



تهیه و تدوین: دکتر حسن جهان بین

(کارشناس مسئول آموزش و بازآموزی مرکز بهداشت استان)

(فروردین ۱۳۹۵)

## اهداف ، استانداردها و استراتژیهای فرایند آموزش کارکنان در سال ۱۳۹۵

هدف کلی : ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به مردم

### اهداف اختصاصی :

۱. برگزاری ۱۰۰٪ برنامه های آموزشی پیش بینی شده در تقویم سالانه
۲. برگزاری ۹۰ ساعت دوره آموزشی شغلی برای هر کارمند در واحدهای تابعه
۳. آموزش ۱۰۰٪ نیروهای واجد شرایط آموزش بدو خدمت
۴. رضایت شرکت کنندگان دوره های آموزشی بدو خدمت به میزان ۹۰٪
۵. تحویل بسته های آموزشی برای تمامی دوره های آموزشی برگزار شده

### استانداردها

- ۱- لیست دوره های آموزشی به تفکیک پستهای سازمانی جهت تدوین تقویمهای آموزشی سالانه شهرستانها براساس نیاز سنجی انجام گرفته در قالب تقویم آموزشی گروههای کارشناسی مرکز بهداشت استان حداقل یک هفته قبل از شروع سال جدید تهیه و به شهرستانها ارسال خواهد شد .
- ۲- اولویت طراحی دوره های آموزشی بر اساس پیشنهادات گروه های کارشناسی و تایید مدیریت تشکیلات ، آموزش و بودجه و با نظارت مرکز کشوری مدیریت سلامت خواهد بود .
- ۳- هزینه های پذیرایی دوره ها براساس تقویم آموزشی سالانه شهرستانها و نفرروز آموزش تخصیص خواهد یافت .
- ۴- دعوت گروههای هدف و شرکت کنندگان بایستی منطبق با افرادی باشد که به عنوان گروههای هدف در فرم تصویب شده مشخصات و مجوز دوره در سایت مرکز کشوری مدیریت می باشد
- ۵- نداشتن کد برگزاری ، دلیل برعدم برگزاری دوره های ضروری و پیش بینی نشده نمی باشد .
- ۶- از برگزاری دوره های تکراری و مشابه خودداری گردد.
- ۷- حضور و غیاب افراد در جلسات برگزار شده ، طبق مقررات و بخشنامه های صادره صورت گیرد .
- ۸- با توجه به سیاستهای مرکز کشوری مدیریت سلامت ، بایستی کلیه دوره های مصوب کد دار در موعد پیش بینی شده برگزار گردند .
- ۹- در صورت لغو شدن دوره آموزشی ، مراتب حداقل دو هفته قبل به مرکز کشوری مدیریت سلامت اطلاع داده شود.
- ۱۰- تهیه و تحویل محتوای آموزشی به شرکت کنندگان توسط مجری دوره و واحد برگزار کننده ضروری است .
- ۱۱- آموزش بدو خدمت رؤسا و معاونین بهداشتی جدیدالانتخاب شهرستانها در مرکز بهداشت استان با هماهنگی گروه توسعه شبکه و ارتقاء سلامت و گروههای کارشناسی استان خواهد بود .
- ۱۲- آموزش بدو خدمت مسئولین واحدهای کارشناسی شهرستانها با گروههای کارشناسی استان خواهد بود
- ۱۳- هماهنگی آموزش بدو خدمت کلیه کارکنان جدیدالورود شهرستانها به عهده کارشناس آموزش شهرستان و مسئولیت آموزش به عهده واحد کارشناسی شهرستان خواهد بود ، لذا ضروری است کارکنان جدیدالورود در اولین فرصت به کارشناس آموزش شهرستان (واحد گسترش ) معرفی گردند .
- ۱۴- در راستای اجرای آموزش بدو خدمت تهیه برنامه زمان بندی آموزش به تفکیک پست سازمانی و براساس دستورالعمل استانی ضروری است
- ۱۵- سمینار های ماهانه بهروزان براساس دستورالعمل موجود در Package فرایندهای گروه گسترش در مراکز مربوطه برگزار گردد .
- ۱۶- دوره های آموزشی کد دار بهروزان بایستی به صورت متمرکز و براساس Package ( متن آموزشی ) در هر شهرستان برگزار گردد.
- ۱۷- در طول سال ، حداقل هر شش ماه ، یک بار جلسه کمیته آموزش مداوم تشکیل خواهد شد.
- ۱۸- انجام امور مربوط به تکثیر محتوای آموزشی و سوالات آزمونها ، تدارکات ، آمادگی سالن و پذیرایی دوره های آموزشی به عهده امور اداری شبکه ها خواهد بود.
- ۱۹- تشویق شهرستانها براساس نتایج پایش عملکرد فرایند در طول سال خواهد بود .
- ۲۰- مسئولیت اجرای فرایند آموزش کارکنان در شهرستان به عهده کارشناس مسئول آموزش بهروزان ویا مدیر آموزشگاه بهروزان شهرستان خواهد بود مضافا تصمیم گیری در مورد رابط آموزش شهرستان با مرکز کشوری مدیریت سلامت به عهده شبکه می باشد .
- ۲۱- سقف هر دوره آموزشی حداکثر سه روز و جمعا ۱۸ ساعت خواهد بود .
- ۲۲- دوره های شغلی پست سازمانی مربی خدمات بهداشتی و درمانی به صورت مجزا براساس مجوزهای اختصاصی برگزار خواهد شد .

## استراتژیها:

- ۱- اجرای مفاد توافقنامه شهرستانها مشتمل بر
  - استاندارد سازی ( ترسیم فلو چارت استانی ، شهرستانی )
  - تدوین برنامه اجرایی سالانه ( جدول گانت )
  - پایش وارزشیابی براساس چک لیست فلو چارتهها
  - انجام تعهدات به عمل آمده
- ۲- به کارگیری اصول و ضوابط دستورالعمل اجرای دوره های آموزشی صادره از طرف مرکز کشوری مدیریت سلامت
- ۳- تشکیل کمیته آموزش مداوم
- ۴- تدوین تقویم سالانه
- ۵- بکارگیری شیوه های موثر و مقرون به صرفه آموزشی از جمله آموزش مکاتبه ای و خودآموزی
- ۶- تشویق شهرستانها بر اساس عملکرد هر شهرستان
- ۷- طراحی برنامه مداخله ای براساس نتایج عملکرد فرایند

## مقدمه

اهمیت آموزش بر کسی پوشیده نیست و می توان آن را به چراغی تشبیه کرد که با انوار خود تاریکی ها را روشن و راه رسیدن به اهدا ف را به انسان نشان می دهد. از آنجا که تما یل به یادگیری ، تکامل اطلاعات و کسب تجربه های علمی (که از آن به عنوان توسعه نیروی انسانی یاد میشود) از مهمترین خواسته ها و نیازهای انسانی می باشد لذا تنها راه عملی ساختن این امر مهم آموزش می باشد و این کار موقعی لذت بخش و پویا خواهد بود که آموخته ها و دانش ها منجر به عمل گردند.

