

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ : การวิเคราะห์ข้ามกรณี” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาความร่วมมือในการบริหารจัดการ โรงเรียนผู้สูงอายุ ประกอบด้วย เพื่อศึกษาเงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อศึกษากระบวนการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ และเพื่อศึกษาผลลัพธ์อันเกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ 2. เพื่อวิเคราะห์ข้ามกรณีความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร พะเยาและเลย และ 3. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยสามารถสรุปได้เป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย ตอนที่ 2 อภิปรายผลและตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ : การวิเคราะห์ข้ามกรณี” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

การบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุซึ่งริเริ่มและจัดตั้งเป็นองค์กรในรูปแบบองค์กรสาธารณประโยชน์หรือองค์กรสวัสดิการชุมชน มีตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ ได้แก่ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องผู้สูงอายุ คือ พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์โรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข นายอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน ราชการส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชนซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุ อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) อาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุที่บ้าน (อผส.) อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) หน่วยงานเอกชนและวัด ตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการโรงเรียนประกอบด้วยตัวแสดงไม่จำกัดเฉพาะองค์กรภาคประชาชนที่ก่อตั้งเท่านั้น เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถบริหารจัดการได้สำเร็จเพียงลำพัง ต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ แต่ละตัวแสดงมีบทบาทหน้าที่หลักของตนในขณะเดียวกันก็เข้ามามีบทบาทต่อโรงเรียนหลายลักษณะด้วยกัน ได้แก่ ส่วนราชการทั้งราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น มีบทบาทในฐานะพี่เลี้ยงหรือผู้สนับสนุนให้กับโรงเรียน โดยทำหน้าที่เป็น

ที่ปรึกษา และสนับสนุนเรื่องงบประมาณ หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่สนับสนุนเรื่องงบประมาณ วัด โดยเจ้าอาวาสหรือ โรงเรียนสนับสนุนเรื่องสถานที่จัดการเรียนรู้ และอาสาสมัครซึ่งมีความใกล้ชิดกับผู้สูงอายุทำหน้าที่ประสานงานกับผู้สูงอายุเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนและชักชวนผู้สูงอายุให้มาเรียนที่โรงเรียนผู้สูงอายุ ข้อสังเกตจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยามีจุดเด่นเรื่องการสรรหาที่ปรึกษา/กรรมการที่เข้าถึงทรัพยากรเพื่อที่โรงเรียนจะได้ขอความช่วยเหลือได้ สำหรับโรงเรียนผู้สูงอายุเลยมีจุดเด่นเรื่องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อก่อตั้งและมีปรึกษา/กรรมการที่เข้าถึงทรัพยากรเช่นกัน และโรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสองแห่งมีพระเป็นตัวแสดงหนึ่ง สะท้อนให้เห็นความสำคัญของแนวคิดเรื่อง “บวร” หรือวัด บ้าน โรงเรียนที่มีความสำคัญต่อชุมชนของไทย อย่างไรก็ตามหากเปรียบเทียบบทบาทของพระที่โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยากับจังหวัดเลยพบว่า บทบาทของพระที่โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาจะมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการกิจกรรมมากกว่า จากการสังเกตพบว่า บทบาทของพระจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพระรูปนั้นๆ มีภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใดด้วย ในขณะที่โรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการเกษียณ/ชาวบ้านในชุมชน แม้ว่าโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรจะก่อตั้งเป็นโรงเรียนแรกแต่ความก้าวหน้าในการดำเนินการกลับล่าช้ากว่าโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาและเลย นอกจากนั้น ผลการศึกษายังพบข้อสังเกตอีกว่า บทบาทของกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนผู้สูงอายุพบมากที่สุดที่โรงเรียนผู้สูงอายุเลย เนื่องจากโรงเรียนผู้สูงอายุเลยพัฒนามาจากชมรมผู้สูงอายุ ความสัมพันธ์ที่มีมาต่อเนื่องส่งผลให้ความร่วมมือยังคงดำเนินต่อไป สำหรับโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาและพิจิตร ไม่ได้พัฒนามาจากชมรมผู้สูงอายุ บทบาทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จะเข้ามามีบทบาทมากกว่า

