

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ
สำหรับนักผังเมือง

จัดทำโดย นางจิตาภา ปลื้มใจ
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
สังกัด ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ
สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำนำ

การจัดทำรายงานส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมืองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔ โดยมีวัตถุประสงค์การจัดทำรายงานเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบถึงเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนา

เนื้อหาในรายงานประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ในการพัฒนาคนและองค์กร ทฤษฎี และเครื่องมือทางการบริหาร ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรได้จริง รวมถึงกรอบแนวทางการดำเนินงาน

ผู้จัดทำรายงานหวังว่า รายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจได้บ้าง และหากมีข้อผิดพลาดในรายงาน ผู้จัดทำต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

นางจิตาภา ปลื้มใจ
๒๘ มกราคม ๒๕๖๒

● ชื่อเรื่อง	๑
● หลักการและเหตุผล	๑
● วัตถุประสงค์	๑
● เป้าหมาย	๒
● ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการทำทำรายงาน	
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)	๒
- หลักการของวงจรคุณภาพ (PDCA)	๒
- Model การเรียนรู้ในสี่ส่วนแบบ ๗๐:๒๐:๑๐	๔
- Competency	๕
● กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๗
● ระยะเวลาดำเนินการ	๘
● งบประมาณ	๙
● แนวทางการติดตามและประเมินผล	๙
● ข้อเสนอแนะ	๑๐

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมือง

๒. หลักการและเหตุผล

สำนักการวางผังและพัฒนาเมืองเป็นหน่วยงานที่มีการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน ประชาชนทั่วไป นักศึกษาและหน่วยงานต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความรู้ ด้านการวางผังและพัฒนาเมืองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการที่หน่วยงานจากต่างประเทศมาศึกษาดูงาน และเยี่ยมชมแบบจำลองเมือง (City Model) ที่สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง ภาษาอังกฤษจึงยังเป็น เครื่องมือจำเป็นสำหรับการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถติดต่อสื่อสาร แสวงหาความรู้ สร้างความร่วมมือ เจริญต่อรอง และสร้างความสัมพันธ์อันดีได้ แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ของ สำนักการวางผังและพัฒนาเมืองผู้มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้อย่างดี มีจำนวนน้อยลงเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ การลาออกจากราชการ การย้ายหน่วยงาน และหรือ การลาศึกษาต่อ ดังนั้น สำนักการวางผังและพัฒนาเมืองจึงต้องเตรียมการพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนโดย การฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการผังเมือง ให้มีทักษะและศักยภาพในการติดต่อสื่อสารและมีความสามารถในการให้ข้อมูลด้านการวางผังและพัฒนาเมืองได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมืองยังสอดคล้องกับแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑) แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากร กรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อถือของประชาชน เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร และเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม

๒) (ร่าง) แผนทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนาศักยภาพของ กรุงเทพมหานครให้มีความรู้ทักษะและสมรรถนะพึงประสงค์ (BMAPro ๒๑st Competency Model)

ผู้ขอประเมินในฐานะดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สังกัดฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการเขียนโครงการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพหรือเพิ่มพูนทักษะในด้านต่างๆ ของข้าราชการในสังกัด สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง จึงต้องการวางแผนพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งนักผังเมืองให้มีการเตรียมพร้อมในการพัฒนาตนเองเพื่อนำทักษะภาษาอังกฤษไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการใหม่ ตำแหน่งนักผังเมืองในการสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ

๓.๒ เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักผังเมืองมีแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล ด้านทักษะภาษาอังกฤษ และสามารถนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดโครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการวางผังและพัฒนาเมือง ด้วยวิธีการพัฒนาหลายรูปแบบ

๔.๒ ข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักผังเมืองมีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเฉพาะบุคคล (Individual Plan)

๕. ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ในการดำเนินการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการวางผังและพัฒนาเมืองให้กับบุคลากรในหน่วยงานในครั้งนี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้ ดังนี้

๕.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)

