



## **Rapportage Evaluatie Online Leren Opleidingsinstituut DJI**

Datum 27 oktober 2021  
Status Definitief



## Colofon

Afzendgegevens **Directie Audit & Concern control**  
Audit

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 30132  
2500 GC Den Haag  
[www.dji.nl](http://www.dji.nl)

Contactpersoon Esat Figengul  
tel: 06-500 70 931

Raymond van Doorn  
tel: 06-110 42 377

Auteurs Raymond van Doorn  
Esat Figengul

<b>Versie</b>	<b>Status</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Datum</b>
0.1	Concept	Eerste opzet	10-07-2021
0.2	Concept	Tweede opzet	21-07-2021
0.3	Concept	1 <sup>e</sup> review concept	23-07-2021
0.4	Concept	2 <sup>e</sup> aanpassingen afdeling Audit	26-07-2021
0.5	Concept	Aanpassingen n.a.v. reviews	26-07-2021
0.6	Concept	2 <sup>e</sup> review afdeling audit	26-07-2021
0.7	Concept	Aanpassingen n.a.v. 2 <sup>e</sup> review	02-08-2021
0.8	Concept	Aanlevering concept aan opdrachtgever voor bespreking	03-08-2021
0.9	Concept	Aanlevering concept aan opdrachtgever na aanpassingen	25-08-2021
1.0	Definitief	Finale rapportage	27-10-2021

Inhoud

**Colofon 3**

**Managementsamenvatting 5**

**1. Inleiding 9**

- 1.1 Achtergrond en aanleiding 9
- 1.2 Doelstelling en scope 10
- 1.3 Vraagstelling 10
- 1.4 Nota bene 11

**2. Aanpak en verrichte activiteiten 12**

- 2.1 Evaluatie model 12
- 2.2 Beknopte omschrijving van het onderzoeksmateriaal & strategie 12
- 2.3 Gegevensverwerking en oordeelsvorming 13

**3. Uitkomsten per deelvraag 14**

- 3.1 Wat zijn de belangrijkste positieve en negatieve ervaringen met en effecten van het online leren zoals dit wordt aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI? 14
- 3.2 Welke optimale (meng)vorm is voor de DJI-organisatie wenselijk als het gaat om de mix van digitaal en fysiek onderwijs? 16
- 3.3 Welke verbetermogelijkheden zijn binnen het Opleidingsinstituut DJI mogelijk rondom het online leren? 18
- 3.4 Welke verbetermogelijkheden zijn binnen de gehele DJI-organisatie mogelijk rondom het online leren? 21

**4. Conclusies en aanbevelingen 23**

- 4.1 Algemene conclusie 23
- 4.2 Aanbevelingen 25

**Bijlage 1 Uitwerking Onderzoekskader 27**

**Bijlage 2 Uitkomsten en analyse online vragenlijsten 32**

## **Managementsamenvatting**

In samenwerking met DPMO en passend binnen de visie op leren en ontwikkelen binnen het Rijk heeft het OI DJI een visie op leren en ontwikkelen binnen DJI ontwikkeld, teneinde de koers "Vakbekwaam worden, zijn en blijven" binnen een lerende organisatie ook waar te kunnen maken (Visie op leren en ontwikkelen OI DJI maart 2018).

Het OI heeft daarbij de opdracht en de koers om het digitaal leren en e-learning gebruik binnen de organisatie te vergroten. Waar dit is gestart met "nice to have" waarbij hoofdzakelijk e-learning activiteiten werden aangeboden, is dit door de Covid 19 pandemie in een stroomversnelling geraakt en is een groot deel van de opleidingen nu online. De kennismodules van de DJI opleidingen waarbij fysieke aanwezigheid op een opleidingslocatie niet per sé nodig is, zijn vanaf maart 2020 omgezet naar een digitale vorm. Hierbij komen cursisten en docenten bij elkaar in een digitale lesruimte waarin zij de opleiding volgen/geven.

De directeur OI DJI wenste, conform de managementafspraken, een evaluatie op het gehele online leren in een keer uit te laten voeren en heeft de afdeling Audit gevraagd dit uit te voeren. Daarbij is sprake van samenhang met het proces van de herijking van de eerdergenoemde visie op het leren en ontwikkelen. De afdeling Audit draagt middels deze evaluatie bij aan het komen tot inzichten die relevant zijn voor de vorming van deze visie en het verwezenlijken hiervan. Hierbij wordt ook rekening gehouden met het zogenaamde "nieuwe normaal", waarin verwacht wordt dat (gedrag)veranderingen tijdens de corona pandemie, deels bestendig zullen blijken te zijn in een periode na deze pandemie.

## **Algemene conclusie**

Op basis van de bevindingen uit deze evaluatie volgt een positief beeld over de ontwikkelingen die het online leren binnen DJI in de afgelopen anderhalf jaar heeft doorgemaakt. Belangrijk hierbij is om op te merken dat het startniveau van het aanbieden van online leren laag was en onder het niveau van bijvoorbeeld andere opleidingsinstituten. Inmiddels doet DJI op het gebied van het online leren niet meer onder voor vergelijkbare opleidingsinstituten en in een bredere context voor onderwijsinstellingen zoals Universiteiten en hogescholen, waar ook gesprekken mee zijn gevoerd. De verwachting was dat met name universiteiten en hogescholen "verder" waren in de ontwikkeling en toepassing van het online leren, maar dit bleek niet het geval.

Kort gesteld, er is inmiddels sprake van een basaal niveau voor wat betreft de kwaliteit van het online leren, waarbij er voldoende mogelijkheden zijn om dit naar de nabije toekomst toe, naar een hoger plan te tillen.

Bij het bovenstaande geldt dat specifiek is gekeken naar het voldoen aan de verwachtingen en eisen van zowel het OI DJI, leidinggevendenden als medewerkers. Uit deze evaluatie volgt dat voor allen het online leren voldoet aan de gestelde eisen en verwachtingen, maar medewerkers van het OI DJI en deelnemers aan cursussen en opleidingen wel kritischer zijn. Dit heeft vooral betrekking op de gebruikte lesmethoden, het gebruikte instrumentarium voor het online leren en de toegankelijkheid.

Punten die specifiek als positief worden beoordeeld zijn:

- Er worden duidelijke voordelen van het online leren gezien. Zo is er sprake van tijdswinst en mogelijkheden tot kostenreductie in de nabije toekomst. Tevens

geldt dat het nut en de noodzaak om meer online te gaan leren worden gezien door alle geïnterviewden.

- Het online leren wordt vooral geschikt geacht voor het opdoen van feitelijke en theoretische kennis. Het leerrendement van digitaal of online onderwijs is bij het opdoen van feitelijke en theoretische kennis mogelijk zelfs hoger dan wanneer dit fysiek of offline wordt gedoceerd.
- De werkrelatie tussen deelnemers en docenten wordt als voldoende beoordeeld. Veel deelnemers aan opleidingen en trainingen geven aan dat zij docenten voldoende duidelijk, bereikbaar, geïnteresseerd en enthousiast vinden tijdens het online doceren. Ook geven zij aan dat docenten voldoende tijdig acteren op vragen en verzoeken om feedback.
- De systemen Sophie en Big Blue Button voldoen aan de functionele eisen van gebruikers en deze gebruikers ervaren de systemen inmiddels ook daadwerkelijk als toegankelijk.
- Het OI DJI wordt als voldoende proactief ervaren bij het oppakken van knelpunten bij het online leren. Dit ondanks dat de werkdruk hoog is en het OI DJI gezien haar taak een beperkte formatie (Fte's) heeft.

Naast de hiervoor genoemde positieve punten, zijn ook aandachtspunten te duiden die verder kunnen worden opgepakt om de kwaliteit van het online leren verder te verbeteren:

- Het online leren leent zich niet goed voor vaardigheids- en scenariotrainingen.
- Het samenzijn van deelnemers wordt in sterke mate gemist. Voor veel medewerkers is het volgen van een opleiding of training bij het OI DJI meer dan alleen een uitje. Het zorgt voor meer kennisdeling, binding en het gevoel één DJI te zijn.
- Het OI heeft het aanbod nog niet voldoende aangepast op het online leren. Bij het beschouwen van de optimale mengvorm (digitaal vs. fysiek) is gebleken dat opleidingen en trainingen die online worden verzorgd, nog te vaak als een "platte" kopie worden ervaren van de fysieke variant.
- De DJI IT-infrastructuur ondersteunt het online leren in onvoldoende mate. Trage verbindingen, het ontbreken van mogelijkheden om beeld en geluid af te spelen, het aangewezen worden op eigen devices, het ontbreken van voldoende bandbreedte, het niet hebben van digitale werkplekken, het zijn veelgehoorde voorbeelden van oorzaken waarom het online leren als lastig wordt ervaren.
- Er is onvoldoende DJI brede communicatie over nut en noodzaak van het online leren. Weliswaar wordt gecommuniceerd over welke online opleidingen en trainingen beschikbaar zijn, maar de bredere interne (vooral positief ingestoken) marketing rondom het online leren wordt gemist.
- Er is weinig aandacht voor het verwezenlijken van een cultuur van een leven lang leren. Door alle lagen van de DJI-organisatie heen, wordt een cultuur van verplichting ervaren in plaats van het mogen en willen ontwikkelen van kennis en vaardigheden (persoonlijke ontwikkeling).
- De rol van het curatorium dient een andere invulling te krijgen volgens een groot deel van de geïnterviewden, waaronder de leden van het curatorium zelf. Het curatorium houdt zich momenteel te veel bezig met het ontwerpen en inrichten van de opleidingen en trainingen die het OI DJI aanbiedt. Deze punten zouden echter door DPMO en het OI DJI gezamenlijk opgepakt moeten worden, waarbij het curatorium veel meer een toetsende en beleid adviserende rol heeft.

## **Aanbevelingen**

Naar aanleiding van de bevindingen zijn onderstaand de belangrijkste aanbevelingen weergegeven. In de mogelijke volgorde van handelen.

### *Kom tot een korte, bondige en pragmatische visie op online leren*

Vanuit deze evaluatie is gebleken dat de behoeften van deelnemers, docenten, medewerkers van het OI DJI, DPMO en vanuit de inrichtingen duidelijk zijn. Een korte en bondige visie die deze behoeften vervat in aandachtspunten of te volgen principes, zal voldoende draagvlak creëren, een heldere boodschap over brengen en leiden tot herkenning bij de DJI-organisatie en externe afnemers. Kort gesteld, besteed vooral de aandacht en energie aan de boodschap die overgebracht dient te worden in plaats van een (te) lang visie- of beleidsdocument waarbij de nadruk ligt op volledigheid.

