

*การศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ การวิจัยเอกสาร

สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ¹ ปีย์วรา หาญวงษา² และชาญสิทธิ์ คำพุ่ม³

¹อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

²อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

³อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

*Corresponding author e-mail: sivakorn.k@ubu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้จากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยครอบคลุมเอกสารที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 1966–2021 ซึ่งได้รับการเผยแพร่อย่างเป็นทางการและผ่านการกลั่นกรองทางวิชาการการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเอกสารโดยดำเนินการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูล SCOPUS ThaiJo และ Google Scholar ด้วยคำสำคัญด้านการจัดการความรู้ จากนั้นจึงคัดเลือกเอกสารตามเกณฑ์ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และสถานะการตีพิมพ์อย่างเป็นทางการ โดยเน้นเอกสารปฐมภูมิที่นำเสนอแนวคิดและโมเดลการจัดการความรู้หลัก รวมทั้งสิ้น 10 โมเดล กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบร่วมของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละโมเดล

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ที่ปรากฏร่วมกันอย่างชัดเจนในหลายโมเดล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างและพัฒนาความรู้ (2) การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ (3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (4) การจัดระบบและเก็บรักษาความรู้ และ (5) การประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการความรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้งห้านี้สะท้อนให้เห็น “วงจรการจัดการความรู้” ในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

จากการสังเคราะห์ ผู้วิจัยเสนอว่า การจัดการความรู้เชิงประสิทธิผลในบริบทการศึกษาควรดำเนินการอย่างบูรณาการระหว่างมิติของมนุษย์ ระบบ และเทคโนโลยี ภายใต้วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และมีวงจรการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับระบบการศึกษาไทย

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ; กระบวนการจัดการความรู้ ; องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ; โมเดลการจัดการความรู้ ; การวิจัยเอกสาร

* Received: 2025-10-29, Revised: 2025-12-11, Accepted: 2025-12-15

The Study of Components of the Knowledge Management Process A Documentary Research

Sivakorn Krissanasuvan ^{1*} Peewara Harnwongsa² Chansit Khamput³

¹Lecturer, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University

²Lecturer, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University

³Lecturer, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University

*Corresponding author e-mail: sivakorn.k@ubu.ac.th

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the components of the knowledge management process through a documentary review of academic sources related to knowledge management. The review covered formally published documents between 1966 and 2021 that are relevant to knowledge management concepts and models. A documentary research methodology was employed. Data were searched from SCOPUS, ThaiJo, and Google Scholar using knowledge-management-related keywords. Documents were then screened and selected according to predefined inclusion and exclusion criteria, focusing on source credibility, theoretical accuracy, relevance to the research objective, and formal publication status. Primary sources that presented core knowledge management theories and models were prioritized, resulting in a final set of ten internationally recognized knowledge management models. The data were analyzed using a systematic qualitative content analysis to synthesize common components of the knowledge management process across the selected models.

The findings revealed five essential components of the knowledge management process that recur across the models: (1) knowledge creation and development, (2) knowledge sharing and dissemination, (3) knowledge application, (4) knowledge organization and storage, and (5) knowledge assessment and continuous improvement. These five components collectively represent a Knowledge Management Cycle that functions as a key mechanism for driving learning organizations in the digital era.

Based on the synthesis, the study proposes that effective knowledge management in the educational context should be implemented through the integrated operation of human, system, and technological dimensions within a collaborative learning culture, supported by ongoing evaluation and improvement. Such an integrated approach can enhance the sustainability of Thailand's educational system.

Keywords: Knowledge management ; Knowledge management process ; Components of knowledge management ; Knowledge management model ; Documentary research