การจัดการความรู้ หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM เป็นเครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยสร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คนและองค์กรเป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่หัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยการบูรณาการองค์ความรู้และสร้างเสริมองค์ความรู้เดิม เพื่อให้เกิดการเกิดองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างทั่วถึง

๕.๒ หลักการของวงจรคุณภาพ (PDCA)

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิ่ง ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดีและถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน ดังนี้

เดมมิ่ง (Deming in mycoted, ๒๐๐๔) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้นโดยหลักการที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

- **Plan** คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในบรรดาส่วนประกอบทั้งสี่ส่วนของวงจรคุณภาพนั้น ควรพิจารณาการวางแผนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าส่วนอื่นไม่มีความสำคัญ เพียงแต่ว่าส่วนการวางแผนจะเป็นส่วนที่ทำให้ส่วนอื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าแผนการไม่เหมาะสมจะมีผลทำให้ส่วนอื่นไร้

ประสิทธิภาพไปด้วย แต่ถ้าที่การเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อยและกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผน ในการปรับปรุงเป็นการลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราต้องการให้กับสิ่งที่เป็นอย่างจริง และกิจกรรมการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีมุมมองที่แม่นยำในทั้งสองสิ่ง เปรียบเสมือนการสร้างบ้านบนพื้นทราย ไม่ว่าจะออกความพยายามเพียงใดก็ตามถ้าภาพในมุมมองของสถานการณ์ที่ต้องการและสถานการณ์จริงไม่ชัดแล้ว ก็จะไม่ไ้ผลลัพธ์กลับมา ดังนั้นจึงควรสร้างวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์และการจำแนกปัญหา การตั้ง

เป้าหมาย เข้าใจถึงข้อจำกัดและขอบเขต รวมถึงการนำมาพิจารณาถึงวิธีการปรับปรุงที่เป็นไปได้ ตัดสินใจถึงแผนการปฏิบัติการ กำหนดวิธีสำหรับตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ที่ได้การพัฒนาแผน โดยปกติปัญหาที่ถูกนำมาแก้ไขเพื่อปรับปรุงนั้นจะประกอบด้วยสาเหตุหลายประการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำองค์กรต้องทำการจัดทำและพัฒนาแผนการปรับปรุง และการพัฒนาแผนประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมพื้นฐานที่ต้องการปรับปรุงอย่างชัดเจน แยกกิจกรรมออกตามโครงสร้างองค์กร กระจายส่วนย่อยของกิจกรรมพื้นฐานไปตามฝ่ายต่างๆ ในองค์กร กำหนดวิธีการประเมินความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน บุคคลที่มีตำแหน่งสูงสุดในองค์กรควรเป็นผู้ตัดสินใจในการมอบหมายงานและวิธีการประเมินผลโดยผ่านการพบปะสนทนากับแต่ละฝ่ายในองค์กรในทำนองเดียวกันหัวหน้าฝ่ายงาน

แต่ละฝ่ายต้องออกแบบและพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย โดยแผนการจะได้รับการกระจายออกเป็นลำดับลงมาทั่วทั้งองค์กรด้วยวิธีนี้ และจะถูกพัฒนาอย่างเหมาะสมในแต่ละระดับในโครงสร้างองค์กรจนกระทั่งถึงระดับที่ไม่จำเป็นต้องกระจายลงอีกต่อไป ขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดสินใจของบุคลากรที่ต้องทำงานทรัพยากรที่ต้องการ และตารางเวลาที่ต้องปฏิบัติตาม และทำแผนการพัฒนาให้อยู่ในรูปของเอกสารทั้งหมดอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการสื่อสารแผนการได้อย่างแม่นยำที่สุด

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการมาปฏิบัติอย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนการไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น การสร้างความมั่นใจว่ามีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้นๆ มาปฏิบัติ และการจัดหาทรัพยากรที่จะเป็นในเวลาที่เหมาะสม

Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาบ้าง เมื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ต้องมีการประเมินการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ และตัวแผนเองมีความเหมาะสมหรือไม่ การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ ความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เป็นเรื่องที่ต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน เนื่องจากการปฏิบัติการแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเลือกเทคนิคที่ใช้ผิดก็ได้

