

## ГРЕДЕЊЕ „СИСТЕМ НА КАРИЕРА ВО РАБОТАТА“ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ПРЕДИЗВИК НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

### ВОВЕД

Предвид при перманентното образование на административниот кадар треба да се има фактот што тие, според сите свои одлики, влегуваат во категорија на возрасни и помалку или повеќе искусни. Со самото тоа, нивното учење треба да се води од следниве постулати: „возрасните кои учат се повеќе само насочени - не зависат од другите и можат да развијат сопствена средина за учење; со себе го носат своето искуство - што ја вообличува нивната подготвеност за учење и наметнува претпоставки за учењето; поминува преку транзициски фази - што се одразува на нивното влијание врз учењето; учење за специфични цели - нивното водење низ ситуациите кои се изучуваат не ни гарантира дека тие „апсорбирале“ знаење; се ориентирани кон проблемот - и сакаат да го применат веднаш знаењето кое го научиле за решавање на специфичните проблеми (Илиев Д. 2006:269). За доживотното образование, општо на секој човек, авторот Д. Митровиќ вели: „Усовршувањето и перманентното - доживотно образование стана задолжително и се смета за исто толку значајно како и нивното образование“ (Митровиќ Д. 1981:284). А според Кнапер и Кропли „Доживотното образование е збир на организациско и процедурално водство во образовната пракса. Неговата цел е учење во текот на целиот живот - учење извршено низ животот. Важно е веднаш да се разјасни дека тука кога мислиме на „учење“ не е тоа спонтано, ден-на-ден учење на секојдневниот живот“.

### КАРИЕРАТА КАКО ПАРАДИГМА ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ

Современите установи посебно Службите за човечки ресурси, односно административен кадар, сè повеќе се занимаваат со кариера и нивни развој (Шафриц Ц. М. и др., 2009). Важноста на кариери произлегува од фактот дека, преку неа, најмногу се поврзуваат и интегрираат индивидуалните и организациските цели и интереси. Планирањето на кариерата е процес со кој поединецот идентификува и спроведува чекори и активности потребни за да се постигнат одредени цели во кариерата.

Под зборот кариера обично се мисли на професионален развој за еден вработен во текот на работниот век. Развојот на кариерата вклучува планирање на кариерата, развој на можни кариерни насоки, активности за обука и развој, промоција, официјални кадровска политики, критериуми за промоција, проценка, советување и поттикнување на менторска работа. Планирање на кариерата е процес со кој поединецот идентификува, насочува и ги презема потребните мерки и активности за постигнување на професионалните цели. Управување со кариерата е процес во кој менаџментот на установата, плански и организационо прати, оценува, распоредува, насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, да се обезбеди потребен број на квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, вештини и способности, со цел да се постигнат организациските и индивидуалните интереси и цели. Планирањето и управувањето со кариерата подразбира координирана активност на менаџерите, вработените лица, односно стручната служба за развој на човечките ресурси. Систематско планирање на кариерата е важно да го поддржи развојот на индивидуалните потенцијали и е еден од важните аспекти на стратескиот управување со човечките ресурси. На овој начин, треба во установата да се развие

потенцијал за промени и иновации. Како и другите функции и задачи на управување со човечките ресурси, планирање и управување со кариерата бара интегриран пристап и синхронизација на сите функции (Петровски Д., Менаџмент на човечки ресурси, авторизираи предавања).

Со планирањето и развојот на кариерата на кадарот, установите покажуваат интерес за потенцијалите на вработените и има значајно мотивациско дејство. Организацијата на тој начин подобро го искористува потенцијалот на индивидуите и непосредно влијание врз намалувањето на флукуацијата и апстиненцијата. Од организациска гледна точка, планирањето на кариерата е на мета на ориентиран и дизајниран план на следбеници на сите хиерархиски нивоа во установата. Тоа е битна функција на менаџментот со човечки ресурси, која треба да ги усогласи индивидуалните потреби и планови за кариера со организациските потреби и вклучува: оценување на способностите и потенцијалите на вработените; дефинирање на можни линии на движење во професијата и напори за канализирање на индивидуалните интереси поврзани со кариерата во насока која е компатибилна со идните потреби на установата за човечки ресурси.

