

تاریخ ابلاغ: ۹۸/۲/۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲ شماره صفحه: ۱	عنوان: سیاست های آموزشی کارکنان	 وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بیمارستان امام علی (ع)
---	---	---

سیاست های آموزشی کارکنان:

هدف:

ارتقای سطح کیفی خدمات پرستاری و مامایی و توانمندسازی کارکنان

ارتقای جایگاه پرستاری و مامایی

سیاست های آموزشی کارکنان پرستاری بر اساس ۴ مرحله نیازسنجی آموزشی، الویت بندی نیاز های آموزشی، تعیین شیوه های آموزشی، برگزاری، ارزیابی و اثربخشی دوره های آموزشی انجام می شود.

نیازسنجی آموزشی کارکنان

نظر به اینکه اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه های آموزشی، اجرای صحیح فرایند نیازسنجی می باشد، نیاز سنجی کارکنان پرستاری بر مبنای معیارهای ذیل انجام می شود:

- نیازسنجی کارکنان پرستاری بر مبنای برنامه توسعه فردی
- نیازسنجی اعلام شده توسط سرپرستار(بر اساس بیماری های شایع بخش و امکانات و تجهیزات موجود)
- برنامه های آموزشی بر اساس سیاست های کلان آموزشی با موضوع مراقبت های عمومی یا اختصاصی
- برنامه ریزی آموزشی بر اساس نتایج ارزشیابی سالیانه کارکنان

برنامه توسعه فردی (PDP) Personal Development Plan

توسعه فردی و یا توسعه شغلی و حرفه ای یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیاز های آموزشی هر فرد و برنامه ریزی برای رفع این نیاز ها است. این فرایند به شما کمک می کند که در خصوص دانش، عملکرد و یا موفقیت های خود فکر کنید و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی خود برنامه ریزی نمایید که شامل موارد زیر است:

۱- بر مبنای نیازهای آموزشی فرد

۲- طبق نظر سرپرستار (استخراج شده از ارزشیابی سالیانه کارکنان و بر اساس بیماری های شایع بخش و تجهیزات و امکانات موجود و...)

۳- بر اساس نیازهای سازمان

تعیین اولویت های آموزشی:

در هر بخش توسط سرپرستار و با مشارکت سوپروایزر آموزشی که به تایید مدیر پرستاری می رسد. برنامه های آموزشی بر اساس سیاست های کلان آموزشی مرکز در موضوع مراقبت های عمومی و اختصاصی می باشد.

اولویت بندی برنامه های آموزشی

- اولویت مهارت های ارتباطی: ۱) حرفه مندی و رعایت اصول ارتباط با بیمار ۲) مدیریت استرس ۳) رعایت حقوق گیرندگان خدمت و منشور حقوق بیمار ۴) تفکر انتقادی، ۵) مهارت حل مسئله ۶) انجام کار تیمی ۷) بهبود کیفیت و سنجه های اعتباربخشی

- **اولویت مهارت های حرفه ای عمومی:** (۱) احیا قلبی ریوی پایه و پیشرفته ۲ (اصول کنترل عفونت ۳) بهداشت دست ۴) ایمنی بیمار ۵) بهداشت محیط ۶) گزارش نویسی پرستاری ۷) سطوح مراقبتی بیماران ۸) دستورالعمل تزریق خون و فرآورده های خونی (هموویتالانس) ۹) پیشگیری و مراقبت انواع زخم فشاری ۱۰) مدیریت بحران

- **اولویت مهارت های تخصصی:** (۱) احیا قلبی ریوی پیشرفته ۲) احیا قلبی ریوی مادران باردار و نوزادان ۳) محاسبات دارویی بخش ها ۴) تفسیر نتایج گازهای خون شریانی ۵) دیس ریتمی ها کار با ونتیلاتور ۷) تریاژ بیمارستانی پرسنل اورژانس ۸) کارگاه شوک در بارداری ۹) مراقبت های اولیه تروما

تعیین شیوه های آموزش

آموزش درون بخشی، آموزش چهره به چهره، برگزاری دوره های آموزشی درون سازمانی، معرفی پرسنل جهت شرکت در دوره های برون سازمانی، آزمون های الکترونیکی
غیر حضوری

ارزیابی برگزاری دوره های آموزشی

بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی بر اساس مدل کریک پاتریک طی چهار مرحله (واکنش "reaction"، یادگیری "Learning"، رفتار "Behavior" و سطح نتایج "Results" برای کارگاه هایی که قابلیت اجرایی داشته باشد انجام می شود.

برگزاری آزمون بصورت pre test و post test و برگزاری آزمون ۳ ماه بعد از زمان برگزاری آزمون و ارزیابی در محیط واقعی کار و نهایتاً از طریق تاثیر دوره ها بر شاخص های عملکردی (مثلاً برگزاری دوره آموزشی کنترل عفونت به چه میزان در شاخص کنترل عفونت نقش داشته است یا اینکه برگزاری دوره آموزشی احیاء پیشرفته به چه میزان در شاخص احیاء موفق بیمارستان نقش داشته است.) مورد بررسی قرار می گیرد.

