

อุดมศึกษาเอกชน

หนทางสู่ "ความเป็นเลิศ" ยามวิกฤต

* ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

**"ความอยู่รอดของอุดมศึกษาเอกชน
ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ"**

เป็นเรื่องที่เป็นความกังวลค่อนข้างมากในวงการสถาบันการศึกษาเอกชน ผมเองก็ได้รับเชิญจากสถานศึกษาเอกชนหลายกลุ่มให้ไปบรรยายเพื่อเสนอแนะแนวทางแห่ง "ความอยู่รอด" แก่ผู้บริหารและนักบริหารการศึกษา สิ่งที่ผมมักจะทำแทบทุกครั้งเมื่อเริ่มต้นการบรรยายก็คือ พยายามเปลี่ยนจาก "รากทศนะเดิม" ที่ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงเพียง "ความอยู่รอดของสถาบันฯ" เพราะเผชิญวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และพยายามพาไปสู่การ "หวานเมลิ็ดพันรู้ทางความคิดใหม่" เพื่อให้เกิดการมองอนาคตด้วยสายตาที่มีวิสัยทัศน์แห่ง "ความเป็นเลิศของสถาบันฯ" แทนความคิดเพียงขอให้มีความสนใจในการอยู่รอดเท่านั้น

**ผู้บริหารต้องมี "อุดมการณ์" เพื่อ
"ความเป็นเลิศ" ของสถานศึกษา**

แม้ว่าสถานะทางการเงินของอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการกำหนดประสิทธิภาพการบริหารของสถาบันฯ แต่ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไม่ควรมองเพียง "ความอยู่รอด" และให้เพียง "กำไร" เป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ควรเริ่มต้นด้วยการที่ผู้บริหารมี "อุดมการณ์" ในการบริหารอุดมศึกษาเอกชน อุดมการณ์เป็นแรงผลักดันใจที่ทำให้เราเดินหน้าอย่างมีเป้าหมายเพื่ออนาคตอุดมศึกษาเอกชนควรมี "อุดมการณ์" ของสถาบันอย่างชัดเจนว่า เราต้องการสถาบันพึงประสงค์อย่างไร เราต้องการสร้างนักศึกษาออกมาเป็นผลผลิตเช่นใด เราต้องการอาจารย์ที่มีคุณภาพระดับใด เพื่อสร้างอุดมการณ์นั้นให้สำเร็จ

* ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา : ปรินญาเอกทางเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มอนแนช ออสเตรเลีย

อุดมการณ์การศึกษาของสถาบันฯ ควรมุ่งที่เป้าหมาย *"ความเป็นเลิศ"* ทางการศึกษา เพราะหากผู้บริหารดำเนินการบริหารการศึกษาโดยมุ่งสร้างรายได้ สร้างกำไรในเชิงธุรกิจ มากกว่าการสร้างความเป็นเลิศก็เท่ากับว่าสถาบันการศึกษานั้นกำลังนำพานักศึกษานำพาอาจารย์ หรือแม้แต่ตัวผู้บริหารการศึกษาเองเดินหน้าอย่าง "หลงทิศ" เพราะสถานศึกษาเป็น *"แหล่งสร้างคุณภาพคน"* ไม่ใช่ *"แหล่งสร้างปริมาณรายได้"* เป็นหลักเพราะการศึกษาคือเป็นสินค้าสาธารณะและไม่ใช่สินค้าเท่านั้น เราจึงควรมีเป้าหมายเพื่อสร้างคน เราจะได้ผลลัพธ์เป็นคน เพื่อเป็นผู้สร้างสรรค์สังคมต่อไป แต่หากเรามีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้สูงสุด เราจะลดความสำคัญของคุณภาพการศึกษาและอนาคตของเด็กลง ความต้องการเงินอาจทำให้ผู้บริหารตัดสินใจทำสิ่งผิดอย่างง่าย ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับเงินกินเปล่าจากผู้ปกครองอย่างเกินสมควร จนคนจนไม่มีโอกาสเข้าเรียนเหมือนคนรวย การให้เงินเดือนและสวัสดิการแก่อาจารย์ค่อนข้างน้อยจนส่งผลให้ความสนใจด้านคุณภาพทางปัญญาแก่นักศึกษาลดลง ยิ่งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ก็คิดว่าตนเองหมดหนทางความอยู่รอด ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริง *"เงิน"* ไม่ได้เป็นตัววัดหลักสำหรับธุรกิจด้านการศึกษา