## ГРАДЕЊЕ СИСТЕМ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА

Системот за кариера вклучува предвидување на акциониот план и начини на отстранување на утврдените недостатоци, или користење на бенефициите, со цел да се постигнат целите. Планираните активности за развој на вработените и нивните кариери ги содржи следниве чекори: 1. *Самопроценка* - остварување увид во својата личност и способности, вештини, знаење и интереси што е прв и најтежок чекор за секој поединец. Одговорите на прашањата: "Што сум јас? Што знам јас? Што можам? Што сакам?" ни овозможува да ја одредиме насоката на професионалната кариера. Главната цел на самопроценката е да се идентификуваат сопствените предности и ограничувања, како и начинот за нивното надминување. Бидејќи поединецот секогаш не е во состојба објективно да ги процени своите способности, во оваа фаза е корисно да се вклучи стручно советодавно лице (Daft R., 2011:385); 2. *Воспоставување на долгорочни лични и професионални цели претставува* неизбежен чекор во градењето систем на кариера. Важно е дека реалните цели се остварливи, но предизвикот е доволен, бидејќи неисполнувањето на професионалните цели може да биде силен удар за егото и сериозно да ја разниша довербата. Затоа треба да се пристапи флексибилно кон целите. Во одредувањето на професионални цели не треба да се игнорираат и личните цели во животот, бидејќи кариерата е само еден аспект на нашиот вкупен живот, во кој посебно место има семејството; 3. Да се *постигнат кариерните цели* потребни се и соодветни услови во окружувањето. Затоа неопходно е да се анализираат заканите и можностите кои нашето окружување ги нуди. Ова бара разбирање на сегашните и идните текови и соодветните предвидување на факторите на окружувањето и фокусирање на оние фактори кои се критични кон остварување на целите; 4. Како и во секој систем, системот за развој на кариерата *бара предностите и слабостите на окружувањето да се споредат со сопствените предности (снага) и слабости*. Во исто време потребно е да се утврдат можностите и начините за да се поправат недостатоците во однос на дополнителното образование и обука, промена на однесувањето... Значаен фактор во оваа проценка е и разбирањето на нивните сопствени вредности и потреби; 5. Врз основа на разгледување на можностите што можат да се обезбедат за окружувањето и своите предности и недостатоци на *секој поединец, треба да се утврди свои системски*

*алтернативи* кои ќе дозволат употреба на индивидуални предности и можности на окружувањето и да се избегнат заканите. Затоа е потребно да се погледнат сите факти кои влијаат на кариерата и можностите кои утврдуваат алтернативни опции. Денес од поединците се очекува развој на способности, вештини и знаења кои овозможуваат конкурентност, не само во установата туку и во надворешното работна размена; 6. Во следната фаза од развојот на системот на кариера се бара *рационален избор на соодветна алтернатива - системски избор*. Во оваа фаза важни улоги играат личните вредности и интереси. Системот може да бара компензација и проценка на времето за одредени активности. Во услови на општа нестабилност, едно лице мора да биде обучено-да има соодветни одговори на различни прашања и ситуации, вклучувајќи ги и оние кои му се достапни од други установи. Можностите за систем на кариера се различни, кои поединците ги употребуваат во зависност од проценката на нивната соодветност за постигнување на целта. Системот може да се насочени кон подобрување на шансите, т.е. нивната комбинација како оптимална опција. Зајакнувањето на внатрешната сила и надлежностите обично опфаќаат: продлабочување на постојаните знаења и вештини - системска експертност; развој на дополнителни капацитети и вештини - системска флексибилност; зголемен работен напор за да се постигнат исклучителни резултати во тековната деловна работа, систем на ефикасност и ефективност. Употребата на надворешните можности обично вклучуваат: развивање односи и зголемување на комуникацијата со клучни и различни типови на луѓе во установата - системска заштитност; развивање на мрежа на информации за недостатоците, неуспесите и грешките на другите - системска уцена; создавање на мрежа за лобирање и осмислување на сопствените перформанси со цел да се создаде впечаток- системски имиџ и агресивно расветлување на сопствените потреби и интереси и преземање активности за барање можности за нивно задоволување - системски притисок; 7. Во реализацијата на системски избор за развој на кариерата *поединецот треба да создаде долгорочни планови за делување да ги поткрепи со краткорочни цели*, кои придонесуваат за реализација на утврдениот систем; 8. *Развојот на кариерата е долгорочен процес* во кој тешко е да се предвиди делувањето на сите фактори, важно е да бидат подготвени и т.н. "условни" планови кои се базирани на алтернативни претпоставки; 9. Имплементација на планираниот систем за кариера бара *постојано следење и оценување на напредокот*, како и корекција на планот. Многу луѓе во текот на професионалниот живот го менувале сфаќањето за кариера. Затоа можеме да разликуваме различни фази во развојот на кариерата.

