

Ten geleide

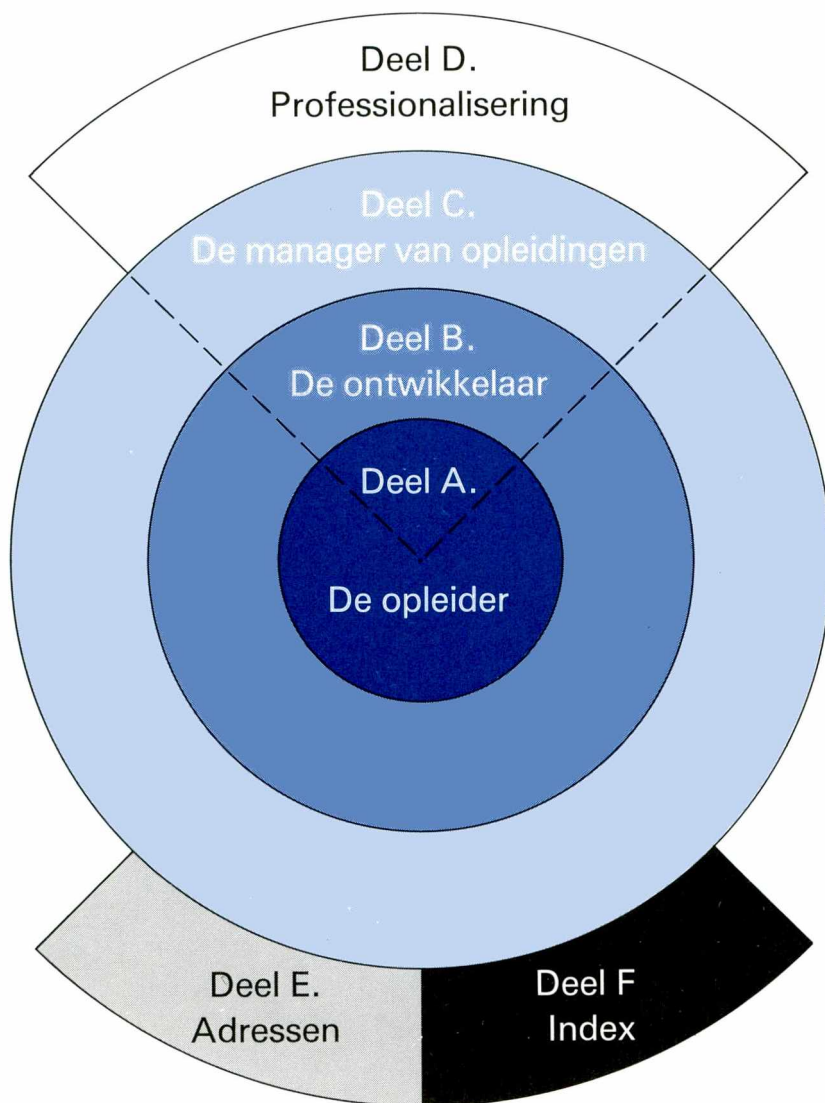
Het Handboek opleiders in organisaties is een uitvoerig informatie-systeem voor het opleidersvak. Het losbladig handboek geeft enerzijds de mogelijkheid een breed probleemgebied te bestrijken, anderzijds biedt het een keuze uit een grote hoeveelheid informatie van gespecialiseerde auteurs die de verschillende onderwerpen diepgaand en met gevoel voor actualiteit behandelen.

De indeling en opzet weerspiegelen de verschillende taken en functies rond het opleiden. We noemen o.a. het verzorgen van instructie, het ontwikkelen en organiseren van opleidingen en het management van de afdeling opleidingen. De inhoud van het handboek krijgt vorm door middel van:

- Bijdragen van een groot aantal deskundige auteurs. De auteurs zijn afkomstig uit bedrijfsleven, overheid, universiteiten, gezondheidszorg, onderwijs en adviesbureaus. Velen hebben reeds hun sporen verdiend in het opleidersvak. Hun bijdragen gaan vergezeld van concrete voorbeelden uit de dagelijkse opleidingspraktijk.
- Een grote hoeveelheid literatuurverwijzingen.
- Beschrijvingen van bestaande en nieuwe opleidingssystemen.
- Praktische voorbeelden van cursussen en leerplannen.
- Lijsten van adressen die van belang zijn voor opleiders.
- Lijsten met vaktijdschriften.
- Een uitgebreide index om de weg te vinden in het handboek.

De opbouw

De concentrische opbouw sluit aan bij de opleiders-rollen, zoals die aangeduid zijn in het onderzoek: Models for Excellence, uitgevoerd door de American Association for Training and Development (ASTD-1983). Het onderzoek heeft het vakgebied van opleiders in organisaties in kaart gebracht en onderscheidt vijftien rollen. Bij elke rol hoort een rolprofiel. Zo'n rolprofiel geeft aan welke kennis en vaardigheden vereist zijn om de



genoemde rol goed te kunnen vervullen. De rollen zijn gerangschikt in het volgende viertal clusters:

- de interface cluster: hierin zijn opgenomen de docent (instructeur), praktijk-begeleider (mentor) en de marketingrol.
- De ontwikkelingscluster: met de rollen van schrijver van instructiemateriaal, de programma-ontwikkelaar en de theoreticus.
- de onderzoekscluster: waarin de behoeftenanalist, de functie-analist en de evaluator zijn opgenomen.
- de management cluster: hierin bevinden zich de manager van de afdeling opleidingen en de rol van strateeg.

De rollen van mediaspecialist, loopbaanadviseur en programmabeheerder zijn niet gerangschikt in een van de vier clusters.

De rolbeschrijvingen en de clusters uit het ASTD-onderzoek hebben ons geïnspireerd tot de huidige onderverdeling van het handboek. Met dien verstande dat de onderzoekscluster en de ontwikkelingscluster gecombineerd zijn door ons in deel B: De ontwikkelaar. Verder is er een apart deel D: Professionalisering, toegevoegd.

Deel A: De opleider

Deel A richt zich op de opleider in de rol van docent, instructeur, cursus-leider, trainer, groepsbegeleider. De relatie cursist-opleider staat hierin centraal. Het begeleiden van leerprocessen, het overdragen van informatie, het hanteren van groepsdynamische interacties, motivatie en leerprincipes vinden in dit deel hun plaats.

Deel A speelt in op de elementaire vragen als:

- Hoe bereid ik een les voor?
- Hoe ga ik om met de groepsdynamische ontwikkelingen in een groep?
- Op welke wijze draag ik kennis en vaardigheden over?
- Hoe help ik een cursist bij het verwerken van de leerstof?
- Hoe kom ik er achter of de cursisten zich de stof hebben eigen gemaakt?
- Op welke wijze kan ik de motivatie van de cursist verhogen?
- Wat zijn de specifieke kenmerken van het leren van volwassenen?
- Welke ervaringen bestaan er t.a.v. het opleiden van buitenlandse werknemers?

Deel B: De ontwikkelaar

Deel B biedt informatie over de rol van ontwikkelaar van opleidingen. Dit deel is geheel toegesneden op de onderzoeksfunctie en de programma-ontwikkeling. De structuur van dit deel volgt de planmatige cyclus: opleidingsbehoefte, taakanalyse, leerdoelen, toetsen, programma-ont-

wikkeling, organisatie van opleidingsactiviteiten, evaluatie en effectmeting. Tevens is informatie opgenomen over bijzonderheden en problemen bij specifieke soorten opleidingen. Deel B houdt ook de informatie up to date over de ontwikkelingen op het gebied van computer ondersteund opleiden. Bijzondere aandacht wordt besteed aan het onderzoek naar opleidingsbehoeften en opleidingsnoodzaak. Het betreft hier de opleidingsbehoefte van individuen op zowel vaktechnisch gebied als op het gebied van het persoonlijk functioneren. Daarnaast vindt er onderzoek plaats naar de opleidingsbehoeften die voortkomen uit de samenwerkingsverbanden binnen de organisatie. In een dergelijk onderzoek worden ook veranderingen in de organisatie betrokken en met name de veranderingen naar aanleiding van automatiseringsprocessen.

Complementair aan het onderzoek naar de opleidingsbehoeften is het onderzoek naar de effecten van opleidingen. Aan de toenemende vraag om praktische informatie over evaluatie en effectmeting wordt in dit deel ruim tegemoet gekomen.

Ter ondersteuning van de programma-ontwikkeling is een veelheid van informatie opgenomen over werkvormen, leer- en hulpmiddelen. De beschrijving van specifieke opleidingen volgt dezelfde indeling als het Centrum voor Documentatie en Voorlichting Bedrijfsexterne Opleidingen (Cedeo) in het DEO-Boek. Op deze wijze kan het handboek als een schakel functioneren tussen de bedrijfs-interne opleidingen en de bedrijfs-externe opleidingen en een bijdrage leveren aan het oplossen van het keuzeprobleem in dit veld.

Deel B ligt als een schil om deel A heen, omdat het voorziet in de gereedschappen waarmee de opleider in de onderwijsleersituatie werkt.

Deel C: De manager van opleidingen

De managementfunctie omvat beleidsontwikkeling, organisatie-activiteiten, planning en kwaliteitsbeheersing, personeel- en financieel management, toegespitst op de specifieke eisen die de afdeling opleidingen stelt. Aan de opleidingsmanager zal steeds vaker gevraagd worden om ter ondersteuning van het bedrijfsbeleid en het sociaal beleid een gericht opleidingsbeleid te ontwikkelen. Uit dit opleidingsbeleid zal men concrete opleidingsactiviteiten moeten afleiden en hiervoor de noodzakelijke voorwaarden moeten scheppen. Tevens zal de opleidingsmanager regelmatig rekenschap moeten afleggen over de inzet van mensen en middelen.

Naast de verantwoordelijkheid voor de beleidsmatige aspecten van het opleidingsgebeuren draagt de opleidingsmanager ook de zorg voor de directe dagelijkse leiding van een afdeling waar mensen werken, die pro-

dukten maken en diensten leveren. Vandaar dat er in deel C praktische informatie staat over de organisatie, de bemanning en de outillage van de opleidings-afdeling. Het losbladige karakter van het losbladige handboek stelt ons in staat om gedurende langere tijd informatie te verstrekken over nieuwe kennis en ervaringen m.b.t. kwaliteitsbeheersingsystemen, en kosten- en batenanalysemethoden ten behoeve van opleidingen.

Dit geldt ook voor de informatie over de steeds veranderende subsidie-regelingen van de overheid met betrekking tot opleidingen en de voortgang van de beleidsontwikkeling rond het betaald educatief verlof.

Deel C omsluit de delen A en B, omdat het de noodzakelijke voorwaarden schept om de activiteiten van de opleider en de ontwikkelaar mogelijk te maken.

Deel D: Professionalisering

De functie van opleider in organisaties staat nog in de kinderschoenen vergeleken met andere disciplines. Vandaar een afzonderlijk deel dat zich expliciet richt op de professionalisering van het opleidersvak. Het biedt de mogelijkheid voor informatie over de opleiding van opleiders, achtergrondinformatie, weergave van onderzoeksresultaten en vergelijking van opleidingssystemen. In de delen A, B en C streven we naar een grote mate van praktijkgerichtheid en directe toepasbaarheid van de informatie. Toch kent ieder die professioneel met het vak van opleider bezig is de behoefte om kennis te nemen van wetenschappelijke onderzoeksresultaten en om te reflecteren over zijn handelen in de praktijk. Ook is het boeiend om de ontwikkelingen te volgen in het denken over de relaties die er bestaan tussen opleiding en organisatie-ontwikkeling en tussen opleiding en psychotherapie. Deel D speelt op deze behoefte in. Het is derhalve geen randgebied, maar een essentiële bijdrage aan de vakontwikkeling van de opleider (Deel A), de ontwikkelaar (Deel B) en de manager (Deel C).

Delen E en F: Adressen en index

Deze delen bevatten nuttige en praktische informatie voor de opleidingsfunctionaris o.a. een overzicht van vaktijdschriften, adressen en een opzoeksysteem.

Een nieuw vak

Het doel van opleidingen in organisaties is het investeren in menselijk po-

tentieel teneinde door beter functioneren de doelstellingen van de organisatie efficiënter te realiseren. Daarom worden aan opleidingen in bedrijven, overheidsinstellingen, de gezondheidszorg enz. hoge eisen gesteld. Denk bijvoorbeeld aan opleidingen voor veiligheidsfuncties, zorg en verantwoordelijkheid voor andere mensen, kostbare installaties en producten. Tevens bieden opleidingen de voedingsbodem voor groei en ontwikkeling van de individuele medewerkers en dragen daarmee bij aan een geïntegreerde vernieuwing van de organisatie.

Een extra en zeer actueel probleem is dat er een tendens bestaat om op opleidingen steeds meer te bezuinigen. Tevens wordt dwingender de vraag gesteld naar de snelste, de meest effectieve en de meest efficiënte opleidingsmethode om de gestelde doelen te bereiken. Managers, ontwikkelaars en uitvoerders van opleidingen komen door deze ontwikkelingen steeds meer onder druk te staan. Vandaar dat de noodzaak om het opleidersvak tot vakmanschap te maken, groter is dan ooit.

Het handboek opleiders in organisaties komt tegemoet aan de informatiebehoefte die ontstaat bij de ontwikkeling van deze nieuwe professie.

Doelgroep

Instructeurs, (gast)docenten, praktijkbegeleiders, programma-ontwikkelaars, managers, personeelfunctionarissen, onderwijskundigen, trainers en organisatie-ontwikkelaars die te maken hebben met bedrijven, instellingen, overheid en gezondheidszorg, zullen allen in dit handboek een belangrijke ondersteuning in hun werk vinden.

Vanwege de sterke functiegerichtheid is de inhoud van dit handboek ook een rijke informatiebron voor opleiders die werkzaam zijn in het reguliere beroepsonderwijs en in het wetenschappelijk onderwijs.

J. W. M. Kessels en C. A. Smit

Inhoud

Deel A. De opleider

- 1 De voorbereiding van een cursusbijeenkomst
- 2 Het uitvoeren van de les
- 3.1.1 Leerstijlen: verborgen thema's in opleidingen
- 3.1.2 De Landamatic-methode: de vorming van deskundigen zonder dat de gebruikelijke jarenlange ervaring noodzakelijk is
- 3.5.1.1 Begeleiden van taakgerichte kleine groepen
- 3.6 Het leren van volwassenen: theorieën en grondprincipes

Deel B. De ontwikkelaar

- 1.1 Opleidingsnoodzaak
- 1.1.3 Functiegerichte opleidingen bij automatisering
- 1.2 Opleidingsvraag of organisatieprobleem?
- 1.3 Taakanalyses
- 1.4 Voorbereiding en planning van de effectevaluatie
- 2.1 Leerdoelen
- 2.2 Het maken van eindtoetsen
- 2.3 Het ontwerpen van opleidingsprogramma's: de rastermethode
- 2.3.1 Een nieuwe visie op het ontwikkelen van opleidingen. Deel 1.
Leren: het herstructureren van bestaande concepten
- 2.3.2 Een nieuwe visie op het ontwikkelen van opleidingen. Deel 2.
Instructie: De integratieve benadering
- 2.3.3.1 Doceren
- 2.3.3.2 Het onderwijsleergesprek
- 2.3.3.4 Discussievormen
- 2.3.3.6 Stage
- 2.3.3.7 Simulator-training
- 2.3.3.8 Het rollenspel
- 2.3.3.9 Zelfstudiepakketten

- 2.3.3.10 Vaardigheidstraining
- 3.4 Het bijstellen van een opleiding. Aanpak voor een formatieve evaluatie
- 4 Specifieke opleidingen, intern en extern. CEDEO, Centrum voor Documentatie en Voorlichting over Bedrijfsexterne Opleidingen
- 5.1 De computer als opleidingsmedium
- 5.5 De mogelijkheden van COO bij de Nederlandse Spoorwegen

Deel C. De manager van de afdeling opleidingen

- 1.1 Opleidingsbeleid als deel van het bedrijfsbeleid: Uitgangspunten en doelstellingen
- 1.3 Verantwoordelijkheden in het opleidingsproces
- 2 Plaats van opleidingen
- 3 De organisatie van de opleidingsafdeling
- 3.1 Vier modellen voor de organisatie van opleidingsafdelingen
- 7 Planning van opleidingen in het bedrijf
- 9.1 Wat kost een opleiding?
- 9.2 Wie betaalt?
- 9.3 Effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsopleidingen
- 9.4 Kosten en baten van bedrijfsopleidingen
- 10 Opleiden: zelf doen of uitbesteden?
- 11 Omgaan met externe opleidingsadviseurs
- 12.2 Subsidieregelingen
- 12.3 Betaald educatief verlof

Deel D. Professionalisering

- 2 Naar een opleidingskunde voor arbeidsorganisaties?
- 2.1 Opleidingskunde: een erkend deelgebied of specialisme binnen de onderwijskunde of een zelfstandige discipline?
- 2.2 Opleidingskunde, een deelgebied binnen de onderwijskunde
- 2.3 Opleidingskunde of opleidingstheorie?
- 5 Onderwijs en bedrijfsleven
- 6.1 Het gebruik van educatie in veranderende organisaties
- 7.1 Vormgeving van opleidingen bij de NS

Deel E. Adressen

- 1 Centra voor (administratieve) vakopleiding van volwassenen
- 2 Landelijke opleidingsorganen voor het bedrijfsleven (leerling-stelsels)
- 3 Centra voor Beroepsonderwijs en Beroepsbeoefening (CBB)
- 4 Centra Onderwijs Arbeidsmarkt (COA's)
- 5 Congresbureaus
- 6 Vergaderaccommodaties
- 7 Tijdschriften
- 8 Verenigingen en organisaties

Deel F. Index

- 1 Personenregister
- 2 Zakenregister
- 3 Auteursregister