

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การสัมมนาสร้างคลังปัญญา
นักบริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายภูวดล สายเสมา
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง การสัมมนาสร้างคลังปัญญาผู้บริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร
(BMA Senior Executive Reunion Seminar)

๒. หลักการและเหตุผล

ภายใต้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๓ การบริหารงานบุคคล ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นที่รวมของคนดีและคนเก่ง สามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างมีอาชีพ” กล่าวคือ บุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นผู้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับภารกิจที่ท้าทายของกรุงเทพมหานครในการก้าวเข้าสู่มหานครแห่งเอเชีย รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งตามแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ บทบาทหลักของหน่วยงานในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยดังกล่าว ได้แก่ สำนักงาน ก.ก. กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษาและทุกหน่วยงาน โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ มุ่งเน้นพัฒนาองค์กรและบุคลากรของกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพในการบริการประชาชน มีภารกิจหลัก (Core business) ในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครในทุกระดับทุกสายงาน ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน การให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ให้กับหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานครตลอดจนการเสริมบทบาทด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมหานคร (Urban Management Knowledge Asset)

ในแต่ละปีงบประมาณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยความรับผิดชอบของส่วนพัฒนาการบริหาร ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครระดับผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ เพื่อทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน โดยได้ดำเนินการโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหานครระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารอาวุโสของกรุงเทพมหานคร (นบอ.) และเปลี่ยนชื่อหลักสูตรเป็น “ผู้บริหารมหานครระดับสูงกรุงเทพมหานคร (บ.นส.กทม.)” ให้เนื้อหาวิชามีความครอบคลุมภารกิจของกรุงเทพมหานครที่กว้างขวางมากขึ้น และสร้างการปรับภาพลักษณ์ของหลักสูตรให้มีความทันสมัย มีลักษณะเฉพาะ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร และทิศทางการเติบโตของกรุงเทพมหานคร มุ่งสู่การเป็น “มหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน” กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตรผู้บริหารมหานครระดับสูงเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง (ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี) หรือดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงานหรือเทียบเท่า และข้าราชการจากส่วนราชการอื่น พนักงานองค์กรของรัฐ รัฐวิสาหกิจ

เมื่อพิจารณาสถิติจำนวนผู้บริหารที่สำเร็จการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารมหานครระดับสูงซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จนถึงปัจจุบันเป็นจำนวน ๑๐ รุ่น มีผู้สำเร็จการฝึกอบรมจำนวนมากกว่า ๓๐๐ คน และการดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นมีระยะเวลาประมาณ ๑๒ สัปดาห์ ใช้งบประมาณของกรุงเทพมหานครต่อรุ่นประมาณ ๘ – ๑๐ ล้านบาท ประกอบกับคำนึงถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในลำดับต้นๆ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ซึ่งได้ให้ความสำคัญในมิติด้านการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ คือยังขาดการประเมินด้านความคุ้มค่า ขาดการนำความรู้ความสามารถ และทักษะที่ได้รับพัฒนาามาประยุกต์ใช้กับภารกิจที่ท้าทายของกรุงเทพมหานครอย่างเป็นทางการ

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาด้านความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร และเป็นการส่งเสริม สนับสนุนบทบาทของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สร้างผลงานด้านการวิจัยและพัฒนาด้านการบริหารมหานคร (Research and Development) อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน อีกทั้งเป็นการต่อยอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ โดยนำศักยภาพด้านการบริหารจัดการจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง (บนส.กทม.) ทั้งนี้ยังเป็นการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร เพราะ “ผู้บริหารระดับสูง” เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ (Critical factor) ถือเป็น “ต้นทุนองค์กร” ที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจของกรุงเทพมหานคร ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลจึงเสนอหัวข้อรายงาน เรื่อง “การสัมมนาสร้างคลังปัญญาผู้บริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar)” โดยการสัมมนาวิชาการ เพื่อให้ได้องค์ความรู้หรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy suggestion) ตลอดจนแนวทางแก้ไขต่อประเด็นปัญหาการบริหารจัดการในมิติต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร (Problem based Management)

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูงมาสร้างเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมหานคร (Urban Management Knowledge Center)

๓.๒ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศเชิงวิชาการในระดับกรุงเทพมหานครให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารมหานครในมิติต่างๆ

๓.๓ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมหานครได้เพิ่มมากขึ้น

๓.๔ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง

๔. เป้าหมาย

จัดสัมมนาสร้างคลังปัญญาผู้บริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar) ให้กับผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง จำนวน ๑๕๐ คน ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๕.๑ แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