آموزش را می توان در سه سطح به شرح زیر مورد بررسی قرار داد:

### ۱- آموزش پایه: فرد آموزش گیرنده قبل از وارد شدن به محیط کار در رابطه با شغل خویش آموزشهای مدونی را در مراکز آموزشی می بیند که براساس یک

طرح آموزش کلی ، برنامه ریزی گردیده است. این برنامه ها طولانی مدت بوده و چون کمتر براساس نیازهای جامعه و اولویت بندی خاصی صورت گرفته و از لگوی خاصی پیروی می کنند لذا با گذشت زمان تغییرات زیادی در محتوی و طول دوره داده نشده و از راندمان کمتری برخوردار می باشند و در نهایت بیشتر به طی دوره و انباشته شدن محفوظات منجر می گردد ولی این آموزش از جایگاه ویژه ای در تعلیم و تربیت فرد برخوردار است.

### ۲- آموزش بدو خدمت: این آموزش پس از اتمام آموزش پایه و همزمان با مشخص شدن رشته شغلی هر فرد صورت می گیرد. اهمیت آموزش بدو خدمت در این

نکته نهفته است که تا این مرحله شخص هیچ نوع فعالیت یا اقدامی در رابطه با شغل خویش انجام نداده و تجربه ای نیز در این زمینه نیاندوخته است. از آموزش بدو خدمت به عنوان آموزش توجیهی و آموزش حین خدمت نیز یاد کرده اند .

آموزش بدو خدمت به آن دسته از آموزشهای ضمن خدمت اطلاق می شود که برای هماهنگی و آگاه سازی کارکنان جدیدالاستخدام ارائه می گردد تا انطباق لازم میان رویه های فردی کارکنان و انتظارات سازمانی به وجود آید (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۹۰، صص ۱۳-۱۲).

### ۳- آموزش مداوم (یا باز آموزی): فرد پس از طی دوره آموزش بدو خدمت و همزمان با انجام وظایف محوله در فواصل مختلف زمانی و بر اساس نیاز و ضرورت

، آموزش های لازم را می بیند که بهتر است این آموزش ها ، بیشتر جنبه کاربردی داشته و موجب افزایش مهارت عملی فرد گردد، از این آموزش به عناوینی مانند آموزش ضمن خدمت و یا بازآموزی یاد می شود ولی چون لغت « باز آموزی » بیشتر تجدید آموزش اندوخته ها را تداعی می کند و از طرفی چون عنوان آموزش مداوم جامع تر بوده و حالت پویا دارد لذا بهتر است از عبارت « آموزش مداوم » استفاده گردد که در این صورت علاوه بر مفهوم فوق ، تداوم و پیوستگی آموزش را نیز شامل خواهد شد.

آموزش مداوم با دید از یک سو به عنوان بخشی از سیستم بهداشتی محسوب گشته و برای تمامی کارکنان بهداشتی ، آموزش متناسب با شغل آنها و در ارتباط با نیازهای بهداشتی صورت گیرد و از طرف دیگر آموزش مداوم باید جامع و بر مبنای تجزیه و تحلیل نیازها باشد، نیازهایی که در بررسی عملکرد فرایندها مشخص شده و منجر به بهبود آنها خواهد شد.

از لحاظ مفهومی، آموزش مداوم تمام اشکال مختلف آموزش و پرورش نظیر آموزش مجدد فارغ التحصیلان دانشگاهها، آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان سطوح مختلف سازمانها و... را شامل می شود (شکاری، ۱۳۷۲، ص ۴۷). بنابراین تعریف، آموزش مداوم یک سیستم جامع آموزشی است و آموزش ضمن خدمت کارکنان بخشی از این آموزش مداوم را در بر می گیرد (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۹۰، ص ۳۴). آموزشهای ضمن خدمت را می توان بر اساس هدف آموزشها به انواع توجیهی یا آموزش بدو خدمت، بازآموزی یا آموزشهای مجدد، جبرانی، و دانش افزایی تقسیم نمود.

ایجاد سیستم آموزش مداوم به دلایل زیر لازم است :

- تعداد روزافزون کارکنان بهداشتی که آموزشهای آنها قدیمی می باشد .
- نیاز به کسب آگاهی و مهارت مربوط به برنامه های بهداشتی جدید .
- آموزشهای اولیه نا مناسب و تغییر نقش های کارکنان بهداشتی .

با توجه به اهمیت و جایگاه انواع آموزشهای ذکر شده ، مرزبندی و دادن اولویت به یکی از آنها کارمشکل و غیرعلمی می باشد، اما چنانکه اشاره شد آموزش مداوم تنها آموزشی است که بایستی همیشه حالت پویا و کاراداشته باشد و تنها آموزشی است که در طول دوران اشتغال فرد لازم می باشد. فرایند آموزش کارکنان به منظور ارتقا سطح دانش ، مهارت و عملکرد کارکنان جهت ارتقا کمی و کیفی خدمات ارائه شده مبتنی بر نیازهای شغلی و جامعه طراحی گردیده است و شامل دو فرایند آموزش بدو خدمت و آموزش مداوم (ضمن خدمت) می باشد .

#### آموزش بدو خدمت:

هدف کلی : ارتقای مهارت و دانش کارکنان جدید ورود بهداشتی جهت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به نحو مطلوب

#### اهداف اختصاصی :

۱. آشنایی کارکنان جدید ورود با مسائل اداری و مالی در محدوده فعالیت های مربوطه
۲. آشنایی کارکنان جدید ورود با شرح وظایف مربوطه
۳. آشنایی کارکنان جدید ورود با ساختار سیستم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی
۴. کسب دانش در مورد فرایندهای حیطة کاری توسط کارکنان جدید ورود
۵. کسب مهارت عملی در اجرای فرایندهای حیطة کاری توسط کارکنان جدید ورود
۶. هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با اهداف سازمان
۷. کمک به افراد در شناسایی منابع حمایتی در اجرای نقش و وظایف حرفه ایی خود

#### آموزش مداوم :

هدف کلی : ارتقای مهارت و دانش کارکنان بهداشتی در پاسخ گویی به نیاز های بهداشتی مردم

