

## ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ระดับบัณฑิตศึกษา: การทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม

The Success of Knowledge Management in Graduate School: Review and Synthesis of the Literature

ปภรณ์ ลิ้มโยธิน<sup>1</sup>, ธีรพร ทองชะโชค<sup>2</sup>, สุภาวดี สุทธิรักษ์<sup>3</sup>, วรพจน์ ปานรอด<sup>4</sup> และนัทที ขจรกิตติยา<sup>5</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ทั้งต่างประเทศและในประเทศ เพื่อพัฒนารูปแบบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการวิจัยเอกสารจากข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยโมเดลผลสำเร็จการจัดการความรู้ระดับบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย 1. พฤติกรรมองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ภาวะผู้นำองค์กร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศองค์การ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3. กระบวนการจัดการความรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การกำหนดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประเมินความรู้ ส่วนผลสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผลสำเร็จด้านผู้บริหาร ผลสำเร็จด้านผู้สอน และผลสำเร็จด้านผู้เรียน

**คำสำคัญ:** ผลสำเร็จ การจัดการความรู้ บัณฑิตศึกษา

### Abstract

The purposes of this research were to study foreign and domestic knowledge management concepts, to develop the success of knowledge management in graduate school. This study used documentary research by secondary data to develop model of the success of knowledge management in graduate school. The research findings showed organizational behavior have 3 factors are organizational leadership, teamwork and organizational crimate. Information technology is factor of facilitation. Knowledge management processes are knowledge identification, knowledge storage, and knowledge share and knowledge evaluation. The successes of knowledge management in graduate school are executive, instructor and learner.

**Keywords:** Success, Knowldege Management, Graduate School

## บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนความรู้ไปสู่การพัฒนา ซึ่งต้องอาศัยการศึกษา การฝึกทักษะต่าง ๆ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญมาก โดยจะต้องมีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เปิดกว้าง มีเชิงลึก และเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงสามารถก้าวไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ ทั้งนี้การก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจนั้นจะอาศัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลเป็นหลัก (Mehregan, 2012) การสร้างคนให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นโจทย์ข้อใหญ่ที่สำคัญต่อบุคลากรทางการศึกษาอย่างยิ่ง เนื่องจากคนไทยที่พึงประสงค์ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นั้นต้องมีความรู้เท่าทันสังคมโลก คือมีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ในการใช้อินเทอร์เน็ต และการเข้าใจวัฒนธรรมนานาชาติ เด็กไทยจะต้องคิดเป็น ทำเป็นและคิดดี ความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญที่สุด กระบวนการเรียนรู้ต้องครอบคลุม 3 ด้าน คือ การแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ คือ รู้จริง รู้อย่างถ่องแท้ และรู้จักที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ ความรู้ที่มีมากมายเกิดขึ้นทุกวันและทุกเวลา เนื่องจากความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ความรู้ที่มีในกระดามีมากขึ้นและถูกปรับเปลี่ยนสู่ความรู้ในอิเล็กทรอนิกส์อย่างรวดเร็ว เป็นผลให้คนเราแสวงหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่จะอย่างไรให้ความรู้เหล่านั้นมีประโยชน์สูงสุดและยั่งยืนสอดคล้องกับวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการจัดการความรู้เหล่านั้นให้คงอยู่ทั้งในตัวบุคคล องค์กร และสังคม (Kebede, 2010; Tabrizi & Ebrahimi, 2011)

การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (Graduate School) เป็นการศึกษาต่อยอดจากระดับปริญญาตรี เพื่อให้เกิดความรู้ ปัญญา วิสัยทัศน์ และคุณค่า ซึ่งมีความแตกต่างกับการเรียนในระดับปริญญาตรี ทั้งเนื้อหา ระยะเวลา การวิจัย และการนำเสนอผลงานต่าง ๆ การบริหารจัดการความรู้ในระดับบัณฑิตศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาต่อยอดจากองค์ความรู้เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองบุคลากรในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าเนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้านและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทำงานอย่างมีเป้าหมายซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างมาก

(Crainer, 1998) นั่นคือองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการความรู้ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้กลายเป็นความสามารถในแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2549)

คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2540) พบว่าการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามีจุดอ่อนหลายประการ ประการแรก การเรียนการสอนที่ยังไม่สร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสังคมไทย ซึ่งพบว่าสถาบันอุดมศึกษายังมีการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นน้อย และเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการชี้นำต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้น้อย ประการที่สอง สิ่งที่เรียนรู้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมไทย ซึ่งพบว่าบัณฑิตไม่สามารถรู้เท่าทัน ปรับตัว และอยู่กับความเป็นจริงในสังคมได้ ไม่สามารถนำประสบการณ์หรือข้อมูลที่มีอยู่มาสังเคราะห์เป็นปัญหาที่สูงขึ้นได้ ประการที่สาม ผู้สอนเป็นผู้แสวงหาความรู้และเตรียมความรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งพบว่าการเรียนการสอนของบัณฑิตศึกษาของไทยนั้นไม่ฝึกให้นักศึกษาสามารถเรียนหรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ผู้สอนเป็นผู้เตรียมความรู้ให้นักศึกษา จึงไม่มีความกระตือรือร้นไม่มีความสนใจใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องที่จะติดตามวิทยาการที่ก้าวหน้าไปตลอดเวลาอย่างเต็มที่ ประการที่สี่ การเรียนการสอนที่เน้นการบรรยายเป็นส่วนใหญ่นี้ซึ่งพบว่าการสอนของอาจารย์เป็นการถ่ายทอดความรู้ ไม่ถ่ายทอดความคิด เป็นทำเป็น ประการที่ห้า พบว่าอาจารย์ที่มีคุณภาพมีจำนวนน้อยมาก ตำราที่มีคุณภาพต่ำ องค์ความรู้ไทยมีน้อย ห้องสมุดไม่ทันสมัย และคลังแห่งความรู้ไม่เพียงพอ นอกจากนี้คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ยังมีคุณภาพที่ไม่น่าพอใจ เนื่องจากขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ ขาดทักษะในการค้นคว้าวิจัย ขาดความรู้ความเข้าใจในสาขาที่ศึกษาที่สัมพันธ์กับสาขาวิชาอื่น ขาดความรู้และทักษะที่เพียงพอจะนำไปประกอบอาชีพ ขาดความรู้และทักษะในการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สังคมทั่วไป ขาดความรู้และทักษะในการใช้ภาษาและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และประการสำคัญที่สุดของคุณภาพการศึกษา ก็คือ การขาดการพัฒนาทางปัญญาและความเป็นผู้นำทางวิชาการและผู้นำในการบริหารให้แก่ผู้เรียน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศที่จะนำไปสู่ความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (ไพฑูริย์ สนิลรัตน์, 2539; จรัส สุวรรณเวลา และคณะ, 2540)

## วัตถุประสงค์และวิธีการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลผลสำเร็จการจัดการความรู้ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมในลักษณะการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

## การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

การประกาศใช้ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้นถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีปฏิบัติของการศึกษาที่สำคัญของประเทศไทย เป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ทั้งระบบ ครอบคลุมกระบวนทัศน์ในเรื่องของจุดมุ่งหมายสาระของการสอน กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการและการตรวจสอบประเมิน ในส่วนของกระบวนการเรียนการสอนนั้น พระราชบัญญัติได้พูดไว้ชัดเจนว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” (มาตรา 22) นอกจากนี้ในมาตรา 24 ยังพูดถึง การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ตลอดจนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ การให้ทำ คิดเป็นทำเป็น ใฝ่รู้ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการเน้นให้ผู้สอน ผู้เรียนสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของกระบวนทัศน์ใหม่และการปฏิรูปการศึกษา

