

การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรด้วยหลักการบริหาร PDCA กรณี กองการศึกษา

เทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร

ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร*

ภารกิจการบริหารงานในองค์กรใดก็ตาม จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ “ผู้บริหาร” หรือ “หัวหน้าหน่วยงาน” จะต้องทำความเข้าใจกับภารกิจ บทบาท หน้าที่ขององค์กร และความสามารถความถนัดของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์ รู้จักเลือกกระบวนการการบริหาร และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานให้ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้เขียนบทความได้วิเคราะห์ไว้ในการทำวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณี สำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร (2553, หน้า 193)

เทศบาลเมืองมุกดาหารเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรหนึ่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ภารกิจหน้าที่ๆ รับผิดชอบเป็นการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้การปฏิบัติภารกิจในหน้าที่เป็นเรื่องที่ผู้บริหารตลอดถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับในเทศบาล ซึ่งเรียกว่า “พนักงานเทศบาล” ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร คณะผู้บริหารในหน่วยงานดังกล่าว มีทั้งที่มาจากทางเลือกตั้งของประชาชน หรือที่เรียกว่าข้าราชการการเมืองโดยมีนายกเทศมนตรีเป็นผู้นำ กับอีกฝ่ายหนึ่งที่มาจากราชการประจำโดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งในการบริหารงานของฝ่ายข้าราชการประจำนั้นจะยึดนโยบายจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และนโยบายของคณะผู้บริหารฝ่ายการเมืองเป็นหลัก แต่ทั้งนี้การปฏิบัติงานทุกอย่างจะต้องอยู่ภายใต้ข้อระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ระบบการทำงานต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ แนวทางที่ปฏิบัติจะต้องช่วยให้การบริหารราชการบรรลุปเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การทำงานต้องไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น อีกทั้งมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลทุกข์สุขของประชาชนต้องมียุทธวิธีที่หลากหลายรูปแบบในการบริหารจัดการ เพื่อให้ประชาชนได้อยู่ดีกินดี ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่ว่า “บ้านเมืองน่าอยู่ขีดสุดคุณธรรม และประโยชน์สุขของประชาชน” นอกจากนี้แล้วยังต้องดูแลด้านการศึกษา ด้านการอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านการสาธารณสุขปลอดภัยต่างๆ ของประชาชนที่อยู่ในเขตเทศบาล โดยหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกแบ่งให้แต่ละส่วนราชการภายในสำนักงานเทศบาล (บุญณรงค์ กวีพันธ์, 2542, หน้า 120) รับผิดชอบ ประกอบด้วย

กองการศึกษา (Division of Education) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล งานเกี่ยวกับศาสนา งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ตลอดจนงานกีฬาและเยาวชน มีผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

กองคลัง (Division of Finance) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับ ด้านการเงินและการบัญชี พัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลและเกี่ยวกับการตรวจสอบงบประมาณ มีผู้อำนวยการกองคลัง เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

กองช่าง (Division of Public Works) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านงานโยธา งานสาธารณสุขปลอดภัยเกี่ยวกับไฟฟ้าน้ำประปา มีผู้อำนวยการกองช่าง เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (Division of Public Health and Environment) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาลและรักษาความสะอาด มีผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

*ข้าราชการบำนาญ กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร

กองวิชาการและแผนงาน (Division of Technical Services) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน จัดทำแผนพัฒนาของเทศบาล งานนิติกร มีผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

กองสวัสดิการสังคม (Division of Social Welfare) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพของเด็กเยาวชน งานสังคมสงเคราะห์ งานพัฒนาชุมชน การพัฒนาปรับปรุงชุมชนในเขตเทศบาลให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความอยู่ดีกินดีตามความจำเป็นพื้นฐานของประชาชน มีผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