โรงเรียนแต่ละแห่งมีเงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือในการบริหารจัดการ โดยเปรียบเทียบ โดยพบว่าเงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ ได้แก่ จำนวนผู้สูงอายุ อุดมการณ์ของข้าราชการเกษียณอายุ สภาพแวดล้อมทางการเมือง การส่งต่อความคิดเรื่องโรงเรียนผู้สูงอายุ พื้นฐานการรวมตัวของผู้สูงอายุ ได้แก่ ชมรมผู้สูงอายุ คลังปัญญาผู้สูงอายุ แรงบันดาลใจของผู้ก่อตั้งและการมีผู้สนับสนุนที่น่าเชื่อถือ

เมื่อพิจารณาหลักสูตรของโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร พะเยาและเลย พบว่า หลักสูตรมีจุดร่วมคือ “มุ่งเน้นความเพลิดเพลิน ไม่ให้ผู้สูงอายุเหงา โดยไม่เน้นเรื่องวิชาการเป็นหลัก” เช่น ศิลปะ บำบัด ดนตรีบำบัด การร้องเพลง การออกกำลังกาย การทัศนศึกษา โดยมีข้อสังเกตคือ หลักสูตรเป็นไปตามความถนัดของผู้ก่อตั้ง โรงเรียนและวิทยากรท้องถิ่น เช่น โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยา อาจารย์พัฒนา มีความรู้เรื่องดนตรีก็นำความรู้เรื่องดนตรีมาสอน โรงเรียนผู้สูงอายุเลย จัดกิจกรรมร้องเพลง การออกกำลังกายด้วยอุปกรณ์ที่ประดิษฐ์จากกะลา สำหรับโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร เน้นการออก

กำลังกาย และการสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่น การทำพรมเช็ดเท้าของชาวบ้านและอาจารย์มงคลหาตลาดจำหน่ายให้ เป็นต้น จากหลักสูตรของโรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งจะพบความแตกต่างในรายละเอียด ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง โรงเรียนจะให้ความสำคัญและขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้สูงอายุในแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ จากความสำเร็จของโรงเรียนทั้งสามแห่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของครูใหญ่ จึงมีข้อสังเกตถึงความยั่งยืนของโรงเรียนทั้งสามแห่งซึ่งต้องขึ้นอยู่กับครูใหญ่เป็นหลัก

ในด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรกำหนดวันที่จัดการเรียนการสอนช่วงเปิดภาคการศึกษาเช่นเดียวกับการจัดการเรียนการสอนในระบบ คือ มี 2 ภาคการศึกษา (พฤษภาคม-กันยายน) และ (พฤศจิกายน- มีนาคม) รับผู้สูงอายุรุ่นละ 20 คน ระยะเวลาในการเรียนรุ่นละ 3 เดือน เรียนสัปดาห์ละ 1 วัน วันละ 4 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 9.00-13.00 น. การเปิดสอนในช่วงเดียวกับการเรียนการสอนในระบบเนื่องจากการจัดการเรียนการสอนจะมีนักเรียนที่เป็นลูกหลานมาร่วมเรียนด้วย โดยจัดการเรียนการสอนที่อาคารไม่ใช่แล้วของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลง ทำให้อาคารเรียนว่างสำหรับโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยา หลักสูตรของโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาแบ่งเป็น 3 เดือนๆ ละ 4 ครั้งๆ (สัปดาห์ละ 1 วัน) ละ 3 ชั่วโมง เริ่มเรียนตั้งแต่เวลา 9.00-12.00 น. รวมเวลาเรียน 12 ครั้ง โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาจัดการเรียนการสอนในวัด อย่างไรก็ตามโรงเรียนไม่ได้กำหนดวันเปิดเรียนที่แน่นอน เนื่องจากการเปิดเรียนขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ก่อตั้งเป็นหลัก และโรงเรียนผู้สูงอายุเลย โรงเรียนมีระยะเวลารวม 3 เดือนๆ ละ 3 ครั้ง เวลา 09.00-12.00 น. ทุกๆ วันที่ 7, 17, และ 27 ของเดือน โดยเปิดการเรียนการสอนตามภาคการศึกษาของโรงเรียนปกติ จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทั้งสามแห่งพบว่า ส่วนใหญ่เปิดการเรียนการสอนตามภาคการศึกษาปกติมีเพียงโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาที่ไม่ได้กำหนดชัดเจน เรียนสัปดาห์ละ 1 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง ในการจัดการเรียนการสอนมีลูกหลานมาเรียนด้วย เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างปู่ย่าตายายกับหลาน เชื่อมคนสองวัยเข้าด้วยกัน

สำหรับความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาใน 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ด้านโครงสร้างความร่วมมือ ด้านการบริหาร และด้านผลลัพธ์ความร่วมมือ กล่าวคือ