### *Communiceer over De IT-infrastructuur DJI, t.b.v. het online leren*

Tijdens deze evaluatie is gebleken dat veel ergernis bestaat over de IT binnen DJI, bijvoorbeeld, niet hebben van mogelijkheden om beeld en geluid af te spelen. Deze ergernis kan deels al weg worden genomen als alle betrokken partijen (vooral deelnemers en docenten) weten waar dit aan ligt. Het verdient dan ook aanbeveling om zo snel mogelijk te communiceren over de problemen rondom de beschikbare bandbreedte binnen DJI.

### *Bepaal zo snel mogelijk wat online/ digitaal kan en offline/ fysiek moet*

Veel geïnterviewden geven aan dat het OI DJI zo snel mogelijk door zou moeten pakken op het selecteren van (delen) van opleidingen en trainingen die na de corona pandemie digitaal/ online kunnen blijven plaatsvinden. Tegelijkertijd zal ook de afweging gemaakt moeten worden op welke (onderdelen van) opleidingen en trainingen fysiek/ offline moeten plaatsvinden. Het verdient daarbij aanbeveling om allereerst een set van criteria te maken die deze onderverdeling mogelijk maakt en dit op een later moment te koppelen aan het herijken van de visie op leren.

### *Verhoog de aantrekkelijkheid van digitale (online) opleidingen en trainingen*

Een belangrijk aandachtspunt voor het OI DJI is het vergroten van de aantrekkelijkheid van de aangeboden online opleidingen en trainingen. Het verdient aanbeveling om voor elke opleiding of training na te gaan, waar gebruik gemaakt kan worden van:

- Meer afwisselende korte beeld- en geluidsfragmenten.
- Meer kortere modules in plaats van hele of halve dagen online lessen volgen.
- Meer discussies en stellingen, wat uitnodigt om actief deel te nemen.
- Het inbrengen van meer spelelementen (bijvoorbeeld quizjes), wat uitnodigt om actief deel te nemen.
- Het organiseren van korte casestudies die groepjes deelnemers tijdens de online sessies in zogenaamde break out rooms bespreken en met oplossingen komen.
- Meer voorbereidende zelfstudie, waarbij deelnemers hierop bevraagd worden.

### *Zorg voor docenten die beter zijn toegerust op het digitaal/ online lesgeven*

Het verzorgen van digitale/ online opleidingen en trainingen vraagt andere vaardigheden van docenten. Het verdient aanbeveling om een overzicht te maken van welke eigenschappen en vaardigheden gewenst zijn en om vervolgens docenten te begeleiden bij het ontwikkelen en inzetten van deze eigenschappen en vaardigheden. Zo kan worden gedacht aan het ontwikkelen van een korte lesmodule die docenten kunnen volgen.

Hanteer beter de duidelijke rolverdeling tussen het OI DJI, DPMO en het curatorium

In de organisatie rondom het online leren is sprake van rolambigüiteit tussen het OI DJI, DPMO en het curatorium. Weliswaar zijn de verschillende rollen duidelijk vastgelegd, maar wordt nog te weinig conform deze vastgestelde rollen gehandeld binnen het curatorium. Zo worden in het curatorium nu nog veel operationele zaken behandeld en discussies over de inhoud van specifieke opleidingen en cursussen gevoerd. Dit in plaats van het meer holistisch beschouwen van het opleidingsprogramma en de behoefte van de DJI-organisatie naar de toekomst toe.

Ontwikkel een cultuur van "een leven lang mogen leren en ontwikkelen"

Door alle lagen van de DJI-organisatie heen, wordt een cultuur van verplichting ervaren rondom het leren en ontwikkelen in plaats van de mogelijkheid van de medewerker om de eigen regie te voeren rondom ontwikkelen en opleiden. Vanuit het OI DJI kan worden bijgedragen aan een cultuur waarbij medewerkers zelf proactief deel gaan nemen aan opleidingen en trainingen.

Daarbij zal het OI DJI meer positief mogen communiceren over de mogelijkheden en appelleren aan positieve begrippen in plaats van begrippen die samenhangen met een verplicht karakter. Kortom, het OI DJI mag meer aan "positieve marketing" doen.

Tot slot mag meer aandacht besteed worden aan het (online) leren op de bestuurlijke agenda binnen DJI. Een wens van HDJI is om DJI als uitvoeringsorganisatie verder te emanciperen. Dit begint bij de medewerkers die zelf ook proactief de regie over hun eigen loopbaan pakken. Zij moeten hierin ondersteund worden door bijvoorbeeld de regeldruk te verminderen en keuzevrijheid aan te wakkeren.



## **1. Inleiding**

In deze rapportage staat de evaluatie van het online leren, dat digitaal wordt aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI (OI DJI), centraal. De opdrachtgever van deze evaluatie is de directeur van het OI DJI. Opdrachtnemer is het hoofd van de afdeling Audit.

In dit hoofdstuk wordt eerst kort de aanleiding voor deze evaluatie geschetst. In de navolgende hoofdstukken wordt het ontwerp van de evaluatie toegelicht. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 per deelvraag de antwoorden gepresenteerd. Tot slot zijn in hoofdstuk 4 de conclusie en aanbevelingen opgenomen.

### **1.1 Achtergrond en aanleiding**

In samenwerking met DPMO en passend binnen de visie op leren en ontwikkelen binnen het Rijk heeft het OI DJI een visie op leren en ontwikkelen binnen DJI ontwikkeld teneinde de koers "Vakbekwaam worden, zijn en blijven" binnen een lerende organisatie ook waar te kunnen maken (Visie op leren en ontwikkelen OI DJI maart 2018).

Deze visie is voor DJI i.s.m. DPMO verder aangescherpt om te voldoen aan de brede doelstellingen in de zin van opleiden van algemene competenties die breed over meerdere functies (binnen en buiten) toepasbaar zijn.

Aan de visie op leren en ontwikkelen is door het Opleidingsinstituut van DJI invulling gegeven vanuit de volgende voor deze evaluatie belangrijke kenmerken:

- Het traditionele klassikale groepsonderwijs, deels, vervangen door leren van en met collega's, in de eigen werksituatie. Waarin kennisoverdracht in dienst staat van probleemgestuurd onderwijs. Met tools die DJI-medewerkers de gelegenheid bieden om -binnen het aangegeven kader- zelf actief de eigen ontwikkeling ter hand te nemen.
- Het aanbod van het Opleidingsinstituut is specifiek afgestemd op de verschillende functiegroepen van DJI en draagt bij aan de vak(manschap) ontwikkeling.
- Vanuit het OI DJI wordt in toenemende mate ingezet op innovatieve, digitale trainingen en instrumenten. Bij de ontwikkeling en uitvoering van het aanbod wordt nauw samengewerkt met keten- en kennispartners.
- De medewerker voert zelf regie op zijn ontwikkeling in brede en specialistische zin.
- Door inzet van digitale middelen in het onderwijs is het Opleidingsinstituut DJI beter in staat om de doelgroep effectief te bedienen, met als resultaat een flinke kwaliteitsimpuls. Uiteindelijk zal de inzet van digitale leermiddelen leiden tot efficiëntie in het opleidingsproces. Digitale leermiddelen zullen de komende tijd deels de onderwijsleermiddelen en/of methodes vervangen.

Het Opleidingsinstituut DJI heeft na het opstellen van de hierboven gestelde visie, gewerkt aan het digitaliseren van het opleidingsaanbod en de inrichting van het online leren in brede zin om dit mogelijk te maken. In september 2019 heeft het OI het DJI brede leermanagementsysteem genaamd Sophie in gebruik genomen. Het systeem is deels gericht op zelfservice voor wat betreft het inschrijven van de cursisten en de sturing hierop door de leidinggevende die o.a. via het teamportfolio inzicht heeft in de resultaten die al dan niet worden behaald. Verder kenmerkt de inrichting zich doordat iedere DJI-medewerker zijn of haar eigen leeromgeving heeft waarbinnen hij/zij veilig kan leren en werken aan ontwikkeling vanuit de afspraken die hierover zijn gemaakt met leidinggevendenden. Het systeem is inmiddels meer dan een jaar in de lucht en iedere DJI-medewerker heeft toegang tot het systeem.

Al voor de komst van het leermanagementsysteem heeft het OI de opdracht en de koers om het digitaal leren binnen de organisatie te vergroten. Waar dit is gestart met "nice to have" waarbij hoofdzakelijk 100% e-learning activiteiten vrijblijvend werden aangeboden, is dit door de Covid-19 pandemie in een stroomversnelling geraakt en is een groot deel van de uitvoering nu online. De kennismodules van de DJI-opleidingen waarbij fysieke aanwezigheid op een opleidingslocatie niet nodig is, zijn vanaf maart 2020 omgezet naar een digitale vorm. Hierbij komen cursisten en docenten bij elkaar in een digitale lesruimte waarin zij de opleiding volgen/geven.

Het OI DJI wenste een evaluatie op het gehele online leren in een keer uit te laten voeren. Daarbij is sprake van samenhang met het proces van de herijking van de eerdergenoemde visie op het leren en ontwikkelen. De directie Audit en Control draagt middels deze evaluatie bij aan het komen tot inzichten die relevant zijn voor de vorming van deze visie en het verwezenlijken hiervan. Hierbij is tevens rekening gehouden met het zogenaamde "nieuwe normaal", waarin verwacht wordt dat (gedrags)veranderingen tijdens de corona pandemie bestendig zullen blijken te zijn in een periode na deze pandemie.

### **1.2 Doelstelling en scope**

Het doel van deze evaluatie is het geven van inzicht in de kwaliteit, effectiviteit en mate van tevredenheid binnen de DJI-organisatie over het online leren binnen DJI. Vanuit deze inzichten kan de DJI-organisatie besluiten nemen over het borgen van het digitaal leren binnen OI/DJI. Ook bieden de inzichten de opdrachtgever mogelijkheden om verantwoording af te leggen ten aanzien van de gebruikte systemen en verbeteringen door te voeren.

### **1.3 Vraagstelling**

Om de genoemde doelstelling te realiseren is bij deze evaluatie gekozen voor een centrale onderzoeksvraag, deze is als volgt gedefinieerd:

*In hoeverre voldoet het online leren als aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI aan de verwachtingen en eisen van zowel het OI DJI zelf, leidinggevend en medewerkers binnen DJI?*

Om uitsluitsel te krijgen omtrent deze centrale vraag, is deze uitgesplitst naar de volgende deelvragen die zijn uitgewerkt in het onderzoekskader als opgenomen in bijlage 1:

1. Wat zijn de belangrijkste positieve ervaringen met en effecten van het online leren zoals dit wordt aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI?
2. Wat zijn de belangrijkste negatieve ervaringen met en effecten van het online leren zoals dit wordt aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI?
3. Welke optimale (meng)vorm is voor de DJI-organisatie wenselijk als het gaat om de mix van digitaal en fysiek onderwijs?
4. Welke verbetermogelijkheden zijn binnen het Opleidingsinstituut DJI mogelijk rondom het online leren?
5. Welke verbetermogelijkheden zijn binnen de gehele DJI-organisatie mogelijk rondom het online leren?

De wijze waarop bovengenoemde deelvragen worden beantwoord, wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

#### **1.4 Nota bene**

Bij een evaluatie als deze, is het eenvoudig om gebeurtenissen en/ of incidenten te benoemen als voorbeeld rondom waar het "niet goed gaat". Tijdens deze evaluatie hebben onderzoekers echter breder gekeken en getracht vooral de grote lijnen in acht te nemen. Daarbij is wel degelijk benoemd waar het niet goed gaat, maar zijn incidentele omissies en/ of verstoringen in de dienstverlening buiten beschouwing gelaten.

## **2. Aanpak en verrichte activiteiten**

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de gehanteerde aanpak en verrichte activiteiten om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvragen. Eerst worden het evaluatie model, het benodigde materiaal en de hierbij gehanteerde onderzoeksstrategie beschreven. Daarna volgt een beschrijving van de wijze waarop de gegevens zijn verwerkt en hoe oordeelsvorming heeft plaatsgevonden.

### **2.1 Evaluatie model**

De doelstelling, de centrale vraag en de afzonderlijke deelvragen, alsmede de uitwerking hiervan zijn tot stand gekomen middels bestudering van diverse beschikbare documenten (onder meer: Visie op leren en ontwikkelen OI DJI maart 2018, Uitvraag voor een projectleider aan het Competence Centre DJI om bij te dragen aan deze evaluatie). Tevens is met opdrachtgever een aantal verkennende gesprekken gevoerd.

Het object van het onderzoek betreft het instrumentarium rondom het online leren, als aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI. Met betrekking tot het auditobject is hoofdzakelijk naar de volgende aspecten gekeken:

1. De uitwerking en beoordeling van het online leren.
2. De kwaliteit van het online leren.
3. De effectiviteit van het online leren.
4. De wijze waarop de DJI-organisatie in staat is om het online instrumentarium te gebruiken als bedoeld door het OI DJI.

### **2.2 Beknopte omschrijving van het onderzoeksmateriaal & strategie**

Uit het oogpunt van betrouwbaarheid zijn bij dit onderzoek meerdere (soorten) methoden en bronnen gebruikt (methode- en brontriangulatie) om onderzoeksmateriaal te verzamelen. Hierbij moet worden gedacht aan het bestuderen van documenten en het interviewen van betrokkenen en belanghebbenden. Daarnaast is onder een grote groep deelnemers aan opleidingen een online vragenlijst uitgezet. Deze online vragenlijst is ook uitgezet onder docenten.

#### *Interviews*

Bij de interviews is gebruik gemaakt van vooraf opgestelde vragen. Binnen de semigestructureerde interviews is indien daar aanleiding toe was nader doorggevraagd op verkregen antwoorden. Bij het afnemen van interviews is stilgestaan bij de gestelde deelvragen ten behoeve van dit onderzoek (zie bijlage 1 onderzoekskader).

In afstemming met de opdrachtgever is gekozen voor interviews met medewerkers van het OI DJI, medewerkers binnen inrichtingen, medewerkers op het hoofdkantoor DJI alsook leidinggevenden en directeuren, waarvan hun medewerkers deelnemen aan online opleidingen en trainingen van het OI DJI, binnen de genoemde geledingen. Daarnaast zijn ook andere klanten/ opdrachtgevers van het OI meegenomen, zoals ROR (afkorting uitschrijven).

#### *Documentstudie*

Het uitvoeren van documentstudie is voornamelijk gebruikt voor het ondersteunen van bevindingen uit de analyse over de verschillende interviews. Een onderdeel van de documentstudie bevatte ook het kennis nemen van de mogelijkheden van de systemen Sophie en Big Blue Button ten aanzien van online leren.

### *Online vragenlijsten*

Ten behoeve van deze evaluatie zijn online vragenlijsten ingericht om inzicht te krijgen in de gepercipieerde kwaliteit, effectiviteit en tevredenheid over het online leren dat het OI DJI gebruikt. Deze online vragenlijsten zijn breed uitgezet onder alle, voor deze evaluatie, relevante geledingen binnen DJI. Hierbij is een steekproef getrokken op alle docenten en op alle deelnemers die een online- opleiding en/ of cursus hebben gevolgd via het OI DJI. De populatie waaronder deze vragenlijsten zijn uitgezet hebben geen overlap met de populatie medewerkers met wie interviews zijn afgenomen.

### *Externe expertise*

Gedurende dit onderzoek is ook gesproken met externe deskundigen zoals onderwijskundigen, Universitair docenten en mensen werkzaam in de IT bij andere opleidingsinstituten. Denk hierbij aan onderwijskundigen van de Hogeschool Arnhem, De Politieacademie, De Vrije Universiteit, IBO en De Radboud Universiteit. Met hen is gesproken over het online leren binnen hun organisatie en zijn de deelvragen van dit onderzoek voorgelegd.

## **2.3 Gegevensverwerking en oordeelsvorming**

Bij het afnemen van semigestructureerde interviews, zijn de verkregen antwoorden en constatering door de onderzoekers vastgelegd. Hier is gebruik gemaakt van referenties (geanonimiseerd) ten behoeve van de onderzoekstrail. Hierbij is triangulatie toegepast door de conclusies over interviews en documentstudie te vergelijken. Bij verschillen tussen de uitkomsten is hier een verklaring voor gegeven indien mogelijk. Wanneer dit niet mogelijk was, is dit expliciet benoemd in deze rapportage.

Voor de uitgezette online vragenlijsten geldt dat in de analyse de volgende stappen zijn doorlopen. Allereerst is voor de groep deelnemers aan de opleidingen en trainingen van het OI DJI (72 respondenten) en docenten (53 respondenten) beschouwd of de vragenlijst in voldoende mate volledig is ingevuld en of men dit serieus (tijd) heeft gedaan. Hierna zijn de scores per respondent gemiddeld beschouwd en zijn zogenaamde "outliers" (bijvoorbeeld mensen die overal een 1 of 10 scoren) verwijderd uit de analyse. Aan de hand van deze filtering zijn er in totaal 57 respondenten aan deelnemers en 39 docenten meegenomen in de analyses. Tot slot zijn per vraag in de online vragenlijst de gemiddelde scores berekend en voor zowel deelnemers als docenten voorzien van een score en kleurcodering (onvoldoende (rood), matig (oranje), voldoende (licht groen) en goed (donkergroen)), dit op basis van de gemiddelde score. De uitkomsten van de online vragenlijst zijn als bijlage bij deze rapportage opgenomen (bijlage 2).

De respons op de online vragenlijsten is laag te noemen. Voor de cursisten/deelnemers geldt dat de respons rond de 20% lag en voor docenten was de respons ratio ongeveer 32%. Doordat ook zeer veel interviews zijn afgenomen en de uitkomsten van deze interviews grotendeels aansluiten op de uitkomsten van de analyse op de vragenlijsten, worden de uitkomsten van de online vragenlijsten wel als representatief beschouwd.

### 3. Uitkomsten per deelvraag

In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre de werkelijk aangetroffen situatie tegemoetkomt aan de gestelde criteria als opgesteld per deelvraag (Bijlage 1). Iedere paragraaf begint met de deelvraag gevolgd door het antwoord op die vraag en een toelichting. Tijdens deze evaluatie hebben onderzoekers getracht een breed en volledig beeld te verkrijgen over het online leren als aangeboden door het OI DJI in het geheel en getracht om niet op basis van individuele gebeurtenissen, incidenten en eenzijdige meningen conclusies weer te geven.

#### 3.1 Wat zijn de belangrijkste positieve en negatieve ervaringen met en effecten van het online leren zoals dit wordt aangeboden door het Opleidingsinstituut DJI?

*Uit zowel de interviews als de analyse van de online vragenlijsten is gebleken dat het online leren, zoals dat wordt aangeboden door het OI DJI, de afgelopen 1,5 jaar een grote vlucht voorwaarts heeft genomen. Belangrijk hierbij is om op te merken dat het startniveau van deze ontwikkeling laag was en onder het niveau van bijvoorbeeld andere opleidingsinstituten. Uit de analyse van de online vragenlijsten blijkt dat het online leren momenteel wordt beoordeeld met een 5,8 (op een 10 puntsschaal) door zowel studenten als docenten. De uitkomsten van de interviews benadrukken deze score. Belangrijk hierbij is wel om op te merken dat, gezien de doorgemaakte ontwikkelingen, een score van 5,8 toch als een positieve score opgevat dient te worden. Kort gesteld, er is inmiddels sprake van een basaal niveau voor wat betreft het online leren, waarbij voldoende mogelijkheden aanwezig zijn om dit in de nabije toekomst naar een hoger plan te tillen*

Onderstaand worden voor deze deelvraag de belangrijkste positieve en negatieve ervaringen met het online leren toegelicht.

##### De noodzaak om meer online te gaan leren is duidelijk

Vanuit deelnemers aan opleidingen en trainingen, docenten, medewerkers van het OI DJI, opleidingscoördinatoren, directeurs binnen de DJI-inrichtingen en externe afnemers van opleidingen en trainingen wordt aangegeven dat meer online leren nodig is voor de toekomst. De voordelen op het gebied van flexibiliteit, schaalbaarheid, tijdswinst, kostenreductie en het effect op het leerrendement worden hierbij vaak genoemd.

##### Er is sprake van tijdswinst voor zowel docenten als deelnemers

Eén van de meest gehoorde positieve effecten van het online leren is dat het zorgt voor tijdswinst. Dit heeft vooral te maken met het inperken van de benodigde reistijd om deel te nemen aan een opleiding of training. Veel docenten, deelnemers, opleidingscoördinatoren en directeurs binnen inrichtingen gaven in de interviews wel aan dat de tijdswinst in principe veel groter kan zijn. Nu nog dienen deelnemers een hele dag uit- geroosterd te worden voor een opleiding of training die slechts een uur of paar uur in beslag neemt. Het adagium wat hierbij vaak is gesteld is: "Online waar het kan, offline waar het moet"..."maar wel rekening houden met het leerplezier".

##### Op termijn kan meer online leren leiden tot een kostenreductie

Veel geïnterviewden geven aan dat meer online leren kan leiden tot een kostenreductie op de totale opleidingskosten. Vaak zijn genoemd het minder hoeven afhuren van locaties en lokalen, het beperken van de (hierboven genoemde) reistijd en inbrengen van schaalvergroting binnen de opleidingen en trainingen. Verder is vaak genoemd dat het OI DJI nu nog docenten een hele dag inroostert en vergoedt voor een opleiding of training die vaak minder tijd in beslag neemt.