การสร้างอุดมการณ์ควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถาบันฯ อาจารย์ ผู้ปกครอง นักศึกษา หรือแม้กระทั่งนักการภารโรง ก็ควรมีส่วนร่วมในอุดมการณ์ของสถาบันฯ และมีส่วนร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้เกิดอุดมการณ์และนำอุดมการณ์นั้นไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่นโยบายของสถาบันฯ ที่มีเป้าหมาย

เพื่ออนาคต อันจะนำไปสู่การกำหนดวาระประจำปี และนำไปสู่ประโยชน์ที่วัดได้มากกว่าเป็นตัวเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามากกว่านั้น คือเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นในชีวิตคนในชาติ

อุดมศึกษาเอกชนควรมีอุดมการณ์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควรมีคำขวัญว่า *"เป็นเลิศยามวิกฤต ไม่ใช่ช่วยกันเอาตัวรอดยามวิกฤต"* ควรมีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการเรียนการสอน ด้านหลักสูตรการศึกษา ด้านสติปัญญาและคุณลักษณะชีวิตของผู้เรียน ด้านคุณธรรมในชีวิตของผู้เรียนหรือเป็นเลิศเรื่องใด ๆ ก็ตาม ที่เป็นอุดมคติพึงประสงค์ที่ผู้บริหารสถาบันฯ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันฯ ได้มีโอกาสตั้งอุดมการณ์นั้นขึ้น

อุดมการณ์จะเป็นเครื่อง *"ฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ"* ที่เกิดขึ้นในประเทศ อุดมการณ์จะไม่ทำให้อาจารย์ลาออกจากงานเพราะเงินเดือนไม่เพียงพอ อุดมการณ์ทำให้อาจารย์เห็นความสำคัญสูงสุดในการสร้างคนด้วยปัญญา ความเป็นอาจารย์ อุดมการณ์จะทำให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างเป็นรูปธรรม อุดมการณ์จะเป็นพลังแห่งการรวมใจและการต่อสู้ฝ่าฟันแก้ปัญหาของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบันฯ เพื่อมุ่งที่จะมองไปข้างหน้าสู่ภาพ *"พึงประสงค์"* ที่เราได้วางไว้ ที่สำคัญอุดมการณ์จะช่วยให้เกิดการมองเห็นวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็น *"โอกาส"* ที่ตนจะเรียนรู้และใช้ประโยชน์ได้ก่อนผู้อื่น เมื่อสถาบันฯ มุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ก็จะส่งผลให้สถาบันฯ นั้นเป็นที่รู้จักและรายได้ที่เพิ่มขึ้นก็จะเป็นผลพลอยได้ที่ตามมาเองในที่สุดเพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารต้อง *"แก้ปัญหาเฉพาะหน้า"*

ที่สอดคล้องกับอุดมการณ์

อุดมการณ์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำให้เราหลุด
ตัวจากโลกแห่งความเป็นจริง แต่กลับทำให้เรา
เผชิญหน้ากับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นด้วย
ความรู้สึกเชื่อมั่นว่ามีทางออกเสมอ เช่นเดียวกับ
ในปัจจุบันอุดมศึกษาเอกชนแทบทุกแห่ง
ต่างก็กำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดจากวิกฤต
เศรษฐกิจ อาทิ ผู้ปกครองจำนวนมากไม่มีเงิน
จ่ายค่าเล่าเรียน ต้นทุนทางการศึกษาที่สูงขึ้น
ในขณะที่รายรับลดลง การขาดสภาพคล่องใน
ระบบทำให้ไม่มีเงินมาหมุนเวียน การขาด
ความสามารถในการว่าจ้างอาจารย์ที่มีคุณภาพ
เข้ามาในระบบ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้น่าจะ
เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนคิด
สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น
พร้อมกับหาวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าใน
ภาวะวิกฤต เพื่อรักษาให้ตนเองอยู่รอดได้ด้วย
อาทิ

การปรับตัวโดยการสร้าง "จุดขาย" ของ สถาบันฯ

ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนควรสร้าง
เอกลักษณ์ของสถาบันฯ ให้โดดเด่นแตกต่าง
จากสถาบันของรัฐเพื่อเป็น "จุดขาย" สำหรับ
การแข่งขัน โดยควรเน้นให้ผู้ปกครองเห็นความ
สำคัญของการลงทุนเพื่อการศึกษาของบุตร
หลาน พวกเขาเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอด
ความรู้ ถ่ายทอดวิธีคิด จากสถาบันการ
ศึกษาที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย มีอาจารย์ที่มี
"ความเป็นเลิศ" ทางการศึกษา มีสภาพแวดล้อม
ที่ดี เป็นต้น ตัวอย่างประเด็นต่างๆ เหล่า
นี้ จะได้รับหยิบยกมาเป็นจุดขายเพื่อให้ผู้ปกครอง
เห็นความสำคัญว่าขนาดของบุตรหลาน
ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มิใช่ขึ้นอยู่กับ

