

บทความวิชาการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ : เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล¹
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

ชัยพล กุลโพธิ์สุวรรณ, วิบูลย์ พุทธวงศ์, ณพณัฐ กีฬาแปง, พิรารวรรณ สำเภาลอย
และ พิชชาพร สุนนะ
กองบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 27 สิงหาคม 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 21 กันยายน 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 ตุลาคม 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการถือเป็นเครื่องมือสอดแทรกที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่มีการนำไปใช้ในองค์กรหลายประเภท การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งองค์การธุรกิจ ราชการ และสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการและนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบคำถาม เจ็ด ประการดังต่อไปนี้ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความเป็นมาอย่างไร ? (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความหมายว่าอย่างไร ? (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้าง ? (4) การออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการทำอย่างไร ? (5) ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการทำอย่างไร ? (6) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างไร ? (7) ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรมีอย่างไรบ้าง ? เพื่อตอบคำถามเจ็ดประการดังกล่าวข้างต้น บทความนี้จะได้นำเสนอโดยแบ่งเป็นเก้าส่วนดังต่อไปนี้ (1) บทนำ เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาและความสำคัญของปัญหารวมทั้งสาระสำคัญของบทความนี้ (2) ต้นกำเนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (3) ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (4) ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (5) การออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (6) ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (7) การวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการพัฒนาองค์กร (8) ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กร (9) สรุปและเสนอแนะ

คำสำคัญ : การวิจัยเชิงปฏิบัติการ, การพัฒนาองค์กร, การเปลี่ยนแปลง, ผลการปฏิบัติงาน, การมีส่วนร่วม, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล

¹Corresponding Author E-mail: professordrji@gmail.com

Action Research : an Intervention of Organization Development Practice

Jamnean Joungtrakul, DBA., Ph.D.
Far East University, South Korea

Chutpon Kulpotisuwan, Wiboon Puttawong, Noppanut Keelapaeng, Pirawan Sumpowloy, Pitchaporn Sumana.
Human Resource Management Division, Chiang Mai University

Received : August 27, 2020

Revised : September 21, 2020

Accepted : October 7, 2020

Abstract

Action research (AR) is one of the interventions applied in organization development (OD). It is considered one of the most important tools for improving organizational effectiveness and efficiency. Although AR originated in a business environment, it has been applied mostly in educational research, such as classroom research and teachers' professional development. To promote the expansion of AR applications, this paper aims to answer the following seven questions: (1) What is the origin of AR?; (2) How is AR defined?; (3) What are the unique characteristics of AR?; (4) How is an AR study designed?; (5) What are the important steps in conducting AR?; (6) How may AR be applied in OD?; and (7) What are the major problems and challenges in conducting AR in OD? To answer these seven questions, this paper is divided into nine parts: (1) Introduction to the problems and the significance of the problems, including outlining the content of the paper; (2) The origin of AR; (3) Some AR Definitions; (4) The unique characteristics of AR; (5) Research design in AR; (6) Steps in conducting AR; (7) Application of AR as an intervention of OD; (8) Problems and challenges in conducting AR in OD; (9) Conclusion and recommendations.

Keywords : Action research, organization development, Change, Performance, Participatory, Efficiency, Effectiveness

บทนำ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research: AR) ถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (Cummings & Worley, 2001; Swanson & Holton III, 2001) มีต้นกำเนิดมาจากการวิจัยแบบกึ่งทดลองในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาผลิตภาพหรือประสิทธิภาพการผลิตและความเป็นระเบียบเรียบร้อยขององค์กรโดยวิธีการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยแทนวิธีการบังคับแบบเผด็จการ (Adelman, 1993) การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการในอุตสาหกรรม (Industrial Action Research) (Kemmis & McTaggart, 2005) หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ “ไม่มีการปฏิบัติโดยไม่มีการวิจัย: ไม่มีการวิจัยโดยไม่มีการปฏิบัติ” (Adelman, 1993) การวิจัยเชิงปฏิบัติการได้รับการยอมรับให้เป็นวิธีการพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร (Maurer & Githens, 2010) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มคือ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Conventional Action Research) (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Critical Action Research) และ (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงสนทนา (Dialogic Action Research) ดังนั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงถือว่าเป็นเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) มาตั้งแต่ต้น (Cummings & Worley, 2009; Lurey & Griffin, 2002) เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและจะยิ่งรุนแรงมากขึ้นในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ อีกทั้งยังต้องเตรียมการเพื่อรองรับหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตอีกด้วย แม้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเริ่มต้นจากการดำเนินการในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม แต่ต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างหลากหลายในองค์กรประเภทต่างๆ รวมทั้งราชการ

รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษา (Ferrance, 2000) ซึ่งเป็นการทำวิจัยในห้องเรียน (Classroom Research) (Brown, 2004; Khasinah, 2013) และการพัฒนานาวิชาชีพครู (Teachers Professional Development) (Banegas, Pavese, Velazquez, & Velez, 2013; Garces & Granada, 2016)

อย่างไรก็ตาม การนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่จะเน้นที่การวิจัยเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา (Boonruksa, Anunnavee, & Sompongthum, 2017; Kaewwiset, Pienthanyakorn, & Boonmeethongyoo, 2013) การพัฒนาชุมชน (Putjorm, Veranavin, Kheovichai, & Unaromlert, 2013; Topanurakkun & Paiwithayasiritham, 2016) และด้านสุขภาพ (Phuphaibul et al., 2012; Yueran & Waratwichit, 2018) ส่วนการใช้ในการพัฒนาองค์กรในภาครัฐก็มีอยู่บ้าง เช่น Putjorn (2011) และในภาคธุรกิจเอกชนก็มีอยู่บ้างเช่นกัน เช่น Nonthaleerak & Hendry (2007) เป็นการวิจัยในองค์กรธุรกิจภาคเอกชนโดยตรง และ Banjongpru, Kamonlimsakun, Tanawut, & Charoen (2018) เป็นการวิจัยในวิสาหกิจชุมชน นอกจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีต้นกำเนิดควบคู่มากับการพัฒนาองค์กรแล้วก็ยังเป็นการวิจัยที่มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กรหลายประการ ซึ่ง Zentis (2017) ได้นำเสนอไว้ 10 ประการคือ (1) เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ (2) ช่วยในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและออกแบบเครื่องมือสอดแทรกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา (3) ส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้ (4) ผู้นำระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต้องเข้ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องด้วย (5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (6) ช่วยปรับแต่งวัฒนธรรมองค์กร (7) ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ (8) ช่วยเชื่อมประสานการปฏิบัติกับกลยุทธ์ขององค์กร (9) ช่วยพัฒนาผู้นำ (10) มององค์กรเป็นระบบรวมทั้งหมด ซึ่งแม้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีจุดอ่อนอยู่บ้าง เช่น ผลการวิจัยไม่สามารถ

สรุปอ้างอิงไปยังกลุ่มอื่นๆ ได้ เป็นต้น (Boonchiang, nd) แต่ก็มีจุดเด่นหลายประการที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาแล้ว เนื่องจากการพัฒนาองค์การในภาครัฐมีการดำเนินการโดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร) อยู่แล้ว (Office of the Public Sector Development Commission: OPDC, nd) การศึกษาในบทความวิชาการฉบับนี้จึงเน้นที่การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การธุรกิจภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมให้มีการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในองค์การธุรกิจภาคเอกชนในประเทศไทยให้แพร่หลายมากขึ้น บทความนี้จะได้นำเสนอสาระสำคัญโดยแบ่งเป็นเก้าส่วนดังต่อไปนี้ (1) บทนำ เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาและความสำคัญของปัญหารวมทั้งสาระสำคัญของบทความนี้ (2) ต้นกำเนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำเสนอความเป็นมาและพัฒนาการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาในประเด็นต่างๆ ต่อไป (3) ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความแตกต่างจากการวิจัยแบบอื่นและมีการพัฒนาและขยายตัวมากขึ้นโดยมีการแบ่งเป็นประเภทต่างๆ หลายประเภท จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในความหมายและประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป (4) ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญหลายอย่าง นักวิจัยจึงต้องทำความเข้าใจกับลักษณะสำคัญต่างๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ดีขึ้น (5) การออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การดำเนินการวิจัยทุกโครงการจะต้องมีการออกแบบการวิจัย โดยจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการทัศน์ ประเภทหรือรูปแบบของการวิจัย และยุทธศาสตร์การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถเลือกใช้กระบวนการทัศน์ รูปแบบการวิจัย ยุทธศาสตร์และระเบียบวิธีการวิจัยที่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับการออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (6) ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

มีขั้นตอนการดำเนินการที่แตกต่างจากการวิจัยแบบอื่น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการได้ดีขึ้น (7) การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การ เพื่อนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การผ่านกระบวนการพัฒนาองค์การจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการพัฒนาองค์การ (8) ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การ เพื่อนำไปใช้ในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การอันจะทำให้การพัฒนาองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (9) สรุปและเสนอแนะ เพื่อสรุปผลการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ต้นกำเนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการถือกำเนิดขึ้นโดย Kurt Lewin ในปลายทศวรรษที่ 1932 ได้นำศิษย์ปริญญาเอกจำนวนหนึ่งทำการวิจัยแบบกึ่งทดลองในโรงงานแห่งหนึ่งและในสถานที่อื่นในบริเวณใกล้เคียงเพื่อแสดงให้เห็นว่าการได้มาซึ่งการเพิ่มผลผลิตและความเป็นระเบียบเรียบร้อยจะเกิดขึ้นโดยวิธีการทำงานแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการใช้วิธีการแบบเผด็จการโดยการบังคับ (Adelman, 1993) กระบวนการในการดำเนินการวิจัยนี้กลายมาเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งเขาได้อธิบายเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการในบทความชื่อ “Action Research and Minority Problems: 1946” (Lewin, 1948) ต่อจากนั้นมาก็ได้มีการนำเอาการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้อย่างแพร่หลายในด้านต่างๆ เช่น ด้านการพัฒนาองค์การ (Asumeng & Osae-Larbi, 2015; Lurey & Griffin, 2002) ด้านการศึกษา

