



وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

معاونت توسعه مدیریت و منابع



دوره توان افزایی ارزیابان کشوری اعتباربخشی دانشگاه های علوم پزشکی کشور

محور "مدیریت خدمات پرستاری" - الف - ۴

دکتر خورشید و سکویی اشکوری

مهرماه ۱۴۰۵

موسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتد)

سوابق علمی

- کارشناس پرستاری
- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
- دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

سوابق اجرایی

- مدیر پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران - ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۷
- عضو Expert panel و ارزیاب ارشد اعتباربخشی ملی تا ۱۴۰۱
- مشاور رئیس دانشگاه علوم پزشکی تهران از ۱۳۸۷ - ۱۴۰۰
- مدیر / رئیس بیمارستان امام علی نجف اشرف ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱
- مدیر اورژانس و فوریت های پزشکی و پدافند غیر عامل دانشگاه علوم پزشکی تهران ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۳
- مدیر کل ارتقای سلامت و خدمات پرستاری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ۱۴۰۴ تاکنون

سوابق تسهیلگر



خورشید و سکویی اشکوری

۴۵

گام اجرایی

۹

سنجه

۲

استاندارد

الف ۴- ۱ — برنامه‌ریزی نیروی انسانی، چیدمان خدمات و آموزش بیمار ۳ سنجه
برنامه‌ریزی تیم مدیریت پرستاری بر اساس شواهد و منابع علمی معتبر، با تمرکز بر ایمنی بیمار و کیفیت مراقبت

الف ۴- ۲ — نظارت بر کیفیت مراقبت و هماهنگی فرآیندهای درمانی (۶ سنجه)
نظارت مدیریت پرستاری بر کیفیت ارائه مراقبت‌های پرستاری و هماهنگی فرآیندهای مرتبط با درمان



برنامه‌ریزی تیم مدیریت پرستاری

برنامه‌ریزی‌های تیم مدیریت پرستاری بر اساس شواهد و منابع معتبر علمی، با تمرکز بر ایمنی بیمار و کیفیت خدمات مراقبتی می‌باشد.

۱ توزیع و چینش کارکنان گروه پرستاری با استفاده از روش‌های علمی / استانداردهای ابلاغی

۲ چیدمان و شیوه ارائه خدمات پرستاری برای افزایش زمان مراقبت مستقیم و کاهش فعالیت‌های غیرمرتبط

۳ آموزش بیماران در چارچوب سیاست‌های آموزشی تعیین شده



توزیع و چینش کارکنان گروه پرستاری با استفاده از روش‌های علمی/استانداردهای ابلاغی صورت می‌پذیرد.

گام‌های اجرایی

✓ برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز هر بخش، بر اساس معیارهای معین

✓ توزیع گروه پرستاری بر اساس برآورد انجام‌شده در هر بخش

✓ چیدمان گروه پرستاری در نوبت‌های کاری مختلف بر اساس نیازسنجی

✓ نظارت بر چیدمان گروه پرستاری در نوبت‌های کاری مختلف

روش ارزیابی

مشاهده

حضور فیزیکی در بخش و شمارش تعداد/رده کارکنان حاضر در شیفت جاری، تطبیق با سرشماری واقعی بیماران

مستندات

برنامه چینش نیرو (شیفت‌بندی)، فرم برآورد نیرو بر اساس شاخص نیاز مراقبتی، مصوبه توزیع نیرو بین بخش‌ها

مصاحبه

با سوپروایزر/سرپرستار: روش برآورد نیاز و تصمیم‌گیری در کمبود نیرو
با پرستار شاغل: تناسب نیرو با حجم کار

ردیابی

یک شیفت مشخص را انتخاب و پیگیری کنید: آیا تعداد و رده نیروی حاضر با برنامه ابلاغی و برآورد نیاز همان بخش مطابقت دارد؟

ارزیاب باید احراز کند مستندات برآورد نیرو، گفته سرپرستار و مشاهده میدانی شیفت با هم همسو هستند.

جمله کلیدی



چیدمان و شیوه ارائه خدمات پرستاری، به‌گونه‌ای تنظیم شده که زمان مراقبت مستقیم افزایش و فعالیت‌های غیر مرتبط کاهش یابد.

گام‌های اجرایی

روش ارزیابی

- ✓ ارائه مراقبت به شیوه‌های بیمار محور، از قبیل مراقبت موردی
- ✓ پایش زمان اختصاص یافته به مراقبت مستقیم و حضور مؤثر بر بالین
- ✓ شناسایی امور غیر مرتبط/مانع مراقبت مستقیم و گزارش به رهبری جهت بازنگری
- ✓ برنامه‌ریزی حذف مستندسازی‌های مازاد، با رعایت ضوابط ابلاغی
- ✓ ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی در بهبود مراقبت مستقیم

مشاهده
زمان‌سنجی میدانی حضور پرستار بر بالین یک بیمار مشخص، مشاهده فعالیت‌های اداری/مستندسازی تکراری در حین شیفت

مستندات
گزارش پایش زمان مراقبت مستقیم، فهرست مستندسازی‌های مازاد حذف‌شده، گزارش اقدام اصلاحی و نتیجه آن

مصاحبه
با کارکنان پرستاری: موانع مراقبت مستقیم
با مدیر پرستاری: اقدامات اصلاحی انجام‌شده و نتیجه آن

ردیابی
یک بیمار را انتخاب و پیگیری کنید: چه سهمی از زمان پرستار صرف مراقبت مستقیم او شده، در برابر کارهای غیر مرتبط؟

ارزیاب باید نشان دهد اقدامات اصلاحی واقعاً زمان مراقبت مستقیم را افزایش داده، نه فقط در گزارش‌ها.

جمله کلیدی

مؤسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معمد)



آموزش بیماران در چارچوب سیاست‌های آموزشی تعیین شده، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.

گام‌های اجرایی

✓ تدوین سیاست‌های آموزشی بیماران با محوریت مدیریت پرستاری و ابلاغ تیم رهبری

✓ شناسایی نیازهای آموزشی بیماران بر اساس سیاست‌های آموزشی

✓ اولویت‌بندی نیازهای آموزشی تعیین شده بیماران

✓ اجرای برنامه‌های آموزش به بیمار بر اساس اولویت‌بندی

✓ نظارت بر نحوه اجرای برنامه‌های آموزش به بیمار

روش ارزیابی

مشاهده

مشاهده یک جلسه آموزش به بیمار در بالین در صورت امکان، بررسی وسایل کمک آموزشی موجود در بخش (پمفلت، فیلم و ..)

مستندات

سیاست مصوب آموزش بیمار، فرم نیازسنجی و اولویت‌بندی آموزشی، برگه ثبت آموزش در پرونده بیمار

مصاحبه

با بیمار/همراه: آموزش‌های دریافتی و میزان درک آن‌ها
با پرستار مسئول: نحوه اولویت‌بندی و اجرای آموزش

ردیابی

پرونده یک بیمار را از شناسایی نیاز آموزشی تا اجرا و ثبت نهایی دنبال کنید

ارزیاب باید تطابق آنچه بیمار می‌گوید آموزش دیده را با آنچه در پرونده ثبت شده احراز کند.

جمله کلیدی

موسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتمد)



نظارت بر کیفیت مراقبت و هماهنگی درمان

مدیریت پرستاری بر کیفیت ارائه مراقبت‌های پرستاری و هماهنگی فرآیندهای مرتبط با درمان نظارت می‌کند.

- ۱ نظارت بر فرایند مراقبت و درمان در تمامی نوبت‌های کاری
- ۲ اطمینان از عملکرد بالینی ایمن و باکیفیت گروه پرستاری
- ۳ نظارت مدیر پرستاری بر رده‌های مدیریتی پرستاری
- ۴ نظارت بر فرایند اعزام و ارجاع بیماران
- ۵ مشارکت کارکنان پرستاری و هماهنگی با سایر گروه‌های حرفه‌ای
- ۶ مراقبت و پیگیری پس از ترخیص (واحد آموزش و پیگیری)



بر فرایند مراقبت و درمان در تمامی نوبت‌های کاری، با محوریت تیم مدیریت پرستاری نظارت می‌شود.

