

การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

Knowledge Management in Higher Education Institutions

จริยา ปันท้วงกูร¹ และ กิตติศักดิ์ ดียา²

Jariya Puntavungkool¹ and Kittisak Deeya²

¹อาจารย์ประจำ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

²อาจารย์ประจำ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล : jariya.pun@neu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 10 กันยายน 2563

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 22 ตุลาคม 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 27 พฤศจิกายน 2563

บทคัดย่อ

ความรู้ที่มีอยู่มากมายและกระจัดกระจายอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge นั้น ควรถูกจัดการให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรในสถาบันได้ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ในส่วนของ Tacit Knowledge คือ จะทำอย่างไรให้ Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด แล้วนำ Explicit Knowledge ทั้งที่มาจากตัวบุคคลและ Explicit Knowledge ที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ มาบริหารจัดการให้เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณภาพและจัดเก็บอยู่ในระบบหรือคลังความรู้ของสถาบัน พร้อมทั้งจะถูกนำไปใช้ได้ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นวิธีการการบริหารจัดการความรู้วิธีการหนึ่ง ที่ช่วยรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในสถาบันเพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองและสถาบันได้ ซึ่งหากนำขั้นตอนของการจัดการความรู้มาดำเนินการตามหลักวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Model) สามารถดำเนินการได้ โดย 1) ขั้นการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความต้องการของสถาบันว่าต้องการพัฒนาอะไรและต้องการความรู้อะไรเพื่อใช้ในการพัฒนา รวมทั้งวางแผนการแสวงหาความรู้เหล่านั้นว่าจะหาได้จากแหล่งใดบ้าง 2) ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) มีขั้นตอนย่อยคือ เสาะแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) กลั่นกรอง (Distill) ดำเนินการจัดการความรู้ (Operation) ปรับปรุง พัฒนาความรู้ สร้างความรู้บางส่วนเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับการใช้งาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing & Transfer) ประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดและเก็บรวบรวมความรู้ (Capture & Store) การใช้ความรู้ (Knowledge Use) 3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นการติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) ประเมินผล (Evaluate) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาผลการใช้ความรู้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และ 4) ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Action) เก็บความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีไว้เป็นองค์ความรู้ของสถาบัน และมีการปรับปรุงแก้ไขหากความรู้ที่ยังไม่สมบูรณ์

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ , สถาบันอุดมศึกษา

ABSTRACT

The knowledge is abundant and scattered in higher education institutions, both Tacit Knowledge and Explicit Knowledge should be organized into a system of quality and be able to transfer knowledge to the personnel in that institution. The key principle of the knowledge management in Tacit Knowledge is how to make Tacit Knowledge as explicit knowledge as possible, then carry Explicit Knowledge from both personal and explicit knowledge in various forms to manage to be qualified body of knowledge and keep in system or in the knowledge repository of the institution and be prepared to be used any time. KM is a knowledge management to help collect knowledge to be qualified and systematically and can be shared to other personnel in the institution to develop oneself and institution. Knowledge management according to Deming's Cycle (PDCA Model) consisted of 4 steps including planning, doing, checking and action. 1) Planning stage is the process to consider the needs of institutes for development and what knowledge institutes needed for the improvement. 2) Doing stage is a sub-step including knowledge acquisition, distilling, operation (Knowledge Sharing & Transfer) knowledge codification, capture & store and knowledge use. 3) Checking stage is a phase to monitor and evaluate and apply knowledge to consider the effectiveness of knowledge application. 4) Action stage is knowledge storage and improvement to be body of knowledge of the institutions.

Keywords: Knowledge, Higher Education Institutions

บทนำ

“การจัดการความรู้” คือ อะไร? ทำไมต้องมีการจัดการความรู้? และกระบวนการจัดการความรู้ทำอย่างไร?

คำถามข้างต้นเป็นคำถามที่หลากหลาย คนโดยเฉพาอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเริ่มให้ความสนใจ เพราะในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมามีการกล่าวถึงกันว่า สถาบันการศึกษาจะต้องมีการจัดการความรู้ และในเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2560) ได้มีการกำหนดให้สถาบันการศึกษามีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป้าประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วจะพบว่า สกอ. ต้องการให้สถาบันการศึกษามีการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่อย่างมากมายภายในสถาบันให้เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณภาพหรือเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้หน่วยงาน เช่น คณะ สาขาวิชา หน่วยงานสนับสนุน นำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีนั้นไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีหรือเกิดการพัฒนาหน่วยงานต่อไป แต่ที่ผ่านมายังมีคำถามที่ถามต่อกันว่า จะจัดการความรู้เรื่องอะไร และจะอย่างไรเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการใช้งานของหน่วยงานก่อนที่จะตอบ

