

๑. หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

การจัดการความรู้ (knowledge management KM) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization LO) ซึ่งมีบัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ให้ทุกองค์กรในระดับกรมขึ้นไป เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแผนในระดับต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๘ ข้อ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ข้อที่ (๒) และข้อที่ (๔) โดยองค์ความรู้ที่ได้รับจากรูปแบบการจัดการความรู้สามารถนำส่วนหนึ่งของฐานข้อมูลของสำนักพัฒนาสังคม เพื่อเผยแพร่ในระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน ตามข้อ (๒) และเป็นคู่มือปฏิบัติงานให้กับข้าราชการที่ย้ายหรือเข้าใหม่ ให้ความเข้าใจในระบบการทำงานและเนื้อหาของของสำนักงานการพัฒนาชุมชนเพิ่มมากขึ้น เสริมให้พัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐของสำนักพัฒนาสังคมมีประสิทธิภาพ ตามข้อที่ (๔)

๒. สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ทั้งในส่วนตัวตุประสงค์ของแผน ข้อที่ ๑.๑ การพัฒนาภาครัฐที่มีขนาดเล็กและมีการบริหารจัดการที่ดี เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร และแนวทางการพัฒนา ข้อที่ ๓.๑ ข้าราชการมีคุณภาพ สามารถบริการประชาชนในรูปแบบทางเลือกที่หลากหลาย ด้วยการมีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและตรงกับหน้าที่ของตนเอง

๓. สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ หัวข้อ ๔.๔ การสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวข้อย่อย ๔.๔.๒ มีการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างตรงหน้าที่ตรงประเด็นทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

๔. สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านที่ ๖ มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้วิทยากรด้านต่าง ๆ ของภูมิภาค โดยบุคคลากรกรุงเทพมหานคร สำนักพัฒนาสังคม เป็นผู้สร้างมาตรฐานการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ การจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ในหน้าที่ ในระดับเชี่ยวชาญ เป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานรัฐอื่น ๆ ภาคเอกชนและประชาชน ได้

๕. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสำนักพัฒนาสังคม ในการเป็นองค์กรในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม ซึ่งต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในองค์ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบให้กับบุคลากรของสำนักพัฒนาสังคม ผ่านรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักพัฒนาสังคม ด้านการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรและประชาชน ด้วยการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาสังคม ที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีเนื้อหาที่ลึก ได้องค์ความรู้ที่สามารถใช้ป็นคู่มือประกอบวิชาชีพได้

ปัจจุบันสำนักพัฒนาสังคมมีการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเป็นเพียงกิจกรรมที่จัดขึ้นตามวาระตามตัวชี้วัดในลักษณะที่แต่ละหน่วยงานราชการมีการนำความตามภารกิจหลักหรือความรู้ใหม่มาถ่ายทอดในที่ประชุมและจัดทำเอกสารเผยแพร่เท่านั้น แต่ขาดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสกัดความรู้ของ

บุคลากรในหน่วยงานในระดับที่ลึก (profound) ทั้งความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) เช่น ความรู้จากตำรา และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) เช่น ความรู้จากประสบการณ์การทำงานของคน ๆ นั้น ทักษะการทำงานเฉพาะตน ซึ่งทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้ ของ นาโนกะ ระบุว่าความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ในองค์กรเป็นความรู้ที่มองเห็นง่ายเหมือนยอดของภูเขาน้ำแข็ง แต่ที่ซ่อนอยู่ด้านใต้คือ ความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคลากร แต่ถ่ายทอดออกมาให้กับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ ซึ่งอาจเป็นไปได้จากสาเหตุ ๓ ประการ คือ หวงวิชา ลักษณะงานบังคับไม่ให้ถ่ายทอดความรู้กับผู้อื่น และขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ทำให้องค์ความรู้ในองค์กรจากบุคลากรต่าง ๆ ถูกเก็บไว้ที่ตัวบุคคล ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรได้

รูปแบบการจัดการความรู้ จะช่วยในการสกัดและผสานองค์ความรู้ความรู้ที่ปรากฏชัดเจนและความรู้ในตัวคน มีการถอดบทเรียนความสำเร็จ ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และมีความรู้ที่ใหม่เป็นปัจจุบัน มีการส่งต่อองค์ความรู้ เทคนิควิธีการบริหารจัดการงานทางด้านการพัฒนาชุมชนโดยเฉพาะในงานทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ซึ่งมีความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมหลากหลายรูปแบบ เช่น การระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 การเข้าสู่โลกดิจิทัลที่ส่งผลให้วิธีการทำงานของนักพัฒนาสังคมจะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาในการช่วยเหลือชุมชนที่ได้รับผลกระทบและเพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ รวมถึงเศรษฐกิจรายได้ของคนในชุมชน ซึ่งเป็นงานหลักของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาสังคม

จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น หากยังคงไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน ที่เน้นจุดมุ่งหมายที่เด่นชัดเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้จริง แต่ยังคงเป็นการจัดการจัดการความรู้ตามตัวที่ชีวิตที่กำหนด จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน ขาดความรู้ในประโยชน์ที่แท้จริงของการจัดการความรู้ เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ครบตามกำหนดหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ความชำนาญของตนเองที่เป็นความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ให้กับเพื่อนร่วมงาน ไม่สามารถนำองค์ความรู้ในศาสตร์ หรือ ภูมิระเอียดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ มาสกัด ครอบรวม และผนึกเข้ากับความรู้ในตนเองของแต่ละคนที่ยังกระจัดกระจาย รวมถึงขาดการถอดบทเรียนการทำงานของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ที่ชำนาญและปลดเกษียณ/ลาออกไปแล้ว เมื่อมีงานทางด้านการพัฒนาชุมชนเศรษฐกิจใหม่ ๆ ที่มีปริมาณมากขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น เจ้าหน้าที่จะไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ซึ่งรวมไปถึงการจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ตามรูปแบบ ให้กับเจ้าหน้าที่ มีการสรุปผลการดำเนินการในรูปแบบรายงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานตนเองได้ จึงเป็นงานสำคัญหนึ่งสำหรับสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจากการจัดการความรู้สำหรับใช้ปฏิบัติงานจริง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) ส่งผลให้การทำงานทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจมีความเข้มแข็ง ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำนักพัฒนาสังคมดูแล และความเข้มแข็งของกรุงเทพมหานครในองค์กรรวม นอกจากนี้ รูปแบบการจัดการความรู้นี้จะช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งในด้านองค์ความรู้การบริหารงานองค์กร และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ให้กับหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภายนอกที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงสนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลภาครัฐของประเทศในก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ของรัฐบาลอีกด้วย

