั้งระดับปัจเจกและรายครัวเรือน และ 4) การสร้างระบบนิเวศความร่วมมือทั้งภายในและนอกชุมชนซึ่งช่วยเสริมโครงสร้างรายได้ที่ยั่งยืน นอกจากนี้ งานวิจัยยังยกระดับองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำโดยชี้ให้เห็นบทบาทผู้นำชุมชนในฐานะ “ผู้นำทางความคิด” (Opinion Leader) ที่ใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นเครื่องมือหลักในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นมิติที่ยังมีการศึกษาไม่มากในบริบทชนบทไทย

คำสำคัญ: ผู้นำชุมชน ผู้สูงอายุ สื่อบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศความร่วมมือ

*Corresponding Author

E-mail: kanyikasha@pim.ac.th

Abstract

This research article aims to examine the roles of community leaders in the Khok Salung and Ban Mi communities of Lop Buri Province within a project designed to empower older adults through communication innovations and community-based business development tools. A qualitative research design was employed, collecting data through in-depth interviews and lesson-learning activities with key informants from 14 family-based enterprises during May 2024 and July 2025. The analysis draws upon concepts of community leadership, personal media, and Bass and Avolio's (1994) Four I's model of transformational leadership. The findings reveal four key roles of community leaders: (1) serving as initiators and coordinators who inspire collective action; (2) using personal media to build trust and foster participation among older adults; (3) designing income models appropriate for older adults by developing mechanisms grounded in each community's cultural and production assets—for example, establishing structured revenue systems based on cultural tourism activities, homestay operations, handicraft production, and cultural demonstrations in Khok Salung, as well as facilitating food processing, household-based production, and flexible employment systems in Ban Mi, which enable older adults to work according to their physical capacity and generate continuous income at both the individual and household levels; and (4) creating collaborative ecosystems within and beyond the community that strengthen sustainable income structures. Additionally, the study advances leadership scholarship by highlighting community leaders as opinion leaders who rely on face-to-face interpersonal communications as a primary tool to stimulate economic engagement among older adults—an understudied dimension in rural Thai contexts.

Keywords: Community Leaders, Older Adults, The Elderly, Personal Media, Transformational Leadership, Collaborative Ecosystem

บทนำ

National Statistical Office [NSO] (2024) ได้ดำเนินการสำรวจประชากรสูงอายุอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2537 โดยการสำรวจ ทุก 3 ปี การสำรวจล่าสุด ในปี 2567 พบว่า ประเทศไทยมีสัดส่วนผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2567 มีสัดส่วนถึง 20% ของประชากรทั้งหมด นับว่ากำลังเผชิญกับภาวะ “สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์” หรือ Aged Society (Department of Older Persons, 2018) และมีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2574 จะกลายเป็น สังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอดที่มีคนอายุ 65 ปีขึ้นไป

มากกว่า 20% ของประชากรทั้งประเทศ (Department of Mental Health, 2020) ในขณะที่จังหวัดลพบุรี ได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ตั้งแต่ ปี 2563 โดยมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็น ร้อยละ 22.45 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย ของประเทศ สถานการณ์นี้ส่งผลกระทบหลายด้าน ทั้งการขาดแคลนแรงงาน การชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเงิน การดูแลสุขภาพ และความเปราะบาง ทางสังคมที่ผู้สูงอายุหลายคนมีแนวโน้มอยู่ลำพัง มากขึ้น

นอกจากนี้ รายงานของ NSO (2024) ยังระบุว่า

ประเทศไทยมีอัตราส่วนพึ่งพิงผู้สูงอายุที่ค่อนข้างสูงที่ 31.1 หรือหมายถึง ประชากรวัยทำงานจำนวน 100 คน จะต้องรับผิดชอบและดูแลผู้สูงอายุทั้งหมด 31 คน หรือ แปลว่า ผู้สูงอายุ 1 คน จะต้องมีการจ้างงานประมาณ 3 คนในการดูแล โดย ‘ลูก’ เป็นแหล่งรายได้หลักของผู้สูงอายุ แต่ผู้สูงวัยกว่า 51.5% ของผู้สูงอายุยังทำงานอยู่ ด้วยเหตุผลที่ว่าตัวเองยังมีแรงและยังอยากทำงาน และ 43.5% ยังคงทำงานเพราะต้องหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองหรือเลี้ยงครอบครัว สะท้อนว่าการสร้างรายได้ของผู้สูงวัยเป็นโจทย์ท้าทายสำคัญที่ต้องวางระบบรองรับอย่างจริงจัง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุนี้เกิดขึ้นทั่วโลกและมีการวางแผนรับมือกับสังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบในระดับบุคคล ชุมชน สังคม และระดับประเทศ อาทิ องค์การอนามัยโลกได้นำเสนอแนวคิด “พหุผลพลัง” (Active Ageing) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน เน้นการเปลี่ยนมุมมองผู้สูงอายุเป็น “ภาระ” หรือ “ผู้พึ่งพิง” มาเป็นการมองเห็นคุณค่าและศักยภาพว่ายังคงสามารถเป็น “กำลังสำคัญ” และ “ทุนทางสังคม” ที่พัฒนาตนเอง ครอบครัว และชุมชนได้ (World Health Organization, 2002) ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการดูแลรักษาเมื่อเจ็บป่วย (Walker, 2002) การมีส่วนร่วมไม่ได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมทางสังคมทั่วไป แต่รวมถึงการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจผ่านการประกอบอาชีพหรือกิจกรรมสร้างรายได้ (Department of Older Persons, 2023) การนำแนวคิดนี้ไปสู่การปฏิบัติในวงกว้างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากหลายภาคส่วน ยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทยมีแผนปฏิบัติการด้านผู้สูงอายุ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566-2580) เพื่อรับมือสังคมสูงวัย โดยเฉพาะในมิติเศรษฐกิจและการจ้างงาน เช่น การขยายเวลาเกษียณอายุหรือส่งเสริมให้ผู้สูงอายุกลับเข้าสู่ตลาดแรงงาน การฝึกอบรมและการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม (Department of Older Persons, 2019, 2024)

การศึกษาข้อมูลชุมชนโคกสูงและชุมชนบ้านหมี่ อำเภอพัฒนานิคม ผ่านเอกสารการสำรวจพื้นที่และการสัมภาษณ์ พบว่า ทั้งสองชุมชนมีลักษณะปัญหาเฉพาะพื้นที่ที่แตกต่างกันอย่างสำคัญ ชุมชนโคกสูงแม้มีทุนทางวัฒนธรรมไทยเบิ้งเข้มแข็ง ทั้งกลุ่มทอผ้า อาหาร และกิจกรรมวัฒนธรรม แต่รายได้จากการท่องเที่ยวยังผันผวน ผู้สูงวัยมีภูมิปัญญาแต่ยังขาดระบบบริหารจัดการที่ทำให้รายได้มีความต่อเนื่อง ส่วนชุมชนบ้านหมี่แม้มีศักยภาพด้านวัตถุดิบเกษตรและการแปรรูป แต่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด 19 ทำให้เกิดภาวะว่างงานและรายได้ลดลง ผู้สูงวัยต้องการงานที่ยืดหยุ่น ไม่ใช่แรงหนัก แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน แนวโน้มเหล่านี้ทำให้การสร้างรายได้ที่ยั่งยืนของผู้สูงวัยยังไม่ประสบผลเต็มที่

โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาผู้สูงวัยและนวัตกรรมสื่อสารเพื่อสร้างรายได้ด้วย SMART Ageing Business Model จึงถูกนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการสร้างรายได้ในลักษณะธุรกิจครัวเรือน โดยมีผู้นำชุมชนทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้ขับเคลื่อน และผู้จัดสรรกิจกรรม การวิจัยหลายชิ้นชี้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้สูงวัยจะเกิดขึ้นได้จริงต้องมีผู้นำที่สามารถสื่อสาร กระตุ้น และออกแบบระบบนิเวศชุมชนที่เหมาะสม (Mechai Pattana School, n.d.; Rattanasuwan et al., 2023; Tosuwan, 2024) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของงานนี้ที่ผู้สูงวัยไม่เพียงต้องการอาชีพ แต่ต้องการ “ระบบสนับสนุน” ในการกลับเข้าสู่การสร้างรายได้อีกครั้ง จึงทำให้บทบาทของผู้นำชุมชนกลายเป็นตัวกลางสำคัญในการเชื่อมศักยภาพของผู้สูงวัยเข้ากับโอกาสทางเศรษฐกิจของพื้นที่

โมเดล SMART Ageing Business Model เป็นกรอบการพัฒนาธุรกิจชุมชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากฐานข้อมูลภาคสนาม ประกอบด้วยห้ามิติหลัก ได้แก่ S = Service การออกแบบบริการที่ผู้สูงวัยทำได้จริง M = Material การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างชาญฉลาด A = Arts of Storytelling การนำเสนออัตลักษณ์

มาเล่าเรื่องเพื่อเพิ่มมูลค่า R = Regulation การจัดการกติกากายในชุมชน และ T = Technology การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้สูงวัยทั้งห้ามิตินี้ช่วยให้ผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้จากงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของตนและบริบทชุมชนได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น งานวิจัยนี้มีความสำคัญทางวิชาการในสองมิติ คือ 1) ขยายความเข้าใจบทบาทผู้นำชุมชนที่ไม่ใช่เพียงผู้จัดกิจกรรม แต่เป็น “ผู้นำทางความคิด” (Opinion Leader) ที่ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของผู้สูงวัย และ 2) นำเสนอรูปแบบกลไกการสร้างรายได้ตามทุนชุมชนที่สามารถนำไปต่อยอดได้ในพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งยังมีงานศึกษาจำกัดในบริบทชนบทไทย การวิเคราะห์บทบาทดังกล่าวจึงช่วยยกระดับองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำและนวัตกรรมชุมชนให้เข้าใจลึกซึ้งขึ้นว่าผู้นำสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจผู้สูงวัยได้อย่างไรในระดับปฏิบัติการจริง

วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำวิสาหกิจชุมชนโคกสูงและวิสาหกิจชุมชนบ้านหมี่ในการขับเคลื่อนโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาผู้สูงวัยและนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างรายได้ด้วย Ageing Business Model

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดบทบาทผู้นำชุมชน

ภาวะผู้นำหรือบทบาทผู้นำเป็นแนวคิดที่มีการศึกษามายาวนานและหลากหลายบริบทสำหรับบริบทชุมชน ผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่ตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่หมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาผู้คนในชุมชนไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

ในงานวิจัยนี้ ผู้นำชุมชนจะหมายถึง ผู้นำไม่เป็นทางการ (Informal Leader) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้น

จากความสามารถ บารมี หรือการยอมรับนับถือจากคนในชุมชน ได้แก่ ปราชญ์ชาวบ้าน หรือภูมิปัญญาชาวบ้าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น การเกษตร การแพทย์แผนไทย และผู้นำกลุ่มอาชีพหรือผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และนำพาชาวบ้านรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน ผู้นำประเภทนี้มีอิทธิพลอย่างสูงในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิต ผู้นำไม่เป็นทางการมีอิทธิพลอย่างสูงในการสร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของคนในชุมชน

แนวคิดด้านผู้นำนั้น มีงานวิชาการและตำราหลายแหล่งนำเสนอแนวคิดทฤษฎีจากหลายมุมมอง อาทิ แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ของ Kurt Lewin จะเน้นที่พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ตามเป้าหมาย โดยเชื่อว่าผู้นำที่ดีสามารถพัฒนาและเรียนรู้พฤติกรรมเหล่านี้ได้ ซึ่งจะแบ่งผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบปล่อยเสรี (Lindberg, 2022) ในขณะที่ Hersey และ Blanchard (1988) เสนอว่าไม่มีรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับ “สถานการณ์” หรือระดับความพร้อมของผู้ตามในแต่ละช่วงเวลา เกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership)

ในการศึกษานี้จะใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและชุมชน มักเป็นผู้จุดประกายให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับสินค้าและบริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) เรียกว่า 4I's (Four I's) ซึ่งประกอบด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ผู้นำจะประพฤติ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้ตระหนักถึงปัญหา และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ให้ความสำคัญและดูแลสมาชิกในชุมชนเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด รับฟังปัญหา และให้คำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้แต่ละคนพัฒนาศักยภาพได้

แนวคิดเรื่องสื่อบุคคล (Personal Media)

สื่อบุคคลเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า หรือการสื่อสารโดยตรงระหว่างบุคคล เช่น การพูดคุย การประชุม การรณรงค์แบบเคาะประตูบ้าน การบรรยาย หรือแม้แต่การใช้ผู้มีอิทธิพลในชุมชน (Influencers) เช่น ผู้นำชุมชน ครู หรือบุคคลที่น่าเชื่อถือในการส่งต่อข้อมูลและกระตุ้นจิตสำนึกของประชาชน รายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่มีข้อสรุปสอดคล้องกันคือ รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในลักษณะเห็นหน้าค่าตามีบทบาทสำคัญต่อการโน้มน้าวใจและชักจูงใจ เพราะเมื่อผู้รับสารสามารถซักถามแหล่งสารได้ทันที (Kaewthep et al., 2000; Shaw & Chansuta, 2025) นอกจากนี้ สื่อบุคคลสามารถสื่อสารได้ทั้งความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ด้วย เพราะมีความน่าเชื่อถือเข้าถึงง่าย มีความคุ้นเคยกับผู้รับสาร (Shaw, 2024) งานวิจัยนี้มาจุดแข็งของการสื่อสารของสื่อบุคคลคือ ความไว้วางใจ ความสามารถในการโต้ตอบ และความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารในที่นี้คือ ผู้นำชุมชนกับกลุ่มธุรกิจครัวเรือนที่ร่วมโครงการ โดยนำคุณลักษณะของสื่อบุคคลเชื่อมโยงกับแนวคิดผู้นำชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Yensabai และ Nirundorn (2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับงานบริหารวิชาการในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่าทุกองค์ประกอบของ “The Four I’s” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของงานบริหารวิชาการ โดยเฉพาะ Intellectual Stimulation และ Individualized Consideration ที่มีความสัมพันธ์สูงมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนรายบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการให้ดียิ่งขึ้น

