

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผลการศึกษาใน 3 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 พลังชีวิตอาจารย์ ความเป็นมา มโนทัศน์ และลักษณะ
- ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์
- ตอนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมและคงไว้ซึ่งพลังชีวิตอาจารย์

ตอนที่ 1 พลังชีวิตอาจารย์ ความเป็นมา มโนทัศน์ และลักษณะ

ก. ความเป็นมา

พลังชีวิตอาจารย์ เป็นแนวคิดใหม่ในวงการอุดมศึกษาในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2532) ได้ใช้คำว่า "พลังความสามารถของคณาจารย์" ซึ่งแปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Faculty Vitality" ในปีพ.ศ. 2536 รองศาสตราจารย์ ดร. วัลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ได้กำหนดคำแปลเป็นภาษาไทยว่า "พลังชีวิตอาจารย์" ซึ่งได้เป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นักวิชาการหลายท่านได้ยกย่องให้เกียรติแก่ Gardner ผู้ซึ่งทำให้มีการเริ่มคำนึงถึงความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ขึ้น จากผลงานของเขาที่เขียนไว้ในตำราชื่อ Self-Renewal ในปีค.ศ. 1963 และ Morale ในปีค.ศ. 1978 และได้มีการนำไปใช้ในวงการอุดมศึกษาในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (Peterson and Loye, 1967; Maher, 1982; Centra, 1985; Clark and Corcoran, 1985) ต่อมา Kirschling (1978) ได้เขียนระบุไว้ ในปีค.ศ. 1978 ว่าได้มีการเริ่มต้นนำคำว่า "Vitality" มาใช้ในการประชุมชนนักวิชาการของการอุดมศึกษา ในปีค.ศ. 1985-86 พลังชีวิตอาจารย์และการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากขึ้น เมื่อวารสาร Change ได้มีรายงานพิเศษทั้งฉบับของเดือนกันยายนเป็นเรื่อง "ปีแห่งอาจารย์" (Bland and Schmitz, 1988)

แรกเริ่มของการศึกษาพลังชีวิตอาจารย์ในแง่มุมต่างๆ ในต่างประเทศ ได้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงปลายของปีค.ศ. 1970's โดยนักวิชาการสาขาต่างๆ ได้แก่ นักประวัติศาสตร์ นักมนุษยศาสตร์ นักสังคมศาสตร์ และนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักการอุดมศึกษา โดยนักประวัติศาสตร์และนักมนุษยศาสตร์เริ่มสนใจศึกษาเกี่ยวกับ ประวัติของสถาบันที่มีชื่อเสียง มีพลังชีวิตอาจารย์

(Vital Institution) และในระดับบุคคล ศึกษาประวัติส่วนบุคคลของอาจารย์ที่มีชื่อเสียง (Great Scholars) นักสังคมศาสตร์ และนักพฤติกรรมศาสตร์ สนใจศึกษา การวิเคราะห์องค์การ การศึกษาอาชีพ การวัดผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพ (Productivity) ส่วนนักปฏิบัติการในวงการอุดมศึกษา สนใจในเรื่องการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาอาชีพ และการเจริญเติบโตส่วนบุคคลของอาจารย์ (Clark, Boyer and Corcoran, 1985)

ในช่วงต่อมาในทศวรรษของปีค.ศ. 1980 ความสนใจในเรื่องพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์มีเพิ่มขึ้นในชุมชนการอุดมศึกษาถึงระดับชาติ ได้มีการประชุมระดับชาติครั้งที่ 1 เรื่อง "The First National Conference on Personal and Professional Renewal for Faculty" ณ เมืองแอตแลนตา ประเทศสหรัฐอเมริกา ในเดือนเมษายน ค.ศ. 1986 ได้มีการอภิปรายถึงปัญหาเกี่ยวกับพลังชีวิตของอาจารย์ และการพัฒนาคนให้ใหม่ของอาจารย์ (Faculty renewal and vitality) ในการอุดมศึกษา การประชุมได้มีต่อเนื่องในครั้งที่ 2 ในปีค.ศ. 1989 และครั้งที่ 3 ในปีค.ศ. 1991 ความสำเร็จจากการประชุมครั้งที่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการให้มีการสนทนากับประเด็นปัญหาของพลังชีวิตอาจารย์และการพัฒนาคนให้ใหม่เพิ่มมากขึ้น (Jackson, 1991)

สาเหตุที่ทำให้เกิดความสนใจศึกษาเรื่อง พลังชีวิตอาจารย์ โดยนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

1. ความสนใจศึกษา ความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสถาบัน โดย Gardner (1963) ได้เขียนสมมติฐานและข้อความทางทฤษฎีในปรากฏการณ์นี้ไว้หลายชนิดด้วยกันในตำรา Self-renewal เช่น การปรับตัวให้ใหม่อยู่อย่างต่อเนื่องได้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ที่ส่งเสริมให้บุคคลบรรลุถึงความต้องการ องค์การและสังคมที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในระยะแรกเริ่ม มักมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย แต่เมื่อองค์การและสังคมนี้เกิดขึ้นอยู่นาน พลังชีวิตของสถาบันจะลดลง เกิดความไม่ยืดหยุ่นขึ้น มีการสร้างสรรน้อยลง และขาดความสามารถในการเผชิญสิ่งที่ท้าทายจากสิ่งที่มาในทิศทางต่างๆ โดยไม่คาดหวังมาก่อน

2. ความสนใจศึกษาการวิเคราะห์ระดับบุคคลของตัวอาจารย์เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผล การปฏิบัติงานหรือพลังชีวิตอาจารย์ แทนการศึกษาวิเคราะห์ระดับองค์การในด้านประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากธรรมชาติขององค์การในอุดมศึกษามีความสลับซับซ้อนและหลากหลาย การให้คำนิยามของประสิทธิภาพขององค์การมีความสับสนและเกือบไม่มีการศึกษาในเรื่องนี้ ส่วนในการวัดการปฏิบัติงานด้านวิชาการของอาจารย์ มีข้อจำกัดที่มุ่งวัด ผลิตภาพของงาน (Productivity) ซึ่งเน้นด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ จึงมีความต้องการในการพัฒนาความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ ให้กว้างกว่าผลิตภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งผลิตภาพ ประสิทธิภาพและคุณภาพ ในคุณภาพควรได้พิจารณาการเพิ่มคุณค่าเชิงคุณภาพที่ครอบคลุมมิติของอาชีพในระยะยาวใน

องค์การด้วย (Clark, Boyer and Corcoran, 1985)

3. ความสนใจศึกษาเกิดจาก การเผชิญปัญหาเกี่ยวกับอาจารย์ ในสหรัฐอเมริกา ช่วงตั้งแต่ปลายทศวรรษปีค.ศ. 1970's ในวงการอุดมศึกษา ได้ประสบปัญหาเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์ลดลง อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของอาจารย์ อาทิ ผู้เข้าเรียนลดลง การเงินของสถาบันลดลง รายได้อาจารย์ลดลง อาจารย์มีขวัญและสปิริตต่อองค์การลดน้อยลง

4. ความสนใจศึกษาความก้าวหน้าในระยะพัฒนาการของอาชีพทางวิชาการของ อาจารย์ พบว่าอาจารย์ประสบปัญหาของการชงักงัน (Stuckness) ในความก้าวหน้าตามระยะพัฒนาการของอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงกลางระยะของอาชีพ (Mid-career stuckness) ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ Kanter (1987) ได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความเจริญเติบโตทางอาชีพ (Career Growth) และระบุว่าโอกาสในความก้าวหน้าเนื่องจากงานเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานของบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดผลิตภาพขององค์การ โดยทำให้มีการเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคล

5. ความสนใจศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์ ในการพัฒนาอาจารย์ที่มีแนวคิด และการปฏิบัติในวงการอุดมศึกษามาตั้งแต่กลางทศวรรษปีค.ศ. 1960's ในปีค.ศ. 1988 Bland และ Schmitz (1988) ได้ระบุว่าพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์ได้ถูกนำมาใช้แทนค่าการพัฒนาอาจารย์ เนื่องจากสามารถสะท้อนให้เห็น การรับรู้ที่มีต่อปัญหาของอาจารย์ที่มีขอบเขตกว้างกว่า และมีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้อ ทำให้ต้องการ การแก้ไขในระดับระบบของสถาบัน