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ขณะเมื่อทำการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างการกำจัดปรากฏการณ์หรืออาการของปัญหาและการกำจัดสาเหตุ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า มีงานจำนวนมากมายที่ทำเป็นประจำในงานชนิดนี้ การกำจัดแต่อาการไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ เป็นเพียงแค่การเลื่อนการแก้ปัญหาออกไปเท่านั้น ดังนั้น ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุมิใช่กำจัดอาการ และเมื่อไม่สามารถบรรลุถึงเป้าที่วางไว้ ควรมีการวิเคราะห์หาเหตุและมีการทบทวน

ดังเช่นที่กล่าวมาในหัวข้อการตรวจสอบ สาเหตุอาจมาจากตัวแผนการที่ไม่เหมาะสมหรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องซึ่งสามารถสรุปหลักการของวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อนำมาปรับใช้ได้ดังนี้

โครงการ ฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับข้าราชการสำนักงานการวางผังและพัฒนาเมือง	
Plan (การวางแผน)	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอโครงการการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมืองต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ (ผู้อำนวยการสำนักงานการวางผังและพัฒนาเมือง) - การประชุมเตรียมคณะทำงาน - กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตเนื้อหาสำหรับใช้ในการฝึกอบรม - กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการฝึกอบรม - กำหนดห้วงระยะเวลาในการฝึกอบรม - กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมายแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
Do (การปฏิบัติตามแผน)	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมิน GAP Competency ด้านภาษาอังกฤษ - กำหนดรูปแบบการพัฒนาใหม่ๆ เพื่อเสริมทักษะภาษาอังกฤษ เช่น กำหนดให้มีวัน English Day ภายในหน่วยงาน สัปดาห์ละ ๑ วัน - จัดทำแผนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษรายบุคคล (individual Plan)
Check (การตรวจสอบ)	<ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบภาษาอังกฤษกลุ่มเป้าหมายเป็นรายบุคคลโดยกำหนดหัวข้อและน้ำหนักการให้คะแนนแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายแล้วประเมินผล - สรุปผลการการฝึกอบรม
Act (การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม)	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการ - ปรับปรุงโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย - ขยายผลโครงการโดยจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ Model การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ ๗๐:๒๐:๑๐

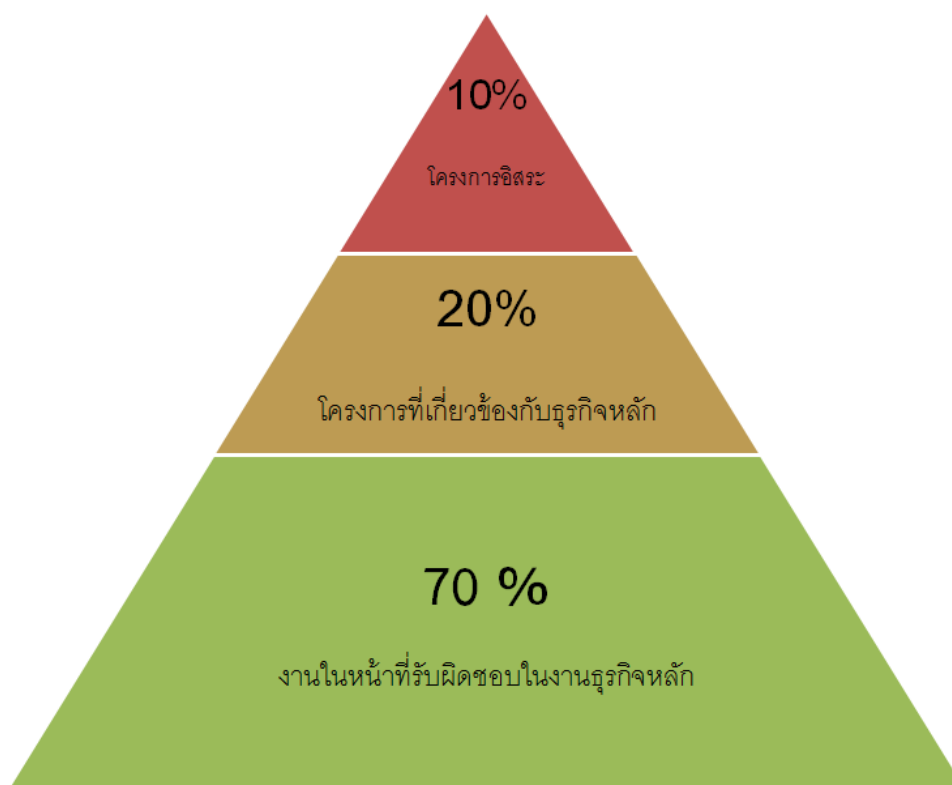
เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาที่หลากหลาย องค์กรพยายามที่จะนำมาใช้งานจริงๆ รูปแบบที่ว่ามีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น ๓ แบบ จุดมุ่งหมายก็คือ ให้ได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