Rattanasuwan et al. (2023) ศึกษาบทบาทของผู้นำชุมชนในการขับเคลื่อนคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนของผู้สูงอายุ พบว่า ผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญสามประการ ได้แก่ การเป็นนักประสานงานที่เชื่อมโยงผู้สูงอายุกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเข้าถึงสวัสดิการและบริการด้านสุขภาพ การเป็นนักจัดการกิจกรรมที่ริเริ่มกิจกรรมทางสังคมและสุขภาพเพื่อป้องกันความเหงาและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สูงอายุ และการเป็นนักพัฒนาที่รวบรวมปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อนำไปจัดทำนโยบายและโครงการที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยของ Tosuwan (2024) เรื่องบทบาทของผู้นำชุมชนในการส่งเสริมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา บ้านเด่นมะขาม ตำบลตุ๊กกลางทุ่งอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำชุมชนสามารถแบ่งออกได้เป็นสามระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐานที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีระดับการทำนายที่ผู้นำให้ความรู้และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระดับขั้นสูงที่ผู้นำสามารถพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้

Kuptawat (2023) ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ศึกษากรณี เทศบาล

นครนครปฐม พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมแบบเป็นทางการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด และการมีส่วนร่วมแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นการริเริ่มขึ้นเองเพื่อเสนอและแก้ไขปัญหาในชุมชน นอกจากนี้ งานวิจัยยังค้นพบความแตกต่างที่น่าสนใจระหว่างผู้นำในแต่ละช่วงอายุ โดยผู้นำรุ่นใหม่ (อายุ 25-45 ปี) จะมีแนวทางการทำงานเชิงรุก เน้นการออกแบบและทดลองเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาระยะยาว และมองเทศบาลเป็นเพียงผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวก ในทางกลับกันผู้นำสูงอายุ (อายุ 45-76 ปี) จะเน้นการทำงานเชิงรับ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และรายงานปัญหาให้เทศบาลเป็นผู้แก้ไข

จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 4 ชิ้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า งานวิจัยข้างต้นแม้จะศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน แต่มีสาระสำคัญร่วมกันที่สะท้อนถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรหรือชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำวิสาหกิจชุมชนโคกสูงและบ้านหมี่ในบทความวิจัยนี้ได้เป็นอย่างดี โดย Yensabai และ Nirundorn (2021) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ขณะที่ Rattanasuwan et al.

(2023) และ Tosuwan (2024) ตอกย้ำความหลากหลายของบทบาทผู้นำ ตั้งแต่การเป็นนักประสานงาน นักจัดการกิจกรรม นักพัฒนาและต้นแบบที่ดี และสุดท้าย Kuptawat (2023) เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมและการทำงานที่แตกต่างกันของผู้นำแต่ละช่วงวัย การบูรณาการแนวคิดจากงานวิจัยเหล่านี้จะช่วยให้การศึกษาด้านบทบาทผู้นำวิสาหกิจชุมชนโคกสูงและบ้านหมี่มีความครอบคลุมและรอบด้าน ทั้งในมิติด้านภาวะผู้นำ การปฏิบัติหน้าที่ และการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอก

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาบทบาทของผู้นำวิสาหกิจชุมชนโคกสูงและบ้านหมี่ ระหว่างตัวแปรสำคัญคือ สื่อบุคคลที่มีบทบาทผู้นำที่ไม่เป็นทางการ กรอบการวิเคราะห์ 4I's (Four I's) ของ Bass และ Avolio (1994) ประกอบด้วย Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation และ Individualized Consideration และผลในการขับเคลื่อนการสร้างรายได้ผู้สูงวัย ด้านลักษณะผู้นำ กลไกการขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม รูปแบบการสร้างรายได้ และระบบนิเวศแห่งความร่วมมือ ดังภาพที่ 1



Figure 1 Research Conceptual Framework

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีข้อมูลหลักจากโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาผู้สูงวัยและนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างรายได้ด้วย Smart Ageing Business Model โดยเน้นการศึกษาบริบทชุมชนและบทบาทผู้นำในการสร้างรายได้ของผู้สูงวัย ผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลภาคสนาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการถอดบทเรียนเชิงกิจกรรมในพื้นที่โคกสูงและบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้ประกอบการในลักษณะธุรกิจครัวเรือน รวม 14 ครัวเรือน ซึ่งเป็นผู้สูงวัยที่อยู่ในชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากโครงการเพื่อพัฒนาทักษะและสร้างรายได้ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) เป็นผู้สูงวัยหรือครัวเรือนที่มีสมาชิกผู้สูงวัยมีบทบาทในการผลิตหรือกิจกรรมสร้างรายได้ 2) อยู่ในพื้นที่โคกสูงหรือบ้านหมี่อย่างน้อย 5 ปี 3) มีการดำเนินกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์จริงในชุมชน และ 4) ยินยอมให้ข้อมูลและสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการถอดบทเรียนได้ตลอดระยะเวลาเก็บข้อมูลการเก็บข้อมูลใช้ระเบียบวิธีแบบหลายวิธี (Triangulation) ประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) 2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และ 3) การถอดบทเรียนผ่านกิจกรรมกลุ่มในพื้นที่โครงการ โดยประเด็นคำถามหลักของการสัมภาษณ์มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น บทบาทการริเริ่มและประสานงาน กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างแรงจูงใจให้ผู้สูงวัยเข้าร่วมกิจกรรม รูปแบบการจัดการรายได้ และกลไกความร่วมมือในชุมชน รวมถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังผู้สูงวัยได้เข้าร่วมโครงการ

ช่วงเวลาเก็บข้อมูลภาคสนามอยู่ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2567 ถึงกรกฎาคม 2568 โดยผู้วิจัยลงพื้นที่ทั้งสองชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้ของผู้สูงวัย รวมถึงการติดตามบทบาทของผู้นำชุมชนในการขับเคลื่อนกิจกรรมของโครงการอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 14 ครัวเรือน ผ่านกระบวนการถอดบทเรียน เพื่อวิเคราะห์บทบาทผู้นำชุมชนโคกสูงและบ้านหมี่กับการขับเคลื่อนการสร้างรายได้ผู้สูงวัย สามารถวิเคราะห์บทบาทของผู้นำทั้งสองกรณีศึกษาได้ดังนี้

