

---

# CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT

## Principles and Best Practices

---

**Jana VARLEJS**

PhD, Associate Professor, Rutgers School of Communication, Information & Library Studies

in collaboration with:

**Michel NETZER**

Chef du service des Qualifications et de la Formation, Bibliothèque Nationale de France (French translation)

**Marc VAN DEN BERGH**

Administrator, Belgian Association for Documentation, Member of the jury CERTIDOC (Dutch translation)

- Les professionnels des sciences de l'information et des bibliothèques qui reconnaissent l'importance de la formation continue et du développement professionnel sont préoccupés par le fait que les employeurs, les associations professionnelles et les fournisseurs ne proposent pas suffisamment d'opportunités d'apprentissage de haute qualité. Une réponse à cette problématique consiste à mettre en place et à diffuser des directives en matière de qualité et de bonnes pratiques. La section Développement professionnel continu et apprentissage sur le tas de l'International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) a développé un manifeste qui émet les principes et les bonnes pratiques pour une formation continuée de qualité et un développement professionnel dans le domaine des sciences de l'information et des bibliothèques (en annexe et à l'adresse <<http://www.ifla.org/VII/s43/index.htm>>). Le contexte et l'objectif du projet de la section sur la qualité sont décrits et quelques exemples de bonnes pratiques y sont mentionnés.
- Bibliotheek- en informatiewetenschappenbeoefenaars, die het belang herkennen van permanente vorming en professionele ontwikkeling, zijn bezorgd over het feit dat de instellingen die mensen in dienst hebben, professionele verenigingen en verkopers niet over voldoende en consistent hooggekwalificeerde studiegelegenheden voor het (kader)personeel beschikken. Eén antwoord op deze bezorgdheid is het verwoorden en verspreiden van richtlijnen betreffende kwaliteit en beste praktijk. De Continuing Professional Development and Workplace Learning section (CPDWL) van de International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) heeft een manifest ontwikkeld dat (grond)beginselen en beste praktijken voor kwaliteitsvolle permanente vorming en professionele ontwikkeling in de bibliotheek / het informatieveld verklaart. (Als bijlage en tevens op het net: <<http://www.ifla.org/VII/s43/index.htm>>). De achtergrond en het doel van het kwaliteitsproject van de sectie worden beschreven en sommige voorbeelden van beste praktijken worden vermeld.

**T**he Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL) section of International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) has developed and approved a statement that can be used by institutions and individuals to assess and improve the quality of staff development programs, association or other organizational continuing education, and personal learning efforts. The statement has been translated into a number of languages, with more to be added. Translations are available on the IFLA Web site at <<http://www.ifla.org/VII/s43/index.htm#Publications>>, and the English, French and Dutch versions are appended to this paper. Eventually there will be an updated and greatly expanded version of the original study that underlies the brief guidelines presented here. Therefore, criticisms and suggestions are most welcome.

development was brought home to the CPDWL section during an open meeting at the conference in Berlin in 2003. The standing committee members invited visitors to make suggestions for activities that the section should undertake. What the group heard were calls for IFLA to exert influence on library administrators and association leaders to provide opportunities and support for librarians to continue to learn and to develop as professionals. The testimony of most of those who spoke, especially those from developing countries, made it clear that across the library world there was little recognition of the importance of staff development and minimal effort to provide good continuing learning programs. Consequently, the CPDWL section obtained a small grant to develop a document that IFLA could use to advocate for library workers' opportunities for learning and to promote quality continuing education.

### Objectives and procedures

The need for some sort of IFLA document on continuing education and professional

When the *CPDWL Quality Guidelines* project was conceived, the idea was:

- to produce evidence based guidelines for assessing the quality and effectiveness of CPD activities, programs and events. The guidelines will be able to be used by individuals and organizations providing CPD activities, as well as individuals and institutions undertaking or purchasing CPD activities, program and events - either for themselves or their staff. The guidelines will address variations in terms of the needs of, professional practitioners in a range of countries and cultures<sup>1</sup>.

Topics to be included were:

- Content - the means for assessing the content of continuing professional (CPD) activities;
- Delivery - assessment of different modes of delivery;
- Format and instructional strategies - assessing the appropriateness and effectiveness of format and instructional strategies
- Impact/outcomes assessment techniques - how success and quality is measured.

The project was launched with an exhaustive literature review, which sought especially to identify research on CPD that could provide "evidence" for making good choices in selecting content, delivery, format, etc. It was desirable to develop guidelines on the basis of the best research, since evidence based practice is seen as a way to improve performance, which is, of course, the goal of continuing professional development. The concept of evidence based practice seems to have emanated from the health sciences field, but has been gathering adherents among librarians. There is now a journal (*Evidence Based Library and Information Practice*) devoted to the concept, and a number of conferences have been held.

But what exactly is meant by the term? One succinct definition says that:

*"To date, evidence based library and information practice has focused upon a process of asking relevant questions, finding research information, critically appraising the quality of what exists, and implementing that knowledge into practice"*<sup>2</sup>.

The literature review revealed a problem with this approach, that is, that there was very little research on CPD, and even less that could be called "quality". On the other hand, there was a fair amount written about recommended practices, and somewhat less in the way of case studies that permit one to learn from the experience of others. Reluctantly, the decision was made to abandon the idea of relying exclusively on solid research. Instead,

descriptions of successful CPD activities, suggestions for implementing effective staff development programs, and the like, were gathered and compared. Those elements that were repeatedly cited as important to positive outcomes were selected for further consideration, and then those that seemed to be the most indicative of and essential to quality were formed into the basic principles. In other words, rather than guidelines that reflect evidence based practice, what has been produced is a set of recommendations derived from identification of "best practices".

## "Best Practice"

What is meant by "best practice"? In the management literature, "best practice" has a more technical definition than the informal concept that has guided the CPD document development. One definition states that best practices are those *"that have been shown to produce superior results; selected by a systematic process; and judged as exemplary, good, or successfully demonstrated"*<sup>3</sup>. The "systematic process" used by organizations usually involves "benchmarking", by which they measure themselves against others in their field.

The American Society for Training and Development (ASTD) issues an annual *State of the Industry Report*<sup>4</sup>, which provides a relevant illustration of the benchmarking and best practice concepts. Despite its name, the ASTD is an international professional association, and its annual *Best Award* winners include non-U.S.-based organizations. By "industry" ASTD means the human resources function devoted to developing staff and improving performance, primarily in large corporations. The 2007 report states that "Best" awards are made according to the following criteria:

- evidence that learning has value in the culture
- evidence of a link between learning and performance
- evidence that the organization has leveraged technology in learning
- evidence of innovative learning initiatives<sup>5</sup>

The match between these criteria and the kinds of benchmarking data collected may not be immediately obvious, but make sense in terms of return-on-investment thinking. Indicators of performance include such metrics as expenditure per employee, learning hours per employee, and cost per learning hour. In summarizing characteristics of organizations that won the "Best" awards, the 2007 report cites more staff trained at reduced cost, but states that a large

proportion of the investment was in organizational development, rather than in training activities. The benchmarks used as evidence of the value placed on learning are executives' statements supporting learning, their roles as instructors or speakers, and their linking of learning objectives to performance goals. It is possible to see how similar benchmarking could be applied to the workplace learning function in libraries and information centers.

In compiling the CPDWL list of ten basic principles and best practice, judgment played a far greater role than the kind of rigorous measurement exemplified by ASTD. There was an attempt, however, to confirm each pronouncement through several references from the literature. More importantly, the draft of the quality document was circulated among the members of CPDWL and those subscribed to the section's electronic discussion list. Feedback was also sought from people attending CPDWL conference programs and meetings.

## Limitations

An effort was made to have the principles apply to all levels of personnel and across different types of libraries and information organizations. As a result, they can sound rather vague and abstract, but the hope is that readers will be able to adapt the guidelines to their particular situation. Some international and cross-disciplinary resources were included in the literature review, although it would have been good to have more perspectives from a wider range of countries.

You will notice that there is just one mention of "choice of formats" and no special attention is paid to educational technology. Because formats and technology are in constant flux, naming specific types would risk making the document quickly out-of-date. The same argument applies to the omission of particular types of educational offerings. At the time that we began the project, librarians were not familiar with the array of games, interactive webinars, and other kinds of innovations that are being used in continuing education today. No doubt other technologies will emerge and be applied for continuing learning.

In fact, these ten principles are exceedingly basic and generic, and some might feel that they are therefore not very useful. But it can also be said that it is precisely because these principles are so fundamental that they provide a framework for changing practices and new ways of learning, and will therefore have a longer "shelf life".