1) **ด้านโครงสร้างความร่วมมือ** โรงเรียนผู้สูงอายุมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเป็นผู้สนับสนุน โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาและเลย ซึ่งได้รับการถ่ายทอดแนวคิดมาจากโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร มีพัฒนาการที่ก้าวเพิ่มขึ้นจากโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร เนื่องจากการสรรหากรรมการของโรงเรียนที่สามารถเข้าถึงทรัพยากร เช่น ราชการส่วนภูมิภาค เช่น นายอำเภอ โรงเรียนโรงพยาบาล พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ช่วยให้คำแนะนำและช่วยเรื่อง

งบประมาณในการดำเนินจัดกิจกรรม สำหรับการจัดโครงสร้างการบริหารเป็นรูปแบบคณะกรรมการ

2) **ด้านการบริหาร** ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ ประเด็นเรื่องการวางแผน การสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร ความเป็นอิสระ การจัดการความขัดแย้ง การทำงานท่ามกลางความแตกต่าง การได้รับการยอมรับระหว่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า **เรื่องการวางแผน** โรงเรียนผู้สูงอายุเพียงแห่งเดียวที่มีการวางแผนร่วมกันคือ โรงเรียนผู้สูงอายุเลย อย่างไรก็ตามการวางแผนร่วมกันเป็นเพียงระยะการก่อตั้งหลังจากนั้น โรงเรียนผู้สูงอายุเลยก็ขาดการวางแผนร่วมกันกับหน่วยงานที่เข้ามาร่วมมือ ส่วนโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรและพะเยาไม่ได้เกิดจากการวางแผนร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องแต่เกิดจากอุดมการณ์ของผู้ก่อตั้ง อย่างไรก็ตามการขาดการวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนผู้สูงอายุเลยทำให้ขาดการวางทิศทางและแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในการดำเนินการของโรงเรียน **เรื่องการสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ** จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งมีการสนับสนุนเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน โดยใช้การพบปะอย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานที่เข้ามาร่วมมือ เช่น โทรศัพท์ การพบปะโดยตรง ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่ร่วมมือกับโรงเรียนจะทำหน้าที่ที่เลี้ยงให้คำแนะนำ ในขณะที่โรงเรียนผู้สูงอายุจะทำหน้าที่ผู้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำ **เรื่องการติดต่อสื่อสาร** โรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารมีทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุม และการสื่อสารไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะตามงานต่างๆ การใช้โทรศัพท์ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกับผู้สูงอายุที่เป็นนักเรียนจากบนลงล่างผ่านอาสาสมัคร ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น จดหมายแจ้งการจัดกิจกรรมของโรงเรียน โดยเจ้าอาวาส และการสื่อสารไม่เป็นทางการ เช่น อาสาสมัครพบปะโดยตรงกับผู้สูงอายุ **เรื่องการจัดการความขัดแย้ง** ผลการวิจัยไม่พบความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งกับหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้อง **เรื่องการทำงานท่ามกลางความแตกต่าง** เนื่องจากผู้อำนวยการ/ครูใหญ่ของโรงเรียนผู้สูงอายุเคยเป็นข้าราชการมาก่อนทำให้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของราชการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามประสบการณ์ที่เคยเป็นข้าราชการก็ได้หมายความว่าไม่เกิดปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์การขอเงินอุดหนุน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนผู้สูงอายุเลยโดยอาจารย์มงคลจะมีประสบการณ์เรื่องการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอเงินอุดหนุนมากที่สุด ในขณะที่โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาโดยอาจารย์พัฒนามีประสบการณ์เรื่องการเขียนโครงการน้อยที่สุดและไม่พอใจกับการที่ต้องเขียนโครงการเพื่อขอเงิน โดยคิดว่าราชการควรยื่นมือเข้ามาสนับสนุน โดยไม่ต้องร้องขอ นอกจากนี้ผู้อำนวยการพัฒนายังคิดว่าขั้นตอนการทำงานของราชการที่ต้องใช้เวลาเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของโรงเรียน **เรื่อง**

การได้รับการยอมรับระหว่างกัน โรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งกำเนิดมาจากกลุ่มคลังสมอง ชมรมผู้สูงอายุ ผู้อำนวยการ/ครูใหญ่มีต้นทุนทางสังคม เช่น เป็นกรรมการชมรมผู้สูงอายุ เป็นประธานสภาวัฒนธรรมอำเภอ ประธานชมรมคลังปัญญาผู้สูงอายุ ประกอบกับโรงเรียนผู้สูงอายุบางแห่ง เช่น เลย์ พิจิตร มีผู้สนับสนุน ได้แก่ นักการเมืองท้องถิ่น ส่วนราชการ ด้วยเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ทำให้โรงเรียนผู้สูงอายุได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสนับสนุนด้วยเชื่อว่าประสพการณ์การทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะทำให้การดำเนินการของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

