

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเนื่องจาก งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยกำลังคนกำลังความรู้ความสามารถและมวลประสบการณ์จากหลาย ๆ คน ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ บางครั้งต้องแก้ไขปัญหของหน่วยงานร่วมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีเอกภาพของหน่วยงาน และส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน (สมชาติ กิจยรรยง, 2540, หน้า 28) การทำงานเป็นทีม มิใช่เป็นเพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกัน ในเวลาเดียวกัน และในสถานที่เดียวกัน หากหมายถึงการที่บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ มีความมุ่งมั่นพันผูกต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Patricia Fripp, <http://www.fripp.com/art.team.html>, 1999. : 1) สอดคล้องกับทัศนะของซูซีพ พุทธประเสริฐ (2538, หน้า 106) ที่ว่า องค์กรเป็นสังคมหนึ่ง ที่รวมเอาบุคคลมากมายต่างวัฒนธรรม ต่างความคิด ถ้าสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายแล้ว ย่อมก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์อันมหาศาล ในการผลักดันให้องค์กรหรือทีมงานให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง เทคนิคการทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ที่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานต่างร่วมกันทำงานอย่างประสานเชื่อมโยงทั่วทั้งหน่วยงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 125,137) ร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อการไหลของงานให้สามารถดำเนินไปโดยราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ (จินนะรัตน์ ศรีภักทธิบุญ, 2535, 10-12) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้การทำงานสะดวกและง่ายขึ้น เช่น มีการปรับปรุงโดยลดขั้นตอนของการทำงาน (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 19) มีการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย ช่วยกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีพิธีรีตองน้อยที่สุด มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติซึ่งกันและกัน (นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์, 2539, หน้า 29) การทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถหาทางออกของปัญหาใน

ระหว่างการทำงานได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการพัฒนาสมาชิกทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น อีกทั้งช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (โนแลน 1987/2539, หน้า 9-10) เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 11) ได้สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ ได้แก่ หลักและวิธีการทำงานร่วมกัน จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน การสร้างความผูกพันในทีมงาน และการสื่อความหมายและการประสานงาน มีผลงานวิจัยที่สำคัญ ๆ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 37 - 39) เกี่ยวกับคุณประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม พบว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิผล ดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว การตัดสินใจและการแก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพมากกว่า มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความเมตตา มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น มีความเสียสละ ฯลฯ ล้วนได้มาจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม มีความกล้าแสดงออกมากขึ้น คุณภาพชีวิตของการทำงานดีขึ้น การขัดข้อขัดแย้งมีประสิทธิภาพสูงกว่า เมื่อได้อยู่ร่วมกันในกลุ่ม การจัด การกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่ม ก็จะไม่มีความมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมทางสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญก็เกิดขึ้นไม่ได้ เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง ต่างได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมมาจากสังคม และถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว หน่วยงานทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาค ที่มีทีมงานประกอบด้วย ศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าทีม และสมาชิกผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานบริหารทั่วไป ซึ่งมีการะงาน จำนวน 64 งาน และนักวิชาการศึกษา ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานแผนงานและติดตามประเมินผล มีการะงาน จำนวน 54 งาน และกลุ่มงานพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีการะงาน จำนวน 106 งาน รวมภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ จำนวน 224 งาน ทั้งนี้ไม่นับงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป., หน้า 219) นอกจากนี้ทีมงานดังกล่าวยังต้องปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตามและประเมินผล พร้อมกันนี้ยังปฏิบัติภารกิจในลักษณะ 3 ฐานะ คือ ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ จำนวน 14 กรม ที่อยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และ

งานครูสภาในอำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2534, หน้า 2-5) อนึ่ง ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอนั้น เป็นองค์กรมีปริมาณงานที่หลากหลาย ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีธรรมชาติของการทำงานเป็นสองลักษณะ คือ มีงานบางงานที่จะต้องปฏิบัติงานกันในลักษณะของทีมเป็นปกติตามระบบของทางราชการ และงานบางงานจะต้องปฏิบัติงานกันในลักษณะทีมเฉพาะกิจหรือเป็นคณะทำงาน เมื่อถึงช่วงเวลาหรือเทศกาลของงานนั้น ๆ เช่น งานเทศกาลแห่เทียนในวันเข้าพรรษา วันอนุรักษ์มรดกไทย วันเด็กแห่งชาติ วันครู ฯลฯ ซึ่งงานเหล่านี้จะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน พร้อมทั้งกำหนดยุทธวิธีการทำงานขึ้นใหม่ โดยให้สอดคล้องกับศักยภาพของสมาชิกในทีมงาน ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของงานขึ้นนั้น ๆ ต่อไป