Albert Humphrey ผู้คิดค้นเทคนิคการวิเคราะห์องค์กรดังกล่าวได้ให้ความสำคัญในการพิจารณาสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแผนวิธิตำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ส่วนดี จุดเด่น ข้อได้เปรียบภายในขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ข้อด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กร ความล้มเหลว ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร ภาพลักษณ์ที่เป็นจุดด้อย

โดยการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยภายในองค์กร (Internal factors) คือ ทรัพยากรทางการบริหารทั้ง ๔ มิติ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management)

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกองค์กรที่มีผลในเชิงบวก มีส่วนเอื้อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรค (Threat) หมายถึง ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคภายนอกองค์กรที่จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำมาพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จในการจัดสัมมนาสร้างคลังปัญญานักบริหารมหานครระดับสูง ของกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>๑. กรุงเทพมหานครมีสถาบันฯ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจ บทบาทหน้าที่หลักในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (HRD Core Business)</p> <p>๒. บุคลากรของสถาบันฯ มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>๓. หลักสูตรนักบริหารมหานครมีคุณภาพ และภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>๔. สถาบันฯ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. สถาบันฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมุ่งสู่เป้าหมาย และเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖. ระบบการบริหารจัดการในสถาบันฯ มีความเป็นเอกภาพ</p> <p>๗. บุคลากรระดับผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ และเมื่อสำเร็จการฝึกอบรมได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>๘. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากหลายหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในของกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภายนอก ทำให้มีเครือข่ายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>ขาดกระบวนการนำความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถของบุคลากรกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ของสถาบันฯ มารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>๑. มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครฯ และแผนปฏิบัติการราชการประจำปีเป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน</p> <p>๒. ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับต้น</p> <p>๓. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรสมัยใหม่</p>	<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>๑. มีนโยบายหรือภารกิจเร่งด่วนที่ทำให้โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ถูกชะลอหรือยกเลิก</p> <p>๒. กลุ่มเป้าหมายไม่เห็นความสำคัญ หรือมีภารกิจเร่งด่วนไม่สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้</p>

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยกระบวนการ SWOT Analysis มาพิจารณาเป้าหมายของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่วางแนวทาง การเพิ่มบทบาท ภารกิจองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา มุ่งสู่การเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการมหานครเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร และแก้ไข ปัญหาด้านความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพด้วยการจัดสรร ทรัพยากรสร้างคลังปัญญาผู้บริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร โดยเมื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและโอกาส ร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ (SO Strategy) แล้วพบว่า กรุงเทพมหานครมีสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ได้รับการจัดสรร งบประมาณประจำปีจำนวนมากในด้านการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครมีข้าราชการและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ใน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (High Potential HRD Officers) ประกอบกับหลักสูตรการฝึกอบรม นักบริหารมหานคร ซึ่งดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ อย่างกว้างขวาง ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วมีจำนวนมากได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ด้านการบริหาร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแผนพัฒนา กรุงเทพมหานครและนโยบายระดับสูงที่ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและรอบด้าน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ของกรุงเทพมหานคร ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครควรจัดให้มีการสัมมนาวิชาการ สร้างคลังปัญญาด้านการบริหารจัดการมหานคร (Urban Management Asset) ให้กับผู้บริหาร ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูงผู้ โดยรวบรวมเป็นองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หรือแนวทางดำเนินการเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๕.๒ แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถ เข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนารฐานความรู้หรือ “ทุนปัญญาขององค์กร” อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้องค์ความรู้ในองค์กรมี ๒ ประเภท ได้แก่