## Next steps

The challenge is to disseminate the ten principles widely and to have them accepted as a working guide by employers, professional associations, and individual practitioners. Associations can play an important role not only as providers of conferences, workshops, and other learning opportunities, but they can also model best practices by following the guidelines' recommendations. Employers are the essential force behind a strong staff development program, as they are responsible for making continuing learning a priority and providing the necessary resources. But ultimately it is every individual who works in a library or other information organization who has to take charge of his or her own continuing learning and growth, in fulfillment of professional ethics and social responsibility.

It need not require a great deal of time or money for an organization to make continuing staff development an integral part of its modus operandi. A recent example has been provided by a public library system in the U.S. (Charlotte & Mecklenburg County, North Carolina). Dubbed "Learning 2.0", the program consists of 23 online exercises designed to help staff learn Web 2.0 tools on their own, in short segments, over a period of nine weeks<sup>6</sup>. Both in concept and execution, this project can be said to model "best practices" and others are free to copy and adapt it. To try it out on your own—for free—see <<http://atkinslearning20.blogspot.com>> (login: July 25, 2008).

Another project that is concerned with making learning available online for free or low cost can be found at: <[http://wikis.ala.org/EmergingLeaders/index.php/Proposal\\_Document](http://wikis.ala.org/EmergingLeaders/index.php/Proposal_Document)> (login: July 25, 2008). Created by a group of participants in an American Libraries Association "Emerging Leaders" institute, the idea is to recommend open source and inexpensive tools that allow one to create learning objects and training programs. This project is an example of best practice in that it shares the results of resource evaluation with the profession and promotes the use of cost effective tools. Finally, <<http://WebJunction.org>> (login: July 25, 2008) must be mentioned as an example of a learning portal that represents best practice in collecting and publicizing a large array of resources and educational opportunities. Initially funded by a Bill and Melinda Gates Foundation grant and spearheaded by OCLC, WebJunction is now partnering with state libraries and other organizations. It fills the need that has long existed for a centralized source of information about courses and other learning resources for library and information staff.

In conclusion, we can say that resources are available (at least in English) and that we have a good understanding of what constitutes best practice for continuing learning and professional development. It remains to promote the **use** of the resources and to advocate for **implementation** of best practices in the workplace and our associations. We should begin to benchmark workplace learning, and we should document and publicize results.

**Jana Varlejs**  
Rutgers School of Communication  
Information & Library Studies  
4 Huntington Street;  
New Brunswick NJ 08901-1071  
United States  
varlejs@scils.rutgers.edu  
July 2008

## Appendice A: Continuing Professional Development: Principles and Best Practices

### Introduction

The quality of service provided to the public by library and information science institutions depends on the expertise of their staff. Constant flux in the needs of societies, changing technologies, and growth in professional knowledge demand that information workers must expand their understanding and update their skills on an ongoing basis. As stated in the IFLA/UNESCO Public Library Manifesto 1994':

*"The librarian is an active intermediary between users and resources. Professional and continuing education of the librarian is indispensable to ensure adequate services."*

Because adequate service depends on staff who are well prepared and continuously learning, the quality of ongoing educational opportunities is of vital concern. This document sets forth principles that should assure high quality continuing professional development for library staff. It has been developed on behalf of IFLA's Continuing Professional Development and Workplace Learning Section (CPDWL), with input from its members and small project funding from IFLA.

### The basic principles

The responsibility for continuing education and professional development is shared by individuals, their employing institutions, professional associations, and library/information science education programs. Human resources and professional ethics statements should recognize the obligation to ensure that library/information service staff have access to and take advantage of continuous learning opportunities.

Best practice requires that there be:

1. Regular learning needs assessment
2. Broad range of learning opportunities, both formal and informal; formal offerings in a choice of formats, designed to meet identified needs, in modules structured to cover topics from introductory through advanced.
3. Organizational commitment and leadership from staff development and continuing education administrators with expertise in adult continuing education
4. Widely disseminated information about continuing education and resources, accurately described
5. CE activities design that includes learning objectives aligned with identified needs; follows principles of instructional design and learning theory; selects course instructors on the basis of both subject knowledge and teaching ability; attends to transfer of training and feedback
6. Consistent documentation of individuals' participation in learning and recognition of continuing learning in hiring and promotion decisions
7. A minimum of 0.5 to 1.0 % of institutional budget earmarked for staff development, as stated in *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development*<sup>8</sup>.
8. About 10 % of work hours provided for attendance at workshops, conferences, in-service training, and other educational activities, and for informal learning projects
9. Evaluation of continuing education and staff development offerings and programs