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อศึกษาทฤษฎีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ สามารถปรับใช้กับงานด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

๓.๒ เพื่อคัดเลือกรูปแบบและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

๓.๓ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานการพัฒนาชุมชนมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการจัดการความรู้ (KM) ในรูปแบบดังกล่าว

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ได้รูปแบบการจัดการความรู้ (KM) ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจที่เหมาะสม จำนวน ๑ รูปแบบ

๔.๒ จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ตามรูปแบบดังกล่าว ให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ สำนักงานการพัฒนาชุมชน จำนวน ๒๕ คน

๔.๓ จัดทำรายงานสรุปผลการจัดการความรู้ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ จำนวน ๑ เล่ม

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ ทฤษฎีทางด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน

๕.๑.๑ ทฤษฎี SWOT Analysis ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) นำมาใช้วิเคราะห์สภาพการณ์ ความพร้อม (situation analysis) เพื่อประกอบการออกแบบนโยบาย แผน โครงการ ขององค์กร หนึ่ง ๆ ในรายงานนี้ SWOT Analysis ถูกนำมาใช้วิเคราะห์สถานการณ์ของ สำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ใน ๔ ด้าน คือ ๑. จุดแข็ง (S – Strengths) ๒. จุดอ่อน (W – Weakness) ๓. โอกาส (O – Opportunity) และ ๔. อุปสรรค (T – Treats) ซึ่งด้านที่ ๑ และ ๒ เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอง (internal factors) ในขณะที่ ด้านที่ ๓ และ ๔ เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (external factors) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินการจัดการความรู้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปประกอบการออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้และการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของสำนักงานการพัฒนาชุมชนตามหัวข้อที่ ๖ โดยใช้จุดแข็งและโอกาสให้เป็นประโยชน์ และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน รวมถึงอุปสรรค ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

๕.๑.๑.๑ จุดแข็ง (S – Strengths) ในการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน

ก. สำนักพัฒนาสังคม มีผู้บริหารและเจ้าหน้าที่อาวุโส ที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

ข. เจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานทางด้านการพัฒนาชุมชน อันเนื่องมาจากระบบการสอบคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ และประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่เอง

ค. เจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทางในกระบวนการจัดการความรู้ เช่น ผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะทำหน้าที่คุณวิศาสตร์ ผู้มีความสามารถในการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่จะทำหน้าที่คุณประสาน หรือผู้มีความสามารถทางด้านการจัดบันทึก ที่สามารถทำหน้าที่คุณลิขิต

ค. สำนักงานการพัฒนาชุมชน มีสถานที่ที่เหมาะสมในการประชุม ดำเนินการ จัดการความรู้ ประกอบด้วย ห้องประชุมขนาดเล็ก จุคนได้ประมาณ ๓๐ คน เครื่องปรับอากาศ และเครื่องเสียง

ค. สำนักงานการพัฒนาชุมชน มีอุปกรณ์ทันสมัยในการจัดการความรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต สำหรับการค้นหา เผยแพร่ความรู้ คอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรม โทรศัพท์ เครื่องบันทึกเสียง

๕.๑.๑.๒ จุดอ่อน (W – Weakness) ในการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน

ก. เจ้าหน้าที่โดยทั่วไป แม้จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการ ความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาสังคม แต่ยังขาดความรู้ในเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับการ จัดการความรู้ เช่น รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้

ข. ในปัจจุบัน การจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาสังคม มีลักษณะเป็นการจัด กิจกรรมตามวาระตัวชี้วัด แต่ไม่ได้ลงลึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของการจัดการความรู้ ที่ต้องเริ่มต้นจากหน่วยงานย่อย ขององค์กร

ข. สำนักงานการพัฒนาชุมชน ไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ขาด คู่มือองค์ความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นองค์ความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ในรูปแบบการถอด บทเรียนจากผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อาวุโสเชี่ยวชาญงานที่ปลดเกษียณไปแล้ว เป็นแนวทางการทำงานให้คนรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามา

ค. เจ้าหน้าที่มีภาระงานทั้งการทำงานในสำนักงานและการลงพื้นที่ ซึ่งหลายครั้ง เป็นงานเร่งด่วน ทำให้การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในลักษณะรวมกลุ่มพูดคุย พิสูจน์ร่อง ทำได้ยากไม่ต่อเนื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ที่ออกแบบขึ้น จึงมีการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถ ดำเนินการตามกระบวนการได้ครบตามเป้าหมาย

๕.๑.๑.๓ โอกาส (O – Opportunity) ในการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน

ก. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานทั้งในระดับชาติ กรุงเทพมหานคร และ สำนักพัฒนาสังคม ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีการระบุไว้ชัดเจน มีรายละเอียด ดังนี้

ก.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ

มาตรา ๒๕๘ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุก

หน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็น ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

(๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตาม ความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล

ก.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ -

๒๕๖๔

ก.๒.๑ ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ หน้าที่ ๓

“การพัฒนาในช่วง ๕ ปีต่อจากนี้ไปจะเป็นช่วงที่มุ่งเน้นการพัฒนาบนฐานภูมิปัญญา ที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะ การใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและการพัฒนานวัตกรรม นำมาใช้ในทุกด้านของการพัฒนา”

ก.๒.๒ วัตถุประสงค์ของแผน

ข้อที่ ๑.๑ เพื่อให้ภาครัฐมีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่ดี และได้มาตรฐานสากล ๑.๒ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการและให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และโปร่งใสตรวจสอบได้