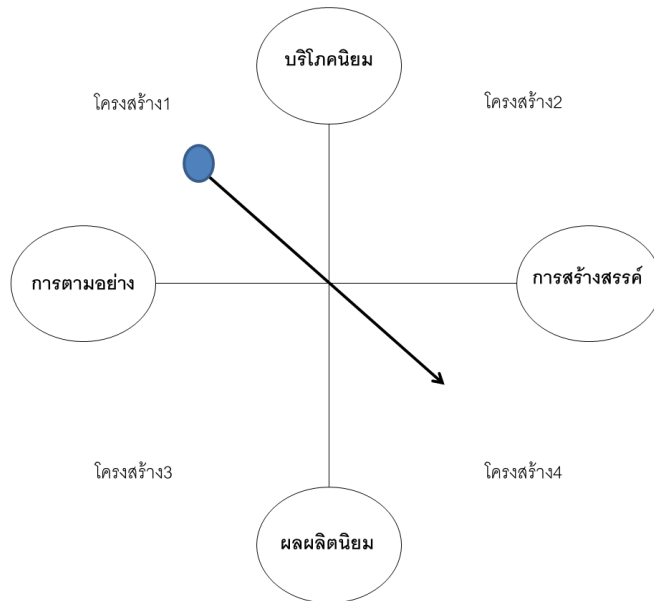
สำหรับระดับอุดมศึกษานั้นก็ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจนในมาตรา 28 ว่า “...มีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการวิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม” ซึ่งสะท้อนให้เห็นเช่นเดียวกับการศึกษาระดับอื่น ๆ ที่จะต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาการและการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคมต่อไป โดยเฉพาะการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาซึ่งมีภาระหน้าที่โดยตรงในพัฒนาวิชาการและการสร้างองค์ความรู้ให้แก่สังคม ความมุ่งหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติมีผลโดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษาในการจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนการสอน เพื่อที่จะให้การศึกษานาชาติเป็นไปในแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่คุณภาพของบัณฑิตและคุณภาพของสังคมต่อไป

การปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาให้ได้ผลสมบูรณ์นั้นจำเป็นต้องมีการศึกษาเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ทิศทางและแนวทางใหม่ รวมถึงวิธีการที่ให้แนวทางของการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการศึกษาที่ดั้งเดิม ลึกซึ้ง เป็นความชำนาญพิเศษ เป็นขบวนการถ่วงพลังความคิด สืบเสาะ แสวงหาวิชาการที่บริสุทธิ์และปลูกคนเข้าสู่สภาวะที่เป็นเลิศในวิถีทางแห่งปัญญา การศึกษาในระดับอุดมศึกษาแบ่งออกได้เป็น 2 ระบบใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาโดยการศึกษาในระดับปริญญาตรีนั้นเน้นที่การให้ผู้เรียนได้เข้าใจปฏิบัติได้และแสวงหาความรู้ต่อไปในสาขาที่ผู้เรียนได้เรียน ซึ่งนอกจากจะมีเป้าหมายในทางวิชาการแล้วยังเน้นที่การสร้างและพัฒนาค่านิยม บุคลิกภาพและแบบแผนพฤติกรรมของผู้เรียนพร้อมกันไปด้วย ในขณะที่การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกนั้น เน้นหนักที่การแสวงหาความรู้และการพัฒนาความรู้ขึ้นใหม่เป็นหลักสำคัญ (เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก, 2552) ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้จึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญของบัณฑิตศึกษาโดยตรง การที่จะส่งเสริมให้บัณฑิตศึกษาได้สร้างองค์ความรู้ขึ้นอย่างจริงจังนั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับบัณฑิตศึกษาบางประการ

1. แนวคิดพื้นฐานของการบัณฑิตศึกษาครอบคลุมหลักการของการสืบเสาะแสวงหาความรู้ ความเป็นนักวิชาการ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นเลิศและการพัฒนาควบคู่กันไปเสมอซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดหลัก คือ การสืบเสาะ (Inquiry) ความเป็นนักวิชาการ (Scholarship) ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ความเป็นเลิศ (Excellence) และการพัฒนา (Development) โดยภาพรวมแล้วเราจะเห็นได้ชัดเจนว่าแนวคิดของบัณฑิตศึกษานั้น เป็นเรื่องของการคิดค้น แสวงหาอย่างประณีต เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ สร้างสรรค์สิ่งใหม่นำไปใช้พัฒนาและคิดค้นแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อดีของการเรียนการสอนบัณฑิตศึกษาไทย มีอยู่หลายประการด้วยกัน ปัญหาใหญ่ของการเรียนการสอนตั้งอยู่บนแนวคิดหลักที่ถือว่าสังคมของเราเป็นสังคมของผู้บริโภค (Consumer Society) มากกว่าการเป็นสังคมของผู้สร้าง (Productive Society) จึงทำให้ต้องรับสิ่งต่าง ๆ ของต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา ลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นชัดในระบบการศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจอธิบายแนวคิดหลักของปัญหาได้