๗๐% ของการเรียนรู้และพัฒนา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของคุณลากรมีโอกาสดูได้เรียนรู้จากหน้างานจริงๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

๒๐% ของการเรียนรู้ มาจาก การพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน วิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง

๑๐% ของการเรียนรู้ มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง ๑๐% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า การที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้นๆ ได้จริงๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

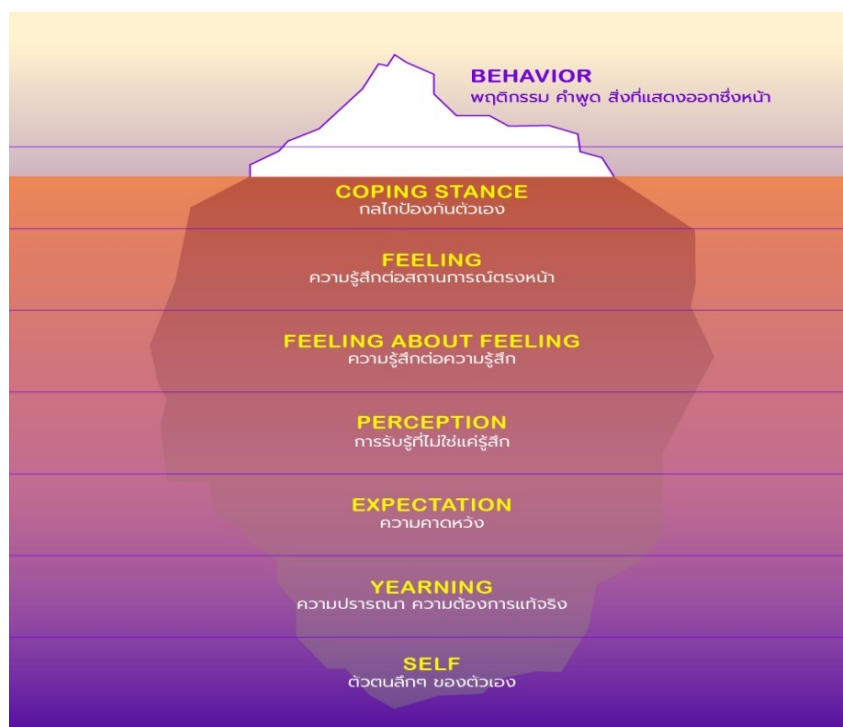
จาก Model ข้างต้น ถือว่าเป็นหลักการที่ดี ที่ทำให้คนในองค์กรได้เรียนรู้จริงๆ ก็เลยทำให้หลายๆ องค์กรพยายามที่จะนำเอา Model นี้มาใช้งานในองค์กร



๕.๔ Competency

Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของ Competency คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด สรุปความหมายของคำว่า Competency ที่จะใช้ในบทความฉบับนี้ว่า คือ **ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes)** ที่ส่งผลต่อการแสดง **พฤติกรรม (Behavior)** ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก ๓ ทางคือ ๑ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ๒ เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ๓ เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง



ประเภทของ Competency แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท

๑. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือ การแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถ ประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้ จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

๒. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตาม บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่ รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

๓. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

๑) วางแผนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขต ในการดำเนินการจัดทำโครงการ หลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมือง

๒) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอผู้บริหารสำนักการวางผัง และพัฒนาเมือง

๓) การสร้างแบบทดสอบ ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สังกัด

ส่วนที่ ๒ แบบทดสอบก่อนและหลัง

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ

๔) จัดทำร่างหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมือง

๖.๒ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do)

๑) ดำเนินการอบรมตามหลักสูตร

๖.๓ ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

๑) ติดตามประเมินผลโครงการ หลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ สำหรับนักผังเมือง

๒) สรุปผลการดำเนินงานโครงการ หลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ สำหรับนักผังเมือง

๖.๔ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Act)

๑) วิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ สำหรับนักผังเมือง

๒) นำเสนอผลงานต่อผู้บริหารสำนักการวางผังและพัฒนาเมือง

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ												
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
- รายงานผลผู้บริหาร - ขยายผลการ ดำเนินการ													

๘. งบประมาณดำเนินการ

ในการดำเนินการอบรมนี้ ไม่ใช้งบประมาณของสำนักงานวางผังและพัฒนาเมือง เนื่องจากใช้เวลาในการอบรมเฉพาะในวันทำการ (วันจันทร์ และวันพฤหัสบดี ระหว่างเวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.) และใช้วิทยากร ซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานวางผังและพัฒนาเมือง ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางผังและพัฒนาเมือง และด้านภาษาต่างประเทศ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<p>เป้าหมาย</p> <p>๑. จัดโครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการวางผังและพัฒนาเมือง ด้วยวิธีการพัฒนาหลายรูปแบบ</p> <p>๒. ข้าราชการบรรจุใหม่ ตำแหน่งนักผังเมือง มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเฉพาะบุคคล (Individual Plan)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <p>๑. เพื่อเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักผังเมืองในการสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ</p>	<p>ข้าราชการบรรจุใหม่ ตำแหน่งนักผังเมือง สังกัดสำนักงานวางผังและพัฒนาเมือง มีความรู้และการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ ร้อยละ ๘๐</p>	<p>๑. นำเสนอผู้บริหาร สำนักงานวางผังและพัฒนาเมือง เพื่อขอความเห็นชอบหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมือง</p> <p>๒. ประเมินผล โดยสำนักงานเลขานุการ สำนักงานวางผังและพัฒนาเมืองจัดการทดสอบความรู้ความเข้าใจภาษาอังกฤษของ</p>

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<p>๒. เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ ตำแหน่งนักผังเมืองมีแผนการพัฒนา เฉพาะบุคคลด้านทักษะภาษาอังกฤษ และสามารถนำทักษะไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>มีแผนการพัฒนา เฉพาะบุคคลด้าน ทักษะภาษาอังกฤษ ข้าราชการบรรจุใหม่ ตำแหน่งนักผังเมือง ภายในปีงบประมาณ</p>	<p>ผู้เข้ารับการอบรมก่อน (Pre-test) และหลังการอบรม (Post-test) เพื่อวัดระดับความรู้ ความเข้าใจ ภาษาอังกฤษที่ได้รับ ๓. รายงานผลการถอดแบบ สอบถามให้ผู้เข้ารับการอบรม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินงานและการอบรมรายงาน การจัดทำแผนแผนการพัฒนา เฉพาะบุคคลด้านทักษะภาษา อังกฤษ สังกัดสำนักการวางผัง และพัฒนาเมือง เสนอผู้บริหาร สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ กรุงเทพมหานคร ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านการวางผังและพัฒนาเมือง มีความรู้
และพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการตลอดชีวิต โดยการส่งข้าราชการทุกระดับไปฝึกอบรม
ในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับสากล และเกิดความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน
ที่เชี่ยวชาญสามารถแข่งขันกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

๑๐.๒ สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง ควรส่งเสริมความรู้และพัฒนาทักษะการใช้ภาษา
อังกฤษสำหรับข้าราชการทุกระดับเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำเสนอ
งานวิชาการด้านการวางผังและพัฒนาเมือง ในเวทีระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักผังเมือง

การอ่านภาษาอังกฤษ (Reading) และ

การสนทนาภาษาอังกฤษในสถานที่ทำงาน (English Conversation at Workplace)

