

SUCCESVOLLE ORGANISATIES
investeren niet alleen in
machines en gebouwen,
maar vooral in...
hun **MEDEWERKERS.**

OPLEIDEN EN TRAINEN NU
BELANGRIJKER DAN OOIT!



OPLEIDEN EN TRAINEN KRIJGT STEEDS M DAAROM VERSCHIJNT NU HET HANDBO

Waar is anno 1984 het meest behoefte aan? Aan mensen die iets willen en kunnen bereiken in hun werk. Omdat ze gemotiveerd zijn en goed toegerust, zelfverzekerd en enthousiast. Met andere woorden: er is behoefte aan goed opgeleide mensen.

Training en opleiding zijn beleidsinstrumenten om resultaten te verbeteren en nieuwe ontwikkelingen tot stand te brengen.

HET HANDBOEK OPLEIDERS IN ORGANISATIES WORDT HET NASLAGWERK.

- Voor de personeelsfunctionaris
- Voor de docent
- Voor de trainer
- Voor de opleider
- Voor de manager
- Voor de cursus-ontwikkelaar
- Voor de cursus-regelaar
- Voor de afdeling Opleiding, Training en Vorming
- Voor de bedrijfsbibliotheek
- Voor het opleidingsinstituut

VERDERE PROFESSIONALISERING VAN DE OPLEIDER IS VEREIST.

Topmanagers van organisaties en gezaghebbende deskundigen uit de opleiderswereld melden tijdens congressen en in publikaties voortdurend en bij herhaling de noodzaak van **professionalisering** en **vakontwikkeling** in de opleiderswereld.

Maar er is sprake van tegengestelde ontwikkelingen. Naarmate de behoefte aan opleiding toeneemt, krimpen budgetten. Ook de opleider moet meer doen met minder middelen.

Hij of zij moet effectievere en efficiëntere wegen vinden.

Wat nodig is zijn systematische werkwijzen die alle facetten van het opleiden omvatten;

het **ontwikkelen**, het **uitvoeren**, het **management**.

Daarvoor is makkelijk toegankelijke informatie nodig die kennis, ervaring, know how en deskundigheid geeft.

HET HANDBOEK DAT ALLE ROLLEN VAN DE OPLEIDER PROFESSIONEEL GESTALTE GEEFT.

De eerste doelstelling van het nieuwe Handboek luidt: het verstrekken van informatie die meteen toepasbaar is in praktische situaties.

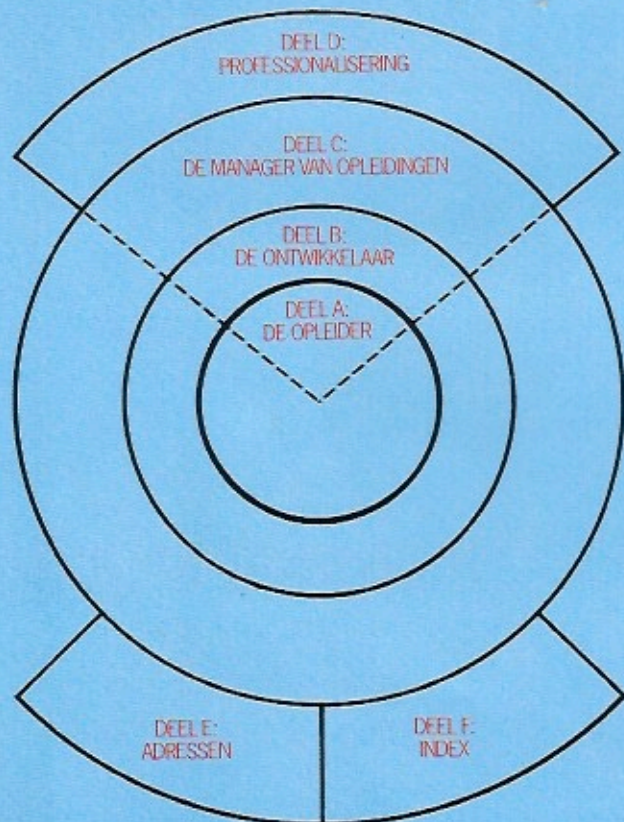
Dat een juiste opzet gekozen is, zag de redactie bevestigd in het Amerikaanse onderzoek 'Models for Excellence'. De American Association for Training en Development sloot dit onderzoek in 1983 af. Het rapport beschrijft gedetailleerd de verschillende rollen en functies van de opleider met de bijbehorende functie-eisen.