6. ความสนใจศึกษาพลังชีวิตอาจารย์เพิ่มขึ้น ถึงในปีค.ศ. 1990 มีการกล่าวถึง โปรแกรมพัฒนาอาจารย์ที่เน้น มิติของความเจริญเติบโตส่วนบุคคลร่วมกับ มิติด้านวิชาชีพ มีการเกิดโปรแกรมช่วยเหลืออาจารย์ รวมทั้งโปรแกรมเพื่อความ สุขสมบูรณ์ (Wellness Program) Jackson (1991) มีการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ ทำให้ได้แนวทางการคงไว้ซึ่งพลังชีวิตอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดช่วงระยะของชีวิตการทำงาน

ข. มโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์

ผลการศึกษามโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ ที่มีรายงานไว้ถึงปัจจุบัน พบว่าพลังชีวิตอาจารย์ ยังคงเป็นเพียงมโนทัศน์แรกเริ่ม (primitive concept) และยังไม่มีความชัดเจน โดยเฉพาะ ยังไม่มีความพยายามที่จะกำหนดคำจำกัดความของพลังชีวิตอาจารย์ไว้ แม้ว่ามีการใช้คำนี้ใน หัวเรื่อง มีการอธิบายเหตุการณ์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา พลังชีวิตอาจารย์จึงเป็นมโนทัศน์ ที่ยังไม่ชัดเจนแน่นอน (Imprecise concept) และยากต่อการให้คำนิยามและวัด



รวมทั้งแยกแยะความแตกต่างจากมโนทัศน์ที่สัมพันธ์อื่น (Clark, Boyer and Corcoran, 1985; Clark and Lewis, 1988)

ความพยายามที่จะอธิบายมโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ ซึ่งเป็นมโนทัศน์แรกเริ่มและยังไม่ชัดเจนแน่นอน นี้โดยการใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน, การสื่อโดยใช้ตัวอย่างและการอธิบายคำอย่างหลวมๆ ไว้ดังนี้

Gardner (1963, 1978) ได้ใช้คำพ้องกับคำพลังชีวิตอาจารย์ว่า ได้แก่ คำ Renewal หมายถึงความสามารถของบุคคล สถาบัน และสังคม ในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง และคำ Regeneration หมายถึงการเพิ่มพูนสิ่งใหม่ เขาได้ให้ความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ว่า หมายถึงอาจารย์ที่มีความสนใจใคร่รู้ มีความกระตือรือร้น และความร่าเริง มีการเพิ่มพูนสิ่งใหม่ มีแรงขับทางกายและมีความทนทาน

Kirschling (1978) ได้เขียนว่า พลังชีวิตอาจารย์และการปฏิบัติงาน (performance) ของอาจารย์ควรพิจารณาไปด้วยกันเปรียบเสมือนเหรียญอันเดียวกันแต่อยู่คนละด้าน Clark และ Lewis (1985) ให้ความเห็นว่า มโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์นั้นมีมากกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ, ผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพ ในความสนใจที่กว้างขึ้นเกี่ยวข้องกับคุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life) Clark, Boyer และ Corcoran (1985) ได้ให้ความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ของบุคคลหรือสถาบัน ในลักษณะกว้างๆคือหมายถึงคุณภาพในทางบวกที่จำเป็นของบุคคลและสถาบัน ที่ทำให้มีผลิตภาพได้ตามจุดมุ่งหมาย จากการวิจัยสำรวจปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ ของ Schuster (1985) ไม่ได้มีการกำหนดนิยามของพลังชีวิตอาจารย์ แต่ในแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้ถามเกี่ยวกับการรับรู้ของอาจารย์ในคุณภาพชีวิตของอาจารย์ (Quality of Faculty Life) และสภาพขวัญของอาจารย์ นอกจากนี้ผู้ตอบท่านหนึ่งได้ให้ความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ ว่าเป็นคุณภาพภายในของบุคคลผู้ซึ่งสามารถทำงานได้เกินกว่าที่งานในตำแหน่งกำหนดไว้เพราะเขาต้องการทำ

Nicolson (1988) ได้ศึกษามโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ในวิทยาลัยอัลเบอร์ต้า 4 แห่ง (Alberta Colleges) ในประเทศแคนาดา ผลสรุปได้กำหนดความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ว่าเป็น "ความสามารถพิเศษเฉพาะของอาจารย์ในการประสานเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของบุคคล และสถาบันเข้ากันได้สนิท อาจารย์มีลักษณะของความรู้ลึกผูกพันต่อสถาบัน มีประสิทธิผลทางวิชาชีพ มีแรงจูงใจในตนทางบวก แสวงหาสิ่งท้าทาย และมีพัฒนาการของตนถึงขั้นสูงสุด (Self-actualization)"

Baldwin (1985) ได้ให้ความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ว่าเป็น "ขวัญ (Morale) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และสัมฤทธิ์ผลในงานของอาจารย์" และให้คำนี้เกี่ยวข้องกับ

กับลักษณะของการเป็นนักผลิตผล มีคุณภาพและมีความสามารถทำต่อเนื่อง

จากความหมายของคำ "Vital" และ "Vitality" ในพจนานุกรม พบว่า "vital" เป็นคำคุณศัพท์ "Vitality" เป็นคำนาม หมายถึงสำคัญแก่ชีวิตแห่งชีวิต ที่สำคัญ และ ความมีชีวิต (So Sethaputra, 1961) ความสามารถมีชีวิตอยู่และพัฒนาในระดับสูง ความมีชีวิตชีวา อำนาจแห่งความต่อเนื่อง ความทนทาน (Webster Dictionary, 1969) และ หมายถึงความสามารถในส่วนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่กระทำหน้าที่หรือเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง มีอำนาจแห่งความทนทานและความต่อเนื่อง (Oxford English Dictionary)

สภาวางแผนของมหาวิทยาลัยมิเนโซตา (Minnesota) ได้กำหนดนิยามของพลังชีวิตอาจารย์ไว้ดังนี้

อาจารย์มีพลังชีวิตอาจารย์ถ้าแสดงให้เห็นถึงการมีผลิตภาพในการสอน การวิจัย และ กิจกรรมบริการอย่างเรื่อยไปไม่ลดละ ผลิตภาพนี้มีทั้งปริมาณและคุณภาพอาจารย์คงการสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่องและพบว่างานที่ทําเป็นสิ่งที่กระตุ้น น่าสนุกสนาน และน่าสนใจ มีสมดุลระหว่างการทํางานที่เป็นนวัตกรรมและในรูปแบบดั้งเดิมในการสอนและการวิจัย (Clark and Corcoran, 1985)

Clark, Boyer และ Corcoran (1985) ได้สรุปผลการศึกษาทบทวนเอกสารเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์ และของสถาบันในอุดมศึกษาได้สรุปเกณฑ์ที่ควรพิจารณาในการศึกษามโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ เพื่อกำหนดคความหมาย คำนิยามปฏิบัติการ และการประเมินไว้ดังนี้

1. พลังชีวิตอาจารย์และพลังชีวิตอาจารย์ของสถาบัน (Organizational Vitality) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ชนิดของอาจารย์ที่มีพลังชีวิตอาจารย์ในอุดมคติและการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันไปตามชนิดและพันธกิจของสถาบัน บางสถาบันเน้นพันธกิจด้านการสอน บ้างเน้นผลิตภาพของงานวิจัยหรืองานทางวิชาการ บ้างเน้นพันธกิจด้านบริการ การให้นิยามความหมายของพลังชีวิตอาจารย์ควรต้องพิจารณาประเด็นของสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ร่วมด้วย
3. ผลิตภาพและประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สืบเนื่องมาสู่มโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ แต่มิใช่ส่วนทั้งหมดของพลังชีวิตอาจารย์ซึ่งควรรวมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของผลิตภาพ
4. ควรได้พิจารณามิตินามธรรมของพลังชีวิตอาจารย์ที่มีการใช้คำต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความมีพลัง (Energy) และขวัญ (Esprit) ที่กระตุ้นให้คนทํางานอย่างมีผลิตภาพมีความพึงพอใจ และมีนวัตกรรมในการทํางานได้อย่างต่อเนื่อง

มโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ จากการศึกษาในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน ยังเป็นมโนทัศน์แรกเริ่มและยากต่อการให้คำนิยาม ยังไม่มีการตกลงในคำนิยามที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มโนทัศน์ที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ

(Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)ขวัญ (Morale) การปรับตนให้ใหม่ (Self-renewal) การเพิ่มพูนสิ่งใหม่ (Regeneration) กระบวนการทำให้เกิดมีพลังชีวิตอาจารย์ (Revitalization) ความหมายเฉพาะของพลังชีวิตอาจารย์ และสอดคล้องกับพลังชีวิตอาจารย์ได้แก่ ความสำคัญแก่ชีวิต มีอำนาจของความต่อเนื่องและทนทาน ความสามารถมีชีวิตอยู่และพัฒนาในระดับสูงและมีติด้านนามธรรม

โดยฐานะแห่งความรู้ถึงปัจจุบัน ลักษณะของมโนทัศน์แรกเริ่มนี้มีจุดเด่นที่แสดงว่าปรากฏการณ์นี้มีความสลับซับซ้อนและประกอบด้วยมิติที่หลากหลาย และนำไปสู่แนวคิดที่กำหนดนิยามให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ในการพัฒนาทฤษฎี สถานการณ์เช่นนี้เหมาะสำหรับการเริ่มวิเคราะห์และพัฒนาโมเดล (Concept analysis and development) (Walker and Avant, 1988)

ค. ลักษณะของพลังชีวิตอาจารย์

จากการศึกษาของนักวิชาการจากปรากฏการณ์และจากการศึกษามโนทัศน์ของพลังชีวิตอาจารย์ ได้มีรายงานเกี่ยวกับลักษณะของพลังชีวิตอาจารย์ ดังนี้

Gardner (1978) ได้ให้ความหมายของคำพลังชีวิตอาจารย์ในเชิงลักษณะว่า หมายถึงความแข็งขัน (Vigor) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) พัฒนาการและการเจริญเติบโตในส่วนบุคคล (personal growth and development) นอกจากนี้ยังระบุคำพ้องของพลังชีวิตอาจารย์ที่บ่งถึงลักษณะว่ามีความสนใจ ใคร่รู้ ใส่ใจในเรื่องราวต่างๆ การก้าวไปถึงเป้าหมาย (Reach out) ความสนุก (enjoy) และความกล้าเสี่ยงต่อความล้มเหลว (risk failure) มีแรงขับทางกายและมีความคงทน คนที่มีพลังชีวิตอาจารย์มักเตรียมพร้อมต่ออนาคต และกล้าเสี่ยงไปสู่ผลลัพธ์ที่ยังไม่รู้ อุทิศตนให้แก่ความเชื่อที่ต้องการ การปฏิบัติสังคมที่สนใจในพลังชีวิตอาจารย์อย่างต่อเนื่องจะสนใจเกี่ยวกับการเจริญเติบโตและความสัมพันธ์ของบุคคล และการได้แสดงออกของศักยภาพในตัวตนมนุษย์

วิธีการศึกษาพลังชีวิตอาจารย์ในแง่มุมของสังคมศาสตร์และองค์การ Kanter (1979, 1987) สนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคคลภายในองค์การ ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง Kanter ได้เสนอแนวคิด โครงสร้างของโอกาส (opportunity structure) ในองค์การ และสนใจในปฏิริยาต่ออาจารย์ที่มีต่อความเป็นจริงหรือจากการรับรู้ต่อโอกาสที่จะก้าวหน้า (upward mobility) หรือซังกันในการเจริญเติบโตทางอาชีพ โอกาสนี้วัดโดยการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และจากการพิจารณาว่า งานนั้นทำให้คนได้เจริญเติบโต พัฒนาใช้ทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ และเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลตอบแทน โอกาสนี้มีผลต่อพฤติกรรม

ของคนในองค์การในแง่ ความมั่นใจตนเอง การเข้าร่วมทำงาน (work engagement) ชนิดของสัมพันธภาพ รูปแบบการจัดการกับความไม่พึงพอใจและความทะเยอทะยาน (aspiration) คนที่มีโอกาสก้าวหน้าไป ซึ่ง Kanter ใช้คำว่า "moving" เป็นคนที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอมีลักษณะมีความพอใจและมั่นใจในตน (Self-esteem) พัฒนาความทะเยอทะยานสูงขึ้น มีเป้าหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น พัฒนากทักษะเพิ่มและมองเห็นเส้นทางที่จะได้ตำแหน่งเหล่านั้นมา มีภาพพจน์ว่าตนเหมาะสมกับตำแหน่งที่มีคุณค่าสูงมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ในบางครั้งคนเหล่านี้จะประเมินตนเองสูงกว่าความสามารถที่มีเมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินจากผู้อื่น เพราะเขาคิดว่าคนที่จะไปสู่ความก้าวหน้าต้องมีสิ่งที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ คนที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอนี้ มักจะเข้ายุ่งเกี่ยวกับงานมาก มีการใช้ความพยายามทำสิ่งที่ได้ไตร่ตรองไว้ มักชอบพูดถึงงานในทำนองเป็นแหล่งของการลงทุนในชีวิต (Life investment) และแหล่งของความพึงพอใจ คนที่ทุ่มเทพลังให้แก่งานมากเกินไป Kanter ได้ใช้คำเรียกว่า "Workaholic" เป็นคนที่ยึดงานเป็นสรณะในด้านสัมพันธภาพ คนที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอนี้ ชอบนึกถึงความก้าวหน้า และการมีอนาคต และมองไปสู่สิ่งที่สูงขึ้นไป สร้างสัมพันธภาพที่มุ่งงานและมุ่งทางการเมืองที่ส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพในการเผชิญความไม่พอใจในงาน คนที่ "moving" มีวิธีการรับมือกับความไม่พึงพอใจจากงานได้อย่างว่องไวและใช้วิธีที่สร้างสรรค์ ในองค์การคนที่ "moving" เรียกได้ว่าเป็นคนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามคนที่ซังกั้นในอาชีพมีลักษณะความทะเยอทะยานต่ำ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่ต้องการเข้าร่วมทำงาน มีพฤติกรรมเชิงอนุรักษ์นิยม (Conservative) มีสัมพันธภาพเชิงสังคมกับกลุ่มเพื่อนในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีแรงจูงใจไม่เต็มร้อย มักให้คุณค่าในความสามารถ และทักษะของตนต่ำ ไม่กล้าเสี่ยง ไม่เข้าร่วมในงานที่เป็นนวัตกรรมหรือที่มีการเปลี่ยนแปลง มักมีความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อาจลาออกจากงานหรือเป็น "ท่อนไม้ตาย" (Dead Wood) อยู่ในองค์การ ลักษณะของคนที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ นี้ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินพลังชีวิตอาจารย์ในระดับทั่วไป (Clark, Corcoran and Lewis, 1986)

ในปีคศ. 1980-82 Clark และ Corcoran (1985) ได้ทำการวิจัย มหาวิทยาลัยมิเนโซต้าเกี่ยวกับบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับพลังชีวิตอาจารย์ ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับอาชีพอาจารย์ในองค์การในด้านต่างๆ 7 ด้านได้แก่ 1) การตัดสินใจเลือกอาชีพนักวิชาการ 2) สังคมประภคิตของอาชีพ (Career socialization) ในช่วงศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 3) ระยะของอาชีพและสังคมประภคิตขณะเป็นอาจารย์ 4) ความสนใจและพึงพอใจในงาน 5) ผลผลิตภาพและความสำเร็จ 6) ขวัญ ความพึงพอใจ และการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง และ 7) การพิจารณาเกี่ยวกับอนาคตและการประเมิน คำถามในด้านต่างๆ นี้ได้ออกแบบมาเพื่อประเมินมิติต่างๆ ของพลังชีวิตอาจารย์ ผลของการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของธรรมชาติและคุณภาพของพลังชีวิตอาจารย์ ในกลุ่มที่ถูกกำหนดเลือกให้

