

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
QUALITY DEVELOPMENT OF ACADEMIC SERVICES
UNIT MANAGEMENT OF MACHULALONGKORNRAJAVIDAYALAYA
UNIVERSITY

สุขอุษา นุ่นทอง* บุญทัน ดอกไธสง** อนูวัต กระจ่าง***

Sukusar Nuntong, Boonton Dockthaisong, Anuwat Krasung

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ 3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การวิจัยเป็นแบบผสานวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.931 ในการเก็บข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของหน่วยวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจำนวน 103 รูปหรือคน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 รูปหรือคน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

* Doctor of philosophy program in public Administration, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkomrajavidyalaya University.

** Department of political Sciences, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkomrajavidyalaya University.

*** Department of political Sciences, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkomrajavidyalaya University.

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาออกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($r=3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน และการบริหารงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาออกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับน้อย ($r=0.284$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาออกสถานที่ตั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.539$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

3. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาออกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพุทธธรรม แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ให้มีใจรักในการบริหารจัดการ เสริมสร้างเพียรพยายามในการบริหารจัดการ เสริมสร้างมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการ และใช้วิจารณ์ญาณ วิเคราะห์หาเหตุผลในการบริหารจัดการงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพุทธธรรม แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมให้รู้และเข้าใจแผนการบริหารจัดการงานวิชาการล่วงหน้าที่ได้วางไว้ พยายามทำตามแผนการบริหารจัดการงานวิชาการที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างให้มีความมุ่งมั่นตรงต่อแผนการบริหารจัดการงานวิชาการที่วางไว้ไม่ให้เกิดเคลื่อน และเมื่อมีผลกระทบต่อแผนการบริหารจัดการงานวิชาการต้องใช้ปัญญาในการแก้ไขปรับปรุง 3) การบริหารงานวิจัยตามหลักพุทธธรรม แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้ความรักและจริงจังในการบริหารงานวิจัย ส่งเสริมให้มีความพยายามและสร้างความอดทนอดกลั้นสูงในการบริหารงานวิจัย ส่งเสริมให้มีจิตใจเข้มแข็งอุทิศเวลาเพื่อการบริหารงานวิจัย และวิเคราะห์ปรับปรุงโดยใช้ปัญญาพร้อมเหตุผลในการบริหารงานวิจัย 4) ด้านการบริหารงานการเงินตามหลักพุทธธรรม แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้มีความพอใจ มีใจรักในการบริหารงานการเงิน ส่งเสริมความอดสาหะบากบั่นในการควบคุมการบริหารงานการเงินป้องกันความเสี่ยง เสริมสร้างให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารงานการเงิน และพิจารณาหยั่งรู้เหตุผลในรูปการบริหารงานการเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 5) ด้านการบริหารงานบุคลากรตามหลักพุทธธรรม ได้แก่ การสร้างทีมงานบริหารอยู่ต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี เสริมสร้างความพยายามและเต็มใจในการบริหารงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาคุณภาพ,การบริหารจัดการ, หน่วยงานนอกที่ตั้ง

ABSTRACT

Objectives of this research were to: 1. Study general status of Off-Campus learning center administration of Mahachulalongkornrajavithayalaya University, 2. Study factors related to the administrative quality development of Off-Campus learning centers of Mahachulalongkornrajavithayalaya University and 3. Propose the guidelines for the administrative quality development of Off-Campus learning centers of Mahachulalongkornrajavithayalaya University

Methodology was the mixed methods. The quantitative research collected data by questionnaires with reliability value at 0.931 from 103 samples, by stratified sampling, who were administrators, lecturers and personnel at Off-Campus learning centers and analyzed data by frequency, percentile, mean, standard deviation and Pearson's Correlation Coefficient. The qualitative research collected data from 18 key informants with in-depth-interviewing and 10 participants in focus group discussion and analyzed data by descriptive interpretation.

The result of the research found that

1. Status of Off-Campus learning center administration of Mahachulalongkornrajavithayalaya University in 5 areas were at middle level ($\bar{X} = 3.30$). Administration of each areas were that; personnel, financial and academic administration were at high level. The general and research administration were at middle level.