ซึ่งรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาการเรียนการสอน (Banegas et al., 2013; Ferrance, 2000; Garces & Granada, 2016) การพัฒนาชุมชน (Dickens & Watkins, 1999; Sarri & Sarri, 1992) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้มีการขยายการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็นหลายแบบ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) (Amaya & Yeates, 2014; Baum, MacDougall, & Smith, 2006) การวิจัยโดยใช้ชุมชนเป็นฐานแบบมีส่วนร่วม (Community-Based Participatory Research: CBPR) (Fontaine, 2006; Winterbauer, Bekemeier, VanRaemdonck, & Hoover, 2016) การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้ชุมชนเป็นฐานแบบมีส่วนร่วม (Community-Based Participatory Action Research: CBPAR) (Burns, Cooke, & Schweidler, 2011; Maiter, Simich, Jacobson, & Wise, 2008) เป็นต้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในปัจจุบันมีการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ซึ่งมีวารสารวิชาการหลายฉบับรวมทั้ง International Action Research Journal ด้วย นอกจากนี้ ยังมีสมาคมเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เป็นแม่ข่ายนักวิจัยเชิงปฏิบัติการทั่วโลกคือ Action Learning Action Research Association สำหรับในประเทศไทยมีการนำเอาการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้หลายด้านดังกล่าวนำมาแล้ว แต่การนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในภาคธุรกิจเอกชนยังจำเป็นต้องมีการขยายให้เพิ่มมากขึ้น

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้หลากหลาย เช่น Gall, Gall, & Borg (2003); James, Slater, & Bucknam (2012); Johnson (2012); Koshy (2005); Mertler (2014); Stringer (2004); Tripp (2005); Vaccarino, Comrie, Murray, & Sligo (2007) แต่ในที่นี้จะได้นำเสนอความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยจะคัดเลือกมาเพียงบางส่วนตามที่นำเสนอไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ประเภท/ผู้เขียน/ปีพิมพ์	ความหมาย
ความหมายโดยทั่วไป (Laelin, 1999)	การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่นักวิจัยเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยทั้งในฐานะที่เป็นนักวิจัย เป็นผู้ถูกวิจัย ด้วยเจตนาที่ชัดเจนที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการวิจัย
ความหมายทางการศึกษา (Watts, 1985 cited in Ferrance, 2000)	การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ผู้เข้าร่วมในการวิจัยทำการพิจารณาวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของตนเองอย่างรอบคอบและเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบต่างๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของหลักการดังต่อไปนี้ (1) ครูและครูใหญ่ทำงานแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขาได้ระบุปัญหาออกมาด้วยตนเอง (2) ครูและครูใหญ่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเมื่อได้รับการสนับสนุนให้ทำการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของตนเองแล้วหาวิธีการทำงานที่แตกต่างออกไป (3) ครูและครูใหญ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยทำงานแบบร่วมมือกัน (4) การทำงานกับเพื่อนร่วมงานช่วยให้ครูและครูใหญ่ พัฒนาวิชาชีพของตนเอง
ความหมายที่เน้นการปฏิบัติ (McNiff & Whitehead, 2002)	การสะท้อนภาพตนเองเป็นศูนย์กลางของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในการวิจัยแบบดั้งเดิมนักวิจัยทำวิจัยผู้อื่น แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการนักวิจัยทำวิจัยตนเอง นักวิจัยเชิงประจักษ์ศึกษาชีวิตของผู้อื่น แต่นักวิจัยเชิงปฏิบัติการศึกษาชีวิตของตนเอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นการศึกษาวิจัยตนเองด้วยตนเอง ตัวคุณเองในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติคิดและพิจารณาชีวิตและงานของตัวเองและนี่จึงหมายความว่า คุณตั้งคำถามกับตัวเองว่าทำไมคุณจึงทำในสิ่งที่คุณทำอยู่ ทำไมคุณจึงเป็นอย่างที่คุณเป็น เมื่อคุณจัดทำรายงานการวิจัยของคุณมันจะแสดงให้เห็นว่าคุณได้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบในพฤติกรรมของตัวเอง เหตุผลของพฤติกรรมนั้น รายงานการวิจัยแสดงกระบวนการที่คุณได้ดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุผลในการที่จะมีความเข้าใจตัวคุณเองได้ดีขึ้นเพื่อที่คุณจะสามารถพัฒนาตัวคุณเองและงานของคุณให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง
ความหมายในการพัฒนาองค์กร (Reason & Bradbury (2001, cited in Reason & McArdle, nd)	การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการแบบประชาธิปไตยเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ทางปฏิบัติ ที่ใช้กระบวนการทศการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่นำการปฏิบัติและการสะท้อนผลเข้าด้วยกัน นำทฤษฎีและการปฏิบัติเข้ามาหากัน ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่กีดกัน และเป็นความกังวลใจของคนและโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องทั้งรายบุคคลและชุมชน

ที่มา : สร้างตารางโดยใช้ข้อมูลจาก Ferrance (2000); Laelin (1999); McNiff & Whitehead (2002); Reason & McArdle (nd)

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยเองโดยทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานและพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้สามารถนำไปเป็นฐานในการออกแบบการวิจัยในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์การได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ส่วนการแบ่งประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ในที่นี้จะนำเสนอการแบ่งเป็นสามแบบตามที่น่าเสนอโดย Masters (1995) กับการแบ่งเป็นสี่แบบตามแบบของ Lewin ที่นำเสนอโดย Marrow (1969, cited in Skinner, 2017) ดังในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผู้เขียน/ปีที่พิมพ์	ประเภทและคำอธิบาย
การแบ่งเป็นสามประเภท โดย Masters (1995)	1. แบบวิชาการ (Technical) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบนี้จะใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการเนื่องจากปัญหาอาจจะซับซ้อนมาก พลังขับเคลื่อนที่สำคัญคือพลังอำนาจของความคิดเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ 2. แบบร่วมมือกันร่วมกัน (Mutual-Collaboration) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้ต้องใช้ผู้ดำเนินการเช่นกัน แต่จะกระทำโดยกลุ่มของผู้เข้าร่วมที่มีฐานะเท่าเทียมกัน แต่จุดเน้นจะอยู่ที่พลังอำนาจการปฏิบัติของรายบุคคล 3. แบบแนวทางการเพิ่มพูน (Enhancement) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้ถือว่าอำนาจทั้งปวงจะอยู่ที่กลุ่มไม่ใช่อยู่ที่ผู้ดำเนินการ (Facilitator) หรือรายบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม
การแบ่งเป็นสี่ประเภทตามแบบ Lewin เสนอโดย Marrow (1969, cited in Skinner, 2017)	1. แบบวินิจฉัย (Diagnostic Action Research) เพื่อวินิจฉัยปัญหาและช่วยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาก็จะเป็นที่ยอมรับโดยผู้เกี่ยวข้องในปัญหาที่ปรากฏอยู่ในสถานการณ์ ผู้ที่เข้าร่วมในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้อาจไม่ใช่ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหา 2. แบบการวิจัยของผู้เข้าร่วม (Participant Action Research) ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาโดยตรงเข้าร่วมในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังแต่เริ่มต้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้มีแนวโน้มที่จะจำกัดอยู่ในวงแคบและไม่สามารถนำไปใช้ทั่วไปได้ 3. แบบเชิงประจักษ์ (Empirical Action Research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้จะไม่มีการใช้วิธีการทดลองและควบคุม แต่จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมและทำบันทึกข้อมูลรายวันของประสบการณ์ชีวิตของกลุ่ม เพื่อที่จะสร้างความรู้ที่สามารถนำไปใช้ทั่วไปได้ ซึ่งควรทำการวิจัยกับกลุ่มต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน 4. แบบทดลอง (Experimental Action Research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้ใช้การควบคุมเพื่อทดสอบสมมุติฐานในสภาพที่ทดลอง เป็นแบบที่สลับซับซ้อนและยากแก่การดำเนินการ

ที่มา : สร้างตารางโดยใช้ข้อมูลจาก Masters (1995); Marrow (1969, cited in Skinner, 2017)

จากตารางที่ 2 การแบ่งประเภทการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าวนี้เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลือกใช้ แบบที่เหมาะสม ในการดำเนินงาน การแบ่งตาม Masters (1995) เสนอไว้ว่าทุกแบบจะมีจุดเน้นที่สำคัญสี่ประการคือ (1) การให้อำนาจแก่ ผู้เข้าร่วม (Empowerment of participants) (2) การร่วมมือกันผ่านการเข้าร่วม (Collaboration through participation) (3) การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition of knowledge) และ (4) การเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งเป็นการแบ่งให้เห็นลักษณะ สำคัญ ส่วนการแบ่งตามแบบของ Lewin ที่นำเสนอโดย Marrow (1969, cited in Skinner, 2017) นั้นแบ่งให้เห็นภาพของการ ดำเนินการจึงเหมาะที่จะใช้กับการพัฒนาองค์การซึ่งจะได้นำเสนอในส่วนของกรอบการวิจัยของบทความนี้ต่อไป