3. ด้านผลลัพธ์ความร่วมมือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าร่วมมือกันนั้น ยังไม่พัฒนาไปสู่การจัดทำโครงการอื่นๆ ร่วมกัน อย่างไรก็ตามความสำเร็จจากความร่วมมือกลับทำให้แนวคิดเรื่องการจัดตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุกลายเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปบรรจุเป็นโครงการและเป็นแบบอย่างแก่องค์กรพัฒนาเอกชนอื่นๆ ที่มีความพร้อมต่อไป

## ตอนที่ 2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุ : การวิเคราะห์ข้ามกรณี” สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ประเด็นเรื่องเงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือ ซึ่งเกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ จำนวนผู้สูงอายุ สภาพแวดล้อมทางการเมือง การมีผู้สนับสนุนที่น่าเชื่อถืออุดมการณ์ของข้าราชการเกษียณอายุเงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับ Janet Weiss (1987 cited in Ricardo S. Morse, 2005 : 9) ที่กล่าวว่าปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดความร่วมมือ ได้แก่ การรับรู้ปัญหาหาร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้อง การได้มาซึ่งทรัพยากรอันเกิดจากความร่วมมือ และ ศักยภาพของหน่วยงานในการก่อให้เกิดความร่วมมือ Michael McGuire (2006 : 34) ที่ระบุว่าสาเหตุของการร่วมมือคือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม John M. Bryson and Others (2006 : 45-46) ที่ระบุเช่นกันว่าสภาพแวดล้อมผลักดันให้องค์กรต่างๆ หันมาร่วมมือกันรวมทั้งบทบาทของความสัมพันธ์พื้นฐานแต่เดิมและเครือข่ายที่เป็นอยู่ถือเป็นระดับของความแน่นแฟ้นเชิงโครงสร้างที่มีความสำคัญเนื่องจากความสัมพันธ์จะทำให้หุ้นส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ กรณีโรงเรียนผู้สูงอายุบางแห่ง เช่น โรงเรียนผู้สูงอายุเลย์ที่พัฒนามาจากการรวมตัวกันเป็นชมรมผู้สูงอายุโดยพัฒนามาเป็นโรงเรียนผู้สูงอายุในเวลาต่อมา ถือเป็นโรงเรียนผู้สูงอายุที่ค่อนข้างเข้มแข็งเนื่องจากมีพื้นฐานการรวมตัวกันมาก่อนระหว่างผู้สูงอายุด้วยกันเองและระหว่างชมรมกับส่วนราชการที่เข้ามาช่วยเหลือ นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว ผลการวิจัยพบว่าปัจจัย

ภายในของโรงเรียนผู้สูงอายุเองมีผลผลักดันให้โรงเรียนผู้สูงอายุต้องการความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ กล่าวคือ การขาดแคลนทรัพยากร เช่น งบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรม นำมาจัดอาหารว่างรับรองกลุ่มผู้มาศึกษาคุณงานหรืองบประมาณในการจ่ายค่าเดินทางและค่าตอบแทนวิทยากร การขาดวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน เช่น เครื่องดนตรี อุปกรณ์ออกกำลังกาย สอดคล้องกับ บทความเรื่อง Collaboration between State and Health NGOs in the Kyrgyz Republic ของ Alexander Pugachev (2007) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ คือ การขาดแคลนทรัพยากร ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์และงบประมาณ นอกจากนี้เงื่อนไขที่นำไปสู่ความร่วมมือยังเกิดจากอุดมการณ์ของข้าราชการที่เกษียณอายุของโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร พะเยาและเลย การได้รับอิทธิพลของแนวคิดเรื่องโรงเรียนผู้สูงอายุจากที่อื่น ได้แก่ อิทธิพลของแนวคิดโรงเรียนผู้สูงอายุของพิจิตรต่อโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาและเลย แรงบันดาลใจส่วนตัว เช่นกรณีโรงเรียนผู้สูงอายุเลยที่อาจารย์สมหมายครูใหญ่ของโรงเรียนต้องการทำเพื่อชดเชยสิ่งที่ตนเองไม่ได้ทำให้กับแม่ของตนเอง การมีผู้สนับสนุนที่น่าเชื่อถือ เช่นกรณีโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร โดยได้รับการสนับสนุนจากนักการเมืองท้องถิ่นปัจจัยภายในต่างๆ เหล่านี้นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความพยายามในการจัดตั้งโรงเรียน แต่ด้วยเหตุที่เป็นสถานการณ์ที่องค์กรหรือในภาคส่วนเดียวพยายามที่จะแก้ไขปัญหา ซึ่งต้องเผชิญกับความเหนื่อยยากและพบว่าเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความร่วมมือของ John M. Bryson and Others (2006 : 45-46)

