

Evalueren en bijsturen

Evalueren en bijsturen vormen een terugblik naar hoe een taak of een rol uitgevoerd is, met de blik op wat goed is of goed gaat en naar wat anders kon of kan. Soms zit er een 'oordeel' bij of men op de goede weg is, op 'schema' zit, en wat nog veranderd, ontwikkeld of geleerd kan of moet worden. Dit kan betrekking hebben op beperkte gedragingen en wijze van functioneren (bv. het uitvoeren van een bepaalde vaardigheid of ingreep), dan gebruiken we vaak het woord bijsturen. Daarnaast kan het gaan om meer omvattende situaties of gedragingen in het algemeen, zoals in een derdemaands-, voortgangs- of evaluatiegesprek van de Huisartsopleiding, waar o.a. diverse competenties in ogenschouw worden genomen; in dat geval gebruiken we vaker het woord evaluatie.

Definities:

Feedback in het algemeen	Observaties, gedachten en gevoelens n.a.v. gedrag van de ander aan diegene kenbaar maken (van Leeuwen, Maillé, 2017)
Vrije feedback	Feedback waarbij de ander vrij is om daar al dan niet iets mee te doen (van Leeuwen, Maillé, 2017)
Bijsturen	Tijdens of achteraf meestal kleine suggesties doen voor ander gedrag (en haar gedachten en gevoelens) (van Leeuwen, Maillé, 2017)
Evalueren	Achteraf bespreken om van te leren (Van Dale, 2018)
Beoordelen	Het toekennen van een waardering aan een geleverde prestatie (Ensie.cito, 2018)

Bijsturen en evalueren bevinden zich in het continuüm van feedback tussen vrije feedback en beoordeling:

Vrije feedback-----bijsturen---evalueren-----beoordelen

Nauwelijks noodzaak

Grote noodzaak

om de feedback serieus

om de feedback serieus

te nemen

te nemen

In een opleidingssituatie wordt er van alle genoemde vormen van feedback gebruik gemaakt en zijn ze alle belangrijk.

Zowel bij vrije feedback als bij beoordelen is de relatiedefinitie/de onderlinge betrekking van de deelnemers behoorlijk helder. Bij vrije feedback: "Ik wil iets aan je kwijt en kijk maar of je er wat mee wil", bij beoordeling: "Ik vertel je hoe je ervoor staat en daar moet je iets mee".

Bij bijsturen en evalueren is de relatiedefinitie diffuser: "Ik wil samen met jou terugkijken naar hoe het is gegaan, dit is mijn idee, hoe zie jij dat, klopt mijn idee wel?, het is belangrijk dat je er samen met mij over nadenkt, etc...".

Dit zorgt ervoor dat je op voorhand niet precies weet waar je op uit gaat komen, het is een gezamenlijk onderzoek en vraagt dus continue aanpassing en afstemming. Dit geldt zowel voor de inhoud van de evaluatie als van de manier waarop je het bespreekt.

Bij een beoordeling is het belangrijk dat je zo precies en geobjectiveerd mogelijk je boodschap (feedback), en de onderliggende norm waarop die boodschap gebaseerd is, verwoordt naar de beoordeelde. Bij evalueren is het juist zaak om je observaties meer vragend, meer onderzoekend te brengen. Zo komt er ruimte voor de ideeën van de ander, waardoor het uiteindelijke resultaat van een evaluatie gezamenlijk gemaakt en gedragen wordt. Desondanks speelt een onderliggende norm ook bij bijsturen en evalueren een rol, zij het vaak minder expliciet.

Om het nog ingewikkelder te maken kan er in een evaluatiegesprek over een bepaald deelonderwerp van die evaluatie een beoordeling worden uitgesproken, omdat de ander wel of niet voldoet aan een beschreven norm.

Dit vereist verschillende vaardigheden en strategieën van de docent binnen één en hetzelfde gesprek en een bewustzijn van het belang van de onderliggende attitude van samen op onderzoek uitgaan.

Vaardigheden voor de docent bij bijsturen en evalueren

- Verwoorden van observaties, ideeën en indrukken
- Stimuleren van de ander tot het verwoorden van haar observaties, ideeën en indrukken
- Luisteren naar die ideeën van de ander
- Bewustzijn van de normen van beide partijen
- Bewustzijn van de relativiteit en de waarde van de onderliggende normen
- Schakelen tussen het belang van normen en het belang van het proces van het gesprek zelf
- Zelf nieuwe observaties, ideeën en indrukken vormen en verwoorden
- Samen de conclusies verwoorden

Bijsturen versus evalueren

Het verschil tussen bijsturen en evalueren zit vooral in de lengte, de tijdsspanne, de concreetheid en het moment:

- Lengte:
Bijsturen gaat vaak over één aspect van iemands handelen (of soms ook denken of voelen), waar een evaluatie zich bijna altijd richt op meerdere aspecten. Daardoor zal bijsturen meestal het karakter hebben van één of 2 korte interventies, waar evalueren leidt tot een gesprek.