ภาพที่ 1 ปัญหาของการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2543)

ปัญหาของการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา คือการที่ผู้เรียนยังมีลักษณะเป็นผู้บริโภค คือคอยรับความรู้จากผู้สอนเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็คิดตามอย่างคนอื่นมากกว่าคิดด้วยตนเอง (ตามโครงสร้างที่ 1) การที่จะสร้างผลงาน สร้างองค์ความรู้ขึ้นมาด้วยตัวเองให้มีลักษณะของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในสังคมนั้น (ตามโครงสร้างที่ 4) ก็ยังมีไม่ชัดเจนมากนัก ในส่วนของผู้สอนเองก็ยังนิยมนำความรู้ของต่างประเทศโดยเฉพาะของอเมริกา และยุโรปมาสรุปวิเคราะห์ และบรรยายให้ผู้เรียนฟัง จึงทำให้การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมไทย ดังที่สมศักดิ์ ปัญญาแก้ว (2543) ได้สรุปไว้ในลักษณะของการศึกษาแบบฟองสบู่ (Bubble Education) ว่า “การเรียนการสอนระดับโท-เอก นั้นยังไม่มีแก่น ภาพลวงตาของการศึกษาระดับสูงยังคงมีอยู่ นิสิตที่เรียนดีในระดับปริญญาตรีไม่เรียนต่อภายในประเทศ แต่ชวนชวนไปเรียนต่อต่างประเทศคนดีมีฝีมือกลับไปรับใช้คนต่างชาติ รัฐบาลเองก็สนับสนุนทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศในระดับสูงจำนวนมาก ต้องใช้ภาษีของคนในชาติเพื่อพัฒนาคนด้วยวิธีอาศัยจมูกคนอื่นหายใจ” ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้ออ่อนด้อยของการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาได้บางประการ (เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก, 2552) คือ

2.1 การเรียนรู้ที่ยังไม่สร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสังคมไทย การอนุรักษ์และดำรงรักษาความเป็นไทยต้องเชื่อมโยงได้กับความเป็นสากล แต่จากการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นน้อยและเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้น้อย หากเราไม่สามารถวิจัยไม่สามารถเรียนรู้การสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ของสังคมไทย บัณฑิตไทยจะสามารถพัฒนาชาติไทยให้มีความโดดเด่นหรือจะสามารถแสวงหาทางออกหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาของชาติไทยได้ไม่เต็มที่

2.2 การเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมไทย บัณฑิตแก้ปัญหาของชีวิตของตนเองไม่ได้ แก้ปัญหาของสังคมไม่ได้ แก้ปัญหาของชาติไม่ได้ยอมแสดงถึงความล้มเหลวของระบบการศึกษาและการเรียนการสอน ที่ไม่อาจผลิตบัณฑิตให้รู้เท่าทันปรับตัว และอยู่กับความเป็นจริงในสังคมได้ จึงทำให้ขาดวิจารณญาณว่าอะไรจริงไม่จริง และไม่สามารถนำประสบการณ์ที่มีอยู่มาสังเคราะห์เป็นปัญญาที่สูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าบัณฑิตปัจจุบันขาดความสามารถในการประยุกต์วิชาการสู่สภาพความเป็นจริงของสังคมแสดงให้เห็นว่าเรียนไปแล้วยังนำมาใช้ในสังคมไม่ได้มากเท่าที่ควร

2.3 ผู้สอนเป็นผู้แสวงหาความรู้และเตรียมความรู้ให้กับผู้เรียน คุณลักษณะหนึ่งของบัณฑิตไทยทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ที่พบตรงกันคือบัณฑิตขาดนิสัยในการใฝ่รู้ และมีความสามารถในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองไม่มากนัก ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบัณฑิตไทยขาดการปลูกฝังอุปนิสัยใฝ่เรียน ขาดการฝึกฝนความสามารถด้านการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เนื่องด้วยการเรียนการสอนของบัณฑิตศึกษาของไทยนั้นไม่ฝึกให้นักศึกษาสามารถเรียนหรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองส่วนใหญ่ครูเป็นผู้เตรียมความรู้ให้ นักศึกษาจึงไม่มีความกระตือรือร้นและไม่มีความสนใจที่จะติดตามวิทยากรที่ก้าวหน้าไปตลอดเวลาอย่างเต็มที่