ราคาว่าถูกหรือแพงเท่านั้น

หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ระยะไกลถึง
๒๐ ปีข้างหน้า และตระหนักว่าสังคมโลกและ
สังคมไทยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากใน
แทบทุกด้านทั้งระบบเศรษฐกิจ กิจ ระบบการ
เมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ฯลฯ
ประเทศไทยกำลังอยู่ในยุครอยต่อของการ
เปลี่ยนแปลง บทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้
ได้สะท้อนภาพให้เห็นชัดเจนมากยิ่งขึ้นของ
วิกฤตการศึกษาและวิกฤตทางปัญญาของคน
ในสังคม ซึ่งหากการศึกษาของประเทศไม่มี
คุณภาพ คนในสังคมก็จะยิ่งถอยหลังทางความ
คิดและขาดการเรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าด้าน
ต่างๆ ของสังคมโลกมากขึ้นไปอีก ดังนั้นอุดม
ศึกษาเอกชนจึงควรฉวยโอกาสนี้สร้างจุดขาย
ใหม่คือ "สถาบันฯ ที่สร้างคนรุ่นใหม่" ที่เป็นคน
ที่มีคุณภาพทางปัญญาที่พร้อมก้าวสู่อนาคต

การจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นตามความ ต้องการของตลาด

อุดมศึกษาเอกชนควรใช้ประโยชน์
จากบุคลากรอาจารย์ อุปกรณ์ และอาคาร
สถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดย
ใช้เวลาที่สถาบันฯ ไม่ได้ทำการสอนช่วงวัน
เสาร์-อาทิตย์ หรือในช่วงปิดภาคการเรียน จัด
อบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ หลากหลาย เพื่อ
กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น จัดอบรม
หลักสูตรการใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับบุคคลทั่วไป
หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับเด็ก หลักสูตร
การบริหารงานในภาวะวิกฤต หลักสูตร
เทคนิคการประกอบอาชีพอิสระสำหรับผู้ปกครอง
และคนทั่วไป หลักสูตรสร้างสรรค์กิจกรรม
นักศึกษา เป็นต้น หลักสูตรต่างๆ ที่จัด
ขึ้นจะต้องเป็นหลักสูตรที่น่าสนใจและเป็น

ประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการดำรงชีวิตของ
คนในสังคมในระยะต่อไป

ผู้บริหารสถาบันควรมีโอกาส ช่วย
กันคิดวางแผนว่าตลอดทั้งปี สถาบันฯ ควรมี
การอบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ เรื่องใดบ้างและ
ควรจัดขึ้นเป็นประจำโดยใช้บุคลากรอาจารย์
และผู้บริหารที่มีอยู่ในสถาบันฯ ก่อน เพื่อเป็น
รายได้เสริมให้กับบุคคลเหล่านั้น หรือว่าจ้าง
บุคลากรที่มีความชำนาญจากที่อื่นมาทำ
การอบรมแทน โดยเก็บค่าอบรมที่ไม่สูงนักเพื่อ
ให้เหมาะสมและสังคมส่วนรวมได้ประโยชน์
จากกิจกรรมเหล่านี้

การระดมความคิดจากผู้บริหารมีอาชีพ

ผู้บริหารการศึกษาควรดึงผู้บริหารมี
อาชีพทั้งในแวดวงการศึกษา และผู้บริหารที่
ต้องทำงานเนื่องจากธุรกิจที่ปิดตัวลงเข้า
มาร่วม บุคคลเหล่านั้นบางส่วนจะเป็นผู้ที่มีความ
สามารถและความชำนาญในการบริหารอยู่แล้ว
ถ้าหากเขาเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
บางทีคงสามารถคิดสร้างสรรค์แนวทางการ
บริหารสถาบันฯ ในทิศทางใหม่ๆ ที่สามารถ
แข่งขันในตลาดการศึกษาได้ บุคคลเหล่านี้จึง
ควรมีส่วนร่วมในการระดมความคิดในการ
สร้างแนวทางแห่งความสำเร็จของการศึกษา
เอกชนบนพื้นฐานอุดมการณ์ความเป็นเลิศตาม
ที่กำหนดไว้