สำนักปลัดเทศบาล (Office of the Municipal) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกิจการทั่วไปของเทศบาล ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานธุรการ งานทะเบียนราษฎร งานสภาเทศบาล งานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง มีหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าในแต่ละส่วนการบริหารจะมีผู้ปฏิบัติหน้าที่เรียกว่าพนักงานเทศบาล แยกเป็นระดับผู้บริหาร และระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนการบริหารหรือที่เรียกว่า ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

อนึ่ง นอกจากหน้าที่ที่ได้ถูกแบ่งไว้ให้แต่ละส่วนราชการรับผิดชอบแล้ว ยังมีแผนพัฒนาเทศบาล ซึ่งมาจากความต้องการของประชาชน ความต้องการของคณะผู้บริหารเทศบาล และจากนโยบายการพัฒนาของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกส่วนราชการในสำนักงานเทศบาลจะต้องปฏิบัติให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ให้ได้มากที่สุด การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องเป็นไปด้วยความระมัดระวัง การปฏิบัติงานทุกครั้งจะต้องมีการวางแผน มีหลักการในการบริหาร การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การทำงานต้องเป็นทีม จึงเห็นได้ว่าความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำจะต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ การเป็นมืออาชีพของผู้นำและผู้ตามในการบริหารงาน เพื่อให้จะได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังที่ ไชยา ภาวะบุตร (2546, หน้า 309) ได้กล่าวไว้ว่า “ในการบริหารกิจการใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ บริหารธุรกิจ และบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีการระหน้าที่ ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องศึกษาผู้นำ และเรื่องราวต่างๆ ของผู้นำให้เข้าใจเสียก่อน เพราะผู้นำกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ถ้าหากผู้นำคนใดขาดภาวะผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีผลในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำ”

หลักการบริหารด้วย PDCA

หลายคนคงเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า “แผนดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” ท่านเห็นด้วยกับคำนี้หรือไม่ เกือบทุกคน คงจะตอบว่าเห็นด้วยแน่ๆ เลย เพราะไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มักมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าทำโดยไม่มีการวางแผน หรือ มีแผนที่ไม่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตามการวางแผนยังไม่ใช้คำตอบสุดท้ายของความสำเร็จ บ่อยครั้งที่มักพบว่าแผนได้รับการจัดทำ และจัดเก็บเข้าแฟ้ม ส่วนการดำเนินงานก็ทำกันไปตามสถานการณ์ หากเป็นเช่นนี้แล้ว ต่อให้มีแผนดีเพียงใดแต่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติ ก็เท่ากับว่าโอกาสของความสำเร็จนั้นยังอยู่ไกล

PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแต่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จัก

อย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W. Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”

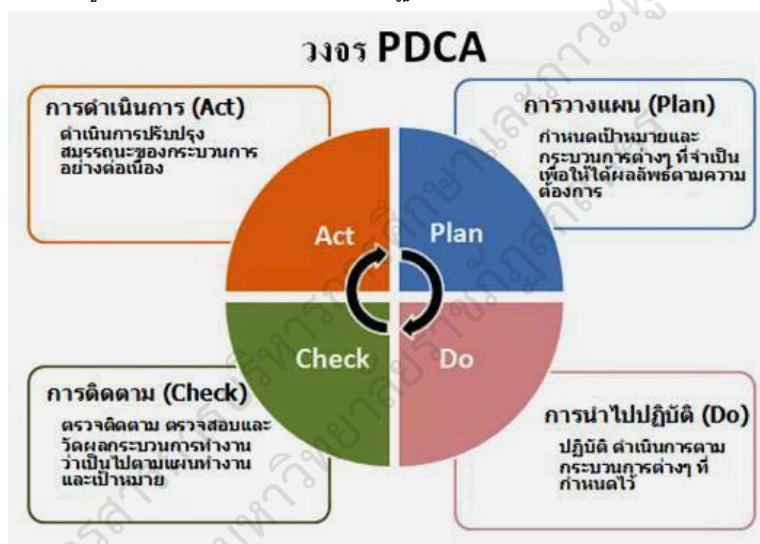
เดมมิ่ง (Deming in Mycoted, 2004 อ้างถึงในสมศักดิ์ ลินธุระเวชญ์, 2542, หน้า 45) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ(PCDA) หรือวงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว



ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

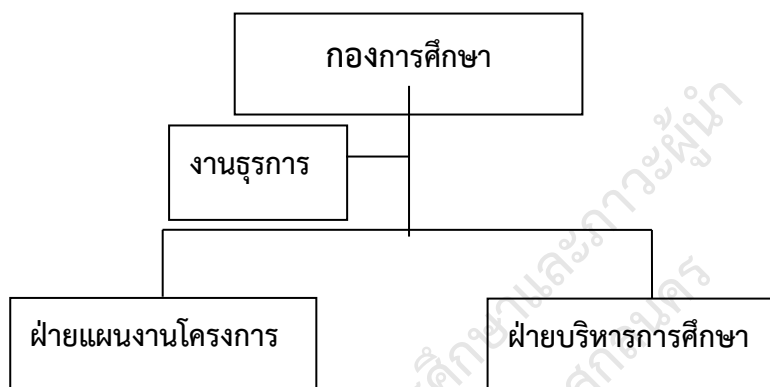
ในครั้งนี้ ผู้เขียนบทความในฐานะเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร ขอแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารภารกิจภายในองค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ในระดับที่น่าพอใจยิ่ง โดยนำระบบ PDCA ซึ่งถูกคิดค้นโดย Dr.Edwards W. Deming เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่สำคัญสำหรับการวางแผนแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน มาใช้บริหารในกระบวนการทำงานของกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร

โดยสภาพทั่วไปแล้ว การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลหรือแผนก ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากแต่ละคนมีความมุ่งมั่นใ้งานที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับ แต่ความแตกต่างทางวิธีการหรือแนวคิดที่เกิดจากองค์ประกอบของจิตใต้สำนึกซึ่งได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยมที่แต่ละคนยึดถือ ประสบการณ์ที่แต่ละคนเผชิญหรือสั่งสมมาจากสภาพแวดล้อม จึงมีส่วนที่ทำให้แต่ละคนคิดไม่เหมือนกัน ดังนั้นการทำความเข้าใจกับภาวะและที่มาดังกล่าวจะช่วยให้แต่ละคนเข้าใจเจตนา หรือความต้องการของผู้อื่นได้ดีขึ้น มองเห็นมาตรฐานที่แต่ละคนใช้ใน

การทำงานร่วมกัน เพื่อปรับรูปแบบวิธีคิดและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้อง และนำไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยอยู่ภายใต้ กระบวนการบริหาร PDCA

กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร มีกรอบโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน ภารกิจการดำเนินการสามารถดำเนินงานได้ภายใต้กำลังคนที่ยังขาดแคลน ไม่เป็นไปตามกรอบมาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย แต่ด้วยการนำระบบกระบวนการบริหาร PDCA มาใช้ในการบริหารงาน จึงทำให้การวางแผนดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความเหมาะสมและลงตัว ซึ่งมีกรอบโครงสร้าง ดังนี้

โครงสร้างการบริหารงาน กองการศึกษาเทศบาลเมืองมุกดาหาร



- งานแผนและโครงการ
- งานการเงินและบัญชี
- งานการเจ้าหน้าที่
- งานโรงเรียน
- งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน
- งานกีฬาและนันทนาการ
- งานกิจกรรมศาสนา ส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม
- งานนิเทศการศึกษา

ที่มา : กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร (31 กันยายน 2560)

ในส่วนของอัตรากำลังบุคลากรสังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร (ณ 31 กันยายน 2560) ประกอบด้วย

1. พนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานบนกองการศึกษา เป็นพนักงานเทศบาล (สามัญ) รวมจำนวน 6 คน