2.4 การสอนที่เน้นการบรรยายเป็นส่วนใหญ่ คือ การถ่ายทอดความรู้แต่ไม่ถ่ายทอดความคิดเป็นทำเป็น ทำให้หมับบัณฑิตและดุขฎิบัณฑิตของไทยนั้นไม่มีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กล่าวคือไม่สามารถแสดงความคิดเห็น บรรยายหรือพูดให้เกิดความเข้าใจได้หรืออาจทำได้แต่ไม่ดี โดยเฉพาะการพูดเพื่อให้ผู้ฟังที่มีพื้นฐานความรู้และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเกิดความเข้าใจ ไม่สามารถเขียนความเรียงให้อ่านได้ดี ทั้งที่เป็นภาษาของตนเอง ตลอดจนไม่สามารถเสนอเรื่องทางวิชาการหรือเสนอบทความต่อหน้าที่ประชุมได้ ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เพราะผู้เรียนไม่ได้มีการฝึกฝนเท่าที่ควร

2.5 ปัญหาอื่น ๆ นอกจากปัญหาในการจัดการเรียนการสอนโดยตรงแล้ว ปัจจัยคุณภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของไทย ยังพบว่าปัญหาวิกฤตเช่นกัน คือ

2.5.1 อาจารย์ที่มีคุณภาพทั้งในด้านการสอน และผลงานวิจัยมีจำนวนน้อยมากทั้งนี้ดูได้จากสัดส่วนของผู้ได้ตำแหน่งศาสตราจารย์กับจำนวนอาจารย์ทั้งหมดในแต่ละสาขา

2.5.2 ดำรงอันเป็นสื่อการสอนหลักในปัจจุบันจำนวนมากนั้นมีคุณภาพต่ำ ทั้งนี้ดูได้จากตำราที่ระบุใช้ในการเรียนการสอนและจำนวนผู้ขอตำแหน่งศาสตราจารย์ซึ่งกว่าครึ่งหนึ่งไม่ผ่าน

เกณฑ์คุณภาพ เนื่องจากความล้าสมัย ไม่ถูกต้องทางวิชาการและไม่นำความรู้ และประสบการณ์อันเป็นส่วนของไทยเข้าไป

2.5.3 องค์ความรู้ของไทยน้อย มีผลกระทบต่อคุณภาพอาจารย์และบัณฑิตทำให้ไม่สามารถและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมได้ในสังคมวัฒนธรรมไทย

2.5.4 ห้องสมุดไม่ทันสมัย ไม่สามารถเป็นคลังแห่งความรู้เพียงพอที่จะหาความรู้เพิ่มเติมได้

### แนวคิดการจัดการความรู้

ปัจจุบันพบว่า ความหมายของการจัดการความรู้มีมากมาย แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามให้คำจำกัดไว้ในหลายมุมมอง แม้จะไม่มีข้อสรุปโดยตรงเกี่ยวกับความหมายของการจัดการความรู้ก็ตาม แต่พอสรุปได้เป็น 4 กลุ่ม (Peter, 2002) คือ กลุ่มแรกจะให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ ผู้สนใจแนวคิดนี้ได้แก่ Woolf (1990); Turban (1992) และ Beckman (1997) ในขณะที่กลุ่มที่สองพิจารณาความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ ความคิดและสิ่งที่พูดคือหลักการเบื้องต้นของแต่ละบุคคล แนวคิดนี้ได้แก่ Benet & Bennet (2004); และ Devenport & Prusak (1998) ส่วนกลุ่มที่สามพิจารณานิยามการจัดการความรู้ที่หลักการพื้นฐาน ความเชื่อและความเห็นที่เป็นจริงเป็นสิ่งที่ดี แนวคิดนี้ได้แก่ Nonaka & Takeuchi (1995); Van der Spek & Spijkervet (1997) ส่วนกลุ่ม สุดท้ายพิจารณาความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออก ได้แก่ O'Dell & Grayson (1998) และ Sveiby (1997)

