การจัดการความรู้

ความหมาย

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ กระบวนการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างไม่เป็นระบบ ทั้งในธรรมชาติ และในตัวคน รวมถึงสื่อสารสนเทศต่าง ๆมาพัฒนาให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ไปพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ พัฒนาตนและสังคมโดยรวมนำไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เป้าหมายและหลักการจัดการความรู้

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่าการจัดการความรู้ไว้ว่า สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายของงาน
2. เป้าหมายของการพัฒนาคน
3. เป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เป้าหมายความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการหรือเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นและจะต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ต้องดำเนินการร่วมกันของกลุ่มคนในสถานศึกษาหรือสถานประกอบการ หรือในหน่วยงานราชการ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมุ่งไปสู่การปฏิบัติไม่ใช่เป็นทฤษฎีหรือวิชาการ ต้องจัดการความรู้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติหรือเกิดประสิทธิผล จึงต้องยึดหลักการสำคัญ 4 ประการในการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ให้บุคลากรหรือสมาชิกที่มีลักษณะและความคิดหลากหลายร่วมกันทำงานอย่างอิสระและสร้างสรรค์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กรได้แสดงความคิด ความรู้ได้อย่างเต็มที่หลากหลายและเป็นอิสระเพื่อได้แสดงออกซึ่งความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ไม่ว่าเรื่องทักษะ หรือองค์ความรู้ได้อย่างแตกต่างหลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เกิดพลังของการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ร่วมกันพัฒนาหารูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ได้กำหนดไว้ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ

2.1 การตอบสนองความต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นความต้องการของผู้เรียน ของลูกค้าของสมาชิกในองค์กรหรือความต้องการของหน่วยงานที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

2.2 นวัตกรรม ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้าใหม่ การจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ การจัดให้บริการโดยวิธีการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียน ลูกค้า หรือผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 ขีดความสามารถ ซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงความสามารถออกมาในด้านทักษะด้านความรู้ ที่มีต่อองค์กรที่ตนสังกัดอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องสร้างให้ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์โดยรวมขององค์กร

3. การทดลองและการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความสร้างสรรค์ ดังนั้นความคิดต่าง ๆ ที่เสนอมานั้นต้องสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่

ความคิดแบบเพ้อฝันเลื่อนลอย จึงต้องนำมาทดลองปฏิบัติและพัฒนาจนได้ผลสรุปที่เหมาะสมและนำไปใช้ได้จึงต้องผ่านการทดลองและเรียนรู้ร่วมกันให้ได้วิธีการใหม่ที่ดีที่สุด

4. การนำความรู้จากแหล่งภายนอกมาใช้จะต้องเหมาะสม การนำความรู้จากความรู้ภายนอกมาใช้ในสถานศึกษา หรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานศึกษา หรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลดีผลเสีย ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร ให้ชัดเจนก่อนนำความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน

ประเภทของความรู้

ความรู้มีความหลากหลายแต่อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท ดังที่ ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้แบ่งไว้ดังนี้

1. ความรู้เด่นชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงานที่ได้มีการทดสอบ ทดลองหรือวิจัยแล้วอย่างดี

2. ความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากต่อการนำออกมาใช้หรือจัดการได้จนกว่าจะได้รับจากผู้ที่มีความรู้นั้นยินยอมเปิดเผยหรือนำออกมาแสดงซึ่งการจะได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้ต้องใช้กระบวนการที่ให้ผู้ที่มีความรู้นั้นยอมรับและยอมเปิดเผยด้วยความเต็มใจ ซึ่งความรู้ซ่อนเร้นยังแบ่งเป็นชนิดย่อยๆ ได้ 5 ชนิด ดังนี้

2.1 ความรู้ฝังอยู่ภายใน (artifact) ความรู้ชนิดนี้อาจอยู่ในตัวคน หรือในธรรมชาติต้องมีการถ่ายทอดหรือมีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยจึงจะได้มาซึ่งความรู้ชนิดนี้โดยการจัดการอย่างเหมาะสม