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถพิจารณาได้จากผลงานของ Bargal (2006) ที่ได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด ของ Lewin ออกมาแล้วได้ลักษณะสำคัญแปดประการคือ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการรวมเอาวิธีการศึกษาที่เป็นระบบซึ่งบางครั้ง ใช้การทดลองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหามาของสังคม (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการรวมถึงวิธีการพิเศษในการ รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติตามเครื่องมือสอดแทรก (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลของการใช้เครื่องมือสอดแทรกแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการวิจัย (4) การวิจัยเชิงปฏิบัติการต้องมีการร่วมมือกันระหว่างผู้วิจัยกับผู้ปฏิบัติ (5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการอาศัยหลักการของ กลุ่มพลวัตและนำมาเป็นศูนย์กลางในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ต่อไป การตัดสินใจกระทำร่วมกันและดำเนินการอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ (6) การวิจัย เชิงปฏิบัติการคำนึงถึงค่านิยม วัตถุประสงค์ และความต้องการอำนาจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (7) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการสร้างความรู้ เพื่อสร้างหลักการของเครื่องมือสอดแทรก และเพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกเครื่องมือสอดแทรก และการฝึกอบรม (8) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีการเน้นย้ำมากในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม และการสนับสนุนต่อผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

หลักการทั้งแปดประการนี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องคำนึงถึงและนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ดีตาม เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ดำเนินการในองค์การและดำเนินการโดยบุคลากรขององค์การ ร่วมกันแม้ว่าในบางกรณีอาจจะมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาร่วมดำเนินการ แต่การตัดสินใจและการดำเนินการยังเป็นของ กลุ่มผู้เข้าร่วมดำเนินการวิจัย ดังนั้น จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานประจำ (Routine Practice) ทั้งนี้ Tripp (2005) ได้แสดงให้เห็น ถึงความแตกต่างระหว่างงานประจำกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิจัยทางวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างงานประจำกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยทางวิชาการ

ที่	งานประจำ	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	การวิจัยทางวิชาการ
1	ตามปกติวิสัย	นวัตกรรม	ต้นกำเนิดความรู้
2	ต่อเนื่องตลอด	ต่อเนื่องตามกระบวนการ	เป็นครั้งคราว
3	ตามปกติและตอบสนองเหตุการณ์	มองไปข้างหน้าและเป็นแบบ ยุทธศาสตร์	ระเบียบวิธีวิจัยเป็นตัวขับเคลื่อน
4	รายบุคคล	ร่วมกันเป็นกลุ่ม	ร่วมมือกัน เป็นแบบผู้ร่วมงาน
5	เป็นไปตามธรรมชาติ	ใช้เครื่องมือสอดแทรก	การทดลอง
6	ไม่มีการตรวจสอบ	เป็นการค้นหาปัญหา	ทำตามที่ได้รับมอบหมาย
7	อาศัยประสบการณ์	จงใจกระทำ	การโต้แย้ง
8	ไม่เป็นการสร้าง	มีการบันทึก	ตรวจทานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
9	ปฏิบัตินิยม	ความเข้าใจ	อธิบาย สร้างทฤษฎี
10	นำความรู้มาปฏิบัติ	สร้างความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติ	นำความรู้สู่สู่สามัญการ
11	มีบริบทเฉพาะ		สามัญการ
12	ส่วนตัว	เผยแพร่	ตีพิมพ์

ที่มา : Tripp (2005)

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่าช่องที่หนึ่งเป็นงานที่ทำเป็นปกติประจำจนเป็นนิสัย งานประจำอาจเคยเป็นนวัตกรรมมาก่อน แต่เมื่อได้มีการปฏิบัติกันจนเป็นปกติธุระแล้วก็จะกลายเป็นงานประจำซึ่งจะเป็นฐานในการที่จะกลายเป็นนวัตกรรมต่อไป งานประจำจะเป็นงานที่เป็นความรู้อยู่ในเฉพาะตัวคนใดคนหนึ่ง ส่วนช่องที่สองจะเป็นงานที่ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาช่วย เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกลายเป็นนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมองค์การอีกด้วย โดยมีการเผยแพร่กระจายออกไปยังทุกคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนช่องที่สามเป็นการวิจัยทางวิชาการเพื่อสร้างความรู้และเผยแพร่โดยการตีพิมพ์

นอกจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการวิจัยประเภทอื่นๆ ดังปรากฏในตารางที่ 3 ข้างต้นแล้วยังสามารถพิจารณาความแตกต่างของการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการวิจัยเชิงวิชาการในรายละเอียดเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาในมิติต่างๆ ตามที่วีระยุทธ์ ขาตะกาญจน์ (Chatakarn, 2015) นำเสนอไว้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความแตกต่างระหว่างการศึกษาเชิงวิชาการกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

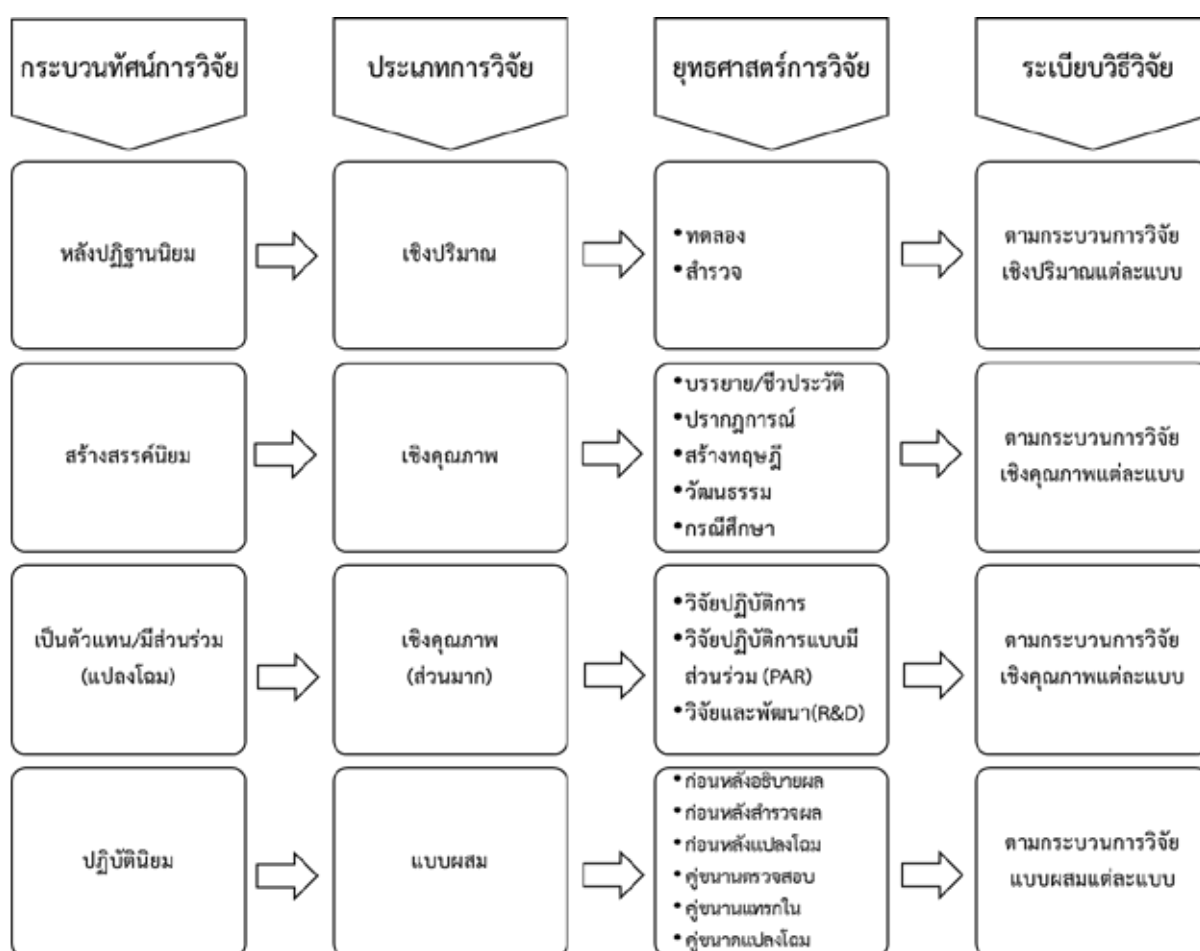
ประเด็นพิจารณา	การวิจัยเชิงวิชาการ	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
โอกาสในการทำวิจัย	เป็นโครงการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยตามความสนใจของนักวิจัยหรือแหล่งทุน	เกิดจากความสนใจของนักวิจัย บางครั้งอาจเป็นโครงการศึกษาวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุน
บทบาทของผู้วิจัย	มีการควบคุมมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน บางส่วนหรือทั้งหมด และอาจมีความรู้ในเรื่องที่ทำวิจัยหรือไม่ก็ได้	มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการดำเนินงานวิจัย และมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี
จุดมุ่งหมาย	เพื่อพัฒนาทฤษฎีทางการศึกษาและการปฏิบัติ ตอบสนองความต้องการทางวิชาการ	นำผลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ บางครั้งอาจตอบสนองเงื่อนไขทางวิชาการ
แบบแผนการวิจัย	การวิจัยมีการจัดกระทำตัวแปร และใช้ตัวแปรนั้นจนสิ้นสุดการทดลอง เน้นการควบคุมสภาวะการณ์ต่างๆ เพื่อป้องกันความลำเอียง	มีการจัดกระทำตัวแปร แต่ในระหว่างการศึกษาทดลองนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และต้องพยายามไม่รบกวนสภาวะการณ์ปกติที่เป็นอยู่จริงในสนามการวิจัย
เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	จะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา	ใช้เครื่องมือเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงวิชาการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในขณะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
การเลือกตัวอย่างจากประชากร	อิงทฤษฎีความน่าจะเป็น	คำนึงถึงจุดมุ่งหมายและความสะดวก กลุ่มตัวอย่างอาจจะเป็นตัวแทนของประชากร หรืออาจมีกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวหรือหน่วยเดียวก็ได้
การกำหนดตัวอย่างเข้ากลุ่มศึกษาวิจัย	ใช้วิธีการสุ่มหน่วยตัวอย่างเข้ากลุ่มที่ศึกษาวิจัย	ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการสุ่มหน่วยตัวอย่างเข้ากลุ่มที่ศึกษาวิจัย
การรวบรวมข้อมูล	จะต้องใช้เครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง รวมทั้งปราศจากค่านิยมหรือความลำเอียงใดๆ แอบแฝง	ควรใช้วิธีการที่มีความไว้วางใจและเชื่อถือได้ และให้ตระหนักต่อความลำเอียงจากแหล่งต่างๆ
การวิเคราะห์ข้อมูล	ใช้วิธีการทางสถิติที่เหมาะสมโดยปกติจะใช้สถิติเชิงอนุมาน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์มักเป็นกลุ่มหรือบางครั้งอาจเป็นกลุ่มย่อย	ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาวิธีการทางสถิติต่างๆ หรือหลายวิธีรวมกัน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจเป็นกลุ่ม รายบุคคล หรือกลุ่มย่อย