ก.๒.๓ เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมายที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ก.๒.๔ แนวทางการพัฒนา

ข้อที่ ๓.๑ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความ โปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า สามารถให้บริการประชาชนในรูปแบบ ทางเลือกที่หลากหลายและมีคุณภาพ ข้าราชการมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ต่อบทบาทหน้าที่ องค์กรมีสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย ราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดเล็กกลอง และราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมี ขนาดที่เหมาะสมกับพื้นที่รับผิดชอบ โด

๓.๑.๔ พัฒนาบุคลากรและปฏิรูประบบบริหารจัดการ

กำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ

๖) พัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับให้ได้รับ

ความรู้ ความสามารถให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำ และการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนา นักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการ ประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการในมิติต่าง ๆ

ก.๓ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ก.๓.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล

และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

หัวข้อ ๔.๔ ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๔.๔.๒ พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการ

ให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่น และคล่องตัวสูง นวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โครงการนี้สนับสนุนและส่งเสริม ยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาให้สำนักพัฒนาสังคมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาระบบจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นระบบ นำองค์ความรู้ไปใช้ เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่นการเกิดโรคระบาด ปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ

ก.๔ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

ก.๔.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านที่ ๖ มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ ระบุว่าเมืองกรุงเทพฯ ใน ๒๐ ปี ข้างหน้า จะก้าวเข้าสู่การเป็น เมืองหลวงของเอเชีย เมืองเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในระดับ ภูมิภาคและนานาชาติ โดยกรุงเทพฯ จะเป็นศูนย์กลางการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว และวัฒนธรรมของเอเชีย รวมถึง การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้วิทยาการด้านต่าง ๆ ของภูมิภาค

ก.๕ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักพัฒนาสังคม

ก.๕.๑ วิสัยทัศน์ เป็นองค์การในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม
 ก.๕.๒ พันธกิจ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร

และประชาชน

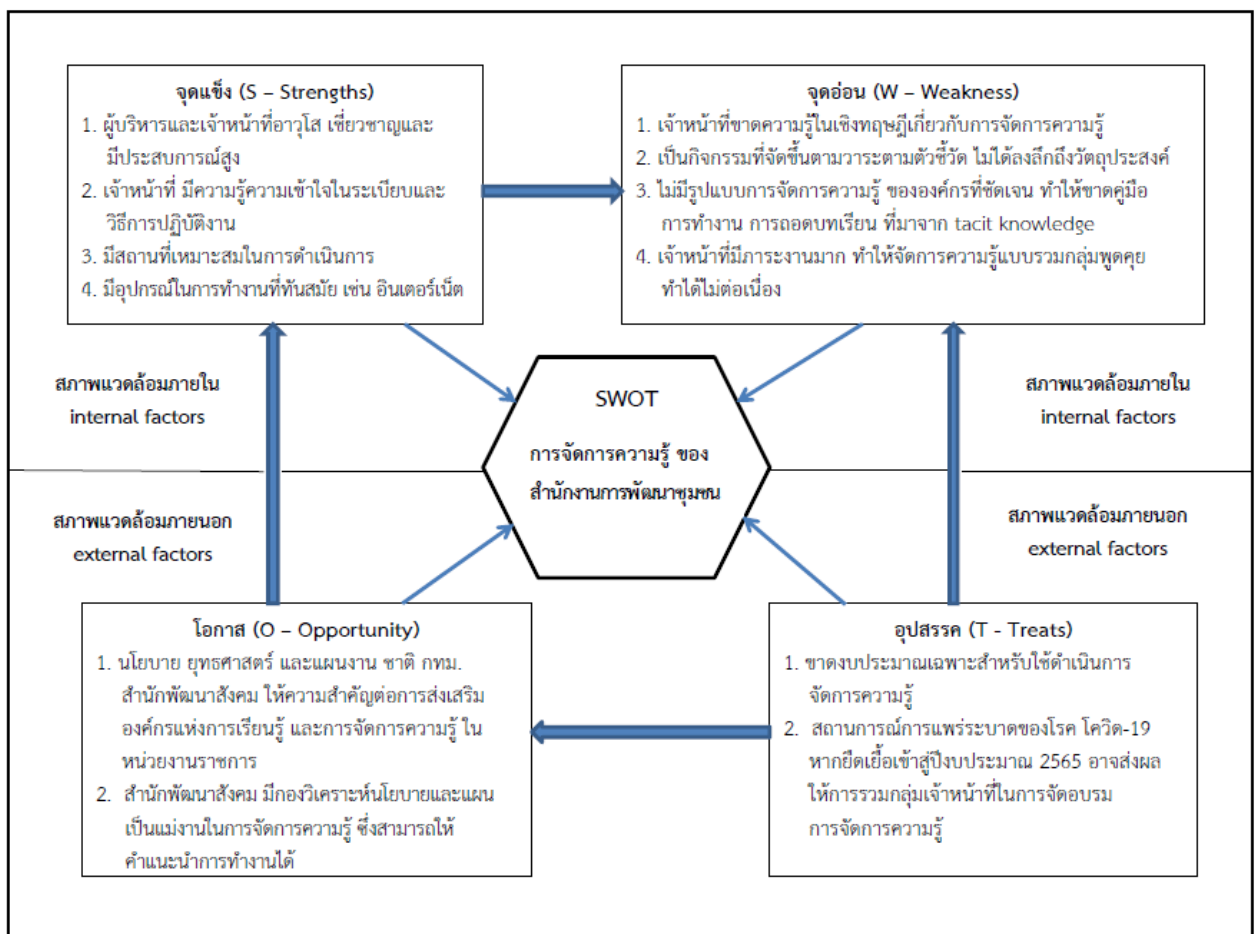
ข. สำนักพัฒนาสังคม มีแม่งานหลักที่ดูแลการจัดการความรู้ในภาพรวม คือ กองวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งสามารถให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงในการออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้และ ดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน ตามรูปแบบใหม่นี้ได้