คำถามข้างต้น เราควรจะทำความเข้าใจกับคำว่า “ความรู้” และ “การจัดการความรู้” ก่อนว่าคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้

“ความรู้” หรือ Knowledge คือ ประสบการณ์ของมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เกิดจากการสะสมข้อมูลความรู้ วิทยาการจากแหล่งความรู้ต่างๆ โดยผ่านกระบวนการสะสมและประมวลความรู้จนตกผลึกเป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งรวมถึงทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญก็เป็นความรู้เฉพาะบุคคลเช่นเดียวกัน

“ความรู้” มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ความสามารถเฉพาะตัวหรือที่เรียกว่าพรสวรรค์ส่วนบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งปันกับบุคคลอื่นได้โดยการสื่อสารออกมาทั้งในรูปแบบของวัจนภาษาและอวัจนภาษา เช่น การบันทึก การเล่าสู่กันฟัง หรืออาจเป็นการบันทึกในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ 2) ความรู้ที่ชัดเจน หรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge คือความรู้ของบุคคลแต่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการและเผยแพร่ให้บุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ เช่น การเขียนเป็นหนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย บทความต่างๆ เป็นต้น

การนำ “ความรู้” ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ในระดับตัวบุคคล สังคม และประเทศชาติ ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) อ้างถึงใน ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้กล่าวไว้ว่า “ความรู้ไม่ใช่เพียงข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีความสำคัญ หากแต่สำคัญในการดำรงชีวิต อยู่ที่ใช้การรู้จักใช้ให้ถูกที่ ถูกเวลา ถูกคน ถูกสถานการณ์ ถูกโอกาส ถูกบริบทและถูกระบบแวดล้อม ซึ่งเรียกว่าปัญญา”

“การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า KM นั้น ได้เริ่มต้นเมื่อ Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ โดยมีแนวคิดว่าการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งนำมาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และนำเสนอในรูปแบบของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย S = Socialization (การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม) E = Externalization (การนำความรู้กลับมาใช้) C = Combination (การผสมผสานความรู้) และ I = Internalization (การนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก) ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (1995) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าว ในชื่อเกลียวความรู้ (knowledge spiral) (เสกสรรค์ บิวศิริศักดิ์, 2563)

ถึงแม้ว่า การจัดการความรู้ (KM) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมาไม่นานนัก แต่หน่วยงานองค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากประสบปัญหาการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญๆ ไปกับการลาออกหรือการเกษียณงานของบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรต่างๆ รวมทั้งสถาบันการศึกษาจึงต้องหันมาพิจารณาหาวิธีการในการกักเก็บความรู้จากตัวบุคลากรให้เป็นความรู้ขององค์กร โดยแสวงหาความรู้หรือแนวปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลและขององค์กรมาจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ประมวลองค์ความรู้ เรียบเรียง บันทึก และสร้างช่องทางเผยแพร่ให้บุคคลอื่นๆ ได้รับรู้ด้วยกัน เพื่อนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด

ในปัจจุบัน มีนักวิชาการหลากหลายได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ (KM) เช่น

Trapp (1999) อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร Kucza (2001) อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวทช.) (2563) ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการรวบรวม การสงวนรักษา และการถ่ายทอดสารสนเทศไปสู่ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การนำสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ไปสร้างคุณค่า (Value Creation) หรือเพิ่มผลิตผล (Productivity) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายหรือตอบสนองการดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการในการนำความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลขององค์กร รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสารสื่อต่างๆ มาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ดังกล่าวที่มีไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้น วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน และยังได้กล่าวอีกว่า สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน ปณิดา พันภัย (2544) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งความรู้ที่ใช้ในการทำงานนั้นจะถูกสร้างโดยผู้ปฏิบัติหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานก็ได้ ดังนั้น ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ธงชัย พาบุ (2552) อ้างถึงใน ณัฐวัฒน์ แสงภูเขียว (2563) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้สู่ธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่า ความรู้หรือภูมิปัญญาที่มีต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Individual Knowledge) ได้รับการถ่ายทอด ปลูกฝัง ฝึกฝนให้มีความรู้ และทักษะติดตัวมาตั้งแต่ยังเล็ก ซึ่งเป็นความรู้ที่มีโครงสร้างเกิดมาจากความคิด (Thinking) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skill) และการปลูกฝังถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ร่วมกับกับเรียนรู้จากการศึกษาอบรม สังเกต สาธิต การปฏิบัติจนกลายเป็นความรู้และทักษะเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นของชุมชน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management (KM) หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