## **ФАЗИ ВО СИСТЕМОТ НА КАРИЕРА**

Фазите во системот на кариерата според авторот Р. Дафт повеќе се значајни за праксата отколку за теоријата. Нивното познавање е битно, бидејќи различни фази бараат различни активности и различна поддршка и помош на установите и нивниот менаџмент, како и разни постапки за усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Во различни периоди од својот живот човекот има специфичен однос кон кариерата. Во текот на развојот на кариерата, луѓето постојано се менуваат, особено во поглед на вредносните и животните ставови, цели, амбиции, можности и потреби. Една ситуација е на почетокот, друга на средината, а трета е крајот на кариерата. Наједноставно кажано, луѓето со 23 години и луѓето со 50 години посакуваат различни работи во животот па и во кариерата. Повеќето автори, меѓу кои би го издвоил Болондер и Шнел, се одлучиле за четири клучни фази во

системот за развој на кариерата. Иако често се поврзува со одредени ситуации во животот и се избираат врз основа на одреден временски период, нивниот почеток и нивното траење зависи од природата и сложеноста на професијата, времетраењето на образовниот процес и подготвувањето за работа во својата струка и својата професија. Тоа се следниве фази: 1. *Фази на отпочнување со кариера* - почнува со влегувањето на поединецот во установата и првиот избор на работа, заради што се означува и како фаза на влез во кариерата. Обично го опфаќа периодот помеѓу 18-та и 25-та година од животот. Станува збор за фазата на воведување во работата, навикнување на новата работна средина и установа, стекнување на потребните знаења и вештини, запознавање со своите способности и можности, запознавање со своите колеги, раководители, менаџерскиот тим и друго. Ова е во суштина, фаза на преиспитување и докажување на своите способности и намери, социјализација и ориентација, учење и адаптација во новата средина. Истражувањата покажуваат дека повеќе од половина нововработени, својата кариера не ја започнуваат со работата која тие ја посакуваат, па затоа напливот на работна сила е најизразен во оваа фаза на развојот на кариерата; 2. *Фаза на напредување во кариерата* - почнува помеѓу 30-та и 35-та година и трае до 40-та или 45-та година. Вработениот во оваа фаза ја стабилизира кариера, се определува за одредена работа, ги има истакнато своите потенцијали и можности, завршена е социјализацијата со установата и нејзината култура, има стекнато потребна безбедност и целосно е способен за самостојна работа. Во оваа фаза посебно внимание се посветува на оценување на доприносот во работата и системот за напредување. На крајот од неа, вработениот точно знае дали е на вистинскиот пат да ги постигне своите професионални намери или не. Од него зависи, на што ќе му овозможи предност: работата или семејството. При крајот на втората фаза, може да се појави криза, која се поврзува со „средниот дел од кариерата“, каде се става акцент на преиспитување на остварените, односно неостварените професионални цели и амбиции; 3. *Фаза на одржување на кариерата* - почнувајќи помеѓу 40-та и 45-та година и трае до 50-та или 55-та година од животот. Во неа вработениот има стабилна, потврдена и призната позиција внатре во установата, докажани знаење, потврди вештини, способности и неоспорен придонес. Иако честопати се нарекува фаза на одржување, во неа често се одвиваат големи промени во кариерата: може да продолжи со неговото понатамошешно развивање, да го одржува постоечкото ниво или да започни со периодот на опаѓање во кариерата. Ова всушност е фазата во која се сумираат професионалните постигнувања и се преиспитува што е направено, а што е пропуштено да се направи на професионален план. Во оваа фаза, особено на самиот почеток, од наведените причина може да дојди и до преиспитување на животниот стил и вредности, особено во случај на неостварување на професионалните и животните цели и планови. Поединци во овој период се определуваат за нови предизвици и задоволства, ја менуваат работата, го менуваат брачниот другар итн; 4. *Фаза на закасната кариера* - почнува помеѓу 50-та и 55-та година од животот и трае до пензионирањето. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и опаѓање на активностите. Со внимателна анализа се заклучува дека таа се состои од две под-фази: подфаза на одржување на кариера и подфази на повлекување и подготовка за пензионирање.