บทนำ

องค์การภาครัฐและระบบการศึกษาทั่วโลกต่างตระหนักว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ประสบการณ์ และองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่กระจุกกระจายให้หลอมรวมเป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ ตลอดจนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม (UNESCO, 2021) ทั้งนี้ แนวคิดคลาสสิกด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกระบวนการแปลงความรู้ระหว่าง “ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)” และ “ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)” ตามกรอบแนวคิด SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้อธิบายกลไกการหมุนเวียนของความรู้ผ่านกระบวนการ การแลกเปลี่ยนความรู้โดยปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การทำให้ความรู้นัยแฝงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization), การผสมผสานและจัดระบบความรู้ชัดแจ้ง (Combination) และ การทำให้ความรู้ชัดแจ้งกลายเป็นความรู้นัยแฝง หรือ การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การฝังในตน (Internalization) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย ส่งผลให้ความรู้สามารถถูกสร้าง ถ่ายทอด เชื่อมโยง และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความก้าวหน้าทางทฤษฎีและแนวคิดที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติหลายประเทศยังคงเผชิญข้อจำกัดสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ให้เกิดผลในระดับองค์กร การศึกษาอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo Working) การขาดแรงจูงใจเชิงระบบสำหรับการแบ่งปันและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ร่วมกัน หรือข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ (Zhao, 2010) ซึ่งยังไม่เอื้อต่อการนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในระดับพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างดังกล่าว OECD (2020) จึงเสนอให้ภาครัฐเร่งพัฒนาระบบข้อมูลแบบบูรณาการ มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยข้อมูล (Data-driven) และออกแบบระบบดิจิทัลเชิงนโยบายอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อให้ความรู้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ในระดับห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสำคัญของการจัดการความรู้ (KM) ในระดับนานาชาติยังสะท้อนผ่านมาตรฐาน ISO 30401 ซึ่งกำหนดให้ KM เป็นระบบการบริหารที่ต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ การติดตามประเมินผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างสมดุลระหว่างบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน (International Organization for Standardization, 2018) เพื่อให้การจัดการความรู้ (KM) ไม่หยุดอยู่เพียงการจัดเก็บข้อมูลเชิงสัญลักษณ์ แต่ขับเคลื่อนได้จริงในทางปฏิบัติและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรการศึกษา

ภูมิภาคอาเซียนกำลังเผชิญความท้าทายด้านปริมาณและคุณภาพของครู ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับศักยภาพของระบบการจัดการความรู้ (KM) ในระดับภูมิภาค โดยรายงานของ UNESCO คาดการณ์ว่า ภายในปี ค.ศ. 2030 ทั่วโลกจะต้องการครูเพิ่มขึ้นกว่า 44 ล้านคน และในจำนวนนี้กว่า 4.5 ล้านคนเป็นความต้องการของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (UNESCO, 2016) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าอาเซียนจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวม สังเคราะห์ แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างทันที่ เพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพครูและระบบการศึกษาในระดับภูมิภาค ทั้งนี้ เอกสารเชิงนโยบายของ ASEAN และงานวิจัยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้างหลายประการ เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะในรูปแบบออนไลน์ (Online CPD) เครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานที่ยังไม่เข้มแข็ง และข้อจำกัดด้านการรับรองวิชาชีพครูข้ามประเทศอย่างเป็นระบบ (ASEAN Secretariat, 2020; Tran, 2021) ซึ่ง

หากประเด็นเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขผ่านระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่มีประสิทธิภาพ การลงทุนด้านการพัฒนาครูของภูมิภาคอาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด

ในขณะเดียวกัน ประเทศไทยเองให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านมาตรฐาน คุณภาพผู้เรียน และระบบประกันคุณภาพ ซึ่งล้วนต้องอาศัยระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อสนับสนุนการถอดบทเรียน การขยายผลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการพัฒนานโยบายในทุกระดับ (Office of the Education Council, 2018) ทว่า หลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พบว่าการจัดการความรู้ (KM) ภายในสถานศึกษายังอยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีช่องว่างสำคัญ ได้แก่ การขาดวิสัยทัศน์ด้าน KM ที่ชัดเจน การขาดระบบจัดเก็บความรู้ที่เป็นโครงสร้าง การนำความรู้ไปใช้จริงในวงจำกัด และการขาดวงจรติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Yamkasikorn & Thammetar, 2020) ทั้งนี้ แม้หน่วยงานส่วนกลางจะพยายามส่งเสริมธรรมาภิบาล นวัตกรรมการศึกษา และโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นโอกาสเชิงนโยบายที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) แต่การจะทำให้ระบบดังกล่าวเกิดผลอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการดำเนินงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเป็นเอกภาพในทุกระดับของระบบการศึกษา