10. Research that assesses the state of CPD and examines the efficacy and outcomes of continuing education and staff development programs

Below are the summary statements following the literature review and discussions in the full paper of each of the principles

1. Best practice... calls for regular, performance-related learning needs assessment that involves individual employees and management, in concert with organizational goals and objectives. Professional development also has to be enabled for both personal and profession-wide growth and improvement, if the field is to achieve its potential for service to society. Therefore, individuals, institutions, and professional associations all bear responsibility for periodic assessment of learning needs.
2. Best practice requires that those responsible for providing CE programs or in-service training and development create and/or make available a wide range of activities and products designed to meet identified learning needs. Formats and levels of sophistication must be varied enough to suit various learning styles and beginner to advanced needs. Cultural and linguistic differences and time-place constraints must be taken into account. Learning resources—such as professional collections, mentoring, and coaching—should be available in the workplace, and individuals should have access to guidance for planning and implementing personal professional development agendas.
3. Best practice requires administrative commitment; formal policies that spell out what is expected of both staff and the organization in regard to CPDWL; staff development coordinators who have the support of the administration and the expertise to plan and implement programs
4. Best practice requires that there be guides to learning portals, CE clearinghouses, electronic discussion lists, and other sources of information about courses, educational products, conferences, and other learning opportunities that can be easily and widely disseminated, using a variety of channels. Learners and appropriate resources should be able to connect through an international network of clearinghouse and advisory functions. Educational activities must be accurately described in terms of pre-requisite knowledge required; access to information and communication technology, if applicable; expected outcomes; costs; etc.
5. Best practice requires that formal CE offerings be presented by experts in the topic who are also good instructors. Systems of CPD should provide train-the-trainer opportunities. Employers should strive to create a supportive environment in which staff are encouraged to apply what they have learned.
6. Best practice assures consumers of formal CE that their participation will be verified and recorded (using the IACET's Continuing Education Units, for example; <<http://www.iacet.org>>). Individuals should be encouraged to create portfolios to document their pursuit of learning, both formal and informal. Employers should take employees' efforts to develop skills and knowledge into account when making personnel decisions.
7. Best practice requires that an adequate percentage of an institution's personnel budget be allocated to staff development. How "adequate" is defined will vary depending on the extent of needs and circumstances in a given situation. Two percent of the personnel budget seems a reasonable goal in cases where staff development expenditure has not been consistently itemized.
8. Best practice requires that employers give staff paid time off to attend conferences and workshops relevant to their jobs, and also allow for part of their work time to be spent on learning. Ten percent of working hours may need to be allocated as a minimum.
9. Best practice requires that CE providers gather feedback from their learners not only at the conclusion of CE events, but also conduct at least periodic follow-up evaluations to determine what effect the CE has had on practice. The results of evaluation should be used to improve future CE offerings and should also be factored into needs assessments. CPD programs within institutions and organizations also require periodic evaluation of their administration and effectiveness.
10. Best practice requires that there be regular benchmarking studies of best practices in staff development, matched with quality assessment of the participating institutions. Such studies should advance understanding of and implementation of effective CPD and would justify resources expended on it. The conduct of such studies must have cooperation and support from a cross-section of international institutions, and the results have to be broadly shared.

## Appendice B: Formation professionnelle continue : principes et bonnes pratiques

### Introduction

La qualité du service rendu au public par les bibliothèques et les organismes en sciences de l'information dépend de la compétence de leur personnel. L'évolution constante des besoins de la société, les mutations technologiques et le développement des connaissances professionnelles exigent que les personnels des bibliothèques enrichissent leurs savoirs et mettent à jour leurs savoir-faire de façon permanente. Ainsi que l'énonce le *Manifeste sur la bibliothèque publique* (IFLA/Unesco) de 1994<sup>7</sup>:

*“Le bibliothécaire est un intermédiaire actif entre les utilisateurs et les ressources. Formation professionnelle et éducation permanente sont indispensables pour lui permettre d'assurer les services voulus.”*

L'adéquation des services par rapport à la demande supposant que les personnels soient bien préparés et dans un processus d'apprentissage permanent, la qualité de l'offre de formation continue est d'une importance primordiale. Ce document pose les principes qui garantissent une formation professionnelle continue de haute qualité pour les personnels de bibliothèque. Il a été rédigé sous l'égide de la section de l'IFLA "Développement professionnel continu et apprentissage sur le tas", avec la contribution de ses membres et une aide financière de l'IFLA (subvention pour un "petit projet").

### Les principes de base

La responsabilité de la formation continue et du développement professionnel des personnels est partagée par les individus, les institutions qui les emploient, les associations professionnelles et les programmes de formation aux sciences de l'information et des bibliothèques. Les chartes de déontologie professionnelle et de gestion des ressources humaines devraient reconnaître que soit garantie pour le personnel des bibliothèques et des organismes en sciences de l'information la possibilité de disposer d'une véritable offre de formation continue.

Une bonne pratique requiert :

1. une évaluation régulière des besoins de formation ;
2. un large éventail de possibilités de formation, tant institutionnelles qu'informelles ; l'offre institutionnelle doit être déclinée selon des modalités variées, être conçue pour répondre à des besoins identifiés, être structurée en modules allant de l'initiation à un niveau avancé ;
3. une implication de l'administration et de l'encadrement aux côtés de gestionnaires du développement professionnel et de la formation continue ayant une expertise dans la formation continue des adultes ;
4. une information largement diffusée sur la formation continue et les ressources offertes, décrites avec précision ;
5. un dispositif de formation continue intégrant, pour chaque besoin identifié, les objectifs pédagogiques correspondants ; se conformant aux principes de la pédagogie et des théories de l'apprentissage ; sélectionnant les formateurs à la fois pour leur connaissance du sujet enseigné et leurs compétences pédagogiques ; veillant à l'application des acquis de la formation en situation de travail et à son évaluation ;
6. un système d'attestation et de suivi de la participation des individus aux actions de formation et la prise en compte de la formation continue dans les procédures de recrutement et de promotion ;
7. l'affectation d'au moins 0,5 à 1 % du budget de fonctionnement à la formation continue et au développement professionnel des personnels, conformément aux recommandations du document *Les Services de la bibliothèque publique : principes directeurs de l'IFLA/Unesco*<sup>8</sup> ;
8. la possibilité pour les personnels de consacrer 10 % de leur temps de travail à des ateliers, des conférences, à la formation sur leur poste de travail ou à d'autres actions de formation ainsi qu'à des activités informelles d'apprentissage ;
9. l'évaluation de l'offre et des programmes de formation continue et de développement professionnel ;
10. des bilans qui permettent d'évaluer le dispositif de formation professionnelle continue ainsi que l'efficacité et les résultats des programmes proposés aux personnels.

Ci-dessous sont présentées, pour chacun des principes exposés, quelques recommandations élaborées à partir du dépouillement de la littérature professionnelle et de la discussion entre les membres de la section.

1. Une bonne pratique suppose d'évaluer régulièrement les besoins de formation liés à l'activité professionnelle, tant de la part des employés que de celle de l'encadrement, en relation avec les missions et objectifs de l'institution. Le développement professionnel des individus doit être favorisé dans une perspective d'amélioration de leur situation d'un point de vue tant personnel que professionnel, dans la mesure où l'épanouissement attendu est au service de la société. En conséquence, les individus, les institutions et les associations professionnelles portent tous ensemble la responsabilité d'une évaluation régulière des besoins de formation.
2. Une bonne pratique suppose que les responsables des programmes de formation continue ou de formation sur le poste de travail mettent en place ou à disposition des personnels un large éventail d'actions et de produits conçus pour répondre à des besoins de formation identifiés. Les modalités et les niveaux doivent être suffisamment diversifiés pour convenir à des profils d'apprentissage variés et à des besoins allant de débutant à avancé. Les différences culturelles et linguistiques et les contraintes de calendrier ou de lieu doivent être prises en compte. Des ressources complémentaires - documentation professionnelle, tutorat, accompagnement individualisé- devraient être disponibles sur le lieu de travail, et les individus devraient pouvoir être aidés dans l'élaboration de programmes personnels de développement professionnel.
3. Une bonne pratique suppose l'implication de l'administration ; des règles officielles qui énoncent ce qui est attendu à la fois du personnel et de l'administration en matière de formation continue ; des coordinateurs du développement professionnel qui aient l'appui de l'administration et l'expertise requise pour programmer et mettre en place des actions de formation.
4. Une bonne pratique suppose qu'il y ait des répertoires de sites de formation en ligne, des portails dédiés à la formation continue, des forums de discussion électronique ainsi que d'autres sources d'information sur les stages, les produits éducatifs, les conférences, et d'autres moyens de formation aisément accessibles et susceptibles d'une large diffusion par des canaux variés. Les apprenants devraient pouvoir se connecter aux ressources appropriées par le biais d'un réseau international remplissant des fonctions d'orientation et de conseil. Les actions de formation doivent être décrites avec précision en termes de connaissances prérequis, de spécifications techniques d'accès (le cas échéant), de résultats attendus, de coûts, etc.
5. Une bonne pratique suppose que les stages de formation continue soient animés par des experts du sujet traité qui soient aussi de bons pédagogues. Les dispositifs de formation professionnelle continue devraient offrir la possibilité de suivre des stages de formation de formateur. L'institution doit s'efforcer de créer un environnement de soutien dans lequel le personnel est encouragé à mettre en application ce qui a été appris en formation.
6. Une bonne pratique garantit aux bénéficiaires de l'offre de formation continue que leur participation sera attestée et enregistrée (par exemple, au moyen des "unités de formation continue" délivrées par les institutions membres de l'IACET ; <<http://www.iacet.org>>). Il convient d'encourager les stagiaires à se constituer un carnet de suivi afin de consigner les formations, tant institutionnelles qu'informelles, auxquelles ils ont participé. Les efforts accomplis par les individus pour développer leurs savoir-faire et leurs connaissances devraient être pris en compte dans le cadre des procédures de recrutement et de promotion.
7. Une bonne pratique suppose qu'une part suffisante des crédits de personnel de l'institution soit réservée à la formation continue et au développement professionnel. Ce pourcentage variera en fonction de l'ampleur des besoins et des circonstances. 2 % du budget de personnel semble être un objectif raisonnable dans le cas où les dépenses nécessaires à la formation continue et au développement professionnel n'ont pas fait l'objet d'une estimation détaillée.
8. Une bonne pratique suppose que le personnel bénéficie de décharges d'activité de service pour participer à des conférences et à des ateliers en rapport avec l'activité professionnelle exercée et qu'il soit également autorisé à suivre d'autres actions de formation sur son temps de travail. Une allocation de 10 % du temps de travail pourra s'avérer être le minimum nécessaire.
9. Une bonne pratique suppose que les responsables de formation continue procèdent à l'évaluation des formations qu'ils mettent en place, non seulement en recueillant l'avis des stagiaires à l'issue des sessions mais aussi, à tout le moins, en menant auprès d'eux des enquêtes périodiques de suivi afin de déterminer l'impact de la formation sur la pratique professionnelle. Les résultats de l'évaluation devraient servir à améliorer l'offre de formation ultérieure et devraient également être pris en compte dans la détermination des besoins. Il convient par ailleurs que les institutions et les organisations

évaluent périodiquement la gestion et l'efficacité de leurs programmes de formation professionnelle continue.

10. Une bonne pratique suppose que soient régulièrement conduites des études comparatives des meilleures pratiques en matière de formation continue et de développement professionnel, combinées à une évaluation de la qualité auprès des institutions participantes. De telles études pourraient favoriser la compréhension des enjeux de la formation ainsi que la mise en place de dispositifs efficaces de formation continue et justifieraient les moyens alloués. La conduite de ces études devra bénéficier de la coopération et du soutien d'une section transversale d'institutions internationales ; il conviendra d'en diffuser largement les résultats.

## Appendice C: Principes en best practices inzake permanente vorming

### Inleiding

De kwaliteit van de dienstverlening van bibliotheken en wetenschappelijke documentatiecentra hangt in hoofdzaak af van de competentie van de tewerkgestelde I&D-professionals. De steeds wijzigende maatschappelijke behoefte, de technologische ontwikkelingen en de evolutie van de beroepskennis eisen van deze professionals een voortdurende bijsturing van hun kennen en kunnen. In die zin stelde het IFLA-UNESCO Public Library Manifesto uit 1994<sup>7</sup>

*"The librarian is an active intermediary between users and resources. Professional and continuing education of the librarian is indispensable to ensure adequate services."*

Opdat de kwaliteit van de geleverde diensten adequaat zou zijn en blijven t.o.v. de wensen van de gebruikers is het nodig dat de professionals op alle niveaus weten wat voor hen de belangrijkste ontwikkelingen voor hun domein zijn, ze zich permanent vormen waardoor de hoge kwaliteit van deze voortdurende opleiding dan ook essentieel zal zijn. Deze tekst tracht een aantal principes uit te werken om een kwalitatieve voortdurende beroepsvorming mogelijk te maken. Hij werd uitgewerkt op vraag van IFLA's Continuing Professional Development and Workplace Learning Section (CPDWL) met de inbreng van de leden en financiële ondersteuning van IFLA (in het kader van zgn. beperkte projecten).

### Basisprincipes

De verantwoordelijkheid voor een efficiënte bedrijfspolitiek op het vlak van permanente opleiding en beroepsontwikkeling wordt gedeeld door het individu, zijn werkgever, de beroepsorganisaties en in voorkomend geval de uitgewerkte programma's ter zake. Vooreerst vanuit de beroepsdeontologie en ook de human resources dienen te zorgen dat I&D-professionals kunnen gebruik maken van een uitgebreid aanbod aan permanente vorming.

Best practices veronderstellen:

1. *Een geregelde evaluatie van de vormingsbehoeften:*  
Best practice veronderstelt dat er op geregelde tijdstippen een oplijsting gebeurt van de vorming nodig voor de uitoefening van een bepaalde beroepsactiviteit. In relatie met de behoeften, de objectieven van de dienst/instelling zal de professional in overleg met de verantwoordelijken nagaan wat de meest adequate permanente opleiding kan zijn. Deze vorming van het individu dient zo te zijn dat zijn persoonlijke opwaardering het bedrijf ten goede komt, zodat het mogelijk wordt om efficiënter zijn mogelijkheden te benutten om tot een betere dienstverlening binnen de instelling te komen. Op die manier dragen het individu, de werkgever en de beroepsorganisaties hun verantwoordelijkheid om geregeld de permanente vormingsbehoeften te evalueren.
2. *Een brede waaier van leermogelijkheden, formeel en informeel:*  
Formeel dienen ze op verschillende niveaus te worden aangeboden om de specifieke noden van elk individu in te vullen en voldoende ruim te zijn gaande van een eenvoudige basisopleiding tot een meer geavanceerde specifieke opleiding.  
Best practice veronderstelt veronderstelt hier dat de verantwoordelijken voor de omkadering van de permanente vorming of een on-the-jobtraining een ruime waaier van activiteiten en producten kunnen aanbieden om tegemoet te komen aan de opleidingsbehoeften van het individu binnen een bepaalde



- werksituatie. De modaliteiten en niveaus dienen voldoende te variëren opdat iedere medewerker aan bod zou kunnen komen en te gaan van een basisopleiding tot een meer gesofisticeerde. Culturele en taalkundige verschillen kunnen eventueel in beschouwing worden genomen. Complementaire leerbronnen zoals professionele documentatie, mogelijkheden tot mentoring en coaching zouden binnen het bedrijf dienen voorhanden te zijn. De werknemer zou dienen bijgestaan in het uitwerken van een individueel ontwikkelingsprogramma.
3. *Een volwassenen permanente vorming dient organisatorisch en hiërarchisch te worden ondersteund met een voldoende expertise vanuit de betrokken stafdiensten:*  
Een best practice veronderstelt een administratieve ondersteuning, een formeel beleid dat aangeeft wat kan verwacht worden van de medewerkers en van de organisatie in het kader van wat IFLA heet Continuing Professional Development and Workplace Learning, stafmedewerkers die over voldoende expertise beschikken om een volledig kwalitatief permanent opleidingsprogramma uit te werken en voldoende administratief ondersteund worden.
  4. *Het ruim kenbaar maken van de gedetailleerd omschreven mogelijkheden tot permanente vorming:*  
Best practice mag aannemen dat er repertoria beschikbaar zijn van online vormingsprogramma's en portaalsites, elektronische discussiefora, evenals informatie over cursussen, stageprogramma's, vormingspakketten en andere leermogelijkheden en dat deze informatie via een lage drempel tot bij de belanghebbenden komt. Alle vormingsalternatieven dienen zo gedetailleerd mogelijk te worden omschreven met opgave van de gewenste voorkennis, de nodige informatie- en communicatietechnologie, de kostprijs van het programma, het te verwachten resultaat etc.
  5. *Initiatieven inzake permanente vorming dienen gebaseerd te zijn op een effectieve behoefte:*  
Best practice vereist dat de docenten zowel expert zijn in de onderwezen topic als over de nodige vaardigheid beschikken om onderricht te geven. Hiertoe kunnen opleidingen in de zin van "train the trainer" nuttig zijn. De werkgever zal een omgeving creëren waarin de permanente opleiding zoveel mogelijk kan benut worden.
  6. *Het uitbouwen van een certificatiesysteem en van een opvolgings- en/of valideringssysteem van de gevolgde permanente opleidingen o.m. bij recrutering en mogelijkheden tot promotie:*  
Een best practice voorziet de erkenning van een gevolge opleiding door het uitreiken van een certificaat dat mogelijk geregistreerd wordt. De gevolgde opleidingen kunnen mogelijk vermeld in een persoonlijk register. De inspanningen van een individu om het kennen en kunnen bij te werken dient in aanmerking genomen bij promoties en recruteringen.
  7. *Het voorzien van de nodige budgettaire ruimte voor permanente vorming:*  
*The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development*<sup>8</sup> voorzien een minimum van 0,5% tot 1,0% van het totale budget om te voorzien in opleiding van het personeel.  
Best practice voorziet dat een substantieel deel van het budget gaat naar de permanente vorming van het personeel. Alles zal afhangen van de effectieve behoeften. Twee procent van het personeelsbudget te spenderen aan de opleiding lijkt verdedigbaar indien niet nauwkeurig geraamd werd wat de opleiding mogelijk kan kosten.
  8. *De mogelijkheid om tijdens de arbeidstijd deel te nemen aan workshops, conferenties, bedrijfsopleidingen en andere vormingsactiviteiten of informele leerprocessen:*  
Best practice voorziet dat deze opleidingen gebeuren tijdens de arbeidstijd of de gebruikte tijd vergoed wordt door de werkgever. Er mag voorzien worden dat 10% van de arbeidstijd geïnvesteerd wordt in permanente vorming.  
Best practice houdt in dat de werkgever de mogelijkheid laat om tijdens de diensturen de werkgerelateerde opleidingen te volgen.
  9. *De evaluatie van het aanbod aan permanente opleidingen en beroepsontwikkeling:*  
Best practice veronderstelt hier de nodige feed back van de lesvolgers niet alleen tijdens de evaluatie onmiddellijk na de opleiding maar eveneens na verloop van tijd om na te gaan of de gevolgde opleiding inderdaad het gewenste resultaat op de werkvloer meebracht. Deze evaluaties dienen gebruikt om naar de toekomst een beter aanbod aan permanente vorming uit te werken. Interne programma's veronderstellen een periodieke evaluatie naar de effectiviteit.
  10. *Onderzoek naar de waarde van de permanente opleiding en de doeltreffendheid en resultaten ervan:*  
Best practice veronderstelt een geregeld benchmarking onderzoek naar de verschillende mogelijkheden in personeelsontwikkeling, samengaand met een kwaliteitsonderzoek van de betrokken instellingen. Dergelijk onderzoek kan de wens aan permanente opleiding doen begrijpen en de voorziene budgetten verrechtvaardigen. Een inbreng van internationale organisaties behoort tot de mogelijkheden. De resultaten dienen breed kenbaar gemaakt.

## Notes

- <sup>1</sup> IFLA. *IFLANET : Continuing Professional Development and Workplace Learning Section* <<http://www.ifla.org/VII/s43/index.htm#Projects> > (login: July 25, 2008).
- <sup>2</sup> Koufagiannakis, D. On evidence based practice and innovation. *Evidence Based Library and Information Practice*, 2007, Vol.2, n° 4, p.108.
- <sup>3</sup> Business Performance Improvement Resource (BPIR). *What is best practice?* <<http://www.bpir.com/benchmarking-what-is-best-practice-bpir.com.html>> (login: July 25, 2008).
- <sup>4</sup> American Society for Training and development (ASTD). *Learning's Role in Employee Engagement: An ASTD Research Report*. <<http://www.astd.org/content/research/researchReports/>> (login: July 25, 2008).
- <sup>5</sup> Paradise, A. *State of the industry report 2007*. Alexandria, VA: ASTD, 2007.
- <sup>6</sup> Blowers, H.; Reed, L. The c's of our sea change: Plans for training staff, from core competencies to learning 2.0. *Computers in Libraries*, 2007, Vol. 27, n° 2, pp.10-15.
- <sup>7</sup> Varlejs, Jana. *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices* <<http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/eng.htm>> (login: July 25, 2008).
- <sup>8</sup> IFLA. *The Public Library Service: IFLA/UNESCO guidelines for development*. IFLA Publications 97 München : Saur, 2001 <<http://www.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>> (login: July 25, 2008).