ที่มา : Chatakarn (2015)

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นการวิจัยที่มีรูปแบบและการดำเนินการวิจัยที่เป็นแบบไม่เป็นทางการมาก มีความยืดหยุ่นสูง เป็นลักษณะการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรหรือนักวิจัยกับบุคคลในองค์กร ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) (Kemmis & McTaggart, 2005)

การออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ในการทำวิจัยใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีการออกแบบการวิจัย การออกแบบการวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัยทุกโครงการ ทั้งนี้ มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Joungtrakul, 2010; Joungtrakul, 2017) การออกแบบการวิจัยเป็นการวางแผนเพื่อดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย (Holsti, 1969) เริ่มตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนกระทั่งไปสิ้นสุดโครงการวิจัย (Joungtrakul, 2010; Joungtrakul, 2017; Whiteley, 2004) ตามทัศนะของ Creswell (2009) นั้นการออกแบบการวิจัยมีส่วนประกอบ (Component) ที่สำคัญสามส่วน คือ (1) การกำหนดกระบวนการขั้นตอนการวิจัย (2) การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย และ (3) การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย อย่างไรก็ตาม จำเนียร จวงตระกูล (Joungtrakul, 2017) ได้นำเสนอแบบจำลองการออกแบบการวิจัยโดยได้แบ่งส่วนประกอบสำคัญออกเป็นสี่ส่วนคือ (1) การกำหนดกระบวนการขั้นตอนการวิจัย (2) การกำหนดประเภทของการวิจัย (3) การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย และ (4) การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ส่วนประกอบที่สำคัญของการออกแบบการวิจัย
ที่มา : Joungtrakul (2017)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าส่วนประกอบที่สำคัญของการออกแบบการวิจัยมีสี่ส่วน ประกอบด้วยกระบวนการวิจัย ซึ่งหมายถึงความเชื่อพื้นฐานหรือโลกทัศน์ของนักวิจัยที่มีความเชื่อแบบใดแบบหนึ่งแล้วนำความเชื่อนั้นมาเป็นการคิดหรือเป็นสิ่งนำทางการวิจัย (Guba, 1990; Guba & Lincoln, 1989, 1994, 2005; Joungtrakul, 2010) กระบวนการวิจัยแบ่งได้เป็นห้ากลุ่มใหญ่ดังปรากฏในภาพที่ 1 กระบวนการวิจัยถือว่าเป็นความเชื่อพื้นฐานที่ไม่ต้องมีการพิสูจน์ เป็นความเชื่อที่นักวิจัยยึดถือเป็นตัวตั้งเพื่อที่จะกำหนดประเภทหรือรูปแบบการวิจัย จากการกำหนดรูปแบบการวิจัยจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย และการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอยู่ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม (Creswell, 2003, 2009, 2014; Denzin & Lincoln, 2005; Heron & Reason, 1997; Joungtrakul, 2010; Reason & McArdle, nd) ทั้งนี้ เนื่องจากโดยลักษณะธรรมชาติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการพัฒนาองค์การนั้นเป็นการวิจัยที่จะต้องกระทำร่วมกันโดยนักวิจัยกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตามความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในตารางที่ 1

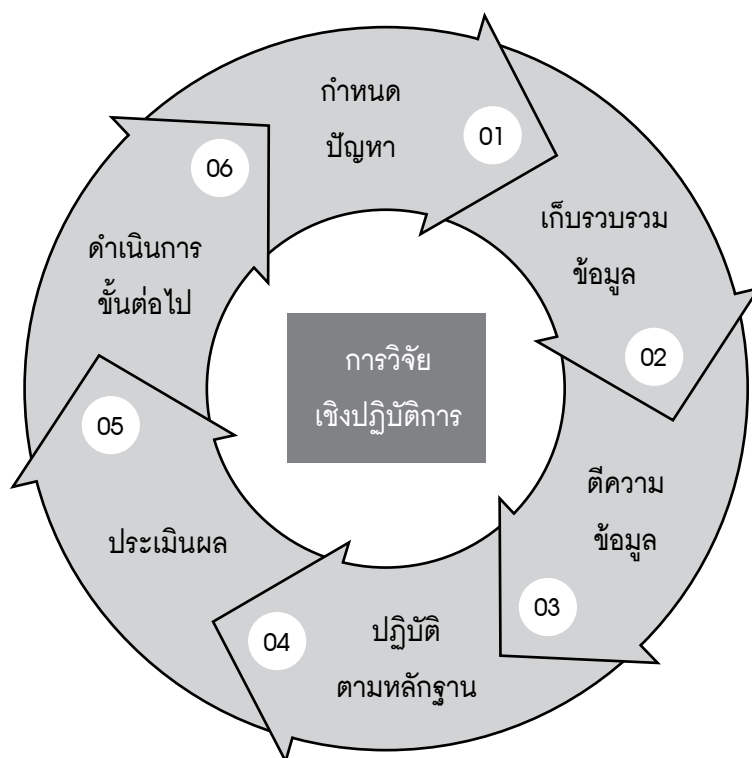
ส่วนรูปแบบการวิจัยนั้นสามารถใช้ได้ทั้งสามรูปแบบคือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Antonellis & Berry, 2017) การวิจัยเชิงปริมาณ (Marti, 2015) และแบบผสม (Lingard, Albert, & Levinson, 2008) อย่างไรก็ตาม การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการพัฒนาองค์การนั้นจะมีแบบจำลองเฉพาะเรียกว่าแบบจำลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) (Cummings & Worley, 2009) มีส่วนสำคัญประกอบด้วย (1) การระบุปัญหา (Problem Identification); (2) การปรึกษากับผู้ชำนาญการด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Consultation with Behavioral Science Expert); (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยเบื้องต้น (Data Gathering and Preliminary Diagnosis); (4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกค้าที่สำคัญหรือ

กลุ่ม (Feedback to Key Client or Group); (5) การวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน (Joint Diagnosis of Problem); (6) การจัดทำแผนปฏิบัติร่วมกัน (Joint Action Planning); (7) การดำเนินการตามแผน (Action); (8) การเก็บรวบรวมข้อมูลหลังการดำเนินการตามแผน (Data Gathering after Action) และกลับไปสู่ขั้นตอนที่สี่อีกครั้งหนึ่ง

สำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นสามารถใช้ได้หลายรูปแบบเช่นกันดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1 ส่วนระเบียบวิธีการวิจัยนั้นสามารถใช้วิธีการตามปกติทั่วไปได้ กล่าวคือเริ่มตั้งแต่การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่างไปจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนรายงานการวิจัย (Joungtrakul, 2017) ส่วนขั้นตอนในภาพรวมนั้นจะได้พิจารณาในตอนต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีผู้นำเสนอไว้หลายแบบ เช่น Gall et al. (2003); James et al. (2012); Johnson (2012); Koshy (2005); Mertler (2014); Stringer (2004); Tripp (2005); Vaccarino et al. (2007) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในที่นี้จะได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่นำเสนอโดย Ferrance (2000) ทั้งนี้ เนื่องจากเห็นว่าเป็นการแบ่งขั้นตอนที่กระชับและง่ายแก่การทำความเข้าใจ โดยมีห้าขั้นตอน และเมื่อรวมกับขั้นตอนต่อไปอีกหนึ่งขั้นตอนรวมเป็นหกขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
ที่มา : ดัดแปลงจาก Ferrance (2000)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าขั้นตอนในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นมีขั้นตอนหลักห้าขั้นตอน คือ (1) การกำหนดปัญหา ต้องมีความสำคัญและเร่งด่วน ใช้ภาษาง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความรัดกุมและกระชับ มีความหมายสูง ต้องไม่มีคำตอบอยู่แล้ว (2) การเก็บข้อมูลและการจัดระเบียบข้อมูล ใช้วิธีการต่างๆ รวมทั้ง การสัมภาษณ์ การลงบันทึกประจำวัน การจัดทำประวัติ เพิ่มประวัติบุคคล การจดบันทึก สมุดนัดประชุม ใบบันทึกภาคสนาม แถบวิดิทัศน์ แถบบันทึกเสียง กรณีกิจภาพ รูปภาพ การสำรวจ การเขียนบันทึก เอกสาร หลักฐาน การทดสอบ บัตรรายงาน แบบสอบถาม บันทึกการทำงาน การสนทนากลุ่ม การประเมินตนเอง หลักฐานที่ปรากฏ ตัวอย่างผลงาน โครงการ ผลการปฏิบัติงาน แบบตรวจสอบรายการ (3) การตีความข้อมูล (4) การดำเนินการตามข้อมูลที่ปรากฏ (5) การสะท้อนภาพ หรือการประเมินผลการดำเนินการ และเพิ่มขึ้นมาอีกขั้นหนึ่งเป็น (6) ก้าวต่อไป คือการดำเนินการต่อไปอีก