-นางเยาวลักษณ์ สุตะโคตร	ผู้อำนวยการกองการศึกษา
-นายสมชาย โภคสวัสดิ์	หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา
-นางยุคลธร อุคำ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
-นางสมฤดี อุณวงศ์	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
-นางสาวศุภสุตา พุทฺธเจริญ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
-นายสุรสิทธิ์ แสนยะบุตร	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
2. พนักงานจ้าง (ตามภารกิจ) จำนวน ๙ คน
3. พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ครูผู้ดูแลเด็ก)

รวมจำนวน 115 คน

-โรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง)	จำนวน 62 ราย
-โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดนิรมิต)	จำนวน 24 คน
-ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดคำสายทอง	จำนวน 11 คน
-ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดศรีบุญเรือง	จำนวน 5 คน
-ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดบรรพตมโนรมย์	จำนวน 5 คน
-ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองมุกดาหาร	จำนวน 8 คน

การดำเนินงานของกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร

การดำเนินงานตามภารกิจของกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร ประกอบด้วย

1. งานด้านการจัดการศึกษา บริหารงานโดย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอยู่ในการควบคุมดูแลของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา อีกชั้นหนึ่ง เทศบาลเมืองมุกดาหาร มีโรงเรียนในสังกัด 2 แห่ง ใช้หลักสูตรแกนกลาง ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่

-โรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง) จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย (จัดการศึกษาแบบทวิศึกษา)

-โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดนิรมิต) จัดการศึกษาในระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

-ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดคำสายทอง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดศรีบุญเรือง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดบรรพตมโนรมย์ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองมุกดาหาร ทั้ง 4 แห่ง จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย รับเด็กเล็กอายุ 3-5 ปี ใช้หลักสูตรการจัดการศึกษาของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย บริหารจัดการศึกษาโดยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอยู่ในการควบคุมดูแลของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา อีกชั้นหนึ่ง

ทั้งนี้การจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัด กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร นั้นยังมีกิจกรรม โครงการที่ต้องดำเนินการด้านการศึกษา คือ งานประกันคุณภาพการศึกษา งานประชุมวิชาการ งานจัดการแข่งขันทักษะทางวิชาการ ระดับเทศบาล ระดับจังหวัด ระดับภาคและระดับประเทศ งานจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน อบท. ระดับภาค และระดับประเทศ งานวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียนประจำภาคเรียนทุกระดับ งานการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการเลื่อนวิทยฐานะของครู งานนิเทศการศึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และงานกิจกรรมแนะแนวในสถานศึกษา เป็นต้น

2. ภารกิจด้านการศาสนา งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร มีกิจกรรมและโครงการที่ต้องดำเนินงานต่อเนื่องทุกปี ประกอบด้วย

- 2.1 โครงการจัดงานวันขึ้นปีใหม่
- 2.2 โครงการจัดงานวันเด็กแห่งชาติ
- 2.3 โครงการจัดงานวันตรุษจีน
- 2.4 โครงการจัดงานประเพณีสงกรานต์
- 2.5 โครงการจัดงานวันเข้าพรรษา
- 2.6 โครงการจัดงานวันแม่แห่งชาติ

- 2.7 โครงการจัดงานประเพณีแข่งเรือออกพรรษาไทย-ลาว
- 2.8 โครงการจัดงานบุญกฐินสามัคคีเทศบาลและชุมชน
- 2.9 โครงการจัดงานวันลอยกระทง
- 2.10 โครงการจัดงานวันพ่อแห่งชาติ
- 2.11 โครงการจัดงานเคาท์ดาวนส์ส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่

3. ภารกิจด้านการกีฬาและเยาวชน

กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร มีกิจกรรมโครงการ ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องทุกปี ประกอบด้วย

- 3.1 โครงการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬาให้แก่เยาวชน 34 ชุมชนในเขตเทศบาล
- 3.2 โครงการจัดการแข่งขันกีฬาในชุมชน
- 3.3 โครงการเข้าค่ายเยาวชน
- 3.4 โครงการจัดตั้งสภาเด็กและเยาวชน