ระหว่างเดือนเมษายน- สิงหาคม

(จำนวน ๔๐ วัน ๆ ละ ๓ ชั่วโมง รวม ๑๒๐ ชั่วโมง)

สัปดาห์ที่	หัวข้อ	ผลที่จะได้รับ
๑ วันจันทร์ และ พฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	Vocabulary -Essential vocabulary -Specific vocabulary	ผู้เรียนสามารถเรียนรู้คำศัพท์ที่จำเป็น และคำศัพท์เฉพาะที่มักใช้ในบทความ ต่างๆ
๒ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	Parts of speech I -Verbs -Reading exercises	ผู้เรียนสามารถเรียนรู้คำกริยาประเภท ต่างๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่าน ภาษาอังกฤษ
๓ วันจันทร์ และ พฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	Parts of speech II -Nouns -Reading exercises	ผู้เรียนสามารถเรียนรู้คำนามประเภท ต่างๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่าน ภาษาอังกฤษ
๔ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	Parts of speech III -Adjectives -Reading exercises Pronunciation for Communication -Speaking like native speaker -Problems , Solving	ผู้เรียนสามารถเรียนรู้คำศัพท์ประเภท ต่างๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่าน ภาษาอังกฤษ ผู้เรียนสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษ ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงเจ้าของ ภาษา
๕ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	Parts of speech IV - Adverbs - Reading exercises	ผู้เรียนสามารถรู้คำสรรพนามประเภท ต่างๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่าน ภาษาอังกฤษ

สัปดาห์ที่	หัวข้อ	ผลที่จะได้รับ
<p>๖</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Sentences</p> <ul style="list-style-type: none"> -Subject , Predicate -Reading exercises <p>Socializing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Names & Title - Greeting, saying <p>Goodbye</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talking about yourself - Expressing thanks and appreciation - Apologizing - Culture diversity 	<p>ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ส่วนประกอบต่างๆของประโยคเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่านภาษาอังกฤษ</p> <p>ผู้เรียนสามารถทักทาย และแนะนำตนเอง เปิดและปิดบทสนทนาได้อย่างเหมาะสมเรียนรู้เกี่ยวกับการทักทายในวัฒนธรรมอื่น</p>
<p>๗</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Clauses , Phases</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reading exercises <p>Figures</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numbers - telling time, dates - Money 	<p>ผู้เรียนสามารถอ่านและทำความเข้าใจกลุ่มคำและวลีในภาษาอังกฤษได้</p> <p>ผู้เรียนสามารถบอกจำนวนโดยอ่านตัวเลข ถ้ามและบอกเวลา วันที่ รวมทั้งพูดถึงจำนวนเงินได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>๘</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Sentences classification</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reading , classification exercises <p>Weather and Countries</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weather and climate - Countries & Cities - Nationalities 	<p>ผู้เรียนสามารถเรียนรู้การจำแนกประโยค เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการอ่านภาษาอังกฤษ</p> <p>ผู้เรียนสามารถพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องอากาศและการเปลี่ยนแปลงของอากาศ ประเทศและเมือง รวมทั้ง เชื้อชาติได้อย่างถูกต้อง</p>
<p>๙</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Reading comprehension</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reading exercises <p>Eating Out</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reservation - At a restaurant - Culture diversity 	<p>ผู้เรียนสามารถอ่านจับใจความจากบทความภาษาอังกฤษได้</p> <p>ผู้เรียนสามารถพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องการรับประทานอาหาร การสั่งอาหาร และวัฒนธรรมในการรับประทานอาหารที่แตกต่างกัน</p>