Иако станува збор за последна фаза во развојот на кариерата, се карактеризира со чувство на исполнетост од професијата и дотогашната работа. Во оваа подфаза, стекнатото знаење се пренесува на помладите колеги и се користи за развивање на установата, особено во подфазата на одржување на кариерата. Втората фаза се карактеризира со психолошка и професионална подготовка за одење во пензија. Во

оваа подфаза доаѓа до намалување на работните активности, се пренесуваат должностите, надлежностите, знаењето и искуството на помладите. Во оваа фаза, луѓето различно се однесуваат и на предизвиците кои им претстојат. Крајот на кариерата за повеќето станува сериозен траума, а помошта на вработените да се подготват за соочувањето на одење во пензија се смета за последен дел на управување со кариерата. Во последно време сè повеќе се укажува и на можноста за работа со скратено работно време, наместо на одење во пензија, затоа што таквиот начин на продолжување на својата кариера за повеќето вработени бил прифатлив (Болондер Ц. & Шнел С., 2011:214).

## УЛОГАТА НА УСТАНОВИТЕ ВО РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА

За разлика од личната перцепција на кариерата, која е базирана на сопствено разбирање за личниот потенцијал, мотивација и ставови, установата пристапува кон градење на кариера на вработените, со приоритети кои се во насока на нивните потреби и се обидува личните потенцијали да ги поврзани со тие потреби.

Установата има многу значајна улога во развојот на професионалната кариера. Таа, оваа улога, според Болондер и Шнел, ја остварува преку службата или секторот за човечки ресурси. За успешно управување со кариерата од суштинско значење се три типа на информации: општи информации за мисијата и стратегијата на установата и организациските цели и планови за работа и развој; информации за вработените, нивните знаења, вештини, интереси, цели, способности и развојни потенцијали и информации за работата и работните места кои ќе бидат слободни или ќе произлезат како резултат на планираниот развој и планираните промени, односно информации за организациските потреби (Daft R., 2011:389).

Еден од главните начини за делување врз развојот на кариерата се постигнува преку информациите. Усогласување на индивидуалните и организациските цели и потреби најчесто се врши преку размена на информации, промовирање на развојот, советување, насочување итн. За установата е многу важно обезбеди добар систем на оценување на успехот на вработените и нивниот потенцијал. Во оценувањето на успехот обично се вклучува и сегментот кој е поврзан за развојниот потенцијал, подготвеност да се постојано учење, усовршување и развој.

Еден од највредните извори на информации, поврзани со кариерата, се личните досиеја на секој вработен, кои содржат податоци за знаењето, вештините, интересите, способностите и постигнатите резултати на вработените (Болондер Ц. & Шнел С., 2011:241).

Најголема одговорност за тоа ја има организационата единица (служба, сектор или одделение) за човечки ресурси, кои ја изработуваат методологијата, собираат, анализираат и ги обработуваат податоците и обезбедуваат стручна помош на раководителите, менаџерскиот тим и вработените во донесувањето на одлуките поврзани со кариерата.