1. สื่อบุคคลที่เป็นผู้นำทางการไม่เป็นทางการ

ผู้นำชุมชนโคกสูง (น้ำมิด) ช่วงแรกที่รวบรวมเป็นชุมชนไทยเบ้ง เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ แต่การรวมชุมชนใช้ความเป็นเครือญาติชักชวนกัน โดยเริ่มแรกจะเป็นครอบครัวที่มีนามสกุล “สูง” ซึ่งน้ำมิดสามารถนำชุมชนพัฒนาได้อย่างยาวนาน จนปัจจุบันมีลักษณะเป็นผู้นำทางการที่ชัดเจนจากการจัดตั้ง “สถาบันไทยเบ้งโคกสูงเพื่อการพัฒนา” และ “บริษัท ไทยเบ้งโคกสูง จำกัด” เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนชุมชนอย่างเป็นระบบ มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของชุมชนในฐานะองค์กรที่ได้รับการรับรอง

ในทางตรงกันข้ามผู้นำชุมชนบ้านหมี่ (พี่ตุ๊ก) เริ่มต้นจากบทบาทของผู้นำไม่เป็นทางการ โดยมีพื้นฐานจากความเป็นชาวบ้านที่มีรายได้ในช่วงวิกฤตจึงได้รับความเชื่อถือในฐานะ “สื่อบุคคล” ที่ประสบความสำเร็จในวิถีชีวิตจริงจากคนในชุมชน ความสำเร็จที่จับต้องได้กลายเป็นข้อพิสูจน์ที่น่าเชื่อถือที่สุดและเป็นแรงบันดาลใจให้คนในชุมชนอยากทำตาม เธอใช้ความน่าเชื่อถือนี้ในการรวมกลุ่มชาวบ้านที่ตกงานเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้บทบาทของเธอเติบโตมาจากความไว้วางใจที่ได้รับจากคนในชุมชนโดยตรง

2. การวิเคราะห์บทบาทผู้นำตามแนวคิด

The Four I's Model

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 14 คน สามารถสรุปบทบาทผู้นำของแต่ละชุมชนได้ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ผู้นำชุมชนโคกสูงแสดงให้เห็นถึง

การเป็นแบบอย่างที่ดีในการริเริ่มและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชน จากการที่การดำเนินงานในอดีตกระจายกระจายต่างคนต่างทำ ผู้นำได้จัดตั้ง “สถาบันไทยเบ็งโคกสูงเพื่อการพัฒนา” และ “บริษัท ไทยเบ็งโคกสูง จำกัด” ขึ้น เพื่อเป็นกลไกหลักในการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

“น้ำมิดมาชวนพวกเรา ก็ญาติ ๆ กัน นามสกุล “สูง” กันทั้งนั้น คนหนึ่งเก่งทอดผ้า คนหนึ่งเก่งด้านอาหาร อีกคนปลูกผักสวนครัวขาย แรก ๆ ก็เป็นเครือข่ายกันก่อนที่มาร่วม ต่อมาก็มีคนในชุมชนตระกูลอื่นที่เขาเห็นความสำเร็จ ความเข้มแข็งของเรา” (Personal communication, April 28, 2025)

ส่วนชุมชนบ้านหมี่คุณตุ๊กเป็นแบบอย่างที่ดีในการลุกขึ้นมาแก้ไขปัญหาและมองเห็นโอกาสในช่วงวิกฤต โดยเริ่มต้นจากความสามารถของตนเองในการสร้างรายได้จากการเกษตรในช่วงโควิด 19 ทำให้ชาวบ้านเห็นถึงศักยภาพและความเป็นไปได้ในการสร้างอาชีพจากสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่น

“ช่วงโควิดเรากลับไปทำงานประจำได้ยาก แต่เรามีที่นา มีสวนอยู่แล้ว ก็เลยเก็บผัก ตกปลา มาเป็นวัตถุดิบแปรรูปอาหาร ปรากฏว่ารายได้ดี พี่ถึงขั้นย้ายบ้านในเมืองมาอยู่ในสวนเลย มาทำจริงจัง พอชาวบ้านเขาเห็นเรามีรายได้ แต่เขาไม่มี เขาก็มาถาม เราก็เกิดความคิดทำเป็นวิสาหกิจชุมชน ชวนชาวบ้านมาทำ” (Personal communication, May 10, 2025)

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ผู้นำชุมชนโคกสูงได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ “ความสุขร่วมของคนในชุมชนบนวิถีวัฒนธรรมไทยเบ็ง” วิสัยทัศน์นี้ทำหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ดึงดูดและรวมใจชาวบ้านให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างมีทิศทาง ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมาย

ที่ยิ่งใหญ่ร่วมกัน

ส่วนผู้นำชุมชนบ้านหมี่ไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ แต่ใช้การกระทำที่จับต้องได้ในการสร้างความหวังให้กับชาวบ้านที่ตกงาน การรวบรวมคนมาทำงานด้วยกันและการสร้างรายได้ที่มั่นคงจากธุรกิจผักตองและสตรีน้าแปรรูปจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดที่ทำให้สมาชิกเชื่อมั่นและร่วมมือ

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ผู้นำชุมชนโคกสูงได้กระตุ้นให้คนในชุมชนคิดวิเคราะห์และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อยกระดับการทำงาน จากการที่บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน ผู้นำจึงจัดอบรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง และยังนำเทคโนโลยีการตลาดที่ทันสมัย เช่น YouTube, TikTok, Facebook มาใช้เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ โดยน้ำมิดได้ลงมือทดลองเป็นคนแรก ๆ

ส่วนผู้นำชุมชนบ้านหมี่จะส่งเสริมให้สมาชิกคิดนอกกรอบจากอาชีพเดิม ๆ โดยการนำวัตถุดิบที่มีอยู่มาแปรรูป ให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น การทำไส้กรอกปลาสาม หรือการนำผลผลิตที่มีอยู่แล้วมาจับคู่ขาย เช่น ไข่ทอดกับผักตอง รวมทั้งลงจัดเป็น Box Set นำผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ผ้าขาวม้าของชุมชนโคกสูงมาใช้เป็นผ้าปู หรือห่อกล่องอาหาร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำชุมชนโคกสูงได้แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนผ่านการบริหารจัดการในรูปแบบเครือข่าย โดยให้แต่ละกลุ่มโฮมสเตย์หรือกลุ่มอาหารเป็นพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับศักยภาพของแต่ละครัวเรือน เพื่อให้ทุกคนสามารถเติบโตไปพร้อม ๆ กัน