๕.๑.๑.๔ อุปสรรค (T - Treats) ในการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน

ก. กรุงเทพมหานคร ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการจัดกิจกรรม การจัดการความรู้ ในลักษณะเช่น งบรายจ่ายประจำ การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัด เช่น ของฝ่าย ต่าง ๆ ของสำนักงานเขต จึงต้องใช้งบเฉพาะของแต่ละฝ่าย หรือนำกิจกรรมการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการ ประชุมเจ้าหน้าที่เขต หรือการประชุมคณะกรรมการชุมชน ในขณะที่สำนักงานการพัฒนาชุมชน ไม่เคยจัดสรรงบ เฉพาะสำหรับดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงาน แต่จะเป็นการจัดส่งเจ้าหน้าที่ร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้รวม ของสำนักพัฒนาสังคม

ข. การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาด โควิด-19 หากยืดเยื้อเข้าสู่ ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ อาจส่งผลให้การรวมกลุ่มเจ้าหน้าที่ เพื่อจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบ ขึ้นทำได้ยากในสถานที่ประชุมจริง ซึ่งอาจจะมีการพิจารณาใช้การประชุมออนไลน์ผ่านโปรแกรมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Zoom Meeting หรือ Microsoft Team เป็นทางเลือก รวมถึงการประเมินผลความรู้ ความเข้าใจ ของผู้เข้าอบรมฯ ด้วยแบบทดสอบออนไลน์

สรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis การจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน ตามโมเดลด้านล่างนี้



๕.๒ ทฤษฎีด้านการจัดการความรู้ (knowledge management theory) นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๑ และประพนธ์ ผาสุกยัต, ๒๕๕๔) มีรายละเอียดดังนี้

๕.๒.๑ คน คือ กลุ่มคนที่ดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จในการจัดการความรู้ มี ๖ ตำแหน่ง คือ

ก. **คุณเอื้อ (chief knowledge officer)** ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานนั้น ในโครงการนี้ คุณเอื้อ คือ ผู้อำนวยการส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ สำนักพัฒนาสังคม

ข. **คุณอำนวย (knowledge activist/ broker)** ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในโครงการนี้ คุณอำนวย คือ ผู้เข้ารับการอบรม (นางสาวภิยะพรณี วัฒนายากร)

ช. **คุณกิจ (knowledge practitioner)** ผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ของกิจกรรมทั้งหมดของชุมชน ในโครงการนี้ คุณกิจ คือ ผู้เข้ารับการอบรม (นางสาวภิยะพรณี วัฒนายากร)

ค. **คุณลิขิต (knowledge note taker)** ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ของชุมชน ในโครงการนี้มีการประชุมและคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ พร้อมจัดทำคำสั่งปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ค. **คุณประสาน (knowledge network manager)** ผู้ทำหน้าที่ประสานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจและหน่วยงานอื่น ๆ ในโครงการนี้มีการประชุมและคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ พร้อมจัดทำคำสั่งปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ข. **คุณวิศาสตร์ (knowledge IT wizard)** ผู้ออกแบบและดำเนินการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ (เช่นการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้) ในโครงการนี้มีการประชุมและคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ พร้อมจัดทำคำสั่งปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๕.๒.๒ กระบวนการความรู้ คือ ขั้นตอนการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ ผู้เข้ารับการอบรมเลือกใช้ “โมเดลเซกิ (SECI Model)” ของ นานากะ และทาเคอุชิ (Nonaka และ Takeuchi) เนื่องจากได้รับความนิยมนิยมประยุกต์ใช้กับองค์กรทางด้านธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และช่วยในการสกัดและผสมองค์ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) มี ๔ ขั้นตอน คือ

ก. **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization)** การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ระหว่างผู้ร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ในรูปแบบการประชุม ครั้งที่ ๑ มีการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน และการระดมสมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเรียนรู้งานด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ที่เกิดจากประสบการณ์เฉพาะตน แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้นั้น

เนื่องจากองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ตามภาระงานมีจำนวนมาก เช่น ยาเสพติด กองทุนสวัสดิการ การเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชน ในกระบวนการจัดการความรู้แต่ละครั้ง จะไม่สามารถนำภารกิจงานทุกอย่างมาจัดการความรู้ได้ครบ ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) นี้ จึงมีการเลือกหัวข้อภารกิจงานที่เร่งด่วนสำคัญที่สุด ซึ่งกลุ่มมีมติให้การจัดการความรู้ ก่อนที่จะเริ่มการแบ่งปันความรู้ ระดมสมองเกี่ยวกับเรื่องนั้น ยกตัวอย่างเช่น มติกลุ่ม ต้องการองค์ความรู้ในการทำงานด้านเด็กและเยาวชน ซึ่งมีที่มาจากกระสือปัญหาของกลุ่ม พบว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเยาวชนในการทำงานร่วมกับสำนักพัฒนาสังคมและสำนักงานเขตยังไม่ชัดเจน ขาดการให้ความสำคัญกับคนทุกช่วงวัยในชุมชนมาร่วมสนับสนุนกลุ่มเยาวชน หรือองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาทางกายภาพของชุมชน ซึ่งเป็นปัญหาชัดเจนที่พบในหลายชุมชน ทุกสำนักงานเขต (ขั้นตอนนี้แสดงด้วยสัญลักษณ์ S : Tacit to Tacit ในโมเดล)