สัปดาห์ที่	หัวข้อ	ผลที่จะได้รับ
๑๐ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Reading Techniques -Context clues -Reading exercises Hobbies and interests - Sports - Entertainment	ผู้เรียนสามารถบอกความหมายของคำศัพท์จากการอ่านโดยใช้ Context clues ใช้เทคนิคการอ่านเพื่อเพิ่มความเข้าใจ ผู้เรียนสามารถพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องงานอดิเรกและความสนใจได้
๑๑ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying -Reading exercises Receiving visitors - Greeting visitors to your country	ผู้เรียนสามารถหา topic ของข้อความที่อ่านในระดับประโยคและในระดับย่อหน้าได้ ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการต้อนรับแขก/ผู้มาเยือน และเรียนรู้มารยาทและวัฒนธรรมในการต้อนรับ
	- Greeting visitors to your office - Exchanging business cards - Offering a drink - Cultural diversity	ที่แตกต่างกัน
๑๒ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea -Reading exercises Describing your department - Structure - Profile	ผู้เรียนสามารถหาใจความสำคัญของข้อความที่อ่านในระดับย่อหน้าได้ ผู้เรียนสามารถอธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างประวัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานการวางผังและพัฒนาเมือง ได้
๑๓ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea and details Reading topic : Comprehensive Plan Job and responsibilities - Talking about your job and responsibility	ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ หาใจความสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้ ผู้เรียนสามารถอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่และงานในความรับผิดชอบได้

สัปดาห์ที่	หัวข้อ	ผลที่จะได้รับ
๑๔ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea and details Reading topic :Environment ,Pollution in Bangkok	ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ ให้ความสนใจสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้
๑๕ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Reporting progress - Reporting past events - Reporting completed word - Reporting ongoing projects	ผู้เรียนสามารถรายงานเหตุการณ์ในอดีต งานที่สำเร็จเรียบร้อยแล้ว และงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการ
๑๖ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea and details Reading topic : Bangkok Transportation, Logistics Environmental Issues - Pollution - Green areas - Problem & solutions	ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ ให้ความสนใจสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้ ผู้เรียนสามารถพูดคุยโดยใช้คำศัพท์และสำนวนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้
๑๗ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea and details Reading topic : Bangkok South East Asia and its Climate Change Urbanization - Urban development	ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ ให้ความสนใจสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้ ผู้เรียนสามารถพูดคุยโดยใช้คำศัพท์เกี่ยวกับเรื่องเมือง การเปลี่ยนแปลงของเมือง และหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้
๑๘ วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	Identifying main idea and details Reading topic :Disaster City planning - Green city - Zoning -Compact city	ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ ให้ความสนใจสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้ ผู้เรียนสามารถพูดคุยโดยใช้คำศัพท์และสำนวนเกี่ยวกับเรื่องการวางผังและหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้

สัปดาห์ที่	หัวข้อ	ผลที่จะได้รับ
<p>๑๙</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Identifying main idea and details Reading topic :Population Dynamics Infrastructure</p> <p>- Basic infrastructure Problem & Solutions๘๙</p>	<p>ผู้เรียนสามารถเดาความหมายของศัพท์ หาใจความสำคัญและรายละเอียดข้อความที่อ่านได้</p> <p>ผู้เรียนสามารถพูดคุยโดยใช้คำศัพท์และสำนวนเกี่ยวกับเรื่องระบบสาธารณสุขโรคและหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้</p>
<p>๒๐</p> <p>วันจันทร์ และ</p> <p>วันพฤหัสบดี</p> <p>เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.</p>	<p>Revision and Post - test</p>	<p>ประเมินผล</p>

บรรณานุกรม

แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการ
การเมืองมหานคร มิติที่ ๗ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑

(ร่าง) แผนทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนา
ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนาบุคลากรของ
กรุงเทพมหานครให้มีความรู้ทักษะและสมรรถนะพึงประสงค์ (BMAPro ๒๑st Competency Model)

กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพัฒนคุณ (๒๕๔๘) “KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ
(KM : the next step of official institutions development)” จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ๑๐๓
(มกราคม - มีนาคม ๒๕๔๘), หน้า ๘๙ - ๙๕

PDCA – วิกีพีเดีย [ps://th.m.wikipedia.org](https://th.m.wikipedia.org)

Model ๗๐:๒๐:๑๐ : ศศิมา สุขสว่าง <https://www.sasimasuk.com/>

Competency : GAJIAB (WARAPORN) ในแลกเปลี่ยนเรียนรู้นโยบายและการวางแผน
<https://www.gotoknow.org/posts/๓๖๙๑๗๑>