หลักการบริหารงานด้วย PDCA สู่การปฏิบัติ

เนื่องจากภารกิจของกองการศึกษา มีผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นผู้ทำหน้าที่ในการบริหาร จะต้องรับผิดชอบทั้งภารกิจของกองการศึกษา งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองการศึกษา งานงบประมาณ งานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา งานโครงการเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่น งานนโยบายจำเป็นต้องมีความรู้ในขั้นตอนกิจกรรมของงานโครงการ ตลอดจนมีความคล่องตัวในการประสานงานขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะผู้บริหาร และนอกจากนี้ยังต้องออกดูแล ประสานงาน ควบคุมการบริหารจัดการในด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัด ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความคล่องตัวเกิดผลดีต่อทางราชการ ต่อผู้ปฏิบัติงาน จึงได้นำกระบวนการทำงานตามระบบ PDCA (วงจรการบริหารงานคุณภาพ) เข้ามาบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงานในองค์กร โดยดำเนินการกับผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า สามารถทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นการบรรลุความสำเร็จในรูปแบบของภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ก็แล้วแต่ ผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนพอดีกับงาน และยิ่งผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนต่ำมากเท่าใด ยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น และก่อนการดำเนินงาน ผู้อำนวยการกองการศึกษา จะกำหนดให้มีการประชุมบุคลากร เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจ และให้มีพนักงานทุกคนได้มีบทบาทร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผนการปฏิบัติงานทุกภารกิจ โดยมีขั้นตอนและหลักการ ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงงานตามภารกิจของ กองการศึกษา

โดยทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องถึงภารกิจของกองการศึกษาว่ามีอะไรบ้าง พร้อมทบทวนผลการปฏิบัติงานในรอบที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จ หรือ มีอุปสรรคปัญหาอะไร พร้อมรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาโครงการ

2. ร่วมวางแผนการดำเนินงาน

โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนการดำเนินงานร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนถึงร่วมรับผลประโยชน์อันพึงได้ พร้อมมอบหมายงาน

3. การปฏิบัติตามแผนงาน

เป็นระยะเวลาของทุกคนที่ได้รับมอบหมายภารกิจลงมือดำเนินการตามแผนที่ได้ร่วมกันวางไว้ หากท่านใดพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานก็ให้รายงานเพื่อหาหนทางแก้ไข ช่วยเหลือต่อไป

4. การติดตาม /ตรวจสอบ

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหาร ต้องลงพื้นที่เพื่อติดตามการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติ ลงมือทำงาน เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงาน และเป็นโอกาสที่จะได้สอนงาน อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

5. การปรับปรุงแก้ไข

ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานในวาระต่อไป หลังจากเสร็จสิ้นภารกิจการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องจัดให้มีการประชุม สรุปผลการปฏิบัติเพื่อนำผลไปพัฒนางานตามภารกิจต่างๆ ในโอกาสต่อไป

อนึ่งในการปฏิบัติตามภารกิจของกองการศึกษาในแต่ละครั้งนั้น หากจะให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ก็จะต้องกำหนดนำแนวทาง หรือองค์ประกอบในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารกองการศึกษาจะต้องนำเทคนิคมาใช้เพิ่มเติมผนวกกับการนำกระบวนการ PDCA เพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐาน มากยิ่งขึ้น ได้แก่

- มีระบบประเมินผลงาน โดยยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน
- มีความยืดหยุ่นในการบริหาร
- มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า
- เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานบนความหลากหลายของวัฒนธรรม
- มีโครงสร้างตำแหน่งงานเหมาะสมกับบุคคลากร
- ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการร่วมมือระหว่างบุคคล แผนก เพื่อให้การทำงาน

ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี

ผลที่เกิดขึ้นจากการนำหลักการบริหารด้วย PDCA สู่อุปการปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ระบบบริหารงานในกองการศึกษา ตามภารกิจต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว พบว่า การนำระบบการบริหารงานแบบ PDCA มาใช้ ทำให้เกิดผลต่อองค์กร ของกองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร ซึ่งสามารถลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน

การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานจะต้อง ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุ อุปกรณ์การทำงาน เงิน เวลา โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลักๆ คือ การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น

บางอย่างเราไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เลย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมของเราสำหรับสิ่งนั้น และการวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

ทั้งนี้ การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง สามารถกำหนดไว้ 4 ชั้น ดังนี้

1.1 ชั้นการศึกษา ทำให้ทราบถึงการวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการ ข้อมูลด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

1.2 ชั้นเตรียมงาน ทำให้ทราบถึงการวางแผนเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบงาน/กิจกรรม ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์

1.3 ชั้นดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายจัดทำจัดหา ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายดำเนินงาน

1.4 ชั้นการประเมินผล ทำให้ทราบถึงการวางแผน หรือเตรียมการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขาย ประเมินจากคำติชมของลูกค้า หรือประเมินจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ

2. การปฏิบัติตามแผนงาน

การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้า ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความราบรื่น และเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด อย่างเช่น การวางแผนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา / ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัด หรือการทำงานโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่กองการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ ตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ก็จะต้องมีการซักซ้อมแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ และถ้าหากโครงการ/กิจกรรมนั้น สะดุดกลางคันไม่สามารถดำเนินการตามแผน ก็ต้องรีบรายงานผู้บังคับบัญชา เพื่อทางช่วยเหลือ หรือปรับแผนใหม่ต่อไป

3. การติดตาม / ตรวจสอบ

การติดตามตรวจสอบงานที่ได้มอบหมายให้ในแต่ละฝ่าย เมื่อมีการตรวจสอบ และได้รับยอมรับแล้ว การปฏิบัติงานในลำดับถัดไปก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะขั้นตอนการตรวจสอบ เป็นการประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่าการปฏิบัติในขั้นที่สอง การปฏิบัติตามแผนงาน สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป อย่างเช่น การนิเทศการการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกี่ยวกับเรื่องการจัดกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน ทำให้เราทราบว่าครูท่านนั้นมีการเตรียมการสอนหรือไม่ สื่อที่ใช้สอดคล้องกับเนื้อหา เวลา วิธีสอน หรือสามารถจูงใจผู้เรียนในระดับใด ซึ่งจะต้องนำผลดังกล่าวมาวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นต่อไป ในส่วนของการจัดโครงการ / กิจกรรมในงานประเพณีของท้องถิ่น หรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับเด็กเยาวชน เราสามารถติดตามตรวจสอบระบบการทำงานว่ามีความโปร่งใส

ตรวจสอบได้ใหม่ การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในเบื้องต้นหรือไม่ ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในระดับใด ต้องดำเนินการนิเทศบ่อยเพียงใด การใช้จ่ายมีความคุ้มค่าหรือไม่ หรือมีวิธีอื่นใดที่จะพัฒนางานโครงการ /กิจกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของการจัดงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