โดยการนำความรู้เหล่านั้นมาวิเคราะห์ ประมวลผล จัดเก็บ และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเผยแพร่หรือแบ่งปันให้กับบุคคลทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาคนและพัฒนาคน รวมทั้งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย การจัดการความรู้ (KM) จึงเป็นมรดกทางความรู้ (Knowledge Legacy) ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เพราะความรู้ที่ดีหรือแนวปฏิบัติที่ดีย่อมช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาคนและพัฒนาคนได้

การจัดการความรู้กับการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีจำนวนมากและมีการแบ่งประเภทเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้การบริหารจัดการทางการศึกษามีความแตกต่างกันทั้งในด้านที่มาของงบประมาณ แนวทางการบริหารจัดการ คุณภาพของอาจารย์ผู้สอน คุณภาพของนักศึกษา สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เป็นต้น อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ทำให้สภาพเศรษฐกิจ สังคม และคุณลักษณะของประชากร รวมทั้งพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวล้ำอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวอย่างแรงเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก แต่อย่างไรก็ตามภารกิจหลัก 4 ประการของสถาบันอุดมศึกษายังต้องมีการดำเนินงานต่อไป และในการบริหารจัดการศึกษาจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับประชาคมได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการพัฒนาของสังคมและประเทศชาติได้ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจึงต้องมีการจัดการองค์ความรู้ของตนเองเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการตามสภาพหรือบริบทของแต่ละสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2560) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ได้มีการกำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาดังปรากฏใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

“การจัดการความรู้” (Knowledge Management : KM) เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่สำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยเป็นตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ ทั้งการประกันคุณภาพภายในระดับคณะและระดับสถาบัน โดยในระดับคณะนั้น การจัดการความรู้ (KM) จะถูกกำหนดไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรงและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ตามประเด็นความรู้

อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย จัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดี ตามความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จหรือสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ส่วนในระดับสถาบัน การจัดการความรู้ (KM) จะถูกกำหนดไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบัน เพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ซึ่งเน้นที่การกำกับ ติดตาม ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในสถาบันมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ

จากการกำหนดตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (KM) ที่พบทั้งในระดับคณะและสถาบันนั้น อาจกล่าวได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมีเป้าประสงค์ที่ต้องการให้สถาบันการศึกษามีการรวบรวมองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีต่างๆ ที่มีอยู่มากมายภายในสถาบันอุดมศึกษาและมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการการศึกษา ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งก็มีคำถามว่า จะทำอย่างไรให้ความรู้ เหล่านั้นถูกจัดระบบให้เป็นองค์ความรู้ของสถาบันที่คณะ สาขาวิชา หรือหน่วยงานสนับสนุนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ในทุกๆ ด้าน

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา มีภารกิจหลักสำคัญที่จะต้องดำเนินงานอยู่ 4 ด้านคือ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการบริการวิชาการ และ 4) ด้านการทํานุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และยังต้องมีมาตรฐานด้านการบริหารจัดการตามมาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2554 ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับคณะและระดับสถาบันตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในของ สกอ. ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทํานุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ 5) การบริหารจัดการ ดังนั้นในการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาจึงมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งใช้แนวคิดการบริหารงานตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA Cycle ของ Edwards W. Deming เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่ดีจากการปฏิบัติงานหรือการสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อจัดการให้เป็นองค์ความรู้ (Knowledge) ของสถาบันต่อไป และรวมถึงการมีผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้

ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ที่มีอยู่มากมายในสถาบันอุดมศึกษานั้น ควรถูกจัดการอย่างไรให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และมีการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรในสถาบันได้ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ในส่วนของ Tacit Knowledge คือ จะทำอย่างไรให้ Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด แล้วนำ Explicit Knowledge ทั้งที่มาจากตัวบุคคลและ Explicit Knowledge ที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ มาบริหารจัดการให้เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณภาพและจัดเก็บอยู่ในระบบหรือคลังความรู้ของสถาบัน พร้อมทั้งจะถูกนำไปใช้ได้ตลอดเวลา

กระบวนการจัดการความรู้ทำอย่างไร? มีนักวิชาการหรือนักคิดหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ที่มีหลากหลายลักษณะ เช่น Takeuchi & Nonaka (2000) อ้างถึงใน ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้

กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด (Definite) ว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต้องรู้ 2) การสร้างความรู้ (Create) เป็นกระบวนการสร้างความรู้จากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานและนำข้อมูลหรือสารสนเทศจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานขององค์กรนั้นๆ 3) การเสาะหาและการยึดกุมความรู้ (Capture) องค์กรจะต้องเสาะแสวงหาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร 4) การกลั่นกรอง (Distill) มีการกลั่นกรองความรู้ที่จัดเก็บมาเพื่อให้ได้ความรู้ที่ทันสมัยและมีคุณค่า 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร และ 6) การใช้ความรู้ (Use) ต้องมีการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลจากการใช้ความรู้

ส่วนแนวคิดของ Demarest ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้ (Knowledge Construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) Turban และคณะ เสนอกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบของแบบจำลอง (Model) ซึ่งประกอบด้วยการสร้าง (Create) การจัดและเก็บ (Capture & Store) การเลือกหรือกรอง (Refine) การกระจาย (Distribute) การใช้ (Use) และการติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor) Probst .et all (2000) ได้มีการแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) ส่วน Marquardt (1966) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้จากทั้งแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection Knowledge) และแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External Collection Knowledge) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การจัดเก็บความรู้และการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) และ Tiwana (2000) ได้นำเสนอกระบวนการขั้นพื้นฐานในการจัดการความรู้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้น ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ 3) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Transfer and Utilization) (อ้างถึงใน ลาวัลย์ สุขยิ่ง, 2550)

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยมีการบูรณาการความรู้ให้เป็นเนื้อเดียวกัน องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit

Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และ ส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ)

จากแนวคิดของการจัดการความรู้ข้างต้น หากสถาบันอุดมศึกษาจะมีการจัดการความรู้หรือจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี สถาบันควรจะต้องตอบคำถาม 7 ข้อต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการจัดการความรู้ คือ

1. สถาบันต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการจะพัฒนาอะไร ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไรและอย่างไร
2. ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ต้องการจะนำมาใช้เพื่อพัฒนาการทำงานคือความรู้หรือแนวปฏิบัติอะไร
3. ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีจะหามาจากไหน และหาได้อย่างไร
4. ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ได้มาจะมีการจัดการอย่างไรเพื่อให้เป็นความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ตรงกับความต้องการใช้งาน มีความเหมาะสม และมีคุณภาพ
5. จะมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้ประโยชน์ของความรู้ต่อการพัฒนางานของสถาบันอย่างไร
6. มีระบบการจัดเก็บ ระบบการรักษาความรู้ และการแบ่งปันความรู้หรือไม่
7. จะมีการปรับปรุงและพัฒนาความรู้หรือแนวปฏิบัตินั้นเมื่อไหร่ เพื่อให้มีความทันสมัยหรือสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

เมื่อสถาบันตอบคำถามทั้ง 7 ข้อข้างต้นแล้ว ในลำดับต่อไป สถาบันก็ดำเนินการเสาะหาความรู้และจัดการความรู้โดยวิธีการต่างๆ ต่อไป

การจัดการความรู้ตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA)

เมื่อสถาบันมีการระบุความรู้ที่ต้องการอย่างชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการค้นหาความรู้และจัดการความรู้เหล่านั้นให้เป็นความรู้ที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการใช้งาน เมื่อพิจารณาแนวทางหรือขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายๆ ท่านแล้ว สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ตามหลักการของ PDCA จะพบว่า

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ในขั้นตอนนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้(KM Team) ระบุหรือเลือกความรู้(Knowledge) ที่ต้องการจัดการ โดยอาจพิจารณาจากความต้องการของสถาบันว่าต้องการพัฒนาอะไร และต้องการความรู้อะไรเพื่อใช้ในการพัฒนา รวมทั้งวางแผนการแสวงหาความรู้เหล่านั้นว่าจะหาได้จากแหล่งใดบ้าง

2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) มีขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 แสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ที่มีอยู่ภายในสถาบันและนอกสถาบัน ทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge หรือการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น การสัมภาษณ์บุคคลที่มีความรู้ การประชุมกลุ่มผู้มีความรู้เพื่อเสาะหาความรู้ที่สำคัญ การศึกษาความรู้จากเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่ผู้รู้ได้มีการบันทึกไว้ เป็นต้น

2.2 กลั่นกรอง (Distill) เป็นขั้นตอนของการคัดเลือก เลือกสรรว่า ความรู้ใดเป็นความรู้ที่สำคัญหรือจำเป็น และเหมาะสมต่อการดำเนินงานของสถาบัน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นต้องการใช้ของสถาบัน