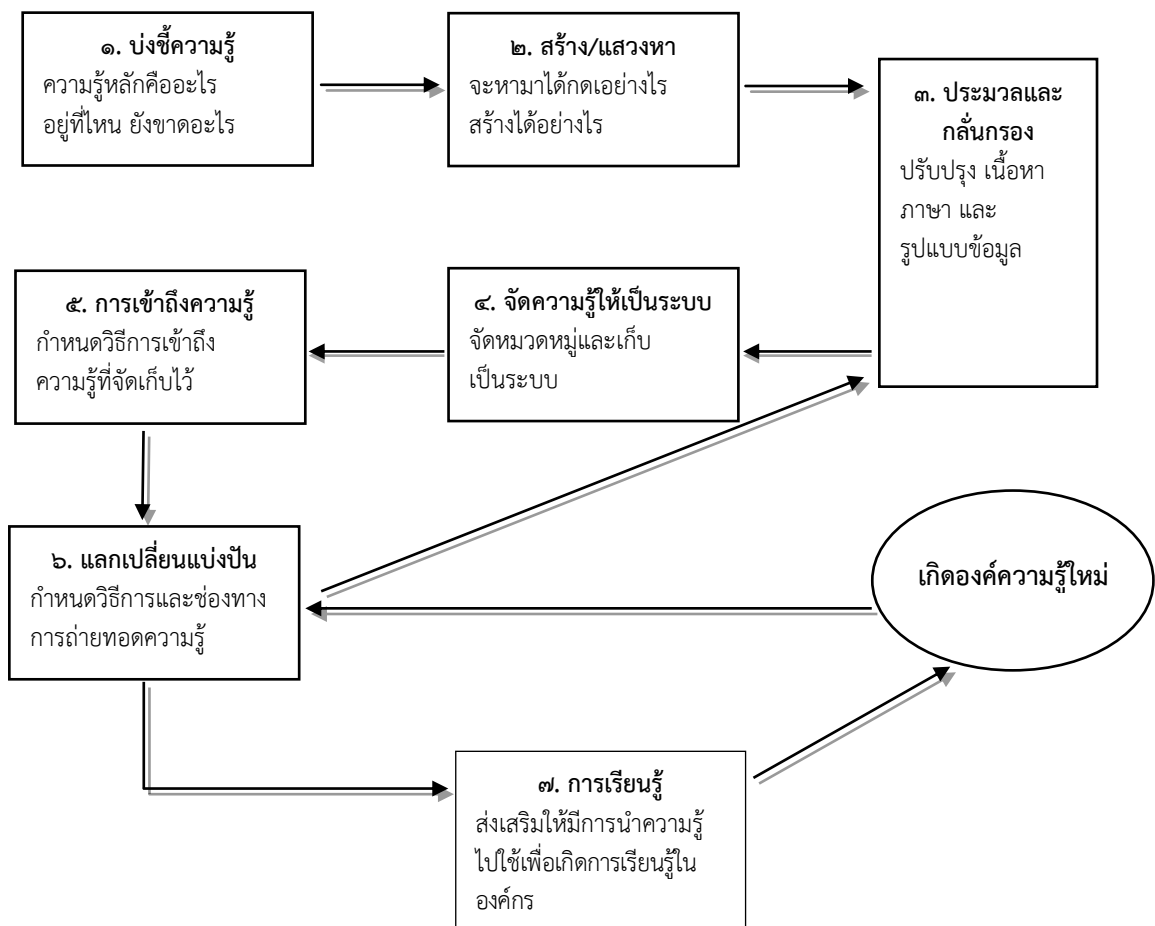
๑. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก ทฤษฎี แนวปฏิบัติ คู่มือต่างๆ

๒. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ เปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ เช่น ประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์

ด้วยความสำคัญและอรรถประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ จึงได้มีองค์กร และหน่วยงานต่างๆ นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานตนเอง ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จึงได้มีการบรรจุการจัดการความรู้

ในองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ดังนั้นกระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันผ่านกระบวนการของการเสวนา การอภิปราย การสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงานเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) จำแนกออกเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้



ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร ? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง ?	๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่บุคคลใด
ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะเอามารวมกันได้อย่างไร?	๒. การสร้างและแสวงหา ความรู้(Knowledge Creation and Acquisition)	เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกหากองค์กรความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มี หรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่า หรือกำจัดความรู้ที่ล้าสมัยแล้ว
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร?	๓. การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	เป็นการปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสารหรือองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ภาษาเดียวกัน
จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร?	๔. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
เรานำความรู้อมาใช้งานได้ง่ายหรือไม่?	๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายสะดวก โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวก
มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่?	๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้(Knowledge Sharing)	กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจนอาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้นกรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team), กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน, หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่?	๗. การเรียนรู้ (Learning)	เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

ในกระบวนการการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร ควรประกอบด้วยบุคคลสำคัญในการดำเนินการ ดังนี้

๑. “ผู้บริหารสูงสุด” (Chief Executive Officer-CEO) เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง และกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ”

๒. "คุณเอื้อ" (Chief Knowledge officer-CKO) คือผู้ที่ทำให้เกิดผลการจัดการความรู้ (KM) มีหน้าที่คัดเลือก สรรหาทีมงานจากหลายสังกัดมาเป็นแกนนำ สนับสนุนทรัพยากรให้กับทีมงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดจากความหลากหลายรูปแบบ

๓. "คุณอำนวย" (Knowledge Facilitator-KF) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม

๔. "คุณกิจ" (Knowledge Practitioner-KP) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ร้อยละ ๙๐-๙๕ อาจสรุปได้ว่า คุณกิจคือผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย” ที่ตั้งไว้

๕. "คุณลิขิต" (Note Taker) ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ อาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ หรือทำหน้าที่เป็นระยะยาว กิ่งถาวรในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่มหรือหน่วยงาน หรือองค์กร สิ่งที่ “คุณลิขิต” จดบันทึกได้แก่ เรื่องเล่าจากกิจกรรม ชุมความรู้ จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บันทึกการประชุมและบันทึกอื่นๆ

๖. "คุณประสาน" (Network Manner) ในการทำ KM แบบเครือข่ายจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กร "คุณประสาน" จะทำหน้าที่ประสานงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในเครือข่าย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึก เกิดการหมุนเกลียวความรู้ได้อย่างมีพลัง เรียกว่า "การหมุนเกลียวความรู้ผ่านเขตแดน"

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ (Key Success Factors)

๑. ผู้บริหาร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทร่วมในการดำเนินการ

๓. คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนาเพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากร เพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น

๔. กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ควรนำหลักการวงจร Deming Cycle (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง การรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและมีคณะกรรมการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา

๕. การมีส่วนร่วมและยอมรับจากภายในองค์กร ควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๖. การสร้างบรรยากาศ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๗. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทริยสนทนา (Dialogue) เป็นต้น

๘. การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดยการจัดทำวารสาร บทความ จุลสารเผยแพร่ การจัดทำข้อมูลลงในเว็บไซต์ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) เป็นต้น

จากแนวคิดการจัดการความรู้และกระบวนการต่างๆ นั้นทำให้ตระหนักว่าความรู้และประสบการณ์ที่อยู่ในผู้บริหารซึ่งสำเร็จการฝึกอบรม ผ่านการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความรู้ความรู้อันแฝง (Tacit Knowledge) สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัดสัมมนาวิชาการระดมสมอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหารที่สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง (บนส.) ในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) โดยนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้ในการจัดสัมมนาดังกล่าว และกำหนดหัวข้อการสัมมนาเพื่อหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการแก้ปัญหการบริหารมหานคร (Problem based Seminar) ซึ่งอาจเป็นประเด็นเร่งด่วน (Hot Issue) เช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาล้างแ้วดล้อม หรือประเด็นการบริหารจัดการมหานครในมิติต่างๆ แล้วจัดทำเป็นข้อเสนอผู้บริหารในระดับนโยบายทราบ และผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการจัดสัมมนาสร้างคลังปัญญานักบริหารมหานครระดับสูงของกรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar) ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้ในการจัดสัมมนา โดยมีผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง ซึ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๖.๑ ขั้นตอนเตรียมการ

๖.๑.๑ จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งเปรียบได้กับ Chief Executive Officer : CEO ที่จะผลักดันการสัมมนาให้ไปสู่เป้าหมาย กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสัมมนา โดยมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักเป็นคณะกรรมการ และผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นกรรมการและเลขานุการ

๖.๑.๒ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Committee) โดยมีผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นประธาน ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทของ “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer) ในการเชื่อมโยงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินการต่างๆ มีผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการบริหาร เป็นเลขานุการคณะทำงาน เปรียบได้กับ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ที่จะคอยอำนวยความสะดวก บริหารโครงการในขั้นตอนต่างๆ จัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการ เสนอขออนุมัติโครงการ งบประมาณดำเนินการ ตลอดจนกำหนดขั้นตอน รูปแบบการสัมมนา จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวบรวมความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากผู้เข้าร่วมสัมมนาจัดทำเป็นบทสรุปข้อเสนอแนะ ประเมินผลการดำเนินโครงการเสนอผู้บริหาร

๖.๑.๓ กำหนดประเด็นปัญหา / หัวข้อการสัมมนา (Bangkok Agenda) เรียกขั้นตอนนี้ว่า “การบ่งชี้ความรู้” (Knowledge Identification) ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการความรู้ โดยนำประเด็นปัญหาเป็นแกนในการสัมมนา (Problem based seminar) เพื่อเสนอทางออกให้กับปัญหาเมือง ซึ่งอาจพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร นโยบายทิศทางการพัฒนากรุงเทพฯ ปัญหาสำคัญเร่งด่วน (Hot Issue) โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการ เช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือประเด็นการบริหารจัดการมหานครในมิติต่างๆ เป็นต้น