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การให้ความหมายของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบท ใน 3 มิติ ความหมายของการจัดการความรู้ในมิติแรกคือ ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของบุคคลหรือองค์กรโดยเน้นที่ผลลัพธ์ มิติที่สองให้ความสำคัญกับกระบวนการในการที่จะให้ได้ความรู้ใหม่ มิติที่สามให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวคนองค์กร และภายนอกตัวคน โดยกระบวนการกำหนด การสืบค้น การสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และสังคม

แนวคิดการจัดการความรู้มีหลากหลายทั้งในต่างประเทศ และเริ่มมีการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรตลอดจนทางการศึกษา Eftekhazade & Mohammadi (2011) และ บุญดี บุญญาภิจ (2547) ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ Prescriptive แบบ Descriptive และแบบ Mixed



1. กรอบแนวคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือเรียกว่า “วงจรความรู้” (Knowledge Cycle) ซึ่งเป็นกรอบความรู้ที่พบมากที่สุดในแต่ละแนวคิดจะมีองค์ประกอบ ลำดับ และขั้นตอนของวงจรแตกต่างกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1 แนวคิดของ Wiig (1993) แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 กลุ่ม เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) เสาหลักที่ 1 ประกอบด้วย การสำรวจและแบ่งประเภทของความรู้ วิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และเรียบเรียงและนำเสนอความรู้ เสาหลักที่ 2 เน้นเรื่องการประเมินค่าของความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเสาหลักที่ 3 ประกอบด้วย การสังเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การจัดการและควบคุมความรู้ การเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้โดยง่าย โดยแต่ละเสาหลักนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งได้แก่ การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer)

1.2 แนวคิดของ Nonaka (1995) กล่าวถึงวงจร SECI ที่เปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น โดยหมุนเกลียวต่อยอดความรู้เรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด การสร้างความรู้ในแนวคิดของ Nonaka ประกอบด้วย Socialization Externalization Combination และ Internalization

1.3 การจัดการความรู้ของบริษัท KPMG Peat Marwick (2002) และ Sedera (2010) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรให้บริการลูกค้าดีขึ้น มีขั้นตอนประกอบด้วย การสร้างความรู้ใหม่ (Acquisition) การกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งกลุ่ม บูรณาการและเชื่อมโยงความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Indexing, Filtering and Linking) การถ่ายทอดความรู้ผ่านเว็บ (Distribution) และการนำความรู้ไปใช้ในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Application)

1.4 แนวคิดของ Leibowitz (1998) ประกอบด้วยวงจรจัดการความรู้ 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ (Identification) การเก็บความรู้ (Capture) การประเมินความรู้ สอดคล้องกับความต้องการ (Select) การจัดเก็บความรู้ (Store) การกระจายความรู้ (Share) การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ (Apply) การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการวิจัย (Create) และการพัฒนา และทำการตลาด (Sell)

2. กรอบแนวคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับความมุ่งหมายขององค์กร แนวคิดดังกล่าวได้แก่

2.1 Leonard-Barton (1995) เป็นกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร ซึ่งศักยภาพขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขององค์กร

2.2 O'Dell (1998) เชื่อว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ชั้น ได้แก่ การวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติและขยายผล

2.3 Osterhoff (2003) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

3. กรอบแนวคิดแบบผสมผสานระหว่าง Prescriptive และ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่ประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ รวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ แนวคิดผสมผสานดังกล่าวได้แก่

3.1 Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) (1996) แนวคิดนี้ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการคือ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปัน การสร้าง การกำหนดชนิดทุนปัญญา การรวบรวม การปรับแต่ง การเรียบเรียง การนำมาใช้ และการแบ่งปัน และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล เป็นต้น

3.2 Singapore Productivity and Standards Board (PSB) (2001) และ Huang (2012) เสนอแนวคิดหลัก 2 ประเด็นคือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ประกอบด้วยกระบวนการที่เรียกว่า GREAT คือ Generate, Represent Access และ Transfer และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ (Enablers) ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล

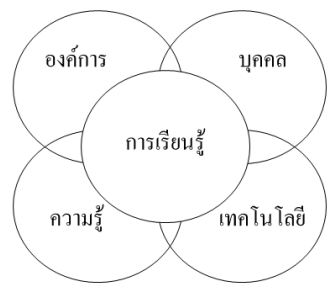
3.3 Holsapple (2002) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า Three –Fold Framework ที่เกิดจากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบ มีองค์ประกอบดังนี้ คือ แหล่งความรู้ (Knowledge Resource) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Influence)

3.4 Bonnie Rubenstein-Montano (2001) ใช้หลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) วิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ 26 แบบ โดยเสนอแนวคิดการใช้วิธีผสมผสานระหว่าง Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกันเป็นการผสมผสานที่ครอบคลุมองค์ประกอบเกี่ยวกับ

ระบบการจัดการเกือบทั้งระบบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ขั้นตอนดำเนินการ (Implementation) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นต้น

ผลสำเร็จของการจัดการความรู้นั้นมีรากฐานการพัฒนามาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ทราบกันดีว่า Senge (1990) เป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (Results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์การที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective Aspiration) ของบุคคล องค์การที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (2002) ได้ระบุถึงองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Orgainzation) บุคคล (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยในแต่ละระบบก็จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มสรรพนะ สังคมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์การ ในขณะที่ Senge (2000) ระบุถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ซึ่ง Senge ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคลและที่เป็นทีม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)



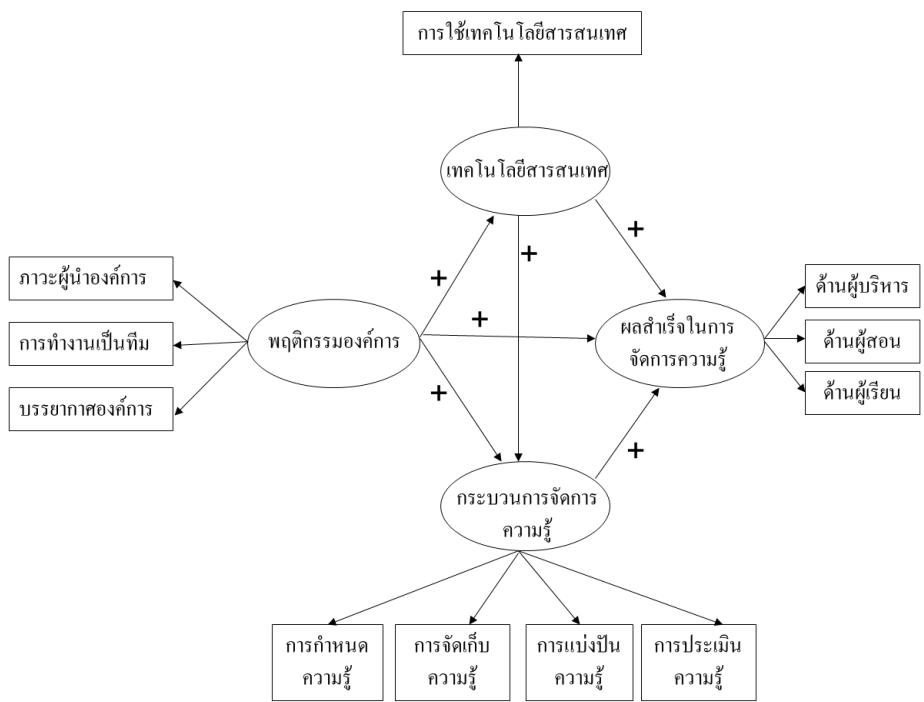
ภาพที่ 2 องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ Marquardt (2002)

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้มีนักวิชาการได้เสนอไว้หลากหลาย โดยส่วนใหญ่จะเป็นการจัดการความรู้ในทางธุรกิจ สำหรับในทางการศึกษาจะมีไม่มากนัก น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้ระบุถึงองค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยี ส่วน Chang, et al. (2009) ระบุว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วย คน การจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547) ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การวัดผล (Measurement) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ในขณะที่ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กำหนดปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการความรู้ 8 ประการ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดโครงสร้าง (Organize) วัฒนธรรม (Culture) เทคโนโลยี (Technology) การให้รางวัลและการชมเชย (Award) การวัดและประเมินผล (Evaluation) ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) และการจัดการ (Management) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ นอกจากจะอาศัยกระบวนการที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านั้นอาจจะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการ ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรอื่น ๆ