2.3 ดำเนินการจัดการความรู้ โดยอาจนำแนวทางตามหลักการ 5 ประการที่นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้เสนอแนะมาปรับใช้ได้ดังนี้

(1) หา Best Practices ที่มีอยู่แล้วในสถาบัน และตรวจสอบหาวิธีการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ Best Practices นั้น

(2) หา Best Practices ภายนอกสถาบัน เพื่อมาปรับใช้กับสถาบัน

(3) ใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่สถาบันมีความชำนาญในการจัดการความรู้ เช่น การสร้างกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันโดยการสร้างความร่วมมือในการหาความรู้หรือแก่นความรู้จาก Tacit Knowledge สกัดให้เป็น Explicit Knowledge การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากชุมชนภายนอกสถาบันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายต่างๆ การถอดบทเรียนจากการจัดการความรู้ของผู้อื่น เพื่อแสวงหาองค์ความรู้สำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน เป็นต้น

(4) มุ่งจัดการความรู้ในประเด็นที่สำคัญ โดยต้องมีการพิจารณาว่าความรู้หรือแนวปฏิบัตินั้นถูกต้องและเหมาะสมต่อการพัฒนาสถาบันจริงๆ โดยอาจมีการทดสอบ หรือทดลองเพื่อดูผลที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินว่าความรู้เหล่านั้นส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริงหรือไม่

(5) ตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในสถาบัน มีการปลูกฝังแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในสถาบัน

2.3 ปรับปรุง พัฒนาความรู้ สร้างความรู้บางส่วนเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับการใช้งาน มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยอาจมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ ประเภทของความรู้ และอาจมีการกำหนดรอบระยะเวลาในการทบทวนหรือปรับปรุงความรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดความทันสมัยอยู่เสมอ

2.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing & Transfer) สถาบันควรสร้างบรรยากาศของการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการกำหนดระยะเวลาการเผยแพร่ความรู้หรือแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าจะเผยแพร่เมื่อใด และมีใครบ้างที่ต้องเข้ามารับความรู้เหล่านั้น ซึ่งอาจจัด กิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมและเชิญชวนบุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน มีการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการจัดทำเอกสารความรู้ คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นสื่อกลางของการแบ่งปันความรู้ มีการอบรมให้ความรู้ หรือมีการจัดค่ายความรู้ การจัดพี่เลี้ยงเพื่อการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

2.5 ประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดและเก็บรวบรวมความรู้ (Capture & Store) สถาบันต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งสถาบัน เพื่อความสะดวกในการค้นหา โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บเป็นคลังความรู้ และให้ทุกคนสามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวก

2.6 การใช้ความรู้ (Knowledge Use) เป็นขั้นตอนของการนำความรู้ที่มีการจัดการผ่านกระบวนการจัดการความรู้แล้วไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเอง และมีการเก็บบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อดูประสิทธิผลของการใช้ความรู้ วิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดในการใช้ความรู้ รวมทั้งอาจมีข้อเสนอแนะในการนำ

ความรู้ไปใช้และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงความรู้เพื่อที่ทีมผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) ประเมินผล (Evaluate) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานว่ารู้นั้นก่อให้เกิดประสิทธิผลในระดับใด บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการนำความรู้ไปใช้ หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำความรู้ไปใช้ต้องค้นหาปัญหา จุดอ่อนที่เกิดขึ้น เสนอทีมผู้รับผิดชอบจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป แต่มีข้อพิจารณาที่ควรคำนึงถึงคือ สถาบันจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะตรวจสอบอะไรบ้าง และบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Action) หลังจากที่ผู้นำความรู้ไปใช้มีการประเมินผลจากการใช้ความรู้แล้ว หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายหรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สถาบันสามารถนำรู้นั้นมาจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานได้ และสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปได้อีก เพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม คุณภาพดีขึ้น หรือลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลงได้ แต่ถ้าหากไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้รับผิดชอบควรนำความรู้ที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เช่น การแสวงหาความรู้ใหม่ การหาแนวปฏิบัติที่น่าจะเป็นไปได้ การปรับปรุงความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพของสถาบัน ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น

ตัวอย่างการจัดการความรู้และการค้นหาแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตการวิจัย

1. ด้านการผลิตบัณฑิต คณะมีเป้าหมายคือการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยต้องการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อการเป็น e- University และเพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19

