

## 从“案例分析”谈医学院校导师如何改进 对被指导者的考评反馈

李 玥<sup>1</sup>, 魏怡真<sup>2</sup>, 朱惠娟<sup>3</sup>, 刘继海<sup>4</sup>, 薛华丹<sup>5</sup>, 张抒扬<sup>6</sup>

中国医学科学院 北京协和医学院 北京协和医院<sup>1</sup> 消化内科<sup>2</sup> 科研处<sup>3</sup> 内分泌科<sup>4</sup> 教育处  
<sup>5</sup> 放射科<sup>6</sup> 心内科, 北京 100730

通信作者: 张抒扬 电话: 010-69155810, E-mail: shuyangzhang103@163.com

**【摘要】**本文通过分析北京协和医院临床教学案例, 重点阐述医学院校临床及转化医学导师所需具备的核心能力。围绕“如何做好被指导者的考评反馈”工作, 首先提出案例所涉及的问题以及这些问题反映的导师制内涵即导师需具备的核心能力, 进而对问题逐一进行深入分析, 如导师类型和关系、导师应具备的沟通与管理能力、心理社会支持能力、职业规划能力等, 结合上述能力分析逐一提出相应的解决方案。

**【关键词】**医学院校; 导师; 学生; 考评反馈

**【中图分类号】**G645    **【文献标志码】**A    **【文章编号】**1674-9081(2020)01-0115-04

**DOI:** 10.3969/j.issn.1674-9081.20180447

## From A Case Scenario: How Do Medical Mentors Give Feedbacks to Mentees?

LI Yue<sup>1</sup>, WEI Yi-zhen<sup>2</sup>, ZHU Hui-juan<sup>3</sup>, LIU Ji-hai<sup>4</sup>, XUE Hua-dan<sup>5</sup>, ZHANG Shu-yang<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Department of Gastroenterology, <sup>2</sup>Department of Scientific Research, <sup>3</sup>Department of Endocrinology,

<sup>4</sup>Department of Education, <sup>5</sup>Department of Radiology, <sup>6</sup>Department of Cardiology, Peking Union Medical College Hospital, Chinese Academy of Medical Sciences & Peking Union Medical College, Beijing 100730, China

Corresponding author: ZHANG Shu-yang Tel: 86-10-69155810, E-mail: shuyangzhang103@163.com

**【Abstract】**This article focuses on explicating the core competencies required for clinical and translational medicine mentors from a case scenario. To discuss “how to give a feedback on the evaluation of mentees”, first of all, we present problems involved in the case and the connotation of mentorship reflected by the case; after that, each problem is analyzed in depth and solutions are proposed to reflect the core competence of mentors. The core competencies required by a mentorship are skills of communication, management, psychosocial support, career planning, etc.

**【Key words】**medical colleges and universities; mentors; students; evaluation feedback

Med J PUMCH, 2020,11(1):115-118

医学院校中, 临床及转化医学研究导师制指的是一种动态、协作、互惠、持续的关系。作为导师, 应聚焦于培养年轻临床医生, 帮助其发展成为一名合格

的临床及转化医学研究人员, 获得所必需的价值观、科学态度、知识技能和行为。导师能力培养对于教学研究型医院的发展、科研产出均有重要意义<sup>[1]</sup>。临

床及转化医学研究导师需具备以下核心能力：(1) 沟通与管理能力；(2) 心理社会支持能力；(3) 职业规划能力；(4) 专业知识和科学诚信能力；(5) 研究发展能力；(6) 临床和转化医学研究者培养能力<sup>[2]</sup>。在针对学生的考评反馈过程中，导师应综合运用上述能力给予学生有建设性的反馈，帮助学生提高全面胜任力。

本文从北京协和医院具体案例分析入手，阐述临床及转化医学研究导师的核心能力，并分析导师在对被指导者的考评反馈过程中如何体现以上核心能力。

## 1 案例介绍

北京协和医院自2016年起设立临床医学博士后培养项目，以实施升级强化版住院医师培训。培养周期为3年，学员经综合遴选进入项目，实行年度考核，并按照螺旋式上升的培养模式开展培训。年度考核包括临床技能、360°评估和个人汇报，由学系组织实施。临床技能主要通过客观结构化临床考试（objective structured clinical examination, OSCE）的形式考察其临床知识、操作及思维；360°评价体系的内容基于住院医师的核心胜任能力（职业素养、知识技能、患者照护、沟通合作、教学、终身学习等），由病房带教医生（教授、副教授、主治医生）、总住院医生、同级别医生、实习同学、护理团队、患者等多角度评价构成，通过问卷形式完成。个人汇报环节为个人综合陈述，包括医、教、研等方面的表现。

小宋是某专科第二年临床博士后，工作努力，平时积极开展临床研究，已顺利完成轮转计划，并以第一作者身份发表SCI论文2篇。小宋的OSCE评分排名为同年资的前20%，但360°评估结果却不合理，主要在沟通合作、教学能力方面评分较低，可能影响其胜任该专科临床博士后工作。在得知评估结果后，小宋感到非常沮丧和困惑，为什么自己努力学习和工作，积极开展临床科研并发表文章，却得不到大家的认可？小宋找到导师，当面叙述了上述情况，希望得到帮助。

## 2 案例中体现的问题

(1) 该案例中反映的是何种导师关系？(反映的问题是导师制类型<sup>[3]</sup>与定位)

(2) 该案例中临床博士后的优势和劣势是什么？(反映的问题是作为导师对于被指导者的深入了解和分析，并基于被指导者的分析准备有针对性的反馈，以帮助被指导者获得提升)

(3) 作为导师，如何帮助这位临床博士后正确认识评估结果并进行有效反馈？如何进一步帮助该博士后逐步提升核心能力？(反映的问题是导师需具备良好的沟通能力，并能围绕核心能力有针对性地进行反馈，帮助学生正确认识不足，并能激发被指导者的内在驱动力进而作出自我反思和改进，通过有效的沟通和职业规划激发被指导者的内在驱动力)

(4) 作为被指导者，如何对待学系和导师对于自己的反馈？应如何向导师寻求帮助？(反映的问题是被指导者的主观能动性在导师制师生关系中的重要性，导师应为被指导者创建相应反馈和帮助的有效渠道，提供“心理和社会支持”)

(5) 可以向医学院校寻求何种帮助？(反映的问题是导师对于培养体系的改进和资源管理能力，对于发现的问题能及时反馈，以获得帮助)

## 3 上述问题的解决方案及对导师的能力要求

### 3.1 该案例中反映的是何种导师关系？

该案例首先反映导师与临床博士后小宋之间已经建立并处于发展中的信任关系。在小宋遇到困惑和问题的时候，主动寻求导师的指导和帮助。但这是是否是成功的导师关系，从目前案例所提供的信息仍不得而知。成功的导师关系具有如下特点：师生互惠、相互尊重、拥有共同且清晰的预期、以及共同的价值观<sup>[4]</sup>。而失败的导师关系多存在以下问题：沟通不良、缺少达成一致的预期目标、个体性格迥异、存在潜在的竞争关系或利益冲突、导师缺少经验等。导师与被指导者之间的导师关系理想状态下应是双向选择的过程，具有统一的预期或目标是成功导师关系的关键<sup>[5]</sup>，导师不断积累的丰富的专业领域经验是保障，师生互相尊重是贯穿导师关系始终的准则<sup>[6]</sup>。

### 3.2 该案例中临床博士后的优势和劣势是什么？

每一位被指导者作为独立的个体具有自身优势和劣势，但往往不能客观、清晰地分析和识别自身能力，导师则需具备这种识别能力。该案例中所描述的临床博士后优势突出，如积极主动、有明确的个人发展目标（聚焦临床科研）、自我管理提升能

力强，具备一定的职业素养和知识技能以及持续学习的能力；同时相对欠缺与周围人（包括同事、患者等）沟通交流的技能以及对他人的关注和感知能力、换位思考和共情能力等。通过对360°评估结果的剖析，可帮助导师更好地发现被指导者的优势和劣势。

### 3.3 作为导师，如何帮助这位临床博士后正确认识评估结果并进行有效反馈？如何进一步帮助该博士后逐步提升核心能力？

成功的导师关系建立在信任和良好沟通的基础上。导师需首先掌握有效的沟通技巧，包括积极倾听、询问/探究问题所在、积极推动反馈、有效控制矛盾冲突和分歧等，导师还需要能够考虑到在现实中排除自己的观点，接受学生多样化、尊重学生个体间差异，培养学生的归属感和信任感<sup>[7]</sup>。导师在给学生支持的同时也要设定挑战，如布置任务、提高要求、设立榜样等，展示给学生事业成功的愿景。在支持和挑战共同作用下，被指导者的进步最为显著。

导师接受一定的反馈方法培训，有利于更有建设性地实施反馈。反馈可遵循如下原则<sup>[8]</sup>：（1）相互尊重。具有建设性的批评性反馈需建立在相互尊重的基础上，反馈者尊重被反馈者，信任该个体已经尽其所能完成工作；被反馈者出于对反馈者即导师的尊重，更容易接受来自反馈者的正面和负面意见。（2）具体的反馈。如针对某件事情，询问具体的诱因，探讨如何解决，避免对被反馈者出现性格攻击，避免使用“你总是……”、“你从不……”这样的句式。（3）保持、抛弃和提高。反馈的过程需保持一定的逻辑性，从“保持”优势开始，接下来进入“抛弃”劣势，最后是如何“提高”。（4）反馈者始终保持提供帮助的心态。

结合本案例，导师需要通过坦诚但有技巧的反馈帮助小宋发现问题，讨论改进意见，设定发展目标。在反馈过程中，需要首先肯定被指导者的能力，如指出小宋的优势，肯定其学习和工作能力，特别强调小宋在临床研究和发表文章方面的优势。在肯定优势之后，导师可指出进一步成长、发展和强化的空间，通过制定个人发展计划，即制定明确的职业目标和实现步骤，帮助被指导者发现自己的不足和努力方向。针对小宋，导师需要体会其沮丧和困惑的情绪，表达对此情绪的理解，接下来客观分析情绪产生的原因，进一步讨论提高沟通和教学技能的方法。

### 3.4 作为被指导者，如何对待学系和导师对于自己的反馈？应如何向导师寻求帮助？

从本案例可以发现，小宋具有很多优秀学生所具备的特质。最为突出的一点是积极主动，特别是在临床科研方面，有明确的目标、计划和实施能力。研究显示，成功的导师关系多建立在被指导者积极主动的基础上<sup>[4]</sup>，即以被指导者为主导的导师关系，被指导者有更加明确的目标、更善于掌握实现目标的速度和路径<sup>[9]</sup>。导师在这个过程中提供建议、指导并分享智慧。成功的被指导者通常具备如下特质：渴望自我评估、主动、乐于接受意见和建议、负责任、诚实和感恩于自己的导师。在导师反馈的过程中，被指导者可用以下问题审视自己：（1）我是否足够开放、主动倾听别人的意见？（2）我是否能够接受具有建设性的意见？（3）我是否表现出对反馈的感谢和重视？（4）我是否愿意尝试改变自我行为？在倾听和接受反馈的过程中，善于思考、审视自己、用开放的心态尝试接受意见和改变的被指导者将收获更卓著的成长进步。

### 3.5 可以向医学院校寻求何种帮助？

医学院校在培训中承担着提供培训资源、师资及设定培训目标等重要职能，被指导者在培训过程中，应善于运用机构提供的资源最大程度地辅助培训。在培训中遇到困难时，可向医学院校的管理部门寻求帮助，如技能操作平台、文献与数据中心、职业发展中心及心理辅导部门等。此外，医学院校可开展导师培训项目<sup>[10]</sup>，组建导师师资培训项目小组<sup>[11]</sup>，一方面培训中青年导师，创建更多成功的导师关系；另一方面通过案例分析讨论、解决实际问题，强化导师技能培养。

## 4 小结

本案例中的小宋在接受导师反馈后，沮丧和困惑消除了，进一步肯定了自身优势，反思如何加强沟通与协作技能，调整心态并主动学习倾听。

结合本案例，医学院校导师在给予被指导者进行考核反馈的过程中需首先进行客观分析总结，掌握良好的沟通和反馈核心技能，主动运用心理学方法提供支持，并善于对学生的长期发展进行指导和规划。良好的沟通与反馈有助于提升带教质量，成功的导师和被指导者关系有助于促进医学院校的人才培养和科研产出。导师不仅要具有培训专业知识技能、指导开展研究的能力，还应具备良好的沟通

与管理、评价与反馈、提供心理社会支持、规划职业发展的能力。

## 参 考 文 献

- [1] Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. Mentoring in academic medicine: a systematic review [J]. *JAMA*, 2006, 296: 1103-1115.
- [2] Abedin Z, Biskup E, Silet K, et al. Deriving competencies for mentors of clinical and translational scholars [J]. *Clin Transl Sci*, 2012, 5: 273-280.
- [3] Chopra V, Arora VM, Saint S. Will you be my mentor? Four archetypes to help mentees succeed in academic medicine [J]. *JAMA Intern Med*, 2018, 178: 175-176.
- [4] Straus SE, Johnson MO, Marquez C, et al. Characteristics of successful and failed mentoring relationship: A qualitative study across two academic health centers [J]. *Acad Med*, 2013, 88: 82-89.
- [5] Huskins WC, Silet K, Weber-Main AM, et al. Identifying and aligning expectations in a mentoring relationship [J]. *Clin Transl Sci*, 2011, 4: 439-447.
- [6] Sanfey H, Hollands C, Gantt NL. Strategies for building an effective mentoring relationship [J]. *Am J Surg*, 2013, 206: 714-718.
- [7] Bickel J, Rosenthal SL. Difficult issues in mentoring: recommendations on making the “undiscussable” discussable [J]. *Acad Med*, 2011, 86: 1229-1234.
- [8] Vincent BJ, Scholes C, Staller MV, et al. Yearly planning meetings: individualized development plans aren't just more paperwork [J]. *Mol Cell*, 2015, 58: 718-721.
- [9] Zerzan JT, Hess R, Schur E, et al. Making the most of mentors: A guide for mentees [J]. *Acad Med*, 2009, 84: 140-144.
- [10] Pfund C, House SC, Asquith P, et al. Training mentors of clinical and translational research scholars: A randomized controlled trial [J]. *Acad Med*, 2014, 89: 774-782.
- [11] DeCastro R, Sambuco D, Ubel PA, et al. Mentor networks in academic medicine: moving beyond a dyadic conception of mentoring for junior faculty researchers [J]. *Acad Med*, 2013, 88: 488-496.

(收稿日期: 2018-11-16)

· 读者 · 作者 · 编者 ·

## 本刊官方微博公众号已实现稿件进度查询、整刊阅读及在线订阅功能

为方便作者查询,关注本刊官方微博公众号“*xieheyixue*”,可在“微期刊”中进行文献检索及稿件查询,作者输入稿号即可实时了解自己的稿件进程。

微信公众号将我刊各栏目进行了系统归类,读者朋友可在“微特色”中的相应栏目阅读文献、聆听作者“有声略读”以及权威专家的视频讲解。

同时,微信公众号开放了“在线订阅”功能,点击“微服务”中“在线订阅”即可网络下单,方便快捷。