



## برنامه توسعه فردی بدیل مناسب جهت توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

کبری امامی<sup>۱</sup>، مرتضی کریمی<sup>۲</sup>، محمد رضا آهنچیان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

<sup>۲</sup>استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup>استاد دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

### چکیده

توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در جهت پیشبرد اهداف و بهبود کیفیت دانشگاه حائز اهمیت اساسی است، چنان‌که از آن می‌توان به عنوان شاه کلید توسعه دانشگاه یاد کرد. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان یکی از نهاد های استراتژیکی پرورش نیروهای متخصص و مورد نیاز جامعه به حساب می‌آیند و اعضای هیئت علمی به عنوان عامل اصلی جهت‌دهنده‌ی سرمایه های فکری و اجتماعی، نه تنها در سطح دانشگاه، بلکه در سطح کشور، نقش ویژه ای ایفا می‌کنند؛ از این رو، توسعه حرفه ای هیئت علمی به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی در سطح دانشگاه جایگاه خاصی را در مدیریت دانشگاه‌ها دارد. برای اینکه این حوزه از مدیریت منابع انسانی در جایگاه مناسب و شایسته خود قرار گیرد، نیازمند به کارگیری ابزار و برنامه‌ای هدفمند و تلاش‌های نهادینه شده است تا استفاده از آنها توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی را در پی داشته باشد. بدین منظور، پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی می‌تواند یکی از شاخص‌های کیفی جهت توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها محسوب گردد. زیرا از یک سو تناسب برنامه توسعه فردی با ویژگی‌های تعلیم و تربیت بزرگسالان، هیئت علمی را تشویق به خودراهبری<sup>۳</sup> و احساس مسئولیت برای توسعه حرفه‌ای خود می‌کند و از طرف دیگر، به مدیران ارشد و بخش منابع انسانی در ارائه بازخورد<sup>۴</sup> بهتر و برنامه‌ریزی برای فعالیت یادگیری اثربخش در مسیر توسعه حرفه‌ای کارکنان خود، یاری می‌دهد. در این میان، توجه به استفاده از راهبردهای جدید برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی با تمرکز بر نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، در نظر گرفتن فعالیت توسعه‌ای مناسب، ارائه بازخوردهای عملکردی و زمان‌بندی مناسب برای کسب شایستگی‌های لازم برای هر یک از اعضای هیئت علمی، دغدغه‌ی اصلی مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها جهت توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی به شمار می‌آید. نکته حایز اهمیت اینجاست که با وجود پیچیدگی سازمان‌های عصر نوین، مدیران منابع انسانی هیچ رویکرد مناسبی را جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان ندارند. پژوهش حاضر تلاش می‌ورزد با استفاده از روش تحلیلی - توصیفی و با معیار قرار دادن ویژگی‌های برنامه توسعه فردی، آن را بدیل مناسب جهت توسعه حرفه‌ای هیئت علمی پیشنهاد نماید.

واژگان کلیدی: برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای، اعضای هیئت علمی

1. Professional development

2. Individual development plan

3. Self-direction

4. Feedback



## مقدمه

کیفیت آموزش عالی یکی از دغدغه‌های اغلب کشورهاست. این امر به ویژه با توجه به نقش زیربنایی آموزش عالی در تربیت متخصصان و افراد کارآزموده جامعه اهمیت بیشتری دارد. از طرف دیگر، در نظام آموزش عالی، یکی از عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت، توانمندی اعضای هیئت علمی است، زیرا آنان نه تنها وظیفه یاری دادن به دانشجویان برای ساخت دانش را بر عهده دارند، بلکه در ایجاد بینش و پرورش مهارت‌های اشتغال پذیر در چارچوب هدف‌های نظام آموزش عالی نیز نقش مهمی دارند. این امر به دلیل ایجاد تغییرات در آموزش عالی از دهه اول قرن بیست و یکم قابل توجه است. این تغییرات شامل تحولات محیط پیرامونی آموزش عالی و ضرورت هماهنگی آن با دنیای صنعت و کسب و کار و استفاده گسترده از فناوری اطلاعات است (اسکولینک<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). از این نظر مؤسسات آموزش عالی با تقاضاگرایی، مشتری‌گرایی، تعامل با جامعه و تناسب با نیازهای متحول و انتظارات نو پدید رو به رو هستند و بدین دلیل، برنامه‌ریزی و توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیئت علمی، به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی در سطح دانشگاه‌ها، جایگاه خاصی در مدیریت دانشگاه‌ها دارد (زاهدی و بازرگان، ۱۳۹۲). توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی کلید ارتقای کیفیت آموزش عالی است. دانشگاه‌ها برای اینکه بتوانند در سه حوزه کارکردی آموزش، پژوهش و عرضه خدمات به جامعه موفق باشند، باید به تقویت توانمندی‌های اعضای هیئت علمی توجه کنند. تقویت این توانمندی‌ها از طریق توسعه حرفه‌ای و بالندگی آنان محقق می‌شود (بازرگان، ۲۰۰۷).

اگرچه در کشور ما علاقه‌مندی به موضوع توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در حال افزایش است، اما پژوهش‌ها نشان داده‌اند توسعه‌ی حرفه‌ای هیئت علمی در ایران به طور پراکنده، غیر منسجم، غیر اثربخش و پرهزینه است. در بررسی میزان فرسودگی شغلی اعضای هیئت علمی، جامعه مورد بررسی نشان داد که در حدود نیمی از اعضای هیئت علمی در شغل خود احساس عدم موفقیت می‌کنند (عارفی و قهرمانی، ۱۳۸۹). مطالعه وضعیت توسعه اعضای هیئت علمی، توسعه آنها در بعد سازمانی، حرفه‌ای، آموزشی و فردی در حد زیر متوسط ارزیابی شده است (جمشیدی، ۱۳۸۶). در بررسی مشکلات اعضای هیئت علمی تازه استخدام، اعضا در بخش‌های اداری، آموزشی، پژوهشی، ارتباطی، ارتقاء و محیطی با مشکلاتی مواجه بودند (جلوی، ۱۳۸۲). نتایج پژوهش مورای (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که ارتباط مستقیمی میان برنامه‌های موفق بهسازی و سیستم پاداش وجود دارد و مشارکت اعضای هیئت علمی در این برنامه‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. مک کوئین (۱۹۸۰) در مطالعه خود گزارش داد که اعضای هیئت علمی معتقد بودند برنامه‌های توسعه اثر بخشی لازم را ندارد. یافته‌های پژوهش گالات و ویور<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) نشان داد که بیشتر دانشگاه‌های آمریکا حداقل سه یا چهار راهبرد به منظور بالندگی اعضای هیئت علمی به کار می‌گرفتند. موضوعاتی که اغلب در این مؤسسات برای توسعه وجود دارد بر ارتقای فناوری‌های جدید، نظریه‌های نوین یاددهی-یادگیری، فرایند ارزشیابی آموزش، کارپوشه تدریس متمرکز بود.

بررسی فعالیت‌های علمی سه دهه اخیر در خصوص پرداختن به موضوع توسعه هیئت علمی نشان می‌دهد که توسعه کارکنان و اعضای هیئت علمی مسئله آینده زندگی دانشگاهی مبدل شده است و اثربخشی پایدار دانشگاه‌ها در گرو پرداختن به این مسئله است و دانشگاه‌ها به دنبال عملیاتی کردن بهتر این موضوع هستند. از این رو با توجه به نقش محوری توسعه حرفه‌ای در

<sup>5</sup>. Skolink

<sup>6</sup>. Gullat and Weaver



موفقیت سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها در هزاره سوم، موجب شده است تا آنها به دنبال رویکردهایی باشند که بتوانند میزان مشارکت مستمر و فعال منابع انسانی در فعالیتهای یادگیری را افزایش و افراد توسعه‌یافته‌تری داشته باشند. برنامه توسعه فردی می‌تواند، ابزاری مناسب برای ساختارمند کردن یادگیری منابع انسانی و راهبردی مناسب و کارآمد برای توسعه آنها محسوب شود (آستین، مارینی و دسروچز، ۲۰۰۵). سازمان‌ها با به کارگیری این برنامه، در تشخیص نیازهای توسعه و انجام دادن اقدامات لازم برای رفع آنها، کارآمدتر خواهند بود (اسمیت و تیلما، ۲۰۰۱). این برنامه قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی افراد را مشخص و برای بهبود ضعف‌ها و توسعه قوت‌های آنها، مجموعه‌ای از اقدامات را پیش‌بینی می‌کند. با تدوین برنامه توسعه فردی، نیازهای یادگیری، نتایج مورد انتظار و همچنین اقدامات لازم برای تحقق اهداف یادگیری تعیین می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

در حال حاضر برنامه توسعه فردی به طور گسترده نه تنها در زمینه آموزش‌های پزشکی، آموزش و کسب و کار بلکه همچنین در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گرفته است (بیزرت، سیگرز، واندرویجت و گیج‌سیلرز، ۲۰۱۱). برای مثال در یک نظر سنجی که بین شرکت‌های منطقه لیمبورک هلند انجام شد حاکی از آن بود که ۸۹٪ شرکت‌ها برنامه توسعه فردی در زمینه مدیریت استعداد اجرا کرده بودند (جی.آی.تی.پی، ۲۰۰۸). محققان بسیاری در انگلستان به سازمان‌ها توصیه کرده‌اند تا به منظور برانگیختن و تشویق منابع انسانی به سمت تداوم توسعه حرفه‌ای، از برنامه توسعه فردی بهره‌گیرند (ایوانز، سینگل‌تن، نولان و بهرامی، ۲۰۰۲؛ بولاک، فایم استون، فریم و بدوارد، ۲۰۰۷). بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور اذعان می‌دارند که عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها با هم برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. برنامه توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست و پیامدهایی مطلوب، نظیر ارتقای قابلیت‌های شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به دنبال دارد. همچنین برنامه توسعه فردی ابزاری برای تحقق اهداف توسعه حرفه‌ای، یادگیری، ارائه شواهد، تفکر تأملی بر روی تجارب، ارائه بازخورد و مستندات یادگیری است (اورلند - باراک، ۲۰۰۵).

با وجود این که، پژوهش‌های گذشته با بهره‌گیری از روش‌های مختلف پژوهش به مطالعه برنامه توسعه فردی و تداوم توسعه حرفه‌ای (آستین، مارینی، و برنی، ۲۰۰۵؛ بک، لیون و بیر، ۲۰۰۵؛ بولاک، فایم استون، فریم و بدوارد، ۲۰۰۷؛ دیکسون، دیکسون و پلیچینی، ۲۰۰۵؛ فیرسیوا، ۲۰۰۶)، اثربخشی درک شده از برنامه توسعه فردی (بیکر، پرکینز و کامبر، ۲۰۱۴؛

7. Austin, Marini & DesRoches

8. Smith, K., & Tillema

9. Armstrong

1. Beusaert & Segers & van den Berge & Gijsselaers

1. GTP

1. Evans, Singleton, Nolan & Bahrami,

1. Bullock, Firmstone, Frame & Bedward

1. Orland-Barak

1. Austin, Marini & DesRoches

1. Beck, Livne & Bear

1. Dixon, Dixon & Pelliccione

1. Firssova

1. Baker, Perkins & Comber



آیزال، گروه‌نرت، آبی‌زرت و سیگرز، ۲۰۱۳)، توسعه کارکنان با استفاده از برنامه توسعه فردی (آنتوناکوپولا، ۲۰۰۲) پرداخته‌اند، اما هنوز هم شواهد اندکی در راستای متجلی ساختن برنامه توسعه فردی به عنوان رویکرد جامع به منظور توسعه حرفه‌ای هیئت علمی وجود دارد. بدین لحاظ، این پژوهش با هدف بررسی برنامه توسعه فردی، به عنوان راهکاری مناسب برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌پردازد.

### توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

یکی از مسائلی که همواره نظام‌های آموزش عالی با آن دست به‌گریبان بوده و به‌ویژه در شرایط کنونی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است، موضوع ارتقا و تضمین کیفیت خدمات آموزش عالی است. عوامل مختلفی در کیفیت آموزش عالی نقش دارند اما اعضای هیئت علمی از مهم‌ترین ارکان در این فرآیند هستند. آموزش عالی به منظور ارتقای کیفیت، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم، و ارتباط مؤثر با جامعه، نیازمند برنامه‌هایی راهبردی برای بهبود مستمر فرآیند یاددهی یادگیری و رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی خود است (قرونه و ثنایی‌پور، ۱۳۹۴). توسعه‌ی حرفه‌ای هیئت علمی عبارت از تقویت و رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی به منظور بالندگی شغلی و انجام وظایف حرفه‌ای در راستای استفاده از تکنولوژی جدید است تا مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری عضو هیئت علمی را ارتقا دهد (پریست، ۲۰۰۱). در بررسی تعاریف گوناگونی که از توسعه‌ی حرفه‌ای هیئت علمی ارائه شده است، بر توسعه حرفه‌ای در چهار محور توسعه مهارت‌های فردی، سازمانی و پژوهشی و آموزشی تاکید می‌شود. در جدول (۱) خلاصه‌ای از نظرات برخی از پژوهشگران ارائه شده است.

جدول (۱) خلاصه‌ی نظر برخی از پژوهشگران درباره تعریف توسعه حرفه‌ای هیئت علمی

نام پژوهشگر	تعریف مفهومی
لاولر و کینگ (۲۰۰۰) <sup>۲۳</sup>	تقویت استعدادها، گسترش علایق و بهبود شایستگی‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای و رشد شخصی عضو هیئت علمی
برکویست و فیلیپز (۱۹۷۵) <sup>۲۴</sup>	تغییر در سطوح سه‌گانه‌ی رفتار، فرایند و ساختار عضو هیئت علمی
کامبلین و استیکر (۲۰۰۰) <sup>۲۵</sup>	توسعه‌ی حرفه‌ای مهارت‌های آموزشی، حرفه‌ای، رهبری و نوآوری، شغلی و مهارت‌های ارتباطی هیئت علمی
گاسکی (۲۰۰۰) <sup>۲۶</sup>	فرایندها و فعالیت‌های طرح‌ریزی شده به منظور توسعه حرفه‌ای هیئت علمی عبارت است از افزایش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای آنها تا اینکه بتوانند موجب بهبود یادگیری دانشجویان شوند.
پریست (۲۰۰۱)	تقویت مهارت‌های مربوط به تکنولوژی جدید به منظور رشد مهارت‌های ارتباطی و رهبری و نوآوری
استینرت و همکاران (۲۰۰۶) <sup>۲۷</sup>	تقویت نقش اعضای هیئت علمی از طریق تقویت توانایی مهارت‌های ارتباطی و رهبری و نوآوری

2. Grohnert<sup>0</sup>  
 2. Antonacopoulou  
 2. Priest<sup>2</sup>  
 2. Lawler & King  
 2. Berquist & Philips  
 2. Camblin & Steger  
 2. Guskey<sup>6</sup>



فعالیت‌هایی در حمایت از بهبود عملکرد و ارتقای توانمندی شغلی عضو هیئت علمی	دی و دلی (۲۰۰۹) ۲۸
---------------------------------------------------------------------------	--------------------

در سال‌های اخیر تمایلات جدیدی، نسبت به رویکردهای توسعه حرفه‌ای فردی و هم‌سازمانی، مورد توجه قرار گرفت. این تمایلات، نشان‌دهنده بازاندیشی و تجدیدنظر درباره موضوعات مربوط به توسعه حرفه‌ای هیئت علمی است (لاولر و کینگ، ۲۰۰۰). بنابراین، در حالت کلی می‌توان گفت تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های آموزش عالی کشور، به ویژه از بعد کیفی، نیازمند اتخاذ تدابیر عقلانی برای تعالی منابع انسانی دانشگاه به ویژه اعضای هیئت علمی است. از آنجا که اعضای هیئت علمی نقش محوری را در تغییرات و تحول آموزش عالی دارند، نیاز است که متولیان آموزش عالی نیز با درک این ضرورت به بالندگی مستمر اعضای هیئت علمی با فراهم کردن بدیل مناسب بیش از پیش توجه نمایند (هماینی دمیچچی، محجوب عشرت آبادی، مهری و وثوقی نیری، ۱۳۹۵).

در حقیقت توسعه حرفه‌ای، نوعی سرمایه‌گذاری موثر در منابع انسانی و عاملی کلیدی در راستای پیشرفت سازمان است. جزنی<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که در مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص، موضوع رشد حرفه‌ای کارکنان و جلوگیری از فرسودگی شغلی آنها اهمیت ویژه‌ای دارد و برنامه‌ریزی برای ارتقاء و رشد حرفه‌ای در واقع، بخشی از برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است. از این رو، سازمان‌ها باید موثرترین استراتژی‌ها را برای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به کار گیرند. با توجه به نقش یادگیری و توسعه کارکنان در بهبود عملکرد سازمان، واحد منابع انسانی باید از ابزارهایی استفاده کند که از طریق آن بتواند میزان تعهد کارکنان برای پیگیری فعالیت‌های یادگیری، بهبود عملکرد و ارتقاء شایستگی‌ها و در نتیجه توسعه حرفه‌ای آنها را تقویت نماید (مک دووال و فلچر؛ ۲۰۰۴). موفقیت در چنین امری نیازمند اتخاذ راهبردهایی نظام‌مند است تا هیئت علمی توسعه حرفه‌ای خود را بتوانند به صورت مداوم داشته باشند.

### برنامه توسعه فردی

منظور از برنامه توسعه فردی عبارت است از فرایندی که در آن ابتدا هر یک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و مدرس مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس بر اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی، مجموعه‌ای از فرصت‌های توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد. این موارد به تأیید مدیر و یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد و مدرک ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای وی قرار می‌گیرد (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵). برنامه توسعه فردی، نتیجه‌ی مقایسه‌ی نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه‌ی افراد برای پیشرفت احتمالی در جایگاه‌های کلیدی آینده است. آماده‌سازی برنامه توسعه فردی، فرایندی است برای برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی در جهت کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه که برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی‌های حرفه‌ای باید

<sup>2</sup> . Steinert et al<sup>7</sup>

<sup>2</sup> . Dee & Daly<sup>8</sup>

<sup>2</sup> . Jazani<sup>1</sup> <sup>9</sup>

<sup>3</sup> . McDowall & Fletcher

بتوانند انجام دهند (راثول، ۲۰۱۰<sup>۱</sup>). سازمان تضمین کیفیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، برنامه توسعه فردی را به عنوان «فرآیندی ساختاریافته و حمایتی که بوسیله خود فرد برای ارائه بازخورد یادگیری، دستاوردهای عملکردی و برنامه‌ریزی برای نیل به توسعه فردی، علمی و حرفه‌ای» تعریف کرده است. در برنامه توسعه‌ی فردی سه سوال نقش محوری دارند: « اکنون کجا هستیم؟» و « به کجا می‌خواهم بروم؟» و «در آینده به کجا خواهیم رفت؟» سوال سوم کارکرد آینده نگر دارد. با پاسخ بدین سوالات، زمانی که بین شایستگی‌هایی که افراد دارند و شایستگی‌هایی که می‌بایست داشته باشند مغایرتی وجود داشته باشد، یادگیری تقویت خواهد شد (هاتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷<sup>۳</sup>).

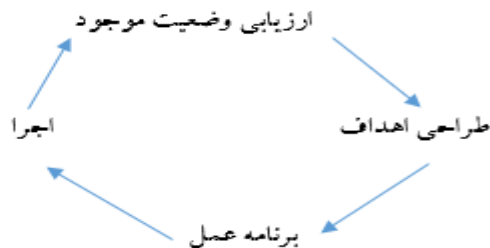
### فرایند برنامه توسعه فردی چهار مرحله اصلی را در برمی‌گیرد:

**تعیین هدف (وضع مطلوب):** هدف‌گذاری مرحله مهمی از برنامه توسعه فردی است. یک هدف خوب باید دقیق، دست‌یافتنی، چالشی، ارزشمند و معنی‌دار، قابل اندازه‌گیری، برانگیزاننده و راهنمای عمل باشد (ابوالعلائی، ۱۳۹۴). اهداف بر اساس نیازها بهسازی برای بهبود عملکرد شغل فعلی، بهبود یا کسب مهارت‌ها، توسعه دانش مرتبط، توسعه حوزه‌های خاص شایستگی در سازمان و کسب آمادگی برای تغییرات طراحی می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

**شناخت وضع موجود:** شناخت وضع موجود در فرایند برنامه توسعه فردی به این معنی است که افراد از آنچه دارند و آنچه که ندارند، نقاط قوت و ضعف رفتار و عملکرد شغلی و از کم و کیف دانش، مهارت‌ها، علاقه‌مندی‌ها، استعدادها و انگیزه‌ها، اطلاعاتی دقیق و قابل اعتماد به دست آورند (ابوالعلائی، ۱۳۹۴).

**مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب و تحلیل شکاف:** در این مرحله آن بخش از فاصله بین وضع موجود و مطلوب که اهمیت و اولویت بیشتری دارد تعیین و افراد در برنامه‌های اجرایی بر آن‌ها متمرکز می‌شوند.

**برنامه‌ریزی اجرایی:** یک برنامه‌ریزی عملی تعیین می‌کند که چه نیازهایی و چگونه بایستی اعمال شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). در این مرحله باید از تمام روش‌ها و فعالیت‌های بهسازی و همه منابع و امکانات موجود، بهترین استفاده ممکن به عمل آورد (ابوالعلائی، ۱۳۹۴).



شکل ۱: فرایند برنامه‌ریزی بهسازی فردی (آرمسترانگ، ۱۳۸۶)

<sup>۱</sup> . Rothwell

<sup>۲</sup> . The Quality Assurance Agency

<sup>۳</sup> . Hattie & Timperley



بنابراین برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری تعریف شده است که:

- فرصتی فراهم می‌آورد تا از شایستگی‌هایی که کارکنان در گذشته برای دستیابی به آنها فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند و شایستگی‌هایی که برای رسیدن به آن در آینده، برنامه‌ریزی کرده‌اند تصویری کلی شکار بگیرد (بیزرت، ۲۰۱۱).
- توسط خود کارکنان ایجاد و تنظیم می‌شود و در واقع در جریان توسعه آنها خود راهبر هستند.
- مبنایی برای ساختار و نحوه تشکیل مصاحبه عملکردی و گفت و گو بین مدیران ارشد، سرپرستان و کارکنان، در مورد چگونگی ارائه بازخوردها، برانگیختن بازتاب و شیوه‌ها و فعالیت توسعه‌ای مناسب با نیازهای آنان است.
- کمک کننده در تصمیم‌گیری سازمانی است. به طول مثال اینکه آیا لازم است برای یک برنامه آموزش فردی برنامه‌ریزی کنیم و یا اینکه فرد برای ارتقاء ظرفیت و شایستگی‌های لازم را دارد یا ندارد (براون، ۲۰۰۳؛ مک مولان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ ردمن، ۱۹۹۴؛ سنگ و سنگ، ۱۹۹۶).

### برنامه توسعه فردی بدیل مناسب جهت توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

از آنجا که اهداف شغلی هر یک از افراد مستلزم به دست آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تخصص‌های جدید است برنامه توسعه فردی بسیار مؤثر و مفید است. در این راستا باید هر یک از افراد، برنامه توسعه‌ای برای خود تدوین نمایند. بر مبنای آن می‌توان اهداف شغلی و فعالیت‌های مرتبط با رشد و توسعه حرفه‌ای، ک در آن توجه متوازی به فعالیت‌های آموزش رسمی نظیر دوره‌ها، سمینارها، و سایر تجربیان کاری نظیر خواندن کتاب‌های مناسب، انجام وظایف و تکالیف شغلی مرتبط و غیره بعمل می‌آید، تدوین نمود. همچنین در این برنامه باید چارچوب زمانی انجام هر یک از اقدامات را مشخص نمود. برنامه توسعه فردی مفهومی است که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای توسعه هر یک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه‌ی حرفه‌ای افراد در توسعه و ارتقاء سازمانی است. در این رهگذر به بررسی و اتخاذ تصمیم مشترک با مشارکت افرادی چون خود کارکنان، سرپرست، مدیر وی و ناظر یا مربی تأکید می‌کند. به عبارت روشن‌تر، برنامه توسعه فردی هر یک از منابع انسانی کاملاً منطبق با نیازهای افراد و نیز سازمان در مسیر توسعه حرفه‌ای آنها است. در حقیقت برنامه توسعه فردی یک برنامه عملیاتی برای توسعه حرفه‌ای هر یک از افراد است که مورد توافق خود کارکنان و مدیر و سرپرست وی قرار گرفته است و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی افراد مشخص می‌کند (فتحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵).

برنامه توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن می‌توان امکان شناسایی، ارتباط و مستند سازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌های توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای را تسهیل نمود (پاتل، کیچل و باری، ۲۰۱۳). برنامه توسعه فردی برنامه اجرایی مناسبی است که به صورت شخصی بوده و اهداف کوتاه و بلندمدت و نیز فعالیت‌هایی برای توسعه‌ی کارراهی شغلی کارکنان را شرح می‌دهد. همچنین، برنامه توسعه‌ی فردی، نیازهای آموزشی و تجارب توسعه‌ای را برای حصول به این اهداف

3 . Brown 4

3 . McMullan 5

3 . Redman 6

3 . Seng & Seng 7

3 . Patel, Kitchen, & Barrie





در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی می‌نماید و به عنوان یک راهبرد برد-برد است؛ چرا که هم کارکنان و هم سازمان از آن بهره‌مند می‌شوند. نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده سازی برنامه توسعه‌ی فردی، به آنها در تقویت دانش، مهارت‌ها و تجاربشان کمک می‌کند. سازمان نیز از طریق توسعه‌ی قابلیت‌های کارکنان، از برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌مند می‌شود. همچنین، برنامه توسعه‌ی فردی، مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و سرپرست، همراه با منتور(ها)، در تجارب توسعه‌ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه‌ی کارراهی شخصی و بهبود سازمانی ضروری است (او دی ای؛ ۲۰۱۰<sup>۳</sup>). توسعه‌ی حرفه‌ای استاندارد هیئت علمی، اعضای هیئت علمی را ترغیب می‌کند تا آموزشی را طراحی کنند که یادگیرنده محور است (بازینسکی و هانسن؛ ۲۰۱۰<sup>۴</sup>).