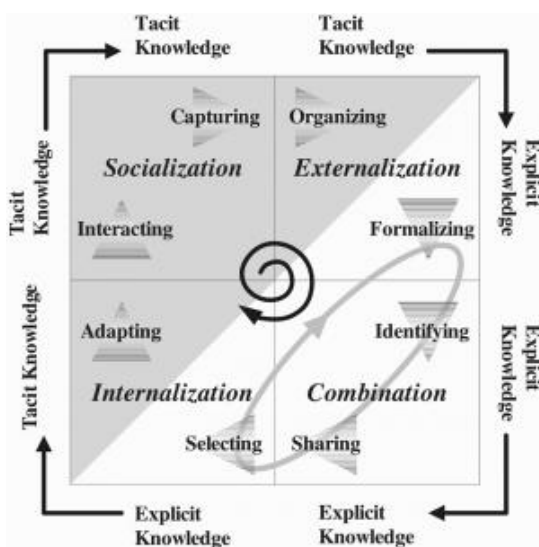
ข. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization) การสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก ในการส่งต่อระหว่างความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) จากการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในขั้นตอน ก. ถูกนำมาเผยแพร่ในการประชุมครั้งที่ ๒ ในรูปแบบเอกสารบันทึกที่หลากหลาย ตามความถนัด ของผู้นั้น เช่น แผ่นพับ แผนภูมิภาพ โมเดล บันทึกเสียง ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจง่าย ส่งผลให้ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) นั้นได้รับการตกผลึกและกลั่นกรอง มีการแบ่งปันเปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ กลายเป็นความรู้ที่ ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ของหน่วยงานนั้น (ขั้นตอนนี้แสดงด้วยสัญลักษณ์ E : Tacit to Explicit ในโมเดล)

ค. การรวบรวมความรู้ (combination) การสร้างความสัมพันธ์ การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่มาจากการสกัดความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ที่เผยแพร่ในขั้นตอน ข. นำไปรวมกับความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่มาจากตำรา คู่มือ ที่ใช้ในหน่วยงานนั้น เช่น ระเบียบทางด้าน การพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ โดยการจัดการประชุมครั้งที่ ๓ ผู้เข้าร่วมการประชุม ซึ่งมีงานในหน้าที่ รับผิดชอบงานต่างๆ ของหน่วยงาน ร่วมกันนำ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่มาจากการสกัดความรู้ ความรู้ ฝังลึก (tacit knowledge) ตามขั้นตอน ข. ตามเรื่องงานต่าง ๆ เช่น เรื่องงานทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริม เศรษฐกิจ การเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง งานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล นำ ความรู้มารวมกัน ปรับปรุงเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่พร้อมจะถูกเผยแพร่ให้กับคนในองค์กร (ขั้นตอนนี้แสดงด้วยสัญลักษณ์ C : Explicit to Explicit ในโมเดล)

ง. การผนึกความรู้ (internalization) การสร้างความสัมพันธ์ของความรู้ที่ชัดแจ้งที่ได้จาก ขั้นตอน ค. ให้เกิดในตัวคน ด้วยการรวบรวมความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่ได้จากการประชุมครั้งที่ ๓ ในขั้นตอน ค. มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลของโครงการ และนำรายงานนั้นเผยแพร่ถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ของ องค์กรทุกคนที่ร่วมในการกระบวนการจัดการความรู้ ในการประชุมครั้งที่ ๔ ทุกคนที่ได้รับความรู้นี้จะเกิดการเรียนรู้ และฝังลึกความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) จากรายงานสรุปผลนี้ เข้ากับความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ของตนเอง สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานของตนเอง เกิดเป็นวงจรความรู้ใหม่ เป็นการยกระดับ ความรู้ในตัวคนและความรู้ขององค์กรให้สูงขึ้น และรายงานสรุปผลของโครงการนี้จะป็นทรัพย์สินขององค์กร เป็น คู่มือสำหรับการทำงานของหน่วยงานนั้นต่อไป (ขั้นตอนนี้แสดงด้วยสัญลักษณ์ I : Explicit to Tacit ในโมเดล)

โมเดลเซกิ (SECI Model) ๔ ขั้นตอน ของ นาโนกะ และทาเคอุชิ (Nonaka และ Takeuchi) แสดงตามโมเดล ด้านล่างนี้



โมเดลเซกิ (SECI Model) ของ นาโนกะ และทาเคอุชิ (Nonaka และ Takeuchi)

๕.๒.๓ เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บ ค้นหา ส่งผ่าน และจัดดำเนินการจัดการข้อมูล แบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

ก. เทคโนโลยีสารสนเทศแบบทั่วไปที่ใช้ในหน่วยงานราชการ (conventional information technology) เช่น กระดาษ เอกสาร แผ่นพับ โปสเตอร์

ข. เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล (digital information technology) ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมนำมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอน เช่น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจดบันทึกความรู้ และการเผยแพร่องค์ความรู้ มี 2 รูปแบบ คือ

ข.๑ เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล แบบสื่อสารทางเดียว (one-way communication) เช่น สื่อกระจายเสียง (broadcast), Youtube

ข.๒ เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล แบบสื่อสารสองทาง (two-way communication) เช่น โปรแกรม Facebook, LINE และโปรแกรมสนทนากลุ่มออนไลน์ เช่น Clubhouse, Microsoft Team, Zoom Meeting

นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล (digital information technology) มาใช้ในการจัดการความรู้ ยังสอดคล้องกับการเข้าสู่องค์การดิจิทัลของหน่วยงานราชการ

๕.๓ ทฤษฎีด้านการบริหารงานบุคคล (human resource management theory)

๕.๓.๑ ทฤษฎีระบบวงจรคุณภาพของเดมมิง (Demingin Cycle หรือ PDCA Cycle) ของ ดร. Demingin Mycoted นำมาใช้ในการออกแบบขั้นตอนการดำเนินการ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