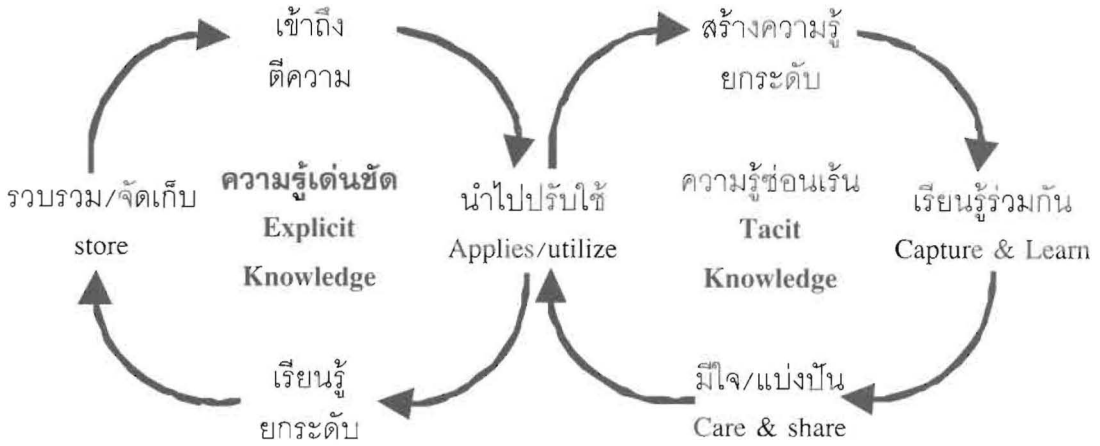
2.2 ความรู้ที่เป็นทักษะ (skills) หมายถึงความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝนหรือการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนเกิดความชำนาญเชี่ยวชาญซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการที่ดีด้วย

2.3 ความรู้ที่เกิดจากสามัญสำนึก (heuristics) อาจเป็นกฎธรรมชาติหรือการใช้หลักการของสัญชาตญาณทั่วๆ ไป เช่น ความหิว ความกลัว โดยไม่ต้องอาศัยความรู้ที่ลึกซึ้งมากนัก

2.4 ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (experience) เป็นสิ่งที่ผ่านมาในการดำรงชีวิตอาจจะเกิดโดยตรงหรือโดยอ้อม ซึ่งเกิดจากการได้กระทำหรือปฏิบัติ

2.5 ความรู้ที่เกิดโดยธรรมชาติ (natural talent) หรืออาจใช้คำว่าพรสวรรค์ก็ได้เพราะแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน เป็นความสามารถพิเศษมาตั้งแต่กำเนิด เช่น ความสามารถด้านดนตรี การร้องเพลง ศิลปะ ซึ่งมีลักษณะโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปและถ่ายทอดแก่บุคคลอื่นได้ยาก

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงต้องเข้าใจในความรู้แต่ละประเภทแต่ละชนิดเพื่อให้เกิดผลจากการจัดการความรู้ที่บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ



ปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

การจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการศึกษาหาความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรต้องมีวัฒนธรรมภายในเรื่องความจริงใจและให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีตก็นำมาศึกษาข้อแก้ไขให้ดีได้ถ้าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสร้างกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของบุคลากร และความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ เช่น เลือกเรื่องที่ทำแล้วเห็นผล หรือเรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ถูกกลั่นแกล้งเพราะอิจฉา ริษยา องค์กรจะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยกุญแจสำคัญที่จะสำเร็จได้ คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

3. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ความพร้อมของอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้ทุกคนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้บุคคลภายนอกเข้ามาก่อกวนและทำความเสียหายกับระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ราคาแพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่า

4. ปัจจัยด้านการวัดและการประเมินผลเพื่อนำไปใช้ ต้องจัดทำระบบการติดตามการวัดผล และวัดผลของการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การวางระบบการบริหารจัดการการรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

จากปัจจัยที่กล่าวมาถ้าจะให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ปัจจัยต่าง ๆ มีอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นความรู้เด่นชัด และความรู้ซ่อนเร้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

หลักการสำคัญของการจัดการความรู้ คือ จะต้องดำเนินการให้ง่ายที่สุดไม่ต้องเน้นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ราคาแพง หรือการใช้เทคโนโลยีชั้นสูงใน

การดำเนินการต้องไม่ยุ่งยากโดยเริ่มจากกิจกรรมที่ดี โดยยึดหลักการที่ทุกคนร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้โดยนำงานที่ทำอยู่ในหน้าที่หรือประจำอยู่มาพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยการดำเนินการ ดังนี้

1. หาผู้นำหรือกิจกรรมที่ต้องเน้นจนเกิดการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีลักษณะของการร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมเรียนรู้จนเกิดการทำกิจกรรมที่ดีที่สุด
2. ในกิจกรรมหรือการนำไปปฏิบัตินั้นจะต้องใช้ความรู้ประเภทใด ชนิดใดบ้าง และความรู้นั้นจะได้มาจากไหน อย่างไร
3. มีแผนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างไรมีแหล่งความรู้ที่ใด มีการสนับสนุนจากใคร หน่วยงานใด
4. ประสานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่จะสนับสนุนหรือเป็นแหล่งความรู้ที่จะนำมาพัฒนา
5. ความรู้ที่นำมานั้นจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลใด หน่วยงานใดบ้าง

การจัดรูปแบบการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้การจัดบรรยากาศ อุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้การจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นที่สำคัญคือจะต้องสามารถแสดงให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกับการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังไม่มีการลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นในกระบวนการนี้จึงจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนอย่างน้อย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความรู้หลักหรือความรู้สำคัญ ที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรต้องปฏิบัติว่าต้องการความรู้ประเภทใด ชนิดไหนให้ชัดเจน เพื่อให้ได้ความรู้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การเสาะแสวงหาความรู้ที่ต้องการ จะต้องระบุวิธีการหรือการได้มาซึ่งความรู้หลักหรือความรู้สำคัญแก่บุคลากรว่าจะได้มาด้วยวิธีใด จากการศึกษา จากการทดลอง จากการวิจัย หรือวิธีการอื่นๆ

3. การปรับปรุงดัดแปลง ความรู้ให้เหมาะสมกับองค์กรกับกลุ่มคนหรือกับงาน ความรู้ในแต่ละชนิดอาจจะต้องนำมาปรับปรุง ดัดแปลง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับบุคคล องค์กรหรือสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. การประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมกับงานหรือการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ความรู้มีความหลากหลายดังนั้นผู้รับความรู้มาจะต้องจัดการประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละคนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของแต่ละคน ความรู้บางชนิดอาจจะใช้ได้เหมาะกับบุคคลหนึ่งแต่อาจจะใช้ไม่ได้กับบุคคลหนึ่งผู้นำความรู้มาใช้ต้องประยุกต์ให้เหมาะกับตนเองและงานของตน

5. การนำความรู้หรือประสบการณ์มาประยุกต์ เพื่อใช้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการจดบันทึกไว้เป็นหลักฐานและเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน

6. การจดบันทึกความรู้ที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญ ของความรู้ไว้ให้ครบถ้วนเพื่อเป็นความรู้สู่การปฏิบัติหรือการใช้งานได้จริงเชื่อมโยงความรู้ที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

การดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอน ต้องบูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวอักษรหรือเครื่องหมายอย่างอื่นที่ และความรู้ฝังอยู่ในสมอง ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ ในลักษณะความเชื่อ ค่านิยม อยู่ในสมอง เช่น การมีเหตุผลและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย ซึ่งเรียกว่าทักษะในการปฏิบัติ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว โดยจัดการความรู้ต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้เพื่อประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าจะนำทฤษฎี (ความรู้) ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มนุษย์จะต้องแสวงหาและปฏิบัติตลอดชีวิต มนุษย์จึงจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรมสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องมาจากการเรียนรู้ที่ถูกต้องหรือความคิดที่ถูกต้องชอบธรรมหรือที่เรียกว่า สัมมาทิฐิ จึงจะเกิดประโยชน์ต่อการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและด้านอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงและควบคุมไม่ได้ โดยเฉพาะเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดจากธรรมชาติ ได้แก่ ภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น แผ่นดินไหว พายุ และภัยอื่นๆ มนุษย์มีการศึกษามีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าแต่ความรู้เรื่องธรรมชาติมนุษย์ไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างถ่องแท้และนำไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นกฎธรรมชาติซึ่งอยู่เหนือความรู้ของมนุษย์ ขณะที่โลกแห่งเทคโนโลยีก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่หน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้องรับรู้และจัดการรวบรวมความรู้ก็มีมากขึ้น ปัญหาที่หน่วยงานต้องเผชิญและปรับปรุงมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ความรวดเร็วฉับไวของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับคนทั้งโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้และวิชาการกลายเป็นสิ่งที่คนทั่วไปสามารถจะค้นหาและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ความยากจึงไม่ใช่การค้นหาความรู้และข้อมูล แต่เป็นการทำความเข้าใจกับองค์ความรู้ (knowledge) และการจัดการกับองค์ความรู้ได้

ณรงค์ศักดิ์ มณีแสง

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2546). **เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Knowledge Management Training Workshop for University Executives**. เชียงใหม่.

ยงยุทธ ภิรมย์ศานต์. "โรงเรียนเข้มแข็งโดยการจัดการความรู้," **หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน** ฉบับวันที่ 7 พฤษภาคม 2552 หน้า 22.

วิจารณ์ พานิช. (2552). **เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่องมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้**. ณ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 9 มกราคม 2552.

วิชาน กาญจนไพโรจน์. "การจัดการความรู้สู่ระบบ," **หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน**. ฉบับวันที่ 28 พฤษภาคม 2552 หน้า 22

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ.

www.CU-ga.chula.ac.th/Learn-Share/KM/ppt-km.pdf.