برنامه توسعه فردی منجر به بهبود عملکرد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا مسئولیت خود را در ارتباط با توسعه حرفه‌ای درک کنند و بر اثربخشی عملکردشان تمرکز داشته باشند و دانش حرفه‌ای خود را توسعه دهند. بنابراین هدف از برنامه توسعه فردی این است که کارکنان بتوانند استانداردها و شایستگی‌های لازم برای داشتن عملکرد اثربخش را کسب نمایند (ویلیدی و والاس؛ ۱۹۹۸<sup>۴</sup>). اجرای برنامه توسعه فردی باعث ایجاد ساختاری منسجم برای توجه بیشتر بر نقاط قوت و ضعف، دریافت راهنمایی‌های روان‌شناختی و بازخورد، در فرایند یادگیری، در نتیجه توسعه خود فرد و سازمان را به دنبال خواهد داشت. در واقع برنامه توسعه فردی می‌تواند به عنوان یک برنامه تغییر رفتار، منجر به افزایش میزان تفکر واگرا، اثربخشی فردی، توانمندسازی و شبکه‌سازی شغلی در سازمان شود و به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی به کارکنان در یافتن اولویت شغلی شخصی خود و اهداف حرفه‌ای برای آینده کمک کند (تمکین؛ ۱۹۹۶<sup>۴</sup>). بیکر، پرکینز و کامبر(۲۰۱۴) فواید حاصل از برنامه توسعه فردی را در سه گروه مهارت‌های قابل انتقال و حرفه‌ای، یادگیری مادام‌العمر و کسب خودآگاهی گزارش دادند. استفاده از برنامه توسعه فردی به کمک یک مربی اثرات مثبتی بر روی توسعه حرفه‌ای هیئت علمی دارد و تعهد آنها را برای انجام فعالیت‌های یادگیری و آموزشی افزایش می‌دهد. همچنین حمایت بیشتر از برنامه توسعه فردی از سوی سازمان بر تداوم توسعه حرفه‌ای می‌افزاید (بولاک، فرماستون، فرام و بدوارد، ۲۰۰۷).

به عنوان یک ابزار کاربردی برنامه توسعه فردی منجر به توسعه حرفه‌ای، ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌گردد که مهم‌ترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان و مدیران است. برنامه توسعه فردی ابزاری است که طی آن سرپرستان با کارکنان برای توافق بر اهداف و نیازهای توسعه حرفه‌ای با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و با علایق آنها آشنا می‌شوند. از این رو برنامه بهسازی فردی می‌تواند قسمتی از چرخه‌ی برنامه‌ریزی کل سازمان است. همان طور که می‌دانیم برنامه استراتژیک سازمان بر اهداف بلند مدت تمرکز دارد و برنامه عملی در راستای برنامه استراتژیک سازمان تضمین دهنده محقق شدن اهداف استراتژیک است. در این راستا طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی و ارزیابی مهارت‌های کارکنان نقش مهمی در انجام برنامه‌های عملی سازمان و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد (فتحی و اجارگاه، نوری، ۱۳۹۵). برنامه توسعه فردی ابزاری موثر برای تقویت یادگیری کارکنان در محل کار است که نیازمند تلاش‌های ویژه در تمام

<sup>3</sup> . Office of Disaster Assistance

<sup>4</sup> . Buczynski & Hanson

<sup>4</sup> . Wildy & Wallace

<sup>4</sup> . Tamkin <sup>2</sup>





واحدهای سازمان، نظارت مدیران ارشد و سرپرستان و ارائه راهنمایی در پیمودن مسیر یادگیری دارد. توجه به انگیزه‌های متفاوت کارکنان گامی مهم برای سازمان‌ها در اجرای موفقیت آمیز برنامه توسعه فردی و گسترش یادگیری آنان در محل کار و عملکرد اثربخش است. مدیران ارشد و سرپرستان برای تقویت و حمایت از فرایند برنامه توسعه فردی باید بتوانند از شیوه‌های منحصر به فرد در ارائه دستورالعمل مفید و بازخورد مناسب و برانگیختن کارکنان استفاده کنند (آیزال، گروه‌نرت،<sup>۴</sup> بیزرت و سیگرز، ۲۰۱۳).

### نتیجه‌گیری

تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های آموزش عالی کشور به‌ویژه از بعد کیفی، نیازمند اتخاذ تدابیر عقلانی برای تعالی منابع انسانی دانشگاه و به‌ویژه اعضای هیئت علمی است. آموزش عالی ایران از یک طرف طی سال‌های اخیر با رشد کمی بسیار زیادی روبرو بوده است و از طرف دیگر، سرعت تغییرات پیرامون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در دنیای امروز بسیار شتابان است. ورود فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات، تغییر در اقتصاد جهانی و تأکید آن بر اقتصاد دانش‌بنیان، فرآیندهای جهانی شدن، و نیز انتظارات جدید جامعه از دانشگاه‌ها از جمله تغییر و تحولاتی است که دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. این تغییرات و توسعه کیفی در وضعیت موجود دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر منابع، ساختار سازمانی، و اعضای هیئت علمی نیز تأثیر گذاشته است. از آنجا که اعضای هیئت علمی نقش محوری را در تغییرات و تحول آموزش عالی دارند، نیاز است که متولیان آموزش عالی نیز با درک این ضرورت به ضرورت توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیئت علمی بیش از پیش توجه نمایند. در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه اعضای هیئت علمی باید توجه شود که ضمن برخورداری از جامعیت و توجه به همه ابعاد توسعه هیئت علمی، این برنامه‌ها مبتنی بر نیازهای واقعی اعضای هیئت علمی باشد. برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه اعضای هیئت علمی باید بتواند بینش، مهارت و دانش لازم را در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی، فردی، و سازمانی در اعضای هیئت علمی ایجاد نماید. در نتیجه طی شدن فرآیند توسعه اعضای هیئت علمی در دانشگاه می‌توان انتظار داشت که در آن دانشگاه دانش بیشتری تولید شود، آموزش اثربخش‌تری ارائه گردد، و خدمات تخصصی مطلوب‌تر و مبتنی بر نیازهای جامعه ارائه گردد.