๖.๑.๔ กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมการสัมมนา อยู่ในขั้นตอนของ “การสร้างและแสวงหาความรู้” (Knowledge Creation and Acquisition) เปรียบได้กับ “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารที่จะช่วยกันระดมสมอง แลกเปลี่ยน แบ่งปันมุมมองต่อประเด็นปัญหา หัวข้อการสัมมนาที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมการสัมมนาเป็นผู้บริหารที่สำเร็จการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง (บนส.กทม.) จำนวนประมาณ ๑๕๐ คน

๖.๒ ขั้นตอนดำเนินการ

๖.๒.๑ เสนอขออนุมัติโครงการ จัดทำคำสั่งคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการ และคำสั่งผู้เข้าสัมมนา

๖.๒.๒ จัดสัมมนาตามแผนงาน ระยะเวลาที่ได้รับการอนุมัติในรูปแบบการสัมมนาแบบพักค้าง ระยะเวลา ๓ วัน ๒ คืน ณ โรงแรมในต่างจังหวัด หรือสถานที่อื่นที่เหมาะสม ซึ่งตั้งอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครใช้ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน ๒ ชั่วโมง

๖.๒.๓ รูปแบบและวิธีการสกัดความรู้ (Knowledge Sharing) กำหนดโดยคณะทำงาน (Working Committee) ในลักษณะสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practitioner : CoP) โดยรูปแบบที่เหมาะสม หรือใช้การผสมผสาน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญในประเด็นปัญหา/หัวข้อการสัมมนา (Knowledge Forum) การระดมความคิด (Brain Storming) การแบ่งกลุ่มอภิปราย (Focus Group) การจัดกลุ่มผู้เข้าสัมมนาแบบข้ามสายงาน (Cross functional Group) เพื่อให้ได้ความคิดเห็น เกิดมุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ

ทั้งนี้ ในขั้นตอนของการจัดสัมมนาและรูปแบบวิธีการดำเนินการสัมมนา (ข้อ ๖.๒.๒ และ ๖.๒.๓) เรียกว่า “การประมวลและกลั่นกรองความรู้” (Knowledge Codification and Refinement)

๖.๒.๔ ขั้นการรวบรวมองค์ความรู้ / ข้อเสนอแนะที่ได้หลังจากสิ้นสุดการสัมมนา โดยเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เปรียบเทียบกับ “คุณลิขิต” ดำเนินการรวบรวม ประมวลและกลั่นกรองข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อคิดเห็นจากการระดมสมอง การแบ่งกลุ่มอภิปรายต่างๆ นำมาจัดพิมพ์เป็นหมวดหมู่ให้เรียบร้อย

๖.๓ ขั้นตอนหลังดำเนินการ

๖.๓.๑ จัดทำบทสรุปการสัมมนาเป็นเอกสารข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Suggestions) หรือแนวทางการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Solution) ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมหานครเพื่อนำเรียนคณะกรรมการอำนวยการทราบ และเสนอผู้บริหารในระดับนโยบายต่อไป ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของ “การจัดความรู้ให้เป็นระบบ” (Knowledge Organization)

๖.๓.๒ จัดพิมพ์องค์ความรู้ซึ่งได้จากการสัมมนาเป็นข้อมูลเชิงวิชาการเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ พร้อมทั้งสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น วารสารปัญญาพัฒนาของสถาบันพัฒนา-ข้าราชการกรุงเทพมหานคร วารสารวิชาการ สื่อประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร การจัดทำบทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) แจกในการประชุมคณะผู้บริหารทราบ หรือเผยแพร่ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาดำเนินการ ซึ่งเรียกว่าขั้นตอน “การเข้าถึงความรู้” (Knowledge Access)

๖.๓.๓ ประเมินผลการสัมมนา จัดทำเอกสารฎีกาประกอบการเบิกจ่าย

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาในการจัดสัมมนาสร้างคลังปัญญาผู้บริหารมหานครระดับสูงของ กรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar) จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ดังนี้

กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐					หมายเหตุ
	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	
๑. ขั้นตอนเตรียมการ	←————→					
๒. ขั้นตอนดำเนินการ				↔		
๓. ขั้นตอนหลังดำเนินการ					↔	