ขั้นตอนที่น่าเสนอโดย Ferrance (2000) ถือว่าเป็นแบบจำลองที่มีความชัดเจนและเรียบง่ายดังได้อธิบายไว้ข้างต้น ซึ่งจะเห็นได้จากคำอธิบายกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนนั้นมีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ไม่มีความสลับซับซ้อน อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยเองหรือเป็นผู้ร่วมวิจัย ดังได้อธิบายไว้ในตารางที่ 1 จึงสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการในทางปฏิบัติได้ ซึ่งจะได้นำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์การให้เห็นภาพว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การได้อย่างไรในตอนต่อไป

การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การ

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ (Cummings & Worley, 2009; Swanson & Holton III, 2001) การพัฒนาองค์การมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายมาก เฉพาะที่ Egan (2000, cited in Swanson & Holton III, 2001; Joungtrakul, 2010) รวบรวมไว้มีถึง 26 ความหมาย แต่ความหมายที่อธิบายว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงระบบที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าที่ยพยายามกระทำเพื่อให้องค์การมีความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวได้ดีขึ้น (French, Bell, & Zawacki, 2005) กับคำอธิบายว่า การพัฒนาองค์การเป็นการนำเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ทั่วทั้งระบบเพื่อพัฒนาและเสริมแรงยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และกระบวนการองค์การโดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ (Cummings & Worley, 2009) เป็นคำอธิบายที่เข้าใจง่ายและมีความชัดเจน

จากความหมายของการพัฒนาองค์การดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาองค์การนั้นจำเป็นต้องใช้กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีหลากหลาย เช่น แบบที่เสนอไว้โดย McLean (2006) และแบบ Analysis; Design; Development; Implementation; Evaluation: ADDIE (Joungtrakul, 2010; Molenda, 2003; Swanson & Holton III, 2001) เป็นต้น เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงได้มีการนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์การดังกล่าวข้างต้น ในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ การนำเอากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนาองค์การนั้นมีผู้เสนอไว้อย่างหลากหลาย เช่น กระบวนการที่ใช้ในงานของ Coughlan & Coughlan (2002); Maestrini, Luzzini, Shani, & Canterino (2016) เป็นต้น แต่ในที่นี้จะได้นำเสนอแนวทางของ Lurey & Griffin (2002) ดังปรากฏในตารางที่ 5

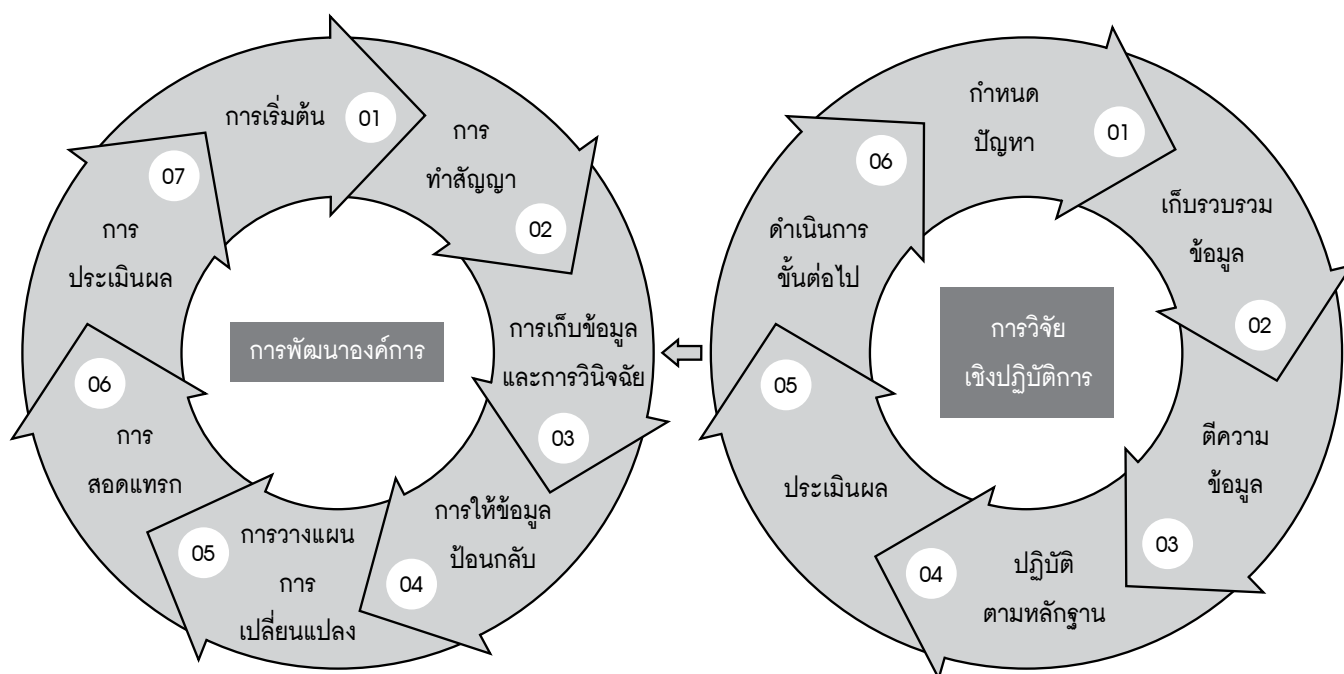
ตารางที่ 5 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

ขั้นที่	คำอธิบาย
1	การเริ่มต้น (Entry) เริ่มต้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับที่ปรึกษาและยืนยันความเข้ากันได้ระหว่างทั้งสองฝ่าย
2	การทำสัญญา (Contracting) ตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามความสัมพันธ์กับที่ปรึกษาต่อไปหรือไม่และเจรจาเงื่อนไขต่างๆ ในขั้นสุดท้ายของการดำเนินการตามสัญญา
3	การเก็บข้อมูลและวินิจฉัย (Data Gathering and Diagnosis) ทำการเก็บข้อมูลที่จำเป็นและวิเคราะห์ข้อมูล
4	การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นำเสนอข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะเบื้องต้นแก่องค์การลูกค้า
5	การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) ระบุชุดของข้อปฏิบัติที่ชี้ให้เห็นสภาพปัจจุบันของลูกค้าและจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อนำสู่การปฏิบัติจริง
6	การสอดแทรก (Intervention) นำวิธีการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงเข้าแก้ไขปัญหาในองค์การลูกค้า
7	การประเมินผล (Evaluation) ประเมินผลการดำเนินการโครงการ และกำหนดชุดของการปฏิบัติในอนาคตรวมทั้งการปิดโครงการหรือทำสัญญาใหม่เพื่อดำเนินกิจกรรมการพัฒนาต่อไปอีก

ที่มา : ดัดแปลงจาก Lurey & Griffin (2002, p. 17)

จากตารางที่ 5 จะเห็นว่ากระบวนการในการพัฒนางานองค์กรโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการนั้นประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญเจ็ดขั้นตอน คือ ขั้นแรก เป็นการติดต่อปรึกษาหารือกันในเรื่องต้นระหว่างที่ปรึกษากับองค์กรลูกค้าเพื่อทำความเข้าใจในความต้องการและความเหมาะสมไปกันได้ทั้งสองฝ่ายแล้วทำความตกลงกันในเบื้องต้นระหว่างที่ปรึกษากับองค์กรลูกค้า ขั้นที่สอง เมื่อได้ปรึกษาหารือกันในเรื่องต้นแล้วจะมีการปรึกษาหารือกันเพิ่มเติมอีกในรายละเอียด อาจมีการนำเสนอโดยที่ปรึกษาว่าจะดำเนินการอะไรบางอย่างไว้ รวมทั้งเงื่อนไขต่างๆ แล้วพิจารณาว่าจะดำเนินโครงการต่อไปหรือไม่ ถ้าหากทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและตกลงกันก็จะมีการทำสัญญาเพื่อดำเนินการต่อไป ขั้นที่สาม เป็นการเริ่มดำเนินการจริงโดยใช้การวิจัยคือการเก็บข้อมูลที่จำเป็นและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นตามกระบวนการทางทฤษฎี ขั้นที่สี่ เป็นการนำเสนอรายงานเบื้องต้นที่ได้จากการวิจัยแก่ลูกค้าเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับว่าพบปัญหาอะไรบ้างที่สมควรดำเนินการแก้ไข ขั้นที่ห้า เป็นการนำเอาประเด็นปัญหาต่างๆ มาพิจารณากำหนดความสำคัญเร่งด่วนและวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหากล้ององค์กรลูกค้า ขั้นที่หก เป็นการดำเนินการแก้ไขปัญหให้สำเร็จตามเป้าหมาย ขั้นที่เจ็ด เป็นการประเมินผลการดำเนินโครงการซึ่งอาจปิดโครงการถ้างานเสร็จสิ้นแล้วหรืออาจมีการทำสัญญาต่อไปอีก