จริงๆ แล้วไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไข คุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้น วงจร PDCA จึงเรียกว่าวงจรบริหารงานคุณภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานทั้งบนกองการศึกษา สถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัด ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยเกิดผลดีต่อทางราชการ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นเพราะในขั้นตอนนี้ จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการมองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ อาจใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้หรืออาจเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ในด้านการจัดการศึกษา จากการสอบถามนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนไป ทำให้ทราบว่าบางคนไม่ได้เรียนต่อและไม่มีความรู้ เพื่อลดปัญหาในสังคมจึงหาหนทางพัฒนาด้านการจัดการศึกษาแก่เด็กเยาวชนใหม่ เพื่อให้จบออกไปแล้วสามารถประกอบอาชีพได้ กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหารจึงจัดทำประชาพิจารณ์กับชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน แล้วประชุมวางแผนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ให้สามารถบริการประชาชนในท้องถิ่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลเมืองมุกดาหาร 35.55 ตารางกิโลเมตร เพราะอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 แก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช 2546 (ฉบับที่ 12) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2546, หน้า 23-24) สามารถจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งก็ได้ตามศักยภาพ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แบบทวิศึกษา เพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดยได้ทำข้อตกลง (MOU) ร่วมกับวิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร เพื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ได้มีโอกาสเรียนต่อในสายอาชีพไปพร้อมกับสายสามัญ ซึ่งเมื่อจบออกไปก็จะสามารถประกอบอาชีพได้ในด้านของการจัดโครงการ/กิจกรรมงานประเพณี ต่างๆ นั้น กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร ที่เคยดำเนินการเองมาโดยตลอด พบปัญหาคือ ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ เช่น เต็นท์ โต๊ะ เก้าอี้ นักร้องนักแสดง เทคนิควิธีการในการดำเนินงานที่ทันสมัย แปลกใหม่ และความยิ่งใหญ่ตระการตา อาจปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ โดยมอบหมายให้ “ออบแกโน่เซอร์” เข้ามาดำเนินการแทนโดยให้อยู่ในการกำกับดูแลของเทศบาล ก็จะทำให้มีความประหยัดค่าใช้จ่ายและกำลังคนในการทำงานได้ และอาจได้แนวคิดที่แปลกใหม่เพิ่มความยิ่งใหญ่ตระการตากว่าเดิม เป็นต้น

หลักการ PDCA เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหา บังคับปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาผลลัพธ์ให้ดีขึ้นได้ ซึ่งหลักการ PDCA สามารถใช้ได้กับพนักงานในทุกๆระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือระดับปฏิบัติการ โดยไม่จำกัดเฉพาะงานในขนาดของทีม แต่งานในสเกลระดับส่วนบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นก็สามารถนำหลักการ PDCA ไปประยุกต์ใช้ได้ เมื่องานในระดับบุคคลมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นงานในระดับทีมหรือระดับแผนกย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ท้ายที่สุดองค์กรย่อมได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาขึ้นมาจากทุกระดับในองค์กร เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอน

และเวลาในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนทำให้ประหยัด
เกิดความคุ้มค่าการลงทุน เกิดประโยชน์ ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย และเลิกภาระที่ไม่จำเป็น

อย่างไรก็ตามการทำการกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพหรือกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับคุณภาพของ
งานในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือระดับพื้นฐานหรือระดับสูงก็ตาม ปัญหาส่วนใหญ่คือ การขาดการมีส่วนร่วมของ
คนในองค์กร และในหลายองค์กรมักพบว่าการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะขจัดปัญหาที่กล่าวมา
นี้ให้หมดไปได้คือ การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสมซึ่งแน่นอนที่สุดว่า ควรที่จะมีการดำเนินงานตาม
แนวทางของ PDCA ให้ครบวงจร เพราะจะทำให้การดำเนินงานตอบโจทย์ขององค์กรได้ตรงจุด ส่งผลให้การ
ดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร จากการวางแผนอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานด้วยการใช้
ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญ การดำเนินการได้รับการเฝ้าติดตามอย่างเป็นระบบ ซึ่งก็จะทำให้สามารถ
ปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งรู้จักเลือกภาวะผู้นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับ
สถานการณ์ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร
และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนา และยกระดับ
ได้อย่างต่อเนื่องสามารถที่จะกล่าวได้ว่า PDCA เป็นกระบวนการบริหารที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน
ในองค์กร กรณี กองการศึกษา เทศบาลเมืองมุกดาหาร ได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2546). *คู่มือแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อการบริหารประชาชน*

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น : กรุงเทพฯ.

ไชยา ภาวะบุตร.(2546). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. สกลนคร : คณะครุศาสตร์

สถาบันราชภัฏสกลนคร.

บุญณรงค์ กวีพันธ์. (2542). *คัมภีร์เทศบาล*. สงขลา :โรงพิมพ์สงขลา.

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณี สำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร*.

วิทยานิพนธ์. ค.ต. : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ. ไทยวัฒนาพานิช, (2542).