เป็นกลุ่มที่มีความแข็งแกร่ง และเป็นชนิดอุดมคติ จำนวน 63 คน พบว่าเป็นบุคคลที่มองตนเองว่ามีสัมฤทธิ์ผลสูง ทำงานหนัก สนุกต่องานทั้งด้านการสอนและงานวิจัยและมีลักษณะเช่นเดียวกับคนที่ "moving" ตามแนวคิดของ Kanter คือมีความทะเยอทะยานและพอใจในตนเองสูง ให้คุณค่าแก่สมรรถภาพและการทำงานให้สำเร็จ มองเห็นงานเป็นศูนย์กลางของความสนใจแห่งชีวิตที่ต้องการทำงานสูง และเป็นผู้มีโอกาสก้าวหน้าและเจริญเติบโตสูงกว่าผู้อื่น มีผลิตภาพไม่ลดลงตลอดระยะเวลาต่างๆของอาชีพ มีขวัญสูง ให้ความสำคัญแก่แรงจูงใจภายในของบุคคลสูง อาทิ การได้แสดงความคิดเห็นทางปัญญาออก การดึงดูใจจากการสอนและการวิจัย วิถีชีวิตทางวิชาการ ความเป็นอิสระที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ลักษณะของอาจารย์ที่มีพลังชีวิตอาจารย์จากการสรุปของสภาวะวางแผนของมหาวิทยาลัย มิเนโซต้า ในปีค.ศ. 1980 ได้ระบุ 6 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. มีผลิตภาพในการสอน การวิจัย และงานบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง
2. ทำงานด้วยความรวดเร็ว พึงพอใจในงาน
3. ได้รับการยอมรับในวงการวิชาการจากการได้รับรางวัลแสดงให้เห็นถึงความ

เป็นนักวิชาการ

4. สามารถสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
5. ตอบสนองความต้องการความรู้ใหม่ของประเทศชาติ และโลกได้
6. มีความสมดุลระหว่างการสอนและวิจัยในแบบที่เป็นนวัตกรรมและแบบดั้งเดิม

ในปีค.ศ. 1985 Clark, Boyer และ Corcoran หลังจากได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์และของสถาบันในการอุดมศึกษาได้ สรุปลักษณะพลังชีวิตอาจารย์ ดังนี้

1. ผลิตภาพ ควรพิจารณารวมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
2. มีความกระตือรือร้น มีพลังงาน และขวัญ
3. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การเพิ่มคุณค่าเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมองอาชีพในองค์การไปข้างหน้าระยะยาว

การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ในแต่ละระยะของอาชีพ โอกาสเคลื่อนย้ายทั้งแนวตั้งและแนวนอนภายในองค์การ (Internal Mobility) การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการอยู่ร่วมกันในชุมชน และการมีส่วนร่วมในการปรับทิศทางของสถาบัน

ในปีค.ศ. 1988 Clark และ Lewis ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์ในประเด็นของบริบท สิ่งที่ห่วงใยสนใจและอนาคต เขาได้สรุปถึงเกณฑ์บ่งชี้ของพลังชีวิตอาจารย์ (Vitality Indicator) ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จของสถาบัน (Institutional success) ได้มีความพยายามสร้างเครื่องมือวัดความสำเร็จและการทำงานของสถาบัน ตลอดจนพลังชีวิตของสถาบัน

(Institutional Vitality) ขึ้นมา บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าสถาบันมีพลังชีวิตได้มาจากมี คนที่มีพลังชีวิตอาจารย์ในสถาบัน

2. ความพึงพอใจและขวัญของอาจารย์ (Satisfaction and Morale)

3. การพินสมัย (Obsolescence) ซึ่งหมายถึงการที่นักวิชาชีพในองค์การขาด ความรู้และทักษะที่ทันสมัย และที่จำเป็นต่อการคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต

4. การชราภาพ (Aging)

5. พัฒนาการทางอาชีพ (Career Development)

จากงานวิจัยของ Nicolson (1988) สรุปลักษณะของพลังชีวิตอาจารย์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีแรงจูงใจทางบวก 2) การมีประสิทธิผลทางวิชาชีพ 3) การแสวงหา สิ่งท้าทาย 4) ความรู้สึกผูกพันต่อสถาบัน และ 5) การมีพัฒนาการของตนให้เจริญถึงขั้นสูงสุด

ผลงานวิจัยของ Baldwin (1990) ศึกษาเรื่องพลังชีวิตอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ เน้นการวิจัย เรื่องการแยกแยะปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยในสถาบันสิ่งแวดล้อมที่จำแนกอาจารย์ ที่มีพลังชีวิตอาจารย์จากกลุ่มผู้แทนเพื่อนร่วมงานได้ เขาได้ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 แห่งที่อยู่ในบริเวณตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยสัมภาษณ์อาจารย์กลุ่มที่มีพลังชีวิต อาจารย์หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษ (Star performer) จำนวน 50 คน และอาจารย์ ที่ทั่วไปอีก 40 คน แบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสนใจ กิจกรรม ความพึงพอใจ เป้าหมาย สภาพการทำงาน โอกาสพัฒนาอาจารย์ สัมฤทธิ์ผลทางวิชา ชีพ และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานที่เป็นอาจารย์ในสถาบัน

ผลจากการวิจัย พบว่ากลุ่มอาจารย์ที่มีพลังชีวิตอาจารย์กับกลุ่มอาจารย์ทั่วไป มีความ สนใจไม่แตกต่างกัน ทั้ง 2 กลุ่มให้ความสนใจต่องานสอนเป็นหลักและเป็นอันดับแรก รองมาเป็น งานวิจัย งานเป็นที่ปรึกษา และบริการวิชาการภายนอกสถาบันและงานบริหาร และกิจกรรม อื่นๆ ในสถาบัน ปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ ความรู้ สมรรถภาพ ในสาขาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับ กับผู้ร่วมงาน นักศึกษา มีความพึงพอใจในอาชีพเกี่ยวกับการปกครองตนเองและนักศึกษา แหล่ง ของความไม่พึงพอใจ ได้แก่ งานด้านบริหาร กรรมการ งานประจำวัน การให้เกรด สิ่งแวดล้อม สภาพการทำงาน ปัจจัยที่แยกกลุ่มอาจารย์ที่มีพลังชีวิตอาจารย์จากกลุ่มอาจารย์ทั่วไป ได้แก่ กิจกรรม การรับรู้และสัมฤทธิ์ผลของงาน อาจารย์ที่มีพลังชีวิตอาจารย์ มีการกำหนดเป้าหมาย ที่เป็นรูปธรรม มีการทำงานโดยเฉลี่ยใช้เวลามากกว่า มีแหล่งทางวิชาชีพกระตุ้นการทำงาน และมีสัมฤทธิ์ผลในงาน มีอาชีพที่ทำหลายมิติและซับซ้อนกว่า มีการเปลี่ยนแปลงในอาชีพมากกว่า มีชีวิตที่ถูกต้องเตรียมสำหรับการเสี่ยง นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงบทบาท และรูปแบบที่กระตุ้นพัฒนา

พัฒนาการของอาชีพ ใช้โอกาสจากสิ่งแวดล้อมในงานที่มีการขยายออกได้มากที่สุด แสวงหา
ทรัพยากรภายนอกสถาบัน มีทางเลือกที่ประสิทธิผลกว่าในความเจริญทางวิชาชีพ มีทัศนคติต่อ
ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนว่าเป็นสิ่งสำคัญในสิ่งแวดล้อมการทำงาน เป็นคนที่มีพลวัต เป็นคนสนุกใน
การได้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยโอกาสท้าทายได้อย่างมาก เป็นคนที่ปฏิบัติงานได้
อย่างมีประสิทธิภาพในสิ่งแวดล้อมทางวิชาการใดๆก็ได้ มีพื้นฐานลักษณะทางจิตวิทยา เช่น เป็นคน
ฉลาด มีแรงจูงใจ มีบุคลิกภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักผลิตสิ่งใหม่