ในด้านกระบวนการความร่วมมือประเด็นเรื่องโครงสร้าง โรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งมีการจัดโครงสร้างในรูปแบบคณะกรรมการโดยโรงเรียนผู้สูงอายุพะเยามีคณะกรรมการ และที่ปรึกษาที่มาจากภาคส่วนต่างๆ มากที่สุด ได้แก่ ส่วนราชการทั้งราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ประชาชน หน่วยงานเอกชน และวัด รองลงมาคือโรงเรียนผู้สูงอายุเลยและโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตร ข้อสังเกตคือกรรมการในคณะกรรมการของโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรมีองค์ประกอบจากกรรมการที่มาจากราชการส่วนภูมิกนน้อยที่สุด อาจเนื่องจากอาจารย์มงคลมีประสบการณ์ไม่ดีต่อระบบราชการสมัยช่วงที่โรงเรียนผู้สูงอายุอยู่กับเทศบาลตำบลหัวดงก่อนแยกออกมาดำเนินการเองด้วยเหตุผลเรื่องการขาดอิสระในการดำเนินการ ประเด็นนี้จึงเป็นข้อพึงระวังของหน่วยงานที่เข้ามาบริหารจัดการร่วมกันกล่าวคือหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้องจะต้องให้อิสระในการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปได้ การมีกรรมการที่สามารถเข้าถึงทรัพยากร เช่น การเข้าถึงงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จึงยังคงจำเป็นเพราะเป็นการช่วยให้โรงเรียนผู้สูงอายุดำเนินกิจกรรมได้ ข้อสังเกตคือโรงเรียนผู้สูงอายุเลยไม่ได้รองบประมาณจากส่วนราชการเท่านั้น แต่ริเริ่มในการแสวงหางบประมาณของตนเองด้วย เช่น การจัดงานการกุศล เพื่อระดมเงินมา

ดำเนินกิจกรรม ประเด็นนี้จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนที่ต้องมีต้นทุนทางสังคม เสียสละอย่างสูง ประเด็นเรื่องประเภทกิจกรรมในหลักสูตร จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนสองแห่งมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมรายได้ คือโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรและเลย ในขณะที่โรงเรียนผู้สูงอายุพะเยาจัดเพียงกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนผู้สูงอายุเลยส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีอาชีพเสริม เพื่อให้ผู้สูงอายุเห็นประโยชน์ของการมารวมกลุ่มไม่ได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับผู้สูงอายุของโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรที่เห็นว่าการมารวมกลุ่มแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีแต่ก็ทำให้ขาดรายได้ ดังนั้น การจัดกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพน่าจะเป็นกิจกรรมที่ควรมีในหลักสูตรด้วย แต่ก็ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ที่โรงเรียนตั้งอยู่ด้วย เช่น การจัดกิจกรรมของโรงเรียนผู้สูงอายุที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง การรวมกลุ่มของผู้สูงอายุเพื่อมาโรงเรียนอาจต้องคำนึงถึงเรื่องรายได้ของผู้สูงอายุที่อาจขาดหายไปในวันที่มาร่วมกิจกรรม เนื่องจากวิถีชีวิตของผู้สูงอายุเหล่านั้นอยู่ได้ก็ด้วยการมีรายได้ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้จึงมีความจำเป็น กรณีการจัดกิจกรรมของโรงเรียนผู้สูงอายุในเขตนอกเมืองหรือชนบท ความสำคัญของกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้อาจเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญเนื่องจากการมารวมตัวของผู้สูงอายุนั้นเพื่อการพบปะเพื่อนเป็นการคลายเหงามากกว่าการมาทำกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้ ประกอบกับอาชีพส่วนใหญ่ของผู้สูงอายุเหล่านี้คือการทำนาและมีลูกหลานที่เข้าไปทำงานในเมืองเป็นคนส่งเสียเลี้ยงดู รายได้จากการทำกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุเหล่านี้จึงไม่ใช่เรื่องสำคัญ ดังนั้นโรงเรียนผู้สูงอายุจะจัดกิจกรรมประเภทใด จัดช่วงเวลาใด ย่อมต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการ สภาพสังคมเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่เป็นหลักโดยไม่จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้เหมือนกัน โดยหลักสูตรของโรงเรียนในเขตเมือง ควรมีกิจกรรมส่งเสริมรายได้รวมอยู่ด้วยนอกจากกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ โดยหลักสูตรควรจัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ์ของผู้สูงอายุ ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประเด็นเรื่องการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า มีเพียงโรงเรียนผู้สูงอายุเลยเท่านั้นที่มีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานความร่วมมือและเป็นการวางแผนเพื่อก่อตั้งโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรและพะเยา ไม่มีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานความร่วมมือแต่เป็นการดำเนินการก่อตั้งโดยครูใหญ่เพียงลำพังเพราะขาดทรัพยากรในการบริหารจัดการ การวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ และโรงเรียนผู้สูงอายุเลยน่าจะเป็นเพราะโรงเรียนผู้สูงอายุเลยเกิดขึ้นหลังสุด และได้รับประสบการณ์การบริหารจากโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรและพะเยาที่มาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ ประสบการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมและองค์ประกอบของกรรมการ โรงเรียนเพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นการดำเนินการของโรงเรียนผู้สูงอายุเลยอันเนื่องจากการวางแผนร่วมกัน เช่น การมีส่วนร่วมในการ