توسعه حرفه‌ای یکی از راهبردهای موثر بر رشد و موفقیت نظام آموزش عالی است و این امر مستلزم بستری است که اقدامات توسعه حرفه‌ای هیئت علمی در آن به وقوع بپیوندد. بدون تردید برنامه توسعه فردی، رویکردی برای همسویی بین اهداف فردی و سازمانی و در نتیجه ایجاد وضعیت برد-برد برای افراد و سازمان در مسیر تحقق توسعه حرفه‌ای است. تناسب برنامه توسعه فردی با ویژگی‌های یادگیری بزرگسالان، هیئت علمی دانشگاه را تشویق به خودراهبری و احساس مسئولیت بیشتر برای توسعه حرفه‌ای خود می‌کند و همچنین مدیران ارشد و بخش منابع انسانی سازمان را در ارائه بهتر بازخورد و برنامه‌ریزی برای فعالیت یادگیری اثربخش، یاری می‌دهد.

برنامه بهسازی فردی رویکرد نوینی است که به عنوان تکنیکی در توانمند سازی هیئت علمی، باعث رشد و توسعه حرفه‌ای هیئت علمی در راستای تحقق اهداف استراتژیک دانشگاه و موفقیت سازمانی قلمداد می‌شود. برنامه توسعه فردی در قالب یک فرآیند مداوم و پویا در جهت توسعه حرفه‌ای مستمر هیئت علمی حرکت می‌کند و ضمن برنامه‌ریزی درست برای توسعه حرفه-

4 . Grohnert 3



ای آنها، امکان ارزیابی عملکردی آنها را نیز برای دانشگاه فراهم می‌کند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در دهه‌های اخیر توسعه حرفه‌ای هیئت علمی مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران شده است، نکته اینجاست که مدیران منابع انسانی دانشگاه بتوانند با استفاده از برنامه توسعه فردی زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای مطلوب هیئت علمی شوند. زیرا که برنامه بهسازی فردی نفلط قوت و ضعف افراد برای داشتن عملکرد بهتر به طور نظام‌مند مورد بررسی قرار می‌دهد تا بتوانیم متناسب با سطح نیاز و ویژگی‌های فردی و امکانات موجود برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای مناسب برای پر کردن شکاف‌های توسعه‌ای برنامه‌ریزی داشته باشیم. زیرا در نهایت بهبود عملکرد حرفه‌ای هیئت علمی پیامد نهایی استفاده از برنامه توسعه فردی است؛ و این ضرورت استفاده از برنامه توسعه فردی به عنوان بدیل مناسب جهت توسعه حرفه‌ای هیئت علمی و ارتقای عملکرد در موقعیت‌های گوناگون را نشان می‌دهد.

### منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۴). مدیریت بر خود و برنامه‌ریزی توسعه فردی ایده‌هایی برای تغییر انتخاب مسیر موفقیت و توسعه فردی. چاپ سوم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عمل (ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی). تهران: ترمه.
- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان های پروژه محور. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. شماره ۱. دوره ۸. صص ۳۲-۱۵.
- جلوی، محمد (۱۳۸۲). بررسی و شناسایی مشکلات اعضای هیئت علمی تازه استخدام شده دانشگاه‌های تهران از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۰، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۶). بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- زاهدی، سکینه و بازرگان، عباس (۱۳۹۲). نظر اعضای هیئت علمی درباره نیازهای توسعه حرفه‌ای آنان و شیوه‌های برآوردن نیازها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۷. صص ۱۹-۶۹.
- عارفی، محبوبه و قهرمانی، محمد (۱۳۸۹). بررسی میزان فرسودگی شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، معاونت پژوهشی دانش گاه، گزارش طرح پژوهشی.
- فتحی و اجارگاه، کورش و نوری، فیروز (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان‌ها (آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم). چاپ اول، تهران: علم استادان.
- قرونه، داود و ثنائی‌پور، فاطمه (۱۳۹۴). نقش برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی در ارتقای کیفیت آموزش عالی. کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی.
- هماینی دمیرچی، امین، محجوب عشرت آبادی، حسن، مهری، داریوش و وثوقی نیری، عبدالله، (۱۳۹۵). ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقای آن. فصلنامه مدیریت نظامی. شماره ۱. سال شانزدهم، صص ۵۹-۲۹.



- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491-508.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: koganpage.
- Austin, Z., Marini, A., & DesRoches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5.
- Austin, Z., Marini, A., & DesRoches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5.
- Baker, K. L., Perkins, J., & Comber, D. P. (2014). International students and their experiences of Personal Development Planning. *Active Learning in Higher Education*, 15(2), 129-143.
- Bazargan, A. (2007). Higher education in Iran. In James J.I. Forest & P.G. Altbach (Eds.), *International handbook of higher education* (pp. 781-792). Amsterdam: Dordrecht, Springer.
- Beausaert, S. (2011). *The use of personal development plans in the workplace*. PhD Thesis. Maastricht University, The Netherlands.
- Beausaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijsselaers, W. (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review. In P. van den Bossche, W. Gijsselaers, & R. Milter (Eds.), *Building learning experiences in a changing world, Advances in Business Education and Training III* (pp. 235-265). Dordrecht: Springer.
- Beck, R. J., Livne, N. L., & Bear, S. L. (2005). Teachers' self-assessment of the effects of formative and summative electronic portfolios on professional development. *European Journal of Teacher Education*, 28(3), 221-244.
- Berquist, W.H., & Phillips S. R. (1975). Components of an effective faculty development program. *The Journal of Higher Education*, 46(2) pp.177-211.
- Brown, P. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 292-303.
- Buczynski Sandy & Hanson C. Bobbi (2010). Impact of professional development on teacher practice: uncovering connections, *Teaching and Teacher education*, 26, pp: 599-607.
- Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. (2007). Enhancing the benefit of continuing professional development: a randomized controlled study of personal development plans for dentists. *Learning in health and social care*, 6(1), 14-26.
- Camblin, L. A. D., & Steger, J.A. (2000). Rethinking faculty development. *Higher Education*, 39, 1-18.
- Dee, J.R., & Daly, Ch. J. (2009). Innovative models for organizing faculty development programs pedagogical reflexivity, student learning empathy and faculty agency, Human Resource. *Journal of the Sociology of Self-Knowledge*, 6(1), 1-22.



Dixon, R., Dixon, K., & Pelliccione, L. (2005). The professional electronic portfolio project: The production process. *Proceedings of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education. Brisbane, Australia. December, 4-7.*

Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S., & Segers, M. (2013). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development, 37(6), 527-543.*

Evans, A., Ali, S., Singleton, C., Nolan, P., & Bahrami, J. (2002). The effectiveness of personal education plans in CPD: An evaluation. *Medical Teacher, 24 (1), 79-84.*

Firsova, O. (2006, October). E-portfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers. In *ePortfolio conference, Oxford* (pp. 11-13).

GITP (2008). HR(D) in Limburgs perspectief. [HRD in Limburg, the Netherlands]

Gullatt, D. E., & Weaver, S. W. (1997). *Use of faculty development activities to improve the effectiveness of U.S. institutions of higher education.* Paper Presented at the Annual Meeting of the Professional and Organizational Development Network in Higher Education (22nd, Hines City, October 16–19).

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development:* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback.* *Review of educational research, 77(1), 81-112.*

Jazani, Nasrin (2009). *Human Resource Management,* Tehran: Publication, Ney Publication, the sixth edition, p 5.

Lawler Patricia A. & King Kathleen P (2000). *Planning for effective faculty development: using Adult Learning Strategies,* Krieger Publishing Company, United States. p: 3-6

Lawler, P. A., & King, K. P. (2000). *Planning for effective faculty development: Using adult learning strategies.* Krieger Publishing Company, United States, 3-6.

McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing, 41(3), 283-294.*

McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing, 41(3), 283-294.*

Office of Disaster Assistance, ODA. (2010). *Individual Development Plan Guidebook.* Retrieved from <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/SBA%20IDP%20Guidebook.pdf>.



Orland-Barak, L. (2005). Portfolios as evidence of reflective practice: What remains "untold". *Educational Research*, 47 (1), 25-44.

Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). *Personal development plans—Practical pitfalls. Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.

Priest, A.W. (2001). An investigation into faculty development practices in graduate physical therapy education programs. Retrieved July 16,2011, from [http://etd.lib.ttu.edu/theses/available / etd 07022008](http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd 07022008).

QAA (2009) Personal development planning: guidance for institutional policy and practice in higher education. [http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/ progressFiles/guidelines/PDP/PDPguide.pdf](http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/progressFiles/guidelines/PDP/PDPguide.pdf)

Redman, W. (1994). *Portfolios for development: A guide for trainers and managers*. London: Kogan Page.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Seng, S.H., & Seng, T.O. (1996). *Reflective teaching and the portfolio approach in early childhood staff development. Paper presented at the Joint Conference of the Educational Research Association of Singapore and the Australian Association for Research in Education. Singapore, 25-29 November 1996.*

Skolink, M.L. (1998). Higher education in the 21st century, perspective on an emerging body of literature. *Futures*, 30(7), 635-650.

Smith, K., & Tillema, H. (2001). Long-term influences of portfolios on professional development. *Scandinavian journal of educational research*, 45(2), 183-203.

Steinert, Y., Mann, K., Centeno, A., Dolmans, D., Spencer, J., Gelula, M., & Prideaux, D. (2006). A systematic review of faculty development initiatives designed improve teaching effectiveness in medical education: BEME Guide No. 8, *Medical Teacher*, preview article, 1-30.

Tamkin, P. (1996). *Practical applications for personal development plans. Management Development Review*, 9(7), 32-36.

Wildy, H., & Wallace, J. (1998). *Professionalism, portfolios and the development of school leaders. School Leadership & Management*, 18(1), 123-140.