Установата (Секторот за човечки ресурси) треба да обезбеди релевантни информации за можностите и начините за развој на кариерата и да овозможи истите да бидат достапни за сите вработени. Еден начин да се постигне оваа цел, е внатрешно огласување на слободните работни места. Секторот за човечки ресурси има важна улога во обезбедувањето на совети и помош при изборот и развојот на кариерата. Давањето совети е една од последните активности на секторот за човечки ресурси.

Помошта која ја дава установата во развојот на кариерата на вработените има две функции: силно поврзување на индивидуалните и организациските планови и индивидуалниот и организацискиот развој и значително зголемена мотивацијата на вработените и нивната зголемена идентификација со установата (Болондер Ц. & Шнел С., 2011:216).

## УЛОГАТА НА ПРЕТПОСТАВЕНИТЕ ВО РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА

Важна улога во планирањето и развојот на кариерата е непосредниот претпоставен. Тој ја има главната одговорност за управување со кариерата на луѓето со кои раководи. Претпоставениот треба да ги идентификува потребите на установата и аспирациите на вработените, да дејствува поттикнувачки и советодавни, да ги проценува резултатите и да го насочува професионален пат. Со цел да се имплементираат овие сложени процеси, претпоставениот мора првенствено да има интензивна комуникација со вработените, потоа способност за советување, насочување и мотивација на своите соработници. Тој, исто така мора да го познава концептот за развојните планови на својата установа и барањата кои во иднина ќе произлезат во врска со извршувањето на тие планови. Многу е важно претпоставениот да им помага на вработените во соочувањето со реалноста и очекувањата (Daft R., 2011:388).

Даслер (Dessler), исто така истакнува голем број на претпоставки кои се однесуваат на влијанието на претпоставените во развојот на кариерата на вработените: избегнување на „реалниот шок“, особено во првиот период на вработување, кога поединецот се соочува со реалноста која е различна од замислената и кога довербата се стекнува; овозможување на „предизвикувачки“ задачи; промена на работата заради развојот и тестирање на новите можности; поврзување на проценката за ефективност со развојот на кариерата, со цел да обезбеди објективни информации за резултатите и можните кариерни насоки; поттикнување на индивидуалните планови за кариера и обезбедување помош и поддршка; поставување високи барања и очекувања, особено во почетната фаза на градење на кариера, која ја зголемува довербата и позитивно се одразува на поставување на цели во кариерата.

\* \* \*

Теоретскиот дел од темава е поткрепен со емпириско истражување за испитување и утврдување на исказот за квалитетот на работата на административниот кадар во високообразовните установи преку степенот на согласност за воведување на систем за перманентно образование и подобрување на нивните вештини, способности и компетенции, особено во делот на „градење систем на кариера во работата“. Во примерок на истражувањето беа опфатени 11 единици во состав на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола од 7 градови од Република Македонија (Битола, Прилеп, Охрид, Велес, Струга, Кичево и Скопје) при што беа анкетирани **99 вработени административен кадар** (и тоа: секретар, технички секретари, референти за студенти прашања, раководител на секторот за студентски прашања, администратори за ЕКТС, други администратори, библиотекар, сметководители, благајници, архивари, информатичари и референти за набавка) и **320 студенти** од истите единици на Универзитетот. Истражувањето беше реализирано во текот на втората половина од месец април 2012 година.

За квалитетот на работата на административниот кадар беше поставен исказот: *Сметам дека перманентното образование позитивно ќе влијае врз градењето „систем на кариера во работата“ на административниот кадар*, добиен е

екстремно „+“ степен на согласот (просекот на одговорите за степенот на согласност под 5-потполно/целосно или под 4-најчесто се согласувам) кој е поголем за 1% кај студентите во однос на административниот кадар (или 39,40-38,38%), а пак екстремно „-“ степен на согласот (просекот на одговорите за степенот на согласност под 2-најчесто не или под 1-воопшто не се согласувам) е изедначен кај административниот кадар и кај студентите (или 3,29-3,03%). Според добиените податоци од анализата за влијанието на перманентното образование врз градењето „систем на кариера во работата“ на административниот кадар, се согледува дека реалната состојба укажува на приближно изедначување на добиените одговори од страна на испитаниците (административниот кадар и студентите), односно дека потполно/целосно или најчесто се согласуваат испитаниците дека врз градењето на „систем за кариера во работата“ на административниот кадар позитивно ќе влијае нивното перманентно образование.