ด้านผู้นำชุมชนบ้านหมี่ให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนอย่างแท้จริง โดยมีการจ้างงานแบบยืดหยุ่น (รายวัน ลงทุน ไร่ไปขาย) เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์และความพร้อมของสมาชิกในแต่ละครอบครัว แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจและปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้อย่างเหมาะสม

“ชาวบ้านก็ไม่ได้ร่ำรวยอะไร ถ้าจะให้ลงทุนเป็นเงิน บางครอบครัวก็ไม่มี ยังของานเราทำ พี่เลยมีแนวคิดว่าการรวมกันเป็นชุมชน ใครมีเงินก็ลงเงิน ใครมีแรงก็ลงแรง ใครมีปาล์มก็ฝาก ก็เอาวัตถุดิบมาลงช่วงหลัง ๆ พอผลิตภัณฑ์เราเป็นที่รู้จักแล้ว เราก็ยังได้คนมาร่วมด้วยการรับของไปขายกลายเป็นร่วมทุนอีกแบบหนึ่งด้วย” (Personal communication, May 10, 2025)

3. กลไกการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม

ผลการศึกษา การขับเคลื่อนการสร้างรายได้ของธุรกิจครัวเรือนที่มีผู้สูงวัยเป็นสมาชิก ในชุมชนโคกสูง มีกลไก 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม “ความสุขร่วมของคนในชุมชนบนวิถีวัฒนธรรมไทยเบิ้ง” ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แค่คนหนุ่มสาว แต่รวมถึงผู้สูงวัยที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนได้ 2) การมีส่วนร่วมผ่านอัตลักษณ์ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้สูงวัยมีส่วนร่วมโดยตรงในการนำเสนอ “อัตลักษณ์ไทยเบิ้ง” ผ่านการเล่าเรื่องวิถีชีวิต การเป็นเจ้าของโฮมสเตย์ การเป็นวิทยากรถ่ายทอดการย้อมผ้า การทอผ้า สิ่งนี้ทำให้ผู้สูงวัยมีบทบาทที่สำคัญและสร้างคุณค่าให้กับตนเอง และ 3) การสร้างรายได้เชิงโครงสร้าง โดยการจัดตั้งบริษัทและวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้การจัดการรายได้มีความชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้ผู้สูงวัยสามารถมีส่วนร่วมและมีรายได้จากการดำเนินงานของชุมชนได้อย่างยั่งยืน

ส่วนผู้นำชุมชนบ้านหมี่ มีกลไกขับเคลื่อน 3 ประการเช่นกัน ได้แก่ 1) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยผู้นำเริ่มต้นจากการแก้ไขปัญหาการว่างงานในชุมชน ซึ่งรวมถึงผู้สูงวัยที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤต

โดยการชักชวนให้เข้าร่วมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้จากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่แล้ว 2) การใช้กลไกการจ้างงานที่ยืดหยุ่น ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเป็น ผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยการออกแบบรูปแบบการทำงานที่หลากหลายและ ยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถและสภาพร่างกายของผู้สูงวัย เช่น การจ้างงานแบบรายวันหรือการแปรรูปผลผลิตด้วยกัน ซึ่งช่วยให้ผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้ได้โดยไม่กระทบต่อการใช้ชีวิต และ 3) กลไกการใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย เช่น เครื่องมือการผลิตผักตอง ก็ใช้เครื่องครัวที่มีอยู่ทุกบ้าน การทำไส้กรอกใช้การลงทุนซื้อเครื่องทำขนาดเล็ก ตั้งอยู่ที่บ้านผู้นำ ซึ่งสมาชิกเข้ามาผลิตร่วมกัน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการใช้ช่องทางออนไลน์ในการขายสินค้าเพื่อขยายโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าและสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับกลุ่ม ซึ่งผู้สูงวัยสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตได้โดยไม่จำเป็นต้องมีทักษะด้านการตลาดที่ซับซ้อน

4. รูปแบบและการสร้างรายได้สำหรับ ผู้สูงวัย ในโครงการ

ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนโคกสูงได้สร้างรูปแบบและช่องทางการสร้างรายได้ที่หลากหลายสำหรับผู้สูงวัย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 รูปแบบและการสร้างรายได้ในโมเดลท่องเที่ยววิสาหกิจชุมชนโคกสูง

ในโมเดลนี้ การสร้างรายได้สำหรับผู้สูงวัยเน้นการใช้ “อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม” เป็นแกนหลัก โดยผู้นำได้สร้างแพลตฟอร์มให้ผู้สูงวัยได้แสดงบทบาทในฐานะ “เจ้าของเรื่อง” และผู้สืบทอดภูมิปัญญา ทำให้ผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้ผ่านกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตเดิมของตนเอง ได้แก่ “โฮมสเตย์และแหล่งท่องเที่ยว” โดยผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้จากการเป็นเจ้าของโฮมสเตย์ และเป็นผู้ถ่ายทอดวิถีชีวิตดั้งเดิมของชาวไทยเบิ้งให้นักท่องเที่ยว “การผลิตสินค้าชุมชน” โดยผู้สูงวัยมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและของที่ระลึกที่มีเอกลักษณ์ของชุมชน เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยว และ “การแสดงและกิจกรรมทางวัฒนธรรม” โดย

ผู้สูงวัยมีบทบาทในการแสดงและจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมภายในชุมชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแพ็คเกจการท่องเที่ยวที่สร้างรายได้ให้กับกลุ่ม

4.2 รูปแบบและการสร้างรายได้ในโมเดลการแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตรของชุมชนบ้านหมี่

ในโมเดลนี้การสร้างรายได้สำหรับผู้สูงวัยเน้นการสร้างอาชีพที่ยืดหยุ่นและการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ผู้นำได้สร้างโอกาสในการทำงานที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้สูงวัยแต่ละคน ได้แก่ “การแปรรูปผลิตภัณฑ์” โดยผู้สูงวัยมีส่วนร่วมในการนำผักและสัตว์น้ำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น ผักดอง และไส้กรอกปลาต้ม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ผู้สูงวัยสามารถทำได้ที่บ้าน มีการสร้าง “รูปแบบการทำงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น” เช่น การจ้างงานแบบรายวันหรือการรับผลผลิตไปขาย ซึ่งทำให้ผู้สูงวัยสามารถเลือกทำงานได้ตามความสามารถและสภาพร่างกายของตนเอง และ “การขายและกระจายสินค้า” ผู้สูงวัยบางส่วนสามารถมีบทบาทในการขายและกระจายสินค้าไปยังช่องทางต่าง ๆ เช่น ร้านค้าใกล้บ้าน หรือตลาดนัด

5. ระบบนิเวศความร่วมมือ

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของทั้งสองชุมชน ผู้นำมีการสร้าง “ระบบนิเวศแห่งความร่วมมือ” หรือการมี “ภาคีเครือข่าย” ที่หลากหลาย ทั้งในชุมชนและภายนอก โดยมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