เมื่อรวมลักษณะต่างๆของพลังชีวิตอาจารย์ จากนักวิชาการที่ศึกษาไว้จัดกลุ่มมิติใหญ่ๆได้
เป็น 8 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านพลัง (Energy/Esprit) อาทิ ความกระตือรือร้น ความทนทาน ความ
ร่าเริง การแสวงหาสิ่งท้าทาย ความไม่ล้าสมัย การมีแรงจูงใจในตนเองทางบวก และการมีทัศนคติ
ต่ออนาคต
2. มิติด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency/Effectiveness) อาทิ
การมีผลิตภาพที่ต่อเนื่อง (Sustained Productivity) การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและบรรลุผล
การสร้างความรู้ใหม่ๆที่สำคัญ การมีนวัตกรรมในงาน
3. มิติด้านงาน มีความสนใจในงาน มีทัศนคติดีต่องาน ทำงานหนัก
4. มิติด้านสถาบัน อาทิ มีความผูกพันต่อสถาบัน มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน
5. มิติด้านความพึงพอใจในงาน ได้แก่ รู้สึกสนุกในการทำงานและพอใจในการทำงาน
6. มิติด้านขวัญ ได้แก่ มีขวัญในการทำงาน
7. มิติด้านเพื่อนร่วมงาน อาทิ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเพื่อนร่วมงาน รู้สึกร่าเริง
ต่อการได้รับความเคารพนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
8. มิติด้านพัฒนาการทางอาชีพ (Career Development) อาทิ ได้แสดงศักยภาพที่
เต็มที่ของตนเอง มีการเจริญเติบโต และมีสิ่งใหม่ๆ รู้สึกสมปรารถนาในพัฒนาการขั้นสูง
สุดของตน มีการเจริญเติบโตทางอาชีพไปตามระยะของอาชีพนักวิชาการ (Academic Career)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์

ในความสนใจศึกษาเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์ แม้ว่าจะยังเป็นเพียงมโนทัศน์แรกเริ่ม
และมีปัญหาในการให้คำนิยามได้ยังไม่ชัดเจน และส่งผลถึงปัญหาในการประเมินดังที่
Clark, Boyer และ Corcoran ได้สรุปไว้ในปีค.ศ. 1985 แต่ก็ได้มีความพยายามศึกษาเพื่อ
ตอบปัญหาการวิจัยในระดับที่สูงขึ้น คือการค้นหามีปัจจัยใดบ้างที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์

ผลการวิจัยในระดับนี้ยังมีรายงานไม่มากนัก แต่ก็ได้ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับข้อสงสัยของพอสมควร

ในปีค.ศ. 1983-84 มีการวิจัยที่กว้างขวางเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์ในสหรัฐอเมริกา มีการสัมภาษณ์อาจารย์ หัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารระดับสูงถึงจำนวน 532 คน ในมหาวิทยาลัย 38 แห่ง (Schuster, 1985) ผลจากการวิจัยได้สรุปวิเคราะห์ที่เนื้อหาจากคำตอบ Schuster ได้แบ่งประเภทของปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ เป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. ปัจจัยด้านบริการและสิ่งของ เป็นกลุ่มปัจจัยที่เห็นได้เด่นชัด

1) บริการเกี่ยวกับเครื่องมือเพื่อการวิจัย ได้แก่ บริการห้องสมุด การมีห้องปฏิบัติการทดลองที่มีพื้นที่และอุปกรณ์เพียงพอ

2) วิถีทางที่สร้างความสดชื่นทางสติปัญญา (Intellectual Refreshment) ได้แก่ การมีเงินทุนของสถาบัน สนับสนุนการไปประชุมทางวิชาชีพ การลาราชการไปปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical Leaves)

3) การมีนักเรียนที่ดี เก่ง มีความสามารถสูง สนใจการเรียน โดยเฉพาะนักเรียนระดับบัณฑิตศึกษา สามารถกระตุ้นอาจารย์ให้ทำงานวิชาการได้

4) การมีภาระงานที่ไม่มากเกินไปและสามารถจัดการได้

5) การได้รับคำตอบแทนที่มั่นคง

2. ปัจจัยด้านทัศนคติที่มีต่ออาจารย์ ปัจจัยด้านนี้มองเห็นไม่ได้ชัดแต่มีความสำคัญต่อพลังชีวิตอาจารย์มากกว่าปัจจัยด้านบริการ และสิ่งของ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1) การได้รับการกระตุ้นสนับสนุนจากผู้นำ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาพลังชีวิตอาจารย์ไว้ การให้ความสนับสนุน กระทำได้โดยการแสดงความชื่นชม ยกย่องให้เกียรติ และให้การเอาใจใส่ แสดงการรู้จักและส่งเสริมความพึงพอใจในตนของอาจารย์ นอกจากการสนับสนุน ผู้บริหารจำเป็นต้องแจ้งทิศทางที่ชัดเจนของสถาบัน และการจัดอันดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เพื่อให้อาจารย์เกิดความผูกพันต่อสถาบัน

2) การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งได้จากการที่อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการปกครองในมหาวิทยาลัย

3) การปกป้องเสรีภาพทางสติปัญญาของอาจารย์ อาจารย์มีพลังชีวิตถ้าให้มีเสรีภาพทางวิชาการอย่างเต็มที่

4) การกระตุ้นจากเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัยนี้ Schuster ได้สร้างสมการเพื่อทำนายพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์ไว้ดังนี้

$$A_{cp} + F_v + S_c + AR_{1\dots n} = F_v$$

โดยกำหนดให้ F_v	หมายถึง อาจารย์ที่มีลักษณะของพลังชีวิตอาจารย์
A_{cp}	หมายถึง การบริหารงานที่ให้ความใส่ใจ (care) กับอาจารย์และจัดให้มีทิศทางของมหาวิทยาลัย มีจุดมุ่งหมายและชัดเจน
F_v	หมายถึง การเลือกอาจารย์ที่มีชีวิตชีวา (lively) มีสติปัญญาและเห็นคุณค่าเพื่อนร่วมงาน
S_c	หมายถึง ผู้เรียนเช่นมีผู้เรียนที่ท้าทายในระดับปริญญาตรีและผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาที่มีแรงจูงใจสูง
$AR_{1\dots n}$	หมายถึง การมีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านการเงิน และสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน

ในปัจจุบันด้านการบริหารงานที่มีความสัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ จากการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน ได้ระบุถึงเรื่องต่างๆดังนี้

1. การปกครองและนโยบาย (Smith, 1978) จากรายงานของ Clark และคณะ (1985) ได้เน้นลักษณะของการมีส่วนร่วมในการปกครอง (Share government)

2. การบริหารงานบุคคลากรอาจารย์

1) นโยบายบุคลากรเกี่ยวกับการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล กระบวนการสังคมประกิต (Smith, 1978; Clark and Lewis, 1985; Clark and Corcoran, 1985; Baldwin, 1985)

2) การพัฒนาวิชาชีพ (Steers, 1977; Clark and Lewis, 1985)

3) การประเมินอาจารย์ (Centra, 1985)

4) การมอบภาระงานที่เหมาะสม (Schuster, 1985)

5) การให้ทางเลือกอาชีพในช่วงระยะกลางอาชีพและก่อนเกษียณงาน

(Clark and Lewis, 1985)

3. การจัดสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนรวมทั้งการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานประเด็นนี้ได้รับการระบุจากรายงานการศึกษาส่วนใหญ่ (Payne and Pugh, 1976; Steers, 1977; Clark and Lewis, 1985; Baldwin, 1985; Clark and Corcoran, 1985; Schuster, 1985; Nicolson, 1988; Bowen and Schuster, 1986; Baldwin, 1990)

4. สภาพการทำงาน (Austin and Gamson, 1983; Clark, et al., 1985; Schuster, 1985; Baldwin, 1990)

ปัจจัยอื่น ๆ มีการระบุถึงเพียงบางรายงาน ได้แก่ คุณลักษณะของสถาบัน : ชนิดและพันธกิจของสถาบัน (Clark & Corcoran, 1985) การบริหารงาน การสื่อสารในระดับภาควิชา (Bowen and Schuster, 1986) นักศึกษา (Toombs, Clark, et al., 1985; Bowen and Schuster, 1986)

นอกจากปัจจัยภายในสถาบัน ยังมีปัจจัยภายนอกสถาบันที่มีความสัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ มีเพียงบางการศึกษาที่ได้ระบุถึง ได้แก่ ปัจจัยด้านสถาบันภายนอกมหาวิทยาลัย (Toombs, 1985) การเป็นที่ปรึกษาภายนอก (Boyers and Lewis, 1985) ความรู้สึกผูกพันภายนอก (External commitment) (Nicolson, 1988) สหกรณ์และสมาคมวิชาชีพ (Bowen & Schuster, 1986)

