

## การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยระบบการจัดการความรู้

### Improving Organization Performance with Knowledge Management System

นิพาดา ไตรรัตน์

#### บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรนั้นมีการเก็บและถ่ายทอดไว้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการรวบรวมจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งระบบดังกล่าวควรที่จะนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างกระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่ตกผลึกอยู่ในตนเอง หรือที่เรียกว่า ความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) โดยเครื่องมือการจัดการความรู้ที่นำมาใช้มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Systems) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นต้น การนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการร่วมกับระบบการจัดการความรู้ นั้นจะช่วยส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** ระบบการจัดการความรู้, เครื่องมือการจัดการความรู้, การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

## 1. บทนำ

การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดรับกับระบบสังคมเศรษฐกิจ ความรู้ เพราะจะช่วยให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้ การพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและดีที่สุดของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่ผ่านมาความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งจะมีมากมาย แต่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดเก็บให้เป็นระบบโดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนที่เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์สอน ค่านิยม และพฤติกรรมการสอน ก็จะหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการจากการลาออกหรือโอนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคนๆ นั้นไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง [1] ด้วยเหตุนี้ องค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรนั้นมีการเก็บและถ่ายทอดไว้ในองค์กร เมื่อบุคคลนั้นออกไปจากองค์กรแล้ว แต่ความรู้ก็จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรที่สามารถจัดการความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ได้ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

ระบบการจัดการความรู้ (KMS) เป็นวิธีหนึ่งในการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลและกระบวนการจัดการความรู้ ยังก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการคงอยู่ขององค์ความรู้ระบบอีกด้วย ซึ่งระบบการจัดการความรู้ (KMS) จะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่กระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ เพื่อดึงความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความสามารถในการทำงาน ฯลฯ ออกมา อย่างเช่น การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นต้น เพราะกระบวนการเหล่านี้ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit ดังนั้นเมื่อนำมาใช้ในระบบการจัดการความรู้ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

## 2. การจัดการความรู้ คืออะไร

การจัดการองค์ความรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ [2] โดยวิจารณ์ พานิชย์ ได้ให้ความหมายของการจัดการองค์ความรู้ ไว้ว่า เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้ [3]

## 3. ประเภทของความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ [4]

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม

## 4. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

อัญญาณี สุบรรณ [5] ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบในการจัดการโดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

1) คน (man) ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge management-PKM) คือ ผู้ซึ่งต้องการจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น

2) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการ ความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification), การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition), การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization), การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement), การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Dissemination & Access), การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning & Utilization)

## 5. เครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้หรือเทคนิคการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะขอยกตัวอย่าง ดังนี้ [6] [7]

1) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความสนใจในเรื่องเดียวกันและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เครื่องมือจัดการความรู้ประเภทชุมชนนักปฏิบัตินี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพราะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ

2) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) เป็นการเชิญทีมอื่นหรือบุคคลอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ดีๆ (Best practice) โดยมีการเสนอแนะ การสอน การเล่าให้ฟังเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือการดำเนินงานในครั้งต่อไป

3) การสอนงาน (Coaching) เป็นการขับเคลื่อนความรู้ข้ามบุคคลที่ง่ายและใกล้ชิดคนทำงานมากที่สุด ให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่มีความสามารถไม่ดีได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงาน มักใช้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติหรืองานระดับปฏิบัติการ

4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่ายหรือกลุ่มงานหรือแผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่ จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร

5) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard storytelling) เป็นการถอดความรู้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีผลงานเด่นหรือจากมุมมองคนสำคัญคนใดคนหนึ่งของการทำกิจกรรมนั้น มาเล่าให้คนอื่นฟังว่าทำอะไร โดยเล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงแบบเข้าใจง่าย มีการสอดแทรกแนวคิด เป็นเรื่องสั้นๆ หนึ่งเรื่องมีหนึ่งประเด็น เพื่อเป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตน

## 6. ระบบการจัดการความรู้คืออะไร

ระบบการจัดการความรู้ (KMS) เป็นการบูรณาการของเทคโนโลยีและกลไกที่ได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยในการค้นพบ (discovering), การเก็บรวบรวม (capturing), การแบ่งปัน (sharing) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (applying knowledge) ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อกับข้อมูลสารสนเทศและความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้องค์กรจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) แบ่งปันความรู้ร่วมกัน และการสื่อสารความรู้ได้ง่ายขึ้นและถูกต้อง [8] [9] [10]

วัตถุประสงค์หลักของระบบการจัดการความรู้ (KMS) มีด้วยกัน 3 ประการ [11] คือ

1) สร้างโครงสร้างพื้นฐานความรู้

2) ค้นหาความรู้เชิงรุกและนำเสนอความรู้

3) สร้างความรู้ที่มองเห็นและการแสดงตำแหน่งและฟังก์ชันของความรู้ในองค์กร

## 7. องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ (KMS)

ระบบการจัดการความรู้ (KMS) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ [12]

1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External knowledge, Structured / Informal internal knowledge

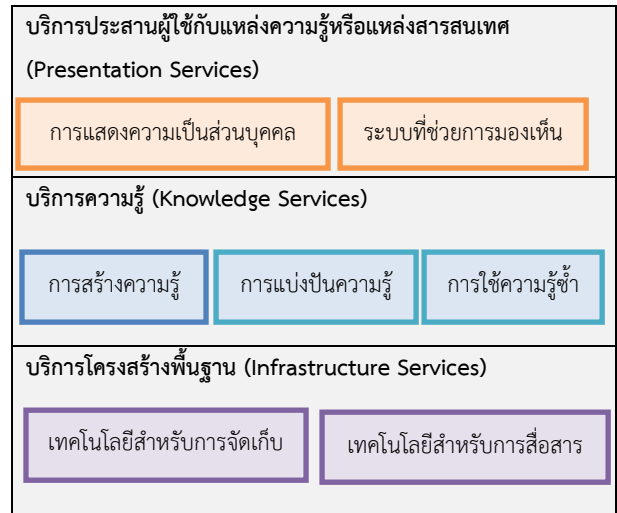
2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้การทำงานร่วมกันได้ และช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3) ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

4) วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

### 8. สถาปัตยกรรมของระบบการจัดการความรู้

Chua (2004) ได้พัฒนาโมเดลสถาปัตยกรรมของระบบการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งในบริการของแต่ละระดับมีการประยุกต์ประเภทของเทคโนโลยีแตกต่างกันออกไป ระดับแรกของบริการในระบบ KMS คือ บริการโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Services) หมายถึง เทคโนโลยีพื้นฐานที่จำเป็นในการประยุกต์กับการจัดการความรู้ มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดเก็บ (Storage) และเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสาร (Communication) ระดับที่สอง คือ บริการความรู้ (Knowledge Services) หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สนับสนุนการสร้างความรู้ (knowledge creation) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการใช้ความรู้ซ้ำ (knowledge reuse) ระดับที่สามคือ บริการประสานผู้ใช้งานกับแหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ (Presentation Services) โดยมีการประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานกับแหล่งความรู้/สารสนเทศ ซึ่งมี 2 ประเภท คือ Personalisation หรือบริการที่แสดงความเป็นส่วนบุคคลของผู้ใช้แต่ละคน และ Visualisation หรือระบบที่ช่วยการมองเห็น [13]



ภาพที่ 1 สถาปัตยกรรมของระบบการจัดการความรู้ [13]

### 9. การเพิ่มประสิทธิภาพในสถานศึกษา ด้วยระบบการจัดการความรู้ที่มีเครื่องมือการจัดการความรู้เป็นฐาน

ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรสถานศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ คน (People), กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) ให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมถึงกัน องค์กรสถานศึกษา ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะแค่เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) เท่านั้น ถึงแม้ว่า IT จะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมจัดการความรู้ของคนในองค์กรก็ตาม แต่ก็เชื่อว่าจะสามารถจัดเก็บองค์ความรู้บางอย่างบนพื้นฐานแห่งประสบการณ์และความรู้ที่ตกผลึก อยู่ภายในตนเอง หรือที่เรียกว่า ความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ได้ องค์ความรู้ในลักษณะนี้ เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน หากไม่มีการจัดเก็บและดึงความรู้ประเภทนี้ออกมาจากตัวคน ก็จะหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ จากการลาออกหรือโอนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคนๆ นั้นไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง โดยความรู้แบบซ่อนเร้น จะไม่สามารถถูกดึงออกมาและกักเก็บได้ด้วยระบบการจัดการความรู้ ดังนั้นในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา จึงควรมีการออกแบบระบบการ

จัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เข้ามาร่วมด้วย เพราะความรู้แบบซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน จะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ โดยเครื่องมือการจัดการความรู้นั้นจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือการจัดการความรู้ที่นำมาใช้มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Systems) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นต้น ซึ่งการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการร่วมกับระบบการจัดการความรู้ นั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร และ ทรัพยากรขององค์กร โดยการบูรณาการร่วมกันระหว่างระบบการจัดการความรู้กับเครื่องมือการจัดการความรู้ นั้น การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ใช้งาน เป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการใช้งานระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้วย [14]

การนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการร่วมกับระบบการจัดการความรู้ จะมีเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีความร่วมมือ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานอาวุโส มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบเครือข่าย ทำให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชุมร่วมกัน [15] ซึ่งทำให้เกิดการดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญ และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น ทำให้การให้ความรู้สั้นไหลไปยั้งทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย ซึ่งจะทำให้ระบบการจัดการความรู้ นั้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ และยังทำให้ความรู้ที่ซัดแจ้ง และ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน สามารถถูกถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษร มีที่จัดเก็บและเข้าถึงได้ จากบุคลากรภายในองค์กรในวงกว้างมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง ICT กระบวนการจัดการความรู้ และ มนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## 10. สรุป

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ความรู้ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสภาพดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นแนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกๆระดับ รวมทั้งสถาบันการศึกษา ดังนั้นสถาบันการศึกษาจึงควรต้องบันทึกและต้องจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ ด้วยการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ โดยระบบดังกล่าวควรที่จะนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสม ซึ่งจะมีประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนรุ่นหลังที่เข้ามาใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดการชะงักของงาน และไม่เกิดความเสียหายต่อสถาบันการศึกษาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- [1] สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ,กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.
- [2] มนต์ชัย เทียนทอง. (2551). “ทำ KM ยากจริงหรือ” เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ 24 กันยายน 2551 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ,
- [3] วิจารย์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้.กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- [4] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). การ จัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- [5] อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท. นครปฐม : เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- [6] อรวรรณ น้อยวัฒน์. (2555). เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์ ฉบับที่ 4 ปี 2555 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. เข้าถึง

- ได้ที่ : [http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book55\\_4/km.html](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book55_4/km.html)] เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2557.
- [7] พิเชฐ บุญญัตติ. (2555). “KM Tools : เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”. เข้าถึงได้ที่ : <http://gotoknow.org/blog/practicallykm/119306>. เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2557.
- [8] Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). Knowledge management Chllenges, Solutions, and Technologies. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [9] Moody, D.L., Shanks, G.G. (1999), "Using knowledge management and the internet to support evidence based practice: a medical case study", Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems, Wellington, New Zealand, 1-3 December, pp.660-76.
- [10] Munir and Dedi Rohendi. (2012). Development Model for Knowledge Management System (KMS) to Improve University’s Performance (Case Studies in Indonesia University of Education). IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 1, No 1, January 2012.
- [11] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136.
- [12] Amrit Tiwana. (2008). The Knowledge Management Toolkit. Dorling Kindersley Pvt. Ltd., New Delh.
- [13] จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. (2547). การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้. วารสารบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มข., ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 (พ.ค.-ส.ค. 2547), หน้า 1-13
- [14] Puangpet Srivichai, Komsak Meksamoot, Anchalee Jengjalern and Nopasit Chakpitak. (2011). Integrated Knowledge Management System Based Mentoring for new University Staff Development. 2011 Ninth International Conference on ICT and Knowledge Engineering.
- [15] น้าทิพย์ วิภาวีน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร:บริษัทเอสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด