



International Federation of
Library Associations and Institutions

IFLA:s riktlinjer för kontinuerlig professionell utveckling – principer och best practice

Författare:

Jana Varlejs med bidrag från Vivian Lewis, Susan Schnuer, Juanita Jara de Sumar vid sektionen för Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL)

Andra upplagan av:

Continuing Professional Development: Principles and Best Practices, 2006.

Antagna av:

FLA Professional Committee i maj 2016

Svensk översättning av:

Per Larson, mars 2017

Texten i detta dokument har översatts till svenska och kan bitvis skilja sig från originalet. Översättningen ska endast användas som referens.



Jana Varlejs, 2016

© 2016 av Jana Varlejs. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. To view a copy of this license, visit:
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

IFLA
P.O. Box 95312
2509 CH Den Haag
Netherlands

www.ifla.org

Innehållsförteckning

Förord.....	5
Sammanfattning.....	7
Principer och best practice (sammanfattning)	8
1.0 Individen	8
2.0 Arbetsgivaren	9
3.0 Yrkesorganisationer, konsortier, myndigheter och andra organ med ansvar för biblioteksutveckling	10
4.0 Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap	11
5.0 Alla fortbildare	11
Kontinuerlig professionell utveckling online – ytterligare kvalitetsfrågor	12
Inledning.....	13
Kvalitetskravet.....	13
Varför är riktlinjer nödvändiga?	13
Varför bör riktlinjer fokusera på kvalitet i kontinuerlig professionell utveckling?	15
Till vem riktar sig riktlinjerna?	16
Vad ska ingå i riktlinjerna?.....	17
Hur kan principerna och best practice organiseras?.....	17
Del I – Principer och best practice – utifrån roll	19
Kapitel 1 – Individen.....	19
Kapitel 2 – Arbetsgivaren	23
Kapitel 3 – Yrkesorganisationer, konsortier, myndigheter och andra organ med ansvar för biblioteksutveckling.....	32
Kapitel 4 – Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap	36
Kapitel 5 – Alla fortbildare	39
Del II – Framtida frågeställningar	46
1.0 Kontinuerlig professionell utveckling online – ytterligare kvalitetsfrågor?	46
2.0 Med blicken framåt.....	48
Del III – Stödmaterial	49
Ordlista	49
Litteraturreferenser	53

Bilaga A: 2006 års Kontinuerlig professionell utveckling – principer och best practice.....	66
Bilaga B: Exempel på riktlinjer för kompetensutveckling	69
Bilaga C: Ur WebJunctions kompetensindex för biblioteksområdet (2014).....	71
Bilaga D: Exempel på lärresurser	73
Bilaga E: Utdrag ur Auburn Universitys policy och riktlinjer för kompetensutvecklingspoäng vid undervisning som inte berättigar till högskolepoäng	75
Bilaga F: Förteckning över skrifter från IFLA CPERT/CPDWL:s satellitkonferenser	76
Bilaga G: Observationschecklista för kvalitativ utbildning i professionell utveckling.	77
Bilaga H: Urvalskriterier för PRIMO [Peer Reviewed Instructional Materials Online].....	78

Förord

IFLA:s sektion Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL) antog år 2006 *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*, en kort lista med tio krav för att säkra kontinuerligt lärande för medarbetare inom biblioteks- och informationssektorn. Dokumentet gick under beteckningen ”kvalitetsriktlinjer” och baserades på en omfattande litteraturgenomgång, närbesläktade riktlinjer och diskussioner med berörda yrkespersoner. Dessa tio grundläggande krav översattes till tolv språk, publicerades på CPDWL:s webbsida och spreds genom presentationer och publikationer. Det ursprungliga bakgrundsdokumentet offentliggjordes emellertid inte.

Redan innan IFLA riktade ny uppmärksamhet på de olika ”standarder” som hade offentliggjorts under dess ledning beslöt CPDWL att på nytt gå igenom sina *Principles and Best Practices*. Det resulterade i att man initierade en ny litteraturgenomgång, utvidgade de bakomliggande förklaringarna och omprövade hur riktlinjerna på bästa sätt kunde presenteras. Avsikten med det föreliggande dokumentet är att uppmärksamma yrkeskåren på hur viktigt det är att investera i utveckling och underhåll av personalens kompetens. Syftet är att ge individer, organisationer och institutioner råd i deras arbete med att säkerställa personalens kontinuerliga kompetensutveckling så att den kan tillhandahålla en kvalificerad och utmärkt service till sina användare. Målgruppen för dessa riktlinjer är biblioteks- och informationspersonal, liksom de som ansvarar för att tillhandahålla kompetensutveckling och erbjuda och/eller uppmuntra kontinuerlig professionell utveckling och lärande på arbetsplatsen. Även om dokumentet huvudsakligen fokuserar på ett bibliotekssammanhang är det tillämpligt för yrkesverksamma inom informationsområdet som arbetar utanför en traditionell biblioteksmiljö.

De ursprungliga kvalitetsriktlinjerna utvecklades med stöd av ett mindre projektanslag från IFLA, baserat på ett förslag formulerat av Ann Ritchie och Ian Smith från Australien, båda ordförande i CPDWL. Anslaget finansierade en mycket omfattande litteratursökning som genomfördes av Anne Marie Lyons, forskare i biblioteks- och informationsvetenskap vid Rutgers University i USA (2005). Denna litteraturöversikt omfattade en lång rad relevanta publikationer och riktlinjer från många olika professioner.

Den nya och utvidgade översikten är inte bara en uppdatering av den ursprungliga, utan också en återspeglning av ytterligare internationell litteratur. Sektionsmedlemmar i CPDWL som har bidragit och givit återkoppling under revideringen av riktlinjerna är Matilde Fontanin (Italien), Juanita Jara de Sumar (Kanada och Peru), Ulrike Lang (Tyskland), Vivian Lewis (Kanada) och Susan Schnuer (USA). IFLA:s Section on Education and Training har också lämnat synpunkter. Utanför IFLA har följande givit stöd och råd: Simon Edwards, Director of Professional Services, Chartered Institute of Library and Information Professionals-UK (CILIP); Mei-Mei Wu, Professor and Chairperson, Graduate Institute of Library & Information Studies, National Taiwan Normal University; Rebecca Vargha, Fellow, Special Libraries Association; Judy Brooker, Director of Learning, Australian Library and Information Association.

Revideringen har godkänts av CPDWL:s styrelse på dess möte i Kapstaden den 18 augusti 2015. Den har också godkänts av granskare som representerar IFLA:s Committee on Standards och IFLA:s Professional Committee i maj 2016.

Jana Varlejs, konsult för CPDWL

Professor emeritus, Rutgers – The State University of New Jersey, USA

Maj 2016

Sammanfattning

Bibliotekens och informationstjänsternas kvalitet är beroende av personalens kompetens. Samhällets ständigt föränderliga behov, teknologiska förändringar och den växande professionella kunskapsbasen kräver att bibliotekarier och andra informationsspecialister kontinuerligt vidgar sina kunskaper och uppdaterar sina färdigheter, vilket lyftes fram redan 1994 i IFLA:s /UNESCO:s folkbiblioteksmanifest

Bibliotekarien ska vara en aktiv förmedlare av bibliotekets resurser. Yrkesutbildning och fortbildning av bibliotekarierna är en förutsättning för en fullgod kvalitet på bibliotekets tjänster.

IFLA:s sektion Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL) genomförde ett projekt för att utveckla riktlinjer, vilket 2006 resulterade i *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*. Principernas tio påståenden baserades på en omfattande litteraturgenomgång och utformades i samråd med erfarna fortbildare, och de antogs av CPDWL:s styrelse våren 2006.

För att bedöma deras giltighet i dag gjordes en uppdaterad litteraturgenomgång 2014. Utifrån denna förbereddes en ny rapport 2015 där de tio principerna utvidgades och organiserades om, samt utökades med en ordlista och bilagor med ytterligare resurser.

Principer och best practice (sammanfattning)

Följande sammanfattning skisserar nyckelpunkterna i den reviderade *Principles and Practices*, organiserade utifrån de roller och ansvarsområden som åligger individerna respektive institutionerna och på vilka den professionella utvecklingen beror.

1.0 Individen

1.1 Princip

Den enskilda medarbetaren inom biblioteks- och informationssektorn är i första hand själv ansvarig att uppnå ett fortgående lärande som hela tiden ökar kunskapen och färdigheterna.

1.1.1 Bakomliggande förklaring

Etiska koder innehåller vanligtvis uttalanden som ”Bibliotekarier och andra informationsspecialister strävar efter professionell spetskompetens genom att upprätthålla och förbättra sin kunskap och skicklighet” (IFLA, 2012a). Individerna är ansvariga inför sig själva, sin profession och samhället.

1.2 Best practice

Individen:

1.2.1 genomför regelbundet självutvärderingar i överensstämmelse med ansvarsområden och ambitioner;

1.2.2 deltar i utvecklingssamtal;

1.2.3 följer med i den utveckling som påverkar professionen och tar reda på och utnyttjar möjligheter att fylla kompetensluckor och att kontinuerligt utveckla kunskaper och färdigheter;

1.2.4 tar fram en individuell lärandeplan som leder till både bättre prestationer och framtida karriärmöjligheter; väljer formella och informella lärresurser på ett omdömesgillt sätt utifrån tillgängliga information;

1.2.5 försöker uppnå den kompetensutveckling som krävs för den nuvarande yrkesrollen samt för att möta framtida behov och eventuella nya befattningar.

1.3 Sammanfattning

Best practice lägger ansvaret för det fortgående lärandet på den enskilda yrkesutövaren, baserat på regelbunden uppföljning och utvärdering. Detta kräver kontinuerliga insatser med att åtgärda kompetensluckor samt lägga grunden för framtida yrkesroller. Här finns flera krav: ett är att stödja arbetsgivarens målsättning att tillhandahålla en utmärkt service, ett annat är att främja den egna karriärutvecklingen och slutligen att bidra till kontinuerlig kompetensutveckling och förbättring.

2.0 Arbetsgivaren

2.1 Princip

Arbetsgivare för biblioteks- och informationspersonal är ansvariga att tillhandahålla kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstöd för personalen.

2.1.1 Bakomliggande förklaring

”Bibliotekarien är en aktiv förmedlande länk mellan användarna och resurserna. För att garantera en tillfredsställande service är det nödvändigt att bibliotekarien får en professionell och kontinuerlig kompetensutveckling” (UNESCO/IFLA, 1994). Av detta följer att den organisation som är ansvarig för servicen till sina användare också har ett ansvar att göra det möjligt för personalen att upprätthålla kompetensen och lära sig mer.

2.2 Best practice

Arbetsgivarens personalpolitik är inriktad på att involvera hela personalen i ett kontinuerligt lärande.

Tecken på ett sådant engagemang omfattar i idealfallet:

2.2.1 att utse en person med lämplig sakkunskap som har uppsikt över personalens kompetensutveckling;

2.2.2 att införa ett system för regelbunden behovsbedömning grundat på en genomgång av de anställdas prestationer i förhållande till organisationens uppdrag och mål, vilket resulterar i kompetensutvecklingsplaner för både individerna och organisationen som helhet;

2.2.3 att ge tillgång till en lång rad lärmöjligheter, både formella och informella, som följer de best practiceen för att utforma och tillhandahålla kompetensutveckling i format som tillgodoser identifierade behov och ger akt på olika lärtilar; det börjar med ett introduktionsprogram för nyanställd personal och fortsätter kontinuerligt med kvalificerad kompetensutveckling;

2.2.4 att konsekvent dokumentera individernas deltagande i lärandet; att erkänna kompetensutvecklingen genom nya arbetsuppgifter och genom kompensering och beslut om avancemang;

2.2.5 att öronmärka 0,5 till 1,0 procent av budgeten för personalutveckling;

2.2.6 att avsätta ungefär 10 procent av arbetstiden för deltagande i workshops, konferenser, internutbildning och andra kompetensutvecklingsaktiviteter, liksom för informellt lärande i exempelvis yrkesorganisationer eller genom publiceringsverksamhet samt genom utveckling i det dagliga arbetet;

2.2.7 att regelbundet utvärdera kompetensutvecklingsprogrammen.

2.3 Sammanfattning

Best practice för arbetsgivaren förutsätter engagemang för och sakkunskap i den kontinuerliga kompetensutvecklingen, effektiv personalpolitik samt effektiva procedurer, allokering av tillräckliga budgetmedel och tillräckligt med tid för personalutbildning, samt ett mångfacetterat utbud av kontinuerlig kompetensutveckling och lärmöjligheter (se också 5.0, Alla fortbildare).

3.0 Yrkesorganisationer, konsortier, myndigheter och andra organ med ansvar för biblioteksutveckling

3.1 Princip

Olika föreningar och organisationer är aktiva som tillhandahållare, förespråkare och rådgivare när det gäller att främja professionen genom en kvalitativ kontinuerlig professionell utveckling.

3.1.1 Bakomliggande förklaring

Yrkesorganisationer kan skapa enighet kring kvalitetsnormer genom att anta riktlinjer och system som exempelvis godkännandeprogram för dem som tillhandahåller kompetensutveckling och erkännande av medlemmarnas framsteg i sin professionella utveckling; myndigheter kan ansvara för administreringen av certifiering/licensiering.

3.2 Best practice

Sammanlutningar och organisationer främjar kvalitativ kompetensutveckling för biblioteks- och informationsyrken.

Förutom att följa best practice i rollen som tillhandahållare av kompetensutveckling och läraaktiviteter (se 5.0 nedan) gör de också följande:

3.2.1 utvecklar riktlinjer, erkännandesystem, procedurer för certifiering/licensiering;

3.2.2 identifierar teman och lärbehov som organisationen ska ta itu med;

3.2.3 samordnar insatserna inom sitt sakområde och/eller geografiska område och främjar samarbete i tillhandahållandet av kompetensutveckling, inklusive kompetensutveckling av utbildarna;

3.2.4 sprider lämplig och riktig information om kompetensutvecklingsmöjligheter till sina målgrupper;

3.2.5 sponsrar resurser som publikationer, elektronisk kommunikation och läroobjekt som stödjer undervisningen;

3.2.6 försvarar principer och regler som säkerställer att biblioteks- och informationspersonal har tillgång till kompetensutveckling.

3.3 Sammanfattning

Best practice för yrkesorganisationer, myndigheter och andra organ som har med biblioteksutveckling att göra, börjar med ett erkännande av hur viktig den professionella utvecklingen är för personalens effektivitet, vilket i sin tur möjliggör bättre informationstjänster. Best practice säkerställer att det finns resurser och strategier som möjliggör kontinuerlig professionell utveckling av hög kvalitet och att bibliotekarier och informationsspecialister ges incitament att fortsätta med ett kontinuerligt lärande.

4.0 Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap

4.1 Princip

Lärare i biblioteks- och informationsvetenskap motiverar studenterna att fortsätta sitt lärande efter examen, och de är själva engagerade i ett livslångt lärande. De genomför och sprider forskning om kompetensutveckling och personalutveckling, fungerar som instruktörer/handledare inom sina respektive sakområden och ger råd om principer och handlingsprogram. Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap kan också erbjuda yrkeskåren specialiserade kompetensutvecklingsmöjligheter.

4.1.1 Bakomliggande förklaring

Beteenden och attityder formas av grundläggande yrkesutbildning; forskningen är nödvändig för att visa den effekt som en kvalitativ kontinuerlig professionell utveckling har på tjänstekvaliteten.

4.2 Best practice

De undervisande vid utbildningarna visar professionell excellens genom att fortsätta sitt eget lärande, bedriva forskning och fungera som rådgivare åt biblioteks- och informationsföreningar, myndigheter och andra organisationer.

De främjar den professionella utvecklingens mål och kvalitet när de:

4.2.1 övertygar studenterna om nödvändigheten av att följa med i teknologiska och samhällsliga förändringar som påverkar biblioteks- och informationstjänsterna, samtidigt som de upprätthåller sin egen expertis;

4.2.2 låter studenter och yrkesverksamma bekanta sig med forskning om och best practice för kompetensutveckling och personalutveckling; undersöka framgångar, misslyckanden och långsiktiga effekter; identifiera brister i yrkeskårens möjligheter till kompetensutveckling;

4.2.3 uppmuntrar att utbildningar i biblioteks- och informationsvetenskap tillhandahåller kompetensutveckling och forskningsprogram med stöd av behovsanalys och stöd av moderuniversitetet;

4.2.4 har en rådgivande funktion för yrkesorganisationer och myndigheter när det gäller behov av kompetensutveckling och tillvägagångssätt.

4.3 Sammanfattning

Best practice innebär att lärare i biblioteks- och informationsvetenskap är involverade i kontinuerlig professionell utveckling som forskare, förespråkare, konsulter och deltagare vid tillhandahållandet av kompetensutveckling.

5.0 Alla fortbildare

5.1 Princip

De som tillhandahåller kompetensutvecklingsaktiviteter, kompetensutvecklingsprogram eller kompetensutvecklingsmaterial följer best practice vid utformning, implementering och utvärdering.

5.1.1 Bakomliggande förklaring

Arbetsgivare, yrkesorganisationer, myndigheter och andra organisationer, informationsindustrin, högre utbildningsinstanser och entreprenörer som erbjuder kompetensutveckling har alla ett egenintresse av och ansvar för att resultatet blir bra för de som lär sig, för deras institutioner och dem som de betjänar.

5.2 Best practice

Oavsett om fortbildningen gäller ett enstaka eller flera tillfällen, eller om undervisningen sker i fysisk eller digital form, följer utbildaren pedagogiska principer och teorier för kompetensutveckling samt ser till att det finns belägg för:

5.2.1 ett sakkunnigt och engagerat ledarskap;

5.2.2 att undervisningsformen grundas på behovsbedömningar och SMART:a lärmål [specifika, mätbara, aktionsinriktade, realistiska, tidsbestämda];

5.2.3 ändamålsenliga aktiviteter som bygger på tidigare inläring och som omfattar praktiska inslag, interaktion mellan deltagarna och kontroll av framstegen;

5.2.4 att lärarna har undervisningsförmåga, sakkunskap inom området och är lyhörda för dem som ska lära sig;

5.2.5 en effektiv administration som ser till att sprida informationen om kompetensutvecklingsmöjligheterna; säkerställer att lämpliga hjälpmedel, tekniska faciliteter och material finns tillgängliga; och att deltagandet dokumenteras;

5.2.6 att lärandet överförs från kompetensutvecklingen till praktiska tillämpningar.

5.2.7 att effektiviteten utvärderas.

5.3 Sammanfattning

Best practice kräver att utbildarna har sakkunskap om undervisningsformer, presentation, administration och utvärdering av program för kontinuerlig professionell utveckling.

Kontinuerlig professionell utveckling online – ytterligare kvalitetsfrågor

Eftersom många olika typer av utbildningsprogram i allt högre grad är tillgängliga i elektroniska format blir det viktigt att överväga vilka ytterligare kvalitetsaspekter som måste beaktas om lärandet ska ske online. Här finns det skillnader att ta hänsyn till, i synnerhet när det gäller att utforma och underlätta kompetensutvecklingen, till skillnad från onlinekurser för studenter i en grundläggande examensutbildning, särskilt om deltagarna kommer från olika länder.

Inledning

Kvalitetskravet

Bibliotekens och informationstjänsternas kvalitet är beroende av personalens sakkunskap. Samhällets ständigt föränderliga behov, teknologiska förändringar och den växande professionella kunskapsbasen kräver att bibliotekarier och andra informationsspecialister kontinuerligt vidgar sina kunskaper och uppdaterar sina färdigheter, vilket redan anfördes i UNESCO/IFLA Public Library Manifesto (1994) och citerades i början av kapitlet om mänskliga resurser i *The IFLA Public Library Service Guidelines* (Koontz & Gubbin, 2010):

Bibliotekarien ska vara en aktiv förmedlare av bibliotekets resurser. Yrkesutbildning och fortbildning av bibliotekarierna är en förutsättning för en fullgod kvalitet på bibliotekets tjänster.

Tjänsternas kvalitet är beroende av att personalen är väl förberedd och hela tiden lär sig. Utbildningsmöjligheternas kvalitet och personalens förmåga att regelbundet utnyttja dessa möjligheter är därför av avgörande betydelse. IFLA:s etiska kod säger bland annat: ”Bibliotekarier och andra informationsspecialister strävar efter högsta möjliga kvalitet i yrkesutövningen genom att upprätthålla och vidareutveckla sina kunskaper och sin kompetens.” (IFLA, 2012a).

IFLA:s sektion Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL) genomförde ett projekt för att utveckla riktlinjer, vilket 2006 resulterade i *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices* (IFLA, CPDWL, 2006; se Bilaga A, s. xx). Med tiden översattes dokumentet till tolv språk, och dessa översättningar gick att nå via länkar på CPDWL:s webbsida.

IFLA:s best practice är en metod eller en plan som har visat sig framgångsrik och som kan användas eller anpassas av andra för att uppnå liknande resultat.

IFLA:s best practice:

- Föreslår best practice.
- Tillhandahåller information om teknik, metod eller process.
- Kan användas för benchmarking.

De tio påståendena i *Principles and Best Practices* från 2006 baserades på en omfattande litteraturgenomgång och utformades i samråd med erfarna fortbildare. Principdokumentet antogs av CPDWL:s styrelse våren 2006. För att bedöma principernas nuvarande giltighet gjordes en uppdaterad litteraturgenomgång 2014. Med utgångspunkt i denna genomgång och diskussioner med CPDWL utvidgas och omorganiseras de ursprungliga tio principerna i föreliggande rapport. En ordlista och bilagor med ytterligare resurser har också lagts till.

Varför är riktlinjer nödvändiga?

Det huvudsakliga ansvaret för den professionella utvecklingen ligger på den enskilda individen, men arbetsgivare, yrkesorganisationer, utbildningar i biblioteks- och informationsvetenskap samt andra organisationer som har att göra med biblioteksutveckling har också intresse i professionens kompetensutveckling. Uttalanden som har att göra med mänskliga resurser och yrkesetik poängterar i allt högre grad skyldigheten att se

till att biblioteks- och informationspersonal har fortlöpande tillgång till och fördel av kompetensutvecklingsmöjligheter.

Praktiskt taget alla experter är i dag överens om att det är nödvändigt med kompetensutveckling för att biblioteks- och informationspersonal ska kunna ge bra service. De åtgärder som bör vidtas för att uppnå detta är emellertid inte givna. IFLA-medlemmar som har närvarat vid CPDOWL:s styrelsemöten vid de årliga konferenserna har informerat CPDOWL om att de vill att IFLA övertygar personaladministratörerna om vikten av professionell utveckling och att de uppmuntrar och ger personalen möjlighet till ett kontinuerligt lärande. Forskning bekräftar påståendena om ett bristfälligt stöd. Det finns till exempel belägg för att personaladministratörer inte alltid värdesätter arbetssökandes ledarutbildning (Rooney, 2010). Bibliotekarier kan motsätta sig förändring och därför vara obenäga att delta i en kontinuerlig professionell utveckling (Anunobi & Ukwoma, 2009; Thorhauge, 2005). Biblioteks-/informationsammanslutningar i ungefär 60 länder har etiska koder som uppmanar medlemmarna att ta ansvar för sitt fortlöpande lärande (IFLA, FAIFE, 2012), men de erbjuder inte nödvändigtvis någon mer omfattande kompetensutveckling eller vägledning som exempelvis instruktörsutbildning. Det finns många hinder för ett kontinuerligt lärande hos yrkesverksamma inom informationsområdet, liksom för grundläggande utbildningar i biblioteks- och informationsvetenskap i vissa delar av världen (Al-Suqri, 2010; Nguyen, 2008; Ocholla, 2008; Tan, Gorman & Singh, 2012).

The Mortenson Center for International Library Programs, som har lång erfarenhet av att tillhandahålla kompetensutveckling för bibliotekarier från många delar av världen, skriver följande på sin webbsida:

... i Ghana, Nigeria, Tanzania och Uganda ... var bibliotekarierna medvetna om vad som måste göras för att tillfredsställa användarnas behov. I de flesta fall hindrades de av bristen på institutionellt stöd, ... bristande intresse från internationella biblioteksorganisationer och begränsad tillgång till utbildning (Mortenson Center, 2012).

Även i områden där ekonomiska, tekniska och språkliga resurser inte utgjorde något oöverstigligt hinder, rapporterades det om otillräckligt stöd för kompetensutveckling. En undersökning bland bibliotekarier på akademiska bibliotek i USA visade till exempel att det vanligaste svaret frågan om hinder för deltagande var att ”min institution saknar medel för att stödja kompetensutveckling” (V. Loveless, personligt meddelande, 23 oktober 2013). Kummala-Mustonen (2012), som har skrivit om offentliga bibliotek i Finland, konstaterar att det kan saknas ekonomiska medel för att låta bibliotekarier delta i extern utbildning. Ett statligt biblioteksmöte om kompetensutvecklingsfrågor i USA uppdagade problem med brist på pengar och tillåtelse för personal att få ledigt för att delta i konferenser (Pinkston, 2009). Finansieringen utgör ett stort hinder för bibliotekarier som arbetar i mindre institutioner på landsbygden (Kendrick, Leaver & Tritt, 2013). En särskild kompetensutvecklingskongress som organiserades av American Library Association år 2000 ägnades åt kontinuerlig professionell utveckling (Varjes, 2001), men flera år senare har endast få av de där framlagda rekommendationerna implementerats (Cooke, 2012). IFLA:s riktlinjer kan naturligtvis inte lösa problem med otillräckliga medel och brist på engagemang, men de kan informera personaladministratörer och intressenter om professionella normer, tillhandahålla modeller och skapa förväntningar. De kan tillföra evidensbaserat stöd till IFLA-program som exempelvis Building Strong Library Associations, som länkar samman

biblioteksutveckling och personalutveckling. IFLA-tjänstemannen Fiona Bradley, som rapporterade från ett regionalt möte i Indonesien i mars 2014, konstaterade att ”alla föreningar lade stor vikt vid behovet att uppdatera bibliotekarier om IFLA:s policy och riktlinjer, och annan utbildning, genom att använda en modell med instruktörsutbildning för att maximera resurserna och nå så många bibliotekarier som möjligt runt om i landet” (Bradley, 2014).

Varför bör riktlinjer fokusera på kvalitet i kontinuerlig professionell utveckling?

En del av förklaringen till motståndet mot formella kompetensutvecklingsprogram är att de ofta inte motsvarar förväntningarna eller inte tar itu med de faktiska lärbelöven, eller att de är dåligt utformade och genomförda (Mahesh & Mittal, 2009; Nguyen, 2008; Park, Tosaka, Maszaros & Lu, 2010; Pinkston, 2009). Av liknande anledningar är inte heller internutbildning på arbetsplatsen eller personalutvecklingsprogram alltid effektiva (To, 2011). När CPDWL föresatte sig att utveckla ”kvalitativa riktlinjer” var det tilltänkta syftet ambitiöst:

... att skapa evidensbaserade riktlinjer för att bedöma kvaliteten och effektiviteten i aktiviteter, program och händelser inriktade på kontinuerlig professionell utveckling ... undersöka befintliga kvalitetsmätningar, riktlinjer och standarder samt befintlig kvalitetssäkring, skapa en bibliografi över CPDWL:s riktlinjer för kontinuerlig professionell utveckling och lärande på arbetsplatsen ... sammanfatta resultat och frågeställningar ... formulera kvalitativa riktlinjer för aktiviteter inriktade på kontinuerlig professionell utveckling och lärande på arbetsplatsen (Ritchie & Smith, 2003).

Ordet ”kvalitet” förekommer flera gånger, men vad som avses med *kvalitet* i samband med kontinuerlig professionell utveckling beskrivs inte. Bruno Neal, skribent för American Society for Training & Development (ASTD, nu Association for Talent Development, ATD), konstaterar:

Kvalitet – eller vad man nu väljer att kalla det – innebär att göra saker på ett bra sätt och sedan komma fram till hur man kan göra det ännu bättre, till ett pris som människor är beredda att betala ... I idealfallet skulle vi ha en industristandard som korrelerar med ASTD:s kompetensmodell (Neal, 2014, s. 3).

Från ordlistan:

”Kvalitet är ... alltid en subjektiv bedömning. Kvalitetssäkring är emellertid något som organisationer ägnar sig åt: en metodologi för att bedöma i vilken grad organisatoriska strävanden på mikro- och makroplanet, mål och resultat har uppnåtts ... det är ett ledningsverktyg som effektivt kan bidra till att förbättra prestationerna på organisationsnivån eller på en lägre avdelningsnivå inom organisationen” (Doherty, 2008, s. 260).

Detta förutsätter att det finns standarder och kriterier med vilka det går att bedöma vad som är ”bra”, att strävan efter ständig förbättring är inbyggd i kvalitetsbegreppet, att kvalitetskriterierna ska stå i samband med kompetensuppnående och att processen är kostnadseffektiv. För ytterligare definitioner, se ordlistan (s. 49).

Från Bilaga B, refererar till ett urval riktlinjer från t ex:

- Redovisning
- Medicin
- Kompetensutveckling och utbildning

Vid IFLA:s satellitkonferens 2003 om professionell kompetensutveckling ägde en omfattande diskussion rum om kvalitetsfrågor. Man lyckades inte uppnå konsensus om vad som utgör kvalitet, framför allt därför att man inte bara måste ta hänsyn till ”konsumenterna” av kompetensutveckling, utan också till ”bibliotek och andra organisationer där ’konsumenterna’ är anställda, och ... till de grupper som de tjänar” (Clyde, 2003, s. 21). Man var överens

om att det kanske inte finns några universellt tillämpbara standarder eftersom kontexterna varierar, men att det skulle vara till nytta att samla in befintliga riktlinjer och exempel på best practice. Bilaga B (s. 69) innehåller referenser till ett urval riktlinjer, inklusive åtskilliga från andra professioner. Vissa av riktlinjerna återspeglar en trend där utbildningen är mer centrerad runt de lärande än runt fortbildaren, och där man intresserar sig för vilka effekter den får för de grupper som betjänas. Ett sätt att precisera kvalitet är att titta på resultat som inte bara hjälper professionella att bli skickligare, utan också innebär förbättrade tjänster för användarna och ett förverkligande av berörda parter uppgifter.

Till vem riktar sig riktlinjerna?

Som citerat ovan föreslog CPD/WL ursprungligen riktlinjer ”för att bedöma kvaliteten och effektiviteten i aktiviteter, program och händelser inriktade på kontinuerlig professionell utveckling”. Uttalandet lägger tonvikten på erbjudanden om formell utbildning som sannolikt omfattar grupper av individer, vilket innebär att riktlinjerna vänder sig till dem som tillhandahåller utbildning, till exempel arrangörer av IFLA-konferenser. När riktlinjerna från 2006 utarbetades stod det klart att hela den miljö som professionen verkar i måste tas med i beräkningen.

Alla yrkesverksamma ingår i ett lärande ekosystem som omfattar kollegor och arbetskamrater inom biblioteks-/informationsområdet, arbetsgivare, yrkesorganisationer, kompetensutvecklingsenheter inom högre utbildning, bokhandlare och förlag, kommersiella och oberoende leverantörer, myndigheter och icke-statliga organisationer. Alla dessa kan möjliggöra eller hindra lärande genom att tillhandahålla resurser, sakkunskap och principer på olika nivåer. Alla medlemmar i ekosystemet har en viktig roll när det gäller att förbättra tillgången till kvalitativ professionell utveckling. Tack vare informations- och kommunikationstekniken (IKT) finns det nu många möjligheter och alternativ för den som vill lära sig. Möjligheterna att utnyttja de tillgängliga resurserna kan fortfarande begränsas av faktorer som språk, bandbredd, motivation och kunskap om vad som finns tillgängligt. Om en större del av ekosystemet anslöt sig till kvalitetsprinciperna och agerade till stöd för best practice när det gäller kompetensutveckling för biblioteks-/informationspersonal skulle mycket kunna åstadkommas.

De huvudsakliga målgrupperna för de tio principerna i 2006 års riktlinjer var IFLA:s medlemsföreningar och institutioner. De som tillhandahöll och ledde kompetensutveckling

”Lärgemenskaper” och ”praxisgemenskaper” är inte riktigt samma sak, men liknar varandra i sitt fokus på vad Etienne Wenger kallar en ”gemensam målsättning” (se ordlistan, s. 49). Lärgemenskaper tenderar att vara mer medvetet skapade, medan praxisgemenskaper utvecklas mer informellt när människor lär sig tillsammans som en del av arbetet.

var i många länder huvudsakligen yrkesorganisationer och större biblioteksinstitutioner som exempelvis nationalbibliotek och större akademiska och offentliga bibliotek. Så är det antagligen fortfarande, men den ökande tillgången på nätbaserat lärande ger mindre institutioner och enskilda individer fler valmöjligheter. Informationstekniken gör det samtidigt möjligt för lärgemenskaper att ta form på nätet. Medlemsorganisationerna i IFLA kan främja sina medlemmars professionella utveckling genom att sprida riktlinjerna och uppmana alla som ingår i de lokala kompetensutvecklingssystemen att implementera dem. Dessa riktlinjer vänder sig både till enskilda yrkesverksamma och till dem som tillhandahåller och/eller uppmuntrar kontinuerlig professionell utveckling och lärande på arbetsplatsen.

Vad ska ingå i riktlinjerna?

De punkter som togs upp i 2006 års principer är fortfarande centrala. Den ursprungliga bevekelsegrunden, baserad på litteraturen fram till 2005, granskas här på nytt, i synnerhet mot bakgrund av den formliga explosionen av handledningar, kurser, diskussionsforum och andra digitala utbildningsmöjligheter på nätet. Geografiska och ekonomiska hinder för att delta är inte längre lika markanta som på den tiden då deltagandet i kompetensutveckling ofta krävde fysiska resor. Språkliga skillnader hindrar emellertid fortfarande många från att utnyttja en stor del av det som finns på nätet. Är detta ett problem som kvalitetsriktlinjerna ska beakta? En annan viktig fråga i dag är huruvida principerna och best practice, som avgränsar kvaliteten till erfarenheter ansikte mot ansikte, är desamma för erfarenheter på nätet i virtuella miljöer, eller om de är annorlunda. Är tillgången till billig uppkoppling mot internet och tillräcklig bandbredd fortfarande ett problem i vissa delar av världen? En annan fråga som måste beaktas är förhållandet mellan professionell legitimering (eller certifiering eller registrering), obligatorisk formell kompetensutveckling och kvalitet.

Grunderna för att tillhandahålla kompetensutveckling har inte förändrats: från behovsbedömning till utformning, undervisning och utvärdering. Det övergripande systemet kräver tillräckliga resurser och administration, samt forskning som leder till fortgående förbättringar. Dessa aspekter fanns med, om än mycket kortfattat, i principerna från 2006. Vad de tidigare riktlinjerna inte lyckades beakta var den allt viktigare gör-det-själv-kompetensutvecklingen centrerad kring den lärande själv. Traditionell lärarcentrerad undervisning dominerade diskussionerna före webb 2.0-eran och ansågs omfatta personalutveckling och internutbildning på arbetsplatsen, liksom den professionella utveckling som individerna eftersträvade för karriärutvecklingen och av personliga intressen. En stor del av dagens lärande är mer informellt, icke-hierarkiskt och elektroniskt förmedlat – mer av snabbmat än långkok. De reviderade principerna bör ta med denna form av mer direkt lärande i beräkningen.

Hur kan principerna och best practice organiseras?

Riktlinjerna från 2006 presenterade tio punkter i en gemensam lista, oberoende av om de var tillämpliga för arbetsgivare med ansvar för personalutveckling, yrkesorganisationer eller andra organisationer. Tanken bakom detta var att slutdokumentet skulle få en generell tillämpbarhet och vara tillräckligt kort för att uppmuntra till översättning.

Perspektivet 2006 var, även om det inte uttrycktes direkt, ett traditionellt personalutvecklingsperspektiv. Riktlinjerna syftade till en bred användning för en lång rad utbildare och konsumenter. De reviderade riktlinjerna har en liknande infallsvinkel, men

behandlar separat enskilda individer, arbetsgivare och relevanta organisationer när det gäller roller och ansvarsområden. De har inte längre ett lika smalt fokus på traditionell, formell kompetensutveckling och utbildning, och de inbegriper i högre grad informella lärmeter (se den bifogade ordlistan för definitioner av ”informellt lärande” och skillnaden mellan ”kompetensutveckling” och ”kontinuerlig professionell utveckling”, samt andra begrepp).

Del I – Principer och best practice – utifrån roll

Kapitel 1 – Individen

1.1 Princip

Det är den enskilda biblioteks- och informationspersonalen som i första hand är ansvarig att uppnå ett fortgående lärande som hela tiden ökar kunskapen och färdigheterna.

1.1.1 Bakomliggande förklaring

Etiska koder innehåller vanligtvis uttalanden som ”Bibliotekarier och andra informationsspecialister strävar efter högsta möjliga kvalitet i yrkesutövningen genom att upprätthålla och vidareutveckla sina kunskaper och sin kompetens.” (IFLA, 2012a). Var och en är ansvarig inför sig själv, sin profession och samhället.

1.2 Best practice

Den enskilda individen i biblioteks-/informationspersonalen har ansvaret för sin personliga utveckling.

1.2.1 Självtvärdering

Den enskilda individen genomför regelbundet självutvärderingar i överensstämmelse med ansvarsområden och ambitioner.

Självtvärderingen föregår självutvecklingen. Vad forskningen om medicinsk kompetensutveckling har visat kan också tillämpas på biblioteksområdet:

Att bedöma lärbehoven är avgörande för en effektiv medicinsk kompetensutveckling ... För läkare är det viktigt att inse behovet av att ändra beteende, kunskapsgrund eller färdigheter ... en förändring i läkarnas kunskaper och färdigheter hade samband med en identifierad orsak till förändringen innan den implementerades ... När det uppstår kunskaps- och färdighetsluckor, och utbildningsresurserna strategiskt utökas för att hjälpa dem som ska lära sig, sker förändringarna mer frekvent inom varje interventionstyp (Mazmanian & Davis, 2002).

Det finns kompetensförteckningar tillgängliga för en lång rad specialiseringar inom biblioteks- och informationsområdet, vilket gör det möjligt att kontrollera sin förmåga och sina framsteg i förhållande till de professionella normerna, se till exempel WebJunctions *Competency Index for the library field*. De specialiserade förteckningarna inleds med ”nödvändiga bibliotekskompetenser”, vilka betraktas som

... stommen för alla andra avdelningar i kompetensindexet. Grundläggande teknisk skicklighet och goda mellanmännliga färdigheter är en förutsättning för alla som arbetar i ett bibliotek oavsett position. Bibliotekarier och bibliotekspersonal som har alla dessa kvaliteter skapar ett dynamiskt och relevant bibliotek (WebJunction, 2014a).

I ett försök att undvika antaganden om universella kompetenser gjorde Neerpath, Leach och Hoskins (2006) en undersökning bland forskningsbibliotekarier i den sydafrikanska

provinsen KwaZulu-Natal för att avgöra vad de bedömde som det viktigaste för deras arbetsprestationer. Resultaten skulle användas för att utveckla riktlinjer vid utvärdering. När en kompetensförteckning används för självutvärdering måste man komma ihåg att den är subjektiv och inte ger någon återkoppling. Den bygger på användarens förmåga att inse och medge sina egna kunskaps- och färdighetsluckor. De flesta yrkesverksamma har nytta av att få hjälp vid utvärderingen av sina lärbehov:

Vad professionella i allmänhet identifierar som svaga områden är de procedurer och kunskaper som de sällan använder men uppfattar som nödvändiga på en högre tjänstenivå (exempelvis ledningskompetens) eller som innebär nya inslag för professionen (exempelvis ny skattelagstiftning för revisorer). Få professionella uppfattar att de saknar färdigheter och kunskaper för de uppgifter som de utför regelbundet (Queeney & Smutz, 1990, s. 180).

Ytterligare en fråga om att knyta personlig utveckling till kompetensanalys tas upp av Nowlen (citerad i Baskett & Marsick, 1992), som pekar på att professionellas arbetssituation och miljö sannolikt påverkar deras prestationer.

1.2.2 Utvecklingssamtal

Den enskilda individen deltar i utvecklingssamtal.

Utbildningsmässiga åtgärder kan vara som mest behövliga när det gäller regelbundna uppgifter och beteenden. Självutvärdering i kombination med regelbundna utvecklingssamtal som genomförs av handledare och är kopplade till arbetsgivarens uppdrag och strategiska planering kan vägleda de yrkesverksamma när de tar fram individuella lärandeplaner. Ett bra exempel är det tillvägagångssätt för verksamhetsstyrning som används vid Cape Peninsula University of Technology i Sydafrika (Lockhart & Majal, 2012).

Verksamhetsgranskningen är emellertid inte till någon nytta om den inte är relevant för arbetet eller om den inte lyckas få den anställde att vara uppriktigt i diskussionen (Boyd, 2005; Holcomb, 2006; Smith, Hurd & Schmidt, 2013). Det finns dessvärre vissa belägg för att bra utvecklingssamtal inte tillhört vanligheten inom biblioteksområdet. En studie av amerikanska forskningsbibliotekariers uppfattning av utvecklingssamtal visade att de tidigare inte betraktades som högprioriterade eller särskilt effektiva (Cevallos, 1992). Enligt Hijji och Cox (2012) har bibliotekspersonal på forskningsbibliotek i Oman utvärderats med hjälp av standardformulär som har varit mindre lämpade för biblioteksbefattningar. Sannolikt förekommer det dåliga utvecklingssamtal, eller nästan inga utvecklingssamtal alls, även i andra länder (t.ex. Kont & Jantson, 2013). På samma sätt som utvecklingssamtal genomförda av en handledare kan vara problematiska, kan självutvärderingar också vara det:

Olika grad av självkännedom i personalgruppen kan lätt leda till att vissa överskattar sina egna färdigheter och sin egen förmåga. Möjliga variationer i hur personalen bedömer sin egen förmåga, där vissa är strängare i sin bedömning än andra, kan också leda till kraftiga inkonsekvenser (Chamberlain & Reece, 2014, s. 251).

Det är mycket viktigt att inse att professionell utveckling måste vara en del av det dagliga arbetet:

Genom prestationsgranskningar, uppföljningssamtal, löneförhandlingar, inledande och avslutande samtal kan vi fortlöpande identifiera våra behov och planera hur vi går vidare (Isberg, 2012, s. 36).

1.2.3 Kompetensluckor

Den enskilda individen följer med i den utveckling som påverkar professionen, tar reda på och utnyttjar möjligheter att fylla kompetensluckor och öka sina kunskaper och färdigheter.

Omvärldsanalys är ett komplement till självutvärdering och utvecklingssamtal som ger ett brett perspektiv på det som är viktigt i professionen och i samhället. Det är en process som inte avgränsas till de omedelbara kraven på institutionsbefattningen, utan som också stimulerar till att tänka på framtida behov och tjänster och som är lyhörd för förändringar. För att hålla sig välinformerad har det alltid varit grundläggande att involvera yrkesorganisationer och ha en bred beläsenhet, men de sociala nätverkens utbredning har automatiserat uppdateringsprocessen (Keiser, 2012).

1.2.4 Individuell lärandeplan

Den enskilda individen utvecklar en individuell lärandeplan som leder till såväl förbättringar i de nuvarande prestationerna som till framtida karriärutveckling. Han eller hon väljer på ett genomtänkt sätt formella och informella resurser för lärandet, baserat på den bästa informationen om vad som finns tillgängligt.

The British Chartered Quality Institute sammanfattar processen då en individ formulerar en individuell lärandeplan (detaljer finns på deras webbsida):

Auktoriserade medlemmar och associerade måste uppfylla och dokumentera följande minimikrav för kontinuerlig professionell utveckling:

- Identifiera individuella lärmål för det kommande året.
- Planera och dokumentera aktiviteter och resultat.
- Utvärdera i vilken mån lärmålen har uppnåtts under det föregående året (CQI, 2014).

När lärbehovet har identifierats kan handlingsalternativen vara antingen omfattande eller begränsade, beroende på tillgången på resurser och det stöd som arbetsgivaren erbjuder (Blakiston, 2011). En förutsättning för att kunna utnyttja lärmöjligheter är förmågan att identifiera vilka som är tillgängliga och ändamålsenliga, liksom möjligheten att delta beroende på plats, språk, kostnader, teknik och andra faktorer. Här är det nödvändigt att individen hela tiden är uppmärksam. Internet har inneburit en avgörande skillnad för professionellas tillgång till information om kompetensutveckling, liksom möjligheterna att förse dem med nya format för lärandet, från mini-instruktioner till nätbaserade fullängdskurser. Att avgöra kvaliteten kan emellertid vara svårt. Vi kan förvänta oss att både aktuella kunskapskällor och lärobjekt kommer att få en alltmer global spridning, vilket innebär en utmaning för professionen att hålla sig uppdaterad och utforska den stora rikedom (Cooke, 2012).

1.2.5 Den nuvarande befattningens företrädare

Individen försöker uppnå det lärande som krävs för de nuvarande ansvarsområdena innan förberedelser påbörjas för en ny befattning.

Självutvärdering som en förberedelse för karriärutveckling kräver att den professionella har välgrundad information om den tjänst som eftersträvas och kan identifiera lämpliga lärmöjligheter. Om det är dålig överensstämmelse – eller inte finns någon alls – mellan kraven för den nuvarande tjänsten och den önskade, ska den anställde prioritera det lärande som förbättrar den nuvarande prestationen och som stöds av arbetsgivaren. Det lärande som är relevant för en ny befattning ska, om inte arbetsgivaren stödjer det, ske på den enskildas egen tid och med den enskildas egna resurser.

1.3 Sammanfattning

Best practice lägger ansvaret för det fortgående lärandet på den enskilda yrkesutövaren, baserat på regelbunden uppföljning och utvärdering. Detta kräver kontinuerliga insatser med att åtgärda kompetensluckor samt lägga grunden för framtida yrkesroller. Här finns flera krav: ett är att stödja arbetsgivarens målsättning att tillhandahålla en utmärkt service, ett annat är att främja den egna karriärutvecklingen och slutligen att bidra till kontinuerlig kompetensutveckling och förbättring.

Kapitel 2 – Arbetsgivaren

2.1 Princip

Arbetsgivaren har ansvaret att tillhandahålla personalutvecklingsprogram och kompetensutvecklingsstöd åt biblioteks- och informationsspecialister.

2.1.1 Bakomliggande förklaring

”Bibliotekarien ska vara en aktiv förmedlare av bibliotekets resurser. Yrkesutbildning och fortbildning av bibliotekarierna är en förutsättning för en fullgod kvalitet på bibliotekets tjänster.” (UNESCO/IFLA, 1994). Av detta följer att den organisation som är ansvarig för servicen till sina användare också har ett ansvar att göra det möjligt för personalen att upprätthålla kompetensen och lära sig mer.

2.2 Best practice

Arbetsgivarens personalpolitik är inriktad på att involvera hela personalen i ett fortgående lärande. Tecken på ett sådant engagemang visar sig i den typen av handlingar som diskuteras i punkterna 2.2.1–2.2.7.

2.2.1 Uppsikt över personalens utveckling

Arbetsgivaren utser en person med lämplig sakkunskap som har uppsikt över personalens utveckling.

The American Library Associations (ALA:s) riktlinjer för kompetensutveckling efterfrågar ”en struktur för systematisk administrering”, vilken karaktäriseras av kontinuitet och har en kvalificerad person som ansvarar för programmet (ALA, 1988, s. 11). För att uppnå kvaliteten räcker det sannolikt inte med att de ansvariga för institutionerna bara uttrycker sin övertygelse om vikten av fortgående personalutveckling, utan de måste också se till att personalpolitiken är inriktad på detta och att det finns tillräckliga resurser. Ett bra exempel att ta efter är Australien, där:

... akademiska bibliotek och forskningsbibliotek i mycket hög grad har engagerat sig i personalutveckling. Detta visar sig genom en strategisk prioritering av personalutveckling, formellt uttryckta handlingsprogram för personalutveckling och tilldelning av ett särskilt personalutvecklingsansvar inom många bibliotek. Personalutveckling betraktas som ett viktigt sätt att utveckla en skicklig och engagerad arbetskraft och en mer effektiv organisation ... en stark betoning på att koppla samman individuella och organisatoriska mål (Smith, 2002, s. 36–37).

Det tog flera decennier att åstadkomma detta starka stöd för personalutveckling i Australien (Smith, 2002, 2006), och det utgör fortfarande inte normen överallt (Corcoran & McGuinness, 2014). På senare tid kan emellertid bra exempel ses runt om i världen, från Sydafrika till Singapore, liksom i Australien (se Lockhart & Majal, 2012; Yeo, Muthu & Kailani, 2013; Leong, 2014). Vart och ett av dessa exempel ger belägg för värdet av att låta administreringen av personalutveckling tilldelas en eller flera personer med befogenhet och resurser att implementera välstrukturerade program. En studie av amerikanska bibliotek visade å andra sidan att endast 22 procent av dem hade en person som ansvarade för personalutbildningen, medan 78 procent rapporterade att utbildning var en gemensam ansträngning som delades av personer med andra ansvarsområden (”Survey”, 2012). Det är svårt att säga i vilken utsträckning personalutvecklingssamordnare är väl förberedda för sitt arbete. Undersökningar som Smiths (2002) och en motsvarande undersökning i

Storbritannien (Yeoh, Straw & Holebrook, 2004) innehåller frågor om vilka som är ansvariga för att samordna personalutvecklingen, men inte om dessa personers ”kvalifikationer”. I vilket fall som helst tycks få bibliotek i dessa studier ha tjänster inrättade för enbart personalutveckling. Kommittéer och ledare på mellannivå med flera ansvarsområden identifierades också.

WebJunction: Att hjälpa kunder och samhällsmedborgare att utveckla 2000-talets kompetenser kräver personal som själva besitter dessa. För att skapa en övergripande organisationskultur som främjar lärande och innovation krävs administrativt stöd och prioriteringar. Tekniskt sett ingår detta i personaladministration (HR), men lyfts fram separat på grund av det huvudsakliga fokus som WebJunction lägger på denna uppsättning kompetenser.

I sin kompetensförteckning tar WebJunction med administration i ett avsnitt om personalutbildning och personalutveckling (2014b), vilket återfinns i Bilaga C (s. 71) eftersom det utgör en utmärkt modell som bibliotek bör sträva efter att följa. För HR-

chefens effektivitet är det viktigt med kvalifikationer i vuxenutbildning (Leong, 2014). På samma sätt är det mycket viktigt med kontinuitet i befattningen. Även i små bibliotek, där det inte går att avsätta en hel tjänst åt enbart personalutveckling, kan en personaladministratör lära sig och ta över det grundläggande ansvaret vid sidan av andra uppgifter.

Denna administratör bör som ett minimum ha uppsikt över personalutvecklingens samordning med den strategiska planeringen; se till att det finns handlingsprogram som medger tid, finansiering och ett erkännande av deltagandet; sprida information om externa lärmöjligheter, skapa möjlighet till professionella sammankomster; främja mentorskap och coachning samt andra former av informellt lärande; vägleda enskilda i deras planering och genomförande av individuella agendor för lärandet; samt se till att personalen har möjlighet att tillämpa och praktisera sina nyförvärvade färdigheter (Kruger & Cochenour, 2013). Förutom dessa minimikrav kan administratören, om institutionen har kapacitet att utveckla sin egen formella utbildning, säkerställa kvaliteten genom att verka för best practice som skisseras under avsnittet om alla fortbildare (5.0).

2.2.2 Behovsbedömning

Det finns ett system för regelbunden behovsbedömning som baseras på en genomgång av de anställdas prestationer i förhållande till organisationens uppdrag och mål, vilket resulterar i kompetensutvecklingsplaner för både individerna och organisationen som helhet.

Den processen sker företrädesvis parallellt med den årliga planeringen och självutvärderingarna (Lockhart & Majal, 2012). Dessa integrerade åtgärder lägger grunden för ett biblioteks effektiva utveckling och tillvaratagande av personalresurserna. Enligt *The Quality Recommendations for Public Libraries*, utgiven av Utbildnings- och kulturministeriet i Finland, ”... kartlägger ett välfungerande bibliotek regelbundet personalens behov av kunskap och färdigheter ... Personalens kunskap och expertis ska utvecklas genom målmedveten vidareutbildning” (Kummala-Mustonen, 2012, s. 16).

Ordet ”målmedveten” är viktigt. Som antogs i 1.2.2 uppnår man inte alltid – eller försöker sig ens på – en effektiv prestationsgranskning, men senare litteratur visar ett större intresse och innehåller exempel på användbara resultat (Chamberlain & Reece, 2014; Jantti &

Greenhalgh, 2012; Kont & Jantson, 2013; Tan, Gorman & Singh, 2012). Tendensen pekar mot att lägga tonvikten på den specifika arbetsplatskontexten och att följa upp med utbildning inom de områden där behov och ambitioner har identifierats. Shepard (2009) presenterar en fallstudie som beskriver hur behovsbedömningar kombineras med internutbildning och även bidrar till utbildarens eget lärande.

Information om professionell utveckling och utbildningsbehov kommer inte bara från medarbetarsamtal, utan även från ”frågeformulär och andra enkätundersökningar, intervjuer, observationer, granskning av skriftliga källor, undersökningar av uppgifter och kompetenser, fokusgrupper, bedömningsgrupper, informella diskussioner, rådgivande kommittéer och förslagslådor” (Kratz, 2001, s. 27). I idealfallet identifieras den enskilda individens lärbehov genom en kombination av data:

... vad de professionella vill lära sig och vad de behöver lära sig ... yrkesmässiga kunskaper och färdigheter ... de professionellas uppfattning om egna lärbehov, kollegors expertbedömningar av professionsbaserade brister och – i förekommande fall – arbetsgivarens bedömningar av områden som behöver uppmärksammas (Smutz & Queeney, 1990).

Oavsett bedömningssättet är det viktigt att inte bara acceptera det som kallas ”uppdateringsmodeller” och ”kompetensmodeller” för kompetensutveckling, vilka bygger på professionens konsensus om vilka kunskaper och färdigheter som krävs för specifika verksamhetsområden utan hänsyn till kontexten och faktiska tillämpningar på arbetsplatsen (Mott, 2000). Identifieringen av lärbehov kan vara en mycket omsorgsfull eller relativt ytlig process. De som ansvarar för utbildning och kompetensutveckling måste balansera fördelar och nackdelar med olika tillvägagångssätt. Det viktiga är att genomföra behovsbedömningarna regelbundet och med personalens, institutionens och användarnas intressen i åtanke. Tillvägagångssätten ska baseras på faktiska arbetskrav och stå i samband med bibliotekets strategiska plan och kvalitetsförbättringsmål (Leong, 2014; Lockhart & Majal, 2012).

2.2.3 Lärmyndigheter

Arbetsgivaren ger tillgång till en lång rad lärmöjligheter, både formella och informella, som följer best practice för att utforma och tillhandahålla kompetensutveckling i format som tillgodoser identifierade behov och ger akt på olika lärtilar. Det börjar med en grundläggande orientering för nyanställd personal och fortsätter stegvis med alltmer kvalificerad kompetensutveckling.

Vi tänker oss ofta att personalutvecklingscykeln börjar med en behovsbedömning, men det första steget för nyanställda är i själva verket introduktionen eller orienteringen. En samling principer och exempel på tillvägagångssätt för denna orientering, utgivna av Association of Research Libraries (Ladenson, Mayers & Hyslop, 2011), vittnar om den vikt som stora bibliotek lägger vid de inledande erfarenheterna. Konsultföretaget Ernst & Young berömmar sig över skraddarsydda grupper och möjligheter att på tu man hand socialisera in nya medarbetare i organisationen (Dill, 2014). Även om arbetsgivaren inte kan ge alla nyanställda en innehållsrik och allsidig orientering, ska de åtminstone få en personalhandbok med information om den typ av lärandestöd som organisationen erbjuder och förväntningar på kompetensutveckling.

Utmaningarna är stora för alla arbetsgivare som strävar efter att tillgodose personalens varierande lärbehov. En stor del av den kompetensutveckling som kan vara önskvärd är inte nödvändigtvis möjlig att erbjuda på arbetsplatsen. När man letar externt efter lämpliga kurser eller konferenser kan språkliga eller kulturella skillnader utgöra ett hinder. Det mesta av det arbetsrelaterade lärandet sker inte i formella kompetensutvecklingsprogram. I de flesta fall är det snarare informellt, sker på egen hand och är platsberoende (ASTD, 2013a; Auster & Chan, 2004; Long & Applegate, 2008; Varlejs, 1999). Arbetsgivaren måste emellertid skapa en miljö som uppmuntrar och stödjer ett fortgående lärande på olika sätt, såväl informella som formella (ASTD, 2013a; Blakiston, 2011). Professionell utveckling kan till exempel ske genom:

- coachning och mentorskap; se avsnittet om mentorskap och coachning i *Strategies for regenerating the library and information profession* (Varlejs & Welton, 2009, s. 84–147);
- arbetsplatsutbyten och besök (Carlyle, 2014; Immroth, 2002; Jordan, 2003; Shatona, Asplund, Heino & Helminen, 2012);
- diskussionsforum för forskningslitteratur inom praktikgemenskapen (Dini-Davis & Theiss-White, 2009);
- litteraturstudier inom biblioteksområdet, informationsvetenskap och andra relevanta områden (Keiser, 2012; Terrill, 2014);
- sociala nätverk (Keiser, 2012; Perez, 2012);
- deltagande i team, kommittéer och specialprojekt på arbetsplatsen och i yrkesorganisationer (Reed & Signorelli, 2011, s. 15–34; Voyles & Huff-Eible, 2013).

Elektroniska diskussionsforum är fortfarande ett grundläggande verktyg för lärande (Krasulski, 2014; Terrill, 2014), trots att det nu finns bloggar och andra sociala medier om i stort sett varje aspekt av biblioteks- och informationstjänster, och de ger deltagarna möjlighet att lära av varandra då behovet uppstår och utan hänsyn till geografiska avstånd (Cooke, 2012; Perez, 2012).

Om arbetsgivaren är tillräckligt stor och det finns tillräckligt med personal med liknande lärbehov, går det att organisera internutbildning eller formell kompetensutveckling inom organisationen. Kvaliteten går att uppnå genom att följa best practice som skisseras i kapitel 5 om alla fortbildare (s. 39). Sporadiska, unika eller tidskänsliga behov kräver emellertid att individen ges externa möjligheter som erbjuds av yrkesorganisationer eller andra fortbildare.

Det ökande antalet handledningar, självstudieprogram, kurser, webbseminarier och andra format som tillhandahålls genom informations- och kommunikationsteknik har i hög grad breddat valmöjligheterna och tillgången. Mobila enheter är alltmer användbara för e-lärande (Dalton, M., 2013; Kukulska-Hulme & Pettit, 2008; Loomba & Loomba, 2009). För en introduktion till mobilt lärande, se Villegas (2012).

Information om de tillgängliga möjligheterna för arbetsgivaren är en värdefull resurs att ta vara på och dela med sig av till personalen (se 1.2.4). Några representativa källor är WebJunction (2014c, d) och yrkesorganisationer som IFLA, avdelningar inom American Library Association och naturligtvis lokala och regionala organisationer och samman-slutningar. De som

Exempel på lärresurser från Bilaga D:

IFLA Building Strong Library Associations – Learning/training resources

IFLA/OCLC Early Career Development Fellowship

sammanställer databaser och andra som arbetar inom informationsindustrin skapar regelbundet lärobjekt som exempelvis korta videoinspelningar eller webbutsändningar. Förutom rent biblioteksriktade webbseminarier finns datorbaserade utbildningsmaterial tillgängliga via webbsidor som Lynda.com och Merlot, se Bilaga D (s. 75) för en rad olika resurser. För ett exempel på ett program skapat för bibliotek, se Learning 2.0 och ”Helen Blowers” (Library Journal, 2007). Trots överflödet av tillgängliga möjligheter är det sällsynt med en ändamåls-enlig ordningsföljd i lärandet, från grundläggande till avancerat (Park, Tosaka, Maszaros & Lu, 2010, s. 169). En artikel om personalutvecklingsprogram hävdar att:

En sammanhängande uppsättning kurser eller utbildningstillfällen ... är kopplad till organisationens ledningsfilosofi och/eller kärnkompetenser. En serie enstaka program utan samband med varandra är inte lika effektivt som en sammanhängande serie kurser som är tillgängliga med jämna mellanrum (Giesecke & Lowry, 2002, s. 1).

Eftersom det kan vara svårt att hitta rätt lärmöjligheter då behovet uppstår är arbetsgivarens roll att hjälpa personalen att finna och utnyttja lämpliga resurser och att belöna individer vars kompetensutveckling medverkar till organisationens framgång.

2.2.4 Dokumentation av personalens framsteg

Det finns en konsekvent dokumentation av individernas deltagande i lärandet, ett erkännande av lärandet genom nya arbetsuppgifter och genom kompensering och beslut om avancemang.

Personalarkivet ska innehålla dokumentation av personalens deltagande i formellt lärande, till exempel utbildarens intyg om att man genomgått en viss kompetensutvecklingskurs och antalet kompetensutvecklingspoäng (se Bilaga E, s. 75). Vid kompetensutveckling ska de enskilda personalakterna innehålla uppgifter om uppskattat lärbbehov, åtgärder och resultat. De enskilda individerna bör uppmuntras att själva dokumentera det informella lärande som sker på egen hand (Hampe & Lewis, 2013). Om den som lär sig bifogar utvärderingar av de läraktiviteter som han eller hon har deltagit i, bidrar vederbörande med information för att bedöma personalutvecklingsprogrammets övergripande effektivitet samt belägger sina egna uppnådda resultat.

Dokumenterade insatser för att förbättra färdigheter och kunskaper har betydelse vid beslut om utökade ansvarsområden och löneförhöjning (Paster, 2004). The American Library Associations riktlinjer för forskningsbibliotekariers status slår fast att ”bibliotekarier ska befordras med utgångspunkt i deras professionella skicklighet och effektivitet” (ALA, ACRL, 2012). Denna breda princip går också att tillämpa för professionella inom informationsområdet i andra typer av organisationer, och den understryker vikten av att dokumentera deltagandet i kompetensutveckling. Dokumentationen av personalutvecklingen kan på det hela taget utgöra värdefull information vid bedömningen av en institutions effektivitet, budgetmotivering och planering.

2.2.5 Budget för personalutveckling

Minst 0,5 till 1,0 procent av budgeten öronmärks för personalutveckling.

Rekommendationen att minst 0,5 till 1,0 procent av institutionens budget öronmärks för personalutveckling härstammar från 2001 års *Public Library Service: IFLA/UNESCO Guidelines for Development*. När Koontz och Gubbin (2010) reviderade publikationen bibehölls procentsatsen. Det är mycket svårt att få fram data för en jämförelse. Maesaroh (2012) fann i sin studie att 24 av 30 indonesiska forskningsbibliotek som inkluderade personalutveckling i budgeten, avsatte mindre än 5,0 procent av budgeten till personalutveckling, vilket är ett ganska stort intervall. IFLA/UNESCOs riktlinje är verkligen minimal. I en årlig rapport om utbildning i USA:s näringsliv och industri anges siffran som en procentsats av lönesumman, inte av hela budgeten. Under senare år har den varierat från 2,7 procent 2010 till 3,6 procent 2012 (ASTD, 2013b, s. 13). Den information som har använts för att räkna fram siffrorna är intressant:

Den genomsnittliga direkta utgiften per anställd var 1 195 dollar år 2012 ... Det är förhållandet mellan hur mycket en organisation lägger ned på utbildning och utveckling och antalet anställda. Det som ingår i siffran är löner för utbildnings- och utvecklingspersonal (inklusive skatter och förmåner), resekostnader för utbildnings- och utvecklingspersonal, administrativa kostnader, utvecklingskostnader förutom löner, kostnader för tillhandahållandet (t.ex. klassrumsutrustning, teknisk utrustning för nätbaserat lärande), aktiviteter som lagts ut på entreprenad och ersättning för kursavgifter. Den inkluderar inte den lärandes resekostnader eller förlorad arbetstid vid läraktiviteterna (ASTD, 2013b, s. 10–11).

Det finns uppenbarligen stora skillnader i vad som räknas som kostnader. Det är också viktigt att ta hänsyn till att organisationer har olika storlek och beskaffenhet (Miller, 2014). I universitetet i Arizonas beskrivning av vad som i ett bibliotekssammanhang betraktas som stöd för professionell utveckling, ligger betoningen snarare på vad som är tillgängligt för den lärande (bibliotekarier och stödpersonal) än på personalutvecklingsprogrammets infrastruktur:

Biblioteken vid universitetet i Arizona har en Professional Development and Travel Fund för stödpersonalen och en Professional Activity Travel Supplemental Support Fund för personalen vid fakultetsbiblioteken. Medlen i dessa fonder varierar från år till år beroende på budgetsituationen, men en viss summa avsätts alltid för att finansiera professionell utveckling. Riktlinjerna för bibliotekens budget förhindrar att detta anslag tas bort. År 2010-2011 varierade anslaget från 600 till 1 400 dollar per anställd. Engångsanslag för särskild utbildning eller viktiga konferenser eller evenemang finns också tillgängliga (Blakiston, 2011, s. 737).

Ett annat tillvägagångssätt är att ställa upp ganska detaljerade principer för vilka personalkostnader ett bibliotek ska stå för. Kentucky Department of Libraries and Archives (2014) har en uppsättning principer för "Education Assistance" som kan tjäna som modell för vad som kan ingå.

En studie av engelska forskningsbibliotek visade att den andel av personalbudgeten som användes för personalutveckling varierade från 0,2 till 2,0 procent, med ett medianvärde på 1,0 procent (Yeoh, Straw & Holebrook, 2004). En australisk studie fann ett spann mellan 0,5 och 2,0 procent, med ett medianvärde på 0,8 procent (Smith, 2006). Tidigare samlade

American Library Association in data som visade att forskningsbibliotek och offentliga bibliotek i genomsnitt spenderade 1,26 procent av lönesumman, med ett intervall på 0,03–10,34 procent och ett medianvärde på 1,0 procent (Lynch, 2001).

Best practice kräver att en tillräcklig procentsats avsätts för personalutveckling. Hur ”tillräcklig” definieras varierar, beroende på behovens omfattning och situationsförhållanden. Två procent av personalbudgeten tycks vara en rimlig miniminivå i de fall då personalutvecklingskostnaderna inte är konsekvent definierade och detaljspecificerade.

2.2.6 Lärande på arbetstid

Ungefär 10 procent av arbetstiden avsätts för deltagande i workshops, konferenser, internutbildning och andra kompetensutvecklingsaktiviteter, liksom för informellt lärande i exempelvis yrkesorganisationer eller genom publiceringsverksamhet.

Bibliotek ska inte bara budgetera för professionell utveckling, utan också avsätta tid för personalens lärande. För ett urval principer om att ge tid för lärande och annat stöd för professionell utveckling, insamlade för Association of Research Libraries, se *SPEC Kit 315* som rapporterar att ”den sammanlagda avlönade ledigheten för bibliotekarier är avsevärd”:

Det finns också ett betydande stöd för forskning och professionella utvecklingsaktiviteter ... Även om få bibliotek ger en regelbunden och schemalagd procentuell ledighet, erbjuder de vissa möjligheter till främvaro för forskning och professionella utvecklingsaktiviteter (Martyniak & Keith, 2009, s. 13).

SPEC Kit 315 ger exempel på principer när det gäller stöd till resor, ledighet för och finansiering av professionell utveckling, sabbatsår, utbildning samt bidrag till kursavgifter och annat från utvalda forskningsbibliotek.

Tid för lärande ska ingå i den betalda arbetstiden. En informell undersökning bland bibliotekschefer vid danska universitetsbibliotek visade samstämmigt att ungefär 10 procent av arbetstiden avsattes för professionell utveckling (G. Larsen, personlig information den 29 oktober 2004). Det finska Utbildnings- och kulturministeriet rekommenderar att minst ”sex dagar per person och år” ägnas åt bibliotekariernas kompetensutveckling; den faktiska, genomsnittliga siffran är 3,83 dagar (Kummala-Mustonen, 2012, s. 17). För ett urval medlemmar i American Library Association var den genomsnittliga tiden i formell kompetensutveckling 20 timmar, plus 60 timmar i informellt, självständigt lärande (Varlejs, 1999). I en studie som omfattade kanadensiska referensbibliotekarier fann Auster och Chan (2004) att de ”ägnade ungefär tre dagar åt formell professionell utveckling och ungefär 31 dagar åt informell professionell utveckling”. Biblioteken vid University of Arizona tillåter:

... upp till 24 arbetsdagar per år, både för bibliotekarierna och för stödpersonalen. Tiden kan användas för att delta i konferenser eller andra utvecklingsaktiviteter, eller för att bidra till professionen genom att skriva rapporter eller delta och arbeta i regionala eller nationella kommittéer (Blakiston, 2011, s. 737).

Singapores National Library Board, som administrerar 25 offentliga bibliotek, nationalbiblioteket och riksarkivet, kräver att personalen årligen deltar i 60 timmars lärande (Yeo, Muhtu & Kailani, 2013).

Skillnaden mellan dessa siffror kan delvis tillskrivas de olika definitionerna på professionella utvecklingsaktiviteter. Ovanstående citat från Blakiston visar att personalens medverkan i yrkesorganisationer och publikationer är tidskrävande, men att det också ger värdefullt lärande. De olika siffrorna kan också antyda en insikt om att det finns mer att lära och nya sätt att genomföra lärandet. Tittar vi utanför biblioteksområdet visar data från American Society for Training and Development att den genomsnittliga tiden år 2012 var 30,3 timmar, vilket forskarna uppfattade som mindre än den faktiska tid som ägnades åt lärande, kanske på grund av:

Den alltmer utbredda användningen av icke-traditionell lärarledd utbildning, som exempelvis e-lärande, mobil teknologi och informellt lärande, vilket är mycket värdefulla utbildningsverktyg, men som kan visa sig svåra att dokumentera ... De bästa organisationerna ligger fortfarande i toppen när det gäller antalet timmar per anställd, med ett genomsnitt på 57,7 timmar, vilket är ett rekord. Det innebär närmare en och en halv veckas utbildning per anställd (ASTD, 2013b, s 12).

Chartered Quality Institute föreslår på sin webbsida 25 timmars kontinuerlig professionell utveckling, men utgångspunkten för just den siffran är oklar:

Det finns inga regler för hur mycket kontinuerlig professionell utveckling du måste fullgöra varje år, och kom ihåg att detta är ett behovsbaserat system, inte ett system som grundar sig på timmar eller poäng. Din personliga plan för kontinuerlig professionell utveckling måste emellertid återspegla det lärande som du behöver för att kunna upprätthålla din professionella kompetens. Den viktigaste aspekten av din kontinuerliga professionella utveckling är resultatet av läraaktiviteterna, inte antalet timmar eller typen av aktiviteter. De uppnådda resultatens omfattning ska stå i proportion till din arbetsgivares eller dina klienters behov. En aktiv och kvalificerad professionell kan som vägledning förväntas ägna åtminstone 25 timmar per år åt kontinuerlig professionell utveckling och har sannolikt tre till fyra huvudsakliga mål för lärandet (CQI, 2014).

Även om 25 timmar låter relativt lite kan det vara så att riktlinjen enbart hänvisar till formell professionell utveckling. Det finns anledning att poängtera det resultat som uppnås på längre sikt. Det är i grunden viktigt att arbetsgivaren ger personalen möjlighet att på arbetstid delta i konferenser och workshops som är relevanta för deras arbete, och även tillåter att en del av arbetstiden ägnas åt internutbildning. För professionella kan minst tio procent av arbetstiden behöva avsättas. Den enskilda individen ska också uppmuntras att lära på sin egen lediga tid.

2.2.7 Utvärdering av personalutvecklingsprogram

Personalutvecklingsprogram utvärderas regelbundet.

För den enskilda medlemmen i personalgruppen innebär utvärderingen att cykeln från behovsidentifiering till målsättning, åtgärdsutformning och läraaktiviteter fullbordas. Utvärderingen följer med till nästa lärandeplan, där nya mål sätts upp mot bakgrund av i vilken mån den föregående uppfylldes. Att sammanställa utvärderingar är för personaladministratörer ett sätt att mäta hur framgångsrikt personalutvecklingsprogrammet har varit som helhet, och de kan använda resultaten för den fortsatta planeringen. Utvärderingen kan också hjälpa en institution att fatta beslut om vilket sätt man ska använda för

att uppfylla personalens lärbehov, genom att undersöka kostnaderna i förhållande till nyttan (Massis, 2003; Bridgland, 2001). HR-chefer ska inhämta återkoppling från de anställda, inte bara beträffande specifika läraktiviteter (såväl interna som externa), utan också genomföra åtminstone periodiska utvärderingar för att avgöra vilken effekt programmet som helhet har haft på prestationerna och verksamheten. Todaro (2001, 2013) föreslår att man ställer följande typer av frågor:

- Är principerna och de ekonomiska medlen till stöd för lärande tillräckliga?
- Är någon enskild person i sista hand ansvarig för programmet?
- Förekommer årliga revideringar av behovsbedömningen och utvecklingsplanerna?
- Ger arbetsmiljön stöd för lärande?
- Uppnår programmet de avsedda resultaten?

Utvärderingsresultaten ska användas för att förbättra framtida insatser och även vägas in i behovsbedömningarna. Mer diskussion om utvärdering återfinns i kapitel 5.

2.3 Sammanfattning

Best practice för arbetsgivaren förutsätter engagemang för och sakkunskap i den kontinuerliga kompetensutvecklingen, effektiv personalpolitik samt effektiva procedurer, allokering av tillräckliga budgetmedel och tillräckligt med tid för personalutbildning, samt ett mångfacetterat utbud av kontinuerlig kompetensutveckling och lärmöjligheter (se också 5.0, Alla fortbildare).

Kapitel 3 – Yrkesorganisationer, konsortier, myndigheter och andra organ med ansvar för biblioteksutveckling

3.1 Princip

Olika sammanslutningar och organisationer är aktiva som tillhandahållare, förespråkare och rådgivare när det gäller att främja professionen genom en kvalitativ kontinuerlig professionell utveckling.

3.1.1 Bakomliggande förklaring

Yrkesorganisationer kan skapa enighet kring kvalitetsnormer genom att anta riktlinjer och system som exempelvis godkännandeprogram för dem som tillhandahåller kompetensutveckling och erkännande av medlemmarnas framsteg; myndigheter kan ansvara för administreringen av certifiering/licensiering.

3.2 Best practice

Sammanslutningar och organisationer främjar kvalitativ kompetensutveckling för professionen. Förutom att följa best practice i rollen som tillhandahållare av utbildningsaktiviteter och utbildningsinsatser (se kapitel 5) kan de också ta ansvar för de punkter som diskuteras i avsnitt 3.2.1 till 3.2.6.

3.2.1 Riktlinjer och erkännande

Sammanslutningar och organisationer ska utveckla riktlinjer, erkännandesystem samt procedurer för certifiering/licensiering.

Huvudorganisationer kan hjälpa sina medlemsorganisationer att förbättra den kontinuerliga professionella utvecklingen genom att identifiera best practice och tillhandahålla riktlinjer. Vissa yrkesorganisationer administrerar certifieringsprogram som ett sätt att främja och belöna deltagande i kompetensutveckling (ALA-APA, 2014; Broady-Preston & Cossham, 2011; Varlejs, 2002). Andra exempel på formella erkännandesystem återfinns hos Australian Library and Information Association, Medical Library Association's Academy of Health Information Professionals (ALIA, 2015; MLA-AHIP, 2014) och registreringsprogrammet hos Chartered Institute of Library and Information Professionals (CILIP, 2014).

Riktlinjer för att förbättra kompetensutvecklingens kvalitet har utvecklats av andra professioner, myndigheter och högre utbildningsinstanser. Några av dessa förtecknas i Bilaga B (s. xx). Ju större ansvar som krävs av en profession, desto större uppmärksamhet på kvalitetssäkringen (Houle, 1980). När en professions anseende står på spel blir de yrkesverksammas kvalifikationer och prestationer en angelägen fråga. En rad etiska uttalanden från professionella biblioteksföreningar runt om i världen konstaterar till exempel att bibliotekarier och andra informationsspecialister eftersträvar excellens i sin yrkesutövning genom att upprätthålla och öka sina kunskaper och färdigheter. De strävar efter att hålla högsta standard i sin servicekvalitet och främjar på så vis professionens goda anseende (IFLA, 2012a). Sådana påståenden förutsätter en gemensam ansträngning från såväl sammanslutningen som den enskilda individen.

3.2.2 Lärbehov

Sammanslutningar och organisationer ska identifiera teman och lärbehov som organisationen ska ta itu med.

På samma sätt som enskilda individer och arbetsgivare kan ha olika perspektiv på lärbehoven, kan yrkesorganisationer, myndigheter och andra organisationer ha sina egna uppfattningar om olika aspekter av den bredare informationsmiljön med konsekvenser för utbildningen. IFLA:s program Building Strong Library Associations arbetar till exempel med professionella grupper i länder som vill förbättra effektiviteten:

Programaktiviteterna omfattar utbildning och mentorskap som hjälper sammanslutningarna att bilda partnerskap, stärka styrningen och medlemstjänsterna och att bli bättre förkämpar för sin biblioteksgemenskap. Utbildningen och aktiviteterna skräddarsys för biblioteksforeningarnas mål och för olika kulturella, politiska, teknologiska och sociala omständigheter. Programmet omfattar:

- utbildningspaket och fallstudier om utveckling av biblioteksforeningar;
- mentorskap och rådgivning om att upprätta partnerskap;
- organisationsöverskridande aktiviteter;
- workshops och informationsdelning;
- en webbplats för interaktivt lärande och interaktivt material;
- utvärdering av effekterna (IFLA, 2012b).

En kanadensisk studie av ”utbildningsluckor” sammanfattar med följande rekommendation till yrkesorganisationer:

... organisationerna kan få en ledande roll när det gäller att erbjuda möjligheter till distansutbildning, med tillgänglighet som en viktig faktor. Organisationer som tillhandahåller professionell utveckling bör upprätta formella kommunikationsvägar med varandra för att få en större förståelse för varandras fokusområden och undvika överlappningar i kurserbjudandena. Kanadensiska biblioteksforeningar kan också söka modeller för självutvärdering av professionella utvecklingsbehov liksom system för att erkänna de medlemmar som uppfyller organisationens standarder. De kan också ha en roll när det gäller att främja professionella diskussioner (till exempel att främja interaktioner mellan utbildare och arbetsgivare) och att underlätta insamling och spridning av information till bibliotekssektorn om kompetensbrister som forskningen har identifierat (De Long & Sivak, 2010, s. 349).

3.2.3 Samordning av insatser

Sammanslutningar och organisationer ska samordna kompetensutvecklingsinsatser inom sitt sakområde och/eller geografiska område och främja samarbete i tillhandahållandet av kompetensutveckling, inklusive kompetensutveckling av utbildarna.

Organisationer och andra organ kan arbeta tillsammans för att tillhandahålla utbildningsinsatser (Yokote, Homan & Shipman, 2012). Internationellt samarbete kan ha en större effekt genom kombinerade insatser och större räckvidd, i synnerhet när fokus ligger på regionala frågor som påverkar en stor del av professionen (IFLA, BSLA, 2014). Att bygga upp ett förråd av läroböcker och program för att utveckla ledare och fortbilda utbildare kan vara lättare att genomföra som gemensamma projekt (Bacic, 2012; Chaudhry, 2007; Lyon, Dunn & Sinn, 2011). Samarbete har den fördelen att man delar på kostnader och kunskaper, samtidigt som man får olika perspektiv på problem (Al-Suqri, Saleem & Gharieb, 2012; Khoo, C., Singh, D. & Chaudhry, 2006; Kigongo-Bukenya & Musoke, 2011; Ocholla, 2008). Ett program med stöd från Soros Open Society Institute från 1999

till 2006 skapade ett nätverk med utbildningscentrum i 23 länder som ”har varit effektivt när det gäller att höja standarden på den professionella kompetensen bland biblioteks- och informationsspecialister (Robinson & Glosiene, 2007).

3.2.4 Informations-spridning

Sammanslutningar och organisationer ska sprida lämplig och riktig information om kompetensutvecklingsmöjligheter till sina målgrupper.

Att tillhandahålla information om kompetensutveckling och lärresurser till alla som kan ha nytta av den kräver planering, ett samordnat tillvägagångssätt och skicklig användning av media och teknik. IFLA:s webbsida, listservrar, elektroniska nyhetsbrev, bloggar och andra medier är värdefulla kommunikationskanaler med potential att nå en mycket stor del av professionen globalt, men är sannolikt inte så allmänt kända som de borde vara. IFLA:s medlemsorganisationer och medlemsinstitutioner bör ta större ansvar att förmedla information från lokal till internationell nivå och vice versa. Idealet vore att IFLA:s huvudkontor fungerade som ett samordningscentrum och en portal med en central kalender för erbjudanden runt om i världen. För att göra denna service överkomlig skulle den kunna automatiseras och dess användning främjas genom de sociala nätverk inom IFLA som redan är i drift. I portalen kan ingå årliga sammanställningar av utbildningsresurser, till exempel som de som publicerades i *Online* för några år sedan (Keiser, 2012) och länkar till yrkesorganisationers kurslistor, exempelvis som de som återfinns hos Medical Library Association (2014). Ett bra exempel på en regional kompetensutvecklingsportal är den som ombesörjs av North Carolina State Library (2014).

3.2.5 Sponsring av lärresurser

Sammanslutningar och organisationer sponsrar resurser som publikationer, elektronisk kommunikation och lärobjekt som hjälper undervisningen.

IFLA och andra nationella och internationella sammanslutningar genomför seminarier och konferenser samt producerar publikationer och andra utbildningsresurser med allmän nytta. Även lokalavdelningar kan bidra med material till den större gemenskapen. Lokalavdelningen i Los Angeles av American Society for Information Science and Technology spelar till exempel in sina programpunkter och tillgängliggör dem på video, på webbsidan eller via nyhetsbrev för medlemmar som råkar ha missat en sammankomst eller som vill repetera den (Buchanan, 2011). Vissa av inspelningarna kan vara av intresse för professionella utanför lokalavdelningen.

Professionens globalisering återspeglas i att organisationer som exempelvis Arabian Gulf Chapter of the Special Libraries Association ingår i den kombination av organisationer och informationsindustrier som är viktig för kompetensutvecklingen av katalogisatörer i Saudiarabien (Khurshid, 2006). Utåtriktad verksamhet och konsultation kan hjälpa till att utveckla aktiviteter och material som är relevanta för specifika grupper, vilket exemplifieras av projektet Building Strong Library Associations (IFLA, 2012b). Kulturella och språkliga skillnader måste uppmärksammas när man utformar och tillhandahåller gränsöverskridande professionell utveckling. För den lokala användningen krävs mer översättning, anpassning och modifiering (Robinson & Glosiene, 2007).

3.2.6 Opinionsbildning och principer

Sammanslutningar och organisationer ska försvara principer och regler som säkerställer att biblioteks- och informationspersonal har tillgång till kompetensutveckling.

Professionella, statliga och även kommersiella organisationer tillhandahåller ekonomiskt stöd för att säkerställa att verksamma inom biblioteks- och organisationssektorn kan ta del av fortsatt utbildning, både som leverantörer och mottagare. Det amerikanska statliga Institute of Museum and Library Services administrerar ett beviljningsprogram som inkluderar medel så att personal från Native American Library Service kan delta och medverka i kompetensutvecklingsaktiviteter (IMLS, 2014). IFLA är en av de yrkesorganisationer som finansierar vissa individers deltagande i sin årliga konferens. Ett annat exempel är Washington State Library som har anpassade bidrag för att betala särskilda konferenser och workshops för personal som vill kvalificera sig (Fenton, 2009).

Sammanlutningar och konsortier som anställer konsulter eller samordnare med ansvar för professionell utveckling skickar ett tydligt budskap om dess värde och vikt. Det ska åtminstone finnas ett fast utskott som arbetar fram principer, bildar opinion och marknadsför (Bolt, 2004).

Ett område där yrkesorganisationer, myndigheter och andra med engagemang i utveckling bör öka sina stödande insatser är tillhandahållandet av tillräckliga befogenheter och bandbredd för bibliotek i de delar av världen där detta saknas. Tillgång till e-lärande skulle göra det möjligt för personalen att delta (Anasi & Ali, 2014).

3.3. Sammanfattning

Best practice för yrkesorganisationer, myndigheter och andra organ som har med biblioteksutveckling att göra, börjar sammanfattningsvis med ett erkännande av hur viktig den fortlöpande professionella utvecklingen är för biblioteks- och informationspersonalens effektivitet, vilket i sin tur möjliggör bra informationstjänster. Best practice säkerställer att det finns resurser och strategier som möjliggör hög kvalitet och att bibliotekarier ges incitament att fortsätta med ett kontinuerligt lärande.

Kapitel 4 – Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap

4.1 Princip

Lärare i biblioteks- och informationsvetenskap motiverar studenterna att fortsätta sitt lärande efter examen, och de är själva engagerade i ett livslångt lärande. De genomför och sprider forskning om kompetensutveckling och personalutveckling, fungerar som instruktörer/handledare inom sina respektive sakområden och ger råd om principer och handlingsprogram. Utbildningar med examinationsrätt i biblioteks- och informationsvetenskap kan också erbjuda yrkeskåren specialiserade kompetensutvecklingsmöjligheter.

4.1.1 Bakomliggande förklaring

Beteenden och attityder formas av grundläggande yrkesutbildning; forskningen är nödvändig för att visa den effekt som en kvalitativ kontinuerlig professionell utveckling har på tjänstekvaliteten.

4.2 Best practice

Fakultetsmedlemmarna visar professionell excellens genom att fortsätta sitt eget lärande, bedriva forskning och fungera som rådgivare åt biblioteks- och informationsföreningar, myndigheter och andra organisationer. De främjar den professionella utvecklingens mål och kvalitet på så sätt som diskuteras i 4.2.1 till 4.2.4.

4.2.1 Motivera studenterna under kompetensutvecklingen

Lärare i biblioteks- och informationsvetenskap övertygar studenterna om nödvändigheten av att följa med i teknologiska och samhällsliga förändringar som påverkar biblioteks- och informationstjänsterna, samtidigt som de upprätthåller sin egen expertis.

Fakultetsmedlemmarna är i hög grad engagerade i att förbättra professionen och inser att grundutbildningen inte garanterar en kompetent arbetsstyrka om inte de utexaminerade fortsätter att lära. American Library Associations *Standards for Accreditation of Master's Programs in Library and Information Studies* uppmanar både fakulteten och studenterna att förplikta sig till kontinuerlig professionell utveckling (ALA, 2008). Den typen av förpliktelse går att se i en artikel av sydafrikanska biblioteksutbildare som avser att rekrytera femtio amerikanska bibliotekschefer till en masterutbildning:

Vi är också övertygade om att den direkta fördelen med detta initiativ är att akademikerna från programmet i hög grad kommer att ha egen kontroll över sin framtida färdighetsutveckling och förmåga att skapa ny kunskap, vilket gör det möjligt för dem att hålla jämna steg med den teknologiska utvecklingen och lära upp nybörjare i de egna leden (Britz, Lor & Bothma, 2007, s. 104).

Vid sin årliga konferens 2008/2009 införde Association for Library and Information Science Education (ALISE) en halvdags workshop som de kallade ALISE Academy. Syftet var att ”inarbete ett kontinuerligt professionellt utvecklingsfokus i organisationssystemet” (Hahn & Lester, 2012, s. 82). Fakulteten för biblioteks- och informationsvetenskap deltar, förutom i ALISE, i en rad andra organisationer som är relevanta för dess undervisning och forskningsområden, vilket hjälper dem att hålla sig uppdaterade och vidmakthålla personliga lärnätverk.

En bra modell för fakultetsutveckling på andra håll har presenterats av Chaudhry (2007). Han beskriver en plan för insamling av läroböcker som kan delas av biblioteks- och informationsvetenskapliga program, och han nämner konferenser och andra insatser för att förena krafterna:

Workshops som några universitet i Sydostasien genomförde tillsammans visade i denna bemärkelse stora möjligheter. Dessa betraktades som kostnadseffektiva, och de gav samtidigt möjlighet att utforska andra samarbetsvägar bland programmen i biblioteks- och informationsvetenskap (Chaudhry, 2007, s. 30).

4.2.2 Genomföra och sprida forskning

Utbildarna låter studenter och yrkesverksamma bekanta sig med forskning om och best practice för kontinuerligt lärande och personalutveckling, undersöka framgångar, misslyckanden och långsiktiga effekter samt identifiera brister i yrkeskårens möjligheter till kompetensutveckling.

Några fakulteter i biblioteks- och informationsvetenskap har bedrivit forskning om kompetensutveckling och personalutveckling och har arbetat för att höja kvaliteten, men det är inte många som har gjort det till sitt specialområde. Även om det inte ägnats någon större forskning åt just professionell utveckling inom biblioteks- och informationsvetenskapen, går det att utnyttja forskning om kontinuerlig professionell kompetensutveckling inom andra områden för att identifiera grundläggande principer och best practice som sannolikt också är tillämpliga inom biblioteks- och informationsområdet. Det är emellertid viktigt att visa att detta antagande faktiskt stämmer och att uppmärksamma arbetsgivare och fortbildare på beläggen.

För en översikt över forskningens och praktikens utveckling är handlingarna från World Conferences on Continuing Education for the Library and Information Science Professions en bra källa, publicerade för CPDNL och dess föregångare av förlaget K.G. Saur sedan 1985, för IFLA sedan 1993. En lista över böckerna återfinns i Bilaga F (s. 76).

4.2.3 Uppmuntra att utbildningar i biblioteks- och informationsvetenskap engagerar sig i kompetensutveckling

Fakultetsmedlemmar kan uppmuntra utbildningar med examen i biblioteks- och informationsvetenskap att tillhandahålla kompetensutveckling och forskningsprogram vid behov och med stöd av moderuniversitetet.

Påtryckningar från fältet om att akademiska utbildningar ska erbjuda kompetensutveckling får sannolikt inte någon effekt utan stöd från akademierna. Om ett sådant stöd går att uppåbåda kan värdefulla och innovativa kompetensutvecklingserbjudanden utgöra ett viktigt bidrag. Det går att finna exempel på högskolor som tillhandahåller kompetensutveckling i biblioteks- och informationsvetenskap, men få av dem gör det kontinuerligt. Antalet skolor med sådana erbjudanden har minskat i USA under det senaste decenniet, trots att det totala antalet deltagare har ökat, vilket med största sannolikhet beror på fler webbaserade erbjudanden med större grupper (ALISE, 2012).

I vissa fall kan högskolor eller institutioner med biblioteks- och informationsvetenskap ha en betydande verksamhet utöver grundutbildningen, inklusive påbyggnadsår och forskarkurser (ALISE, 2012; Schniederjurgan, 2007). En skola i USA har en årlig virtuell konfe-

rens som vänder sig till en global publik (San Jose State University, 2014). Deltagandet är gratis och sammankomsterna dokumenteras. Inspelningarna från 2014 års Library Worldwide Virtual Conference är tillgängliga på konferensens webbsida.

Institutioner för biblioteks- och informationsvetenskap runt om i världen kan, förutom att delta i sina egna program, medverka i konferenser och workshops och på så sätt dela med sig av sin expertis (t.ex. Gbaje, 2013; Woolls, 2009).

4.2.4 Ge råd till yrkesorganisationer och myndigheter

Institutioner för biblioteks och informationsvetenskap har en rådgivande funktion för yrkesorganisationer och myndigheter när det gäller behov av kompetensutveckling och tillvägagångssätt.

Det klassiska exemplet på en biblioteksutbildare som åtar sig att ge en myndighet råd om kompetensutveckling för professionen är Elisabeth Stones rapport för US National Commission on Libraries and Information Science (Stone, 1974), vilken resulterade i upprättandet av Continuing Library Education Network and Exchange (CLENE). År 1984 blev CLENE en rundabordskonferens för American Library Association, och 2009 ändrades namnet till Learning Round Table. Inom IFLA bildades 1986, också det under Stones ledning, Continuing Professional Education Round Table (CPERT), vilket 2002 blev sektionen CPDWL. CLENE:s fortgående arbete med kvalitetsfrågor resulterade i *Guidelines for Quality in Continuing Education for Information, Library and Media Personnel* (ALA, 1988), och CPDWL offentliggjorde 2006 sin *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*. Båda projekten leddes av utbildare i biblioteks- och informationsvetenskap. På senare tid har biblioteksutbildare Gillian Hallam utfört forskning för Australian Library and Information Association och delstatsregeringen i Queensland om frågor som gäller bibliotekspersonal, där en avsevärd del av den första projektrapporten ägnas åt personalutveckling (Hallam, 2009, 2010).

4.3 Sammanfattning

Best practice innebär sammanfattningsvis att utbildare i biblioteks- och informationsvetenskap är involverade i kontinuerlig professionell utveckling som forskare, förespråkare, konsulter och deltagare vid tillhandahållandet av kompetensutveckling.

Kapitel 5 – Alla fortbildare

5.1 Princip

De som tillhandahåller kompetensutvecklingsaktiviteter, kompetensutvecklingsprogram eller kompetensutvecklingsmaterial följer best practice vid utformning, implementering och utvärdering.

5.1.1 Bakomliggande förklaring

Arbetsgivare, yrkesorganisationer, myndigheter och andra organisationer, informationsindustrin, högre utbildningsinstanser och entreprenörer som erbjuder kompetensutveckling har alla ett egenintresse av och ansvar för att resultatet blir bra för de som lär sig, för deras institutioner och dem som de betjänar.

5.2 Best practice

Oavsett om fortbildningen gäller ett enstaka eller flera tillfällen, eller om undervisningen sker i fysisk eller digital form, följer utbildaren pedagogiska principer och teorier för kompetensutveckling. Viktiga aspekter för att åstadkomma effektiva program diskuteras i 5.2.1 till 5.2.7.

5.2.1 Sakkunnigt och engagerat ledarskap

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att det sker under engagerad och sakkunnig ledning.

För att säkerställa kompetensutveckling av hög kvalitet är det, som poängterades i 2.2.1, nödvändigt att anförtro kompetensutvecklingsprogrammet till personer som är kvalificerade att leda det, oavsett om det gäller personer som både tillhandahåller och administrerar kompetensutveckling eller personer som huvudsakligen är administratörer och lägger ut specifika kompetensutvecklingsfunktioner på andra. I de flesta fall tar bibliotek, yrkesorganisationer, myndigheter, högskolor med utbildning i biblioteks- och informationsvetenskap och leverantörer ett visst ansvar för träning och utveckling, men kan sakna egen expertis om vuxenutbildning. Den kompetens som fortbildarna behöver är känd och möjlig att skaffa, se Bilaga C (s. 71). Association for Talent Development (tidigare ASTD) är ett exempel på en resurs för dem som tänker tillhandahålla kompetensutveckling, med tryckta publikationer, webbmaterial och lärmöjligheter ansikte mot ansikte; se dess certifierade program för professionellt lärande och prestation (ATD, 2014b). International Association for Continuing Education and Training (IACET, 2014) auktoriserar fortbildare och tillhandahåller workshops på internet.

I de fall då planering av konferenser, upplärning och andra utbildningsmässiga uppgifter roterar mellan olika instanser eller huvudsakligen åligger en kommitté, måste huvudorganisationen erbjuda kvalificerad handledning. Den viktiga poängen är att tillsynsansvaret åligger en administratör med auktoritet och resurser att hela tiden garantera kvaliteten.

5.2.2 Undervisningsform

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att undervisningsformen grundas på behovsbedömningar och SMART:a (specifika, mätbara, aktionsinriktade, realistiska, tidsbestämda) lärmål.

Behovet av en särskild utbildningsaktivitet eller ett särskilt läroobjekt kan identifieras på de sätt som nämns i 1.2.1, 1.2.2 och 2.2.2. Den avgörande faktorn för kvaliteten är att behovet

måste vara verkligt och förstås på rätt sätt av den som tillhandahåller kompetensutvecklingen, baserat på belägg och anpassat till de lärandes kontext. En undersökning av professionella som arbetade med katalogisering och metadata visade till exempel att den kompetensutveckling som erbjöds inte lämpade sig för de faktiska behoven och därför inte kunde bli framgångsrik (Park, Tosaka, Maszaros & Lu, 2010). Kvalitativ professionell utveckling bygger på gedigen bedömning av de lärandes behov (Queeney, 1995).

När lärbehoven och målgruppen har definierats på ett tydligt sätt går det att formulera målen. En användbar minnesregel när man sätter upp lärmål är att det ska vara smart SMART: specifikt, mätbart, aktionsinriktat (vad den lärande ska klara av), realistiskt (möjligt att uppnå) och tidsbestämt (när det ska vara uppnått).

SMART:a mål påminner den som planerar kompetensutvecklingen att fokusera på vad den lärande bevisligen ska klara av till följd av utbildningen. Det är naturligtvis också lämpligt att sätta upp undervisningsmässiga mål och att definiera de resultat som den uppdragsgivande organisationen önskar. Det är emellertid viktigt att fokusera mer på de lärande än på lärarna.

En undervisningsform som börjar med behovsbedömning och bygger på lärmål som har valts ut för att uppfylla de identifierade behoven har potential att leda till framgångsrikt lärande. Goda resultat underlättas om man följer de steg som exempelvis räknas upp i *Observation Checklist for High-Quality Professional Development Training* (Noonan, Langham & Gaumer Erickson, 2013), se Bilaga G (s. 77). Listan inleds med förslag på hur man förbereder de lärande och knyter lektionen till deras kontext. Här poängteras värdet av interaktion, praktik, reflektion och uppföljning.

Exempel på bra tillvägagångssätt hos fortbildaren (från *Observation Checklist*):

- Ge deltagarna möjlighet att uttrycka egna perspektiv (t.ex. erfarenheter, tankar och föreställningar);
- Detaljerad uppföljning som kräver att deltagarna tillämpar sitt lärande i en ny inramning eller kontext.

5.2.3 Läraktiviteter

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att fortbildning garanterar ändamålsenliga läraktiviteter som bygger på tidigare inläring och som omfattar praktiska inslag, interaktion mellan deltagarna och kontroll av framstegen.

En viktig fråga när det gäller undervisningsformen är naturligtvis valet av aktiviteter som sluter cirkeln från behovsbedömning till resultat. Litteraturen om vuxenpedagogik är mycket omfattande, inklusive kontinuerlig professionell utveckling. Malcolm Knowles lanserade begreppet "andragogik" som ett sätt att skilja mellan vuxna och barn när det gäller undervisning och lärande, med praktiska konsekvenser för undervisningsformen (Knowles, 1985). Det är lätt att hitta en lång rad olika pedagogiska metoder och tekniker, se till exempel Allan (2003) eller Galbraith (1998). Stolovitch och Keeps (2002) ger förslag på hur det går att matcha tekniker mot lärare-/elevsituationer. De betonar fyra principer som en introduktion till att planera ett undervisningstillfälle.

1. Vuxna elever måste delta i och bidra till sitt eget lärande.
2. Vuxna elever måste omedelbart kunna se hur de på ett trovärdigt sätt kan tillämpa vad de har lärt sig.
3. Vuxna elever ser de egna fördelarna med vad de lär sig och gör sig således mottagliga för det.
4. Vuxna elever är inga oskrivna blad. De lär sig bäst när innehållet och aktiviteterna integreras med det de redan vet och ligger på rätt nivå (Stolovitch och Keeps, 2002, s. 59).

När målet är att uppnå förändring i kunskaper, färdigheter och förhållningssätt (knowledge, skills and attitudes, KSA), är det i synnerhet viktigt att engagera de lärande. Furman och Sibthorp (2013) har samlat en rad aktiva tekniker inom ramen för experimentellt lärande. ”Aktivt lärande” är en annan term som används för att beskriva undervisningsmetoder som snarare kräver deltagande än passiv närvaro (se ordlistan, s. 49).

5.2.4 Kvalificerade lärare

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att det finns belegg för att lärarna har undervisningsförmåga, sakkunskap inom området och är lyhörda för dem som ska lära sig.

Den fortbildare som ansvarar för uppsynen över kompetensutvecklingen eller personalutvecklingen är inte nödvändigtvis samma person som genomför undervisningen. Tillhandahållaren kan välja att delegera utformningen och/eller genomförandet. Det idealiska målet är att hitta handledare och lärare med kompetens i vuxenpedagogik som också har kunskap om innehållet. De som tillhandahåller kvalificerad kompetensutveckling och personalutveckling vet att det inte räcker med enbart sakkunskap (Piggott, 2005; SLA, 2014). Personliga kvaliteter kan också vara viktiga, i synnerhet om den tilltänkta målgruppen för ett utbildningsprogram eller en delkurs omfattar medlemmar från en annan kultur än lärarens. Läraren måste vara beredd att anpassa sig till kulturella skillnader som kan påverka kommunikationen (Boyd, 2012; Meyer, 2014). På samma sätt är det viktigt att ta hänsyn till olika sätt att lära sig samt olika förmåga och språk.

Den som är ny som utbildare kan finna hjälp hos yrkesorganisationer och större biblioteksorganisationer som regelbundet erbjuder kompetensutveckling av utbildare i form av workshops (Allan, 2003; Reed & Signorelli, 2011). Bibliotek kan samarbeta med och lära av HR-specialister inom huvudorganisationen eller hos samarbetspartners (Leong, 2014; Russel et al., 2003).

Praktiska råd om hur man väljer ut lämpliga handledare och lärare, både internt och utanför organisationen, återfinns i ett avsnitt i den personalutvecklingsbok som har redigerats av Avery, Dahlin och Carver (2001). Nilson (2003) innehåller ett kapitel om ”How to Manage Outsiders” med detaljerad information om hur man hanterar externa utbildare, konsulter och system för nätbaserat lärande.

5.2.5 Effektiv administration

Den som tillhandahåller kompetensutveckling garanterar en effektiv administration som ser till att sprida informationen om kompetensutvecklingsmöjligheterna, säkerställer att lämpliga hjälpmedel, tekniska faciliteter och material finns tillgängliga och att deltagandet dokumenteras.

Fortbildaren (eller administratören/koordinatören) har ytterligare tre ledningsmässiga ansvarsområden.

(1) Att i god tid sprida korrekt information om lärmöjligheter till dem som det kan vara aktuellt för:

- mål eller förväntade resultat;
- nödvändiga förkunskaper/färdigheter;
- tillgång till och förmåga att använda nödvändig information och kommunikationsteknik;
- tidsmässigt åtagande;
- fortbildarens/lärarens kvalifikationer;
- anmälan och avgifter.

Vissa yrkesorganisationer tillhandahåller sammanställningar, till exempel American Society for Information Science and Technology (ASIS&T, 2014) som publicerar *International Calendar of Information Science Conferences*. Ett annat exempel är WebJunctions webbsida *Find Training* med en evenemangskalender (2014 c, d). Elektroniska diskussionsforum och andra sociala medier är bra ställen att sprida information om kompetensutveckling och andra resurser som kan vara av intresse för deras användare. De som tillhandahåller kompetensutveckling bör anstränga sig mer för att nå utanför de lokala leden och annonsera sina tjänster på nätet (Majid, 2004). Å andra sidan måste bibliotekspersonal med otillfredsställande tillgång till internet få alternativa informationskällor, eventuellt genom tryckta, lokala nyhetsbrev eller meddelanden via mobila enheter. Deltagande i konsortier och mer samarbete ökar medvetenheten om resurser (Ashcroft & Watts, 2005). Song (2005) ger ett exempel på samarbete där en lärportal som sköts av Association of Research on Information Literacy i Beijing sammanför resurser från femton universitet i staden.

(2) Att se till att det finns en bra miljö och stöd för lärande. Det kräver lämpliga resurser, utrustning, teknik och hjälpmedel som läromedel och material att dela ut (Allan, 2003; Nilson, 2003). Man bör också vara uppmärksam på särskilda anpassningar som personer med funktionsnedsättningar kan behöva, se University of Washingtons hjälpmedelssida (2014). Ett annat problem kan uppkomma när undervisningsspråket inte är de lärandes modersmål. Då kan det krävas särskild uppmärksamhet på presentationens tydlighet och det kan finnas behov av viss översättning.

Läraren/handledaren är säkerligen införstådd med mycket av detta, men det yttersta ansvaret vilar på programadministratören.

(3) Att tillhandahålla skriftliga intyg om deltagandet som kan föras in i personalakterna när konferensen eller workshopen har ägt rum utanför arbetsplatsen. När det gäller arbetsrelaterat lärande ska personalakterna innehålla uppgifter om behovsbedömning, åtgärder och resultat. Den enskilda individens insatser för att förbättra sina färdigheter och kunskaper ska, som diskuterades i 2.2.4, spela en roll vid beslut om ökat ansvar och löneförhöjning.

De som tillhandahåller kompetensutveckling – till exempel yrkesorganisationer, konsortier, utbildningsinstitutioner, statliga eller nationella bibliotek och andra som har en betydande kompetensutvecklingsverksamhet med öppen antagning – kan öka medvetenheten om kvalitetsfaktorer genom att framhäva att de tillämpar best practice och erkännandesystem

för deltagandet. Det kan överväga certifiering som ett sätt att främja och belöna deltagandet i kompetensutveckling (Varlejs, 2002). Formella erkännandesystem, till exempel det som tillämpas av Medical Library Association's Academy of Health Information Professionals (AHIP), kan fungera som modeller.

Vissa organisationer önskar att bli formellt godkända som fortbildare av International Association for Continuing Education and Training (IACET). Även om de inte går igenom hela processen, som beskrivs på IACET:s webbsida, kan de på egen hand erbjuda kompetensutvecklingspoäng (Continuing Education Units, CEU) baserat på IACET:s modell. Detta kan fungera som en form av kvalitetssäkring och en struktur för att registerföra kompetensutvecklingen. Kompetensutvecklingspoängen (CEU) skapades för att:

- tillhandahålla en standardiserad mätenhet för kompetensutveckling; ...
- kvantifiera kompetensutvecklingsaktiviteter; ...
- förena de många olika utbildarna, aktiviteterna och syftena inom vuxenutbildning; ...
- en kompetensutvecklingspoäng motsvarar tio timmars deltagande i organiserad kompetensutveckling under ansvarsfull organisering, skicklig ledning och kvalificerad undervisning/handledning (IACET, 2014).

5.2.6 Lärandets överföring

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att det finns belägg för att lärandet överförs till praktiken.

Eftersom syftet med kontinuerlig professionell utveckling är att förbättra praktiken, är det viktigt att vara uppmärksam på hur ny kunskap eller nya färdigheter tillämpas på arbetsplatsen. Den arbetsgivare som stödjer eller initierar utbildningsaktiviteten är intresserad av hur den påverkar prestationerna. Överfördes de anställdas lärande till arbetet? Var det en god investering? Det har gjorts många studier av lärandets överföring, och forskarna är i stort sett eniga om att sannolikheten för överföring är större när den lärande är inställd på att lära sig, när undervisningsformen främjar överföring och när arbetsplatsen stödjer att lärandet tillämpas (Carver 2001; Diamantidis & Chatzoglou, 2014; Grossman & Salas, 2011; Merriam & Leahy, 2005).

5.2.7 Utvärdering

Den som tillhandahåller kompetensutveckling ser till att det finns belägg för att effektiviteten utvärderas.

Kunskapsöverföring brukar vara något som betraktas för sig, men det är faktiskt bara ett av många steg som ingår i utvärderingen. Donald L. Kirkpatrick's *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (1994) är ett standardverk för ett tillvägagångssätt med bred acceptans i näringslivet, om än inte så vanligt inom biblioteksområdet (Reed & Signorelli, 2011, s. 98). Kirkpatrick sammafattar proceduren på följande sätt:

Läraren/handledaren måste börja med de resultat som är önskvärda och sedan avgöra vilket beteende som krävs för att åstadkomma dem. Därefter måste han eller hon bestämma sig för de hållningar, kunskaper och färdigheter som är nödvändiga för att få till stånd det önskade beteendet. Den sista utmaningen är att presentera utbildningsprogrammet på ett sätt som gör det möjligt för deltagarna att inte bara

lära sig det som de behöver, utan också förhålla sig välvilliga till programmet. Det är i denna ordning som programmet ska planeras (Kirkpatrick, 1994, s. 26).

Kirkpatrick's utvärdering i fyra steg har en omvänd ordning i förhållande till planeringen:

1. Reaktion: Var deltagarna belåtna med programmet? Om inte var de mindre benägna att lära.
2. Lärande: I vilken grad fick deltagarna de kunskaper, hållningar och/eller färdigheter som programmet försökte lära ut?
3. Beteende: I vilken utsträckning åstadkom lärandet den önskvärda förändringen?
4. Resultat: Vad resulterade förändringen i, uppfylldes till exempel målen?

Kirkpatrick konstaterar att det måste finnas en vilja till förändring, plus kunskapen/färdigheten att genomföra den, för att få en beteendeförändring till stånd. De två första utvärderingsstegen – reaktion och lärande – går att uppnå i de flesta kompetensutvecklings-situationer, men de två senare kräver en uppföljning som kan vara svårt att åstadkomma. Det kan kräva att man spårar den enskilda deltagarens karriärutveckling och/eller framgång på arbetsplatsen där förändringarna går att observera. En enkel metod för att utvärdera hur bra personalen har lärt sig innehållet i en internutbildning är att genomföra ett test (t.ex. Munson & Walton, 2004), men det besvarar dock inte frågan om hur konsekvent lärandet tillämpas då man betjänar biblioteksanvändarna. Ett exempel på hur Kirkpatrick's modell tillämpas vid en sofistikerad utvärdering av ett forskningsbiblioteks personalutvecklingskurs återfinns i Pegrum och Kiel (2011). Eftersom undervisningsdesignen krävde att deltagarna bidrog till en wiki under kursens gång, deltog i en enkätundersökning i slutet av kursen och avslutade projekt en tid därefter, hade Pegrum och Kiel en rik uppsättning data som gjorde det möjligt att förbättra kursen och dra slutsatser om dess effektivitet på alla fyra nivåer.

När kompetensutvecklingsdeltagarna kommer från olika institutioner och det är svårt att genomföra en uppföljning, kan fortbildaren bli tvungen att nöja sig med ett kort och enkelt utvärderingsformulär som åtminstone mäter belåtenheten. Ibland finns det resurser att genomföra en utvärdering som försöker fastställa i vilken utsträckning det inlärdas finns kvar och tillämpas vid en senare tidpunkt. En sådan studie visade att faktorer på arbetsplatsen påverkar långsiktiga resultat (Dalston & Turner, 2011).

Vanligtvis finns det några grundläggande frågor som den som tillhandahåller kompetensutveckling vill ha svar på:

- Var deltagarna belåtna?
- Uppnåddes de utlovade lärmålen?
- Var ledaren och undervisningen effektiv?
- Var resurserna och hjälpmedlen tillräckliga?
- Hur kommer programmet/kursen/workshopen att påverka deltagarnas arbetsprestation, och hur förväntar de sig att kunna tillämpa sina nya kunskaper och färdigheter?

Observation Checklist for High Quality Professional Development (Bilaga G, s. 77) innehåller ytterligare frågor att ställa när man utvärderar kvaliteten. För detaljerad vägledning om utvärdering, se förutom Kirkpatrick den beskrivning av en workshop som Blance Woolls (1997) presenterar. Förutom att utvärdera enstaka eller en serie av utbildningshändelser är

det också viktigt att åtminstone då och då genomföra undersökningar för att avgöra vilken effekt kompetensutvecklingen har haft på praktiken. Program för professionell utveckling som bedrivs inom institutionen eller organisationen måste också utvärderas regelbundet när det gäller administreringen. Resultaten av utvärderingen ska användas för att förbättra programmen och föregripa framtida behov:

Och då kan praxisgemenskapen, som söker nya vägar att uppdatera arbetskraftens kunskaper, färdigheter och förmåga och försöker anställa personer med en bakgrund som ännu inte finns bland akademikerna inom biblioteks- och informationsvetenskap, fortsätta att utforma och implementera kompetensutvecklingsprogram, längre och kortare specialprogram och andra kreativa modeller för att i biblioteken få en arbetsstyrka som är utbildad inom nya områden (Lynch, 2008, s. 950).

5.3 Sammanfattning

Best practice kräver sammanfattningsvis att de som tillhandahåller kompetensutveckling har sakkunskap om undervisningsformer, presentation, administration och utvärdering av utbildning och program för professionell utveckling.

Del II – Framtida frågeställningar

1.0 Kontinuerlig professionell utveckling online – ytterligare kvalitetsfrågor?

Eftersom många olika typer av utbildningsprogram i allt högre grad är tillgängliga i elektroniska format blir det viktigt att överväga vilka ytterligare kvalitetsaspekter som måste beaktas om lärandet ska ske online. Här finns det skillnader att ta hänsyn till, i synnerhet när det gäller att utforma och underlätta kompetensutvecklingen, till skillnad från onlinekurser för studenter i en grundläggande examensutbildning, särskilt om deltagarna kommer från olika länder (Boyd, 2012).

En ”kvalitetsram” och ett verktyg för självvärdering, ”Quality Scorecard for the Administration of Online Programmes”, har utvecklats av Sloan Consortium, numera Online Learning Consortium (2014), huvudsakligen avsett att användas vid högre utbildning. Se Moore (2011) för en utförlig diskussion av denna kvalitetsram. Web-Based Information Science Educations (WISE) kvalitetsriktlinjer är specifikt avsedda för de akademiska utbildningarna i biblioteks- och informationsvetenskap. De principer och best practice som presenteras på dessa organisationers webbsidor är också till hjälp för de som tillhandahåller kompetensutveckling i form av kortare, nätbaserade kurser som inte berättigar till högskolepoäng. De grundläggande WISE-principerna, som åtföljs av detaljerade kriterier i det elektroniska dokumentet på webbsidan (WISE, 2009), är:

- Det tekniska stödet och resurserna för nätbaserade kurser är jämförbara med stödet för campuskurser.
- Nätbaserad undervisning vid högskolor och universitet har liknande kännetecken som campuskurser och får tillräckligt med stöd.
- Nätbaserade kurser ger samma kvalitet i lärandet och uppfyller samma akademiska krav som campuskurser.
- Studenternas belåtenhet med den nätbaserade kursen är jämförbar med campuskursen.

Med Boyds (2012) råd i minnet är det rimligt att anpassa dessa principer till nätbaserad kompetensutveckling som inte berättigar till högskolepoäng genom att byta ut ”campus” mot ”ansikte mot ansikte”.

Förutom nätbaserade kurser och webbseminarier finns det lättillgängliga, korta och snävt inriktade nätbaserade delkurser, vilka ofta kallas ”lärobjekt”. De är utformade för att lära ut tekniska och andra färdigheter av olika slag. Vissa av dem kan vara relevanta för biblioteksområdet. Exempel på sådana källor finns i Bilaga D (s. 73).

Krauss och Ally föreslår att man överväger följande aspekter när man väljer ut lärobjekt för professionell utveckling eller personalutbildning:

- Innehållets kvalitet: trovärdighet, riktighet, balans mellan olika idéer och lämplig detaljnivå.
- Lärmålens inriktning: Rikta in lärmål, aktiviteter och utvärderingar i förhållande till de lärandes kännetecken.

- Återkoppling och anpassning: innehållet och återkopplingen går att anpassa utifrån de lärandes synpunkter eller modellering.
- Motivation: Möjlighet att motivera och stimulera intresset eller nyfikenheten hos en identifierad målgrupp som ska lära sig.
- Presentationens utformning: Utformningen av visuell och auditiv information för bättre lärande och en effektiv kognitiv bearbetning.
- Interaktiv användbarhet: enkelt att navigera, förutsägbart användargränssnitt och kvalitativa hjälpfunktioner i gränssnittet (Krauss & Ally, 2005, s. 6).

Inom biblioteksområdet är det sannolikt vanligast att nätbaserat material används vid forskningsbibliotekens undervisning i informationskompetens. Association of College and Research Libraries (ACRL) projekt Peer Reviewed Instructional Materials Online (PRIMO) verkar för kvalitet genom att välja ut och tillgängliggöra

... kollegialt granskade undervisningsmaterial som har skapats av bibliotekarier för att lära människor hur man upptäcker, får tillgång till och utvärderar information i nätbaserade sammanhang. PRIMOS:s kommitté hoppas att publiceringen av ett selektivt urval högkvalitativa resurser kommer att hjälpa bibliotekarier att hantera de utbildningsmässiga utmaningar som ständigt nya digitala tekniker medför (ALA, ACRL, PRIMO, 2014).

Exempel på kriterier för utvärdering av nätbaserade undervisningsmaterial, från Bilaga H:

- Tekniken förbättrar lärandet och avleder inte uppmärksamheten från lärandet.
- Den teknik som väljs är stabil och fungerar på ett effektivt sätt.
- Tekniken är kompatibel med olika webbläsare och plattformar. Om inte så tillhandahålls tydliga anvisningar och instruktioner.
- Nödvändiga insticksprogram eller nedladdningar är enkla att få tag på och enkla att installera.

De kriterier som kommittén har utgått ifrån återfinns i Bilaga H (s. 78). Dessa utgör en bra vägledning för att producera högkvalitativa undervisningsmaterial i största allmänhet, inte bara när det gäller undervisning i informationskompetens. PRIMO-projektet är också ett exempel på hur de som utvecklar nätbaserade delkurser (eller läroobjekt) kan använda kollegial granskning för utvärderingen.

Allt fler resurser blir globalt tillgängliga på nätet, men fortfarande återstår hinder som måste övervinnas: brist på översättningar, otillfredsställande tillgång till informations-/kommunikationsteknik och otillräcklig medvetenhet om lärmöjligheter. Standardiserade utbildningsmaterial och kurser med öppen antagning utvecklas ofta mot bakgrund av marknadsmässiga överväganden och utformas för att tilltala en hypotetisk, typisk användare. Individer och praxisgemenskaper som inte är betjänta av denna marknadsorientering kan bli tvungna att klara sig själva. Även de som finner

att marknaden kan tillhandahålla grundläggande och introducerande utbildningsprodukter inom de områden som de avser att studera, blir ofta missnöjda när de söker efter högre och mer avancerad utbildning. Det finns belegg för att ett stegvist, sekventiellt lärande som sker på olika sätt kan göra skillnad (Mazmanian & Davis, 2002).

2.0 Med blicken framåt

För att uppnå best practice måste de som tillhandahåller kompetensutveckling tillsammans med professionella ledare regelbundet granska den kontinuerliga professionella utvecklingens tillstånd. Vilken effekt får de aktuella insatserna på den praktiska verksamheten? Upprätthålls kvaliteten? Förutom denna typ av återkoppling från verksamheten, genomför institutionernas och organisationernas egna utbildningsprogram regelbundna självvärderingar? Vilka är de framtida behoven? Vilka framväxande tekniker verkar lovande för nya sätt att lära sig på? Hur kan IFLA underlätta att högkvalitativa kompetensutvecklingsmöjligheter som har skapats i ett land blir tillgängliga även i andra länder?

Som global yrkesorganisation har IFLA en skyldighet att övervaka kvaliteten och eftersträva förbättringar i kompetensutvecklingen för bibliotekarier och informations-specialister.

Del III – Stödmaterial

Ordlista

aktivt lärande: ”När lärandet är aktivt gör eleverna det mesta av arbetet ... studerar idéer, löser problem och tillämpar vad de lär sig” (Silberman 1996, s. ix). ”... läroerfarenheter där eleverna *funderar* på innehållet” (McKeachie, 1999, s. 44).

benchmarking: ”Det finns två huvudsakliga typer av benchmarking: intern benchmarking där man jämför tillvägagångssätt och prestationer mellan olika team, individer eller grupper i en organisation, och extern benchmarking där man jämför organisationens prestation med andra organisationer i samma bransch eller med organisationer i olika branscher”

www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/insights/what-is-benchmarking-definition-types!opendocument.

best practice: ”... dokumenterade strategier och taktiska metoder som tillämpas av högpresterande företag” www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/insights/what-is-best-practices-definition-process-strategies!OpenDocument. ”**Best practice** är en metod eller teknik som genomgående har visat resultat som är överlägsna dem som uppnått på andra sätt, och som använd som riktmärke (benchmark). Ett ’bästa’ tillvägagångssätt kan dessutom utvecklas till att bli ännu bättre när man kommer fram till förbättringar.” http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice.

”IFLA:s best practice är en metod eller en plan som har visat sig framgångsrik och som kan användas eller anpassas av andra för att uppnå liknande resultat. IFLA:s best practice:

- Föreslår best practice.
- Tillhandahåller information om teknik, metod eller process.
- Kan användas för benchmarking.” (s. 9).

blandat lärande (blandade lärmiljöer): ”Blandat lärande är en kombination av olika infallsvinklar till inläringen. Ett blandat lärande kan åstadkommas genom att använda en kombination av virtuella och fysiska resurser. Ett typiskt exempel på en sådan kombination är undervisning som blandar teknikbaserat material och sammankomster ansikte mot ansikte. The Sloan Consortium Blended Learning Conference and Workshop är en nationell konferens som enbart ägnar sig åt forskning, pedagogik och implementering av blandat lärande.” <http://sloanconsortium.org/conference/2014/blended/faq>.

dialogmöte: ”en serie aktiviteter – workshops, grupparbeten, rollspel, ’poster sessions’ etcetera. Deltagarna kommer i regel från en rad olika organisationer eller sammanslutningar och representerar olika perspektiv på och erfarenheter av temat för sammankomsten. Denna form av möten kräver ett tydligt syfte ... Deltagarna arbetar tillsammans, lär sig av varandras erfarenheter och samarbetar för att utveckla insikter och resultat som de inte skulle klara av på egen hand.” (IFLA Building Strong Library Associations, 2013, *Convening facilitator/trainer manual*, s. 3–4.)

distansutbildning: “Begreppet utvecklades då för att beskriva andra studieformer, till exempel onlinekurser, e-lärande, teknologiförmedlad undervisning, uppkopplat samarbetslärande, virtuellt lärande, webbaserat lärande etcetera, där de gemensamma dragen för alla definitioner är att någon form av undervisning sker mellan två parter (den

som lär sig och läraren), att den sker vid olika tidpunkter och/eller platser och att den använder olika former av undervisningsmaterial” (Moore, Dickson-Deane & Galyen, 2011, s. 130).

e-lärande: ”... vissa definitioner utkristalliseras i kontrast till andra definitioner, andra genom att helt enkelt jämföra karakteristiska kännetecken med andra befintliga termer. I synnerhet Ellis (2004) är oense med författare som Nichols (2003), vars definition säger att e-lärande bara går att få tillgång till genom att använda tekniska hjälpmedel som är antingen webbaserade, webbdistribuerade eller webbkapabla. Ellis menar att e-lärande inte bara omfattar innehåll och undervisningsmetoder som distribueras via cd-rom, internet eller intranet (Benson et al., 2002; Clark, 2002), utan också omfattar ljud- och videoinspelningar, satellitsändningar och interaktiv tv” (Moore, Dickson-Dean & Gaylen, 2011, s. 130). Se också <http://onlinelearningconsortium.org/updated-e-learning-definitions/>.

formellt lärande: ”organiserat, strukturerat och med tydliga mål för lärandet. Ur elevens synvinkel är det formella lärandet alltid avsiktligt: elevens uttryckliga mål är till exempel att skaffa sig kunskaper, färdigheter och/eller kompetens. Typiska exempel är det lärande som äger rum under grundutbildningen eller vid arbetsplatsbaserad utbildning hos arbetsgivaren. Det går också att tala om formell utbildning och/eller upplärning, eller mer precist om utbildning och/eller upplärning i en formell inramning.” www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/recognitionofnon-formalandinformallearning-home.htm.

kompetensutveckling: ”Planerat lärande som bygger på individens grundläggande utbildning för yrket. Kompetensutveckling är ett samlingsnamn som bland annat omfattar personalutveckling. På liknande sätt är internutbildning en undergrupp av personalutveckling. Om kompetensutveckling har individen som utgångspunkt, är utgångspunkten för personalutveckling gruppens utveckling i förhållande till organisationen som helhet. Kompetensutvecklingsmöjligheter omfattar både formella och informella lärandesituationer, och behöver inte begränsa sig till biblioteksämnen eller traditionell skolundervisning” (American Library Association, 1988, s. 14).

individuell lärandeplan: Identifierar ”vad du behöver lära dig, varför du behöver göra det, hur du ska gå till väga, hur du ska veta när du har lärt dig, inom vilken tidsram som du ska lära dig samt hur din föresats hänger samman med tidigare och framtida lärande” (Challis 2000, s. 225).

informellt lärande: ”Sker utan någon konventionell lärare och kontrolleras av den anställde när det gäller såväl bredd, djup som tidpunkt. Det tenderar att vara individualiserat, ha en begränsad omfattning och ske i mindre bitar. Exempel på informellt lärande är socialt nätverkande på internet, kunskapsinhämtning genom sökningar på internet och intranet och handledning mellan medarbetare. Det omfattar inte sådana aktiviteter som organiserade lektioner, workshops och konventionellt stöd i arbetet” (ASTD, 2013a, s. 4).

kompetens: ”En individs förmåga och villighet att utföra en särskild uppgift genom att använda sina kunskaper och färdigheter. Dessa färdigheter kan vara av olika slag – personliga, kommunikativa, strategiska samt rent yrkesmässiga. Alla dessa är nödvändiga för att utföra arbetet” (Isberg, 2012, s. 36).

kontinuerlig professionell utveckling: Används ofta omväxlande med kompetensutveckling och betraktas inom vissa yrken som ett ”alternativt kompetensutvecklingsbegrepp ... Kontinuerlig professionell utveckling sker i egen takt och i fyra faser: reflektion, planering, handling och utvärdering ... Reflektion kräver en analys av kunskaper, färdigheter och kompetens i förhållande till personliga mål. Planering innebär att man utformar en personlig utvecklingsplan som tar itu med identifierade lärobehov. I handlingsfasen väljer man aktiviteter som uppfyller identifierade mål. Utvärderingen visar huruvida och hur bra man har uppnått lärmålen samt deras inverkan på praktiken och resultaten” (McConnell, Newlon & Delate, 2010, s. 1585–1586).

kvalitet: ”Kvalitet är i sin vidaste bemärkelse en viss grad av förträfflighet: i vilken utsträckning något är lämpligt för sitt syfte. I strängare bemärkelse definieras produkt- eller tjänstekvalitet som överensstämmelse med specificerade krav, frihet från fel och brister eller helt enkelt en viss grad av kundtillfredsställelse. Inom kvalitetsstyrning definieras kvalitet som produktens eller tjänstens sammantagna kännetecken som har betydelse för dess förmåga att uppfylla uttalade och underförstådda behov. Kvalitetsbegreppet håller också snabbt på att göra sig gällande beträffande den påverkan en organisation har på sina intressenter, på miljön och på samhället.” www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Introduction-to-quality

”Kvalitet är alltså ett svårfångat begrepp eftersom det en person betraktar som kvalitet alltid är en subjektiv bedömning. Kvalitetssäkring är emellertid något som organisationer ägnar sig åt: en metodologi för att bedöma i vilken grad organisatoriska strävanden på mikro- och makroplanet, mål och resultat har uppnåtts ... det är ett ledningsverktyg som effektivt kan bidra till att förbättra prestationerna på organisationsnivån eller på en lägre avdelningsnivå inom organisationen” (Doherty, 2008, s. 260).

lärgemenskap: Lärgemenskaper och praxisgemenskaper är inte riktigt samma sak, men liknar varandra i sitt fokus på vad Etienne Wenger kallar en ”gemensam målsättning”. Lärgemenskaper tenderar att vara mer medvetet skapade, medan praxisgemenskaper utvecklas mer informellt när människor lär sig tillsammans som en del av arbetet eller ett gemensamt intresse.

lärobjekt: Anpassat från Wisconsin Online Resource Center (WORC, http://www4.uwm.edu/cie/learning_objects.cfm?gid=56):

- Lärobjekt är ett begrepp som innebär ett nytt tankesätt beträffande det innehåll som ska läras. I traditionell undervisning förmedlas innehållet i bitar som omfattar flera timmar. Lärobjekt är avsevärt mindre lärandeenheter, vilka vanligtvis omfattar två till femton minuter.
- Lärobjekt är självständiga enheter som kan läras var för sig.
- Lärobjekt går att återanvända i många olika sammanhang och syften.
- Lärobjekt kan läggas ihop och grupperas till större innehållssamlingar, inklusive traditionella kursuppläggningar.
- Lärobjekt är taggade med metadata. Alla lärobjekt är försedda med beskrivande information som gör det lätt att hitta dem vid en sökning.
-

mobilt lärande: ”ger lärare möjlighet att erbjuda lärande oberoende av plats. Mobilt lärande via mobiltelefon, surfplatta eller bärbar dator ger möjligheter att tillhandahålla ljudfiler, automatiska frågesporter med flervalalternativ, diskussioner på tu man hand eller

gruppdiskussioner i realtid genom röst- eller textmeddelanden eller e-postinteraktion, bifoga text-, ljud- eller andra datafiler som bilagor samt visa små stillbilder eller filmer” (Clyde 2004, s. 45–46).

nätbaserat lärande: Beskrivs vanligtvis som att man använder någon form av teknik. Vissa ”författare diskuterar inte bara det nätbaserade lärandets tillgänglighet, utan också dess kontaktskapande möjligheter, flexibilitet och förmåga att främja olika typer av interaktion” (Moore, Dickson-Deane & Galyen, 2011, s. 130).

professionella lärnätverk: ”Professionella lärnätverk innebär att man delar arbetsrelaterade idéer inom ett kollegialt nätverk genom olika former av digital kommunikation (och även ansikte mot ansikte) för att förbättra sin professionella verksamhet” (Perez, 2012, s. 20).

praxisgemenskap: se **lärgemenskap**

självstyrt lärande: ”Studieprogram som arbetstagare genomför på egen hand i avsikt att nå ett särskilt mål. Även om arbetstagaren tar initiativet till, planerar och fullföljer programmet på egen hand är det vanligt att arbeta med en handledare eller liknande som har uppsikt över aktiviteterna och utformar ett lärandekontrakt som strukturerar lärandet och bekräftar ett framgångsrikt slutförande av programmet” (Carliner, 2012, s. 6–7).

webbutskändning: ”en mer envägsriktad än interaktiv presentation som distribueras via webben. Denna skillnad från webbseminarier är betydelsefull eftersom webbutskändningar kan rikta sig till större mottagargrupper, går att spela in och kan repriseras. Vissa verktyg som Nextwebinars uppmuntrar faktiskt till att spela in presentationerna i förväg innan de sänds ut i världen. De kan ofta innehålla samma grundläggande funktioner som webbseminarier, men tenderar att vara mindre interaktiva och bygger därmed i lägre grad på mottagarnas återkoppling. Företag som Netbriefings och Telenect är specialiserade på detta, i synnerhet om man vill använda videoinslag i presentationerna. Andra lågteknologiska alternativ är Brighttalk och ReadyTalk” (Turmel, 2011).
www.cbsnews.com/news/do-you-need-a-webinar-webcast-or-videoconference.

webbseminarium: ”den första gången som detta ord [det engelska begreppet webinar] uppträdde var runt 1994, och det är en kombination av webb (som i uppkopplad genom datorn) och seminarium (det började som ett föreläsnings-/undervisningsformat). Det innebär att webbseminarium först och främst är ett utbildningsverktyg (även om de också är användbara i marknadsföringssyften) och att de bygger på en dubbelriktad kommunikation. I arbetet med mina klienter innebär det vanligtvis att de sker i realtid och inte är inspelade på förhand, eftersom interaktionen är viktig. De innehåller funktioner som att dela datorernas skrivbord med varandra, applikationer, PowerPoint, chatt och omröstningar för att skapa interaktivitet och få återkoppling från deltagarna. Det finns många mindre aktörer som LiveConferencepro, Dimdim och andra” (Turmel, 2011).
www.cbsnews.com/news/do-you-need-a-webinar-webcast-or-videoconference.

Litteraturreferenser

Al Hijji, K. Z. & Cox, A. M. (2012). Performance measurement methods at academic libraries in Oman. *Performance Measurement and Metrics*, 13(3), 183-196.

Al-Suqri, M. N. (2010). Collaboration in library and information science education in the Gulf Co-operation Council (GCC): Current status, challenges and future trends. *Emporia State Research Studies*, 46(2), 48-53.

Al-Suqri, M. N., Saleem, N. E. A., & Gharieb, M. E. (2012). Understanding the prospects and potential for improved regional LIS collaboration in the developing world: An empirical study of LIS departments in the GCC states. *Samaru Journal of Information Studies*, 12(1&2), 37-47.

<http://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/90708><http://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/90708>

Allan, B. (2003). *Training skills for library staff*. B. Moran (Ed.). Lanham, MD: Scarecrow.

American Library Association, Allied Professional Association (ALA-APA). (2014). *Certification*. <http://ala-apa.org/certification-news>

American Library Association, Association of College and Research Libraries (ALA, ACRL), Committee on the Status of Academic Librarians. (2012). Guidelines for academic librarians without faculty status. *College & Research Libraries News*, 73(3), 161-162.

American Library Association, Association of College and Research Libraries (ALA, ACRL). (2015). *PRIMO: Peer-Reviewed Instructional Materials Online*. <http://www.ala.org/acrl/aboutacrl/directoryofleadership/sections/is/iswebsite/projpubs/primoh><http://www.ala.org/acrl/aboutacrl/directoryofleadership/sections/is/iswebsite/projpubs/primoh>

American Library Association, Committee on Accreditation. (2008). *Standards for accreditation of master's programs in library and information studies*. <http://www.ala.org/accreditedprograms/standards><http://www.ala.org/accreditedprograms/standards>

American Library Association, Continuing Education Subcommittee of the Standing Committee on Library Education. (1988). *Guidelines for quality in continuing education for information, library and media personnel*. Chicago: American Library Association.

American Society for Information Science and Technology (ASIS&T). (2014). *The International Calendar of Information Science Conferences*. <http://www.asis.org/SIG/SIGIII/international-conferences>

American Society for Training & Development, ASTD Research. (2013a). *Informal learning: The social evolution* (Whitepaper Vol. 4, no. 3).

American Society for Training & Development, ASTD Research. (2013b). *The state of the industry, 2012*. Alexandria, VA: ASTD.

- Anasi, S. N. & Ali, H. (2014). Academic librarians' perceptions of the benefits and challenges of adopting e-learning for continuing professional development in Lagos state, Nigeria. *New Library World*, 115(7/8), 340-354.
- Annunobi, C. V. & Ukwoma, S. C. (2009). Strategies for reskilling the library and information profession in Nigeria. In J. Varlejs & G. Walton (Eds.), *Strategies for regenerating the library and information profession*. (IFLA Publications 139, p. 245-259). Munich: K. G. Saur.
- Ashcroft, L. & Watts, C. (2005). ICT skills for information professionals in developing countries: Perspectives from a study of the electronic information environment in Nigeria. *IFLA Journal* 31(1), 6-12.
- Association for Library and Information Science Education. (2012). ALISE Library and Information Science Statistical Report 2012. D. P. Wallace (Ed.). https://ali.memberclicks.net/assets/documents/statistical_reports/library%20and%20information%20science%20education%20statistical%20report%202012.pdf
- Association for Talent Development, ATD Research. (2014a). *2014 State of the industry*. Alexandria, VA: ATD.
- Association for Talent Development, Certification Institute. (2014b). Certified professional in learning & performance program. <https://www.td.org/Certificationhttps://www.td.org/Certification>
- Auster, E. & Chan, D. C. (2004). Reference librarians and keeping up-to-date: A question of priorities, *Reference & User Services Quarterly*, 44(1), 59-68.
- Australian Library and Information Association (ALIA). (2015). <https://membership.alia.org.au/pdinfo/professional-development>
- Avery, E. F., Dahlin, T., & Carver, D. A. (2001). *Staff development: A practical guide*. (3rd ed.). Chicago: American Library Association.
- Bacic, E. (2012, 31 October). Project report: Regional cooperation: challenge and opportunity (Croatian Library Association, Zagreb 2012). *IFLA, ALP News*. <http://www.ifla.org/news/project-report-regional-cooperation-challenge-and-opportunity-croatian-library-associationhttp://www.ifla.org/news/project-report-regional-cooperation-challenge-and-opportunity-croatian-library-association>
- Baskett, H. K. M. & Marsick, V. J. (1992). Confronting new understandings about professional learning and change. In H. K. M. Baskett & V. J. Marsick (Eds.), *Professionals' ways of knowing: New findings on how to improve professional education (New Directions for Adult and Continuing Education*, no. 55, p. 7-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blakiston, R. (2011). Building knowledge, skills, and abilities: Continual learning in the new information landscape. *Journal of Library Administration*, 51, 728-743.
- Bolt, N. (2004). Staff development: A state and regional perspective. *Colorado Libraries*, 30(2), 21-23.
- Boyd, M. (2005). Juanita's paintings: A manager's personal ethics and performance reviews. *Library Administration & Management*, 19(1), 31-35.
- Boyd, M. (2012). From the comfort of your office: Facilitating learner-centered continuing education in the online environment. *Cataloging & Classification Quarterly*, 50, 189-203.

- Bradley, F. (2014, March 12). Re: Asia and Oceania BSLA convening focuses on education and professional development [Electronic mailing list message, posted to ifla-l@infoserv.inist.fr]
- Bridgland, A. (2001). Meeting the needs of information professionals for lifelong learning: The employer's challenge or opportunity. In B. Woolls & B. E. Sheldon (Eds.), *Delivering lifelong continuing professional education across space and time* (IFLA Publications 98, p. 151-163). Munich: K. G. Saur.
- Britz, J.J., Lor, P.J., & Bothma, T.J. (2007). Building library leadership in Africa: A proposed education initiative. *The International Information & Library Review*, 39(2), 103-108.
- Broadly-Preston, J. & Cossham, A. (2011). Keeping the information profession up to date: Are compulsory schemes the answer? *IFLA Journal*, 37(1), 28-38.
- Buchanan, S. A. (2011). Regional information science: Education and disciplinary precept in the Los Angeles Chapter of ASIST, 1996–2011. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(11), 2277-2289.
- Carliner, S. (2012). *Informal learning basics*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 6-7.
- Carlyle, C. (2014). PD with a passport: Reflections on professional development through volunteer work in emerging Central American libraries. *Partnership: The Canadian Journal of Library & Information Practice & Research*, 9(2) 1-8.
- Carver, D. A. (2001). How people apply what they learn: Transfer of training. In E. F. Avery, T. Dahlin. & D. A. Carver (Eds.), *Staff development: A practical guide*, (3rd ed., p. 149-154). Chicago: American Library Association.
- Cevallos, E. E. (1992). *A study of participants' perceptions of the effectiveness of performance appraisals for librarians in college and universities (academic libraries)*. (Doctor in Library Service dissertation, Columbia University, 1992). *Dissertation Abstracts International*, AAT 9313561.
- Challis, M. (2000). Personal learning plans. *Medical Teacher*, 22(3), 225-236.
- Chamberlain, C. & Reece, D. (2014). Library reorganization, chaos, and using the core competencies as a guide. *Serials Librarian*, 66(1-4), 248-252.
- Chartered Institute of Library and Information Professionals (CILIP). (2014). <http://www.cilip.org.uk/cilip/jobs-and-careers/qualifications-and-professional-development/cilip-qualifications>
- Chartered Quality Institute (CQI). (2014). CPD - What do I need to do? The requirements for Chartered Quality Professionals. <http://thecqi.org/Membership/Individual-membership/Professional-development/CPD---What-do-I-need-to-do/>
- Chaudhry, A. S. (2007). Collaboration in LIS education in Southeast Asia. *New Library World*, 108(1/2), 25-31.

- Clyde, L. A. (2003). Continuing professional education for the information society. *IFLA Journal* 29(1), 18-23.
- Clyde, L. A. (2004). M-learning. *Teacher Librarian*, 32(1), 45-46.
- Cooke, N. A. (2012). Professional development 2.0: Developing an online personal learning network. *Library Hi Tech News* 29(3), 1-9.
- Corcoran, M., & McGuinness, C. (2014). Keeping ahead of the curve: Academic librarians and continuing professional development in Ireland. *Library Management*, 35(3), 175-198.
- Dalston, T. R. & Turner, P. M. (2011). An evaluation of four levels of online training in public libraries. *Public Library Quarterly*, 30(1), 12-33.
- Dalton, M. (2013). "What would I tweet?": Exploring new professionals' attitudes towards twitter as a tool for professional development. *Journal of Library Innovation*, 4(2), 101-110.
- De Long, K. D., & Sivak, A. (2010). The blind man describes the elephant: The training gaps analysis for librarians and library technicians. *Library Trends*, 59(1/2), 336-349; 374; 379.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P.D. (2014). Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training & Development*, 18(3), 149-170.
- Dill, M. (2014, March 31). Ernst & Young offers multi-faceted employee development programme. *BizTimes*.
<https://www.biztimes.com/article/20140331/MAGAZINE02/140339979>
- Dini-Davis, E. & Theiss-White, D. (2009). Gathering leadership momentum across great distances- creating an online community of practice. In J. Varlejs & G. Walton (Eds.), *Strategies for regenerating the library and information profession*. (IFLA Publication 139, p. 289-300). Munich: K. G. Saur.
- Doherty, G. D. (2008). On quality in education. *Quality assurance in education*, 16(3), 255-265.
- Fenton, J. (2009). Continuing education grants from the Washington State Library. *Alki*, 25(1), 28-31.
- Furman, N. & Sibthorp, J. (2013). Experiential learning techniques for transfer. *New Directions for Adult & Continuing Education*, issue 137, 17-26.
- Galbraith, M. (Ed.) (1998). *Adult learning methods: A guide for effective instruction* (2nd ed.). Malabar, FL: Krieger.
- Gbaje, E. S. (2013). Retraining of librarians for the digital work environment by the Nigerian Library Association. *IFLA Journal*, 39(1), 30-36.

- Giesecke, J. & Lowry, C. B. (2002, April). Core elements of ARL library staff development programs. *ARL: A bimonthly report on research library issues and actions from ALL, CNI, and SPARC*, 221, 9. Association of Research Libraries, www.arl.org/storage/documents/publications/arl-br-221.pdf
- Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters? *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Hahn, T. B. & Lester, J. (2012). Faculty needs and preferences for professional development. *Journal of Education for Library and Information Science*, 53(2), 82-97.
- Hallam, Gillian (2009) *neXus2. An investigation into the library and information services workforce in Australia: The institutional perspective. Final report prepared for the Australian Library and Information Association and National and State Libraries Australia.* <http://eprints.qut.edu.au/29051/1/29051.pdf>
- Hallam, Gillian (2010) *Queensland Government Agency Libraries Review: Options Paper.* Queensland Government. Department of the Premier and Cabinet, Brisbane, QLD. <http://eprints.qut.edu.au/50582>
- Hampe, N. & Lewis, S. (2013). E-portfolios support continuing professional development for librarians. *Australian Library Journal*, 62(1), 3-14.
- Holcomb, J. M. (2006). Annual performance evaluation: Necessary evil or golden opportunity? *Law Library Journal*, 98(3), 569-574.
- Houle, C. O. (1980). *Continuing learning in the professions.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Immroth, B. (2002). Local touch, global reach: Transborder CPE in Texas-Mexico. In P. L. Ward (Ed.), *Continuing professional education for the information society* (IFLA Publications 100, p. 139-142). Munich: K.G. Saur.
- Institute of Museum and Library Services (IMLS). (2014). *Native American Library Services: Basic Grants.* www.imls.gov/applicants/detail.aspx?GrantId=15
- International Association for Continuing Education and Training (IACET). (2014). *ANSI/IACET Standard.* <http://iacet.org/iacet-standard/ansi-iacet-standard>
- International Federation of Library Associations (IFLA). (2012a). *IFLA Code of Ethics for Librarians and other Information Workers* (full version). www.ifla.org/news/ifla-code-of-ethics-for-librarians-and-other-information-workers-full-version
- International Federation of Library Associations (IFLA). Building Strong Library Associations (2012b). *Impact report 2012.* www.ifla.org/files/assets/alp/BSLA/impact-report/IFLA_BSLA_impactreport_2012.pdf
- International Federation of Library Associations (IFLA). Building Strong Library Associations. (2013). Convening facilitator/trainer manual, p. 3-4. www.ifla.org/files/assets/alp/BSLA/temp/BSLA%20Convening%20Facilitator_Trainer%20manual_final.pdf
- International Federation of Library Associations. Building Strong Library Associations

- News. (2014, 12 March). Asia and Oceania BSLA convening focuses on education and professional development. www.ifla.org/node/8453?og=4962
- International Federation of Library Associations. Committee on Freedom of Access to Information and Freedom of Expression (FAIFE). (2012) National Codes of Ethics for Librarians by countries www.ifla.org/faife/professional-codes-of-ethics-for-librarians
- International Federation of Library Associations. Continuing Professional Development & Workplace Learning (2006). Continuing Professional Development: Principles and Best Practices. www.ifla.org/publications/continuing-professional-development-principles-and-best-practices?og=82
- Isberg, C. (2012). Professional development, values and strategy—the means for building strong libraries for the future. *IFLA Journal*, 38(1), 35-36.
- Jantti, M. & Greenhalgh, N. (2012). Leadership competencies: A reference point for development and evaluation. *Library Management*, 33(6/7), 421-428.
- Jordan, E. (2003) Cybrary skills in the tertiary environment: in-service education for librarians from developing countries. *Australian Library Journal*, 52 (1) 45-54.
- Keiser, B. E. (2012). Professional development and continuing education. *Online*, 36(3), 20-27.
- Kendrick, K. D., Leaver, E., & Tritt, D. (2013). Link up the sticks: Access and barriers to professional development for small and rural academic librarians. *Codex*, 2(3), 38-77.
- Kentucky Department of Libraries and Archive. (2014). Sample Personnel Policies for Kentucky Public Libraries, Education assistance. <http://kdla.ky.gov/librarians/librarypolicies/Pages/PersonnelPolicies.aspx>
- Khoo, C., Singh, D., & Chaudhry, A.S. (Eds.). (2006). Preface. Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice 2006 (A-LIEP 2006): Preparing Information Professionals for Leadership in the New Age, Singapore, 3-6 April 2006. Singapore: School of Communication & Information, Nanyang Technological University. <http://www3.ntu.edu.sg/sci/A-LIEP/>
- Kigongo-Bukenya, I. & Musoke, M. (2011). LIS Education and training in developing countries: Developments and challenges with special reference to Southern Sudan and Uganda. Paper delivered at the IFLA Satellite SIG LIS Education in Developing Countries, Puerto Rico, 11-12 August 2011. http://edlib.b.uib.no/files/2011/08/IFLA_2011_pre_conf_paper_with_KB.pdf
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Knowles, M. S. (1985). Understanding the adult learner. In E. E. Horne (Ed.), *Continuing education: Issues and challenges*. World Conference on Continuing Education for the Library and Information Science Professions (p. 13-20). Munich: K. G. Saur.

- Kont, K. & Jantson, S. (2013). Library employees' attitudes towards the measurement and appraisal of their work performance: Study in Estonian university libraries. *Library Management*, 34(6/7), 521-537.
- Koontz, C. & Gubbin, B. (Eds.). (2010). *IFLA public library service guidelines* (2d ed). Berlin: De Gruyter/Saur.
- Krasulski, M. J. (2014). "Where do they come from, and how are they trained?" Professional education and training of access services librarians in academic libraries. *Journal of Access Services*, 11(1), 14-29.
- Kratz, C.E. (2001). How to design and conduct a needs assessment. In E.F. Avery, T. Dahlen, & D.A. Carver (Eds.), *Staff development: A practical guide* (3rd ed., p. 26-33). Chicago: American Library Association.
- Krauss, F. & Ally, M. (2005). A study of the design and evaluation of a learning object and implications for content development. *Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects* 1, 1-22. www.ijello.org/Volume1/v1p001-022Krauss.pdf
- Kruger, D.D. & Cochenour, J. (2013). Assessing and ensuring the transfer of training. In A.W. Stewart, C. Washington-Hoagland, & C. T. Zsulya (Eds.). *Staff development: A practical guide* (4th ed., pp. 195-204). Chicago: American Library Association.
- Kukulka-Hulme, A. & Pettit, J. (2008). Semi-formal learning communities for professional development in mobile learning. *Journal of Computing in Higher Education*, 20(2), p. 35-47.
- Kummala-Mustonen, M. (2012). Run to keep up pace: Further education for staff in public libraries. *Scandinavian Public Library Quarterly*, 45(3), 16-17.
- Khurshid, Zahiruddin. (2006). Continuing education for catalogers in Saudi Arabia. *Cataloging & Classification Quarterly*, 41(3/4), 461-470.
- Ladenson, S., Mayers, D. & Hyslop, C. (2011, August). Socializing new hires. *SPEC Kit 323*. Washington, DC: Association of Research Libraries.
- Leong, J. (2014). Purpose-driven learning for library staff. *The Australian Library Journal*, 63(2), 108-117.
- Library Journal Archive Content (2007, March 15). Helene Blowers. <http://lj.libraryjournal.com/author/library-journal-archive-content>
- Lockhart, J. & Majal, S. (2012). The effect of library staff training and development on the user experience: A case study at the Cape Peninsula University of Technology (CPUT). Proceedings of the IATUL Conferences 2012 <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1134&context=iatul>
- Long, C. E. & Applegate, R. (2008). Bridging the gap in digital library continuing education: How librarians who were not "born digital" are keeping up. *Library Administration & Management*, 22(4), 172-182.
- Loomba, K. & Loomba, P. (2009). Mobile learning in knowledge development scenario. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 29(5), 54-56.

- Lynch, B. P. (2008). Library education: Its past, its present, its future. *Library Trends*, 56(4), 931-995.
- Lynch, M. J. (2001). Spending on staff development. www.ala.org/hrd
- Lyon, B. J., Dunn, K., & Sinn, S. (2011). Leveraging partnerships to develop a strong and diverse workforce. *Journal of Library Administration*, 51(2), 231-241.
- Maesaroh, I. (2012). *Education and continuing professional development for Indonesian academic librarians* (Doctoral dissertation, Curtin University). http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2013/02/05/file_1/188976
- Mahesh, G. & Mittal, R. (2009). Skills for future and current library and information professionals – perceptions of academic librarians in New Delhi. In J. Varlejs & G. Walton (Eds.), *Strategies for regenerating the library and information profession* (IFLA Publications 139, p. 391-401). Munich: K. G. Saur.
- Majid, S. (2004). Continuing professional development (CPD) activities organized by library and information study programmes in Southeast Asia. *Journal of Education for Library and Information Science*, 45(1), 58-70.
- Martyniak, C. & Keith, B. (2009, December). Leave and professional development benefits. *SPEC Kit 315*. Washington, DC: Association of Research Libraries.
- Massis B. E. (2003, April). The ROI report and e-training. *IFLA CPERT Newsletter*, 4 (1), 20-26. Retrieved 18 July 2005 from www.ifla.org/VII/s43/news/april03.pdf
- Mazmanian, P.E. & Davis, D.A. (2002). Continuing medical education and the physician as learner: Guide to the evidence. *JAMA*, 288(9) 1057-1060.
<http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=195246>
- McConnell, K. J., Newlon, C. L., & Delate, T. (2010). *Annals of Pharmacotherapy*, 44(10), 1585-1586.
- McKeachie, W.J. (1999). *McKeachie's teaching tips*. 10th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Medical Library Association (MLA), Academy of Health Information Professionals [AHIP]. (2014). www.mlanet.org/academy
- Medical Library Association. (2014) www.mlanet.org/professional-development/education
- Merriam, S. B. & Leahy, B. (2005). Learning transfer: A review of the research in adult education and training. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 14, 1-24.
- Meyer, E. (2014, September 14). Looking another culture in the eye. *The New York Times*, p. B8.
- Miller, L. (2014). 2014 state of the industry report. *TD [Talent Development]*, 68(11), 30-35.
- Moore, J.C. (2011). A synthesis of Sloan-C effective practices. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16(1), 91-115.
www.sloanconsortium.org/sites/default/files/jaln_v16n1_7_A_Synthesis_of_Sloan-C_Effective_Practices,_December_2011_0.pdf

- Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? *Internet and Higher Education*, 14(2), 129–135.
- Mortenson Center. (2012). www.library.illinois.edu/mortenson/activities/projects
- Mott, V. W. (2000). The development of professional expertise in the workplace. In V. W. Mott & B. J. Daly (Eds.), *Charting a course for continuing professional education: Professional practice*, (New Directions in Adult and Continuing Education, no. 86, p. 23-31). San Francisco: Jossey-Bass.
- Munson, K. I.; Walton, L. J. (2004). Assessing reference staff competency in the electronic environment. *Medical Reference Services Quarterly*, 23 (2), 33-40.
- Neal, B. (2014). How to develop training quality standards. *Infoline*, 31(1402).
- Neeruph, S., Leach, A. and Hoskins, R. (2006), “Towards establishing guidelines for performance appraisal of subject librarians in Kwazulu-Natal academic libraries. *Mousaion*, 24(1), 51-74.
- Nguyen, H. S. (2008). *A contextual model for planning continuing education programmes for university library practitioners in Vietnam* (Doctoral dissertation, Victoria University of Wellington, New Zealand). <http://researcharchive.vuw.ac.nz/handle/10063/821>
- Nilson, C. D. (2003). *How to manage training: A guide to design and delivery for high performance* (3rd ed.). New York: American Management Association.
- Noonan, P., Langham, A., & Gaumer Erickson, A. (2013). *Observation checklist for high-quality professional development in education*. Center for Research on Learning, University of Kansas, Lawrence, Kansas. www.researchcollaboration.org/page/high-quality-professional-development-checklist
- North Carolina State Library. (2014). *The Train Station: Overview, Continuing Education for North Carolina Library Staff* <http://statelibrary.ncdcr.libguides.com/trainstation>
- Ocholla, D.N. (2008). The current status and challenges of collaboration in library and information studies (LIS) education and training in Africa. *New Library World*, 109(9/10), 466-479.
- Online Learning Consortium (OLC). (2014). <http://onlinelearningconsortium.org/about/quality-framework-five-pillars>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). Recognition of Non-formal and Informal Learning-Home. www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/recognitionofnon-formalandinformallearning-home.htm
- Park, J., Tosaka, Y., Maszaros, S., & Lu, C. (2010). From metadata creation to metadata quality control: Continuing education needs among cataloging and metadata professionals. *Journal of Education for Library and Information Science*, 51, 158-177.

- Paster, L.R. (2004). Current issues in staff development. In J. Simmons-Welburn & B. McNeil (Eds.), *Human resource management in today's academic library* (pp. 37-46). Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Pegrum, M., & Kiel, R. (2011). Changing the way we talk: Developing librarians' competence in emerging technologies through a structured program. *College & Research Libraries*, 72(6), 583-598.
- Perez, L. (2012). Innovative professional development: Expanding your professional learning network. *Knowledge Quest*, 40(3), 20-22.
- Piggott, S.E.A. (2005). Competency based training; A Special Library Association (SLA) strategic professional development tool for the 21st century. In P. Genoni & G. Walton (Eds.), *Continuing professional development: Preparing for new roles in libraries, a voyage of discovery* (IFLA Publications 116, p. 157-169). Munich: Saur.
- Pinkston, J. (2009). Wanted: A revolution in library continuing education. *Public Library Quarterly*, 28(4), 295-311.
- Queeney, D.S. (1995). *Assessing needs in continuing education: An essential tool for quality improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Queeney, D.S. & Smutz, W.D. (1990). Enhancing the performance of professionals: The practice audit model. In S.L. Willis & S.S. Dubin, (Eds.), *Maintaining professional competence* (p. 162-187). San Francisco: Jossey-Bass.
- Reed, L. & Signorelli, P. (2011). *Workplace learning and leadership: A handbook for library and nonprofit trainers* (p. 15-34). Chicago: American Library Association.
- Reed, V., Schifferdecker, K., & Turco, M. (2012). Motivating learning and answering outcomes in continuing medical education. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32(4), 287-294.
- Ritchie, A. & Smith, I. (2003). Proposal for the development of IFLA approved quality guidelines for continuing professional development and workplace learning. [copy available from varlejs@rutgers.edu]
- Robinson, L. & Glosiene, A. (2007). Continuing professional development for library and information science - Case study of a network of training centres. *Aslib Proceedings*, 59(4-5), 462-474.
- Rooney, M.P. (2010). The current state of middle management preparation, training, and development in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 36(5), 383-393.
- Russell, K., Ames-Oliver, K., Fund, L., Proctor, T., & Vannaman, M. (2003). Organizational development, best practices, and employee development. *Library Administration & Management*, 17(4), 189-195.
- San Jose State University School of Information. (2014). Library 2.0. www.library20.com/page/2014-recordings

- Schniederjorgen, A. (Ed.). (2007). *World guide to library, archive and information science education*. (3rd ed., IFLA Publications 128-129). Munich: K. G. Saur
- Shatona, M. N., Asplund, J., Heino, T., & Helminen, P. (2012). Working together beyond borders: Capacity building in information literacy education at three university libraries in Namibia, Tampere and Helsinki. In R. Gwyer, R. Stubbings, & G. Walton (Eds.), *The road to information literacy: Librarians as facilitators of learning* (IFLA Publications 157, p. 143-153). Berlin: Gruyter Saur.
- Shepherd, E. (2010). In-service training for academic librarians: A pilot program for staff. *The Electronic Library*, 28(4), 507-524
- Silberman, M. (1996). *Active learning: 101 strategies to teach any subject*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, D. J., Hurd, J., & Schmidt, L. (2013). Developing core competencies for library staff. *College & Research Library News*, 74(1), 14-17; 35.
- Smith, I.W. (2002). Staff development and continuing professional education: Policy and practice in Australian academic and research libraries, in P.L. Ward (Ed.), *Continuing professional education for the information society*, p. 25-38. Munich, K.G. Saur.
- Smith, I.W. (2006). Continuing professional development and workplace learning: Examining policy and practice in Australian and U.K. academic and research libraries. Unpublished manuscript.
- Smutz, W.D. & Queeney, D.S. (1990). Professionals as learners: A strategy for maximizing professional growth. In R.M. Cervero & J.F. Azzelitto (Eds.), *Visions for the future of continuing professional education* (p. 183-208). Athens, GA: The University of Georgia Press.
- Song, Y. (2005). Continuing education in Chinese university libraries: Issues and approaches. *Libri* 55 (1), 21-30.
- Special Libraries Association (SLA), Professional Development Committee. (2014). *Practices for evaluation and approval of annual conference CE courses*. www.sla.org/governance/governing-documents/policies-and-practices/practices-for-evaluation-and-approval-of-accc
- Special Libraries Association, Click University. www.sla.org/category/click-university
- Stolovitch, H. D. & Keeps, E. J. (2002). *Telling ain't training*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Stone, E. W. (1974). *Continuing library and information science education: Final report to the National Commission on Libraries and Information Science*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- The survey of library employee training practices* (Primary Research Group report). (7 May 2012). *OCLC abstracts electronic newsletter*, 15(19).
- Tan, S., Gorman, G., & Singh, D. (2012). Information literacy competencies among school librarians in Malaysia. *Libri*, 62(1), 98-107.

- Terrill, L. J. (2014). Catalogers' perceptions and use of social media and conventional information sources for professional development. *Cataloging & Classification Quarterly*, 52(2), 181-228.
- Thorhauge, J. (2005). New demands-old skills. A strategy for bridging the competency gap: Building competencies in a daily working context. *IFLA Journal*, 31 (2), 162-168.
- To, T. (2011). Library assistants as situated learners: How they learn more effectively. *IFLA Journal*, 37(2), 126-138.
- Todaro, J. (2001). Evaluating your program. In E.F. Avery, T. Dahlin, & D. A. Carver (Eds.), *Staff development: A practical guide* (3rd ed., p. 155-161). Chicago: American Library Association.
- Todaro, J. (2013). Planning a training and development infrastructure for library and information environments. In A. W. Stewart, C. Washington-Hoaglund, & C. T. Zsulya (Eds.), *Staff development: A practical guide* (4th ed., p. 145-164). Chicago: American Library Association.
- Tosaka, Y. & Park, J. (2014). RDA: Training and continuing education needs in academic libraries. *Journal of Education for Library and Information Science*, 55(1), 3-25.
http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=4638&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Turmel, W. (2011, 20 June). Webcast or? *Moneywatch*. www.cbsnews.com/news/do-you-need-a-webinar-webcast-or-videoconference
- UNESCO (1994). UNESCO/IFLA Public Library Manifesto.
- University of Washington. (2014). *Universal Access: Making Library Resources Accessible to People with Disabilities*. www.washington.edu/doi/UA/PRESENT/libres.html
- Varlejs, J. (1999). On their own: Librarians' self-directed, work-related learning. *Library Quarterly*, 69(2), 173-201.
- Varlejs, J. (2001). COPE II: Implications for LIS educators. *Journal of Education for Library and Information Science*, 42(4), 369-371.
- Varlejs, J. (2002). Quality control and assurance for continuing professional education. In P.L. Ward (Ed.), *Continuing professional education for the information society* (IFLA Publications 100, p. 232-242). Munich: K. G. Saur.
- Varlejs, J. & Walton, G. (Eds.). (2009). *Strategies for regenerating the library and information profession*. (IFLA Publication 139). Munich: K. G. Saur.
- Villegas, D. M. (2012). The Future of Mobile Learning: Empowering Human Memory and Literacy.
<http://techcommgeekmom.businesscatalyst.com/FutureofMobileLearningWhitepaper.pdf>
- Voyles, J. F. & Huff-Eibl, R. (2013). Crossfunctional training and collaboration within the organization. In Stewart, Washington-Hoaglund, & Zsulya (Eds.), *Staff development: A practical guide* (4th ed., p. 97-112). Chicago: American Library Association.

- Web-Based Information Science Education (WISE). (2009). A model for quality online education in library and information science.
www.wiseeducation.org/media/documents/2009/2/principles.pdf
- WebJunction. (2014a). *Competency index for the library field*. B. Gutsche & B. Hough (Eds.), Dublin, OH: OCLC.
www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Field.html
- WebJunction. (2014b). Staff training and development. In B. Gutsche & B. Hough (Eds.), *Competency index for the library field* (p. 34-35). Dublin, OH: OCLC.
www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Field.html
- WebJunction. (2014c). Events Calendar. <http://webjunction.org/events/webjunction.html>
- WebJunction. (2014d). Find training. <http://webjunction.org/find-training.html>
- Woolls, B. (2009). Developing your leadership style—A workshop. In J. Varlejs & G. Walton (Eds.), *Strategies for regenerating the library and information profession*, (IFLA Publications 139, p. 223-234). Munich: K.G. Saur.
- Woolls, B. (1997). Measuring continuing education needs and results: Competency for the twenty-first century. In P. L. Ward & D. E. Weingand (Eds.), *Human development: Competencies for the twenty-first century* (IFLA Publications 80/81, p. 161-178). Munich: K.G. Saur.
- Yeo, Z. B., Muthu, V. P., & Kailani, I. (2013). *A corporate climate for learning: Practices from National Library Board, Singapore*. Paper presented at: IFLA WLIC 2013 - Singapore - Future Libraries: Infinite Possibilities in Session 100 - Continuing Professional Development and Workplace Learning with Education and Training. <http://library.ifla.org/112/>
- Yeoh, J., Straw, V., & Holebrook, C. (2004). Staff development and continuing professional education: Policy and practice in academic libraries. *SCONUL Focus* 33, 16-20.
www.sconul.ac.uk/pubs_stats/newsletter/33/
- Yokote, G., Homan, J., & Shipman, J. (2012). The Chicago Collaborative: Working together to address the grand challenges of scholarly communication. *Against The Grain* 24(3), 14-15.

Bilaga A: 2006 års Kontinuerlig professionell utveckling – principer och best practice

Riktlinjerna antogs av CPDWL:s styrelse vid dess virtuella möte maj/juni 2006.



International Federation of
Library Associations and Institutions

Kontinuerlig professionell utveckling – principer och best practice

Inledning

Kvaliteten på de tjänster som biblioteken och institutionerna för informationsvetenskap tillhandahåller allmänheten är beroende av personalens sakkunskap. Samhällets ständigt föränderliga behov, teknologiska förändringar och den växande professionella kunskapsbasen kräver att informationsspecialister kontinuerligt vidgar sina kunskaper och uppdaterar sina färdigheter, vilket anfördes 1994 i *UNESCO/IFLA Public Library Manifesto: Bibliotekarien är en aktiv förmedlande länk mellan användarna och resurserna. För att garantera en tillfredsställande service är det nödvändigt att bibliotekarien får en professionell och kontinuerlig kompetensutveckling.*

Eftersom en tillfredsställande service är beroende av personal som är väl förberedd och hela tiden lär sig, får kvaliteten i fortgående utbildningsmöjligheterna en avgörande betydelse. Det här dokumentet lyfter fram principer som säkerställer en hög kvalitet i bibliotekariers kontinuerliga professionella utveckling. Det har utvecklats på uppdrag av IFLA:s Continuing Professional Development and Workplace Learning Section (CPDWL) med bidrag från dess medlemmar och med mindre projektmedel från IFLA.

De grundläggande principerna

Ansvar för kompetensutveckling och professionell utveckling delas mellan de enskilda individerna, arbetsgivarna, yrkesorganisationerna och utbildningsprogrammen i biblioteks- och informationsvetenskap. Uttalanden som har att göra med mänskliga resurser och yrkesetik ska poängtera skyldigheten att se till att biblioteks- och informationspersonal har tillgång till och fördel av kontinuerliga kompetensutvecklingsmöjligheter.

Best practice kräver följande:

1. Regelbunden bedömning av lärbehov.
2. En lång rad lärmöjligheter, både formella och informella; formella i format som är utformade att tillgodose identifierade behov och i moduler som är strukturerade så att de behandlar ämnen från grundläggande till mer avancerad nivå.
3. Organisationsengagemang och ledarskap hos personalutvecklings- och kompetensutvecklingsadministratörer med sakkunskap om kompetensutveckling för vuxna.
4. Bred spridning av korrekt information om kompetensutveckling och resurser.
5. En utformning av kompetensutvecklingen med lärmål som är inriktade på identifierade behov; som följer principer för undervisning och inläringsteori; som väljer lärare/handledare med utgångspunkt i både ämneskunskaper och pedagogisk

- förmåga; som medverkar till att både kunskaper/färdigheter och återkoppling överförs.
6. Konsekvent dokumentation av de enskilda individernas deltagande i lärandet och ett uppmärksammande av kompetensutvecklingen vid beslut om lönesättning och befordran.
 7. Minst 0,5 till 1,0 procent av budgeten öronmärks för personalutveckling, som fastslagits i *IFLA Public Library Service Guidelines*, s. 89.
 8. Ungefär 10 procent av arbetstiden avsätts för deltagande i workshops, konferenser, internutbildning och andra kompetensutvecklingsaktiviteter, liksom för informella lärandeprojekt.
 9. Utvärdering av erbjudanden om och program för kompetensutveckling och personalutveckling.
 10. Forskning som bedömer den kontinuerliga professionella utvecklingens tillstånd och undersöker kompetensutvecklings- och personalutvecklingsprogrammets effektivitet och resultat.

Sammanfattning av litteraturoversikten och diskussionerna i den fullständiga rapporten för var och en av principerna

1. Best practice ... kräver en regelbunden, prestationsrelaterad bedömning av arbetstagarnas och ledningens lärbehov i förhållande till organisationens mål och syften. Möjligheten till professionell utveckling måste också gälla både personlig och professionsomfattande utveckling och förbättring om verksamheten ska kunna uppnå sin servicepotential för samhället. Ansvaret för periodiskt återkommande bedömningar av lärbehov är därför gemensamt för enskilda individer, institutioner och yrkesorganisationer.
2. Best practice kräver att de som är ansvariga att tillhandahålla kompetensutvecklingsprogram eller internutbildning skapar och/eller tillgängliggör en lång rad aktiviteter och produkter som är utformade att tillgodose identifierade lärbehov. Formaten och sofistikeringsgraderna måste vara tillräckligt varierade för att passa olika lärtilar, från nybörjarstadiet till avancerade behov. Kulturella och språkliga skillnader liksom begränsningar i tid och plats måste tas med i beräkningen. Lärresurser – som professionella sammankomster, mentorskap och coachning – ska finnas tillgängliga på arbetsplatsen och enskilda individer ska ha tillgång till vägledning i planeringen och genomförandet av sina egna professionella utvecklingsagendor.
3. Best practice kräver ett administrativt åtagande; formella riktlinjer som talar om vad som förväntas av både personalen och organisationen i förhållande till kontinuerlig professionell utveckling och lärande på arbetsplatsen; personalutvecklingsansvariga som har administrationens stöd och sakkunskap att planera och implementera program.
4. Best practice kräver att det finns vägvisare till lärportaler, samordningscentrum för kompetensutveckling, elektroniska diskussionsforum och andra informationskällor om kurser, utbildningsprodukter, konferenser och andra lärmöjligheter som är lätta att ge stor spridning genom en rad olika kanaler. De som lär sig ska kunna komma i kontakt med lämpliga resurser genom ett internationellt nätverk av samordningscentrum och rådgivande funktioner. Utbildningsaktiviteter måste beskrivas på ett utförligt sätt när det gäller nödvändiga förkunskaper, eventuell tillgång till informations- och kommunikationsteknik, förväntade resultat, kostnader etcetera.

5. Best practice kräver att formell kompetensutveckling utförs av experter inom området med god pedagogisk förmåga. System för kontinuerlig professionell utveckling ska ge möjlighet till kompetensutveckling av utbildarna. Arbetsgivare ska sträva efter att skapa en stödjande miljö där personalen uppmuntras att tillämpa det som de har lärt sig.
6. Best practice säkerställer att deltagarna i formell kompetensutveckling verifieras och registreras (till exempel genom att använda IACET:s Continuing Education Units, kompetensutvecklingspoäng). Enskilda individer ska uppmuntras att skapa en portfölj som dokumenterar deras lärande, både formellt och informellt lärande. Arbetsgivare ska beakta de anställdas ansträngningar att utveckla färdigheter och kunskaper när de fattar personalmässiga beslut.
7. Best practice kräver att en tillräcklig andel av en institutions personalbudget avsätts för personalutveckling. Hur man definierar ”tillräcklig” varierar beroende på behovens omfattning och förhållandena i situationen. Två procent av personalbudgeten kan vara ett rimligt mål i de fall då personalutvecklingskostnaderna inte har specificerats i detalj.
8. Best practice kräver att arbetsgivaren låter personalen delta i för arbetet relevanta konferenser och workshops på betald ledig tid och ägna en del av sin arbetstid åt lärande. Tio procent av arbetstiden kan behöva avsättas som ett minimum.
9. Best practice kräver att de som tillhandahåller kompetensutveckling får återkoppling från dem som lär sig, inte bara när ett moment är avslutat utan också i form av periodiska utvärderingar för att avgöra vilken effekt kompetensutvecklingen har haft på verksamheten. Utvärderingsresultaten ska användas för att förbättra framtida kompetensutveckling och även vägas in i behovsbedömningar. Program för kontinuerlig professionell utveckling inom institutioner och organisationer kräver också periodiska utvärderingar av administreringen och effektiviteten.
10. Best practice kräver regelbundna jämförande studier (benchmarking) av best practice vid personalutveckling i kombination med kvalitetsutvärderingar av de deltagande institutionerna. Sådana studier ska öka förståelsen för och implementeringen av en effektiv kontinuerlig professionell utveckling och motiverar att resurser används för detta. Genomförandet av dessa studier måste bygga på samarbete och stöd från ett tvärsnitt av internationella institutioner, och resultaten måste få en bred spridning.
- 11.

Källa: www.ifla.org/publications/cpdwl-quality-guidelines-project
(innehåller även översättningar till andra språk)

Bilaga B: Exempel på riktlinjer för kompetensutveckling

Accounting: www.nasba.org/files/2012/02/AICPA_NASBAStandardsFinal.pdf

Accreditation Council for Continuing Medical Education. Accreditation Criteria
www.accme.org/sites/default/files/626_20140626_Accreditation_Requirements_Document.pdf

Accrediting Council for Continuing Education & Training (ACCET). 2010. www.accet.org

American Library Association. 1988. *Guidelines for Quality in Continuing Education for Information, Library, and Media Personnel*.

American Psychological Association. Quality Professional Development and Continuing Education Resolution. 2013. www.apa.org/ed/sponsor/about/policies/improving-quality.aspx

American Physical Therapy Association.
www.apta.org/uploadedFiles/APTAorg/About_Us/Policies/BOD/Professional_Development/StandardsofQuality.pdf

Association of State and Provincial Psychology Boards. Guidelines for Continuing Professional Development. 2014.
http://c.ymcdn.com/sites/www.asppb.net/resource/resmgr/guidelines/asppb_guidelines_for_continu.pdf?hhSearchTerms=%22continuing+and+education+and+guidelines%22

Association of Social Work Boards. Approved Continuing Education Programme Guidelines. 2013. www.aswb.org/wp-content/uploads/2013/10/ASWB_ACE_Guidelines.pdf

Australian Library and Information Association. Professional development for library and information professionals. www.alia.org.au/about-alia/policies-standards-and-guidelines/professional-development-library-and-information-professionals

International Association for Continuing Education and Training (IACET). ANSI/IACET Standard. 2013. <http://iacet.org/index.php/iacet-standard/ansi-iacet-standard>

K-12 Teaching - Learning Forward.
<http://learningforward.org/docs/pdf/standardsreferenceguide.pdf>

Medical Library Association. MLA Continuing Education Programme Definitions and Criteria. 2014. www.mlanet.org/education/cech/ccriteria.html

National Association of Social Workers.
www.socialworkers.org/practice/standards/naswcontinuingeducationstandards.pdf

New Jersey Department of Education. Definition of Professional Development and Standards for Professional Learning. 2013.
www.state.nj.us/education/profdev/regs/def.pdf

Nonprofit Resource Network. Standards for excellence: Tailored and open-enrollment workshops. 2014. www.nonprofitresourcenetwork.org/training

Observation checklist for high-quality professional development in education. Center for Research on Learning, University of Kansas, Lawrence, Kansas. 2013.

www.researchcollaboration.org/page/high-quality-professional-development-checklist

Online Learning Consortium. Quality Scorecard 2014: Criteria for Excellence in the Administration of Online Programmes. <http://onlinelearningconsortium.org/olc-scorecard>

University Professional and Continuing Education Association (UPCEA) & Quality Matters. Continuing and Professional Education (CPE) Rubric. www.qualitymatters.org

Web-Based Information Science Education (WISE). (2009). A model for quality online education in library and information science. Retrieved, from

www.wiseeducation.org/media/documents/2009/2/principles.pdf
<http://www.wiseeducation.org/media/documents/2009/2/principles.pdf>

<http://www.wiseeducation.org/media/documents/2009/2/principles.pdf>

Bilaga C: Ur WebJunctions kompetensindex för biblioteksområdet (2014)

Personalutbildning och personalutveckling

Att hjälpa kunder och samhällsmedborgare att utveckla 2000-talets kompetenser kräver personal som själva besitter dessa. För att skapa en övergripande organisationskultur som främjar lärande och innovation krävs administrativt stöd och prioriteringar. Tekniskt sett ingår detta i personaladministration (HR), men lyfts fram separat på grund av det huvudsakliga fokus som WebJunction lägger på denna uppsättning kompetenser.

Etablera strategier och långsiktiga initiativ för att skapa lärmiljöer inom biblioteket

- Betona vikten av kontinuerligt professionellt lärande samt skapa och stödja möjligheter att lära och implementera idéer.
- Skapa möjligheter för experimentellt och projektbaserat lärande.
- Förstå hur bibliotekspersonalens lärande hänger samman med bibliotekstjänster av hög kvalitet.
- Skapa en kultur som uppmuntrar både formella och informella lärprocesser på arbetsplatsen.
- Främja en resultatnriktad kultur som anpassar lärmål till önskade resultat.
- Främja personalens utveckling och möjligheter genom handledning/mentorskap.
-

Planera och stödja personalens möjligheter till karriärutveckling

- Genomföra personalbedömningar för att analysera utbildningsbehov.
- Sätta utbildningsbehov i samband med identifierade interna och externa förändringar som påverkar biblioteket.
- Använda kompetensbaserade eller andra metoder för att bedöma personalens färdigheter och ge möjlighet till karriärutveckling.
- Genomföra och sammanfatta analyser av arbetsuppgifter.
- Upprätta utvecklingsplaner för personalen för att skaffa nödvändiga kompetenser (kunskap, färdigheter, förmåga, beteende, attityder).
- Skapa och identifiera lärmöjligheter som främjar 2000-talets kompetenser, till exempel problemlösning, kritiskt tänkande, kommunikation och innovation.
-

Utveckla och implementera en kultur som omfattar kontinuerligt lärande

- Ge möjlighet och stöd för samarbetsrelationer och lärande mellan medarbetare.
- Skapa en miljö som ger utrymme för risktagande.
- Uppmuntra experimenterande, trixande och lek med lärmotoderna.
- Förstå och tillämpa kunskaper från vuxenpedagogiken.
- Utforma utbildningsaktiviteter som uppfyller identifierade målgruppers behov och som ger stöd åt särskilda resultat.
- Utveckla och implementera utbildningslösningar som fokuserar på den lärande och som ger utrymme för olika lärstilar.
- Förstå de olika undervisningsmetoder som finns tillgängliga, inklusive e-lärande och blandat lärande.
- Förstå och tillämpa principer för olika undervisningsformer.
- Förvalta lärmiljön så att deltagarna får en optimal erfarenhet och behållning.

Utveckla effektiva metoder för att utvärdera lärandet

- Involvera den anställda i utvecklingen, fullföljandet och utvärderingen av hans eller hennes lärmål.
- Kommunicera förväntningar om självstyrning när det gäller att sätta upp och nå lärmål.
- Fastställa framgångskriterierna för alla utbildningsstrategier.
- Använda flera olika former av utvärderingstekniker.
- Utveckla processer för att utvärdera lärandets överföring till arbetsplatsen och uppnåendet av åsyftade kompetenser.
- Tillhandahålla tid och procedurer för att repetera och förstärka lärandet.

Källa:

[www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Fiel
d.html](http://www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Field.html)

Bilaga D: Exempel på lärresurser

ALA TechSource <http://alatechsource.org>

ALCTS Online Course Grant for Library Professionals from Developing Countries

www.ala.org/ala/mgrps/divs/alcts/awards/grants/onlinegrant.cfm

Beyond Access <http://beyondaccess.net>

Australian Library & Information Association <https://membership.alia.org.au/pdinfo/alia-pd-scheme>

Educause – see for example

www.educause.edu/research-and-publications/7-things-you-should-know-about

www.educause.edu/careers/special-topic-programs/mentoring/mentee-or-protege

Electronic Information for Libraries <http://EIFL.net><http://eifl.net>

ECDL (European Computer Driving Licence), known as ICDL (International Computer Driving Licence) outside of Europe. www.ecdl.com

Global Libraries www.gatesfoundation.org

International Association for Continuing Education and Training (IACET) www.iacet.org

IFLA Building Strong Library Associations – Learning/training resources

www.ifla.org/bsla

IFLA/OCLC Early Career Development Fellowship Programme www.ifla.org/funds-grants-awards

Library Career People <http://librarycareerpeople.com>

Library/Information Conference Lists <http://lcp.douglashasty.com/international.html>

Library Success: A Best Practices Wiki http://libsuccess.org/Main_Page - see Online Training Resources for Librarians

http://libsuccess.org/Online_Training_Resources_for_Librarians

Lynda – online video tutorials www.lynda.com

Merlot II – Multimedia Educational Resource for Learning and Teaching

www.merlot.org/merlot/index.htm

Mortenson Center for International Library Programs www.library.illinois.edu/mortenson/

Mozilla Webmaker Training <https://sendto.mozilla.org/page/s/webmaker-training>

Northeast Document Conservation Center www.nedcc.org

OCLC (@OCLC) | Twitter <https://twitter.com/OCLC>

Online Learning Consortium <http://onlinelearningconsortium.org/consult/quality-scorecard>

PRIMO

www.ala.org/acrl/aboutacrl/directoryofleadership/sections/is/iswebsite/projpubs/primo/site

Technology and Social Change Group <http://tascha.uw.edu>

Techsoup for Libraries <http://techsoupforlibraries.org>

TLT Group <https://sites.google.com/a/tltgroup.org/1111/home>

Universal Design [http://ada.osu.edu/resources/fastfacts/Universal Design.htm](http://ada.osu.edu/resources/fastfacts/Universal%20Design.htm)

Bilaga E: Utdrag ur Auburn Universitys policy och riktlinjer för kompetensutvecklingspoäng vid undervisning som inte berättigar till högskolepoäng

Antagen i november 1994, uppdaterad i juni 2011

Förord

I december 1971 införde Commission on Colleges vid Southern Association of Colleges and Schools (SACS) begreppet kompetensutvecklingspoäng (Continuing Education Unit, CEU) för att användas av medlemsinstitutionerna. Begreppet utvecklades under en studie 1968, genomförd av en nationell specialgrupp, som ett svar på behovet av att institutionellt kunna erkänna vuxna som deltog i kompetensutveckling som inte berättigar till högskolepoäng. Sedan begreppet kompetensutvecklingspoäng infördes har det definierats på följande sätt: *En kompetensutvecklingspoäng innebär tio timmars deltagande i en organiserad kompetensutveckling under ansvarsfull organisering, skicklig ledning och kvalificerad undervisning/ handledning.*

Commission on Colleges satte också upp riktlinjer för utbildningsprogram som ger kompetensutvecklingspoäng men inte berättigar till högskolepoäng. Institutioner vars uppdrag inrymmer kompetensutvecklingserbjudanden har i enlighet med dessa riktlinjer använt kompetensutvecklingspoäng på minst tre sätt:

- Som en enhet för att mäta och erkänna en persons deltagande kompetensutveckling som uppfyller vissa kriterier men inte ger till högskolepoäng.
- Som en redovisningsenhet för att mäta och rapportera institutionens totala kompetensutvecklingsprogram som inte ger högskolepoäng.
- Som en utgångspunkt, genom dess implementering, för kvalitetssäkring och utveckling av kompetensutveckling som inte ger högskolepoäng.

... Detta dokument återspeglar nationella standarder för certifiering av utbildningsprogram som inte ger högskolepoäng och för hantering av kompetensutvecklingspoäng, så som det presenteras i *The Continuing Education Unit: Guidelines* (SACS Commission on Colleges). Dessa riktlinjer bygger i sig på kriterier för kompetensutvecklingspoäng som offentliggjordes av International Association for Continuing Education and Training (IACET) och andra kompetensutvecklingsmyndigheter.

Källa:

<https://sites.auburn.edu/admin/universitypolicies/Policies/ContinuingEducationUnitPolicyandReportingGuidelines.pdf>

Bilaga F: Förteckning över skrifter från IFLA CPERT/CPDWL:s satellitkonferenser

[Observera att den första rent formellt inte var någon IFLA-konferens]

Horne, E. E. (Ed.). (1985). *Continuing education: Issues and challenges*. Papers from the conference held at Moraine Valley Community College, Palos Hills, Illinois, USA, August 13-16, 1985/World Conference on Continuing Education for the Library and Information Science Profession (under the auspices of IFLA and ALA). Munich: K. G. Saur.

Woolls, B. (Ed.). (1993). *Continuing professional education and IFLA: Past, present and a vision for the future*. Papers from the IFLA CPERT second World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Profession (IFLA Publications 66/67). Munich: K. G. Saur. [Held August 19-21, 1993, in Barcelona, Spain]

Ward, P. L. & Weingand, D. E. (Eds.). (1997). *Human Development: Competencies for the twenty-first century*. Papers from the IFLA CPERT third International Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Professions (IFLA Publications 80/81). Munich: K. G. Saur. [Held August 27-29, 1997, in Copenhagen, Denmark]

Woolls, B. & Sheldon, B. E. (Eds.). (2001). *Delivering lifelong continuing professional education across space and time*. (2001). The fourth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions (IFLA Publications 98). Munich: K. G. Saur. [Held August 15-17, 2001, in Chester, Vermont, USA]

Ward, P. L. (Ed.). (2002). *Continuing professional education for the information society*. The fifth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions (IFLA Publications 100). Munich: K. G. Saur. [Held August 14-16, 2002 in Aberdeen, Scotland]

Genoni, P. & Walton, G. (Eds.). (2005) *Continuing professional development, preparing for new roles in libraries: A voyage of discovery*. Sixth World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions (IFLA Publications 116). Munich: K. G. Saur. [Held August 10-13, 2005, in Oslo, Norway]

Ritchie, A. & Walker, C. (Eds.). (2007). *Continuing professional development: Pathways to leadership in the library and information world*. [Seventh World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions] (IFLA Publications 126). Munich: K. G. Saur. [Held August 14-16, 2007, in Johannesburg, South Africa]

Varlejs, J. & Walton, G. (Eds.). (2009). *Strategies for regenerating the library and information professions*. Eighth World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions (IFLA Publications 139). Munich: K. G. Saur. [Held August 18-20, 2009, in Bologna, Italy]

Gwyer, R., Stubbings, R. E. & Walton, G. (Eds.). (2012) *The road to information literacy: Librarians as facilitators of learning*. Ninth World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions (IFLA Publications 157). Berlin: De Gruyter Saur. [Held August 8-10, 2012, Tampere, Finland]

Bilaga G: Observationschecklista för kvalitativ utbildning i professionell utveckling

Ladda ned PDF-versionen av hela checklistan (ej tillåten att publicera här):

www.researchcollaboration.org/uploads/HQPD%20Checklist.pdf

Observation Checklist for High Quality Professional Development är tänkt att fyllas i av en observatör för att avgöra kvaliteten i utbildning för professionell utveckling. Den kan också användas för att ge fortgående återkoppling och coachning till medarbetare som tillhandahåller sådan utbildning. Därtill kan den användas som en vägledning när man utformar eller reviderar professionell utveckling. Detta verktyg utgör en sammanställning av forskningsidentifierade indikatorer som ska finnas vid högkvalitativ professionell utveckling. Utbildning för professionell utveckling som saknar högst en punkt per avdelning i checklistan kan anses hålla hög kvalitet.

Noonan, P., Langham, A., & Gaumer Erickson, A. (2013). *Observation checklist for high-quality professional development in education*. Center for Research on Learning, University of Kansas, Lawrence, Kansas, USA.

Kontextuell information

Datum:

Lärare/handledare:

Plats:

Observatör:

Ämne:

Roll:

Bilaga H: Urvalskriterier för PRIMO [Peer Reviewed Instructional Materials Online]

Innan undervisningsmaterial inkluderas i PRIMO:s databas genomgår de en granskning och utvärdering av PRIMO-kommittén enligt följande kriterier:

Kriterium 1

Undervisningsdesignen är pedagogiskt effektiv, den lär till exempel ut i den omfattning och med de lärmål som inlämnaren anger.

- Syfte och mål är tydligt uttryckta.
- Organisationen bakom undervisningsresursen stödjer målen.
- Innehållet i undervisningsresursen stödjer målen.
- Ger möjlighet att tänka kritiskt och använda komplexa kognitiva förmågor (tänka, reflektera, diskutera, göra antaganden, jämföra, klassificera etcetera).
- Tillåter olika lärstilar, till exempel kinetisk, visuell, auditiv.
- Använder utvärderingsteknik(er).

Kriterium 2

Tekniken som används för att skapa materialet ökar lärandet, den är till exempel lämplig och effektiv.

- Tekniken förbättrar lärandet och avleder inte uppmärksamheten från lärandet.
- Den teknik som väljs är stabil och fungerar på ett effektivt sätt.
- Tekniken är kompatibel med olika webbläsare och plattformar. Om inte så tillhandahålls tydliga anvisningar och instruktioner.
- Nödvändiga insticksprogram eller nedladdningar är enkla att få tag på och enkla att installera.

Kriterium 3

Undervisningsmaterialet använder tekniken på ett innovativt sätt.

Den teknik som används har inte tidigare tillämpats i någon större omfattning för att skapa undervisningsmaterial, eller så har den implementerats på ett ovanligt och/eller kreativt sätt.

- Poäng 5: ja
- Poäng 3: nej

Kriterium 4

Undervisningsmaterialets innehåll och språk är tydligt och effektivt.

- Det är enkelt att följa instruktioner och förklaringar.
- Språket är lämpligt för projektets mål.
- Språket är lämpligt för projektets målgrupp.
- Innehållet är välvalt för projektets mål.
- Innehållet är välvalt för projektets målgrupp.

Kriterium 5

All information i undervisningsmaterialet är korrekt.

- Webbssidan innehåller inte några markanta typografiska fel.
- Det finns inga uppenbara faktafel.
- Webbssidan ger indikation om att den underhålls, till exempel information om när den senast uppdaterades.
- Webbssidan innehåller någon form av kontaktinformation (e-post, telefonnummer eller adress) till författaren och webbansvarig ifall det uppstår frågor eller tekniska problem.

Kriterium 6

Materialet är organiserat på ett tydligt sätt och enkelt att använda.

- Det finns ett index, en innehållsförteckning eller en platskarta som förenklar navigeringen.
- Användarna kan enkelt hitta tillbaka till startsidan och/eller andra sidor.
- Har en synlig och logisk sekvens eller struktur.
- Texten är lätt att läsa och grafiken är lätt att förstå.

Kriterium 7

Materialet har ett unikt eller kreativt sätt att använda grafik, exempel och interaktiva inslag som programmerad återkoppling och flexibla lärvägar och andra stödjande inslag.

- Materialet innehåller designelement som exempelvis grafik, multimedia, flexibla lärvägar och/eller interaktivitet.
- Designelementen visar prov på kreativitet, det finns inga tröttsamma upprepningar av material från andra lärobject. (Ett venndiagram är inte kreativt, men ett venndiagram med sjungande vindruvor är ovanligt.)
- Designelementen är lämpliga för den avsedda målgruppen.
- Designelementen bidrar till en enhetlig stil i materialet.
- Designelementen är väl utförda och professionella (grafiken är inte klottrig, animationer är inte ryckiga, ljud och video har redigerats så att det löper smidigt, text i grafiken är synlig och läslig, talade ord är begripliga, interaktiva element är enkla att använda, flexibla lärvägar leder inte in i labyrinter).

Kriterium 8

Materialet är relevant för de som befinner sig utanför utvecklarens institution eftersom det visar en modell för andra utvecklare.

- Personer utanför utvecklarens institution har möjlighet att få tillgång till materialet. Om tillgången till vissa element är begränsad, hindrar inte detta i någon påtaglig grad en utomståendes möjlighet att undersöka materialet.
- Materialets struktur (till exempel uppdelning i bitar, sekvensering, övergångar, kopplingar, förstärkning, utvärdering, återkoppling) går att anpassa till utläring av andra färdigheter, till andra resurser eller idéer.

- Presentationsmetoden (till exempel att använda text, ljud, grafik, animation, video, språk, layout, tempo, exempel) går att anpassa till utläring av andra färdigheter, till andra resurser eller idéer.
- Den teknik som används för att utveckla materialet är tillgänglig utanför utvecklarens egen institution.
- Informationen om systemkrav för att kunna använda materialet på ett effektivt sätt är lätt tillgänglig.
- Utvecklarens infallsvinkel till undervisning eller teknikanvändning är tankeväckande, den stimulerar idéer om hur man kan kommunicera med dem som lär sig.
-

Källa:

www.ala.org/acrl/aboutacrl/directoryofleadership/sections/is/iswebsite/projpubs/primo/criteria