การเพิ่มค่าตอบแทนให้อาจารย์

อาจารย์เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียน
มากที่สุด อาจารย์จึงมีผลโดยตรงต่อการสร้าง
ชื่อเสียงในทางคุณภาพของอุดมศึกษาเอกชน
หากสถาบันฯ ใดมีอาจารย์เก่งมากอยู่ในระบบ
ย่อมเป็นปัจจัยดึงดูดให้นักศึกษาเขาเรียนใน

สถาบันฯ ดังนั้นควรมีมาตรการดึงดูดทั้ง
อาจารย์ในระบบไว้ และอาจารย์นอกระบบ
จากอาชีพอื่นให้เข้ามาเพื่อได้อาจารย์ที่มี
คุณภาพในระยะยาว โดยอาจเพิ่มค่าตอบแทน
ด้านเงินเดือนกับอาจารย์ที่มีผลงานทางวิชา
การ หรืออาจารย์ที่สอนอย่างมีประสิทธิภาพ
อาจารย์ที่มีการเตรียมความพร้อมในการสอน
เป็นอย่างดี นอกจากนั้นควรมีการจัดสวัสดิการ
อื่นๆ แก่อาจารย์อย่างทั่วถึง

การเพิ่มค่าตอบแทนอาจารย์และการ
จัดสวัสดิการให้กับอาจารย์เพิ่มขึ้น อาจสวน
ทางกับวิกฤตเศรษฐกิจ แต่เป็นการพัฒนาให้
อาจารย์มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในทางหนึ่ง และ
เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาจารย์ที่มีการ
สอนที่ดี ทำให้อาจารย์ไม่ต้องดิ้นรนไปหาราย
ได้หรือไปประกอบอาชีพอื่นๆ การปรับอัตรา
เงินเดือนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ ซึ่ง
สถาบันเอกชนสามารถจัดการได้ในทันที ไม่
ต้องรอขั้นตอนการอนุมัติที่ยาวนานเหมือนกับ
สถาบันของรัฐ โดยสามารถที่จะปรับปรุงอัตรา
เงินเดือนอาจารย์เพิ่มขึ้น จนเป็นแรงผลักดันให้
บุคลากรที่มีคุณภาพในระบบอื่นๆ ต้องการเข้า
มาเป็นอาจารย์ และในที่สุดก็กลายเป็น "จุด
ขาย" ของสถาบันการศึกษา นั่นคือ เป็นแหล่ง
ที่อุดมไปด้วย "อาจารย์คุณภาพ" ที่จะทำให้ผู้
ปกครองเกิดความมั่นใจ ว่าลูกหลานที่เข้า
มาศึกษาที่นี่ จะจบออกไปอย่างมีคุณภาพ

การใช้ "ทรัพยากรร่วม" ระหว่างสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง
ควรรวมตัวกันเพื่อเสริมในจุดที่สถาบันฯ แต่ละ
แห่งยังขาดอยู่ โดยทำความตกลงร่วมกันใน
การใช้ทรัพยากร เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ด้านการศึกษาอย่างเป็นเอกเทศ เช่น การร่วมกันสร้างและใช้สถานที่ห้องแล็บภาษา ห้องประชุมใหญ่ อาคารอเนกประสงค์ การแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการสอน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี วิทยากร และสารสนเทศ เป็นต้น การแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันดังกล่าว อาจกระทำได้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน หรือร่วมกับสถาบันของรัฐที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงผลประโยชน์ของภาพรวมทางการศึกษามากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

มีปรัชญาในการดำเนินชีวิตบทหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่ว่า "เราไม่สามารถเปลี่ยนทุกๆ สถานการณ์ให้

เป็นสถานการณ์ที่เราพึงพอใจได้ แต่ถ้าเราสามารถปรับเปลี่ยน **ทัศนะ** ในการเผชิญปัญหาอย่าง **ผู้ชนะ** ได้ โดยการใช้โอกาสจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นบันไดนำสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ขอให้รู้ว่าการจะชนะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้นั้น ก็ด้วย **"ความคิด"** ที่เรามีต่อสิ่งที่เกิดขึ้น **"อย่างถูกต้อง"** และ **"อย่างเป็นต่อ"**

การดำเนินธุรกิจท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในขณะนี้ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการเผชิญปัญหาอย่างผู้ที่โอบอุ้มความสำเร็จไว้ได้ในระยะยาว จึงจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด □□