

به نام خدا



**راهنمای ارائه بازخورد ارزشیابی
کیفیت تدریس به اساتید
(پیوست ۲ آیین نامه)**

مقدمه:

نظام آموزش عالی برای حفظ و ارتقاء کیفیت خود نیازمند ارتقای مستمر عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی می باشد. اساتید برای اطمینان از کیفیت عملکرد خود در هر رتبه و پایه ای نیازمند ارزشیابی و دریافت بازخورد منطقی و علمی نتایج آن می باشند. ولی با این وجود، ارائه بازخورد شاید یکی از سخت‌ترین چالش‌ها بر سر راه مدیران باشد. دادن بازخورد کار ساده‌ای نیست. بسیاری از مواقع دادن بازخورد می‌تواند سبب برداشتهای انتقادآمیز شود و لزوماً تجربه‌ای خوشایند نباشد. برای رفع این مشکل مدیران باید رویکرد منطقی و صحیحی را در ارائه بازخورد انتخاب نمایند تا ضمن جلب اعتماد عضو هیات علمی، بازخورد موثرتری ارائه گردد. وقتی رویکرد مدیر در ارائه بازخورد، آزادانه، مثبت و حمایت‌گر باشد، میان ایشان اعتماد ایجاد خواهد شد. به همین دلیل لازمست بازخوردی کاملاً صادقانه در محیطی مبتنی بر احترام و آزاد با ارتباط موثر، و در راستای حل مشکل و رفع نقاط ضعف به عضو هیات علمی داده شود.

در هنگام ارائه بازخورد به ترتیب سه مورد زیر رخ می دهد:

۱. تأیید آنچه به درستی انجام شده است.
۲. ارائه آنچه نیاز به اصلاح دارد.
۳. پیشنهاد برای اصلاح عملکرد.

زمان ارائه بازخورد :

انتخاب زمان مناسب برای ارائه بازخورد می تواند احتمال اثربخشی آن را بیشتر کند. بازخورد می تواند بلافاصله پس از ارائه کارنامه ارزشیابی و قبل از شروع ترم باشد و یا اینکه در شروع ترم بعد و هنگام جلسه توجیهی مدیر با استاد باشد. معمولاً بهترین زمان تاثیر، نزدیکترین زمان به عملکرد آموزشی استاد است.

نحوه ارائه بازخورد:

ارائه بازخورد می تواند حضوری و یا غیرحضوری باشد. پیشنهاد می شود برای اولین بار به صورت غیر حضوری باشد. مدیر می تواند بازخورد حضوری را به شکل انفرادی یا گروهی ارائه دهد. قطعاً انتخاب بهترین روش با توجه به ویژگیهای شخصیتی استاد و مدیر می تواند متفاوت باشد. معمولاً روش انفرادی موثرتر می باشد. بازخورد غیر حضوری به صورت مکاتبه ای انجام می شود. مدیر می تواند از طریق اتوماسیون، ایمیل و یا به صورت کاغذی با استاد مکاتبه نموده و در مورد عملکرد وی اظهار نظر نماید. گاهی اوقات این مکاتبات می تواند قالب رسمی نداشته باشد و با کارتهای مخصوص یا به هر شکل دیگر به استاد بازخورد داده شود. جهت درک بهتر استاد از نقطه ضعفهای خود می توان از توضیح تشریحی در مورد بندهای مختلف پرسشنامه استفاده نمود تا به ارتقاء و رفع ضعفهای استاد کمک نماید.

مکان ارائه بازخورد حضوری:

۱. مکان ارائه بازخورد با توجه به نحوه ارائه و محتوای بازخورد (نتیجه خوب و یا نامطلوب) ممکن است متفاوت باشد. بازخورد می تواند در مکان رسمی و اداری (مانند دفتر کار مدیر، دفتر کار یا محل کار استاد و سالن اجتماعات) و یا در مکان غیر رسمی باشد.

ویژگی های بازخورد موثر

- بازخورد به منظور اثرگذار بودن، باید دارای ویژگی هایی باشد که در صورت فقدان هریک از این ویژگیها، می تواند تاثیر واقعی خود را از دست داده و حتی مخرب گردد. مدیر باید قبل و هنگام ارائه بازخورد آن را به این وسیله ارزیابی کند و در صورت فراهم بودن همه موارد آنگاه بازخورد را ارائه نماید.
۱. توصیف کننده باشد نه ارزیابی کننده.
 ۲. ویژه و اختصاصی باشد.
 ۳. بر رفتار متمرکز باشد.
 ۴. به موقع باشد.
 ۵. از نظر کمیت، محدود باشد.
 ۶. مثبت و اصلاح کننده باشد.
 ۷. راهنما باشد و منجر به پیشنهاد شود.
 ۸. مکانیسم بازخورد فردی (بازاندیشی) را توسعه دهد.
 ۹. تهدید کننده نباشد.
 ۱۰. بازخورد دهنده و فاقد نقص در موارد پیشنهاد کننده باشد.

انواع روشهای بازخورد

در متون مختلف به روشهای ارائه بازخورد زیادی اشاره شده که در زیر به طور خلاصه چند روش ارائه بازخورد پیشنهاد می شود. بدیهی است مدیران محترم، با توجه به شرایط، در انتخاب هریک از این روشها یا سایر روشهای موجود مختار می باشند.

۱. ارائه بازخورد با مدل پندلتون یا ساندویچ

۱. مدیر نیازها و نواقص کار استاد را بررسی و آماده ارایه در جلسه بازخورد می کند.
۲. به استاد اجازه دهد تا نظرات و پیش زمینه های خود را در رابطه با مواردی که قرار است بررسی شوند، ارایه نماید.
۳. استاد بیان نماید که چه چیزی خوب انجام شده است.
۴. مدیر بیان نماید که چه چیزی خوب انجام شده است.
۵. استاد آنچه که باید بهتر شود را بیان می نماید.
۶. مدیر آنچه که باید بهتر شود را بیان می نماید.
۷. برنامه عملیاتی برای ارتقاء عملکرد با توافق مدیر و استاد طراحی شود.

در این مدل برای ارائه بازخورد انتقادی ابتدا به ذکر نقاط مثبت فرد پرداخته می شود، سپس به نکات نیازمند اصلاح عملکرد او اشاره می شود و پس از آن مجدداً با جملات مثبت جمع بندی می شود.

۲. ارائه بازخورد به استاد مبتنی بر اصول هوش هیجانی

در ارائه بازخورد موثر و مبتنی بر اصول هوش هیجانی ارائه پیام های مثبت و منفی به صورت مجزا از یکدیگر برخلاف مدل پندلتون یا ساندویچ است.

۳. ارائه بازخورد انتقادی به روش مربیان ورزش

لازمست مدیر از کلی گویی پرهیز کند و با استاد در حل مساله مشارکت کند.

با توجه به اولویت های مورد نظر استاد نکات منفی و یا انتقادی عملکرد وی را ارائه کند.

ترجیحات استاد را در نظر بگیرد.

علاوه بر رعایت این توصیه ها، سعی کند کاملاً صادقانه صحبت کند و گزینه تمام تلاش هایش نتیجه معکوس خواهد داد.

روش پیشنهادی ارائه بازخورد به اساتید در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

با توجه به سطح دانش و عملکرد اجتماعی اساتید و توانمندی ایشان در خود تنظیمی و بهبود عملکردشان روش ذیل پیشنهاد می شود:

۱. عضو هیات علمی کارنامه کلی و جزئیات آن را در سایت ارزشیابی استاد ملاحظه و نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی می نماید.
۲. عضو هیات علمی برنامه پیشنهادی خود برای بهبود را آماده می نماید.
۳. مدیر مربوطه کارنامه ارزشیابی اساتید گروه و یا دانشکده را مشاهده و ارزیابی می نماید.
۴. مدیرمربوطه، به اساتید به شکل حضوری یا غیر حضوری بازخورد کتبی داده و برنامه پیشنهادی وی که برای بهبود عملکرد ارائه شده را ملاحظه و اصلاح یا تایید می نماید.
۵. روش ارائه بازخورد ترجیحا به روش مورد نظر خود استاد فراخوانده شده باشد.
۶. مدیر، برنامه های پیشنهادی را بررسی، اصلاح و به استاد برمی گرداند. یک نسخه از برنامه را نیز جهت ارزشیابی بعدی بایگانی می کند. این فرایند می تواند در جلسه توجیهی بین مدیر و عضو هیات علمی که در ابتدای ترم برگزار می شود انجام گیرد.
۷. مدیر، برنامه های آموزشی مورد نیاز اساتید را از طریق دفتر توسعه دانشکده از مرکز مطالعات توسعه آموزش پزشکی درخواست می نماید.

این راهنما در جلسه مورخ ۹۶/۱۱/۱۸ شورای دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مطرح و مورد تایید و تصویب قرار گرفت.