Voorwaarden hiervoor zijn wel dat de gebruikte systemen (o.a. voor administratie) meer flexibel worden in hun mogelijkheden en er duidelijke keuzes worden gemaakt voor wat online en offline wordt aangeboden aan leerstof.

Noot hierbij is dat wordt voorzien dat een reductie in de opleidingskosten mogelijk is na 2022. Reden hiervoor is dat er door de corona pandemie achterstanden zijn ontstaan in het geven van opleidingen en trainingen die weggewerkt moeten worden.

#### Het online leren leent zich vooral voor het opdoen van feitelijke en theoretische kennis

Een overgroot deel van de geïnterviewden geeft aan dat zij offline leren een groter leerrendement toedichten dan online leren. Dit komt vooral doordat zij een aantal nadelen zien bij het online leren. De belangrijkste nadelen hebben betrekking op de manier waarop vaardigheids- en scenariotrainingen worden aangeboden. Zowel deelnemers aan de trainingen en opleidingen als docenten geven aan dat het online leren zich hier (nu nog) niet voor leent.

Daar staat tegenover dat het online leren wel geschikt wordt bevonden voor het opdoen van theoretische en/ of feitelijke kennis. Veel deelnemers geven aan dat zij het als prettig ervaren dat zij "ongestoord" kennis op kunnen doen.

Docenten beoordelen ook als positief. Zij geven aan dat de potentie zeer hoog is om het online leren in te zetten voor het opdoen van feitelijke kennis en theorie, maar zien nog wel dat in de praktijk veel deelnemers tijdens het geven van een les, training of college "duikgedrag" vertonen en ondertussen bezig zijn met andere zaken.

#### Mogelijkheden om online samen te werken zijn sterk verbeterd maar niet gebruikt

Veel docenten en deelnemers aan de opleidingen van het OI DJI geven aan dat er steeds meer mogelijkheden worden geboden binnen de opleidingen om online samen te kunnen werken. Hierbij geldt wel dat de wijze waarop de opleidingen worden gegeven, zich hier nog onvoldoende op richt. Er wordt aangegeven dat de mogelijkheden tot online samenwerken wel zijn ingericht, maar nog weinig worden gebruikt door docenten. Er zijn overall te weinig opdrachten om samen aan te werken.

#### Online leren wordt als minder leuk ervaren

Veel geïnterviewden geven aan dat het grote nadeel van online leren is, dat het niet leuk is. In zeer brede zin is bij het uitvoeren van deze evaluatie steeds terug gehoord dat het "broodje kroket moment" wordt gemist. Medewerkers die vanuit verschillende afdelingen of afdelingen kennis met elkaar maken in een redelijk informele sfeer en zo ook kennis en vooral ervaringen uitwisselen. Voor veel medewerkers is het volgen van een opleiding of training bij het OI DJI een uitje en draagt het bij aan het versterken van de verbinding met andere afdelingen en andere medewerkers van DJI. Het voelt voor hen nu alsof dit "wordt afgepikt" als deze opleidingen of trainingen online worden gegeven.

#### Deelnemers kunnen nog niet voldoende in hun eigen tempo en tijd leren

Geïnterviewden geven aan dat het OI DJI nog niet de stap heeft gemaakt naar opleidingen en trainingen die deelnemers op hun eigen gewenste wijze kunnen volgen. Veel opleidingen en trainingen worden nog klassikaal online georganiseerd, waarbij een deelnemer op een vastgesteld tijdstip "aan dient te schuiven". Dit terwijl het door online leren mogelijk is om deelnemers vastgesteld, aantrekkelijk en interactief lesmateriaal aan te bieden wat zij in principe op elk gewenst moment zouden kunnen volgen. Wel wordt opgemerkt dat al enkele individuele e-learning modules aangeboden worden die deelnemers op hun eigen tempo en op een door hen gekozen moment gevolgd kunnen worden.

Een ander belangrijk punt hierbij is dat deelnemers in hun eigen tijd dienen te leren of hier volledig voor uitgeroosterd dienen te worden. Dit heeft te maken met de faciliteiten binnen de afdelingen en de indeling van roosters.

#### Deelnemers ervaren online leren als een verplichting en niet als persoonlijke ontwikkeling

Binnen DJI worden veel opleidingen en trainingen als een voorgeschreven verplichting ervaren. Dit zorgt ervoor dat veel deelnemers niet persé intrinsiek gemotiveerd zijn om hieraan deel te nemen. Er wordt zowel in de communicatie van het OI DJI als in de communicatie vanuit de DJI-organisatie zelf en afdelingen weinig geappelleerd aan de intrinsieke motivatie en de mogelijkheden van persoonlijke groei. Wanneer het erop aankomt wordt een toon van verplichting en moeten gebruikt in plaats van

zelf kiezen, mogen en willen. Bij veel andere opleidingsinstituten wordt het online leren meer geplaatst in een positieve setting, waardoor het effect wordt versterkt. Kort samengevat stellen deze opleidingsinstituten: *“Je kiest zelf wanneer je wilt leren en waar je dit wilt. Het is jouw persoonlijke ontwikkeling en je mag hier zelf de regie over voeren. Maar we zijn er natuurlijk wel als je vragen hebt of hulp nodig hebt”*.

### **3.2 Welke optimale (meng)vorm is voor de DJI-organisatie wenselijk als het gaat om de mix van digitaal en fysiek onderwijs?**

Tijdens de opzet van deze evaluatie is afgestemd met opdrachtgever dat de gewenste mix van online- en offline leren of digitaal en fysiek onderwijs hier deel van uit zou maken. Gedurende de evaluatie is gebleken dat veel respondenten van de online vragenlijsten en geïnterviewden het lastig vonden om op deze deelvraag in te gaan. Dit heeft een drietal redenen die grotendeels voortkomen uit de corona pandemie waarin ook DJI zich bevindt. Deze redenen zijn;

- Omdat iedereen thuis werkt is er een grote hang naar elkaar weer fysiek ontmoeten. Veel mensen zijn het thuiswerken zat en willen dan ook zo snel mogelijk weer naar fysiek onderwijs terugkeren.
- Doordat het online leren in de beginperiode van de corona pandemie nog niet voldoende stond, is de perceptie over de kwaliteit van het online leren lager dan de huidige kwaliteit van het online leren. Kort gesteld. Veel mensen beoordelen de situatie van het online leren, zoals deze was in de periode voorafgaand aan de corona pandemie of tot aan ongeveer februari van dit jaar. Het OI DJI heeft juist sindsdien een aanzienlijke impuls aan de kwaliteit van het online leren en instrumentarium hiertoe gegeven. Veel mensen hebben hier nog geen kennis van kunnen nemen en achten online leren daarom niet persé als wenselijke leervorm.
- De kwaliteit van het online leren en het gebruikte instrumentarium liggen binnen de beïnvloedingssfeer van het OI DJI. Veel respondenten hebben echter minder aan te merken op de opleidingen en trainingen of het instrumentarium, maar vooral op de faciliteiten die de DJI-organisatie hieromheen biedt en waarvoor het OI niet verantwoordelijk is en geen of (zeer) beperkte invloed kan uitoefenen. Bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van laptops om online opleidingen te kunnen volgen en de mogelijkheid om beeld- en geluidsfragmenten af te spelen binnen de DJI-werkomgeving. Omdat hier de perceptie zeer negatief is, werkt dit door in de beoordeling van het gehele online leren en wil men ook mede hierom zo snel mogelijk terug naar fysiek onderwijs.

Bovenstaande geeft aan dat het niet goed mogelijk is geweest om tijdens deze evaluatie tot een eenduidig antwoord te komen. Wel is een aantal principes vaker terug gehoord, welke invloed hebben op de optimale mix tussen digitaal en fysiek onderwijs. Deze zijn;

- Start zo snel mogelijk met het adagium “online waar het kan, offline waar het moet”. Veel respondenten geven aan (deelvraag 1) dat zij het online of digitaal leren uitermate geschikt vinden voor het (voorbereidend) opdoen van feitelijke kennis en vaardigheden die men zelf kan trainen. Dit betekent ook dat dit een groter (zelfstandig voorbereidend component van de opleidingen en trainingen kan zijn en hierdoor de tijdsbesteding aan het fysieke gedeelte ingekort kan worden.
- Werk aan een cultuur van “een leven lang leren en ontwikkelen”. Zoals bij deelvraag 1 is gesteld, kennen veel opleidingen en trainingen nu een zekere mate van verplichting. Het moeten deelnemen wordt hierbij sterk gevoeld door deelnemers en drukt negatief op de intrinsieke motivatie. Het OI DJI zou kunnen gaan werken met een groter aantal zelfstandig te volgen opleidingen



en trainingen die in kleinere delen worden aangeboden. Zo werken veel grotere organisaties al met (cursus)onderdelen van 20 minuten die medewerkers tussendoor kunnen volgen. Hierbij zouden medewerkers bijvoorbeeld punten kunnen sparen en op basis hiervan beloond kunnen worden.

- Als het OI DJI meer in wil zetten op het online leren, dan wordt het belangrijk om het leerplezier sterk te vergroten. Nu is vaak tijdens deze evaluatie terug gehoord dat fysieke opleidingen kortweg digitaal worden gegeven door een docent die hetzelfde verhaal verteld, maar dan vanachter een scherm. Online of digitaal leren vraagt echter om andere leervormen om een gelijkwaardig of hoger leerrendement te behalen als bij het fysiek leren. Belangrijke principes hierbij, die nu nog niet of te weinig worden gehanteerd, zijn:
  - Gebruik veel meer video- en geluidsfragmenten die prikkelen en humor bevatten, maar waar wel een serieuze boodschap uit gedestilleerd kan worden.
  - Zorg voor meer "gamification" tijdens de opleidingen en trainingen door middel van het interactief beoordelen van stellingen, quizzes, vragenrondes en het sparen van punten met op het einde de mogelijke winst van een prijs.
  - Zorg voor meer casus gestuurd onderwijs. Geen docent die vertelt, maar een docent die een casus voorlegt en deelnemers hier kort samen over na laat denken en groepen vervolgens laat discussiëren.
  - Investeer in de docent van de toekomst. In plaats van docenten die veel kennis proberen mondeling over te brengen of deelnemers een hele dag in een online leslokaal houden, wordt bij het digitaal of online leren veel meer gevraagd om een begeleider die de deelnemers mee neemt in hun eigen ontdekkingstocht. Deze "ontdekking" kan voor iedere deelnemer anders zijn en tot een ander eindresultaat leiden. Hierdoor komt de nadruk veel meer te liggen op de individuele ontwikkeling in plaats van de ontwikkeling van een hele groep.
  - Voor opleidingen waarbij door hele groepen een bepaald basisniveau gehaald dient te worden, is het mogelijk om met zogenaamde "voortoetsing" te gaan werken. Zo krijgen medewerkers met een verschillend aantal jaren ervaring, opleidingsniveau etc. de mogelijkheid om met "gelijkgestemden" te werken aan hun eigen leerdoelen.
- Voor wat betreft het fysieke of offline leren geldt dat het goed zou zijn om hier in ieder geval bij de opleidingen en trainingen ruimte voor in te bouwen omdat hier een sterke behoefte aan is onder deelnemers. Veel medewerkers willen het gevoel, dat zij samen uit verschillende inrichtingen voor één DJI werken behouden. Daarbij vinden zij het belangrijk dat er ruimte is in het fysieke of online onderwijs om kennis en ervaringen uit te wisselen. Als norm is tijdens deze evaluatie een aantal keer benoemd dat een component van 30% fysiek of offline gewenst is voor meerdaagse opleidingen.
- Steek zo snel mogelijk tijd en energie in het maken van de afweging per opleiding of training wat digitaal of fysiek kan en moet plaatsvinden. Een kleine meerderheid van de geïnterviewden heeft aangegeven dat het OI DJI hier nu nog te weinig mee bezig is, terwijl "*iedereen weet dat deze afweging zo snel mogelijk gemaakt moet worden*". Vaak is dan ook terug gehoord dat de tijdsbesteding aan visievorming beperkt moet worden en het juist nu zaak is om praktisch en pragmatisch aan de slag te gaan op basis van de hierboven aangereikte richtlijnen.