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติของการยกระดับมาตรฐาน คุณภาพผู้เรียน และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งล้วนต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เชิงระบบเพื่อรองรับการถอดบทเรียน การขยายผล และการพัฒนานโยบายในทุกระดับของระบบการศึกษา อย่างไรก็ตาม หลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษายังคงอยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีช่องว่างสำคัญหลายประการ ได้แก่ การขาดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การขาดระบบจัดเก็บความรู้ที่มีโครงสร้าง การนำความรู้ไปใช้จริงในวงจำกัด และการขาดวงจรติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ แม้หน่วยงานส่วนกลางจะพยายามส่งเสริมธรรมาภิบาล นวัตกรรมการศึกษา และการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งนับเป็น “โอกาสเชิงนโยบาย” ที่จะช่วยยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แต่การทำให้การจัดการความรู้ส่งผลเชิงประจักษ์ต่อคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการดำเนินงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และบูรณาการในทุกระดับขององค์กรการศึกษา แม้ว่าประเทศไทยได้ผลักดันการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู แต่การขับเคลื่อนยังประสบปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การขาดความต่อเนื่องของนโยบาย การขาดระบบฐานข้อมูลกลาง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่ยังไม่เป็นระบบ และความต้านทานต่อการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน (Office of the Education Council, 2018; Suthiprom, 2020) ส่งผลให้ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานสูญหายไปกับบุคลากรเมื่อมีการโยกย้ายหรือเกษียณ และองค์ความรู้ไม่ถูกพัฒนาเป็นนวัตกรรมหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (Yamkasikorn & Thammetar, 2020) นักวิจัยไทยชี้ว่าแม้โรงเรียนจำนวนมากมีการดำเนินกิจกรรม KM แต่ส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะ “จัดให้มี” มากกว่า “จัดให้เกิดผล” และมุ่งด้านเอกสารรายงานมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร (Wiratchai, 2012) จึงทำให้ KM ในประเทศไทยยังไม่สามารถเชื่อมโยงสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างแท้จริง

แม้ว่าประเทศไทยได้ผลักดันการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู แต่การขับเคลื่อนยังประสบปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การขาดความต่อเนื่องของนโยบาย การขาดระบบฐานข้อมูลกลาง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่ยังไม่เป็นระบบ และความต้านทานต่อการแบ่งปันความรู้ (Office of the Education Council, 2018; Suthiprom, 2020) ส่งผลให้ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานสูญหายไปกับบุคลากรเมื่อมีการโยกย้ายหรือ

เกษียณ และองค์ความรู้ไม่ถูกพัฒนาเป็นนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (Yamkasikorn & Thammetar, 2020) งานวิจัยไทยยังชี้ว่าแม้โรงเรียนจำนวนมากมีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) แต่ส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะ “จัดให้มี” มากกว่า “จัดให้เกิดผล” และให้ความสำคัญกับเอกสารมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร (Wiratchai, 2012) ส่งผลให้การจัดการความรู้ (KM) ในประเทศไทยยังไม่สามารถเชื่อมโยงสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้” เพื่อตอบโจทย์เชิงระบบดังกล่าว เพราะการสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ (KM) จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ จะช่วยวาง “ขอบเขต” และ “ความหมายเชิงกระบวนการ” ที่ชัดเจนให้กับการจัดการความรู้ (KM) ในมิติของการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่มีความเป็นเอกภาพ ตรวจสอบได้ นำไปใช้ได้จริง และสามารถเชื่อมโยงจากระดับนโยบายสู่ระดับสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จึงมิใช่เพียงประโยชน์เชิงวิชาการ หากแต่เป็นฐานสำคัญของการพัฒนากลไกการจัดการความรู้ (KM) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้จากเอกสารทางวิชาการ

คำถามการวิจัย

องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ถูกนำเสนอในเอกสารทางวิชาการอย่างไร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งมุ่งเน้นการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ วิพากษ์ และตีความข้อมูลจากเอกสารอย่างเป็นระบบเพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย จากเอกสารทางวิชาการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แหล่งข้อมูล (Data Sources)

ในการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาคุณภาพของแหล่งข้อมูล (Quality of Sources) อย่างเคร่งครัด โดยยึดตามหลักการของ Best (1981) และ Mouly (1978) ซึ่งระบุว่าแหล่งข้อมูลที่ดีต้องเป็นข้อมูลที่ ได้รับการเผยแพร่อย่างเป็นทางการ มีความถูกต้องและคุณค่าทางทฤษฎี และสามารถ ตรวจสอบย้อนกลับได้ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและยืนยันได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพแหล่งข้อมูลดำเนินการโดยพิจารณาตามประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Source Credibility)
- 2) ความถูกต้องของเนื้อหา (Content Accuracy)
- 3) การตีความอย่างเป็นระบบ (Systematic Interpretation)

บนพื้นฐานดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งใช้แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) เป็นหลัก เนื่องจากเป็นแหล่งข้อมูลต้นฉบับที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการวิเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีอย่างลึกซึ้งและถูกต้องตามบริบทดั้งเดิมของผู้พัฒนาทฤษฎี อย่างไรก็ตาม แม้ Mouly (1978) จะชี้ให้เห็นว่าเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Sources) มีบทบาทสำคัญในฐานะแหล่งข้อมูลสนับสนุนสำหรับการตีความและทำความเข้าใจบริบทหรือ

ข้อจำกัดของทฤษฎี แต่การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะแหล่งข้อมูลปฐมภูมิเพื่อรักษาความบริสุทธิ์ของข้อมูลเชิงทฤษฎี และจำกัดอิทธิพลของการตีความซ้ำซ้อนจากผู้เขียนคนอื่น

2. เกณฑ์การคัดเลือกเอกสาร (Inclusion and Exclusion Criteria)

การคัดเลือกเอกสารในการวิจัยครั้งนี้อาศัยหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Best (1981) และ Mouly (1978) ซึ่งเน้นการเลือกแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักวิชาการ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารดังนี้

1) ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Source Credibility) โดยพิจารณาจาก

1.1) ได้รับการตีพิมพ์โดยสำนักพิมพ์วิชาการ วารสารวิชาการที่ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) หรือหน่วยงานทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ

1.2) จัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้พัฒนาทฤษฎีต้นแบบด้านการจัดการความรู้โดยตรง

1.3) เป็นผลงานที่มีการอ้างอิงแพร่หลาย หรือได้รับการยอมรับในวงวิชาการระดับนานาชาติ

2) ความถูกต้องของเนื้อหาและความชัดเจนทางทฤษฎี (Content Accuracy and Theoretical Clarity)

2.1) เนื้อหามีความชัดเจนในแนวคิด อธิบายหลักการหรือองค์ประกอบของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

2.2) มีการอ้างอิงทางวิชาการที่ครบถ้วน สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ (traceable references)

2.3) ในกรณีของทฤษฎีหรือโมเดลด้านการจัดการความรู้ ต้องอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

3) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Relevance to Research Objectives)

3.1) เอกสารต้องกล่าวถึง แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการ โมเดล หรือกลไกของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

3.2) เอกสารต้องสามารถนำไปใช้เป็นฐานทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาได้อย่างเหมาะสม

4) ความสมบูรณ์ของข้อมูลและรูปแบบเอกสาร (Completeness and Formal Publication Status)

4.1) เป็นเอกสารฉบับสมบูรณ์ (Complete Document) ไม่ใช่ต้นฉบับที่ตัดตอนหรือขาดบริบท

4.2) เป็นเอกสารที่เผยแพร่อย่างเป็นทางการ (Formal Publication) ไม่ใช่ข้อมูลจากเว็บไซต์ทั่วไปหรือสื่อที่ไม่ผ่านการรับรองทางวิชาการ

3. ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Data Collection Procedure)