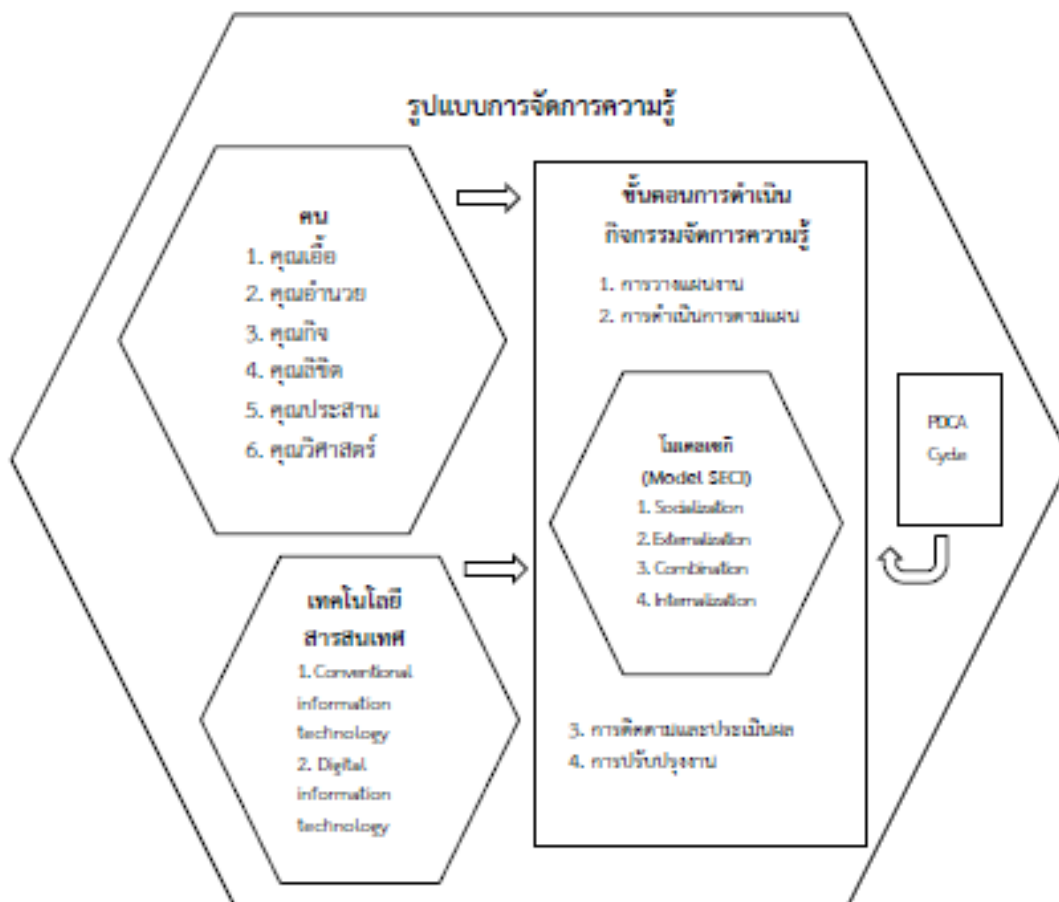
ก. การวางแผนงาน (plan) คือขั้นตอนการวางแผนงานที่ต้องจะทำ มีการกำหนดสาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมายและขอบเขตของงานที่จะทำเพื่อแก้ไขปัญหา เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และกำหนดระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิต (output) คือ โครงการการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม จำนวน ๑ รูปแบบ

ข. การดำเนินการตามแผน (do) เมื่อได้แผนงาน ในที่นี้คือรูปแบบการจัดการความรู้แล้ว แล้ว มีการจัดดำเนินงานตามแผนงาน คือการจัดกระบวนการจัดโดยแบ่งตามเนื้อหาของสายงานการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจที่กำหนดในขั้นตอน ก.

ค. การติดตามและประเมินผล (check) มีการประเมินผลการดำเนินการตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการ ทั้งในส่วนของวิธีการ กระบวนการ ว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ รูปแบบการจัดการความรู้ที่นำมาใช้เหมาะสมหรือไม่

ง. การปรับปรุงงาน (act) นำผลการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ และดำเนินงานเพิ่มเติมในส่วนที่ยังสักระหว่างความรู้ได้ยังไม่ชัดเจนครอบคลุม และจัดทำรายงานสรุปผล ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ

กรอบแนวคิด แสดงตามแผนภาพด้านล่างนี้



๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ แนวทางการดำเนินการ

๖.๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ มี ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๖.๑.๑.๑ การจัดทำแผนการดำเนินงานเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานการพัฒนาชุมชน ใช้ระยะเวลาการดำเนินการ ๓ เดือน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ก. ศึกษาออกแบบคัดเลือก และจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้ (KM) ที่เหมาะสมกับสำนักงานการพัฒนาชุมชน สามารถสกัดองค์ความรู้จากความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ของผู้เข้าร่วมโครงการ ตามโมเดล (SECI Model) ในข้อ ๕.๑.๒

ข. จัดการประชุมเจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ และการจัดหน้าที่ผู้ร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการโครงการ (คน ๖ ตำแหน่ง ตามข้อ ๕.๒.๑.๑ (ก)) และผู้เข้าร่วมโครงการ รวมจำนวน ๒๕ คน

ค. การจัดทำคำสั่งส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ แต่งตั้งหน้าที่ผู้ดำเนินโครงการ และคำสั่งผู้เข้าร่วมโครงการ

๖.๑.๑.๒ การนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้มาจัดเป็นกิจกรรมร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน โดยมีการจัดอบรมให้ความรู้และปฏิบัติงานตามรูปแบบการจัดการความรู้ ให้ได้รายงานสรุปผลการจัดการความรู้ในส่วนของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ใช้ระยะเวลาการดำเนินการ ๗ เดือน

ขอบเขตของเนื้อหาการดำเนินการ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ปรากฏใช้ใน กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

ก. องค์ความรู้ที่นำมาสกัด

ก.๑ เนื้อหาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบของส่วนการพัฒนาชุมชนและ ส่งเสริมเศรษฐกิจ ทั้งที่เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ปรากฏในคำสั่งมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่นั้น และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน

ก.๒ เนื้อหาความรู้เกี่ยวกับงานตามนโยบายเร่งด่วนของตามรัฐบาล เช่น การเยียวยา ผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาด โควิด-19 ทั้งที่เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ปรากฏในคำสั่ง มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่นั้น และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ที่มาจากประสบการณ์ การทำงาน

ก.๓ เนื่องจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ตามข้อ ก.๑ และ ก.๒ มีจำนวนมาก ในการจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ โมเดลเซกิ (SECI Model) จะมีการทำ มติกลุ่มเลือกหัวข้อภารกิจงานที่เร่งด่วนสำคัญที่สุดที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติงาน มาจัดการความรู้ โดยการเลือกหัวข้อ ภารกิจนี้ เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ ๑ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization)