مدل کرک پاتریک

این مدل در سال ۱۹۵۲ میلادی توسط دونالد کرک پاتریک ارائه شد و سال ها بعد مورد توجه نظریه پردازان علم مدیریت قرار گرفت. الگوی کرک پاتریک به عنوان یک الگوی هدف گرا، با یک روش مدون و قابل تحلیل، افراد مجموعه را پس از آموزش ارزشیابی می کند و نتایج مثبتی را برای برنامه ریزی آموزشی سازمان در پی دارد. در این الگو اثربخشی برنامه های آموزشی در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار و نتیجه مورد بررسی قرار می گیرد.

سطح واکنش یا Reaction

در این سطح که به آن سطح احساسی هم گفته می شود، میزان واکنش فراگیران به عوامل مؤثر در اجرای یک دوره آموزشی اندازه گیری و ارزیابی می شود. آنچه در سطح واکنش ارزیابی می شود، احساس شرکت کنندگان در مورد برنامه آموزشی و نظر آنها در مورد مدرس، محتوای آموزشی، امکانات آموزشی، سازماندهی دوره و ... را شامل می شود. در سطح واکنش اطلاعات با استفاده از ابزارهای پرسش نامه، مشاهده و مصاحبه گردآوری می شوند. در الگوی کرک پاتریک، واکنش کارکنان به دوره های آموزشی در سه دسته جداگانه بررسی می شود:

- واکنش به عنوان یک احساس عاطفی
- واکنش به آموزش ارائه شده
- واکنش به کارآمدی آموزش ارائه شده

هنگام ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان ایجاد یک فضای خوشایند برای تأمین رضایت فراگیران از دوره آموزش اهمیت زیادی دارد. با این حال نباید محتوای علمی و عملی برنامه آموزشی تحت تأثیر این سطح قرار بگیرد.

فراگیران آموزش پاتریک

اغلب در دوره‌های آموزش پاتریک تنها از همین ارزیابی به عنوان نظرسنجی استفاده می‌کنند و برای تحلیل دوره آموزشی به همین مرحله کفایت می‌کنند. در حالی که این مرحله فقط احساس اولیه فراگیران آموزش را نمایش می‌دهد. هرچند رضایت افراد از آموزش یکی از معیارهای ارزشیابی برنامه است و فراگیران در محیط خوشایند برای یادگیری انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند، اما نباید تأکید بیش از اندازه بر لذتبخش کردن فرآیند آموزش، محتوای علمی و عملی برنامه‌ها را کم‌اهمیت کند. باید دانست که در آموزش، وجود فشار و استرس کم در فراگیر موجب آماده‌سازی ذهنی، برای آموختن می‌شود. همچنین فرصت‌های یادگیری باید برای فراگیر چالش‌برانگیز باشد و او را در وضعیت عدم تعادل شناختی قرار دهد.

پیشنهادهای الگوی کرک پاتریک برای این مرحله به شکل زیر است:

- ایجاد فرمی برای ارزیابی واکنش مخاطبان
- نوشتن یک پیام تشویق‌کننده برای پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی
- اطمینان دادن به پاسخ‌دهندگان از ناشناخته ماندن آنها
- تجمیع، تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها

سطح یادگیری یا Learning

در دومین سطح از مدل کرک پاتریک به سطح یادگیری می‌رسیم. یادگیری عبارت است از تعیین میزان مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی که شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی فراگرفته‌اند. آنچه در سطح یادگیری اندازه‌گیری می‌شود، میزان دانش قابل سنجشی است که شرکت‌کنندگان در دوره آموخته‌اند. ابزارهایی که در این سطح برای گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از پرسش‌نامه، مشاهده، مصاحبه و ارزیابی عملکرد.

ارزیابی در این سطح نسبت به سطح واکنش دشوارتر است؛ چرا که نحوه طرح پرسش برای یک ارزیابی استاندارد و قابل اتکا اهمیت بسیاری دارد. سنجش درک افراد دشوارتر از سنجش واکنش آنها است و از سوی دیگر توانایی افراد در نشان دادن دانش و مهارت خود نیز ممکن است صحت داده‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در این سطح یادگیری کارکنان در سه سطح ارزیابی می‌شود:

- ارزیابی بلافاصله بعد از اتمام دوره آموزشی

- ارزیابی مدتی پس از برگزاری دوره آموزشی
 - ارزیابی از طریق نمایش عملکرد در محیط شبیه‌سازی شده
- الگوی کرک پاتریک برای این مرحله پیشنهادات زیر را ارائه می‌دهد:

- ارزشیابی منظم از نحوه انجام کار، قبل و بعد از دوره
- در ارزیابی عملکرد، از گروه‌های متعدد همچون شرکت‌کنندگان، مدیران، کارکنان هم‌تراز و ... استفاده شود.
- عملکرد قبل و بعد از آموزش و تغییرات مرتبط با برنامه آموزش، با هم مقایسه و مورد تحلیل آماری قرار بگیرد.
- ارزیابی بعد از آموزش، باید سه ماه یا بیشتر بعد از پایان آموزش انجام شود تا اینکه یادگیرندگان فرصت کاربرد آنچه را که آموخته‌اند، داشته باشند.
- از گروه کنترل می‌توان استفاده کرد.

سطح رفتار یا Behavior

در سطح رفتار، میزان دانش و مهارت آموخته شده و تأثیر آن بر تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، با استفاده از ابزارهای پرسش‌نامه، مشاهده و مصاحبه، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود. ارزیابی سطح رفتار در مدل کرک پاتریک با چالش‌هایی همراه است:

تغییر در رفتار کارکنان بلافاصله رخ نمی‌دهد و باید زمانی را برای تغییر در رفتار در نظر گرفت.

ارزیابان نمی‌توانند به‌طور دقیق پیش‌بینی کنند که این تغییرات چه زمانی آغاز می‌شوند.

فضا و تغییرات سازمانی ممکن است بر تغییرات رفتاری کارکنان پس از برگزاری دوره آموزشی تأثیراتی داشته باشد.

آنچه در این سطح اهمیت دارد، پایش و استمرار تغییر عملکرد یا رفتار کارکنان است، به همین دلیل توصیه می‌شود ارزیابی در این سطح به صورت دوره‌ای تکرار شود. به علاوه باید سایر عوامل تغییردهنده رفتار کارکنان را نیز در نظر داشت.

پیشنهادهای الگوی کرک پاتریک برای این مرحله به شرح زیر است:

در نظر گرفتن زمان سودمندی برای شرکت‌کنندگان دوره آموزشی برای عمل به رفتار مورد انتظار
تکرار ارزشیابی در زمان‌های مناسب برای کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی
به کار بردن گروه کنترل و در صورت امکان حذف عوامل مزاحمی که شاید در رفتار تأثیر داشته باشند.
مقایسه راه‌های مختلف روش‌های ارزشیابی برای استفاده مناسب و بهینه از آنها
برای آشنایی با داشبوردهای هوش تجاری در مدیریت منابع انسانی کلیک کنید:

سطح نتایج یا Results

در سطح نتایج، میزان تحقق اهداف سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی، با در نظر گرفتن عواملی از جمله کاهش هزینه‌ها، کیفیت تولیدات و خدمات، سود و میزان فروش، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود. ارزیابان در این سطح از نرم افزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. در این مرحله از مدل کرک پاتریک نیز باید در نظر داشت که تغییر در نتایج فقط در نتیجه آموزش کارکنان رخ نمی‌دهد؛ به همین دلیل در نظر گرفتن سایر عوامل نیز ضرورت دارد. برای ارزیابی در سطح نتایج نیز باید زمان کافی بعد از اتمام دوره آموزشی منظور شود تا نتایج حاصل از برگزاری دوره واقعی باشد. به علاوه توصیه می‌شود نتایج در دوره‌های زمانی تعیین شده و به صورت مستمر اندازه‌گیری و داده‌های حاصل از آن تحلیل و ارزیابی شود.

صاحب‌نظران علم مدیریت توصیه می‌کنند ارزیابان داده‌های همه مراحل چهارگانه را گردآوری کنند و سپس در خصوص ارزیابی اثربخشی آموزش قضاوت کنند. برخلاف تصور عمومی، هر چهار سطح از نظر اهمیت داده‌های گردآوری شده، در یک سطح قرار دارند و هیچ‌یک بر دیگری اولویت ندارد. با این حال بسته به شرایط سازمان، ممکن است مدیران برای داده‌های یک سطح، وزن بیشتری نسبت به سایر سطوح در نظر بگیرند. همچنین باید در نظر داشت که موفقیت در یک سطح، به معنی موفقیت در کل الگو نیست و ممکن است با وجود مثبت بودن اطلاعات حاصل از یک سطح، برنامه آموزش با شکست مواجه شده باشد.

پیشنهادهای الگوی کرک پاتریک برای این سطح به شرح زیر است:

- همه ضروریات سطح ۳ باید محقق شود.

- ارزشیابی سطح ۳ اجرا شده باشد و نتایج مثبت باشد. اگر نتایج سطح ۳ مثبت نباشد، بسیار دشوار است که بتوان اثرات سازمانی را با بازگشت سرمایه ناشی از آموزش پیوند داد.
- در این سطح از گروه‌های تجربی و گروه کنترل استفاده شود.
- گزارش‌هایی باید موجود باشد که نتایج برنامه را ارزیابی کند. به طور مثال تعداد کلماتی که یک حرف‌چین در یک دقیقه حروف‌چینی می‌کند یا ارزش مالی که یک کارمند به سازمان برمی‌گرداند.

تهیه کننده	تایید کننده	ابلاغ کننده
اکرم مومنی سوپروایزر آموزش سلامت	معصومه سرمدی مدیر پرستاری	دکتر مینا ابراهیمی ریاست بیمارستان