ปัจจัยส่วนบุคคลของอาจารย์ที่มีรายงานความสัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับการศึกษา สาขาวิชาชีพ และเพศ

อายุ มีการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ของอายุกับผลิตภาพทางวิชาการ อายุยังใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดระยะของพัฒนาการแห่งชีวิตของมนุษย์

Lewinson ได้แบ่งพัฒนาการวัยผู้ใหญ่ของคนเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ผู้ใหญ่วัยต้น อายุ 17 ถึง 40 ปี ผู้ใหญ่วัยกลาง อายุ 41 ถึง 60 ปี และผู้ใหญ่วัยปลายอายุ 61 ปีขึ้นไป ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับผลิตผลทางวิชาการ พบว่าผลิตผลเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปลายอายุ 28-33 ปี ในช่วงอายุ 40-60 ปี ผลิตผลขึ้นลงไม่คงที่ ยากต่อการคาดหวัง และช่วงต้นอายุ 60 ผลิตผลสูงขึ้นอีกครั้งและเริ่มลดลงขึ้นลงอย่างมาก หลังจากนั้นอย่างไรก็ตามยังมี Blackburn ที่ศึกษาทฤษฎีของพัฒนาการของผู้ใหญ่และระยะของอาชีพ ได้สรุปว่าอายุไม่ได้เป็นตัวทำนายผลิตผล (quoted in Clark and Lewis, 1985)

ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิต่างการศึกษาและสาขาวิชาชีพ Clark and Corcoran (1985) ศึกษาคุณลักษณะของอาจารย์กลุ่มที่มีผลิตผลสูง พบว่ามีในอาจารย์อายุสูงกว่า 40 ปี มีประสบการณ์หลังการศึกษาปริญญาเอก 5-35 ปี โดยเฉพาะใน 15-20 ปีมากที่สุด มักพบในอาจารย์ผู้ชายเป็นผู้มีขวัญระดับสูง การศึกษานี้มีการเปรียบเทียบผลงานระหว่างอาจารย์ในกลุ่มของมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิทยาศาสตร์กายภาพ พบว่าผลิตภาพของอาจารย์ เปลี่ยนเพิ่มขึ้น ในกลุ่มมนุษยศาสตร์สูงสุดร้อยละ 56 รองมา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์กายภาพ และสังคมศาสตร์ตามลำดับ แต่การศึกษาจำนวน อาจารย์มีน้อยเพียง 63 คน ยังไม่มีรายงานเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งน่าจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์และความคาดหวังของสังคมในตำแหน่งและแรงจูงใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทางอาชีพนักวิชาการ (Academic Career) Baldwin และ Blackburn ได้พบว่า อาจารย์ในแต่ละระยะในพัฒนาการทาง



อาชีพนักวิชาการมีลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 5 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ในระยะ 3 ปีแรก เป็นคนมีอุดมการณ์ มีความทะเยอทะยานในอาชีพ มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงาน ปรับตัวตามความต้องการของอาชีพ สนใจเกี่ยวกับการเป็นครู ต้องการได้รับทุน ใฝ่ต่อการรับความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์

ระยะที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ในระยะมากกว่า 3 ปี เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตน รู้ว่าทำงานอย่างไรในสถาบัน กังวลใจต่อการที่จะได้รับการประเมินเพื่อการถูกว่าจ้างถาวร แสวงหาการยอมรับ และความรู้ขั้นสูง อาจรู้สึกผิดหวัง ถ้าอาชีพไม่ทำให้ไปถึงความคาดหวังที่มีตั้งแต่แรกเริ่ม มีข้อสงสัยเกี่ยวกับอนาคต และพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนอาชีพได้เป็นครั้งคราว

ระยะที่ 3 รองศาสตราจารย์ เป็นคนที่สนุกๆ เริงกับการได้รับการยอมรับและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือถูกว่าจ้างถาวร เริ่มผสมผสานเข้ากันได้กับสถาบัน เกี่ยวข้องกับกิจการของสถาบัน และคณะกรรมการชุดหลัก พอใจกับระยะอาชีพที่ก้าวหน้ามา บางครั้งรู้สึกกลัวว่าอาชีพจะอยู่ในระยะไม่ก้าวหน้าต่อ

ระยะที่ 4 ศาสตราจารย์ที่มีระยะเวลานานกว่า 5 ปีก่อนเกษียณงาน ระยะนี้เป็นระยะหักเห มีความกระตือรือร้นลดลงทั้งด้านการสอนและการวิจัย บางครั้งมีข้อคำถามเกี่ยวกับคุณค่าของอาชีพทางวิชาการ เป็นระยะที่ต้องตัดสินใจว่าจะคงอยู่ทำงานในอาชีพต่อหรือเปลี่ยนทิศทางแสวงหาอาชีพนอกสถาบัน เช่น เป็นที่ปรึกษาทำงานองค์การวิชาชีพมีโอกาสจำกัดสำหรับการเปลี่ยนแปลง การก้าวหน้า

ระยะที่ 5 ศาสตราจารย์ที่มีเวลาอีก 5 ปีจะเกษียณงานเป็นผู้ที่มักมีเป้าหมายที่จำกัดสำหรับเวลาในอาชีพที่เหลือ เริ่มต้นถอนตัวจากกิจกรรมที่รับผิดชอบ กลัวว่าความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัย มักแยกตัวจากร่วมงานที่มีอายุน้อยกว่า พยายามเผชิญกับปัญหาที่ต้องเป็นอิสระไม่พึ่งพาใคร พอใจในงานให้บริการของแก่สถาบัน มีเพียงกึ่งหนึ่งของศาสตราจารย์ที่มีโอกาสเจริญเติบโตอย่างเป็นทางการ (Baldwin and Blackburn, 1987) จากลักษณะอาจารย์ในแต่ละระยะนี้ มีหลายลักษณะที่เหมือนลักษณะพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไป อาทิความกระตือรือร้นในงาน ความทะเยอทะยาน การมองอนาคต ความสามารถในการปฏิบัติงาน การล้าสมัยในความรู้ และการสนุกๆ เริงในการทำงาน จึงชี้บ่งว่าพลังชีวิตอาจารย์มีส่วนสัมพันธ์กับระยะอาชีพนักวิชาการ

เพศ มีการศึกษาไม่มากนักเกี่ยวกับเพศ เช่น ศึกษาผู้หญิงว่าเป็นชนกลุ่มน้อยในมหาวิทยาลัย เป็นประเด็นเกี่ยวกับความเสมอภาค สถานภาพในเรื่อง ตำแหน่งและการมีส่วนร่วมในงานบริหาร พบว่าหญิงได้รับการว่าจ้างถาวรน้อยกว่าผู้ชาย มักอยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าและได้รับการเลื่อนขั้นน้อย มีบทบาทเกี่ยวข้องในการบริหารงานน้อย (Finkelstein, 1987) อย่างไรก็ตาม

ตามความแตกต่างของผู้หญิงกับผู้ชายในแง่บุคลิกภาพ การมีเวลาในด้านวิชาการ และภารกิจในครอบครัว น่าจะมีผลต่อ Vitality ที่ต่างกัน Simpson (1992) ได้ศึกษาในความแตกต่างระหว่างเพศชาย และหญิงต่อการรับรู้ในปัจจัยที่ส่งเสริมหรือหยุดยั้งการเจริญเติบโตของอาชีพทางวิชาการในอาจารย์ 139 คนของมหาวิทยาลัย อิลลินอยส์ภาคเหนือ พบว่าอาจารย์ผู้ชายและผู้หญิงมีเหตุผลต่างกันในการเลือกอาชีพ การไวต่อการเป็นอาจารย์พี่เลี้ยง (Mentoring) และแหล่งของความพึงพอใจ

สถานการณ์สมรส ยังไม่มีรายงานวิจัยแต่น่าจะเกี่ยวข้องในการพิจารณาเรื่องภาระงานครอบครัว การได้รับการสนับสนุนทางสังคม

จากการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์เป็นการได้ประเด็นของปัจจัยจากคำบอกเล่าของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นการบรรยาย ยังไม่มีการศึกษาที่หาค่าความสัมพันธ์ในเชิงปริมาณ และยังไม่มียุทธศาสตร์ของการศึกษาปัจจัยเหล่านี้ ในการวิจัยเรื่องนี้ได้นำเอากรอบแนวคิดเรื่องการปกครองในมหาวิทยาลัย (University Governance) และวัฒนธรรมทางวิชาการ (Academic Culture) เข้ามาช่วยอธิบายปรากฏการณ์ในรายละเอียดเพิ่มขึ้น

การบริหารงานในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างไปจากการบริหารงานในองค์กรอื่นๆ โดยทั่วไป จึงมีการใช้คำว่า การปกครอง (Governance) แทนและมีรูปแบบที่ต่างๆ กัน มากกว่า 1 รูปแบบ ที่อาจารย์รวมอยู่ในปรากฏการณ์ของมหาวิทยาลัยแห่งใดแห่งหนึ่งได้ Kerr และ Gade ได้จำแนกกลุ่มของรูปแบบการปกครองในมหาวิทยาลัยไว้ 4 รูปแบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในประเด็นของอำนาจและการมีอิทธิพลในองค์กรดังนี้

รูปแบบที่ 1 การปกครองในมหาวิทยาลัยรูปแบบราชการ (The Hierarchical Model) ลักษณะเด่น ได้แก่ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของการบริหารงานในมหาวิทยาลัยและความรับผิดชอบส่วนบุคคลของผู้บริหาร ลักษณะเฉพาะ ได้แก่

1. โครงสร้างของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรในแนวดิ่ง
2. อธิการบดีเป็นตำแหน่งที่สำคัญในมหาวิทยาลัยที่คนคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจทำหน้าที่ตรวจสอบงานและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3. สภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีบทบาทสำคัญ และมีอำนาจในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

รูปแบบที่ 2 การปกครองในมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (The Collegial Consensus Model) ลักษณะเด่น ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปกครอง (Shared governance) การใช้อำนาจร่วมกัน (Shared Power) และให้คุณค่าของแต่ละชุมชนอาจารย์เท่าเทียมกัน ลักษณะเฉพาะ ได้แก่

1. โครงสร้างของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นไปตามแนวขวางมากกว่าแนวดิ่ง

2. การปกครองอาจารย์ในภาควิชา ใช้การตัดสินใจใช้การร่วมปรึกษา และการเห็นพ้องร่วมกันส่วนใหญ่ ทำให้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างช้าๆโดยมีการทำงานแบบเป็นคณะกรรมการ การปรึกษาหารือเป็นกลุ่มบุคคล

3. ในมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจทางวิชาการ

4. ในมหาวิทยาลัย อาจารย์เป็นกลุ่มที่มีอำนาจสูงจากความสามารถในระดับผู้เชี่ยวชาญ
ในวิชาชีพ

5. อาจารย์ผู้มีอาวุโสมักเป็นผู้มีอำนาจสูงและบริหารงานในภาควิชาซึ่งมีอำนาจสูง

6. อาจารย์มีอิสระทางวิชาการอันเป็นที่ปฏิบัติกันและเป็นที่ยุติกันดี

7. การในฐานะที่ถือว่าจ้างประจำอย่างถาวร (Tenure) เป็นที่ยุติกัน

8. ศูนย์กลางของการมีอิทธิพลในมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่

สภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและอาจารย์

9. มีการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งน้อย อธิการบดี มีความสัมพันธ์กับอาจารย์แบบ

เพื่อนร่วมงาน

รูปแบบนี้จะทำงานได้ดีที่สุด ถ้าคนในสถาบันมีเป้าหมายร่วมกันและมีการเกาะกลุ่มกันได้ดี

รูปแบบที่ 3 การปกครองในมหาวิทยาลัยรูปแบบทางการเมือง (The Polycentric

Model/The political Model) ลักษณะเด่นได้แก่ รัฐบาลผสมทางการเมือง

(Political Coalitions) และการแข่งขันต่อสู้เพื่ออำนาจและทรัพยากร ลักษณะเฉพาะได้แก่

1. การปกครองในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากบุคคลและสถาบันภายนอกมหาวิทยาลัย

เช่น รัฐบาล สภาของวิชาชีพ กลุ่มพรรคการเมืองประชาชน

2. กลุ่มนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานในมหาวิทยาลัย

3. กลุ่มนักศึกษามีการดำเนินงานของตนเอง

4. กลุ่มนักศึกษามีการทำงานที่ประสานงานเชื่อมโยงกับกลุ่มบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย

5. สมาคมศิษย์เก่าของสถาบัน มีการดำเนินงานอย่างแข็งขัน

6. มีลักษณะของกลุ่มต่างๆเผชิญหน้ากันในบรรยากาศการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่

7. มีการต่อรองทางการเมืองในการตัดสินใจบริหารงานในสถาบันของท่าน

8. มีหลายหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่แยกส่วนปกครองตนเอง

รูปแบบที่ 4 การปกครองในมหาวิทยาลัยรูปแบบออร์แกนไนซ์ อนาจี(Organized

Anarchy) ลักษณะเด่น ได้แก่ การขาดผู้มีอำนาจสูงสุด ทำให้เกิดความไม่มีระเบียบ และมี

ความสับสน วุ่นวายในระบบได้ การตัดสินใจของแต่ละกลุ่มมีกระจัดกระจาย

(Atomistic Decision-Making in a shared environment)

1. อธิการบดีมีอำนาจน้อยในการบริหารจัดการ

2. ผู้บริหารงานในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ประทับตราอย่างเท่านั้น
3. อาจารย์แต่ละคนในมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ ได้
4. ไม่จำเป็นต้องมีผู้มีอำนาจในตำแหน่งทำหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางไม่มีผู้ดูแลในทุกเรื่อง
5. ไม่มีใครเป็นผู้มีอำนาจในการปกครองที่ชัดเจน
6. เป้าหมายการทำงานของมหาวิทยาลัยมีความ ค้ำกวม และมีความขัดแย้งกัน
7. การมีส่วนร่วมของบุคคลในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นไม่แน่นอน บางครั้งก็มี บางครั้งก็ไม่มีเกิดขึ้น ไม่สามารถคาดการณ์ได้

ลักษณะเช่นนี้ อาจเกิดการอยู่ตัวคงที่ได้ และมีผลผลิตสูง โดยให้แต่ละคนรับผิดชอบตนเองในขอบเขตที่มีอยู่ โดยปราศจากผู้มีอำนาจที่เป็นศูนย์กลาง

วัฒนธรรมทางวิชาการ (Academic Culture)

ในความรู้แขนงของพฤติกรรมองค์การ เพื่อความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ครบถ้วน จำเป็นต้องพิจารณากระบวนการที่เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับระหว่างบุคคล(กลุ่ม) และธรรมชาติและการทำงานขององค์การ ในกระบวนการระดับองค์การที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์การ เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Baron and Greenberg, 1990) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การที่คิดค้นเพื่อให้เหมาะสมกับองค์การมหาวิทยาลัย จากความพยายามของ Bergguist (1992) ได้จัดลักษณะของวัฒนธรรมทางวิชาการเป็น 4 แบบได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเพื่อนร่วมงาน (The Collegial culture) เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนความหลากหลายและความมีอิสระในการทำงาน มีลักษณะเฉพาะดังนี้
 - 1) สาขาทางวิชาชีพของอาจารย์มีความหมายต่อการทำงานของอาจารย์ในสถาบัน อาจารย์นิยมการประกาศตนเป็น นักวิชาชีพในสาขา มากกว่าเป็นครู
 - 2) สังคมของวิชาการที่อาจารย์นั้น ๆ อยู่ให้คุณค่าของงานวิจัย และงานวิชาการของอาจารย์สูง อาจารย์ประสงค์ที่จะเป็นนักวิจัยที่ประสบความสำเร็จ
 - 3) สังคมของอาจารย์ให้คุณค่าต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการปกครองของอาจารย์
 - 4) ลักษณะเด่นในสถาบัน คือ การใช้เหตุผล
 - 5) สถาบันจะประสบความสำเร็จได้เลิศได้ด้วยการสร้างและขยายความรู้ใหม่และพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะเป็นผู้นำในสังคมได้ในอนาคต
2. วัฒนธรรมแบบการจัดการ (The Managerial culture) มีลักษณะเฉพาะดังนี้
 - 1) สถาบันมีวัฒนธรรมที่ให้ความหมายต่อองค์การ การนำไปใช้ในการดำเนินงาน

การประเมินผลงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2) สังคมให้คุณค่าต่อการนิเทศงานที่มีประสิทธิผล ความรับผิดชอบดำเนินงานตามปีงบประมาณ และความสามารถของสถาบันในการกำหนด และวัดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน

3) สถาบันจะประสบผลสำเร็จได้โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะความรู้ให้เฉพาะเจาะจงและทัศนคติ เพื่อให้ผู้เรียนได้ประสบความสำเร็จในการทำงานและเป็นประชาชนที่มีความรับผิดชอบ

3. วัฒนธรรมแบบพัฒนาการ (The Development culture) มีลักษณะเฉพาะดังนี้

1) สถาบันมีวัฒนธรรมที่ให้ความหมายต่อโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริม การเจริญเติบโตของบุคคลในส่วนตัวและความเจริญเติบโตทางอาชีพของสมาชิกทุกคนในองค์การ

2) สังคมให้คุณค่าแก่การเปิดกว้างในส่วนบุคคลและการให้บริการแก่ผู้อื่น รวมทั้งการวิจัยสถาบัน และวางแผนของหลักสูตรการศึกษา

3) สถาบันจะประสบผลสำเร็จได้โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนอาจารย์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ประจำมีความเป็นผู้ใหญ่ ทั้งด้านความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม

4. วัฒนธรรมแบบเจรจาต่อรอง (The Negotiating culture) มีลักษณะเฉพาะดังนี้

1) ในสถาบันมีวัฒนธรรมที่ให้ความหมายต่อนโยบายความเสมอภาค และต่อกระบวนการกระจายทรัพยากรและผลประโยชน์ได้เท่าเทียมกันในสถาบัน

2) สังคมให้คุณค่าต่อการเผชิญหน้า และการต่อรองอย่างยุติธรรมของกลุ่มต่างๆที่ปฏิบัติงานในสถาบันที่มีความสนใจสิ่งที่แตกต่างกันอย่างตรงกันข้าม

3) สถาบันจะประสบผลสำเร็จได้ โดยการสร้างโครงสร้างของสังคม และทัศนคติทางสังคมให้เป็นแบบเสรีนิยม

ตอนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมและคงไว้ซึ่งพลังชีวิตอาจารย์

จากการทบทวนความรู้ที่มีในหัวข้อของพลังชีวิตอาจารย์อย่างกว้างขวางจากรายงาน 288 เรื่อง ในช่วงปีค.ศ. 1965-85 จากฐานข้อมูล ERIC ภายใต้วีธีการของการพัฒนาอาจารย์ พลังชีวิตอาจารย์และพลังชีวิตอาจารย์ของสถาบัน Bland และ Schmitz (1988) ได้สรุปและจัดกลุ่มข้อเสนอแนะ สำหรับโปรแกรมเพื่อพลังชีวิตอาจารย์และของสถาบันได้ 20 โปรแกรมดังนี้

1. เชื่อมโยงแผนพัฒนารายบุคคลและกิจกรรมตามความต้องการของสถาบันและตามวัตถุประสงค์ของสถาบันเข้าด้วยกัน
2. ดำเนินการพัฒนาอาจารย์ โดยให้มีการทำอย่างต่อเนื่อง เห็นได้ชัด กำหนดงบประมาณ ให้ความสำคัญ และผสมผสานงานเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันให้เห็นชัด
3. ผู้บริหารงานพัฒนาอาจารย์กำหนดให้มีตำแหน่งสูงในองค์การ
4. คาดหวังให้อาจารย์ใช้เวลาสำหรับงานพัฒนาอาจารย์และกระตุ้นให้อาจารย์ทำแผนระยะยาว
5. สนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับอาชีพอาจารย์ พลังชีวิตอาจารย์และของสถาบัน และวิธีการปรับปรุง
6. ฝึกผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับพลังชีวิตอาจารย์
7. วางแผนจัดโปรแกรมเพื่อพัฒนาพลังชีวิตอาจารย์ (faculty vitality program)
8. จัดหากลยุทธ์เพื่อพลังชีวิตอาจารย์ให้ตอบสนองความต้องการของอาจารย์ตามระยะอาชีพ
9. กระตุ้นให้กำหนดนโยบายของสถาบัน การให้รางวัล การมีทรัพยากรที่ช่วยกระตุ้น งานวิชาการและให้มีความหลากหลายในอาชีพต่างๆ
10. วางแผนเพื่อพลังชีวิตอาจารย์และของสถาบัน โดยตลอดก่อนวางแผนกิจกรรมพัฒนาอาจารย์รายบุคคล
11. ประเมินความรู้และประสบการณ์ของบุคคลอื่นๆก่อนเริ่มโครงการ
12. พิจารณาว่าสมควรหรือไม่ในการเชื่อมโยงงานพัฒนาอาจารย์กับงานการประเมินผลอาจารย์
13. จัดโปรแกรมที่สมบูรณ์แบบสำหรับการสอน พลังชีวิตอาจารย์ และของสถาบัน
14. จัดโปรแกรมพลังชีวิตอาจารย์ที่เหมาะสมกับอาจารย์รายบุคคลและสถาบัน
15. ให้มีรางวัลสำหรับการเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ ให้เชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่ง การถูกว่าจ้างสถานภาพถาวรและการเพิ่มค่าตอบแทน
16. เริ่มด้วยการทำให้มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้นำสถาบัน
17. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในเฉพาะหรือเป็นกิจกรรมอาสาสมัคร
18. คงรับประกันให้มีการสนับสนุนในโปรแกรมเดิมที่จัด
19. ทำให้มีการกล่าวถึง กล่าวซ้ำในคุณค่าและพันธกิจของสถาบัน และคุณค่าและจุดมุ่งหมายทางวิชาการ
20. ชขยายความหมายของอาชีพอาจารย์ (faculty career) และให้โอกาส

อาจารย์ได้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามความหมายที่กว้างขึ้นนี้

วิธีการคงรักษาไว้ซึ่งพลังชีวิตอาจารย์ในโปรแกรมที่เฉพาะเจาะจงได้มีผู้เสนอวิธีต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาอาจารย์ (Centra, 1985; Clark, Corcoran and Lewis, 1986)
 ในปีค.ศ. 1986 Clark, Corcoran และ Lewis ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมิติของสถาบัน โดยพบว่าโอกาสและสภาพการณ์ในองค์การมีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จในอาชีพ และพลังชีวิตอาจารย์ จึงเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสถาบันในการพัฒนาอาจารย์ในมิติต่างๆ ให้สมบูรณ์ ตามแนวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนระยะยาว เขาได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของสถาบันกับพลังชีวิตอาจารย์ของอาจารย์ โดยมองในภาพทั้งหมดของนักวิชาชีพ ตลอดระยะของพัฒนาการทางอาชีพ
2. การเปิดทางเลือกสำหรับการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะกลางของอาชีพ (Midcareer Change Option) (Patton and palmer, 1985)
3. การเปิดทางเลือกสำหรับผู้ใกล้เกษียณงาน (Early Retirement Option) (Holden, 1985)
4. การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาชีพแก่สถาบันภายนอก (Boyer and Lewis, 1985)
5. การรวมกลุ่มต่อรอง (Collective Bargaining) (Becker, 1985)
6. การเพิ่มอาจารย์ใหม่ๆ (Clark and Lewis, 1985)
7. การเพิ่มทางออกสำหรับอาจารย์ (Clark and Lewis, 1985) เช่นการเปิดโอกาสเปลี่ยนงานช่วงระยะกลางของอาชีพและการเตรียมผู้เกษียณ
8. การส่งเสริมพลังชีวิตอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ (Clark and Lewis, 1985) โดยการสนับสนุนสร้างสิ่งแวดล้อมที่ช่วยพัฒนาทางวิชาการ การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของอาจารย์ การปรับทัศนคติของผู้บริหารและพฤติกรรมที่มีต่อความสนใจทางวิชาการ และการให้อิสระในการทำวิจัยและให้การสนับสนุนการวิจัย