๘. งบประมาณ

เสนอขออนุมัติงบประมาณประจำปี แผนงานส่งเสริมระบบบริหาร งานพัฒนาบุคลากร และองค์การ หมวดรายจ่ายอื่นค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบริหารและสัมมนาตามนโยบายผู้บริหาร เพื่อดำเนินการจัดการสัมมนาสำหรับผู้เข้าร่วมจำนวนประมาณ ๓๐๐ คน เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น ๖๐๐,๐๐๐.- บาท (หกแสนบาทถ้วน) ตามรายการดังต่อไปนี้

- ๘.๑ ค่าอาหาร / อาหารว่างและเครื่องดื่ม ๓๓๐,๐๐๐.- บาท
 - เบิกครบมือ คนละ ๘๐๐.- บาท ๒ วัน ๒๔๐,๐๐๐.- บาท
 - เบิกไม่ครบมือ คนละ ๖๐๐.- บาท ๑ วัน ๙๐,๐๐๐.- บาท
- ๘.๒ ค่าที่พัก ๗๕๐.- บาท/คน จำนวน ๒ คืน ๒๒๕,๐๐๐.- บาท
- ๘.๓ ค่าเครื่องเขียน วัสดุ อุปกรณ์ ๒๐,๐๐๐.- บาท
- ๘.๔ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น ค่าพาหนะ ๒๕,๐๐๐.- บาท
 - ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าทางด่วน ค่าห้องประชุม

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือติดตามผล
<p><u>เป้าหมาย</u> จัดสัมมนาสร้างคลังปัญญา นักบริหารมหานครระดับสูงของ กรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar) ให้กับ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง นักบริหารมหานครระดับสูง จำนวน ๑๕๐ คน ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐</p>	<p><u>ระดับผลผลิต (Output)</u> ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครดำเนินการ สัมมนาสร้างคลังปัญญา นักบริหารมหานครระดับสูงของ กรุงเทพมหานคร (BMA Senior Executive Reunion Seminar) ให้กับผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับสูง จำนวน ๑๕๐ คน</p>	<p>รายงานผลการดำเนินการ สัมมนาสร้างคลังปัญญา นักบริหารมหานครระดับสูง ของกรุงเทพมหานคร</p>
<p><u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อนำความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ของผู้สำเร็จการ ศึกษาระดับสูงมาสร้าง เป็นองค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการมหานคร (Urban Management Knowledge Center)</p>	<p><u>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</u> มีองค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการมหานคร หรือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เสนอผู้บริหาร อย่างน้อย ๑ เรื่อง</p>	<p>องค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการมหานคร หรือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เสนอให้ผู้บริหารทราบ</p>
<p>๒. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ เชิงวิชาการในระดับ กรุงเทพมหานครได้มีเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด ประสบการณ์การบริหารจัดการ มหานครในมิติต่างๆ</p>	<p>มีการประชุมสัมมนาวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการ บริหารจัดการมหานครประจำปี ทุกปี อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง</p>	<p>รายงานผลการจัดประชุมสัมมนา วิชาการประจำปีของผู้บริหาร ระดับสูงของกรุงเทพมหานคร</p>
<p>๓. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันพัฒนา ข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามารถเป็นแหล่งรวบรวมและ เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการ บริหารจัดการมหานครได้เพิ่ม มากขึ้น</p>	<p>มีการเผยแพร่องค์ความรู้ด้าน การบริหารจัดการมหานครตาม สื่อต่างๆ อย่างน้อย ๒ ช่องทาง</p>	<p>การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการ บริหารจัดการมหานครผ่านช่อง ทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น วารสารปัญญาทัศน์ เว็บไซต์ สถาบันฯ</p>
<p>๔. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีของผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับสูง</p>	<p>มีเครือข่ายความร่วมมือของ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง การสัมมนา อย่างน้อย ๑ เครือข่าย</p>	<p>ทำเนียบกลุ่มคลังปัญญา นักบริหารมหานคร โดยมีสมาชิก เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง หลักสูตรบนส.กทม.</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญ และสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้มีการสัมมนาสร้างคลังปัญญาผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครเป็นประจำทุกปี โดยการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการในประเด็นปัญหาสำคัญของเมือง หรือมิติการบริหารมหานครด้านต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร

๑๐.๒ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในหลักสูตรบริหารมหาบัณฑิตระดับสูงเห็นความสำคัญและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเอง ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหาเมืองอย่างจริงจัง ในฐานะทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร เป็นต้นทุนขององค์กรที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง

๑๐.๓ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนดนโยบาย และแผนดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันบทบาทด้านการวิจัยและพัฒนาให้เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการมหานครอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

๑๐.๔ บุคลากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติงานเชิงรุกในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