2. Factors related to Off-Campus learning center administration of Mahachulalongkornrajavithayalaya University were at low level ($\bar{X} = 0.284$) with significant value at 0.01. The application of Itthipada 4 for the Off-Campus learning center administration of Mahachulalongkornrajavithayalaya University had positive correlation at the middle level ($\bar{X} = 0.539$) with significant value at 0.01, accepting the hypothesis.

3. The guidelines for Off-Campus learning center administration of Mahachulalongkornrajavithayalaya University consisted of 5 aspects; 1) general administration according to Buddhadhamma, guideline for development was to encourage personnel to love and put efforts and intention into administration and

use instinct to scrutinize the cause and effects of general administration, 2) academic administration according to Buddhhadhamma, guideline for development was to train personnel to understand the academic works set forwards in advance, follow the set plans to meet the target, encourage personnel to set strong determination to academic works and use wisdom to solve any problems and improvement, 3) research administration according Buddhhadhamma, the guideline for development was encourage personnel to love, to put efforts, to sacrifice the time and to use wisdom to research administration, 4) financial administration according to Buddhhadhamma, the guideline for development was encourage personnel to love and to satisfy with the financial administration, to encourage personnel to put efforts into financial administration to prevent the risk, to use wisdom for examining the cause and effects of the financial administration for the good cause and 5) personnel administration according to Buddhhadhamma, the guideline for development was to build team continuously at least for 5 years, encourage personnel to satisfy, sacrifice the time to the personnel administration, to continuously check and evaluate the work for effective improvement and development.

Keywords: Quality Development, Management, Academic Services Unit

1. บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ค่าธรรมเนียมภาษี ความคาดหวัง ความต้องการจากลูกค้า สังคมในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความไร้ระเบียบ (Chaos) (Ilya Prigogine cited in Yuk Sri Areeya, 1998) ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ผู้นำจะต้องทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาได้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จ

คุณภาพเป็นตัวแบ่งแยกระหว่างความเป็นเลิศกับความไร้ประสิทธิภาพ ในทางการศึกษาคือคุณภาพเป็นตัวแยกระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว (Anan Teawtoi, 2008) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และเป็นมหาวิทยาลัยศูนย์กลางการศึกษาด้านพุทธศาสตร์ที่สำคัญของคณะสงฆ์ไทย มีการตั้งวิทยาเขต, วิทยาลัยสงฆ์ และมีการกระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในจังหวัดที่ไม่มีมหาวิทยาลัย หรือมี แต่อาจไม่มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในพื้นที่ จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องเปิดศูนย์การศึกษานอกสถานที่ตั้งเรียกว่าโครงการขยายห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการ กระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ แต่การจัดการศึกษาในหลักสูตรที่มีเปิดสอนในสถาบันที่ตั้งอยู่แล้ว ต้องมีผลประเมินคุณภาพภายในระดับดีขึ้นไป

สำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษาประเมินผลการประเมินการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ณ วันที่ 17/06/2557) พบว่าศูนย์การศึกษานอกสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งหมด 22 ศูนย์ ผ่าน 9 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 41 ต้องปรับปรุง 8 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 36 และไม่ผ่าน 5 ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 23 (สำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา, 7 ม.ค.59) การควบคุมจึงเป็นการตรวจสอบแผน และดูว่าการปฏิบัติงานมีการคลาดเคลื่อนจากแผนที่กำหนดไว้อย่างไร ในหลายกรณี ปัญหาการควบคุมจะแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนจากแผนไปได้เองโดยอัตโนมัติ และหลาย ๆ กรณีที่ผู้บริหารจะต้องเป็นฝ่ายที่คอยแก้ไขความคลาดเคลื่อนนั่นเอง ในทำนองเดียวกันกับปัญหาการวางแผน องค์กรอาจมีกลไกการควบคุมในระดับกลยุทธ์และยุทธวิธี ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการควบคุมในระยะยาว ในขณะที่ระบบการควบคุมยุทธวิธีมีความเฉพาะเจาะจงและใช้เวลาที่สั้นกว่า และผู้บริหารสามารถใช้วิธีการวางแผน และควบคุมเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมในมิติด้านอื่นๆ ได้ด้วย (Samrit Yotsomsak, 2006)

จากสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อต้องการทราบถึงการบริหารจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ

ราชวิทยาลัย น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการส่วนงานนอกสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและส่วนงานนอกสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอื่นให้มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ การสร้างเครื่องมือผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ซึ่งเป็นการตั้งคำถามแบบปลายเปิด (Open ended Questions) สื่อความหมายชัดเจน เข้าใจง่ายตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อส่งแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแจ้งไปยังศูนย์การจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 103 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 18 รูป/คน จะใช้การสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน 10 รูป/คน

การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จำนวน 18 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 รูปหรือคน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

5. ผลการวิจัย

5.1) ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 1) การวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการบริหารงานบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมาก รองลงมาคือ การบริหารงานการเงิน มี รองลงมาคือ การบริหารงานวิชาการ รองลงมาคือ การบริหารงานทั่วไป และลำดับสุดท้ายคือ การบริหารงานวิจัย 2) การวิเคราะห์ การนำหลักอิทธิบาท 4 นำไปใช้ในพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ความคิดเห็นต่อการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) การวิเคราะห์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมาก

5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.284 2) ปัจจัยด้านการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้งมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.539

5.3 การวิเคราะห์นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยการดำเนินการตามวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การวิจัยและพัฒนา (Research & Development : R&D) โดยใช้เครื่องมือประกอบด้วย แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่ม ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แนวทางที่เหมาะสมคือ 1) แนวทางการบริหารงานทั่วไป ตามหลักพุทธธรรม 2) แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักพุทธธรรม 3) แนวทางการบริหาร

งานวิจัยตามหลักพุทธธรรม 4) แนวทางการบริหารการเงินตามหลักพุทธธรรม 5) แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพุทธธรรม

6. อภิปรายผล

6.1 สภาพการการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนนอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1) ด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า สถาบันมีการมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการบางสถาบัน มีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัด โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anan Teawtoi (2008) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพ ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมเนียมบาลของผู้บริหาร 5) การใช้อำนาจเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้ และสถานศึกษามีการพิจารณาการกำกับดูแล การบริหารงานทั่วไปทั้งอาคารสถานที่ การให้บริการนิสิต สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางกับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ และหน่วยวิทยบริการ ทำให้โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานเกิดความคล่องตัว

2) ด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนนอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้วยเหตุที่ว่าเป็นสถาบันที่มีการศึกษาเฉพาะทางที่มีความโดดเด่นทางพระพุทธศาสนา เป็นการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน สถาบันจึงเน้นให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด พัฒนาความร่วมมือ

ทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่ายกับสถาบันต่างๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีผลงานทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Patipha Mahatthanabodi (2011) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาเขต 10 แห่ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ที่พบว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการของทุกภารกิจอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก โดยภารกิจงานด้านหลักสูตรมีรายละเอียดของภารกิจ 4 ประการ ด้านการเรียนการสอนมี 4 ประการ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษามี 4 ประการ และด้านการประชุมอบรมสัมมนาวิชาการมี 3 ประการ ส่วนด้านหน้าที่การบริหารงานวิชาการ โดยด้านหน้าที่การวางแผนมีรายละเอียดของหน้าที่ 4 ประการ ด้านหน้าที่การจัดหน่วยงานและจัดบุคลากรมี 5 ประการ ด้านหน้าที่การนำมี 5 ประการ และด้านหน้าที่ควบคุมมี 4 ประการ

4) ด้านการบริหารการเงิน ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การพัฒนา ดังนี้ นำหลักการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหาร เพื่อลดความเสี่ยง มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ มีความพยายามในการหารายได้ที่หลากหลายแหล่งช่องทางเพื่อเพิ่มรายได้ มีสภาพทางการเงินที่เพียงพอต่อการบริหารและการจัดกิจกรรมต่างๆ มีระบบการจัดทำรายงานทางการเงิน และบัญชี ทุกขั้นตอนสามารถตรวจสอบได้ มุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phramaha Nopphadol Techadhammo (Deethaisong) (2014) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐ” ที่พบว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐมีประเด็นความเสี่ยงอยู่ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน มีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับดำเนินงานมาจากการใช้จ่ายเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามแผน และศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอหรือการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมาไม่ตรงสาย และการปิดงบประมาณที่ไม่เป็นปัจจุบัน