ข. กระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

ข.๑ การจัดกิจกรรม ตามกระบวนการจัดการความรู้ โมเดลเซกิ (SECI Model) จำนวน ๔ ครั้ง ประกอบด้วย

ข.๑.๑ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) จำนวน ๑ ครั้ง

ข.๑.๒ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization) จำนวน ๑ ครั้ง

ข.๑.๓ การรวบรวมความรู้ (combination) จำนวน ๑ ครั้ง

ข.๑.๔ การผนึกฝังความรู้ (internalization) จำนวน ๑ ครั้ง

ข.๒ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ตามกระบวนการจัดการความรู้ โมเดลเซกิ (SECI Model) จำนวน ๔ ครั้ง ประกอบด้วย ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริม จำนวน ๒๕ คน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

ข.๒.๑ ประธานและเจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการ จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

ข.๒.๑.๑ ประธานการจัดกิจกรรม คือ ผู้บริหารสูงสุดของส่วนการพัฒนา-ชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

ข.๒.๑.๒ เจ้าหน้าที่ผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ตามโครงการนี้ คือ นางสาวภิยะพรณี วัฒนายากร

ข.๒.๑.๓ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ คือ นางสาวภิยะพรณี วัฒนายากร

ข.๒.๑.๔ เจ้าหน้าที่ผู้จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้

ข.๒.๑.๕ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างส่วน การพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ

ข.๒.๑.๖ เจ้าหน้าที่ผู้ออกแบบและดำเนินการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการความรู้ รวมถึงจัดทำเอกสารเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้

ข.๒.๒ ผู้เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วยข้าราชการและลูกจ้าง ของส่วนการพัฒนา ชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ จำนวน ๒๐ ท่าน

๖.๑.๓ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริม จำนวน ๒๕ คน ประกอบด้วย

ก. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ และหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน ๑ - ๓ จำนวน ๔ ท่าน

ข. ข้าราชการ กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน ๑ - ๓ จำนวน ๑๘ ท่าน

ค. นักบริหารเงินออม (อัตราจ้าง) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน ๑ - ๓ จำนวน ๓ ท่าน

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ สำนักงานการพัฒนาชุมชน มีการศึกษาทฤษฎีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ ที่สามารถปรับใช้กับงานด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

๗.๒ สำนักงานการพัฒนาชุมชน มีรูปแบบและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ

๗.๓ ข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานการพัฒนาชุมชน มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการจัดการความรู้ (KM) ในรูปแบบดังกล่าว

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลลัพธ์ (outcome)

๙.๑.๑ สำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม มีรูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน จำนวน ๑ รูปแบบ

๙.๑.๒ เจ้าหน้าที่ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ สำนักงานการพัฒนาชุมชน สามารถดำเนินการจัดการความรู้ตามรูปแบบที่นำเสนอ และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงาน

๙.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) และเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ) ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ

๙.๒.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) ที่เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ) ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ มีดังนี้

๙.๒.๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินการที่ ๑ การจัดทำแผนการดำเนินงานเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานการพัฒนาชุมชน

ก. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) ประกอบด้วย

ก.๑ จำนวนรูปแบบการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ จำนวน ๑ รูปแบบ

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล ประกอบด้วย

ข.๑ แบบตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย คน กระบวนการจัดการความรู้ ตามโมเดลเชกกี และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข.๒ รายงานสรุปรูปแบบการจัดการความรู้

๙.๒.๑.๒ ขั้นตอนการดำเนินการที่ ๒ การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามรูปแบบการจัดการความรู้

ก. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) ประกอบด้วย

ก.๑ ผู้เข้ารับการอบรมฯ เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ครบ ๔ ครั้ง

คิดเป็น ร้อยละ ๑๐๐

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล ประกอบด้วย

ข.๑ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมฯ ๒๕ คน (ซึ่งประกอบด้วยผู้ดำเนินโครงการ ๖ ตำแหน่ง จำนวน ๕ คน และผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวน ๒๐ คน) เข้าร่วมกิจกรรมครบทั้ง ๔ ครั้ง x ๑๐๐ ทหาร ด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมฯ ทั้งหมด

๙.๒.๑.๓ ขั้นตอนการดำเนินการที่ ๓ การประเมินผลและสรุปผลการจัดการความรู้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนการทดสอบประเมินความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมฯ และขั้นตอนการจัดทำรายงานสรุปผลการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

๙.๒.๑.๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการที่ ๓.๑ การทดสอบประเมินความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมฯ ในการร่วมกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ได้จริง

ก. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) ประกอบด้วย

ก.๑ ผู้เข้ารับการอบรมฯ ผ่านการทดสอบประเมินความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ในการร่วมกระบวนการจัดการความรู้ ร้อยละ ๘๐

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล ประกอบด้วย

ข.๑ แบบประเมินผลทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลังการอบรมฯ (pretest – posttest)

ข.๒ แบบตรวจติดตามประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ของผู้ผ่านการอบรมฯ ภายใน ๓ เดือน

๙.๒.๑.๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการที่ ๓.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการจัดการความรู้

ก. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) ประกอบด้วย

ก.๑ รายงานสรุปผลการจัดการความรู้ ของส่วนการพัฒนารวมชุมชน และส่งเสริมเศรษฐกิจ จำนวน ๑ เล่ม

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล ประกอบด้วย

ข.๑ แบบประเมินผลสำเร็จของการจัดกิจกรรมทั้งหมด

ข.๒ รูปแบบการจัดการความรู้ (KM) ที่เหมาะสม

ข.๓ รายงานติดตามการจัดการความรู้ ภายหลัง ๓ เดือน

ข.๔ รายงานสรุปเป็นรูปเล่มของการดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มทำกระบวนการจนจบสิ้นการประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลลัพธ์ (outcome) แสดงตามตารางด้านล่างนี้