Het Handboek Opleiders in Organisaties hanteert dezelfde driedeling als het onderzoeksrapport:

- **DE OPLEIDER ALS DOCENT / TRAINER**
Het eerste deel behandelt de uitvoerende taak. Het gaat over lesgeven, begeleiden, trainen, omgaan met volwassen leerlingen, zoeken naar werkvormen.
- **DE OPLEIDER ALS ONTWIKKELAAR**
Het tweede deel omvat het voorwerk voor het opzetten van een opleiding. Het gaat over onderzoek doen, programma's ontwikkelen, materiaal schrijven, effect meten.
- **DE OPLEIDER ALS MANAGER**
Het derde deel is toegespitst op de management-taak. Het schenkt aandacht aan het ontwikkelen van beleid, het bepalen van strategie, het zoeken naar methoden voor kosten/baten-analyses.

Een afsluitend deel stelt de professionalisering van de opleider zelf centraal.

Op deze wijze ontstaat voor het eerst een naslagwerk waarin het gehele vakgebied aan de orde komt. Elk onderdeel krijgt precies de aandacht die het verdient.



CONCENTRISCHE OPBOUW VAN
HET HANDBOEK OPLEIDERS IN ORGANISATIES

MEER DE AANDACHT.
EEN OPLEIDERS

IN ORGANISATIES.

HANDBOEK *opleiders*
in
organisaties

2

HANDBOEK *opleiders in organisaties*

van loghunn slaterus
kluwver

2

HANDBOEK *opleiders in organisaties*

van loghunn slaterus

1

INHOUDSOPGAVE

- Inleiding: - Definiëring van begrippen
- Toelichting op de opbouw
- Rollen van opleiders

- Deel A: De opleider
Deel B: De ontwikkelaar
Deel C: De manager van de afdeling opleidingen
Deel D: Professionalisering
Deel E: Adressen
Deel F: Index

DE OPLEIDER

1. Voorbereiding van de les
 - 1.1. Het vaststellen van de leerdoelen
 - 1.2. Het maken van toetsen
 - 1.3. Het vaststellen van de voorkennis van de cursisten
 - 1.4. Het vaststellen van de leerstof
 - 1.5. Het vaststellen van de werkvorm
 - 1.6. Het kiezen van leer- en hulpmiddelen
 - 1.7. Het opstellen van een lesplan
 - 1.8. Het organiseren van de les
 - Voorbeelden van lesplannen
2. Uitvoeren van de les
 - 2.1. Begin van de les
 - kennis maken met een nieuwe groep
 - aandacht richten van de cursisten
 - doel van de les duidelijk maken
 - de voorkennis ophalen
 - 2.2. Kern van de les
 - het geven van de instructie
 - de cursist helpen bij het begrijpen van de instructie
 - de cursist laten oefenen
 - de cursist informatie geven over zijn prestaties
 - 2.3. Afsluiting van de les
 - toetsen of het leerdoel is bereikt
 - aandacht besteden aan het onthouden
3. Hoe leren mensen en hoe kan men daarbij aansluiten.
 - 3.1. Leerprincipes
 - 3.2. Motivatie om te leren
 - 3.3. Faalangst
 - 3.4. Opleidingsmethoden
 - 3.4.1. Beheersingsleren (mastery-learning)
 - 3.4.2. Ervaringsleren
 - 3.4.3. Leren op de werkplek (on the job-training)
 - 3.4.4. Probleemgestuurd leren
 - Voorbeelden
 - 3.5. De interacties in de leergroep
 - 3.5.1. Groepsdynamische ontwikkelingen in een leergroep
 - 3.5.2. De groep als hulpmiddel bij het leren
 - 3.5.3. De relatie tussen opleider en leergroep
 - 3.5.3.1. Leiderschap, status en gezagsverhoudingen
 - 3.5.3.2. Konfliktantering
 - 3.5.4. De opleider als hulpmiddel bij het leren
 - 3.6. Kenmerken van het leren bij oudere cursisten
 - 3.7. Kenmerken van het leren van buitenlandse werknemers (ethnische groepen)

DE ONTWIKKELAAR

1. Onderzoek naar de opleidingsbehoefte
 - 1.1. Opsporen van de opleidingsbehoefte
 - Uitvragen van manifeste opleidingsbehoefte
 - Bespreken van latente opleidingsbehoefte
 - Vroegtijdig onderkennen van toekomstige opleidingsbehoefte
 - Opleidingsbehoefte naar aanleiding van verandering van de organisatie
 - Opleidingsbehoefte naar aanleiding van automatisering

- 1.2. Het beoordelen van opgegeven opleidingsbehoefte
 - Is er een organisatieprobleem of een opleidingsnoodzaak?

Taakanalyses t.b.v. opleidingen + voorbeelden

- 1.4. Het maken van een evaluatieplan t.b.v. de effectmeting
 2. Het bouwen van een opleiding
 - 2.1. Het formuleren van leerdoelen
 - kognitieve leerdoelen + voorbeelden
 - psychomotorische leerdoelen + voorbeelden
 - affectieve leerdoelen (attitude- en sociale doelen) + voorbeelden
 - procesdoelen + voorbeelden
 - 2.2. Het maken van eindtoetsen
 - 2.3. Het programmeren
 - 2.3.1. De relatie tussen leerdoelen en werkvormen
 - 2.3.2. Keuze van werkvormen t.b.v. scholing, training en vorming
- Beschrijving van de werkvormen
- Doceren
 - Onderwijsleergesprek
 - Demonstratie
 - Diskussievormen
 - Opdrachten
 - Praktijktraining en stage
 - Simulatietraining
 - Rollenspelen
 - Zelfstudiepakketten
 - Vaardigheidstraining
 - Groepsdynamische training
- 2.3.4. Keuze van leer- en hulpmiddelen
 - Audiovisuele hulpmiddelen
 - Computerondersteuning
 - Simulatie van de werkelijkheid
 - 2.3.5. Het maken van diagnostische toetsen
 - 2.3.6. Het samenstellen van het leerplan
3. Het organiseren van een opleiding
 - 3.1. Het instrueren van (gast)docenten en praktijkbegeleiders
 - 3.2. Het scheppen van voorwaarden voor het slagen van de opleiding
 - 3.3. Het meten van het effect van de opleiding
 - 3.4. Het bijstellen van de opleiding
 4. Specifieke opleidingen, intern en extern
Indeling volgens het Centrum voor Documentatie en Voorlichting over Bedrijfsinterne opleidingen, CEDEO
 0. Diversen
 1. Wiskunde en Automatisering
 2. Wetenschappen en technieken I
 3. Wetenschappen en technieken II
 4. Talen
 5. Commercie
 6. Bedrijfsorganisatie I
 7. Bedrijfsorganisatie II
 8. Kommunikatie
 9. Management en Personeelswerk
 5. Computer Ondersteund Opleiden
 - 5.1. Computer als onderwijshulpmiddel
 - 5.2. Hardware
 - 5.3. Software
 - 5.4. Courseware
 - 5.5. Toepassingen + Voorbeelden
 - 5.6. De economie van computer ondersteund opleiden
 - 5.7. Besluitvorming rond computer ondersteund opleiden

DE MANAGER VAN DE AFDELING OPLEIDINGEN

1. Opleidingsbeleid als deel van het bedrijfsbeleid
 - 1.1. Uitgangspunten en doelstellingen
 - 1.2. Importanties, Urgenties en prioriteiten
 - 1.3. Verantwoordelijkheden
2. Plaats van "Opleidingen" in de organisatie
 - 2.1. Centrale organisatie
 - 2.2. Decentrale organisatie

3. Organisatie van de opleidingsafdeling
4. De opleiders en ontwikkelaars
 - 4.1. Selectie
 - 4.2. Opleiding
 - 4.3. Loopbaan
5. Onderwijskundige en Agogische ondersteuning
6. Outillage van de opleidingsafdeling
7. Planning, control en bijsturing van opleidingen
8. Kwaliteitsbeheersingssystemen bij opleidingen
9. Kosten en baten bij opleidingen
 - 9.1. Wat kost een opleiding
 - 9.2. Wie betaalt
 - 9.3. Effectmeting van opleidingen
10. Intern of extern opleiden
11. Externe adviseurs
12. Opleiding als arbeidsvoorwaarde
 - 12.1. Diploma's en getuigschriften
 - 12.2. Studieregelingen
 - 12.3. Subsidieregelingen
 - 12.4. Betaald educatief verlof

PROFESSIONALISERING

1. Opleiding van opleiders
 - 1.1. Opleiding van de opleider: docent, instructeur, trainer, cursus(bege)leider, coach, mentor, praktijkbegeleider.
 - 1.2. Opleiding van de opleidingsontwikkelaar.
 - 1.3. Opleiding van de opleidingsmanager.
2. Naar een opleidingskunde voor arbeidsorganisaties
3. Functiegericht versus leerstofgericht opleiden.
 - 3.1. Voorwaarden voor functiegericht opleiden
 - 3.2. Het proces van verschooling
4. Onderzoek m.b.t. opleiden in organisaties
5. Opleidingen en arbeidsmarkt
 - 5.1. Overscholing en onderbenutting
6. Opleiding en organisatieontwikkeling
 - 6.1. Innovatie
 - 6.2. Bezuinigingen en afslanking
7. Vergelijking van opleidingsystemen
 - 7.1. Opleidingen in grote organisaties
 - 7.2. Opleidingen in kleine organisaties
 - 7.3. Opleidingen in het buitenland

ADRESSEN

INDEX

LOSBLADIGE UITVOERING.

De grondige en diepgaande informatie die het Handboek Opleiders in Organisaties geeft, omvat het complete vakgebied. Er is gekozen voor het losbladige publicatie-systeem waarbij u geregeld afleveringen met nieuwe artikelen ontvangt.

Dat heeft als voordeel dat u niet ineens een enorme hoeveelheid informatie krijgt voorgeschoteld. U leest per aflevering overzichtelijke, afgeronde artikelen die u goed kunt overzien.

Geleidelijk ontstaat zo een compleet naslagwerk waarvan u de inhoud ook werkelijk gelezen hebt. Waarin u de weg goed kent. En dat bovendien open blijft staan voor actualiteit. Nieuwe gegevens kunnen immers gemakkelijk toegevoegd worden.

DE REDACTIE.

De redactie bestaat uit zes deskundigen met uiteenlopende achtergronden.

E.L. Bart

Hoofd Opleidingen, Hoogovens te IJmuiden

Drs. G. W. Hol

Hoofd Opleidingen, Nederlandse Spoorwegen te Utrecht

Drs. J. Nathans

Hoofd Ondersteuning Opleidingen Rijksdienst, Rijksopleidingen-Instituut te 's-Gravenhage

Dr. K.J. Nijkerk

Afdeling Jeugd- en Familierecht en Criminologie, Erasmus Universiteit te Rotterdam

K.E. Oliemans

Hoofd Opleiding Verpleegkundigen, Academisch Medisch Centrum te Amsterdam

Prof. dr. Tj. Plomp

Afdeling Toegepaste Onderwijskunde, TH Twente te Enschede

DE EINDREDACTIE:

*drs. Jos Kessels en
drs. Cora Smit*



Het team Kessels & Smit van het gelijknamige Onderwijs Adviesbureau kan bij uitstek deskundig genoemd worden op het gebied van (bedrijfs)opleidingen.

Jos Kessels studeerde organisatiekunde, Cora Smit onderwijskunde. Sinds 1977 ontwikkelen zij in tal van organisaties en bedrijven functiegerichte opleidingen en voeren zij professionaliserings-programma's voor opleiders uit.

Daarvoor al werkten zij mee aan de ontwikkeling van onderwijs-leerpakketten met audio-visuele hulp voor de opleiding van verpleegkundigen. Zij werken voor overheid, semi-overheid, gezondheidszorg en bedrijfsleven. Ze vervullen diverse docentschappen, onder andere in het post-academische onderwijs en publiceren in vakbladen en andere vakliteratuur.

EEN UNIEKE VERZAMELING PRAKTISCHE KENNIS LIGT NU BINNEN UW HANDBEREIK.

Nergens anders vindt u zoveel vakkennis bij elkaar als in het Handboek Opleiders in Organisaties. Goed geschreven en getoetst op bruikbaarheid. Overzichtelijk gerangschikt zodat alles gemakkelijk te vinden is.

Dit nieuwe naslagwerk is u tot steun bij het verkennen

en uitzetten van nieuwe wegen. Het wordt een belichaming van praktische ervaring, denkwerk en creatieve ideeën op uw vakgebied. U profiteert er dagelijks van. Een abonnement op het Handboek Opleiders in Organisaties bespaart u tijd en moeite. Hoeveel is u/uw organisatie dat waard?

Heftruck-chauffeurs in training bij Hoogovens.



VERSCHIJNING, OMVANG EN PRIJS.