กระบวนการในการพัฒนางานองค์กรโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการของ Lurey & Griffin (2002) เป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและมีความชัดเจนในทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ประเด็นสำคัญคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานองค์กร กล่าวคืออยู่ในขั้นตอนที่สามคือขั้นการเก็บข้อมูลและวินิจฉัย (Data Gathering and Diagnosis) ทำการเก็บข้อมูลที่จำเป็น และวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการพัฒนางานองค์กร

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจนคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะอยู่ในขั้นที่สามของการพัฒนาองค์การ ซึ่งขั้นการวิจัยนั้นนับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการดำเนินการวิจัยเพื่อใช้เป็นฐานในการวินิจฉัยปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งถ้าข้อค้นพบจากการวิจัยออกมามีความถูกต้อง เทียงตรง และแม่นยำ การยอมรับก็มีสูง และสามารถที่จะกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าผลเป็นตรงกันข้ามก็อาจทำให้โครงการล้มเหลวได้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

เพื่อให้เห็นภาพและเพื่อเป็นแนวทางในการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในองค์การธุรกิจภาคเอกชนให้มากขึ้น ในส่วนนี้จะได้นำเสนอตัวอย่างการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การธุรกิจเอกชนจำนวนสองโครงการ เป็นโครงการวิจัยในต่างประเทศหนึ่งโครงการและในประเทศไทยหนึ่งโครงการ ดังที่ได้สรุปแสดงไว้ในตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตัวอย่างผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การธุรกิจเอกชนในต่างประเทศและในประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัยและปีที่พิมพ์	ชื่อเรื่องและบริบทการวิจัย	ผลการวิจัย
งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ โครงการที่ 1 : Sankaran, S. & Ranjan, M. (2010). Implementing organizational change using action research in two Asian cultures. Paper presented at PMI(R) Research Conference Defining the Future of Project Management. Washington, DC. Newtown Square, PA. Project Management Institute	Implementing organizational change using action research in two Asian cultures เป็นการนำเสนอโครงการวิจัยที่ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการดำเนินงานจำนวนสองโครงการโดยนักวิจัยที่หนึ่งเสนอโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การธุรกิจภาคเอกชนซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติของประเทศญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศสิงคโปร์ ส่วนนักวิจัยที่สองนำเสนอโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การขนาดใหญ่ในภาครัฐในประเทศอินเดีย เนื่องจากบทความนี้มีจุดมุ่งเน้นที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์การธุรกิจภาคเอกชนจึงจะนำเสนอเฉพาะโครงการวิจัยที่นำเสนอโดยนักวิจัยที่หนึ่งเท่านั้น ปัญหาที่เป็นตัวตั้งหลักของงานวิจัยโครงการนี้ประกอบด้วย	ผลที่ได้รับจากการวิจัยโครงการนี้แบ่งออกได้เป็นสามระดับ คือ ระดับจัดการ ระดับการวิจัย และระดับส่วนบุคคล และในแต่ละระดับแบ่งออกได้เป็น ผลลัพธ์ทางตรง ผลลัพธ์ทางอ้อม สรุปได้ดังต่อไปนี้ ในระดับจัดการนั้น ผลลัพธ์ทางตรงคือ มีแบบจำลองการทำงานแบบใหม่ใช้งานได้อย่างดี ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเกือบทั้งหมดได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ส่วนผลลัพธ์ทางอ้อมคือ ศูนย์เทคนิคคนานาชาติดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยสามารถเพิ่มรายได้จากเดิม 2.5 เท่าในขณะที่ต้นทุนลดลงครึ่งหนึ่งและสามารถรักษาระดับจำนวนพนักงานไว้เท่าเดิม ในระดับการวิจัยนั้น ผลทางตรงคือเกิดข้อกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการจัดการการเรียนรู้ของฝ่ายจัดการในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ของฝ่ายจัดการนำไปสู่การมีผู้จัดการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น สิ่งที่น่าประหลาดใจคือเป็นการจุดชนวนการเรียนรู้ให้แก่ฝ่ายจัดการ มีแนวทางหรือคู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) สำหรับผู้ปฏิบัติไว้ใช้งาน การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ส่วนผลทางอ้อมคือ การเรียนรู้

ชื่อผู้วิจัยและปีที่พิมพ์	ชื่อเรื่องและบริบทการวิจัย	ผลการวิจัย
	เหตุผลสำคัญคือ ประการแรก องค์การประสบกับปัญหาการแข่งขันอย่างสูงด้านราคา ประการที่สอง จำนวนบุคลากรที่เป็นชาวญี่ปุ่นมีจำนวนมากทำให้ต้นทุนสูง จึงจำเป็นต้องลดจำนวนลงและต้องพัฒนาคนท้องถิ่นขึ้นมาแทน คำถามการวิจัยในโครงการนี้มีสองข้อประกอบด้วย (1) การสร้างการเรียนรู้อย่างมีสติ (Conscious Learning) ในกลุ่มผู้จัดการจะช่วยให้ผู้จัดการมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่ ? (2) ผู้จัดการอาวุโสที่มีภูมิหลังทางด้านวิศวกรรมและการบริหารที่มีประสบการณ์ในระดับนานาชาติจะสามารถส่งผ่านความรู้เหล่านั้นไปยังผู้จัดการในระดับถัดลงมาด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือไม่ ?	เชิงปฏิบัติการกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถนำมาใช้ในวัฒนธรรมเอเชียได้โดยการปรับให้เข้ากับสภาพของท้องถิ่น การปรับตัวให้เข้ากับสภาพธรรมชาติมีประสิทธิผลในการนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ การถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในระดับส่วนบุคคลนั้นผลที่เกิดขึ้นคือการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นที่ปรึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น นักวิจัยกลายมาเป็นผู้ปฏิบัติในการสะท้อนความคิด ส่วนผลทางอ้อมคือ ได้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจส่วนตัว ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ในฐานะที่เป็นนักเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ได้เรียนรู้ทักษะในการอำนวยความสะดวกเรียนรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ โครงการที่ 2 : Nonthaleerak, P. and Hendry, L. C. (2007). Six Sigma action research in Thailand : a comparative study. Int. J. Services Technology and Management. 8(6)	Six Sigma action research in Thailand: a comparative study การวิจัยโครงการนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการใช้ซิกส์ซิกมาในบริษัทร่วมทุนของบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทย บริษัทที่หนึ่งเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจการผลิตเครื่องปรับอากาศ ส่วนบริษัทที่สองดำเนินธุรกิจการขายและบริการ คำถามการวิจัยคือ (1) จะสร้างแนวทางการดำเนินการใหม่	ผลการวิจัยโดยสรุป แบ่งออกเป็นสี่ส่วนดังต่อไปนี้ ประการแรก มีแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน (Roadmap) ที่ทำให้สามารถลดระยะเวลาดำเนินโครงการลงได้ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ทำให้ใช้เวลาดำเนินโครงการสั้นลง เนื่องจากบทบาทของฝ่ายจัดการและผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนมากขึ้น ความคลุมเครือในกระบวนการดำเนินงานลดน้อยลง การสนับสนุนทางวิชาการมีความจำเป็นน้อยลง มีการจัดสรรทรัพยากรที่ดีขึ้น ประการที่สอง มีการบูรณาการในการใช้เครื่องมือแบบลีน (Lean Tools) และซิกส์ซิกมาที่สามารถใช้ในภาคบริการได้

ชื่อผู้วิจัยและปีที่พิมพ์	ชื่อเรื่องและบริบทการวิจัย	ผลการวิจัย
	ที่จะช่วยให้สามารถใช้ในการดำเนินโครงการซิกส์ซิกมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการให้มีประสิทธิภาพและสามารถเร่งระยะเวลาในการดำเนินโครงการให้เร็วขึ้นได้อย่างไร ? (2) จะใช้เครื่องมือแบบลินชนิดใดที่สามารถบูรณาการเข้ากับระเบียบวิธีของซิกส์ซิกมาที่จะมีความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมงานบริการที่ยั่งยืน ? (3) วัฒนธรรมและค่านิยมของชาติมีผลกระทบต่อการนำซิกส์ซิกมาสู่การปฏิบัติอย่างไร ? (4) มีความรู้ใหม่อะไรบ้างเกี่ยวกับการนำซิกส์ซิกมาสู่การปฏิบัติในองค์การสององค์การที่แตกต่างกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการงานบริการ ? งานวิจัยนี้ดำเนินการในองค์การภาคธุรกิจเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้วัฒนธรรมทางการบริหารแบบตะวันตก คือการนำเอาทฤษฎีตะวันตกซึ่งเป็นทฤษฎีต่างชาติเข้ามาใช้กับบริบทที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมและค่านิยมของชาติไทย ในขณะที่เดียวกันในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เน้นไปที่ภาคบริการแม้จะมีการเปรียบเทียบกับภาคการผลิตก็ตาม	ประการที่สาม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการนำซิกส์ซิกมามาใช้ในประเทศไทย เช่น ด้านการยึดถืออาวุธการเชื่อฟังผู้อาวุโส จึงจำเป็นต้องมีการปรับวิธีการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประการที่สี่ ค้นพบความรู้ใหม่ในการใช้ซิกส์ซิกมา คือ ต้องเน้นที่ประเด็นการควบคุมและการส่งต่องานในแต่ละช่วง ทีมฝ่ายการเงินต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในระดับสูงเพราะการรับผิดชอบในระดับต่ำของทีมการเงินมีผลเป็นการลดค่าความเชื่อมั่นของผลประโยชน์ทางการเงินของซิกส์ซิกมา ต้องมีระดับการสนับสนุนทางด้านไอที (IT) สูง การขาดการสนับสนุนด้านไอทีส่งผลให้เกิดคอขวด (Bottleneck) ในการดำเนินงานในขั้นการปรับปรุง