### **3.3 Welke verbetermogelijkheden zijn binnen het Opleidingsinstituut DJI mogelijk rondom het online leren?**

Bij de beantwoording van deze deelvraag is het goed om allereerst de context te beschouwen waarbinnen de beantwoording plaatsvindt. Zoals bij deelvraag 1 aangegeven, is men zeer positief over de ontwikkeling die het OI DJI in de afgelopen periode heeft gemaakt op het gebied van online leren. Zoals één van de geïnterviewden het treffend aangaf: *"We zijn echt heel lang blijven hangen in de jaren negentig of begin jaren 2000, maar hebben het afgelopen jaar een OI DJI gezien dat met een grote inhaalslag bezig is, mijn complimenten"*. Een andere geïnterviewde vulde daarop aan: *"Het is zeker zo dat er een inhaalslag heeft plaatsgevonden, maar we lopen nog niet voorop en mogen nu zeker niet verslappen!"*.

Bovenstaande uitspraken geven een bondige samenvatting van de strekking uit veel van de interviews. Het OI DJI wordt dan ook als proactief ervaren als het gaat om het oppakken van knelpunten rondom het online leren.

Voor wat betreft de gewenste ontwikkelingen voor de komende periode is een aantal punten veelvuldig benoemd en hieronder opgenomen. Deze punten sluiten aan of zijn voorwaarden voor het inbrengen van meer blended learning en meer digitaal aanbieden van onderwijs, zoals in voorgaande paragraaf is beschreven. Tevens zijn hier ook punten opgenomen waar het OI DJI al goed op scoort.

#### *De gebruikte programmatuur is (nog) niet voldoende flexibel in te richten op de wensen van het OI*

Veel geïnterviewden geven aan dat het systeem Sophie niet voldoende flexibel is in te richten op de werkwijze van DJI en de wensen van het OI DJI. Enerzijds geven docenten aan dat zij het gewenste lesformat of de wijze waarop de opleiding of training gegeven dient te worden, niet voldoende kwijt kunnen in Sophie. Sophie wordt gezien als een tool met weinig mogelijkheden tot individuele benadering. Het leersysteem "Moodle" wat aan Sophie is gekoppeld is volgens geïnterviewden hier eigenlijk niet op ingericht. Een ander kritisch punt is dat er binnen Sophie een Leerlingvolgsysteem is maar dat deze niet toegankelijk is voor Opleidingscoördinatoren van DJI. De Opleidingscoördinatoren ontvangen alle informatie over de opleidingsuitvoering van zijn/haar inrichting via Metis welke als informatiesysteem gekoppeld is aan Sophie. Sophie is ontwikkeld en ingericht op het leren en heeft hierdoor weinig functionaliteit voor het genereren en ontsluiten van managementinformatie.

Wel wordt over Sophie aangegeven dat het voor deelnemers aan opleidingen trainingen wel voldoet aan de gestelde eisen en "prima" werkt.

#### *De relatie met Conclusion als leverancier wordt als negatief beoordeeld*

Aanvullend op bovenstaande geldt dat, veel van de ervaren problemen rondom de technische infrastructuur bij het online leren worden opgehangen aan de dienstverlening door Conclusion als leverancier van Sophie. Hierbij geldt dat Sophie een gestandaardiseerd systeem is, maar dat DJI vanuit haar eigen werkwijze/wensen, waar mogelijk aanpassingen heeft laten uitvoeren aan dit systeem. Dit zorgt ervoor dat bijvoorbeeld bij het doorvoeren van releases/updates er veel getest moet worden zodat er geen risico's gelopen worden v.w.b.t. de functionaliteit en continuïteit van het systeem.

Voor verdere wensen vanuit DJI geldt dat Sophie een zogenaamde SaaS-oplossing is en dat DJI wensen eigenlijk veelal te specifiek zijn en niet van toepassing op andere gebruikers waardoor de verandering ook niet wordt doorgevoerd. Wanneer er verzoeken worden ingediend, dient dit ook voor de andere afnemers te gelden, wil Conclusion er iets mee doen.

Tot slot geven veel geïnterviewden aan dat de servercapaciteit die Conclusion aanbiedt te beperkt is voor de wensen vanuit het OI DJI bijvoorbeeld voor extra

plaatsen van content in de leeromgeving. Er is daarom slechts beperkt sprake van voldoende schaal mogelijkheden binnen het huidige systeem om een toenemende vraag/ aantallen deelnemers aan te kunnen. Hierdoor dienen andere systemen hierop aangesloten te worden om de grote stroom cursisten aan te kunnen zonder kwaliteitsverlies van verbinding.

#### *Een discussie- of forumfunctie binnen de gebruikte programmatuur wordt gemist*

Veel geïnterviewden geven aan dat zij een forum- of discussiefunctie missen binnen de gebruikte programmatuur (Sophie). Vanuit gesprekken met medewerkers van het OI DJI is gebleken dat deze functie wel aanwezig is binnen de gebruikte programmatuur, maar niet wordt gebruikt. Een veelgenoemde reden hiervoor is dat men een risico ziet in het oneigenlijk gebruik van een dergelijke functie door deelnemers aan de opleidingen en trainingen. Daarbij wordt tevens aangegeven dat dit wellicht overtrokken is en voortkomt uit een (te) grote controlebehoefte binnen het OI DJI.

#### *Het OI heeft het aanbod nog niet voldoende aangepast op het online leren*

Bij het beschouwen van de optimale mengvorm (digitaal vs. fysiek) is al gebleken dat opleidingen en trainingen die online worden verzorgd, nog te vaak een "platte" kopie zijn van de fysieke variant. Gegeven de omstandigheden waarbij men versneld vanuit het OI DJI is overgeschakeld van fysiek naar digitaal onderwijs, is dit logisch. Wel geven veel geïnterviewden aan dat, wil digitaal of online leren een eerlijke kans krijgen, hier snel verbeteringen in doorgevoerd dienen te worden.

#### *De werkrelatie tussen deelnemers en docenten wordt als voldoende beoordeeld*

Zowel uit de online vragenlijsten als uit interviews kwam naar voren dat veel deelnemers vinden dat de opleidingen en trainingen, inclusief de opdrachten, voldoende duidelijk zijn en voldoende structuur kennen. Hierbij wordt tevens opgemerkt dat de mate waarin deelnemers aan de opleidingen en trainingen feedback ontvangen ook wordt gewaardeerd. Tot slot geven veel deelnemers aan dat het taalgebruik dat docenten hanteren ronduit goed aansluit bij hun dagelijkse praktijk. Een mogelijke verbetering die hierbij nog kan worden doorgevoerd is het aanbieden van een instructie aan deelnemers over hoe zij zo optimaal mogelijk online kunnen leren. Opvallend hierbij is wel dat docenten de werkrelatie als minder effectief beoordelen. Zij geven een 5,2 aan de effectiviteit van de samenwerking, versus een 6,1 score die door de deelnemers hieraan wordt gegeven.

#### *Deelnemers ervaren het kunnen deelnemen inmiddels als toegankelijk*

In de beginfase van het versneld overgaan naar online leren, door de corona pandemie, ervaren veel deelnemers de toegankelijk tot de opleidingen en trainingen als lastig. Veel van hen geven inmiddels aan dat er duidelijk merkbare verbeteringen zijn doorgevoerd in de instructies, de helpdeskfunctie en de toegang (inlog) tot de web- en softwareapplicaties. Zoals één medewerker van DJI het samenvatte; "het was even wennen, zeker als je wat ouder bent, maar inmiddels kunnen we er allemaal wel mee uit de voeten".

Een kanttekening hierbij is dat het voor externe afnemers (buiten DJI) nog wel als lastig wordt ervaren om de toegang voor deelnemers te regelen. Vaak wordt er gewerkt met workarounds om deelnemers toch deel te kunnen laten nemen.

#### *Het inzien van de voortgang van medewerkers kan worden verbeterd*

Door deelnemers zelf en hun leidinggevenden wordt het inzien van de voortgang en resultaten als voldoende toegankelijk en gemakkelijk beoordeeld. Voor opleidingscoördinatoren is dit echter problematischer. Zij kunnen inmiddels wel de voortgang van de gehele populatie inzien, maar hebben niet de gewenste rechten om ook individuele medewerkers in te zien en kunnen hier dan ook niet in voldoende

mate op acteren. Ondanks dat duidelijk is dat hier weinig verbetering in mogelijk is, wordt het wel als belangrijk verbeterpunt gezien.

*De systemen Sophie en Big Blue Button voldoen aan de functionele eisen*

Voor dit onderzoek zijn ook zogenaamde walkthroughs en controles uitgevoerd op de functionele eisen van gebruikers zoals opgesteld ten tijde van de inrichting van beide systemen. Vanuit deze walkthroughs en controles is gebleken dat beide systemen voldoen aan de gestelde criteria ten tijde van het opstellen.

Aandachtspunt hierbij is wel dat het OI DJI zelf verantwoordelijk is voor de inrichting en monitoring van de IT-security rondom deze systemen. De vraag is of men zich hier binnen het OI DJI voldoende van bewust is.

Een laatste aandachtspunt is dat meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat door docenten niet altijd de AVG-richtlijnen worden gevolgd en soms specifieke informatie over een DJI-inrichting wordt gegeven aan deelnemers. Bij misbruik door derden van het Big Blue Button en Sophie systeem zou een kwaadwillende wellicht informatie kunnen achterhalen om te gebruiken voor oneigenlijke doeleinden. Kort gesteld, hier mag de aandacht op worden gevestigd bij een opvolgende instructie aan docenten.