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามแนวทางของ Best (1981) และ Mouly (1978) ซึ่งเน้นการรวบรวม วิเคราะห์ และตีความข้อมูลจากแหล่งเอกสารอย่างเป็นระบบ (Systematic Documentary Collection) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสืบค้นและระบุเอกสาร (Searching and Identifying Sources) ผู้วิจัยดำเนินการสืบค้นเอกสารจากฐานข้อมูลวิชาการและแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้แก่ SCOPUS, ThaiJo และ Google Scholar โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ knowledge management, KM process, modeling knowledge management และ Element of knowledge management

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจคัดเลือกเอกสาร (Screening and Selecting Documents) ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกเอกสารตามเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง เชิงทฤษฎี และเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การบันทึกและจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Recording and Categorizing Data) ผู้วิจัยใช้ แบบฟอร์มดึงข้อมูล (Data Extraction Form) เพื่อบันทึกข้อมูลสำคัญจากเอกสารที่ผ่านการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Preparing Data for Analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ที่เป็นแนวคิดและโมเดลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมข้อมูลเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวคิดของ Krippendorff (2019) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตีความข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างมีระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความหมาย (Meaning) จากข้อมูลในเชิงทฤษฎีภายใต้กรอบการจัดการความรู้ (KM)

ผลการวิจัย

งานวิจัยเอกสารฉบับนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและแบบจำลองสำคัญด้านการจัดการความรู้ (KM) จำนวน 10 โมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากล ได้แก่ SECI Model (Nonaka & Takeuchi, 1995), Communities of Practice (Lave & Wenger, 1991), Learning Organization (Senge, 1990), Building Blocks of KM (Probst et al., 2002), Knowledge Chain (Holsapple & Joshi, 1998), KM Cycle (Wiig, 1993), Working Knowledge (Davenport & Prusak, 1998), KM Implementation Model (APQC, 1996), Knowledge Worker (Drucker, 1993) และ Tacit-Explicit Knowledge (Polanyi, 1966) โดยแต่ละโมเดลมีลักษณะเฉพาะและจุดเน้นแตกต่างกัน ทั้งในด้านกระบวนการสร้างและแปลงความรู้ การออกแบบระบบและฐานข้อมูล ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาครูให้เป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

การทบทวนแนวคิดและโมเดลดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานโยบาย การวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากช่วยให้ตระหนักว่า “ความรู้” มิได้เป็นเพียงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการเรียนรู้เท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการบูรณาการของระบบ เทคโนโลยี และมนุษย์ในการขับเคลื่อนร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและต่อเนื่องภายในองค์กรทางการศึกษา

ตารางที่ 1 สรุปลองค์ประกอบการจัดการความรู้

ชื่อนักวิชาการ	ชื่อโมเดล	องค์ประกอบ
1. Nonaka & Takeuchi (1995)	SECI Model	1. Socialization (Tacit → Tacit) 2. Externalization (Tacit → Explicit)

ชื่อนักวิชาการ	ชื่อโมเดล	องค์ประกอบ
		3. Combination (Explicit → Explicit) 4. Internalization (Explicit → Tacit)
2. Lave & Wenger (1991)	Communities of Practice (CoP)	1. Domain 2. Community 3. Practice
3. Senge (1990):	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (personal mastery) 2. การทบทวนแบบแผนความคิด (mental models) 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) 5. การคิดเชิงระบบ (systems thinking)
4. Probst et al. (2002)	องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ (building blocks of knowledge management)	1. การกำหนดเป้าหมายด้านความรู้ (knowledge goals) 2. การระบุแหล่งความรู้ในองค์กร (knowledge identification) 3. การได้มาและพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge acquisition & development) 4. การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge distribution) 5. การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (knowledge utilization) 6. การจัดเก็บและรักษาความรู้ (knowledge preservation) 7. การประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge assessment)
5. Holsapple & Joshi (1998)	แบบจำลองห่วงโซ่ความรู้ (knowledge chain model)	1. การได้มาซึ่งความรู้ (knowledge acquisition) 2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application)
6. Wiig (1993)	วงจรการจัดการความรู้ (KM Cycle)	1. การสร้างความรู้ (build) 2. การเก็บรักษาความรู้ (hold) 3. การแบ่งปันความรู้ (pool) 4. การใช้ความรู้ (use)
7. Davenport & Prusak (1998)	ความรู้ที่ทำงานได้จริง (Working Knowledge)	1. การสร้างและจัดระบบความรู้ 2. การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ 4. การประเมินและปรับปรุง