จากการวิเคราะห์ภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จะเห็นได้ว่ามีขอบข่ายงานที่กว้างขวาง ครอบคลุมงานของกระทรวงศึกษาธิการภายในอำเภอ มีปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมากและหลากหลาย อีกทั้งมีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ต้องอาศัยกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานมากมาย ในขณะที่มีบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยเฉลี่ยประมาณ 5 คน (วันชัย วิเชียรวรรณ, 2535, หน้า 91) และ ไม่สามารถขออัตรากำลังเพิ่มเติมได้เนื่องจาก ทางภาครัฐให้ชลออัตรากำลัง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2538 ทำให้แผนการเพิ่มอัตรากำลังในส่วน of สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั่วไป ได้รับผลกระทบมากที่สุด (ปราโมทย์ เจนการ, 2538, หน้า 15) เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานแล้ว ทีมงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอยังต้องแบกรับภาระงานหนัก ถึงแม้จะมีกลุ่มบุคคลผู้ทำงาน (Work Team) แล้ว แต่การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสังเคราะห์ ระเบียบวาระการประชุมและรายงานการประชุมประจำเดือนของศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าฝ่ายของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2539 - เดือนพฤษภาคม 2542 มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ หลายอำเภอส่งงานหรือรายงานผลให้จังหวัดและเขตการศึกษา 8 ล่าช้ากว่ากำหนด และการประชุมครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 27-28 มิถุนายน 2541 ณ ห้องประชุมกระทรวงศึกษาธิการ ได้สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ห้องค้ประกอบบทบาทหน้าที่และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมไว้ว่า คณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งมีทั้งระดับกระทรวง ระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัดและอำเภอ ยังไม่สามารถ

ดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ซึ่งบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงานเป็นทีม ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากผลการวิจัยของ อรสา บางชัยศิริวัฒน์, สุพจน์ ทรายแก้ว, และวิจิตรา เอื้อจิตราเจริญ (2536, หน้า 5) เรื่อง การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข พบว่า บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอและจังหวัดยังไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าการปฏิบัติภารกิจในเชิงรุกนั้น จะต้องใช้ระบบการทำงานเป็นทีม โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเชิงวิชาการเพิ่มขึ้น และจากผลการวิจัยของ จริยะ วิโรจน์ (2531), รัชนี ยุตรินทร์ (2533), วันชัย วิเชียรวรรณ (2535), วรพงษ์ สันติวงษ์ (2539), ศิริ ชัชวาลย์ปรีชา (2533), สวาท บุรีเพี้ย (2532) และ จากทัศนะของ สุชาติ ประชากุล (2512) ได้บ่งบอกถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อันเนื่องมาจากการขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หนังสือคู่มือหรือเอกสารทางวิชาการ ขาดแคลนบุคลากร บุคลากรขาดทักษะขาดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีการวางแผนกำลังคน นอกจากนี้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ กลยุทธ์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ต้องเป็นศูนย์กลางการบริการ การประสานงาน ของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาทุกสังกัด เกี่ยวกับการวางแผน การบริหาร และการจัดการ ด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ศักยภาพของบุคลากร ระบบวิธีการ กระบวนการทำงานตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย และวัฒนธรรมในการทำงานที่เหมาะสม (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่, 2541, หน้า 8) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ วิสัยทัศน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ และเป็นการรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์ดังกล่าว เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในแวดวงการศึกษาต้องหันมาทำงานเป็นทีมมากขึ้น แต่การที่จะให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาเทคนิควิธีการทำงานที่เห็นว่าดีที่สุดเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด หลักการ แนวทางการสร้างทีมงาน และการทำงานเป็นทีมแล้วเห็นว่า น่าจะเป็นประโยชน์ ในการนำมาพัฒนาใช้กับบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร
ประชากร ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน อยู่จริง ในจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2543
2. ขอบเขตเนื้อหา
การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน และแนวทางส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ศึกษาตาม องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม
 - 2.3 การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน
 - 2.4 การสร้างความผูกพันในทีมงาน
 - 2.5 การสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้กลุ่มหรือทีมงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน การสร้างความผูกพันในทีมงาน และการสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน

แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง วิธีการและกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่สมบูรณ์ ตามองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน

ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ได้ข้อมูลอันอาจนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่