ในชุมชนโคกสูง ผู้นำได้สร้างความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายพันธมิตรระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน เช่น พันมิตรที่พัก (กลุ่มโฮมสเตย์) และพันธมิตรด้านอาหาร (กลุ่มผู้ผลิตอาหารและเบเกอรี่ในท้องถิ่น) ซึ่งช่วยให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมากและนำเสนอแพ็คเกจที่ครบวงจร ทำให้เกิดการสร้างรายได้และกระจายรายได้สู่สมาชิกในวงกว้าง นอกจากนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดลพบุรี ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำด้านการตลาด รวมถึงการใช้ Influencer

และสื่อออนไลน์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในวงกว้าง ซึ่งเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล ในขณะที่ผู้นำชุมชนบ้านหมี่ได้สร้างความร่วมมือที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน โดยอาศัยการผนวกกำลังของคนในชุมชนเป็นหลัก ระบบนิเวศความร่วมมือเริ่มต้นจาก “ภาคีภายในชุมชน” โดยเป็นการรวมกลุ่มของชาวบ้านในรูปแบบ “วิสาหกิจชุมชน” ซึ่งมีแนวคิดสำคัญคือ “ลงเงิน ลงแรง และลงผลิตภัณฑ์” กลไกนี้ทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยการนำวัตถุดิบที่แต่ละคนปลูกหรือเลี้ยงไว้มารวมกันเพื่อแปรรูป ซึ่งช่วยควบคุมคุณภาพและลดต้นทุน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการกระจายรายได้จากการแปรรูปสู่สมาชิกอย่างทั่วถึง ในด้านภาคีภายนอกชุมชน โมเดลนี้เน้นการสร้างช่องทางการขายแบบเครือข่าย โดยมีโรงพยาบาลและชุมชนใกล้เคียงเป็นตลาดหลัก และมีการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น Line, Facebook และ TikTok เพื่อขยายช่องทางการขายสู่กลุ่มลูกค้าออนไลน์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการเติบโตทางธุรกิจ

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาโมเดลวิสาหกิจชุมชนทั้งสองกรณี เผยให้เห็นถึงบทบาทผู้นำที่สอดคล้องและแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สื่อบุคคลในฐานะผู้นำ

ผลการศึกษาในกรณีของชุมชนบ้านหมี่ มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดเรื่อง “สื่อบุคคล” ในที่นี้ผู้นำไม่ได้เป็นผู้มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่มีบทบาทเป็น “สื่อบุคคล” ที่น่าเชื่อถือด้วยประสบการณ์และความสำเร็จส่วนตัวที่จับต้องได้ คุณตุ๊กสามารถมีรายได้ในช่วงวิกฤตโควิด 19 ทำให้เธอกลายเป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจให้ชาวบ้านที่ตกงานหันมาร่วมกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยและเอกสารวิชาการจำนวนมาก อาทิ Kaewthep et al. (2000), Shaw

(2024) และ Shaw และ Chansuta (2025) ที่ระบุว่ารูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเห็นหน้าค่าตามีบทบาทสำคัญต่อการโน้มน้าวใจ เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือและสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ซึ่งในกรณีนี้ ผู้นำคือ ผู้ส่งสารที่น่าเชื่อถือที่สุด และความสำเร็จของตนเองคือสารที่ทรงพลังที่สุดที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามลงมือทำตามได้

ในทางกลับกันผู้นำชุมชนโคกสูงแม้จะเริ่มจากผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ใช้ความเป็นเครือญาติในการรวมกลุ่ม แต่ได้พัฒนากลุ่มจนกลายเป็นกลุ่มทางการ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด “สื่อบุคคล” เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนชุมชนอย่างชาญฉลาด แทนที่จะใช้เพียงอำนาจหน้าที่ ผู้นำได้ส่งเสริมให้ “คนในชุมชน” ทำหน้าที่เป็นสื่อบุคคลด้วยตนเอง โดยการพัฒนาบุคลากรให้สามารถไลฟ์สดและเป็นผู้ถ่ายทอดเรื่องราวของชุมชน กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า สื่อบุคคลสามารถถ่ายทอดได้ทั้งความรู้ ทักษะ และเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ การให้สมาชิกในชุมชนเป็นผู้สื่อสารเองจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความคุ้นเคยกับผู้รับสาร นอกจากนี้ ยังมีการใช้ Influencer จากภายนอก ซึ่งถือเป็นสื่อบุคคลอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งช่วยขยายการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง

จากการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี ผู้นำทั้งสองกรณีสามารถจัดอยู่ในลักษณะของ “ผู้นำทางความคิด” (Opinion Leader) ตามกรอบทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมของ Rogers (2003) กล่าวคือ พวกเขาทำให้สมาชิกชุมชนเห็นแบบอย่างที่ต้องได้ ใช้ความสำเร็จส่วนบุคคลเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทรงพลัง และมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชุมชน

โดยสรุปแล้ว แม้ผู้นำทั้งสองจะแตกต่างกัน (ผู้นำไม่เป็นทางการ vs. ผู้นำทางการ) แต่ทั้งสองโมเดลต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ “สื่อบุคคล” ในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน โดยผู้นำไม่เป็นทางการอาศัยความเป็นสื่อบุคคลเพื่อเป็นเครื่องมือในการ

สร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่ผู้นำทางการใช้สื่อบุคคลเป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการตลาด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเข้าใจในแนวคิดการสื่อสารแบบบุคคลสู่บุคคลถือเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำชุมชนต้องมี เพื่อสร้างความไว้วางใจและขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้นำชุมชนโคกสูงมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิด The Four I's Model ของ Bass และ Avolio (1994) โดยผู้นำได้เป็นแบบอย่าง (Idealized Influence) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Inspirational Motivation) และกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง (Intellectual Stimulation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yensabai และ Nirundorn (2021) ที่พบว่า องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน การที่ผู้นำโคกสูงให้การสนับสนุนรายบุคคลแก่พันธมิตรเครือข่ายต่าง ๆ ยังสะท้อนถึงองค์ประกอบสุดท้ายของทฤษฎีคือ Individualized Consideration ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ

บทบาทของผู้นำในทั้งสองกรณีแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็น “นักประสานงาน” และ “นักจัดการกิจกรรม” ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rattanasuwan et al. (2023) โดยผู้นำได้ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้สูงอายุกับโอกาสทางเศรษฐกิจและกิจกรรมทางสังคม (เช่น การรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้า) เพื่อป้องกันความเหงาและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังทำหน้าที่เป็น “นักพัฒนา” ที่รวบรวมปัญหาและความต้องการของชุมชนมาออกแบบเป็นโมเดลธุรกิจที่เหมาะสม เช่น การสร้างรายได้จากการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร

ผลการศึกษาจากทั้งสองโมเดลยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tosuwan (2024) ที่แบ่งบทบาทผู้นำออกเป็นสามระดับ ดังนี้ในระดับพื้นฐาน (Basic Level) ผู้นำในทั้งสองโมเดลเป็นแบบอย่างที่ดีในการลงมือทำ

ในระดับการทำทาย (Challenging Level) ผู้นำให้ความรู้และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานพาณิชย์ โรงพยาบาลหรือโซเชียลฟอรัมนออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้า และในระดับขั้นสูง (Advanced Level) ผู้นำในโมเดลโคกสูงสามารถพัฒนาชุมชนให้กลายเป็น “แหล่งเรียนรู้” ในด้านการจัดการวิสาหกิจชุมชนและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้นอกจากนี้ การขับเคลื่อนของผู้นำในกรณีศึกษาเหล่านี้ยังสะท้อนความแตกต่างที่ค้นพบโดยงานวิจัยของ Kuptawat (2023) โดยผู้นำในโมเดลโคกสูงใช้กลไกที่เป็นทางการอย่างชัดเจน เช่น การจัดตั้งบริษัทและวิสาหกิจชุมชน จึงเกิดการมีส่วนร่วมแบบเป็นทางการ (Formal Participation) ส่วนผู้นำชุมชนบ้านหมี่เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มชาวบ้านแบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการทำงานเชิงรุกเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จึงเกิดการมีส่วนร่วมแบบไม่เป็นทางการ (Informal Participation)

ผลการวิจัยของ Kuptawat (2023) ยังระบุถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำรุ่นใหม่และผู้นำสูงอายุ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่าผู้นำในกรณีศึกษาเหล่านี้มีแนวทางการทำงานที่ผสมผสานกัน โดยไม่ได้ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่สามารถปรับใช้ให้เข้ากับบริบทและความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาภาพรวมผลการศึกษานี้มีส่วนช่วยยกระดับองค์ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำชุมชน โดยแสดงให้เห็นว่าผู้นำในชุมชนชนบทไทยมีบทบาทหลายมิติ ทั้งในฐานะผู้บริหารจัดการ ผู้ประสานงาน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ซึ่งเป็นมิติที่ยังมีงานศึกษาจำนวนไม่มาก โดยเฉพาะในบริบทการสร้างรายได้ของผู้สูงอายุ นอกจากนี้ การที่ผู้นำสามารถแปลงข้อมูลปัญหาและศักยภาพของชุมชนไปสู่รูปแบบรายได้ที่เป็นรูปธรรมยังสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยอนาคต

สรุปผล

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานทั้ง 2 ชุมชนสามารถสรุปบทบาทของผู้นำและกลไกการสร้างระบบนิเวศแห่งความร่วมมือในการสร้างรายได้ให้ผู้สูงวัยได้ดังนี้

1. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ขับเคลื่อนและผู้ประสานงาน

ผู้นำทั้งสองชุมชนแสดงบทบาทของผู้ขับเคลื่อน (Initiator) และผู้ประสานงาน (Coordinator) ที่สำคัญในการเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการเชื่อมโยงผู้สูงวัยเข้ากับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

บทบาทเชิงรุกนี้สะท้อนความเป็น “ผู้นำทางความคิด” (Opinion Leader) ที่มีพลังใจสูงและได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการริเริ่มและยอมรับนวัตกรรมด้านการสร้างรายได้ของผู้สูงวัย

2. บทบาทผู้นำในฐานะผู้จัดสรรและผู้ออกแบบกิจกรรม

ผู้นำทั้งสองคนมีความสามารถในการจัดสรร (Allocator) ทรัพยากรและออกแบบกิจกรรม (Activity Designer) ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงวัย ทั้งด้านทักษะ ความพร้อมของร่างกาย และเวลา การจัดสรรทรัพยากรและการออกแบบงานเหล่านี้สะท้อนองค์ประกอบของ SMART Ageing Business Model ที่เน้นการใช้ทุนชุมชน การออกแบบบริการที่เหมาะสม และการนำเทคโนโลยีที่เข้ากับผู้สูงวัยมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กิจกรรมในแต่ละพื้นที่ ซึ่งช่วยให้ผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้ได้โดยไม่เป็นภาระต่อร่างกาย

3. บทบาทผู้นำในฐานะผู้กระตุ้น

ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้น (Motivator) ให้ผู้สูงวัยเกิดแรงจูงใจทั้งเชิงจิตใจ “รู้สึกมีคุณค่า และเชิงเศรษฐกิจ “เห็นโอกาสรายได้ที่เป็นจริง” กลายเป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม บทบาทดังกล่าวเน้นพลังของการสื่อสาร

ระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้างแรงสนับสนุนและความเชื่อมั่นในกลุ่มผู้สูงวัย

4. กลไกการสร้างระบบนิเวศแห่งความร่วมมือ

ผู้นำทั้งสองกรณีศึกษาใช้กลไกที่แตกต่างกัน แต่มีประสิทธิภาพในการสร้างระบบนิเวศเพื่อสร้างรายได้ ที่ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของผู้สูงวัยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยโมเดลโคกสูงใช้กลไก “การรวมกลุ่มอย่างเป็นระบบ” ส่วนโมเดลบ้านหมี่ใช้กลไก “วิสาหกิจชุมชนแบบยืดหยุ่น” กลไกเหล่านี้สะท้อนบทบาทของผู้นำในการเป็นผู้เชื่อมประสาน (System Builder) ที่สามารถสร้างเครือข่าย สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และออกแบบห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดขึ้นภายในชุมชนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและอภิปรายผล สามารถเสนอแนะการวิจัยในอนาคตเพื่อศึกษาบทบาทผู้นำชุมชนในการขับเคลื่อนคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพระยะยาวเพื่อติดตามพลวัตผู้นำในบริบทชุมชน

การศึกษาในระยะยาว (Longitudinal In-depth Case Study) จะช่วยให้เข้าใจบทบาทผู้นำและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายในชุมชนได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านการปรับตัวต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายท้องถิ่น และความต่อเนื่องของกิจกรรมสร้างรายได้ของผู้สูงวัย แนวทางนี้เหมาะสำหรับการสำรวจ “กระบวนการ” ของการนำ เช่น วิถีคิด วิถีทำงาน และปัจจัยเชิงระบบที่สนับสนุนหรือขัดขวางการสร้างรายได้ของผู้สูงวัยตลอดช่วงเวลา

2. การศึกษาบทบาทระหว่างเจเนอเรชันของผู้นำชุมชน

ควรมีการศึกษารoles of ผู้นำรุ่นใหม่ เทียบกับผู้นำผู้สูงวัย โดยเฉพาะกลไกการส่งผ่าน