- **Tijdsspanne:**
Bijsturen vindt plaats tijdens of vlak na het betreffende gedrag. Een evaluatie is per definitie *na* het gedrag en zal vaak ook wat langere tijd na dat gedrag plaatsvinden.
- **Concreetheid:**
Omdat het over één aspect gaat is bijsturen specifiek en daarmee doorgaans concreet. Het is de kunst om bij evalueren zo concreet mogelijk te zijn. Echter door het bespreken van meerdere aspecten en een vaak langere tijdsspanne, is het niveau van concreetheid wat we bij bijsturen gemakkelijk bereiken, bij evalueren vaak niet haalbaar.
- **Moment:**
Bijsturen gebeurt vaak ad hoc en kort, zonder veel tijd om gewikt en gewogen te hebben. Evalueren is vaak gepland en er wordt vaak ruimer de tijd voor genomen, dus het wordt ook grondiger voorbereid door de verschillende partijen.

Voorbeelden van evalueren en bijsturen

Als voorbeeld nemen we een LED-groep (Landelijke Educatie Docenten):
Onderwijs vindt meestal plaats in 3 blokken van 2 dagen, met enkele maanden ertussen. Per dag wordt er teruggekeken naar de inhoud en de begeleiding. Dan wordt er in de groep kort geëvalueerd wat goed ging en wat anders kan. Daarnaast kan je als je met de groep in een intensieve vorm van onderwijs zit even een pas op de plaats maken door een tussentijds bijsturen: "Gaaf dit goed zo?", "Hoe zitten we met de tijd?", "Is dit te diep, te oppervlakkig?". Het is duidelijk dat dit bijsturen zowel door de docent als door de groepsleden zelf gedaan kan worden. De deelnemers geven in de LED wel evaluaties over organisatie inhoud en begeleiding (veelal schriftelijk), maar zij worden zelf individueel niet geëvalueerd door elkaar of door de docent. In de beroepsopleidingen gebeurt dat wel.

Waarom bijsturen?

In de groep:

- Betrokkenheid (ook onderling) vergroten
- Bijstellen van groepspatronen, werkwijze en afspraken
- Onderwijsinhoud en -vorm bijstellen
- Wijze van begeleiding van de docenten bijstellen

Individueel:

- Betrokkenheid vergroten
- Bijstellen van patronen, werkwijze en afspraken
- Onderlinge samenwerking met anderen optimaliseren
- Wijze van begeleiding van de docenten bijstellen

Al het bovenstaande heeft per definitie een ad hoc, kortdurend en beperkt karakter.

Waarom evalueren?

Groep:

- Betrokkenheid (ook onderling) vergroten
- Inzicht krijgen in functionele en minder functionele groepspatronen (veiligheid, zelfwerkzaamheid, etc.) werkwijze en afspraken
- Bijstellen van groepspatronen, werkwijze en afspraken
- Onderwijsinhoud en -vorm bijstellen
- Wijze van begeleiding van de docenten bijstellen
- Inhoudelijke deskundigheid van de docenten bespreken

Individueel:

- Betrokkenheid vergroten
- Inzicht krijgen in functionele en minder functionele patronen, werkwijze en afspraken
- Bijstellen van patronen, werkwijze en afspraken
- Onderlinge samenwerking met de opleider optimaliseren
- Leer- en onderwijsdoelen in kaart brengen, bewaken en versterken
- Competenties en attitude in kaart brengen
- Wijze van begeleiding van de docenten bijstellen

Wanneer bijsturen?

In de groep liefst continue. Als reactie op alles wat zich voordoet in een groepssituatie.

Individueel heel kort in de groep en indien gewenst wat langer apart op dezelfde dag.

Bij het oefenen van medische en communicatieve vaardigheden zo snel mogelijk tijdens of vlak na de oefening.

Wanneer evalueren?

Evalueren gebeurt vaak aan het einde van een periode (ook wel summatief genoemd), bijvoorbeeld in de huisartsopleiding zowel individueel als groepsgewijs na elke drie maanden. Evalueren gebeurt soms ook na een onderwijsprogramma of aan het einde van een dag(deel) (ook wel formatief genoemd). Ook is het mogelijk om zowel in de groep als individueel tussentijds te evalueren, vaak als er iets heftigs gebeurd is, als er spanningen zijn, of als er een bijzonder traject is met iemand (bijvoorbeeld ziekte, disfunctioneren) (formatief).

Wat in de groep en wat individueel evalueren?

In de groep

Individueel gedrag in de groep bespreken is vaak ingewikkeld. Het is ingewikkeld omdat je iemand in de kijker zet, wat alles wat je zegt veelvuldig versterkt. Dat maakt zowel jouzelf als de ander extra kwetsbaar voor oordelen van andere groepsleden. Toch betekent dit niet dat we

individuele interventies in de groep altijd moeten vermijden. Er zijn namelijk ook een aantal grote voordelen te behalen, zoals bijvoorbeeld:

- Verbeteren van de groepsinteractie
- Veiligheid vergroten door openheid
- Voorbeeldfunctie dat groepsleden zelf zich meer kunnen uitspreken
- Onderlinge feedback bevorderen
- Door het podium komen reflecties krachtiger binnen, waardoor een individu er meer mee moet

Dit kan je bereiken via bijsturen en via evaluaties.

Bijsturen in de groep kan meestal via korte en gerichte interventies ("Sanne, je hebt nu al veel gezegd. Graag even ruimte voor een ander", "Marloes, volgens mij ben je lang zo stoer niet als je je nu voor doet..."). In verband met het vergrotingseffect van de vele ogen die meekijken is het handig om deze interventies kort, duidelijk, over behapbare dingen en niet te diepgaand te brengen.

In de geplande groepsevaluaties kan je ook alle individuen op elkaar feedback laten geven. Bovenstaande gevaren en positieve effecten daarvan worden daarmee nog groter. Laat je als docent hierdoor niet ervan weerhouden dit te doen, maar denk goed na over veiligheid door het scheppen van een kader en een goede werkvorm. Leg goed uit waarom je dit wil doen, bijvoorbeeld benoem de unieke kans op feedback leren ontvangen en geven. Laat dan bijvoorbeeld iedereen op elkaar feedback geven, liefst in 2-3 talen voorbereid over 2-3 andere individuen. Doe zo'n groepsevaluatie niet te vaak, het vereist tijd en inspanning en het is zonde als de sleet erop komt.

Groepsgedrag bespreek je bij uitstek in de groep. De meeste groepsevaluaties zullen dan ook als standaardonderdeel "het groepsproces" hebben. Daarnaast komen vaak de taken aan bod (lees: onderwijs) en de begeleiding. Zo komen we op de volgende onderdelen:

Groepsevaluatie:

- Uitwisselen/reflectieronde (groepsproces, vorm, inhoud)
- Curriculum (inhoud, vorm, presentatie, groepsproces)
- Begeleiding (individueel, groep, stijl, inhoud, onderlinge samenwerking)
- Onderlinge individuele feedback (zie boven)

Individueel (apart):

Standaardevaluaties:

Binnen de opleiding zijn er standaardmomenten van individuele evaluatie, tussen docent/begeleider(s) en aios, al dan niet met een (praktijk)opleider erbij. In de huisartsopleiding (3-jarig) is dat in de 1^e, de 3^e, de 6^e en de 9^e maand van het eerste jaar en met vergelijkbare intervallen wat gevarieerder in de jaren daarna. Op deze standaardmomenten kijken de

betrokkenen terug en vooruit naar de ontwikkeling van de aios en naar de ideeën en observaties van iedereen, dus vooral ook de aios zelf, over de aios en de opleiding.

Een complicerende factor is dat elk moment naast vrije feedback ook een deel beoordeling in zich heeft, alleen al door het feit dat er competentielijsten worden gescoord. In de 6^e en 9^e maand van het 1^e jaar staat die beoordeling sterk op de voorgrond, in alle andere standaard-momenten draait het meer om de evaluatie. In deze gesprekken gaat het om wederzijdse uitwisseling van ideeën en observaties.

Speciale evaluaties:

Bij zorgen van één van de betrokkenen kan er besloten worden om een tussentijds evaluatiegesprek te voeren. Hierin kan het gaan over extra ondersteuning (bv. bij ziekte, life-events, gebleken lacunes) of over mediatie (samenwerkingsproblemen met opleider, docent of groep). Elk van deze gesprekken vereist andere vaardigheden en strategieën van de docent, maar in al deze gevallen blijft de wederzijdse uitwisseling van ideeën en observaties het belangrijkste.

Een sterke valkuil is het door elkaar halen van evaluatie en beoordeling door alle betrokkenen. Dit kan tot onnodig wantrouwen, vermijding en conflicten leiden. Om dit te risico te verminderen is het van belang dat de docent zich bewust is wanneer zij in hetzelfde gesprek vrije feedback geeft, wanneer zij bijstuurt, evalueert en wanneer zij beoordeelt. Als zij hierbij waar mogelijk die verschillen ook uitspreekt, dan geeft dat iedereen helderheid en vertrouwen.

Zeist 2018

Rianne Maillé, Aad van Leeuwen en Edger Gubbels