In september (een frisse start na een welverdiende vakantie?) verschijnt de eerste aflevering : 150 pagina's in fraaie opbergband. De prijs van deze eerste levering is f 60,-. Maar als u nu intekent krijgt u **f 15,- INTRODUCTIE-KORTING.**

Na de eerste aflevering krijgt u elke drie maanden een nieuwe aflevering van telkens circa 150 pagina's. U verrijkt en actualiseert uw vak kennis op een gemakkelijke en zekere manier. In de loop van 1986 is het basiswerk voltooid en bezit u een naslagwerk dat het predikaat 'Compleet en Up to date' zeker verdient.

De aanvullingen worden berekend tegen paginaprijs. Momenteel is die 31 cent. Prijzen zijn inclusief BTW, exclusief verzendkosten.

f 15,-
introductie-
korting!

U ZOEKT NIEUWE WEGEN. VANAF SEPTEMBER STAAT U NIET ALLEEN. STUUR NU DE ANTWOORDKAART IN EN VOORTAAN KUNT U VOOR INFORMATIE EN INSPIRATIE TERECHT OP UW EIGEN BOEKENPLANK.

HANDBOEK *opleiders* in *organisaties*

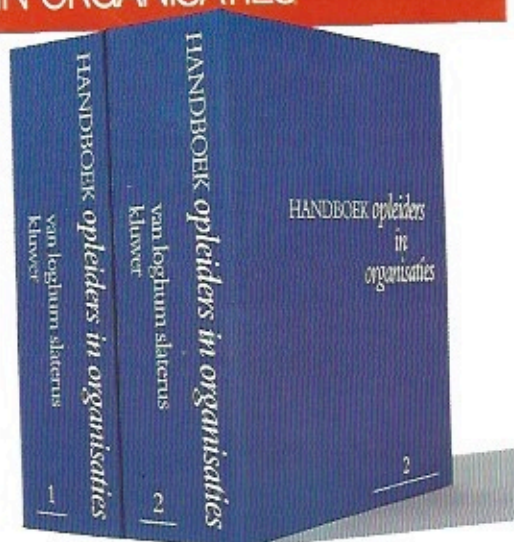
- Veel concrete voorbeelden uit de dagelijkse opleidingspraktijk.
- Instrumenten voor onderzoek en effectmeting.
- Methoden voor kosten/baten-analyse.
- Nuttige literatuur-verwijzingen.
- Beschrijvingen van bestaande en nieuwe opleidings-systemen.
- Praktische voorbeelden van cursussen en leerplannen.
- Achtergrondinformatie over onderzoek en wetenschap.
- Adressenlijsten en andere zakelijke informatie.
- Losbladig informatiesysteem: is en blijft actueel, is en blijft compleet.

Vanaf september 1984 gaat u bouwen aan een unieke ideeën- en informatiebron: bij voltooiing 1.500 pagina's: Het HANDBOEK OPLEIDERS IN ORGANISATIES.

ANTWOORDKAART HANDBOEK OPLEIDERS IN ORGANISATIES

HET HANDBOEK DAT ALLE ROLLEN
VAN DE OPLEIDER PROFESSIONEEL
GESTALTE GEEFT.

15 gulden introductie-korting als u deze kaart nu instuurt. U betaalt voor de eerste aflevering, 150 pagina's in band, dan geen f 60,-, maar f 45,-.



Vervolgafleveringen worden berekend tegen paginaprijs, momenteel 31 cent.
Vul uw naam + adres in aan ommezijde.

RING VAN ROTTERDAMSE REPETOREN

LEERGANG OPLEIDINGSKUNDE. Onder leiding van de hoofdredactie van het Handboek Opleiders in Organisaties wordt door de Ring van Rotterdamse Repetoren voor het eerst in het najaar van 1984 een tweejarige Leergang Opleidingskunde georganiseerd. Dit programma beoogt de professionele vorming van opleidingsfunctionarissen op academisch of HBO-niveau. Het programma is gericht op vakontwikkeling en opleidingsmanagement (40 dagdelen theoretische vorming en 60 dagdelen practica). Voor inschrijvingen: (070) 90 72 69.

Van Loghum Slaterus, wetenschappelijke uitgeverij /
Kluwer bv, Bedrijfswetenschappelijke uitgaven

Besteladres: Libresso bv, Postbus 23, 7400 GA Deventer.
Telefoon: (05700) 91153.