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Кариерата треба да биде подеднакво предмет на внимание на поединецот и на установата каде што работи. Во функција на сопствен развој и остварување на целите, во насока на планирање за развој на кариерата, установата води кон индивидуален развој и постигнување на целите во функција на установата. Кариерата има истовремено и субјективни и објективни димензии. Субјективните се однесуваат на ставови, интереси и мотиви на поединците, а објективните се однесуваат на организациските услови, структурата на работните места, критериуми за напредување итн...

Во контекст на темата, позначајни се неколку **мислења, констатации и заклучоци** и тоа:

1. Зголемување на *заинтересираноста на менаџерскиот тим на единиците* и на Универзитетот за вложување во перманентното образование на својот административен кадар;
2. *Дополнување на подзаконскиот акт на Универзитетот* (конкретно на Правилникот за стручно оспособување и усовршување на кадарот на УКЛО), каде треба да се предвидат системски решенија, покрај наведените и за административниот кадар и тоа во делот на: *зголемување на квалитетот на воспоставената интеракција и комуникација* како битен сегмент од работата на административниот кадар, *почитување и практикување на професионалната етика* во работата, *наградување и мотивирање на административниот кадар* базирано на резултатите од работењето (кој опфаќа парични и непарични стимулации и слично), *развојот на капацитетите на кадарот* (личните вештини и стручните компетенции) кои претставуваат исплатлива инвестиција во функционирањето на установите, како и *градење „систем на кариера во работата“* на административниот кадар кој треба да претставува предизвик на самите установи и Универзитетот во целост;
3. Неопходната *потреба од дефиниран механизам* за перманентно образование на административниот кадар, преку кој од централно ниво врз образовните установи ќе се врши периодично тестирање, анкетирање и слично со соодветно влијание на нивните бенефиции итн.;
4. Од голема важност е формирањето на централно тело, односно соодветен *Универзитетски центар за перманентно образование на административен*

*кадар. Истиот ќе го вклучи административниот кадар во разните форми нза надоградување на своите знаења, вештини и интереси за полесно тековно работење, како што се: обуки, семинари, консултативни и стручни состаноци, средби и слично.*

*НЕ Е РАБОТАТА ВО ТОА ШТО СИ САКАЛ ДА ПОСТИГНЕШ, РАБОТАТА Е ВО ТОА ШТО ТРЕБАЛО ДА НАДМИНЕШ. ТОА ЈА ДЕФИНИРА ТВОЈАТА КАРИЕРА!*

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. *Catts R. (2004). Lifelong Learning and Higher Education: Reflections and Prospects. The 3-rd International lifelong Learning Conference, Australia: Yeppoon*
2. *Malcolm T. (2002). Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francis Group*
3. *Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). Управување со човечки ресурси, Кочани: Генекс*
4. *Дафт Р. (2011). Менаџмент, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western*
5. *Илиев Д. (2006). Акциони истражувања во образованието, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“-Педагошки факултет*
6. *Матис Р. & Џексон Џ. (2010). Управување со човечки ресурси, XXXII, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор*
7. *Петровски Д. (2007). Менаџмент на човечки ресурси, Битола: Универзитет Св. Климент Охридски, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи*
8. *Кариера, retrieved on 28.05.2012 from: <http://en.wikipedia.org/wiki/Career>*
9. *Континуирано образование, retrieved on 22.05.2012. from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Continuing\\_education](http://en.wikipedia.org/wiki/Continuing_education)*
10. *Концепт на доживотно учење, retrieved on 22.05.2012 from: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/lifelonglearning.htm>*
11. *Lifelong learning, retrieved on 22.05.2012 from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning)*
12. *Професионален развој, retrieved on 20.05.2012 from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Professional\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Professional_development)*