ชื่อนักวิชาการ	ชื่อโมเดล	องค์ประกอบ
8. APQC (1996)	โมเดลการดำเนินการจัดการความรู้ (KM Implementation Model)	1. ระยะเวลาการค้นหาและกำหนดยุทธศาสตร์ (Discovery & Strategy) 2. ระยะเวลาออกแบบ (Design Phase) 3. ระยะเวลานำไปปฏิบัติ (Implementation Phase) 4. ระยะเวลาขยายผลและคงไว้ซึ่งความยั่งยืน (Sustain & Continuous Improvement)
9. Drucker (1993)	แนวคิดแรงงานความรู้ (Knowledge Worker)	1. ความสามารถในการจัดการตนเอง (self-management) 2. การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (evidence-based decision-making) 3. นวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการแบ่งปันความรู้
10. Polanyi (1966):	ความรู้โดยนัยและความรู้ชัดแจ้ง (Tacit-Explicit Knowledge)	1. การดึงความรู้โดยนัยออกมา (externalization) 2. การแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (documentation) 3. การนำกลับไปใช้และเรียนรู้ต่อ (internalization)

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์โมเดลการจัดการความรู้

องค์ประกอบ	Non aka & Takeuchi (1995)	La ve & Wenger (1991)	Se nge (1990):	Pr o bs t et al. (2002)	Hols appl e & Josh i (1998)	Wi g (1993)	Dave npor t & Prus ak (1998)	A P Q C (1996)	Dr ucker (1993)	Po la nyi (1966):	ค วาม ส ี ่ ่
1. การสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge Creation / Development / Build)	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

องค์ประกอบ	Non aka & Tak euchi (19 95)	La ve & We nger (19 91)	Se nge (1 99 0):	Pr o b s t et al. (2 00 2)	Hols appl e & Josh i (199 8)	Wi ig (1 99 3)	Dave npor t & Prus ak (199 8)	A P Q C (1 99 6)	Dr uc ker (19 93)	Po la nyi (1 96 6):	ค วาม ด้
2. การ แลกเปลี่ ยนและ เผยแพร่ ความรู้ (Knowle dge Sharing / Distribu tion / Pool)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
3. การ ประยุกต์ ใช้ความรู้ (Knowle dge Applica tion / Utilizati on / Use)	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4. การ จัดระบบ จัดเก็บ และ รักษา ความรู้ (Knowle dge Organiz ation / Storage /	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

องค์ประกอบ	Non aka & Tak euchi (19 95)	La ve & We nger (19 91)	Se nge (1 99 0):	Pr o bs t et al. (2 00 2)	Hols appl e & Josh i (199 8)	Wi ig (1 99 3)	Dave npor t & Prus ak (199 8)	A P Q C (1 99 6)	Dr uc ker (19 93)	Po la nyi (1 96 6):	ค วาม ม ั ลี
Preserv ation)											
5. การ ประเมิน ผลและ ปรับปรุง กระบวน การ ความรู้ (Assess ment / Continu ous Improv ement)				✓			✓		✓		3
6. การ แปร ทรหว่า ง ความรู้ โดยนัย และ ความรู้ ชัดแจ้ง (Tacit- Explicit Convers ion)	✓									✓	2
7. การ กำหนด เป้าหมา ยหรือ ยุทธศาส ตร์ ความรู้			✓	✓				✓			3

องค์ประกอบ	Non aka & Tak euchi (19 95)	La ve & We nger (19 91)	Se nge (1 99 0):	Pr o bse t et al. (2 00 2)	Hols appl e & Josh i (199 8)	Wi ig (1 99 3)	Dave npor t & Prus ak (199 8)	A P Q C (1 99 6)	Dr uc ker (19 93)	Po la nyi (1 96 6):	ค วาม สัม ติ
(Knowle dge Goals / Strategy / Vision)											
8. การ เรียนรู้ ร่วมและ วัฒนธรรม มองค์กร แห่งการ เรียนรู้ (Learnin g Culture / Commu nity / Team Learnin g)		✓	✓						✓		3
9. การ จัดการ ตนเอง และ พัฒนา ศักยภาพ บุคคล (Self-manage ment / Professi onal			✓						✓		2