ผลผลิต/ผลลัพธ์ตัวชี้วัด	ประเภทตัวชี้วัด	คำเป้าหมาย
๑.๑ สำนักงานฯ มีรูปแบบการจัดการความรู้ ทางด้านการพัฒนารวมชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผลลัพธ์ (outcome)	๑.๑ การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว
๑.๒ เจ้าหน้าที่ สามารถดำเนินการจัดการความรู้ตามรูปแบบที่นำเสนอ และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงาน	ผลลัพธ์ (outcome)	๑.๒.๑ ความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ตามรูปแบบที่ได้ อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ๑.๒.๒ ความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงาน อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output) และเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล
แสดงตามตารางด้านล่างนี้

ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด	ประเภทตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	วิธีการคำนวณ/ เครื่องมือในการวัด	ระยะเวลา
๑. จำนวนรูปแบบ การจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ	ผลผลิต (output)	๑.๑ จำนวน ๑ รูปแบบ	๑.๑ แบบตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้	๓ เดือน ตั้งแต่เดือน ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๖๔
			๑.๒ รายงานสรุปรูปแบบการจัดการความรู้ จำนวน ๑ เล่ม	
๒. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมฯ เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ครบ ๔ ครั้ง	ผลผลิต (output)	๒.๑ ร้อยละ ๑๐๐	๒.๑ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมฯ เข้าร่วมกิจกรรมครบทั้ง ๔ ครั้ง x ๑๐๐ หาร ด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	๖ เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๕
๓. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมฯ ผ่านการทดสอบประเมินความรู้ความเข้าใจ และสามารถในการร่วมกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ได้จริง ภายใน ๓ เดือน	ผลผลิต (output)	๓.๑ ร้อยละ ๘๐	๓.๑ ประเมินผลทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลังการอบรม (pretest – posttest)	๓ เดือน ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๖๕
			๓.๒ ติดตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ของผู้ผ่านการอบรมฯ ทุกคน ภายใน ๓ เดือน ด้วยแบบตรวจติดตามประเมินผล	
๔. จำนวนรายงานสรุปผลการจัดการความรู้ของส่วนการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ	ผลผลิต (output)	จำนวน ๑ เล่ม	๔.๑. แบบประเมินผลสำเร็จของการจัดกิจกรรมทั้งหมด	๓ เดือน ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๖๕
			๔.๒ รูปแบบการจัดการความรู้ (KM) ที่เหมาะสม	
			๔.๓ รายงานติดตามการจัดการความรู้ ภายหลังจาก ๓ เดือน	
			๔.๔ รายงานสรุปเป็นรูปเล่ม ตั้งแต่เริ่มทำกระบวนการจนจบสิ้นการประเมินผล	

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑๐.๑.๑ หน่วยงานราชการควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร ในระดับลึก มีการสกัดและประสานความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย/เฉพาะตัว (tacit knowledge) ออกมา ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการจัดการความรู้โมเดลเชกิ หรือกระบวนการความรู้อื่นที่ถนัด

๑๐.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้การปฏิบัติของหน่วยงาน

๑๐.๒.๑ รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม สามารถเป็น “รูปแบบการเรียนรู้ต้นแบบ” ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยปรับในส่วนเนื้อหาองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานนั้น

๑๐.๒.๒ ในส่วนของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่มีการจัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การให้รางวัล การประกวดหน่วยงานดีเด่นด้านการจัดการความรู้ รวมถึงทำให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำวันของเจ้าหน้าที่ เช่น ผ่านการพูดคุยสอนงานแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (๒๕๖๐). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๑ก) **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๑ข) **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ ๓)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๖). **การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ ๒๑**. กรุงเทพมหานคร: ส. เจริญการพิมพ์.
- ประพนธ์ ผาสุกยัต. (๒๕๕๔). **KM แบบขนมเปียกปูน: บูรณาการ “การจัดการความรู้” ให้เนียนอยู่ในเนื้องาน หลากหลายวิธีการจากต่างสไตล์องค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. **การปฏิบัติงานงานสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ โดยระบบ PCDA. บทที่ ๓ ระบบวงจรคุณภาพ PCDA**. [ออนไลน์]. ๒๕๕๕. แหล่งที่มา:
<http://www.bpi.ac.th/subsite/cdaat/2012/images/stories/pdf/b3.pdf> [๑๙ เมษายน ๒๕๖๔]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔**. [ออนไลน์]. ๒๕๖๐. แหล่งที่มา:
https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 [๑๙ เมษายน ๒๕๖๔]
- สำนักงานสภาพัฒนาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี**. [ออนไลน์]. ๒๕๖๑. แหล่งที่มา:
<http://nscr.nesdc.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ/> [๑๗ เมษายน ๒๕๖๔]
- สำนักพัฒนาสังคม. **พันธกิจ สำนักพัฒนาสังคม**. [ออนไลน์]. ๒๕๖๔. แหล่งที่มา:
<http://www.bangkok.go.th/social/page/sub/3596> [๒๐ เมษายน ๒๕๖๔]
- สำนักพัฒนาสังคม. **วิสัยทัศน์ สำนักพัฒนาสังคม**. [ออนไลน์]. ๒๕๖๔. แหล่งที่มา:
<http://www.bangkok.go.th/social/page/sub/3593> [๒๐ เมษายน ๒๕๖๔]

ภาษาอังกฤษ

- Mycoted. **Creativity Techniques A to Z**. [Online]. 2020. Available from:
https://www.mycoted.com/Category:Creativity_Techniques [April 18, 2021]
- Mycoted. **PCDA**. [Online]. 2020. Available from: <https://www.mycoted.com/PDCA> [April 18, 2021]
- Nonaka, I. & Ichijo, K. (2007). **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers**. USA: Oxford University Press.
- Nanoka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). **SECI, Ba, and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**. USA: Long Range Planning.

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้
ทางด้านการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจ
เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม

จัดทำโดย นางสาวภิษะพรณี วัฒนายากร
ตำแหน่ง นักพัฒนาสังคมชำนาญการ
สังกัด สำนักงานการพัฒนาชุมชน สำนักพัฒนาสังคม

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