ที่มา : แปลสรุปและดัดแปลงจาก Sankaran & Ranjan (2010); Nonthaleerak & Hendry (2007)

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในภาคธุรกิจเอกชนได้และมีสิ่งสำคัญที่จะต้องเน้นในการดำเนินการคือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการคำนึงถึงประเด็นวัฒนธรรม (Joungtrakul, 2009) ที่มีความจำเป็นจะต้องปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การ

การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแม้จะมีการทำกันอย่างแพร่หลาย แต่ยังมีปัญหาหรือความท้าทายอยู่ หลายประการต่อไปนี้

ประการแรก ปัญหาเรื่องการรับรู้ถึงคุณค่าหรือคุณประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานในองค์กรต่างๆ เนื่องจาก “การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นงานที่ต้องใช้เวลามากในการดำเนินการและมีความเสี่ยง” (Simonsen, 2009) จึงมักทำให้ผู้เกี่ยวข้องลังเลที่จะเข้าร่วมดำเนินการ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องมาดำเนินการและต้องมีการเปิดเผยข้อมูลและปัญหาในการดำเนินการ นักวิจัยจึงจำเป็นต้อง “สร้างความสัมพันธ์อันดี” (Tanhakorn & Pasunon, 2018) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี

ประการที่สอง ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กล่าวคือยังขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม้ว่าจะมีความตั้งใจ และประสงค์จะทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้จริง “ยังมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรมสัมมนาการวิจัย” (Ulla, Barrera, & Acompanado, 2017) เพื่อให้สามารถทำการวิจัยได้ แม้ว่าในการวิจัยเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยจะ “ไม่จำเป็นต้องได้รับ

การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น” เหมือนการวิจัยทางวิชาการก็ตาม (Simon, 2012) แต่เพื่อให้มีสมรรถนะที่จำเป็นทำประการประกอบด้วย “การจัดการข้อมูล การกำหนดปัญหาและการวางแผนแก้ปัญหา การใช้เครื่องมือการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยี และจรรยาบรรณการวิจัย” (Cortes, 2019) นอกจากนี้ ยัง “ควรมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการถ่ายทอดความรู้ของการลงมือปฏิบัติการวิจัยหลากหลายแนวทาง และการพัฒนาหลักสูตรการวิจัยให้มีการเข้าถึง เข้าใจได้ง่าย” (Yueran & Waratwichit, 2018) อีกด้วย

ประการที่สาม ปัญหาด้านการจัดการและบริหารโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารบุคคลที่เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากโดยหลักการแล้วการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยโดยการมีส่วนร่วม ปัญหาจึงมักเกิดขึ้นในเรื่องของความร่วมมือ ความทุ่มเทในการทำงานของผู้เข้าร่วมทำการวิจัย จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ความเสี่ยงที่การบริหารโครงการจะไม่เป็นไปตามแผนนั้นมีสูงจึงจำเป็นต้องมี “แผนสำรอง” (Simonsen, 2009) เพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดเอาไว้ด้วย นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่องและในบางกรณีนักวิจัยอาจมีความ “จำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินในงานวิจัยของตนด้วย” (Khan & Tzortzopoulos, 2016)

สรุปและเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปได้ดังนี้ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีจุดกำเนิดจากการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และต่อมาถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานทำการวิจัยด้วยตนเองโดยร่วมมือกันทำการวิจัยมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย (3) ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

คือการมุ่งเน้นที่หาหนทางแก้ไขปัญหาให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เป็นลักษณะที่ว่าไม่มีการปฏิบัติที่ปราศจากการวิจัย และ ไม่มีการวิจัยที่ปราศจากการปฏิบัติ (No action without research and no research without action) (4) การ ออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้กระบวนการทัศน์การวิจัยแบบ มีส่วนร่วม ประเภทการวิจัยใช้ได้ทั้งสามแบบ คือ เชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และแบบผสม (5) ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบ่งเป็นหกขั้นตอน คือ (5.1) การกำหนดปัญหา (5.2) การ เก็บรวบรวมข้อมูล (5.3) การตีความข้อมูล (5.4) การ ดำเนินการตามหลักฐานที่ปรากฏ (5.5) การประเมินผล การดำเนินการ และ (5.6) การดำเนินการขั้นต่อไป อาจ ปิดโครงการหรือดำเนินโครงการใหม่ต่อไป (6) การวิจัย เชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่สามารถ นำไปใช้ในการพัฒนาองค์การได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ สร้างนวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมองค์การ ดังที่ได้ นำเสนอตัวอย่างการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในองค์การ อุตสาหกรรมเอกชนสองโครงการโดยเป็นโครงการวิจัยใน ต่างประเทศหนึ่งโครงการและในประเทศไทยหนึ่งโครงการ (7) ปัญหาในการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สำคัญคือ (7.1) การรับรู้ยังไม่กว้างขวาง เน้นการใช้ในเรื่องปรับปรุงการเรียน การสอน และการพัฒนาชุมชน ขาดการรับรู้ที่แพร่หลาย ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การในภาคธุรกิจเอกชน (7.2) ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้และทักษะทางการวิจัย แม้ว่า ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นผู้วิจัยจะไม่จำเป็นต้องมี ความรู้และทักษะทางการวิจัยอย่างลึกซึ้งเหมือนกับการ วิจัยทางวิชาการก็ตาม (7.3) มีความยุ่งยากในการบริหาร โครงการซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม จำเป็น ต้องคำนึงถึงประเด็นทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการดำเนินการ วิจัยเชิงปฏิบัติการและการพัฒนาองค์การประกอบด้วย

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่เชื่อมต่อการพัฒนาองค์การที่สามารถใช้เพื่อปรับปรุง

และพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ อีกทั้ง ยังเป็นกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมกระบวนการ และ นวัตกรรมองค์การได้ ในขณะที่ประเทศไทยกำลังเร่งรัดการ พัฒนาด้วยนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ทุกรูปแบบ จึงสมควรนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ให้ กว้างขวางยิ่งขึ้นโดยเน้นการขยายการใช้งานไปยังส่วนของ การพัฒนาองค์การในภาคธุรกิจเอกชน จึงมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้ (1) ภาครัฐควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการ นำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจเอกชน เพื่อ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมองค์การ ให้มากขึ้นทั้งในภาครัฐ และเอกชน (2) ควรจัดให้มีการเรียน การสอนในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ เพื่อปูพื้นฐานให้ ผู้สำเร็จการศึกษานำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปดำเนินการใน อนาคต (3) ควรขยายการจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้สอนที่มี ความสนใจในการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มทักษะ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปถ่ายทอดต่อไปได้ดียิ่งขึ้น (4) องค์การต่างๆ ควรจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ของตนในปัจจุบันให้มีความรู้และทักษะในการทำวิจัย เชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรม องค์การเพิ่มมากขึ้น (5) สมาคมหรือองค์การภาคเอกชน (เอ็นจีโอ: NGO) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนควร ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์การ ในการพัฒนาชุมชนให้มากขึ้น (6) สมาคมวิจัยต่างๆ ควร ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรม และทำการวิจัย เชิงปฏิบัติการให้มากขึ้น (7) สถาบันหรือองค์การที่ให้ทุน สนับสนุนการวิจัยควรขยายการให้ทุนส่งเสริมการวิจัย เชิงปฏิบัติการให้มากขึ้น A

รายการอ้างอิง

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origin of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24.
- Amaya, A. B., & Yeates, N. (2014). *Participatory Action Research: New Uses, New Contexts, New Challenges*. Milton Keynes, UK: The Open University.
- Antonellis, P. J., & Berry, G. (2017). Practical Steps for the Utilization of Action Research in Your Organization: A qualitative approach for non-academic research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 41-49.
- Asumeng, M. A., & Osae-Larbi, J. A. (2015). Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organization. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 29-43.
- Banegas, D., Pavese, A., Velazquez, A., & Velez, S. M. (2013). Teacher professional development through collaborative action research: impact on foreign English-language teaching and learning. *Educational Action Research*, 21(2), 185-201.
- Banjongpru, C., Kamonlinsakun, S., Tanawut, S., & Charoen, S. (2018). The Participatory Action Research on Enhancing Competitive Potential in Community Enterprise Operation in Nakhonratchasima Province (in Thai). *NRRU Community Research Journal*, 12(1), 98-113.
- Bargal, D. (2006). Personal and intellectual influences leading to Lewwin's paradigm of action research. *Action Research*, 4(4), 367-388.
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory Action Research. *J Epidemiol Community Health*, 60, 854-857.
- Boonchiang. (nd.). Participatory Action Research-PAR. Online available at: https://www.chiangmaihealth.go.th/cmpho_web/document/190222155080467899.pdf; retrieved 29 January 2020.
- Boonruksa, S., Anunnavee, P., & Sompongum, C. (2017). Participatory Action Research for Development of the Knowledge Management Model of School in the Muang Pattaya: Case Study of Muang Pattaya 7 School (Ban Nong Pang Khae) (in Thai). *Pikkanessarn*, 13(1), 27-42.
- Brown, H. (2004). Action Research in the Classroom: A Process that Feeds the Spirit of the Adolescent. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 1-30.
- Burns, J. C., Cooke, D., & Schweidler, C. (2011). A Short Guide to Community Based Participatory Action Research. Online: available at www.advancementprojectca.org: Advancement Project-Healthy City.
- Chatakarn, V. (2015). Action Research. *Suratthani Rajabhat Journal*, 2(1), 29-49.
- Cortes, S. T. (2019). Needs Assessment on Action Research Competencies of Teacher-Researchers in Surigao Del Sur. *Philippines Journal of Education Naresuan University*, 21(4), 1-19.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action Research: Action research for operation management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240.

- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). Los Angeles: SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4 ed.). Los Angeles: SAGE.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change* (7th ed.). Cincinnati, Ohio.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. Ohio: South-Western.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed.). Thousand Oaks.
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.
- Ferrance, E. (2000). *Action Research*. Providence, RI: Brown University.
- Fontaine, S. J. (2006). Integrating Community-Based Participatory Research into the Curriculum. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 11(2), 45-56.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (6 ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational Research: An Introduction* (7 ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Garces, A. Y. C., & Granada, L. M. (2016). The Role of Collaborative Action Research in Teachers' Professional Development. *PROFILE*, 18(1), 39-54.
- Guba, E. G. (1990). The Alternative Paradigm Dialog. In E. G. Guba (Ed.), *The Paradigm Dialog* (pp. 17-27). Newbury Park, California: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed., pp. 191-215). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heron, J., & Reason, P. (1997). A Participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading: Addison-Wesley.
- James, E. A., Slater, T., & Bucknam, A. (2012). *Action Research for Business, Nonprofit, Public Administration: A Tool for Complex Times*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Johnson, A. P. (2012). *A Short Guide to Action Research* (4 ed.). Boston: Pearson.

- Joungtrakul, J. (2010). *Qualitative Research: A Tool for Knowledge Creation for National Development (in Thai)*. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and Best Practice in Thailand*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Joungtrakul, J. (2010). *Human Resource Development: Theory and Practices (in Thai)*. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- Joungtrakul, J. (2017). Research Design in Practice:: A Study from Research Articles in Academic Journal in Thailand (in Thai). *Praewar Kalasin Academic Journal*, 4(2), 172-206.
- Kaewwiset, N., Pienthanyakorn, S., & Boonmeethongyoo, S. (2013). Participatory Action Research to Develop Job Performance of the General Affairs System in Ban Nadi Witthaya School under the Nakhon Phanom Primary Education Service Area Office 2 (in Thai). *Graduate Studies Journal*, 10(48), 39-52.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed., pp. 559-603). Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Khan, S., & Tzortzopoulos, P. (2016). *A Framework for Evaluating an Action Research Study on Lean Design Management*. Paper presented at the 24th Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction. Boston, USA, sect. 1 pp. 113-122.
- Khasinah, S. (2013). Classroom Action Research. *Jurnal Pionir*, 1(1), 107-114.
- Koshy, V. (2005). *Action Research for Improving Practice: A Practical Guide*. London: Paul Chapman Publishing.
- Laelin, J. (1999). Preface: Plan for the Issue. *Management Learning*, 30(2), 115-125.
- Lewin, K. (1948). Action Research and Minority Problems: 1946. In G. W. Lewin (Ed.), *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Qualitative Research: Grounded theory, mixed methods, and action research. *BMJ*, 337, 459-461.
- Lurey, J. S., & Griffin, M. (2002). Action Reserch: The Anchor of OD Practice. *OD Practitioner*, 34(3), 15-20.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Shani, A. B. R., & Canterino, F. (2016). The action research cycle reload: Conducting action research across buyer-supplier relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22, 289-298.
- Maiter, S., Simich, L., Jacobson, N., & Wise, J. (2008). Reciprocity: An Ethic for community-based participatory action research. *Action Research*, 6(3), 305-325.
- Marti, J. (2015). Measuring in action research: Four ways of integratinng quantitative methods in participatory dynamics. *Action Research*, Advance on line publication. Available at <http://dx.doi.org/10.1177/14767031590883>.

- Masters, J. (1995) 'The History of Action Research' in I. Hughes (ed) *Action Research Electronic Reader*, The University of Sydney, on-line available at: <http://www.behs.cchs.usyd.edu.au/arow/Reader/rmasters.htm>: retrieved 30 June 2018.
- Maurer, M., & Githens, R. P. (2010). Toward a reframing of action research for human resource and organization development Moving beyond problem solving and toward dialogue. *Action Research*, 8(3), 26-292.
- McLean, G. N. . (2006). *Organization Development: Principles - Processes - Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2002). *Action Research: Principles and Practice* (2 ed.). London: RoutledgeFalmer.
- Mertler, C. A. (2014). *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators* (4 ed.). London: Sage.
- Molenda, M. (2003). In Search of the Elusive ADDIE Model. *Performance Improvement*, 42(5), 34-36.
- Nonthaleerak, P., & Hendry, L. C. (2007). Six Sigma action research in Thailand: a comparative study. *Int. J. Services Technology and Management*, 8(6), 491-511.
- Office of the Public Sector Development Commission. (nd.). Office of the Public Sector Development Commission: OPDC Online available at: <https://www.opdc.go.th/>: retrieved 29 January 2020.
- Phuphaibul, R., Watanasak, S., Jitramontree, N., Apanuntikul, M., Youngpradith, A., Sinsuksai, N., . . . Phusri, R. (2012). Development Process for Sufficiency Health in Community. *Journal of Nursing Science & Health*, 35(1), 28-38.
- Puttjorn, T., Veranavin, L., Kheovichai, K., & Unaromlert, T. (2013). Participatory action research in community-based tourism management for sustainable community development at Salakkhok, Trat Province (in Thai). *Journal of Liberal Arts, Prince of Songkla University*, 5(2), 102-117.
- Puttjorn, J. (2011). The Improvement Study on Operational Structuring of Tourist Police Division. Bangkok: The Secretariat of the Senate.
- Reason, P., & McArdle, K. L. (undated). Action Reserch and Organization Development. Centre for Action Research in Professional Practice, University of Bath. Online available at: <http://www.peterreason.eu/Papers/ActionResearch&OrganizationDevelopment.pdf>: retrieved 5 July 2018.
- Sankaran, S., & Ranjan, M. . (2010). *Implementing organizational change using action research in two Asian cultures. Paper presented at PMI(R) Research Conference Defining the Future of Project Management. Washington. DC. Newtown Square. PA. Project Management Institute.*
- Sarri, R., & Sarri, C. (1992). Participatory action research in two communities in Bolivia and the United States. *International Social Work*, 35, 267-280.
- Simon. Y. (2012). Open Ph.D Exploration: Differences between Action Research and Formal Research. Online available at: <http://openphd.blogspot.com/2012/01/differences-between-action-research-and.html>: retrieved 30 January 2020.

- Simonsen, J. (2009). A concern for engaged scholarship: The challenges for action research projects. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 21(2), 111-128.
- Skinner, H. (2017). Action Research. *Formative Research in Social Marketing*. Online available at: https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9789811018275-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1591319-p180107840; retrieved 30 June 2018.
- Stringer, E. (2004). *Action Research in Education*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tanhakorn, T., & Pasunon, P. (2018). Participatory Action Research for Creative Entrepreneurship Development (in Thai). *Social Science Journal, Walailak University*, 11(2), 46-76.
- Topanurakkun, U., & Paiwithayasiritham, C. (2016). A Participatory Action Research in Conserving and Passing on Thai Songdam's Cloth Weaving Wisdom (in Thai). *Silapakorn Education Research Journal*, 8(2), 162-175.
- Tripp, D. (2005). Action research: a methodological introduction. *Educcao e Pesquisa- University of Sao Paulo-USP*, 31(3), 444-467.
- Ulla, M. B., Barrera, K. I. B., & Acompanado, M. M. (2017). Philippine Classroom Teachers as Researchers: Teacher's Perceptions, Motivations, and Challenges. *Australian Journal of Teacher Education*, 42(11), 52-64.
- Vaccarino, F., Comrie, M., Murray, N., & Sligo, F. (2007). Action Research Reflections: *The Wanganui Adult Literacy and Employment Project*. Wellington and Palmerston North, New Zealand: Massey University.
- Whiteley, A. (2004). Grounded research: A modified grounded theory for the business setting. *Qualitative Research Journal*, 4(1), 27-46.
- Winterbauer, N. L., Bekemeier, B., VanRaemdonck, L., & Hoover, A. G. (2016). Applying Community-Based Participatory Research Partnership Principles to Public Health Practice-Based Research Networks. *Sage Open*, October-December, 1-3. DOI: 10.1177/2158244016679211.
- Yueran, S., & Waratwichit, C. (2018). Participatory Action Research and the Success of Policy Change in Health System (in Thai). *The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health*, 5(2), 288-300.
- Zentis, N. (2017). 10 Reasons for Using the Action Research Model for Successful OD Interventions. Online available at: <https://www.scribd.com/document/359672284/10-Reasons-for-Using-the-Action-Research-Model>; retrieved 28 January 2020.