ดำเนินการ ความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม การร่วมมือกันทางงบประมาณบริหารจัดการ โรงเรียนเป็นตัวชี้ประการหนึ่งในการขยายความร่วมมือโดยมิได้จำกัดขอบเขตเพียงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเท่านั้น ประเด็นเรื่องการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวกับกับการบริหารจัดการ โรงเรียนทั้งสามแห่งจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะเป็นการส่วนตัว การโทรศัพท์ โดยมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การประชุมร่วมกันน้อยมาก โรงเรียนบางแห่งไม่มีเลย ผลของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการแม้ว่าจะทำให้การทำงานรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วถึง แต่การขาดการประชุมที่เป็นทางการ โดยเฉพาะเพื่อการวางแผนและติดตามงานอาจส่งผลให้ขาดการกำหนดทิศทางการทำงานและขาดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้ ประเด็นเรื่องการทำงานท่ามกลางความแตกต่าง ด้วยเหตุที่ครูใหญ่ของโรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งเป็นอดีตข้าราชการจึงเข้าใจระบบราชการดี อย่างไรก็ตามปัญหาที่ครูใหญ่ประสบคือ การเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีประสบการณ์ ยกเว้นโรงเรียนผู้สูงอายุเลย การมีประสบการณ์ความรู้ความเข้าใจเรื่องโครงการจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยราชการส่วนภูมิภาคที่เป็นเครือข่ายควรทำหน้าที่ให้คำแนะนำและชี้แนะวิธีการ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนผู้สูงอายุเขียนโครงการเพื่อของบประมาณได้ รวมทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องควรชี้แนะช่องทางแสวงหางบประมาณช่องทางอื่นๆ ให้กับโรงเรียนผู้สูงอายุด้วย สอดคล้องกับบทความเรื่อง Collaboration between State and Health NGOs in the Kyrgyz Republic ของ Alexander Pugachev (2007) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างโครงสร้างองค์กรขององค์กรพัฒนาเอกชนและรัฐเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการร่วมมือ โดยพบว่า ความเข้าใจระหว่างองค์กรพัฒนาเอกชนและรัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในความร่วมมือ เช่น ความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับข้อตกลงในความร่วมมือ เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อนกัน ข้อตกลงยังหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเข้าใจซึ่งกันและกันยังสามารถเกิดได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม หน่วยงานภาครัฐยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่องค์กรพัฒนาเอกชน

ประเด็นเรื่องรูปแบบความร่วมมือในการบริหารจัดการ โรงเรียนผู้สูงอายุ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความร่วมมือของโรงเรียนผู้สูงอายุมีลักษณะของเครือข่ายภาคประชาสังคม (Decentralized Model) ตามแนวคิดของวีระศักดิ์ เครือเทพ (2550 : 85) เครือข่ายการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นรูปแบบนี้มีลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสนับสนุนให้ภาคประชาชนรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง และมีบทบาทหลักในการจัดการกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะคอยให้ความช่วยเหลือหรือให้การ