5) ด้านการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า สถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการพัฒนาระบบการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร โดยส่งเสริมให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถ และความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร ปรับโครงสร้างบุคลากรให้เพียงพอกับงานและงบประมาณของหน่วย มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก สรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง กำหนดปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร หลักเกณฑ์การประเมินบุคลากรให้ได้รับการประเมินตามเกณฑ์ของสถาบัน

6.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยด้วยหลักพุทธธรรม รวม มีค่าเฉลี่ยระดับมาก อภิปรายได้ว่า หน่วยวิทยบริการนั้นได้รับวัฒนธรรมองค์กรจากมหาวิทยาลัย

ส่วนกลางทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phrarajavachiramedhi(Vira Vorapanyo) (2015) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ที่พบว่า หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่หลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย 1) ฉันทะ 2) วิริยะ 3) จิตตะ 4) วิมังสา เป็นต้น เพราะฉะนั้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต้องมีแนวทางในการพัฒนาใน 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานทั่วไปตามแนวพุทธธรรม ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องมีทีมงานที่เป็นเลิศและมีความต่อเนื่องสามารถนำหลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonrada Kannasut (2015) ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี” ที่พบว่า การบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักอิทธิบาท 4 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน กล่าวคือ ด้านฉันทะ คือผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนทั้งในโรงเรียนและนอกห้องเรียน ด้วยแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านวิริยะ คือผู้บริหารมีความเพียรพยายามทำงานในตำแหน่งหน้าที่ด้วยความเสียสละเพื่อโรงเรียน ชุมชน และสังคมส่วนรวม จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่การเรียนดี แต่ฐานะครอบครัวยากจน และเด็กพิเศษ โดยระดมทุนการศึกษาให้เพียงพอต่อความขาดแคลนและจำเป็น ด้านจิตตะ คือผู้บริหารมีการจัดการส่งเสริม สนับสนุนจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ส่งเสริมจัดทำห้องสมุดมีชีวิตในโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนอ่านหนังสือ ด้านวิมังสา คือผู้บริหารมีการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรตามกฎระเบียบ นโยบายทั้งงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

2) การบริหารงานวิชาการตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการต้องนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับทีมงานอย่างต่อเนื่องจึงจะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chakraval Sukmaitri (2015) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธจริยธรรมระดับอุดมศึกษา” ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธจริยธรรมระดับอุดมศึกษา โดยนำหลักกุศลกรรมบถ 10 มาปรับประยุกต์ใช้ สามารถ แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบด้านการให้การศึกษา 2) รูปแบบด้านการฝึกอบรมสั่งสอน 3) รูปแบบด้านการพัฒนา

3) การบริหารงานวิจัยตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัยนั้นเป็นสิ่งสำคัญกับหน่วยวิทยบริการทั้งในด้านการอยู่ร่วมกับชุมชนที่ทำให้ชุมชน สถานบันต่างๆ เกิดความความศรัทธาในหน่วยวิทยบริการและเป็นผลดีในการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยวิทยบริการด้วยจึงต้องความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Orapin Piyasakulkiat (2015) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการส่งเสริมการจ้างงานนอกระบบตามหลักพุทธธรรม” ที่พบว่ารูปแบบการส่งเสริมการจ้างงานนอกระบบตามหลักพุทธธรรมควรเป็นรูปแบบการส่งเสริมแบบพหุภาคี กล่าวคือ เป็นความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ประกอบไปด้วย ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคนายจ้าง ภาคแรงงาน รวมทั้งองค์กรภาคพระพุทธศาสนาอีกด้วย รวมทั้งทีมงานการบริหารงานวิจัยต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการ

4) การบริหารงานการเงินตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงานการเงินนั้น ต้องบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของหน่วยวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักพุทธธรรม สามารถลดความเสี่ยงได้มากที่สุดถ้าหากปฏิบัติ คือ การติดตามให้เป็นไปตามกฎ กติกา และการยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ การเคารพ กฎ ระเบียบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sununthakit Thiangdech (2015) ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ที่พบว่า ความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร ที่ต้องร่วมกันในการสืบหาสาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง แนวทางป้องกันการควบคุม ร่วมกันทุกกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การประชุม เพื่อการวางแผนทางการเงินและบัญชี เป็นกลยุทธ์การสร้างระบบเครือข่ายในการทำงานด้านการเงินและบัญชี การวางระบบเอกสาร ทางการเงินและบัญชีเกี่ยวกับการรับ การเบิก จ่าย จัดเอกสารข้อตกลง จัดซื้อ-จัดจ้าง สัญญาต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางการปฏิบัติมาตรฐานเดียวกัน

5) การบริหารงานบุคลากรตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของหน่วยวิทยบริการตั้งแต่ความสามารถที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร สมรรถนะขีดความสามารถนี้ เป็นคุณสมบัติที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจำแนกได้ 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่มในองค์กร 3) ระดับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phraphrasert Voradhammo (Thilao) (2014) ได้วิจัยเรื่อง “พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย” ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยพุทธบูรณา

การมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และคุณธรรม ส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจในกฎ กติกาการอยู่ร่วมกันเคารพสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน และเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่มี การพัฒนาทุนมนุษย์สัมพันธ์ โดยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมชำนาญและก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ และเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานโดย ปราศจากการเบียดเบียนซึ่งกันและกันมีการพัฒนางานให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรมมีการนำ หลักศีลมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กรมีการส่งเสริมในเรื่องการศึกษา ในสาขาวิชาหรือหลักสูตรสูงขึ้นไปมีการสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กับ บุคลากรเล่าเรียนในระดับสูง โดยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป สถานศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ควรศึกษาบริบทของพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสถาบัน สังคมรอบข้างมีผลต่อการสนับสนุน และเอื้อเพื่อสถาบัน
- 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย มีความโดดเด่นที่เป็นสถาบันสงฆ์ สามารถเอื้อกิจกรรมและให้ความรู้ และเป็น ผู้นำทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม
- 3) ด้านการบริหารงานวิจัย สถานศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย มีเอกลักษณ์ผลงานการวิจัยที่มีการประยุกต์และบูรณาการหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนา
- 4) ด้านการบริหารการเงิน สถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ดังนั้น สถานศึกษาต้องเพิ่มแหล่งรายได้ และสำรองเงินเพื่อการบริหาร จัดสรรสัดส่วน การใช้จ่ายกิจกรรมต่างๆ
- 5) ด้านการบริหารบุคลากร สถานศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ดังนั้น สถานศึกษาควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดสรรงบประมาณ การอบรม ส่งเสริมบุคลากรด้านงานวิจัยและงานวิชาการ

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยสถานศึกษานอกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ทำการศึกษาบริบทของพื้นที่และนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการ บริหารสถานศึกษา ทั้งการให้บริการนิสิต และการให้บริการสังคม

2) ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยสถานศึกษาออกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำกิจกรรมและให้ความรู้ ในความเป็นผู้นำทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม

3) ด้านการบริหารงานวิจัย โดยสถานศึกษาออกสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นำเสนอและเผยแพร่ผลงานการวิจัยที่มีการประยุกต์และบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อแก้ปัญหาสังคม

4) ด้านการบริหารการเงิน โดยสถานศึกษาออกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพิ่มแหล่งรายได้ จัดสรรสัดส่วนการใช้จ่ายกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม

5) ด้านการบริหารบุคลากร โดยสถานศึกษาออกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถทำขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ทั้งบุคลากรที่บรรจุและบุคลากรอัตราจ้าง

7.3 ข้อเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเกี่ยวกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาแก่สังคมโดยรวม

2) ควรศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา

3) ควรศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนา

References

- I.L.Richardson & Sidney Baldwin.(1976). *Public Administration: Government in Action*.
Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co.
- Jack Welch. (2003). *Jack: Straight from the Gut*. New York : Warner Books Inc.
- McCorkle, C.O.and others. (1982). *Management and Leadership in Higher Education*.
San Francisco : Jossey - Bass Publishers.
- Ralph M. Stogdill. (1967). *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*, Marryland Penguin Books.
- Reddin, William J. (1970).*The 3 – D Management Style Theory: Theory Paper 2*.
Canada: Social Science System.
- Rensis Likert. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. New York: McGraw - Hill,.