2. ด้านการวิจัย มีเป้าหมายคือ ยกระดับผลงานวิจัยและผลงานวิชาการให้มีคุณภาพ โดยอาจารย์มีผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการที่เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ

กระบวนการจัดการความรู้ตามหลักวงจร PDCA

ขั้นที่ 1 ขั้นการวางแผน (Plan) คณะต้องมีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทั้ง 2 ด้าน เช่น

1.1 ด้านการผลิตบัณฑิต ประเด็นความรู้ที่คณะจะต้องแสวงหา คือ วิธีการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการวิจัย ประเด็นความรู้สำคัญที่คณะจะต้องแสวงหา คือ วิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ด้านการทำวิจัย การเขียนบทความวิจัย และการเขียนบทความวิชาการ

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 แสวงหาความรู้ โดยในด้านการผลิตบัณฑิต ความรู้ที่ต้องแสวงหา คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เทคนิควิธีการสอน เทคนิคการใช้สื่อออนไลน์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอนออนไลน์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ วิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้ผล และปัญหาหรืออุปสรรคที่ยังไม่ได้

รับการแก้ไข ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถหาได้จากบุคลากร (tacit Knowledge) ที่เคยใช้สื่อออนไลน์หรือกำลังจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ และหลักการ แนวคิด ทฤษฎี หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนออนไลน์จากงานวิจัย บทความวิชาการ รายงาน งานเขียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งก็คือ Explicit Knowledge

ส่วนด้านการวิจัย ความรู้ที่ต้องแสวงหา คือ วิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ทำวิจัย ที่จะส่งเสริมให้อาจารย์สามารถผลิตผลงานวิจัยรวมทั้งบทความวิจัยและบทความวิชาการที่มีคุณภาพ และสามารถเผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงจะต้องมี tacit Knowledge ด้านการทำวิจัยและการเขียนบทความวิจัยที่มีการเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติมาก่อน และหาความรู้แบบ Explicit Knowledge มาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ทำวิจัย

2.2 การกลั่นกรอง เป็นขั้นตอนของการกรองความรู้ทั้งจาก tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ที่เสาะหามาได้ซึ่งอาจมีมากมายและหลากหลาย ผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้จะต้องวิเคราะห์และกลั่นกรองว่าความรู้ใดเป็นความรู้ที่สำคัญจริง มีคุณภาพ และจะช่วยพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนออนไลน์และการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ด้านการทำวิจัยและการเขียนบทความวิจัย ประสบความสำเร็จได้จริง

2.3 ดำเนินการจัดการความรู้ โดยพิจารณาว่ามี Best practice ด้านวิธีการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ หรือวิธีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในการทำวิจัย หรือไม่ หากมี Best practice ควรนำมาศึกษาวิเคราะห์ ปรับปรุงให้เหมาะกับบริบทของคณะ เพื่อสร้างโอกาสของความสำเร็จ รวมทั้งลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย และลดความเสี่ยงของการจัดการความรู้ได้

2.4 สรุปแก่นความรู้ที่สำคัญหรือแนวปฏิบัติที่จำเป็นจริงๆ ที่จะต้องใช้เพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์อย่างมีคุณภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของอาจารย์ผู้สอน เทคนิคการนำเสนอ การเลือกใช้เครื่องมือในการเข้าสู่ระบบออนไลน์ ระดับคุณภาพของสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้ สภาพความพร้อมของผู้เรียน เป็นต้น ส่วนการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ในการทำวิจัยที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ที่จะสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำวิจัยของอาจารย์ ความรู้ด้านคุณภาพของข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการสรุปผลการวิจัยที่ดี เทคนิคการเขียนบทความวิจัย เป็นต้น ซึ่งอาจมีการจัดอบรมให้ความรู้และมีระบบพี่เลี้ยงช่วยดูแลการทำวิจัย เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

2.5 คณะควรสร้างบรรยากาศของสังคมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีการกำหนดวัน-เวลา การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ชัดเจน และส่งเสริมให้ผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ความรู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยอาจมีการจัดแสดงองค์ความรู้ การสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งอาจารย์ นักศึกษา เพื่อรับรู้แนวคิด การใช้ความรู้และแนวปฏิบัติ และผลการของดำเนินการจากองค์ความรู้นั้นๆ รวมทั้งการเผยแพร่ผ่านเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยสกัดองค์ความรู้ที่แท้จริงที่มีความสำคัญและจำเป็นจริงต่อการดำเนินงานออกมาได้อีกระดับหนึ่ง