สนับสนุนการดำเนินงานของภาคประชาชนในด้านต่างๆ ตามความจำเป็น การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในเครือข่ายการทำงานลักษณะดังกล่าวจึงอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้กระตุ้น สนับสนุน และจูงใจ (Facilitator) ให้ภาคชุมชนเข้าแก้ไขปัญหาสาธารณะต่างๆ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรภาคประชาชนมักอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ บ่อยครั้งที่ภาคประชาชนอาจขาดทรัพยากร เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหา ด้วยเหตุนี้ ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานในขั้นสุดท้ายจึงยังคงตกอยู่กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีหน้าที่เป็นที่เล็งให้กับภาคประชาชน และให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาสาธารณะโดยองค์กรภาคประชาชนกระทำได้อย่างสำเร็จลุล่วง กรณีโรงเรียนผู้สูงอายุความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานควรเป็นหน้าที่ของราชการส่วนภูมิภาคที่เข้ามาทำหน้าที่ที่เล็งให้กับ โรงเรียนด้วย จุดเด่นที่สำคัญของเครือข่ายภาคประชาสังคมที่สำคัญคือ มีขีดความสามารถในการเข้าถึงปัญหาได้ในวงกว้าง โดยเฉพาะสามารถเข้าถึงปัญหาได้ในระดับปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากเครือข่ายภาคประชาสังคมมีตัวแสดงหลักที่มาจากประชาชนในชุมชนนั่นเอง เครือข่ายดังกล่าวจึงเหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการการจัดการในระดับกว้างและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของประชาชนทั่วไปในชุมชน นอกจากนี้ โรงเรียนผู้สูงอายุยังมีรูปแบบความร่วมมือแบบผู้ให้และผู้รับ (Donor-Recipient Model) ตามแนวคิดของ Robert Agranoff , Michael McGuire (2003 : 43-63) ที่กล่าวว่าเป็นรูปแบบการบริหารจัดการบนฐานแห่งอำนาจระหว่างองค์กรที่รับบทบาทเป็นผู้ให้เงินสนับสนุน (Grantor) กับองค์กรที่รับบทบาทเป็นผู้รับเงินสนับสนุน (Grantee) โดยทั้งสององค์กรจะดำเนินงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันและมีการควบคุมกันเอง (Two-Party Control) กล่าวคือ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุนต้องพึ่งพาองค์กรที่รับเงินสนับสนุนให้มีการนำจุดประสงค์ของตนเองไปสู่การปฏิบัติ ขณะที่องค์กรที่รับเงินสนับสนุน ต้องพึ่งพาองค์กรที่ให้เงินสนับสนุนทางการเงิน รูปแบบลักษณะนี้จะพบได้กรณี โรงเรียนผู้สูงอายุทั้งสามแห่งที่ต้องการงบประมาณสนับสนุนเพื่อจัดทำกิจกรรม ในขณะที่เดียวกันการสนับสนุนงบประมาณของส่วนราชการนั้นเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับแผนงานของตน ข้อค้นพบจากผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจักขณา หุตานนท์ (2545) เรื่อง “การประสานงานลักษณะเครือข่ายระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรพัฒนาเอกชนต่อการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเอดส์” ในรูปแบบที่ 1 การประสานงานลักษณะเครือข่ายแบบทางเดียว โดยองค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินการ ไม่มีสำนักงาน ทำให้ไม่พบความชัดเจนและความต่อเนื่องของการประสานงานลักษณะเครือข่าย ด้านแผน ด้านการดำเนินการและการติดตามประเมินผล ประเด็นเรื่องผลลัพธ์ความร่วมมือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนผู้สูงอายุกับหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าร่วมมือกันนั้น ยังไม่พัฒนาไปสู่