องค์ประกอบ	Non aka & Tak euchi (19 95)	La ve & We nger (19 91)	Se nge (1 99 0):	Pr o bs t et al. (2 00 2)	Hols appl e & Josh i (199 8)	Wi ig (1 99 3)	Dave npor t & Prus ak (199 8)	A P Q C (1 99 6)	Dr uc ker (19 93)	Po la nyi (1 96 6):	ค วาม ถิ่น
Compet ence)											
10. การ ออกแบบ ระบบ และ เทคโนโลยี สนับสนุน (System & Techno logy Design)				✓	✓	✓	✓				4

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้โดยนับความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไปสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge Creation / Development / Build) เป็นองค์ประกอบที่พบมากในเกือบทุกโมเดล สะท้อนว่าการจัดการความรู้เริ่มต้นจากการ “สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้” ใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากการวิจัย การปฏิบัติจริง หรือการเรียนรู้จากชุมชนภายในองค์กร ถือเป็นแกนแรกของวงจรการจัดการความรู้ (KM)

2. การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Sharing / Distribution / Pool) เป็นองค์ประกอบที่พบมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยลำพังของบุคคล แต่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (CoP), การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หรือการสร้าง ฐานข้อมูลกลาง (Knowledge Repository)

3. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application / Utilization / Use) เป็น “จุดหมายปลายทาง” ของกระบวนการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ (KM) จะมีคุณค่าได้ต่อเมื่อความรู้ถูกนำไปใช้จริงในสถานการณ์จริง เช่น การใช้ผลวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้แนวทางการสอนที่ผ่านการถอดบทเรียน หรือการตัดสินใจเชิงหลักฐาน (evidence-based decision)

4. การจัดระบบ จัดเก็บ และรักษาความรู้ (Knowledge Organization / Storage / Preservation) เป็นองค์ประกอบที่ช่วย “ธำรงรักษาความรู้ขององค์กร” ป้องกันการสูญหายขององค์ความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนตำแหน่ง และเป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนในระยะยาว ถือเป็นระบบสนับสนุน KM ที่สำคัญในเชิงโครงสร้าง

5. การประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการความรู้ (Knowledge Assessment / Continuous Improvement) แม้ปรากฏไม่มาก แต่เป็น “กลไกการรักษาคุณภาพของระบบการจัดการความรู้ (KM)” เพราะช่วยสะท้อนว่ากระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพหรือไม่ และควรปรับปรุงในจุดใด เพื่อให้ระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเอกสารครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าโมเดลการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลต่างมีรากฐานแนวคิดร่วมกันอยู่บนหลักการของ “วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle)” ที่ประกอบด้วย การสร้าง แลกเปลี่ยน ใช้ และธำรงรักษาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางของกระบวนการ และเทคโนโลยีเป็นกลไกสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยองค์ประกอบที่พบมากที่สุดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Sharing / Distribution) ซึ่งปรากฏใน 9 โมเดล ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล เนื่องจากความรู้มีอาจถูกพัฒนาได้หากขาดการแลกเปลี่ยนร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (Community of Practice) สอดคล้องกับแนวคิดของ Lave และ Wenger (1991) ที่มองว่าความรู้เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในสังคมแห่งการปฏิบัติ (Situated Learning) และแนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งช่วยสร้างวัฒนธรรม

2. การสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge Creation / Development) ปรากฏใน 8 โมเดล สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรต้องมีระบบสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการสังเกต ประสบการณ์ และการปฏิบัติจริง องค์ประกอบนี้ตรงกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่เสนอการแปลงระหว่างความรู้โดยนัยและความรู้ชัดแจ้ง (SECI Model) เพื่อขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

3. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application / Utilization) เป็นองค์ประกอบที่พบใน 8 โมเดล แสดงถึงการนำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในเชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport และ Prusak (1998) ที่ระบุว่าความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้จริงในการดำเนินงาน และตรงกับแนวคิดของ Probst et al. (2002) ที่มองว่าการประยุกต์ใช้ความรู้คือขั้นตอนสำคัญที่เปลี่ยน “ข้อมูล” ให้กลายเป็น “คุณค่าเชิงองค์กร”