2.6 เมื่อได้องค์ความรู้ที่แท้จริงแล้ว ก็ถึงขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ โดยต้องมีการเก็บบันทึกข้อมูลของผลการนำความรู้ไปใช้ ว่าบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ การแก้ไขที่ได้ดำเนินการไปแล้วอย่างไร หรือปัญหาที่ยังคงเหลืออยู่มีปัญหาด้านใดบ้าง

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลของการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ว่าเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างไร บรรลุเป้าหมายหรือไม่ เช่น นักศึกษาสามารถเกิดความรู้จากเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ได้ในระดับใด หรืออาจพบปัญหา เช่น อาจารย์ผู้อาวุโสบางคนไม่มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หรือนักศึกษาไม่สามารถเข้าเรียนผ่านระบบออนไลน์ได้เนื่องจากปัญหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร หรือนักศึกษาอาจตั้งใจเรียนลดลงเนื่องจากไม่ได้เรียนในห้องเรียน เป็นต้น เมื่อมีการตรวจสอบและพบปัญหาแล้ว คณะจะต้องดำเนินการแก้ไข หรือปรับปรุง เช่น การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ให้กับอาจารย์อาวุโสหรือมีอาจารย์ผู้ช่วยเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนออนไลน์ การปรับปรุงสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การพัฒนาเทคนิคการสอนเพื่อจูงใจให้นักศึกษาดังใจเรียนมากขึ้น เป็นต้น

ส่วนด้านการวิจัย หากอาจารย์สามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและเผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติได้เพิ่มมากขึ้น แสดงว่าองค์ความรู้ที่ให้กับอาจารย์หรือแนวปฏิบัติที่ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่สำเร็จนั้น เช่น อาจเกิดจากระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยสั้นเกินไป อาจารย์บางคนไม่ถนัดทำวิจัยหรือมีภารกิจอย่างอื่นมากเกินไปจนกระทั่งไม่มีเวลาทำวิจัย พี่เลี้ยงนักวิจัยมีความเชี่ยวชาญไม่ตรงกับหัวข้อที่นักวิจัยทำ เป็นต้น คณะจึงต้องปรับปรุงในประเด็นเรื่องระยะเวลาการทำวิจัย การจัดตารางเวลาการทำงานของอาจารย์ให้มีเวลาเพียงกับการทำวิจัย หรือการจัดหาพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่นักวิจัยกำลังดำเนินการ เป็นต้น

4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act) เมื่อคณะมีการประเมินหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้องค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้แล้ว คณะต้องตรวจสอบและพิจารณาว่าองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติใดที่มีคุณภาพ สามารถสร้างและพัฒนางานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็เก็บองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีนั้นไว้เป็นของตนเอง และมีการแบ่งปันให้บุคลากรอื่นๆ ได้นำไปใช้ประโยชน์ เช่น การเลือกใช้ แอปพลิเคชันที่ใช้ทำงานง่ายอาจารย์และนักศึกษาสามารถใช้งานได้สะดวก และมีการบันทึกการเรียนการสอนเพื่อดูซ้ำได้ รวมทั้งเปิดช่องให้นักศึกษาได้ซักถาม และมีประเมินประสิทธิภาพของการเรียนการสอนระบบออนไลน์เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป ส่วนด้านการวิจัย แนวปฏิบัติที่ดี เช่น การจัดการระบบพี่เลี้ยงที่ดี การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการทำวิจัยและการเขียนบทความวิจัยให้กับนักวิจัยระดับต่างๆ ซึ่งสามารถเก็บไว้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีได้เช่นกัน ส่วนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน คณะวิชาต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข และกำหนดความรู้ใหม่ที่จะแก้ไขปัญหาในส่วนที่การดำเนินงานนั้นยังบกพร่องอยู่ เพื่อให้การดำเนินงานในครั้งต่อไปบรรลุเป้าหมายหรือเกิดผลผลสัมฤทธิ์ตามที่คณะต้องการได้

จากประสบการณ์ของการเป็นผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี พบว่า การจัดการความรู้ยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สถาบันอุดมศึกษาหลายๆ แห่งยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสัมภาษณ์และศึกษาจากรายงานการประเมินตนเองของสถาบันการศึกษาทั้งในระดับคณะและระดับสถาบัน พบว่า หลายสถาบันยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้น้อยกว่าตัวบ่งชี้อื่นๆ และยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนวลลออ แสงสุข (2550) เรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่กล่าวว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน พบว่า มี 8 ประการ คือ 1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ 2) ขาดความสามารถในระบบสารสนเทศใหม่ 3) มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ

6) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีน้อย 7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร และ 8) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยปาภา จันทะปัสสา (2562) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลโรงเรียนบ้านดอนตูมตอนโด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่พบว่าบุคลากร ขาดความรู้เทคนิควิธีการและขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี และงานวิจัยของ ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 2 ที่พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด ตรงข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการระบบฐานข้อมูลการศึกษายังไม่ได้รับการใส่ใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและความจริงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ดังนั้น การที่กระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันจะเกิดขึ้นได้นั้น ธิดา จุลินทร (2549) อ้างถึงในปัทมจิตต์ นาราภิรมย์ขวัญ (2551) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินการ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และมีแผนงานด้านการจัดการความรู้
2. สถาบันควรแสวงหาความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยความรู้นั้นจะต้องสอดคล้อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาของสถาบันทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ของการดำเนินงานตามภารกิจหลัก 4 ประการ
3. ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประมวลความรู้ การจัดเก็บที่เป็นระบบ และให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่ายอย่างเหมาะสม
4. ควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้ความรู้นั้น ประเมินประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ หรือสาเหตุของการใช้ความรู้แล้วยังไม่บรรลุเป้าหมาย ปัญหาและอุปสรรคของการใช้ความรู้ เพื่อหาทางปรับปรุงและพัฒนาความรู้
5. เสริมสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลและความรู้ที่มีการเผยแพร่มาแล้ว มาพูดคุย อภิปราย เพื่อสกัดความรู้จนได้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสถาบันอย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบัน ซึ่งหากสถาบันมีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้ที่มีคุณภาพหรือแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ก็สามารถเชื่อได้ว่าสถาบันจะมีองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ มีแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานในด้านต่างๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้เกิดการพัฒนางานได้เร็ว ย่นระยะเวลาในการลองผิดลองถูกในการทำงานได้ แต่ สมประสงค์ บุญยะชัย (2554) ได้เสนอ

ข้อควรคำนึงคือ ความรู้ที่มีคุณภาพของสถาบันหนึ่งอาจไม่สามารถใช้ได้ผลอย่างเดียวกันทุกสถาบัน แต่สามารถนำแนวคิดและความรู้ไปปรับปรุงและใช้ได้ตามบริบทของสถาบันของตนเอง สอดคล้องกับกัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจะนำรูปแบบจัดการความรู้แบบใดไปใช้ในองค์กรนั้น ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ ที่สำคัญคือต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ด้วย ซึ่งแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องยึดติดรูปแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งองค์กรหนึ่งอาจใช้รูปแบบหนึ่งประสบความสำเร็จ แต่รูปแบบนั้นอาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่งได้ บางองค์กรอาจต้องใช้รูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสานกันหลายรูปแบบจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสถาบันจึงควรมีการทดลองใช้และปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด ปรับปรุงองค์ความรู้ต่างๆ จนกว่าจะได้องค์ความรู้ที่เหมาะสมและเกิดผลดีที่สุดกับสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). การจัดการความรู้...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5 (ฉบับพิเศษ), 134-146.
- ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล. (2551). *การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ณัฐวัฒน์ แสงภูเขียว. (2563). แนวทางการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นของสังคมผู้สูงอายุ กรณีศึกษาโรงเรียนสร้างสุข-ผู้สูงอายุ ตำบลบ้านดู่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. 10(2) , 68-79.
- นวลลออ แสงสุข. (2550). *การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- นิตยภา จันทะปัสสา. (2562). การพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลโรงเรียนบ้านดอนตูมดอนโด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. 9(1) ,82-89.
- ปณิตา พันภัย. (2544). *การบริหารความรู้ (Knowledge Management) แนวคิดและกรณีศึกษา* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลื้มจิตต์ นารามิธชัยวิญญ. (2558). *การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. *การจัดการความรู้คืออะไร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563, จาก Nan.mcu.ac.th/image

ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาศักยภาพมนุษย์และองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สมประสงค์ บุญยะชัย. (2554). *เทคนิคความรู้ในการบริหารองค์กรใหญ่ให้ประสบผลสำเร็จ*.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ ไอ เอส.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2560). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *การจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/knowledge-management/3278-knowledge-management>

เสกสรรค์ บิวศิลป์ศักดิ์. *การจัดการความรู้สู่การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563, จาก <https://jeal.snru.ac.th/Files/Article/649-ArticleTextFile>