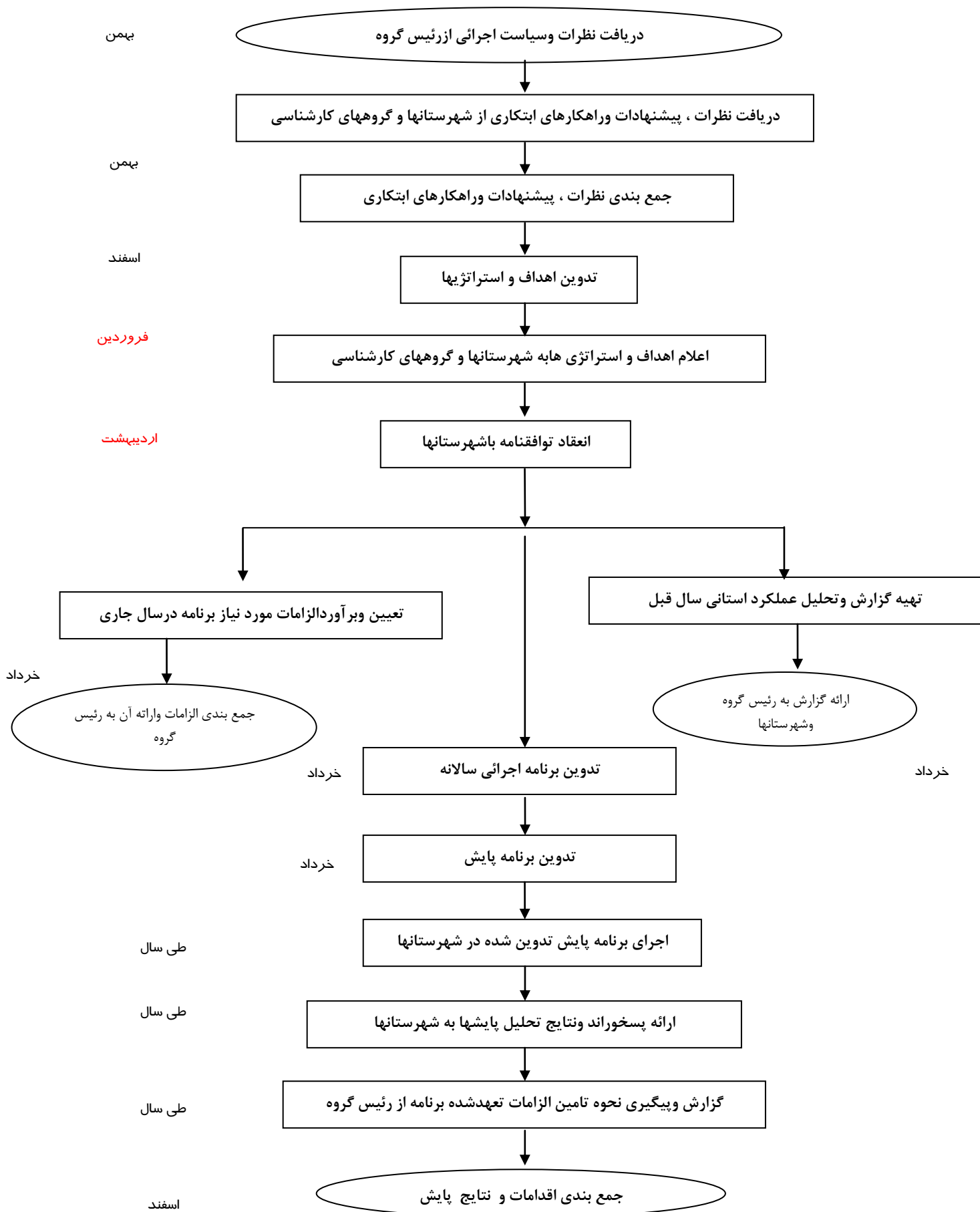
#### اهداف اختصاصی :

۱. تربیت کارکنان دارای مهارت شغلی
۲. افزایش رضایت کارکنان از آموزش های داده شده
۳. کسب مهارت و دانش لازم در به کار گیری مطالب ارائه شده در محیط کار
۴. کسب رضایت گیرندگان خدمت

جزوه حاضر در راستای استاندارد سازی فرایند آموزش کارکنان تدوین شده است که ابتدا فلوجارت ، چک لیست و برنامه زمان بندی فعالیت های استانی توضیح داده شده و سپس فلوجارت و چک لیست فرایند شهرستانی و در پایان کلیه فرمهای مورد عمل جهت جمع آوری داده ها و تهیه گزارش سالانه با توضیحات مربوطه آورده شده است

**فلوچارتها، برنامه زمان بندی فعاليتها و چک  
ليستهای پایش استانی**

## فلوچارت استانی فرآیند آموزش کارکنان



مسئول اجرای فرآیند کارشناس استانی خواهد بود .

## چک لیست پایش فرایند استانی آموزش کارکنان

ردیف	مورد سنجش	مورد ندارد	امتیاز	
			مورد انتظار	کسب شده
۱	آیا نظرات و سیاستهای اجرایی از رئیس گروه توسعه شبکه و ارتقا سلامت دریافت شده است؟		۳	
۲	آیا جمع بندی پیشنهادات و اصول توافق با گروههای کارشناسی موجود است؟		۳	
۳	آیا اهداف و استراتژیها تنظیم شده است؟		۳	
۴	آیا برای اعلام اهداف و استراتژیها، برنامه توجیهی برگزار شده است؟		۲	
۵	آیا توافق نامه عقد شده با شهرستانها موجود است؟ (نمونه ای ارائه شود)		۸	
۶	آیا الزامات فرایند تعیین شده است؟		۳	
۷	آیا گزارش و تحلیل عملکرد سالانه فرایند موجود است؟*		۱۰	
۸	آیا نامه ارائه گزارش تدوین شده به رئیس گروه گسترش موجود است؟		۳	
۹	آیا نامه ارسال گزارش تدوین شده به شهرستانها موجود است؟		۴	
۱۰	آیا برنامه پایش ماهانه شهرستانها موجود است؟		۵	
۱۱	آیا برنامه اجرایی زمان بندی فعالیتها تدوین شده است؟		۵	
۱۲	آیا برنامه اجرایی تدوین شده اجرا می شود؟ (با ملحوظ داشتن زمان پایش)		۱۳	
۱۳	آیا برنامه پایش تدوین شده در ماه قبل (یا به طور تصادفی در یکی از ماهها) اجرا شده است؟		۱۰	
۱۴	آیا نامه ارسال پسخوراندو تحلیل نتایج پایشهای انجام گرفته به شهرستانها موجود است؟		۱۰	
۱۵	آیا نحوه تامین الزامات تعهد شده برنامه از شهرستانها پی گیری شده است؟		۶	
۱۶	آیا نحوه تامین الزامات تعهد شده برنامه به رئیس گروه گزارش شده است؟		۵	
۱۷	آیا نتایج پایش شهرستانها جمع بندی شده است؟		۷	
۱۸	جمع امتیازات		۱۰۰	
۱۹	درصد تحقق			

\* ارائه گزارش سال قبل کافی است

نام و نام خانوادگی پایش شونده: دکتر حسن جهان بین  
سمت: کارشناس مسئول آموزش و باز آموزی

نام و نام خانوادگی پایش کننده: دکتر مجید کار آموز  
سمت: رئیس گروه توسعه شبکه و ارتقا سلامت



# فلوچارتها و چک لیستهای پایش فرایند شهرستانی

## راهنمای فلوجارت شهرستانی آموزش کارکنان ( مداوم و بدو خدمت )

این فلو چارت شامل دو قسمت می باشد که قسمت اول قبل از تدوین توافقنامه بوده و قسمت دوم مربوط به اجرای فرایند پس از تدوین توافقنامه می باشد که با تدوین برنامه اجرایی (جدول گانت اجرای فرایند) شروع ، با اجرای آن در طول سال ادامه و با تهیه گزارش سالانه توسط کارشناس شهرستانی خاتمه می یابد .

کارشناس استانی فرایند ، براساس گزارش سال قبل و پس از توافق با رئیس گروه توسعه شبکه و ارتقا سلامت ، اهداف و استراتژیهای مربوط به فرایند را تنظیم نموده و براساس توافق با گروههای کارشناسی ، رئیس مرکز بهداشت استان و معاون اجرایی نسبت به عقد قرارداد با شهرستان در قالب "توافقنامه " اقدام می نماید .

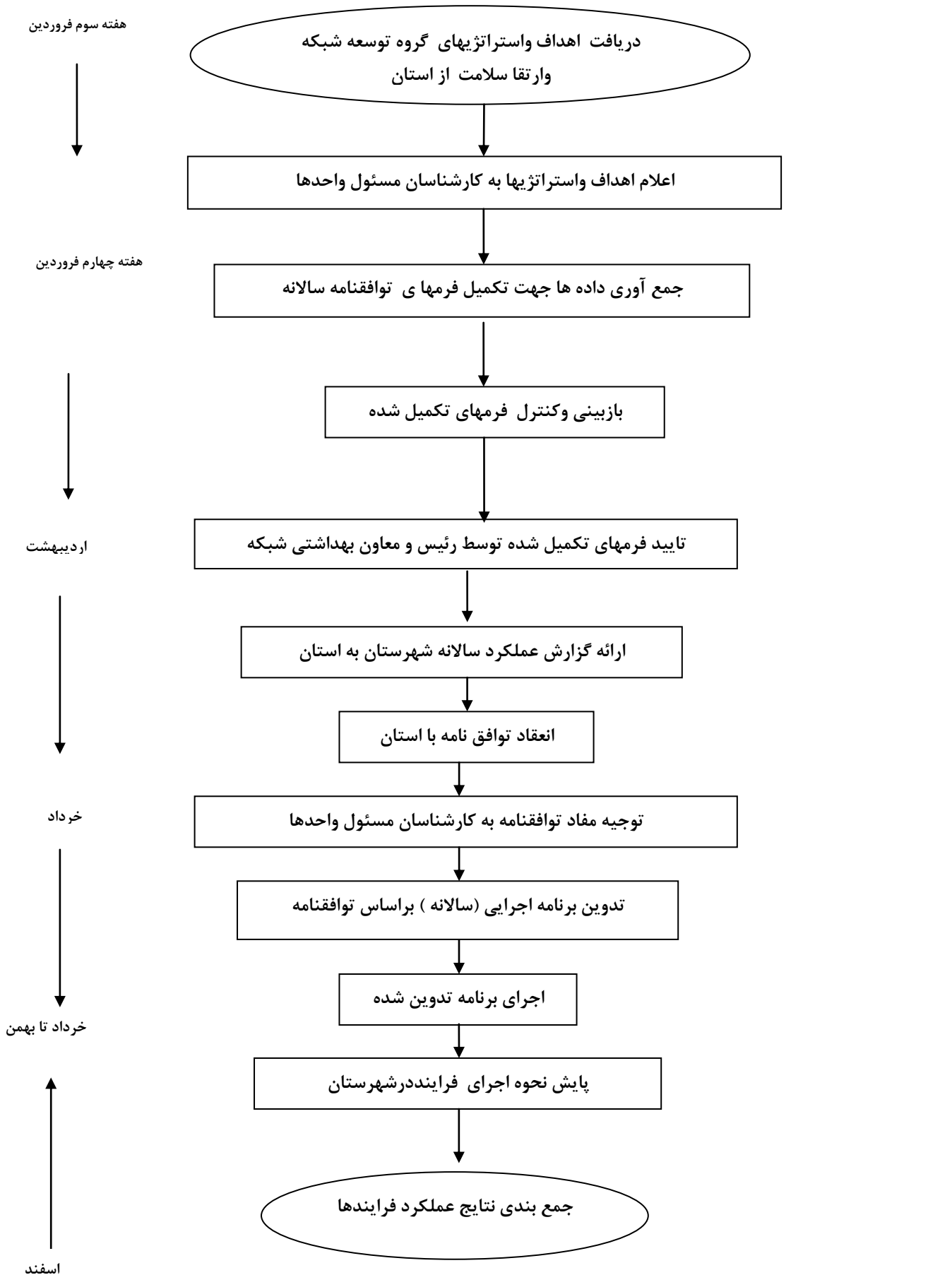
کارشناس شهرستانی فرایند نیز پس از دریافت اهداف و استراتژیها از مرکز بهداشت استان و اعلام آنها به واحدهای کارشناسی شهرستان نسبت به عقد قرارداد با استان در حضور رئیس شبکه و سایر مسئولین زی ربط در قالب "توافقنامه " اقدام می نماید .

پس از انعقاد توافق نامه، کارشناس شهرستانی برنامه اجرایی سالانه فرایند مربوط را در قالب جدول گانت ترسیم نموده و در طول سال نسبت به اجرای آن اقدام خواهد کرد .

در اجرای برنامه سالانه بایستی به پایش واحدهای محیطی ، پایش ستاد ( براساس چک لیست شهرستانی ) و نیز دریافت پس خوراند از کارشناسان شهرستانی و استانی و نیز ارائه پس خوراند به استان دقت لازم مبذول گردد .

براساس زمان بندی موجود، پس از تحلیل نتایج پایش و پس خورندهای دریافتی ، گزارش مربوطه در بهمن ماه تهیه و به همراه پیشنهادات و نظرات ابتکاری به معاون بهداشتی یا رئیس شبکه شهرستان و مرکز بهداشت استان در اسفند ماه ارسال خواهد شد. جهت انجام پایش و مستند سازی ، فرمهای لازم با توضیحات کامل در قسمت مربوطه در همین جزوه آمده است .

## فلوجارت فرایندهای کارشناسی آموزش کارکنان شهرستان



مسئول اجرای فرایند کارشناسی شهرستان خواهد بود

## چک لیست پایش فرایند شهرستانی آموزش کارکنان\*

ردیف	مورد سنجش	امتیاز	
		مورد انتظار	کسب شده
۱	آیا توافق نامه شهرستان موجود است ؟	۳	
۲	آیا آخرین دستورالعمل اجرایی فرایند( پکیج آموزش کارکنان ) در شهرستان موجود است ؟	۲	
۳	آیا جلسات کمیته آموزش کارکنان براساس دستورالعمل (دو بار در سال ) تشکیل شده است ؟ اختصاص دستور جلسه هماهنگی شبکه به موضوع آموزش کارکنان نیز مورد قبول می باشد .	۵	
۴	آیا اهداف و استراتژیهای فرایند آموزش کارکنان به واحدهای کارشناسی شهرستان ابلاغ شده است ؟	۲	
۵	آیا تقویم سالانه آموزشی شهرستان تدوین شده است ؟	۵	
۶	آیا تقویم سالانه آموزشی شهرستان به واحدهای کارشناسی شهرستان و مراکز بهداشتی و درمانی ارسال شده است ؟	۴	
۷	آیا لیست افراد جدیدالورود درسال جاری موجود است ؟	۴	
۸	آیا برنامه آموزش بدو خدمت نیروهای جدیدالورود شهرستان براساس دستورالعمل استانی تدوین شده است؟ (سه مورد بررسی شده به هر مورد ۵ نمره داده شود )	۱۵	
۹	آیا آموزش دیدگان بدو خدمت در محیط پایش شده اند؟(سه مورد بررسی شده به هر مورد ۵ نمره داده شود)	۱۵	
۱۰	آیا پس خوراند آخرین پایش کارشناس آموزش استان موجود است ؟	۴	
۱۱	آیا اقدامات انجام گرفته بر اساس پس خوراند آخرین پایش کارشناس آموزش استان قابل قبول است ؟	۷	
۱۲	آیا وضعیت شهرستان در مقایسه با سایر شهرستانها (براساس گزارش استانی) تحلیل شده است ؟	۱۰	
۱۳	آیا جدول شاخصهای عملکرد فرایند آموزش کارکنان سه سال آخر شهرستان تکمیل شده است ؟	۵	
۱۴	آیا وضعیت عملکرد فرایند آموزش کارکنان سه سال آخر شهرستان براساس جدول فوق تحلیل شده است ؟	۵	
۱۵	آیا اقدام مداخله ای موثر براساس تحلیل شهرستان ، صورت گرفته است ؟	۱۰	
۱۶	فعالیت چشمگیر شهرستان	۴	
۱۷	جمع امتیاز	۱۰۰	
۱۸	درصد تحقق		

\*ارائه مدارک قابل استناد برای تمام موارد لازم می باشد

نام ونام خانوادگی پایش شونده :

سمت :

امضا

نام ونام خانوادگی پایش کننده: دکتر حسن جهان بین

سمت : کارشناس مسئول آموزش و باز آموزی

امضا

فرم نظر سنجی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان شهرستان

نام و نام خانوادگی :

پست سازمانی:

محل خدمت :

همکار محترم / لطفا نظرات صادقانه خویش در رابطه با آزمون الکترونیکی دوره های آموزشی کارکنان را در جدول زیر اعلام نمایید .

عالی	خوب	متوسط	ضعیف	گویه
				با انجام آزمون دوره های آموزشی به صورت الکترونیکی موافقم .
				امکان دسترسی به کامپیوتر برای انجام آزمون برایم امکان پذیر است .
				زمان برگزاری آزمونها به موقع اعلام می شود .
				بسته های آموزشی به راحتی در اختیارم قرار می گیرد .
				سوالات طراحی شده برای آزمونها با میزان یادگیری واطلاعات بنده مطابقت دارد .
				سوالات طراحی شده برای آزمونها با بسته آموزشی مربوطه مطابقت دارد .



## جداول ، فرم های آماری و اطلاعاتی

## راهنمای تکمیل جداول و فرم های آماری فرایند آموزش کارکنان

جهت جمع آوری داده ها به منظور پایش و تحلیل عملکرد فرایند آموزش کارکنان و مستند سازی فعالیتهای انجام گرفته فرمهایی طراحی گردیده است که به طور خلاصه به شرح آنها می پردازیم:

۱- فرم پیش بینی دوره های آموزشی (فرم شماره ۱): چون کلیه برنامه های آموزشی پیش بینی شده برای کارکنان واحدهای تابعه هر شهرستان، با هماهنگی واحدهای شهرستانی و با ملحوظ داشتن برنامه های تقویم سالانه استان ولیست برنامه های مورد تایید و مصوب مرکز کشوری مدیریت سلامت، در تقویمهای سالانه شهرستانها منعکس خواهد شد، لذا لازم است قبل از تدوین تقویم سالانه شهرستانها فرم مخصوص پیش بینی دوره های آموزشی توسط واحدهای تابعه هر شهرستان تکمیل شده و سپس براساس نتایج آنها توسط کارشناس آموزش کارکنان، تقویم آموزشی سالانه شهرستان تهیه گردد. این فرم براساس زمان بندی فلوچارت شهرستانی در هفته اول اسفند هر سال در اختیار واحدهای کارشناسی شهرستان قرار داده می شود.

۲- فرم جمع بندی اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده (فرم شماره ۲): این فرم سالانه یک بار و براساس جمع بندی نتایج فرمهای شماره ۲ توسط کارشناس آموزش کارکنان شهرستان تکمیل خواهد شد. توجه: دوره های غیر حضوری نیز در این فرم ثبت خواهد شد.

۳- پرسشنامه بررسی وضعیت آموزش بدو خدمت کارکنان (فرم شماره ۳): این فرم توسط کلیه افراد جدید الورد که از اول فروردین لغایت آخر اسفند هر سال در شهرستان شروع به کار نموده اند، تکمیل خواهد شد و در آخر هر سال کلیه فرمهای تکمیل شده به مرکز بهداشت استان ارسال خواهد شد.

دقت شود پشت فرم نیز که نتیجه آموزش بدو خدمت داده شده را نشان می دهد به فاصله یک ماه توسط فرد آموزش دهنده در محیط کار تکمیل خواهد شد.