อำนาจการนำ ความไว้วางใจ และทุนทางสังคมระหว่างรุ่น เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบการนำในยุคเปลี่ยนผ่านสังคมสูงวัย ประเด็นนี้เน้น “ความสัมพันธ์ระหว่างวัย” มากกว่าพลวัตเชิงเวลา และสอดคล้องกับแนวคิด Opinion Leader และ Transformational Leadership ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ในงานวิจัยอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะในการดึงผู้สูงวัยกลับสู่ระบบเศรษฐกิจ

จากผลการศึกษาที่ผ่านมา สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เชื่อมโยงกับการดึงผู้สูงวัยกลับเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้สูงวัย ดังนี้

1. การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย

ควรมีการส่งเสริมและออกแบบรูปแบบธุรกิจที่ยืดหยุ่น (Flexible Business Models) เพื่อให้ผู้สูงวัยสามารถมีส่วนร่วมได้โดยไม่เป็นภาระต่อสุขภาพหรือวิถีชีวิต เช่น การจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time Employment) นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการพัฒนาตลาดเฉพาะทาง (Niche Market) ที่เน้นสินค้าและบริการซึ่งใช้ภูมิปัญญา ความถนัด และอัตลักษณ์ของผู้สูงวัยเป็นจุดขาย เพื่อสร้างคุณค่าที่แตกต่างและเพิ่มโอกาสทางรายได้ในตลาดที่มีศักยภาพสูง

2. การลงทุนในการพัฒนาทักษะ (Skill Development)

ควรมีการลงทุนในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับผู้สูงวัย โดยไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน เช่น การไลฟ์สด การใช้แอปพลิเคชัน หรือการทำงานบริการเชิงวัฒนธรรม เช่น มัคคุเทศก์ชุมชน เพื่อให้ผู้สูงวัยสามารถสร้างรายได้จากทักษะที่มีอยู่ การพัฒนาทักษะเช่นนี้จะช่วยเสริมบทบาทผู้สูงวัยให้เป็น “ผู้เล่าเรื่องชุมชน” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ Storytelling ในโมเดล SMART

3. การสร้างระบบนิเวศแห่งความร่วมมือและเครือข่าย

การดึงผู้สูงวัยกลับสู่ระบบเศรษฐกิจจะไม่สามารถทำได้สำเร็จหากปราศจากการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้นำชุมชน คนรุ่นใหม่ หน่วยงานท้องถิ่น และภาคเอกชน ผู้นำชุมชนทำหน้าที่เป็น “ผู้เชื่อมโยง” (Connector) และ “ผู้จัดสรรทรัพยากร” เพื่อให้ผู้สูงวัยเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจได้อย่างทั่วถึง ความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multi-stakeholder

Collaboration) เช่นนี้ควรได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างระบบนิเวศเศรษฐกิจผู้สูงวัยที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาผู้สูงวัยด้วย SMART Ageing Business Model ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เลขที่ N84A670469

References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Department of Mental Health. (2020). *93 days to an ‘Elderly’ society: 5 provinces with the most and least elderly people*. <https://dmh.go.th/news-dmh/view.asp?id=30453#:~:text=ประชากรทั้งประเทศ-,ความจริงประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ%20ตั้งแต่ปี,สังคมสูงอายุนะดับสุดยอด> [in Thai]
- Department of Older Persons. (2018). *The development of a model community to accommodate an aging society: The elderly school and elderly club*. https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1614761693-462_0.pdf [in Thai]
- Department of Older Persons. (2019). *Promoting decent work for older persons in ASEAN +3*. http://www.cps.chula.ac.th/newcps/research_detail.php?id=84 [in Thai]
- Department of Older Persons. (2023). *The 3rd national plan for older persons (B.E. 2566-2580)*. <https://www.dop.go.th/th/laws/1/28/843> [in Thai]
- Department of Older Persons. (2024). *Empowering lifelong wisdom project, fiscal year 2024*. https://www.dop.go.th/download/formdownload/th1700619472-864_0.pdf [in Thai]
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Kaewthep, K., Louiyapong, K., Supasa, R., & Polnigongit, W. (2000). *Media for community*. Thailand Research Fund.
- Kuptawat, N. (2023). *Community leaders’ participation in public service provision by large local administrative organizations: The case study of Nakhonpathom City Municipality* [Master’s independent study]. Chula Digital Collections. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10627> [in Thai]
- Lindberg, C. (2022). *Leadership styles: The classics: autocratic, democratic, and laissez-faire leadership*. Kindle Edition.

- Mechai Pattana School. (n.d.). *Project to create food and income security for the elderly, in collaboration with students and youth*. <https://helpyouhelpme.tellscore.com/files/2022/19-โครงการสร้างความมั่นคงด้านอาหารและรายได้สำหรับผู้สูงอายุ.pdf> [in Thai]
- National Statistical Office (NSO). (2024). *The 2024 survey of the older persons in Thailand*. https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2025/20241209145003_27188.pdf [in Thai]
- Rattanasuwan, W., Kunathichai, W., & Puangkhem, W. (2023). The role of community leaders in driving the sustainable quality of life for the elderly. *Journal of Nursing and Health Research*, 4(2), 55-68. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/bcnpy/article/view/262750> [in Thai]
- Shaw, K. (2024). Participatory communication of 4 prototype communities of ‘Media as Social School’ project. *Panyapiwat Journal*, 16(3), 144-159. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/download/275315/184306/1157604> [in Thai]
- Shaw, K. (2025). *The development of elderly and communication innovations for income generation using the SMART Ageing Business model* [National Research Council of Thailand (NRCT) no. N84A670469]. School of Communication Arts, Panyapiwat Institute of Management. [in Thai]
- Shaw, K., & Chansuta, S. (2025). Personal media as communication tool for “Ton Kla Rai Thang” school waste reduction campaign. *Panyapiwat Journal*, 17(2), 233-247. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/281079> [in Thai]
- Tosuwan, N. (2024). The role of community leaders in promoting Sufficiency Economy village: Case study, Ban Den Ma Kham, Taluk Klang Thung Sub-district, Muang Tak District, Tak Province. *Rajapark Journal*, 18(56), 249-263. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/download/269394/181416/1085452> [in Thai]
- Walker, A. (2002). A new concept of old age? Active ageing as an ideal for older workers and older people. *International Journal of Social Welfare*, 11(2), 126-133.
- World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/67215>
- Yensabai, P., & Nirundorn, J. (2021). The relationship between transformational leadership administrators of schools and academic administration in private schools under Samutsakhon Provincial Education Office. *Education Journal*, 4(2), 106-116. [in Thai]



Name and Surname: Kanyika Shaw

Highest Education: Ph.D. Communication Studies, University of Leicester, U.K.

Affiliation: Faculty of Communication Arts, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Convergence Journalism, Media Research and Evaluation, Community Communication, and Marketing Communication