การจัดทำโครงการอื่นๆ ร่วมกัน ยกเว้น โรงเรียนผู้สูงอายุเลยที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือมีการจัดโครงการเพื่อหางบประมาณในการจัดกิจกรรมร่วมกัน อันเป็นผลลัพธ์ทางบวก สอดคล้องกับข้อค้นพบของพุดม เอมมานูเอล ไบระหมาน (2552) เรื่อง “การสร้างความร่วมมือเพื่อต่อต้านการค้าแรงงานทาสบนเรือประมงระหว่างมูลนิธิกระจกเงากับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง” ที่พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือมีทั้งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ พุดมยังพบว่า ผลลัพธ์ของความร่วมมืออาจเป็นผลลัพธ์ที่เป็นอุปสรรคได้ ซึ่งงานของพุดมพบว่าเกิดจากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหลัก ได้แก่ ความเพิกเฉยในการให้ความร่วมมือ ความล่าช้าในการให้ความร่วมมือและการขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังเช่นปรากฏในความร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้สูงอายุพิจิตรกับเทศบาลตำบลหัวดงในระยะแรกของการก่อตั้งจนทำให้อาจารย์มงคลแยกออกมาตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุเองโดยไม่ต้องทำให้เป็น โครงการที่ดำเนินการโดยเทศบาลด้วยเหตุผลของความล่าช้า

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย จึงมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารสำหรับโรงเรียนผู้สูงอายุ

1. การจัดตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุควรพัฒนามาจากชมรมผู้สูงอายุ/กลุ่มคลังสมอง เพราะจะทำให้มีรากฐานที่มั่นคงจากประสบการณ์การทำงาน จำนวนสมาชิก และเครือข่ายการทำงาน

2. กรรมการในคณะกรรมการโรงเรียนควรมาจากทุกๆ ภาคส่วนเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญยวีร์ ลูมาดกมลพันธ์ (2549) เรื่อง “แนวทางการสร้างเครือข่ายด้านสวัสดิการสังคมในระดับจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม” ซึ่งเสนอว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายควรมีโครงสร้างตามแนวนอน คุณลักษณะของเครือข่ายควรประกอบไปด้วยองค์การที่มาจากทุกภาคส่วนในจังหวัด มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการรวมตัวกันระหว่างองค์การที่มีความสนใจที่จะร่วมมือกันอย่างจริงจัง มีองค์การที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และเห็นว่าควรระเบียบในเครือข่ายควรมีความยืดหยุ่น ส่วนผู้นำเครือข่ายด้านสวัสดิการสังคม ควรมีคุณสมบัติเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความซื่อสัตย์สุจริต รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะด้านการประสานงาน และมีความรู้ความสามารถ

3. ควรมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างให้เกิดการวางแผนการทำงานและเป้าหมายร่วมกัน การมีโอกาสพูดคุยกันจะทำให้เกิดความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันตามมา

4. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียนควรเป็นการติดต่อสื่อสารทุกทิศทาง สำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้สูงอายุควรใช้อาสาสมัครเป็นกลไกในการทำงาน

5. ควรจัดอบรมเรื่องการเขียนโครงการเพื่อของบประมาณและส่วนราชการควรทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับครูใหญ่ของโรงเรียน

### 3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ส่วนราชการควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุที่ดำเนินการโดยองค์กรภาคประชาชนในพื้นที่ที่มีความพร้อม เพราะโรงเรียนที่ดำเนินการโดยองค์กรภาคประชาชนสามารถทำงานได้คล่องตัว มีอิสระในการดำเนินการ เป็นการจัดบริการสาธารณะแทนส่วนราชการที่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด โรงเรียนผู้สูงอายุที่ดำเนินการโดยองค์กรภาคประชาชนยังสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนและมีความต่อเนื่องมากกว่าโรงเรียนผู้สูงอายุที่ดำเนินการโดยส่วนราชการที่อาจไม่ยั่งยืนเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สอดคล้องกับบทความเรื่อง The Delivery of Public Service by the Third Sector : The Emergence and Development of Contractual Partnerships between the Third Sector and Government ของ Alex Murdoh (2006) ที่กล่าวว่าถึงประโยชน์ของภาคที่สามหรือองค์กรสาธารณะประโยชน์ในการจัดบริการสาธารณะได้ดีเป็นเพราะ 1) ความใกล้ชิดกับผู้ให้บริการ 2) มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว 3) สามารถจัดบริการได้ตรงกับความต้องการได้มากกว่าภาครัฐ 4) มีอิสระในการใช้ทรัพยากรเพื่อจัดบริการสาธารณะ 5) สามารถแสดงให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรม

2. ส่วนราชการไม่ควรกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมสำเร็จรูปให้กับโรงเรียนผู้สูงอายุ ควรปล่อยให้เกิดการสร้างสรรค์หลักสูตรหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุและความถนัดของวิทยากรแต่ละพื้นที่

### 3.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรนำข้อเสนอเรื่องแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนผู้สูงอายุไปศึกษาวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงอนาคต เช่น การศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการของโรงเรียนผู้สูงอายุต่อไป