با توجه به ارسال دستورالعمل شماره ۵/۹/۷۱۳ مورخه ۸۸/۲/۱۴ برای پزشکان جدیدالورد فرمهای مخصوص مورد اشاره در نامه فوق تکمیل خواهد شد. (فرم شماره ۴)

۵- فرم خلاصه اطلاعات سالانه دوره های آموزشی برگزار شده (فرم شماره ۵): این فرم شامل ۲ جدول می باشد: جدول شماره ۱ که حاوی اطلاعات مربوط به دوره های آموزشی برگزار شده بر اساس تقویم سالانه می باشد.

جدول شماره ۲ که میزان اعتبار آموزشی تخصیص یافته و هزینه شده برای دوره های آموزشی برگزار شده در طول سال را نشان می دهد، این فرم در آخر هر سال تکمیل خواهد شد و جهت پیش بینی و تخصیص اعتبار شهرستانها اهمیت خاصی دارد.

۶- فرم گزارش سالانه عملکرد فرایند آموزش کارکنان (فرم شماره ۶): این فرم شامل ۲ جدول به شرح زیر می باشد:

جدول شماره ۱ (وضعیت شاخصها) که شاخصهای مربوط به فرایندهای آموزش مداوم و بدو خدمت را به تفکیک نشان می دهد. این جدول نیز شامل دو قسمت می باشد:

در قسمت آموزش مداوم ، اولین شاخص ، درصد دوره های آموزشی اجرا شده به کل برنامه های پیش بینی شده می باشد که برای محاسبه آن کافی است از جدول شماره ۱ فرم شماره ۵ ، جمع ستون دوره های آموزش اجرا شده را به کل دوره های پیش بینی شده تقسیم نموده و به عدد ۱۰۰ ضرب می کنیم .

دومین شاخص ، متوسط ساعت آموزش برگزار شده می باشد که برای محاسبه آن تعداد کل نفرساعات آموزش برگزار شده در فرم شماره ۳ را به تعداد کل افراد واجد شرایط آموزش تقسیم می کنیم ، به فرض اگر در شهرستانی کل ساعات آموزش برگزار شده ۳۵۰۰ ساعت و تعداد کل افراد واجد شرایط آموزش ۱۰۰ نفر باشد ، متوسط نفر ساعت آموزش برگزار شده برای هر فرد آموزش دیده در شهرستان ذکر شده ۳۵ ساعت خواهد بود .

سومین شاخص ، درصد پوشش آموزش ( یا در صد تطبیق آموزشهای برگزار شده با استاندارد ) می باشد به فرض اگر حداکثر ساعت در نظر گرفته شده برای هر فرد واجد شرایط آموزش از طرف مرکز کشوری مدیریت سلامت ۷۰ ساعت آموزش اختصاصی در سال می باشد ، لذا کافی است متوسط ساعت آموزش برگزار شده برای هر کارمند آموزش دیده در شهرستان را ( که در شاخص بالا محاسبه شده ) به عدد ۷۰ تقسیم و در ۱۰۰ ضرب نماییم . این پوشش در شهرستان ذکر شده ۵۰٪ خواهد بود :

$$۵۰٪ = (۳۵ \div ۷۰) \times ۱۰۰$$

در قسمت آموزش بدو خدمت اولین شاخص درصد افراد آموزش دیده بدو خدمت می باشد که از جدول شماره ۲ همین فرم ( فرم ۶ ) قابل استخراج می باشد .

دومین شاخص ، در صد وجود بسته آموزشی بدو خدمت می باشد که از جمع بندی فرم شماره ۴ قابل استخراج می باشد .

سومین شاخص ، در صد موثر بودن دوره های آموزشی از نظر ایجاد رضایت در شرکت کنندگان می باشد که آن نیز از فرم شماره ۳ و ۴ قابل استخراج می باشد .

چهارمین و پنجمین شاخص مربوط به پایش از آموزش گیرندگان بدو خدمت در محیط می باشد که در صد پایش آموزش گیرندگان و رضایت آموزش دهنده را نشان می دهد .

لازم به یادآوری می باشد که شاخصهای ذکر شده را ، در ابتدای هر سال ( که مربوط به نتایج سال قبل می باشد ) و مقدار پیش بینی شده را در قسمت مربوطه نوشته و در پایان هر سال نیز نتایج حاصل از عملکرد را در ستون شاخص تحقق یافته درج می نماییم .

جدول شماره ۲ ( تعداد افراد آموزش دیده بدو خدمت ) که این جدول مربوط به اطلاعات شغلی افرادی است که آموزش بدو خدمت را در شهرستان طی کرده اند.

**۷- جدول شاخصهای عملکرد فرایند آموزش کارکنان ( فرم شماره ۷ )** که این فرم بر اساس نتایج عملکرد شهرستان برای سه

سال آخر تکمیل خواهد شد .



ردیف	عنوان دوره آموزشی	تاریخ پیشنهادی	گروه های هدف	مدت (ساعت)	تعداد تقریبی شرکت کننده
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					
۹					
۱۰					

\* این فرم ۳-۴ هفته قبل از تدوین تقویم سالانه به واحدهای ستادی شهرستان ارسال خواهد شد و پس از تکمیل به کارشناس آموزش

کارکنان شهرستان عودت داده خواهد شد

\*\* جمع بندی این فرمها در قالب تقویم سالانه شهرستانی واحدهای ستادی ومحیطی شهرستان ارسال خواهد شد .

نام ونام خانوادگی تکمیل کننده :

امضا:

تاریخ تکمیل :

وجود بسته آموزشی	*نفر ساعت برگزار شده		تعداد شرکت کننده	مدت (ساعت)	روش برگزاری		دوره آموزشی	ردیف	نوع دوره
	بلی	خیر			غیر حضوری	حضوری			
								۱	کد دار
								۲	
								۳	
								۴	
								۵	
								۶	
								۷	
								۸	
								۹	
								۱۰	
								۱۱	
								۱۲	
								۱۳	
								۱۵	
								۱۶	
								۱۷	
								۱۸	
							جمع	۱۹	
								۱	غیر کد دار
								۲	
								۳	
								۴	
								۵	
								۶	
								۷	
								۸	
								۹	
								۱۰	
							جمع		

\* این ستون از حاصل ضرب دو ستون قبلی ( مدت و تعداد شرکت کننده به دست خواهد آمد )  
 تذکر : افرادی که به عنوان مدرس و آموزش دهنده در دوره های آموزشی شرکت می نمایند نایستی به عنوان شرکت کننده دوره محاسبه شوند .

تاریخ تکمیل :

امضا :

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده :

پرسشنامه بررسی وضعیت آموزش بدو خدمت کارکنان

همکار محترم :

با سلام این پرسشنامه برای آگاهی از وضعیت دوره های آموزشی بدو خدمت در اختیار شما قرار داده شده است ، خواهشمند است با ارائه پاسخ های صادقانه و دقیق ما را در ارتقای فرایند آموزش کارکنان یاری نمایید . قبلا از همکاری شما قدر دانی می گردد.