4. การจัดระบบและรักษาความรู้ (Knowledge Organization / Storage / Preservation) ปรากฏใน 8 โมเดลเช่นกัน ถือเป็นกลไกสำคัญของการธำรงความรู้ในองค์กรให้คงอยู่และสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Wiig (1993) ที่เสนอ “KM Cycle” ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง เก็บรักษา แบ่งปัน และใช้ความรู้ (Build-Hold-Pool-Use) และสนับสนุนการสร้างคลังความรู้ (Knowledge Repository) เพื่อป้องกันการสูญหายขององค์ความรู้

5. การประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการ (Knowledge Assessment / Continuous Improvement) แม้พบเพียง 3 โมเดล แต่มีความสำคัญในเชิงคุณภาพ เนื่องจากช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้มีการติดตามผลและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโมเดลของ Probst et al. (2002) และ APQC (1996) ที่เสนอให้มีการประเมินผลทั้งระดับกระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อให้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. สถานศึกษาควรสร้าง “ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (CoP)” ภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับพร้อมทั้งพัฒนา “คลังความรู้ทางการสอน (Teaching Knowledge Repository)” ที่เก็บรวบรวมบทเรียน นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่ดีให้เข้าถึงได้ง่าย
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองใช้โมเดลการจัดการความรู้ในบริบทของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู หรือการพัฒนาเครือข่ายความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของระบบการจัดการความรู้ (KM) ต่อคุณภาพการเรียนรู้และนวัตกรรมการสอน

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและโมเดลการจัดการความรู้จำนวน 10 โมเดล ผู้วิจัยเสนอ “กรอบองค์ประกอบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการเพื่อการศึกษา (Integrated Knowledge Management Framework for Education)” ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การสร้างและพัฒนาความรู้ (Knowledge Creation)
2. การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Sharing)
3. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)
4. การจัดระบบและรักษาความรู้ (Knowledge Storage)
5. การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Knowledge Improvement)

กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า “การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรการศึกษา ต้องดำเนินไปอย่างเป็นวงจรและอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ” โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม (Learning Culture) เป็นพื้นฐานสำคัญ และมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดการขยายผลอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ใหม่นี้จึงเป็นแนวทางสำคัญสำหรับการออกแบบระบบการจัดการความรู้ KM ที่ยั่งยืนในสถาบันการศึกษาไทย

เอกสารอ้างอิง

- American Productivity & Quality Center (APQC). (1996). *Knowledge management: Consortium benchmarking study – Best-practice report*. American Productivity & Quality Center.
- ASEAN Secretariat. (2020). *ASEAN education cooperation progress report*. ASEAN Secretariat.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1998). *Knowledge chain model: Activities for competitiveness*. In C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management* (Vol. 1, pp. 165–180). Springer.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30401: Knowledge management systems—Requirements*. ISO.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Mouly, G. J. (1978). *Educational research: The art and science of investigation*. Allyn and Bacon.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Office of the Education Council. (2018). *Educational reform in Thailand: Moving toward a learning society*. Office of the Education Council.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Digital government in education systems*. OECD Publishing.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Managing knowledge: Building blocks for success* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Suthiprom, S. (2020). Knowledge management in Thai public organizations: Barriers and development strategies. *Journal of Social Science Research*, 44(2), 85–102.
- Tran, T. M. (2021). Professional development and teacher mobility in Southeast Asia: Challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(3), 349–364.
- UNESCO. (2016). *Southeast Asia teacher supply and demand report*. UNESCO Publishing.

- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- Wijg, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press.
- Wiratchai, N. (2012). *Educational reform and knowledge management in Thailand*. Chulalongkorn University Press.
- Yamkasikorn, M., & Thammetar, T. (2020). Knowledge management in Thai basic education schools: A model for educational quality. *Journal of Education Administration*, 16(2), 45–60.
- Zhao, S. (2010). Knowledge management in public administration: Issues and challenges. *International Public Management Review*, 11(3), 1–15.