*Online opleidingen en trainingen worden sneller afgezegd*

Vanuit een aantal inrichtingen is het geluid gekomen tijdens de interviews dat het OI DJI online opleidingen en trainingen sneller verplaatst en afzegt dan opleidingen en trainingen die fysiek worden gegeven. Onderzoekers hebben dit echter tijdens deze evaluatie niet daadwerkelijk kunnen nagaan.

### **3.4 Welke verbetermogelijkheden zijn binnen de gehele DJI-organisatie mogelijk rondom het online leren?**

Waar vanuit de beantwoording van de voorgaande deelvraag bleek dat het OI DJI belangrijke stappen heeft gezet om te komen tot een acceptabel niveau van het online leren, geldt dit niet voor de voorwaarden die de DJI-organisatie als geheel dient te scheppen om dit ook mogelijk te maken. Punten die ontwikkeling behoeven zijn; de IT-infrastructuur, communicatie over het online leren, de regierol van DPMO, het verwezenlijken van een cultuur van een leven lang leren en de rol van het curatorium. Onderstaand worden bovengenoemde punten verder toegelicht.

#### *De DJI IT-infrastructuur ondersteunt het online leren in onvoldoende mate*

Trage verbindingen, het ontbreken van mogelijkheden om beeld en geluid af te spelen, het aangewezen worden op eigen devices, het ontbreken van voldoende bandbreedte, het niet hebben van digitale werkplekken, het zijn veelgehoorde voorbeelden van oorzaken waarom het online leren als lastig wordt ervaren.

Wanneer gekeken wordt naar de mogelijkheden die online leren biedt, wordt dan ook gesteld dat de IT-infrastructuur binnen DJI hier nog niet voldoende gereed voor is. Inmiddels zijn een aantal inrichtingen wel zelf van start gegaan om bijvoorbeeld laptops voor hun medewerkers te regelen, maar een DJI brede aanpak om het online leren naar een hoger plan te tillen vanuit de IT-infrastructuur ontbreekt.

#### *Er is onvoldoende DJI brede communicatie over nut en noodzaak van online leren*

Weliswaar wordt er gecommuniceerd over welke online opleidingen en trainingen beschikbaar zijn, maar de bredere interne marketing rondom het online leren wordt gemist. Tijdens interviews is wel een aantal maal terug gehoord dat DJI toe moet naar medewerkers die zich altijd kunnen blijven ontwikkelen en het hebben van eigen regie, maar de daadwerkelijke communicatie hierover bereikt de uiteindelijke werkvloer matig tot slecht. Veel deelnemers horen vooral dat zij een opleiding of training moeten volgen. Daarbij wordt ook opgemerkt dat medewerkers met een leidinggevende positie binnen alle lagen van DJI nog onvoldoende uitspreken over het nut en de noodzaak van het online leren. Kort gesteld, er is *werk aan de winkel* rondom het communiceren over het online leren.

#### *Weinig aandacht voor het verwezenlijken van een cultuur van een leven lang leren*

In navolging van bovenstaande geldt dat veel geïnterviewden, door alle lagen van de DJI-organisatie heen, een cultuur van verplichting ervaren in plaats van het mogen en willen ontwikkelen van jezelf. Weliswaar wordt hier meer over gesproken dan een aantal jaar geleden, maar uiteindelijk worden keuzes toch als een verplichting verwoord. Ook leidinggevend worden onvoldoende geschoold in het motiverend bejegenen van hun medewerkers hieromtrent. Tot slot geldt dat de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling meer bij medewerkers zelf neergelegd mag worden. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat er bij het aannamesbeleid dan ook meer mag worden geselecteerd op de ambitie tot ontwikkeling.

Op de vraag of de implementatie van permanent leren en efficiënt opleiden voldoende op de bestuurlijke agenda van DJI staat, geven veel geïnterviewden aan dat dit in woord wel zo is, maar men hier nog weinig van merkt. Zo is er nog geen beleidsplan met betrekking tot onderwijs en ICT, op basis waarvan men kan kiezen hoe het online leren verder wordt ingevoerd.

#### *De regierol van DPMO kan worden versterkt*

Vanuit het verleden, waarbij het OI DJI een andere directie kende, is een moeizame relatie ontstaan tussen DPMO en het OI DJI. Inmiddels worden wel sterke verbeteringen gezien in de relatie tussen beide. Veel geïnterviewden geven wel aan dat er een gezamenlijke opdracht ligt voor het OI DJI en DPMO om het online leren, inclusief de afweging wat digitaal en fysiek dient plaats te vinden versneld op te pakken. Ook zou DPMO meer aandacht mogen besteden aan het inventariseren van de opleidingsbehoefte binnen DJI en het "opleiden in de toekomst".

*De rol van het curatorium dient een andere invulling te krijgen*

Over de rol van het curatorium is door veel geïnterviewden die hier ook aan deelnemen gesteld dat de rol van het curatorium nu nog niet de gewenste is. Strikt genomen is een curatorium een orgaan dat toezicht houdt op de kwaliteit van de opleidingen en belast is met het komen tot beleidsadviezen.

Veel geïnterviewden geven echter aan dat het curatorium zich momenteel vooral te veel bezighoudt met het ontwerpen en inrichten van de opleidingen en trainingen die het OI DJI aanbiedt. Daarnaast geeft men ook aan dat veel aandacht wordt gevestigd op de opleidingen en trainingen rondom fysieke weerbaarheid. Deze punten zouden echter door DPMO en het OI DJI gezamenlijk opgepakt moeten worden, waarbij het curatorium veel meer een toetsende en beleid adviserende rol heeft.

## **4. Conclusies en aanbevelingen**

### **4.1 Algemene conclusie**

Op basis van de bevindingen uit deze evaluatie volgt een positief beeld over de ontwikkelingen die het online leren binnen DJI in de afgelopen anderhalf jaar heeft doorgemaakt. Dit mede ingegeven door de corona pandemie, waardoor veel opleidingen en trainingen online of digitaal, in plaats van fysiek moesten worden gegeven. Belangrijk hierbij is om op te merken dat het startniveau van het aanbieden van online leren laag was en onder het niveau van bijvoorbeeld andere opleidingsinstituten. Inmiddels doet DJI op het gebied van het online leren niet meer onder voor vergelijkbare opleidingsinstituten en in een bredere context voor onderwijsinstellingen zoals Universiteiten en hogescholen, waar ook gesprekken mee zijn gevoerd.

Kort gesteld, er is inmiddels sprake van een basaal niveau voor wat betreft de kwaliteit van het online leren, waarbij er voldoende mogelijkheden zijn om dit naar de nabije toekomst toe, naar een hoger plan te tillen.

Bij bovenstaande geldt dat specifiek is gekeken naar het voldoen aan de verwachtingen en eisen van zowel het OI DJI, leidinggevendenden als medewerkers. Uit deze evaluatie volgt dat voor allen het online leren voldoet aan de gestelde eisen en verwachtingen, maar medewerkers van het OI DJI en deelnemers aan cursussen en opleidingen wel kritischer zijn. Dit heeft vooral betrekking op de gebruikte lesmethoden, het gebruikte instrumentarium voor het online leren en de toegankelijkheid.

Uit de analyse van de online vragenlijsten blijkt dat het online leren momenteel wordt beoordeeld met een 5,8 door zowel studenten als docenten. De uitkomsten van de interviews benadrukken deze score. Belangrijk hierbij is om aan te merken dat, gezien de doorgemaakte ontwikkelingen en het harde en goede werk binnen het OI DJI, een score van 5,8 toch als een positieve score opgevat dient te worden.

Punten die specifiek als positief worden beoordeeld zijn:

- Er worden duidelijke voordelen van het online leren gezien. Zo is er sprake van tijds winst en mogelijkheden tot kostenreductie in de nabije toekomst. Tevens geldt dat naast deze voordelen ook het nut en de noodzaak om meer online te gaan leren worden gezien.
- Het online leren wordt vooral geschikt geacht voor het opdoen van feitelijke en theoretische kennis. Een flink aantal geïnterviewden geeft aan dat het leerrendement van digitaal of online onderwijs bij het opdoen van feitelijke en theoretische kennis mogelijk hoger is dan wanneer dit fysiek of offline wordt gedoceerd.
- De werkrelatie tussen deelnemers en docenten wordt als voldoende beoordeeld. Veel deelnemers aan opleidingen en trainingen geven aan dat zij docenten voldoende duidelijk, bereikbaar, geïnteresseerd en enthousiast vinden tijdens het online doceren. Ook geven zij aan dat docenten voldoende tijdig acteren op vragen en verzoeken om feedback.
- De systemen Sophie en Big Blue Button voldoen aan de functionele eisen van gebruikers en deze gebruikers ervaren de systemen inmiddels ook daadwerkelijk als toegankelijk.
- Het OI DJI wordt als voldoende proactief ervaren bij het oppakken van knelpunten bij het online leren worden. Dit ondanks dat de werkdruk hoog is en het OI DJI gezien haar taak een beperkte formatie in aantal Fte's kent.

Voor een volledig overzicht van alle positieve punten, wordt verwezen naar hoofdstuk 3 van deze evaluatie en bijlage 1 (scores vanuit interviews) en bijlage 2 (scores vanuit de online vragenlijsten).

Naast de hiervoor genoemde positieve punten, zijn ook aandachtspunten te duiden die verder kunnen worden opgepakt om de kwaliteit van het online leren, als aangeboden door het OI DJI, verder te verbeteren:

- Een belangrijk nadeel aan het online leren heeft betrekking op de manier waarop vaardigheids- en scenariotrainingen worden aangeboden. Zowel deelnemers aan de trainingen en opleidingen als docenten geven aan dat het online leren zich hier (nu nog) niet voor leent.
- Het samenzijn van deelnemers, inclusief het "*broodje kroket*" moment wordt in sterke mate gemist. Voor veel medewerkers is het volgen van een opleiding of training bij het OI DJI een uitje. Het voelt voor hen nu alsof dit "*wordt afgepikt*" als deze opleidingen of trainingen online worden gegeven.
- Het OI heeft het aanbod nog niet voldoende aangepast op het online leren. Bij het beschouwen van de optimale mengvorm (digitaal vs. fysiek) is al gebleken dat opleidingen en trainingen die online worden verzorgd, nog te vaak een "platte" kopie zijn van de fysieke variant. Gegeven de omstandigheden waarbij men versneld vanuit het OI DJI is overgeschakeld van fysiek naar digitaal onderwijs, is dit logisch. Wel geven veel geïnterviewden aan dat, wil digitaal of online leren een eerlijke kans krijgen, hier snel verbeteringen in doorgevoerd dienen te worden.
- De DJI IT-infrastructuur ondersteunt het online leren in onvoldoende mate. Trage verbindingen, het ontbreken van mogelijkheden om beeld en geluid af te spelen, het aangewezen worden op eigen devices, het ontbreken van voldoende bandbreedte, het niet hebben van digitale werkplekken, het zijn veelgehoorde voorbeelden van oorzaken waarom het online leren als lastig wordt ervaren. Wanneer gekeken wordt naar de mogelijkheden die online leren biedt, wordt dan ook gesteld dat de IT-Infrastructuur binnen DJI hier nog niet voldoende gereed voor is.
- Er is onvoldoende DJI brede communicatie over nut en noodzaak van online leren. Weliswaar wordt er gecommuniceerd over welke online opleidingen en trainingen beschikbaar zijn, maar de bredere interne marketing rondom het online leren wordt gemist. Tijdens interviews is wel een aantal maal terug gehoord dat DJI toe moet naar medewerkers die zich altijd kunnen blijven ontwikkelen en het hebben van eigen regie, maar de daadwerkelijke communicatie hierover bereikt de uiteindelijke werkvloer matig tot slecht.
- Er is weinig aandacht voor het verwezenlijken van een cultuur van een leven lang leren. In navolging van bovenstaande geldt dat veel geïnterviewden, door alle lagen van de DJI-organisatie heen, een cultuur van verplichting ervaren in plaats van het mogen en willen ontwikkelen van jezelf. Ook leidinggevenden worden onvoldoende geschoold in het motiverend bejegenen van hun medewerkers hieromtrent.
- De rol van het curatorium dient een andere invulling te krijgen. Over de rol van het curatorium is door veel geïnterviewden, die hier ook aan deelnemen, gesteld dat de rol van het curatorium nu nog niet de gewenste is. Het curatorium houdt zich momenteel te veel bezig met het ontwerpen en inrichten van de opleidingen en trainingen die het OI DJI aanbiedt. Deze punten zouden echter door DPMO en het OI DJI gezamenlijk opgepakt moeten worden, waarbij het curatorium veel meer een toetsende en beleid adviserende rol heeft.



Voor een volledig overzicht van alle minder positieve punten, wordt verwezen naar hoofdstuk 3 van deze evaluatie en bijlage 1 (scores vanuit interviews) en bijlage 2 (scores vanuit de online vragenlijsten) welke als separaat document wordt aangeleverd bij deze evaluatie.

#### **4.2 Aanbevelingen**

Naar aanleiding van de bevindingen bij verschillende deelvragen en hiervoor gestelde algemene conclusies, zijn onderstaand de belangrijkste aanbevelingen weergegeven. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in de mogelijke volgorde van handelen.

##### *Kom tot een korte, bondige en pragmatische visie op online leren*

Momenteel is men binnen het OI DJI bezig met het herijken van een visie op het online leren. Vanuit deze evaluatie is gebleken dat de behoeften van deelnemers, docenten, medewerkers van het OI DJI, DPMO en vanuit de inrichtingen duidelijk zijn. Een korte en bondige visie die deze behoeften vervat in aandachtspunten of te volgen principes, zal voldoende draagvlak creëren, een heldere boodschap over brengen en leiden tot herkenning bij de DJI-organisatie en externe afnemers van opleidingen en trainingen van het OI DJI. Kort gesteld, besteed vooral aandacht en energie aan de boodschap die overgebracht dient te worden in plaats van een (te) lang visie- of beleidsdocument.

##### *Communiceer over de IT-infrastructuur DJI t.b.v. het online leren*

Een belangrijk knelpunt dat zichtbaar wordt vanuit deze evaluatie heeft te maken met de onmogelijkheden om opleidingen en trainingen te volgen binnen de DJI-inrichtingen. Het belangrijkste punt hierbij is de geringe bandbreedte in de dataverbindingen waarover DJI beschikt. Probleem hierbij is dat het verbeteren van de faciliteiten voor het online leren weliswaar makkelijk bedacht zijn, maar kostbaar zijn en een lange doorlooptijd vergen. Tijdens deze evaluatie is gebleken dat er veel ergernis bestaat over het bijvoorbeeld niet hebben van mogelijkheden om beeld en geluid af te spelen. Deze ergernis kan deels al weg worden genomen als alle betrokken partijen (vooral deelnemers en docenten) weten waar dit precies aan ligt. Het verdient dan ook aanbeveling om hier zo snel mogelijk over te communiceren.

##### *Bepaal zo snel mogelijk wat online en digitaal kan en offline en fysiek moet*

Veel geïnterviewden geven aan dat het OI DJI zo snel mogelijk door zou moeten pakken op het selecteren van (delen) van opleidingen en trainingen die na de corona pandemie digitaal/ online kunnen blijven plaatsvinden. Tegelijkertijd zal ook de afweging gemaakt moeten worden op welke (onderdelen van) opleidingen en trainingen fysiek/ offline moeten plaatsvinden. Het verdient daarbij aanbeveling om allereerst een set van criteria te maken die deze onderverdeling mogelijk maken. Denk hierbij bijvoorbeeld niet alleen aan criteria rondom het fysiek kunnen oefenen van vaardigheden, maar ook aan criteria rondom groepsbinding, kennisdeling en het realiseren van schaalvoordelen.

##### *Verhoog de aantrekkelijkheid van digitale (online) opleidingen en trainingen*

Een belangrijk aandachtspunt voor het OI DJI is het vergroten van de aantrekkelijkheid van de aangeboden online opleidingen en trainingen. Het verdient aanbeveling om voor elke opleiding of training na te gaan, waar gebruik gemaakt kan worden van:

- Meer afwisselende korte beeld- en geluidsfragmenten.
- Meer kortere modules in plaats van hele of halve dagen online lessen volgen.
- Meer discussies en stellingen, wat uitnodigt om actief deel te nemen.
- Het inbrengen van meer spelelementen (bijvoorbeeld quizjes), wat uitnodigt om actief deel te nemen.
- Het organiseren van korte casestudies die groepjes deelnemers tijdens de online sessies in zogenaamde break out rooms bespreken en met oplossingen komen.
- Meer voorbereidende zelfstudie, waarbij deelnemers hierop bevraagd worden.

Zorg voor docenten die beter zijn toegerust op het digitaal/ online lesgeven

Het verzorgen van digitale/ online opleidingen en trainingen vraagt andere vaardigheden van docenten. Het verdient aanbeveling om een overzicht te maken van welke eigenschappen en vaardigheden gewenst zijn en om vervolgens docenten te begeleiden bij het ontwikkelen en inzetten van deze eigenschappen en vaardigheden. Zo kan worden gedacht aan het ontwikkelen van een korte lesmodule die docenten kunnen volgen. Hierbij kan rekening gehouden worden met de hiervoor genoemde aanbeveling

Hanteer beter de duidelijke rolverdeling tussen het OI DJI, DPMO en het curatorium

In de organisatie rondom het online leren is sprake van rolambigüiteit tussen het OI DJI, DPMO en het curatorium. Weliswaar zijn de verschillende rollen duidelijk vastgelegd, maar wordt nog te weinig conform deze vastgestelde rollen gehandeld binnen het curatorium. Zo worden in het curatorium nu nog veel operationele zaken behandeld en discussies over de inhoud van specifieke opleidingen en cursussen gevoerd. Dit in plaats van het meer holistisch beschouwen van het opleidingsprogramma en de behoefte van de DJI-organisatie naar de toekomst toe.

Ontwikkel een cultuur van "een leven lang mogen leren en ontwikkelen" en communiceer hierover

Door alle lagen van de DJI-organisatie heen, wordt een cultuur van verplichting ervaren rondom het leren en ontwikkelen. Dit in plaats van het mogen en willen ontwikkelen van het eigen individu. Vanuit het OI DJI kan worden bijgedragen aan een cultuur waarbij medewerkers zelf proactief deel gaan nemen aan opleidingen en trainingen en wordt geappelleerd aan de intrinsieke motivatie. Dit in ieder geval door de opleidingen/ trainingen aantrekkelijker te maken en het leerplezier en de uitdaging te vergroten. Daarnaast zal het OI DJI meer mogen communiceren over de mogelijkheden en appelleren aan positieve begrippen in plaats van begrippen die samenhangen met een verplicht karakter. Kortom, het OI DJI mag meer aan "positieve marketing" doen.

Een andere voorwaarde voor een cultuurverandering rondom het leren binnen DJI hangt samen met de wijze waarop leidinggevenden hun medewerkers stimuleren om zich te ontwikkelen.

Tot slot mag meer aandacht besteed worden aan het (online) leren op de bestuurlijke agenda binnen DJI. Een wens van HDJI is om DJI als uitvoeringsorganisatie verder te emanciperen. Dit begint bij de medewerkers die zelf ook proactief de regie over hun eigen loopbaan pakken. Zij moeten hierin ondersteund worden door bijvoorbeeld de regeldruk te verminderen en keuzevrijheid aan te wakkeren.

## Bijlage 1 Uitwerking Onderzoekskader

<b>Onvoldoende</b>	<b>Matig/Deels voldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Nvt/geen beeld bij</b>
--------------------	----------------------------------	------------------	-------------------------------

Legenda scores onderzoekskader

<b>Onderzoekskader Evaluatie Online Leren Opleidingsinstituut DJI</b>		
<b><i>In hoeverre voldoet het instrumentarium van het Opleidingsinstituut DJI om online cursussen en opleidingen te kunnen verzorgen aan de verwachtingen en eisen van zowel het OI DJI zelf, leidinggevenden en medewerkers binnen DJI.</i></b>		<b>Samenvatting Interviews</b>
1 & 2	Wat zijn de belangrijkste positieve en negatieve ervaringen met en effecten van het gebruikte instrumentarium rondom het online leren?	
1.1	Het leereffect van online leren is tenminste gelijkwaardig aan het offline leren.	<b>2</b>
1.2	Het online leren ten opzichte van het offline leren biedt gelijkwaardige mogelijkheden om declaratieve kennis (feiten en principes kennen) op te doen.	<b>3</b>
1.3	Het online leren ten opzichte van het offline leren biedt gelijkwaardige mogelijkheden om procedurele kennis (weten hoe een taak moet worden uitgevoerd) op te doen.	<b>1</b>
1.4	Het online leren versterkt het gevoel van samen leren.	<b>1</b>
1.5	Er zijn voldoende mogelijkheden om deelnemers samen te laten werken aan opdrachten.	<b>2</b>
1.6	Deelnemers kunnen voldoende in hun eigen tempo leren.	<b>2</b>
1.7	Deelnemers kunnen voldoende leren waar zij dat willen.	<b>2</b>
1.8	Deelnemers kunnen voldoende flexibel leren waar zij behoefte aan hebben (selectie onderwerpen die voor hen van belang zijn).	<b>2</b>
1.9	De samenwerking tussen docent en leerling verloopt eenvoudig.	<b>2</b>
1.10	De samenwerking tussen docent en leerling verloopt effectief.	<b>2</b>
1.11	Er is sprake van tijdswinst voor zowel deelnemers als docenten door online te leren.	<b>3</b>
1.12	Het online leren zorgt voor een kostenreductie op de totale opleidingskosten.	<b>2</b>
1.13	Gestandaardiseerde leerinhoud kan voldoende voor grote groepen beschikbaar worden gesteld.	<b>3</b>

1.14	Het online leren ondersteunt in voldoende mate de mogelijkheid tot scenariotraining.	<b>1</b>
1.15	De noodzaak voor online leren na de Covid pandemie is voldoende duidelijk.	<b>2</b>
1.16	Voor alle leeftijdsgroepen binnen de populatie medewerkers geldt dat zij positieve effecten zien van het online leren.	<b>2</b>
1.17	Voor alle groepen met een bepaald aantal ervaringsjaren geldt dat zij positieve effecten zien van het online leren.	<b>2</b>
1.18	Online leren leidt tot minder medewerkers die uitgeroosterd hoeven te worden.	<b>1</b>
1.20	Welke overige positieve en negatieve ervaringen rondom het online leren worden gezien/ ervaren? Open vraag m.b.t. wat nog niet ter tafel is gekomen.	<b>2</b>
3	Welke optimale (meng)vorm is voor de DJI-organisatie wenselijk als het gaat om de mix van digitaal en fysiek onderwijs?	
3.1	Er is in voldoende mate sprake van een goede mix in blended learning.	<b>1</b>
3.2	Blended learning is dusdanig effectief dat de combinatie beter is dan alleen offline of online leren.	<b>3</b>
3.3	Medewerkers ervaren een juiste mix van digitaal en fysiek onderwijs.	<b>1</b>
3.4	Leidinggevenden ervaren een juiste mix digitaal en fysiek onderwijs.	<b>4</b>
3.5	Het OI ervaart een juiste mix van digitaal en fysiek onderwijs.	<b>4</b>
3.6	Deelnemers zijn net zo tevreden over webbased als over traditionele onderwijsmethoden.	<b>2</b>
3.7	Bij de keuze voor digitaal of fysiek onderwijs wordt rekening gehouden of de leerinhoud aansluit bij de kennis van cursisten.	<b>4</b>
3.8	Wat valt verder aan te merken op de (meng)vorm voor de DJI organisatie als het gaat om de mix van digitaal en fysiek onderwijs? Open vraag m.b.t. wat nog niet ter tafel is gekomen.	<b>2</b>
4	Welke verbetermogelijkheden zijn binnen het OI DJI mogelijk rondom het gebruikte instrumentarium voor het online leren?	
4.1	Het online instrumentarium is voldoende gemakkelijk te beheren/ in te richten voor medewerkers (docenten) van het OI.	<b>2</b>
4.2	De gebruikte programmatuur is voldoende flexibel in te richten op de wensen van het OI.	<b>1</b>
4.3	Er is sprake van voldoende schaal mogelijkheden om een toenemende vraag/ aantallen deelnemers aan te kunnen.	<b>2</b>
4.4	Zowel leerlingen als medewerkers kunnen eenvoudig informatie en ervaringen met elkaar delen (forum functie).	<b>1</b>

4.5	Het OI heeft het aanbod aangepast op het online leren (niet plat kopiëren van offline naar online materiaal en gebruik multimedia methoden en technieken).	<b>2</b>
4.6	Het OI biedt voldoende mogelijkheden om vragen aan een persoonlijke docent of coach te stellen.	<b>2</b>
4.7	Online opleidingsprogramma's zijn voldoende duidelijk voor deelnemers.	<b>3</b>
4.8	Opgaven zijn voldoende duidelijk uitgewerkt voor deelnemers.	<b>3</b>
4.9	De mogelijkheden voor deelnemers en docenten tot het geven en ontvangen van feedback zijn voldoende.	<b>2</b>
4.10	De docent speelt een actieve rol in de online begeleiding (onderneemt zelf actie, stelt zelf vragen). Richting de deelnemers.	<b>2</b>
4.11	Deelnemers ervaren dat docenten tijdig feedback/terugkoppeling geven op opdrachten.	<b>2</b>
4.12	Het taalgebruik in het online instrumentarium is voor deelnemers voldoende begrijpelijk.	<b>3</b>
4.13	Er is voldoende sprake van een supportfunctie (helpdesk) die deelnemers en docenten van dienst is wanneer zij technische vragen hebben.	<b>2</b>
4.14	Deelnemers kunnen voldoende flexibel instromen (wanneer zij dat willen).	<b>4</b>
4.15	De toegang (inlog) tot de web- en software applicaties is eenvoudig.	<b>3</b>
4.16	Het verkrijgen van toegangsrechten voor de web- en software applicaties is eenvoudig.	<b>2</b>
4.17	De web- en softwareapplicaties zijn voldoende veilig/ beheerst vanuit het oogpunt van IT-security.	<b>3</b>
4.18	De planning voor online opleidingen en cursussen zijn voor zowel docent als deelnemer voldoende duidelijk en haalbaar.	<b>2</b>
4.19	Deelnemers hebben na de opleiding nog toegang tot het gebruikte materiaal om later nog op te zoeken wat zij nodig hebben.	<b>3</b>
4.20	Docenten zijn voldoende handig in het gebruik van de online programmatuur die het OI gebruikt.	<b>2</b>
4.21	De manier van toetsen wordt door deelnemers als prettig en effectief ervaren.	<b>3</b>
4.22	Studiesessies hebben een specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden doel.	<b>4</b>
4.23	De online opleidingen en cursussen van het OI bieden deelnemers voldoende leerplezier.	<b>2</b>
4.24	Het OI biedt een duidelijke instructie aan deelnemers over hoe zij zo optimaal mogelijk online kunnen leren.	<b>1</b>
4.25	Er is sprake van voldoende sociale software.	<b>2</b>

4.26	Voortgangsregistratie is voldoende beschikbaar (managementinformatie) en bruikbaar/ wordt ook daadwerkelijk gebruikt.	<b>2</b>
4.27	Het OI evalueert voldoende de ervaren kwaliteit van het online leren door deelnemers en voert hierop verbeteringen door (los van deze evaluatie).	<b>1</b>
4.28	Het OI biedt voldoende een online leeromgeving waarbij tekst, audio, illustraties en video elkaar afwisselen (Het kunnen aanspreken van meerdere informatiemodaliteiten maakt de informatiever- werking effectiever).	<b>1</b>
4.29	Multimediale inhoud wordt voldoende in korte eenheden aangeboden (korte video's, overzichtelijke blokjes tekst met duidelijke titels.).	<b>1</b>
4.30	Knelpunten in het online leren worden voldoende proactief door het OI opgepakt.	<b>3</b>
4.31	Deelnemers kunnen in voldoende mate hun resultaten inzien.	<b>3</b>
4.32	Leidinggevendenden kunnen in voldoende mate inzien welke voortgang medewerkers maken.	<b>2</b>
4.33	Het lesmateriaal is in voldoende mate ook te volgen via een tablet of telefoon.	<b>1</b>
4.34	De verschillende tooling die wordt gebruikt (Sophie en BBB) sluiten in voldoende mate op elkaar aan.	<b>3</b>
4.35	Leren en ontwikkelen is gericht op medewerkers die kwalificaties en competenties te laten behalen en behouden die zij nodig hebben om de belangrijkste organisatiedoelen van DJI (insluitingen terugdringen recidive) te realiseren	<b>4</b>
4.36	Binnen de online lesprogramma's wordt voldoende aandacht besteed de toerusting van medewerkers opdat zij tijdig en goed kunnen inspelen op de steeds veranderende omgeving met een verscheidenheid aan justitiabelen.	<b>3</b>
4.37	Het online aanbod van het Opleidingsinstituut is voldoende specifiek afgestemd op de verschillende functiegroepen van DJI.	<b>2</b>
4.38	Het Big Blue Button systeem voldoet aan de functionele eisen van gebruikers zoals opgesteld ten tijde van de inrichting (zie ook Functionele eisen BBB vanuit gebruiker (docu-OI)).	<b>3</b>
4.39	Het Sophie systeem voldoet aan de functionele eisen van gebruikers zoals opgesteld ten tijde van de inrichting (zie ook Project LMS - Bijlage 1 C Eisen en wensen lijst 20170131).	<b>3</b>
5	Welke verbetermogelijkheden zijn binnen de DJI organisatie in het geheel mogelijk rondom het online leren?	
5.1	Digitale werkplekken zijn in voldoende mate ingericht op het online leren.	<b>1</b>
5.2	Binnen de DJI-organisatie worden medewerkers voldoende gestimuleerd om deel te nemen aan online cursussen en opleidingen.	<b>1</b>

5.3	Leidinggevend en binnen de DJI-organisatie bieden medewerkers voldoende tijd om goed aan de online opleidingen en cursussen van het OI deel te nemen.	<b>1</b>
5.4	Medewerkers zijn voldoende gemotiveerd om online te gaan leren.	<b>1</b>
	Deelnemers aan online opleidingen ontvangen in voldoende mate de juiste (hard- en software) ondersteuning vanuit de DJI-organisatie.	<b>2</b>
5.5	Hardware binnen de DJI-organisatie zelf voldoet aan de vereisten om online te kunnen leren (computers, pads, wifi apparaten etc.).	<b>1</b>
	Binnen DJI wordt voldoende gecommuniceerd over het belang (nut en noodzaak) van het online leren.	<b>1</b>
	Er is voldoende sprake van een afweging per leeronderdeel of dit online of fysiek plaats dient te vinden.	<b>1</b>
	De implementatie van permanent leren en efficiënt opleiden staat voldoende op de DJI bestuurlijke agenda	<b>2</b>
	Binnen DJI is sprake van voldoende regie op het steeds meer online gaan leren.	<b>2</b>
	Er is een beleidsplan is met betrekking tot onderwijs en ICT, op basis waarvan "het management" kan kiezen hoe het online leren verder wordt ingevoerd.	<b>1</b>
	De betrokkenheid van leidinggevend en bij het leren door hun medewerkers is voldoende groot.	<b>1</b>
	In hoeverre is sprake van overige verbetermogelijkheden binnen de DJI-organisatie in het geheel mogelijk rondom het online leren? Open vraag voor wat nog niet ter tafel is gekomen.	<b>2</b>

## **Bijlage 2 Uitkomsten en analyse online vragenlijsten**

Deze bijlage betreft een separaat Excelsheet met de uitkomsten van de analyse over de online vragenlijsten als ingevuld door docenten en deelnemers aan de opleidingen en trainingen van het OI DJI.



1) Analyse online  
vragenlijst cursisten