نام و نام خانوادگی : ..... عنوان پست سازمانی : ..... محل خدمت : ..... شهرستان : .....  
 مدرک تحصیلی : ..... تاریخ شروع به کار : ..... تلفن : .....

۱- آیا قبل از شروع به کار ، دوره آموزش بدو خدمت برای شما برگزار شد ؟  بلی  خیر  
 اگر بلی ، به مدت چند روز ، در کجا ها ؟

محل آموزش	مدت آموزش ( روز )

۲- آیا برای دوره برگزار شده ، بسته آموزشی داده شد ؟  بلی  خیر  
 ۳- لطفا نظرات خویش را در مورد دوره آموزشی بدو خدمت برگزار شده برای شما در جدول زیر مشخص نمایید.

ردیف	عنوان	نظرات			
		خیلی زیاد (%۱۰۰)	زیاد (%۷۵)	متوسط (%۵۰)	کم (%۲۵)
۱	میزان رضایت از آموزشهای داده شده				

۵- نظرات و پیشنهادات خودتان را در راستای بهبود وضعیت آموزش بدو خدمت کارکنان ذکر نمایید :

- .....
- .....
- .....

فرم گزارش نتیجه آموزش بدو خدمت برگزار شده

این فرم حد اقل پس از یک ماه از آموزش فرد مورد نظر ، توسط فرد آموزش دهنده در شهرستان تکمیل و به کارشناس آموزش بدو خدمت همان شهرستان تحویل خواهد شد.

در تاریخ ..... از محل خدمت آقای / خانم ..... از آموزشهای بدو خدمت داده شده ، ارزشیابی به عمل آمد .

نتجه ارزشیابی رضایت بخش بود .

پیشنهاد می شود که آموزشهای بدو خدمت داده شده برای نامبرده (در محل خدمت ) تکرار شود .

نام و نام خانوادگی آموزش دهنده :

همکار محترم ،

باسلام و ابراز خوشحالی از حضورتان در جمع کارکنان این شبکه ، برنامه آموزش بدو خدمت شما به شرح زیر اعلام می گردد ، امید است با استعانت از پروردگار متعال ، آموزش های داده شده در بهبود ارائه خدمات مفید و موثر واقع شود . مستدعی است ضمن حضور فعال در دوره های آموزشی به شرح جدول زیر، نظرات خود را در پشت برگ اعلام نمایید .

۱- مشخصات آموزش گیرنده :

نام و نام خانوادگی : تاریخ شروع خدمت : شهرستان : تاریخ آموزش :  
 رسمی  طرح  پیمانی  پیام آور بهداشت  قراردادی  تلفی

۲- جدول زمان بندی آموزش \*

نام و نام خانوادگی و امضاء آموزش دهنده	زمان آموزش		ایام آموزش				عناوین آموزش
	پایان	شروع	روز ۴	روز ۳	روز ۲	روز ۱	
						۸/۳۰ - ۱۰/۳۰	آشنایی با ساختار سیستم ارایه خدمات بهداشتی کشور ( طرح بیمه روستایی و پزشک خانواده و مجتمع های سلامت ) و چک لیست پایش گروه گسترش
						۱۰/۳۰ - ۱۲/۴۵	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش سلامت خانواده و جمعیت
						۱۲/۴۵ - ۱۳/۴۵	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست امور دارویی
						۸/۳۰ - ۱۰/۱۵	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش پیشگیری و مبارزه با بیماریها
						۱۰/۱۵ - ۱۱/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش بهداشت روان
						۱۱/۰۰ - ۱۲/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش آموزش بهداشت
						۱۲/۰۰ - ۱۳/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش بهداشت حرفه
						۹/۰۰ - ۱۰/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش بهبود تغذیه
						۱۰/۰۰ - ۱۱/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش بهداشت مدارس
						۱۱/۰۰ - ۱۲/۳۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست پایش بهداشت محیط
						۱۲/۳۰ - ۱۳/۰۰	فرآیندها ، دستورالعملها و چک لیست بهداشت دهان و دندان
						۸-۱۳	کارورزی در مرکز بهداشتی و درمانی نمونه شهرستان
						۱۳-۱۴	ارزشیابی دوره در مرکز بهداشت شهرستان

• از مدت زمان در نظر گرفته شده برای هر واحد ، ۱۰-۵ دقیقه به پرسش و پاسخ اختصاص یابد.

۳- نظر سنجی از آموزش گیرنده : لطفا نظر خود را در مورد میزان رضایت از آموزشهای داده شده به تفکیک واحدها در جدول زیر مشخص نمایید .

ردیف	واحد کارشناسی	نظرات			
		خیلی زیاد (٪۱۰۰)	زیاد (٪۷۵)	متوسط (٪۵۰)	کم (٪۲۵)
۱	گسترش شبکه های بهداشتی و درمانی				
۲	سلامت خانواده و جمعیت				
۳	امور دارویی				
۴	پیشگیری و مبارزه با بیماریها				
۵	آموزش بهداشت				
۶	بهداشت حرفه				
۷	بهبود تغذیه				
۸	بهداشت نوجوانان ، جوانان و مدارس				
۹	بهداشت محیط				
۱۰	بهداشت دهان و دندان				
۱۱	بهداشت روان				

ارائه هر نوع نظر ، پیشنهاد توسط آموزش گیرنده	امضا آموزش گیرنده

### نتایج پایش محیطی آموزش بدو خدمت (ویژه پزشکان)

این فرم حد اقل یک ماه پس از آموزش پزشک جدید الورد ، ضمن مراجعه به محیط کار نامبرده ، توسط افراد آموزش دهنده در شهرستان تکمیل وبه کارشناس آموزش کارکنان همان شهرستان تحویل داده شود.

نام و نام خانوادگی پزشک :

تاریخ آموزش :

نظر پایش کننده		پایش کننده	تاریخ پایش
رضایت بخش	نیاز به آموزش مجدد		

فرم خلاصه اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده در شهرستان سال

جدول ۱: اطلاعات دوره های برگزار شده براساس برنامه های پیش بینی شده در تقویم های سالانه

گروههای هدف	دوره آموزشی		واحد کارشناسی	ردیف
	اجرا شده	پیش بینی شده		
				۱
				۲
				۳
				۴
				۵
				۶
				۷
				۸
			جمع	

توجه: هدف از تهیه جدول ، مقایسه فعالیتهای آموزشی واحدهای کارشناسی با یکدیگر نبوده و جمع آوری اطلاعات برای تحلیل دوره های آموزشی مد نظر می باشد .

جدول ۲ : اعتبار دوره های آموزشی

آیا در سال ۹۴ برای اجرای برنامه های آموزشی کارکنان آن شهرستان ( علاوه بر بهورزان ) اعتباری اختصاص یافته بود؟		
خیر	بلی	
	مبلغ هزینه شده (ریال )	مبلغ اختصاص یافته (ریال )

تاریخ تکمیل :

امضا:

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده :

۱- وضعیت شاخصها

نام فرایند	عناوین شاخصهای عملکردی	نتایج شاخصهای عملکردی		
		ابتدای سال ۹۵	پیش بینی شده در پایان سال ۹۵	تحقق یافته پایان سال ۹۵
آموزش مداوم	درصد دوره های آموزشی اجرا شده به کل برنامه های پیش بینی شده			
	متوسط نفر ساعت آموزش برگزار شده کددار			
	درصد پوشش آموزش کددار			
آموزش بدو خدمت	درصد آموزش دیدگان بدو خدمت			
	در صد وجود بسته آموزش بدو خدمت			
	درصد رضایت از آموزشهای داده شده			
	درصد پایش از آموزش گیرندگان بدو خدمت در محیط			
	درصد رضایت آموزش دهندگان بدو خدمت از آموزش گیرندگان			

۲ - تعداد افراد آموزش دیده بدو خدمت به تفکیک رده های شغلی

تعداد افراد جدید الورد	پزشک	کارشناس	کاردان	جمع کل	تعداد پایش شده	نتیجه پایش از محیط	
						رضایت بخش	تکرار دوره

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده :

امضا:

تاریخ تکمیل :



شاخص در شهرستان			استاندارد شاخص هدف تعیین شده ۱۳۹۴	نام شاخص
۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲		
			۱۰۰	درصد دوره های آموزشی اجرا شده به کل برنامه های پیش بینی شده
			۹۰	متوسط ساعت آموزش برگزار شده کد دار برای هر فرد (شغلی و عمومی)
			۹۵	درصد پوشش آموزش
			۱۰۰	درصد آموزش دیدگان بدو خدمت
			۱۰۰	در صد وجود بسته آموزش بدو خدمت
			۹۰	درصد رضایت از آموزشهای داده شده
			۹۰	درصد پایش از آموزش گیرندگان بدو خدمت در محیط
			۸۵	درصد رضایت آموزش دهندگان بدو خدمت از آموزش گیرندگان

مشخصات فرمهای فرایند آموزش کارکنان\*

شماره فرم	نام فرم	زمان تکمیل	مسئول تکمیل
۱	فرم پیش بینی دوره های آموزشی	۳-۴ هفته قبل از تدوین تقویم سالانه	واحدهای ستادی شهرستان
-	تقویم آموزشی سالانه	هفته دوم یا سوم فروردین	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان
۲	فرم جمع بندی اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده	در طول و پایان هر سال	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان
۳	پرسشنامه بررسی وضعیت آموزش بدو خدمت کارکنان	در هر دوره آموزشی برگزار شده	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان و فرد آموزش دهنده
۴	پرسشنامه بررسی وضعیت آموزش بدو خدمت پزشکان	در هر دوره آموزشی برگزار شده	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان و فرد آموزش دهنده
۵	فرم خلاصه اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده	پایان هر سال	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان
۶	فرم گزارش عملکرد سالانه فرایند آموزش کارکنان	پایان هر سال	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان
۷	فرم شاخصهای عملکردی شهرستان	پایان هر سال	کارشناس آموزش کارکنان شهرستان

\*مستنداتی که تکمیل و ارائه آنها جهت تدوین توافق نامه شهرستانها در اول هر سال ضروری است :

۱. فرم جمع بندی اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده سال قبل (فرم شماره ۲)
۲. پرسشنامه بررسی وضعیت آموزش بدو خدمت کارکنان (فرم های شماره ۳ و ۴)
۳. فرم خلاصه اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده (فرم شماره ۵)
۴. فرم گزارش عملکرد سالانه فرایند آموزش کارکنان (فرم شماره ۶)
۵. فرم شاخصهای عملکردی شهرستان (فرم شماره ۷)

[hasanjahanbin@yahoo.com](mailto:hasanjahanbin@yahoo.com)

جدول زمان بندی فعالیتها فرایند استانی آموزش کارکنان درسال ۱۳۹۵

ردیف	عناوین فعالیتها	عناوین ریز فعالیتها	دوره	۱۳۹۵																									
				فرودین		اردیبهشت		خرداد		تیر		مرداد		شهریور		مهر		آبان		آذر		دی		بهمن		اسفند		انجام شد	نتیجه
				۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲		
۱	دریافت نظرات و سیاستهای اجرایی از رئیس گروه	بازبینی سیاستهای اجرایی سال قبل و تجدید نظر در صورت ضرورت	بهمن																										
۲	دریافت نظرات ، پیشنهادات و جمع بندی راهکارهای ابتکاری از شهرستانها و گروههای کارشناسی	۱-ارسال فرم دریافت نظرات به گروههای کارشناسی ۲- جمع بندی نتایج پایش شهرستانها ونظرات گروههای کارشناسی	بهمن																										
۳	تنظیم اهداف و استراتژیها	بازبینی اهداف و استراتژیها ی سال قبل و تجدید نظر در صورت ضرورت	اسفند																										
۴	اعلام اهداف واستراتژیها به شهرستانها و گروههای کارشناسی	۶. دعوت از کارشناسان آموزش شهرستانها ۷. برگزاری جلسه توجیهی ۸. ارسال اهداف واستراتژیها به گروههای کارشناسی	بهمن																										
۵	انعقاد توافقنامه با شهرستانها	۱-تشکیل جلسات مشترک با شهرستانها ۲- جمع بندی وبازبینی فرمهای توافقنامه	اسفند																										
۶	تهیه گزارش و تحلیل عملکرد استانی سال قبل	۱- جمع بندی عملکرد شهرستانها و استان ۲-تحلیل نتایج	فروردین																										
۷	تدوین برنامه پایش	تدوین برنامه ماموریت شهرستانها به صورت ماهانه	اسفند																										
۸	اجرای برنامه پایش تدوین شده	بازدید از شهرستانها براساس برنامه تنظیمی ماهانه	فروردین																										
۹	ارسال پسخوراند و نتایج تحلیل پایشها به شهرستانها	جمع بندی نتایج پایش شهرستان وارسال پیشنهادات لازم جهت رفع نکات ضعف	بهمن																										
۱۰	پیگیری وگزارش نحوه تامین الزامات تعهد شده		فروردین																										
۱۱	جمع بندی اقدامات و نتایج پایش شهرستانها		اسفند																										