## ผลการวิจัย

จากแนวคิดการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา แนวคิดการจัดการความรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งในลักษณะปัจจุบัน นำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่มาจากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่ประกอบด้วยพฤติกรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลส่งผลถึงผลสำเร็จในการจัดการความรู้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม

สรุป

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ระดับอุดมศึกษานั้นจำเป็นต้องทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหาร/กรรมการหลักสูตรในการพัฒนาและปรับปรุงผลสำเร็จในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง และที่สำคัญคือต้องพิจารณาถึงการนำไปใช้ (Implementation) ลำดับความสำคัญ, ความยากง่าย และความถูกต้องที่จะมีผลต่อการเก็บข้อมูล นอกจากนี้ที่ฝ่ายบริหารต้องร่วมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์การจัดการความรู้ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดความตระหนักถึงผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นและยกระดับการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป คือควรนำกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Research) เพื่อยืนยันและพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก. (2552). *การจัดการความรู้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาสู่สังคม*. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2540). *บนเส้นทางอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ. เอสอาร์ พรินติ้งแมส โปรดักส์.
- บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2539). *กระบวนการของการอุดมศึกษา*. ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2543). *รายงานการวิจัยเอกสารเรื่อง “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- \_\_\_\_\_. (2549). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: ตาปลาพับลิเคชั่น.
- สมศักดิ์ ปัญญาแก้ว. (2543). *การวิจัยขั้นพื้นฐาน*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท*. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป.
- Arthur Anderson & American Productivity & Quality Center (APQC) (1996) *Quarterly Report*.
- Bennet, A.; & D. Bennet. (2004). *The partnership between organizational learning and knowledge management*.
- Bonnie, R. M. (2001). *A systems thinking framework for knowledge management*. Georgetown University Press.
- Chang, M.; Hung, Y.; Yen, D.; & Tseng, P. (2009). The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications*. 36, 5376-5386.
- Crainer, S. (1998). *Key Management Ideas*. 3rd ed. Pearson Education Limited.

- Davenport, T.; & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: New organization manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eftekhazade, S.; & Mohammadi, B. (2011). The presentation of a suitable model for creating knowledge management in educational institutes (Higher Education). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 29, 1001-1011.
- Holsapple. (2002). *Handbook on Knowledge Management*. Springer Press.
- Huang, L.; & Lai, C. (2012). An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 40, 24-30.
- Kebede, Gashaw. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management* 30, 416-424.
- KPMG Peat Marwick. (2002). *Evolution of Knowledge Management toward Enterprise Decision Support: The Case of KPMG*.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Leibowitz, J. (1998). *Knowledge Management*. Handbook. CRC Press.
- Marquarde, Michael. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Mehregan M. Reza. (2012). An integrated approach of critical success factors (CSFs) and grey relational analysis for ranking KM systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 41, 402-409.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Grayson, (1998). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business* . Wiley Press.
- Osterhoff, R. (2003). *Organizational Change and Improvement Specialists*. Retrieved January 5, 2010, from <http://www.osterhoff.com/>
- Peter A.C. Smith. (2002). *The Leadership Alliance*. [online] Available:

[www.tlinc.com/article.97.htm](http://www.tlinc.com/article.97.htm).2002.

- Singapore Productivity and Standards Board (PSB). (2001). *Quarterly Report*.
- Sedera, D.; & Gable, G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success. *Journal of Strategic Information System*. 19, 296-306.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday/Currency.
- (2000). *School That Learn*. New York: Currency Doubleday.
- Sveiby, K. (1997). A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*. vol 2, Nr4.
- Tabrizi, S. Reza; & Ebrahimi, Nazli. (2011). KM criteria and success of KM programs: an assessment on criteria from importance and effectiveness perspectives. *Procedia Computer Science*. 3, 691-697.
- Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Van der Spek & Spijkervet. (1997). *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*. CIBIT Consultant Education.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations*. Schema Press, USA.
- Woolf, G. (1990). *Retrospect and Prospect*. Oxford University Press.