گام‌های اجرایی

نظارت بر روند مراقبت و درمان در تمامی نوبت‌های کاری ✓

ارائه گزارش مشکلات به تیم رهبری و مدیریت و پیگیری رفع آن ✓

ارائه گزارش نتایج در قالب گزارش ۲۴ ساعته سوپروایزری به مدیر پرستاری ✓

طرح رخدادهای گزارش شده در تیم رهبری و مدیریت ✓

بررسی گزارش‌های ۲۴ ساعته توسط مدیر پرستاری و پیشنهاد اقدام اصلاحی ✓

آگاهی روزانه رئیس/مدیرعامل بیمارستان از گزارش‌های ۲۴ ساعته ✓

روش ارزیابی

مشاهده

حضور واقعی سوپروایزر/در نوبت عصر و شب، نحوه تحویل و گزارش شیفت به شیفت

مستندات

گزارش‌های ۲۴ ساعته سوپروایزری، صورتجلسات تیم رهبری و مدیریت، مستندات اقدام اصلاحی مرتبط

مصاحبه

با سوپروایزر کشیک: نحوه گزارش‌دهی
با رئیس/مدیرعامل بیمارستان: آگاهی از گزارش‌های ۲۴ ساعته

ردیابی

یک رخداد گزارش شده را از سطح سوپروایزر تا تصمیم نهایی تیم رهبری و مدیریت پیگیری کنید

ارزیاب باید زنجیره گزارش‌دهی از بالین تا مدیریت ارشد را بدون حلقه مفقوده احراز کند.

جمله کلیدی

موسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتمد)



مدیریت پرستاری از عملکرد بالینی ایمن و با کیفیت گروه پرستاری اطمینان حاصل می نماید.

گام های اجرایی

✓ تعیین موارد نیازمند نظارت و ارزیابی در حیطه عملکردی گروه پرستاری

✓ طراحی و تدوین ابزار ارزیابی و نظارت

✓ تدوین و اجرای برنامه نظارتی در تمامی روزها و ساعات شبانه روز

✓ تحلیل نتایج ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی/بهبود

روش ارزیابی

مشاهده
مشاهده مستقیم رعایت محورهای کلیدی (دارودهی، کنترل عفونت، ثبت و...) بر بالین بیمار

مستندات
ابزار/چک لیست نظارت طراحی شده، برنامه نظارتی هفتگی و شبانه روزی، گزارش تحلیل نتایج و اقدام اصلاحی

مصاحبه
با گروه پرستاری: آشنایی با ابزار نظارت
با مدیر پرستاری: نحوه تحلیل نتایج و تصمیم گیری اصلاحی

ردیابی
یک اقدام اصلاحی ثبت شده را از شناسایی مشکل تا اجرا و پایش نهایی پیگیری کنید

ارزیاب باید ببیند رعایت ۱۹ اصل در عمل، در مستندات و در گفته کارکنان یکسان گزارش می شود.

جمله کلیدی

مؤسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتمد)



۱

رعایت اصول مراقبت موردی

۲

رعایت اصول ارزیابی اولیه بیماران

۳

رعایت اصول ثبت صحیح

۴

رعایت اصول دارودهی ایمن

۵

رعایت اصول مرتبط با ایمنی بیمار

۶

رعایت اصول کنترل عفونت

۷

رعایت اصول کار با تجهیزات پزشکی

۸

رعایت اصول تزریق خون و فرآورده‌های خونی

۹

رعایت اصول آموزش به بیمار



مدیر پرستاری بر عملکرد رده‌های مدیریتی پرستاری نظارت می‌نماید.

گام‌های اجرایی

روش ارزیابی

مشاهده

مشاهده تعامل مدیر پرستاری با سرپرستاران حین بازدید میدانی از بخش‌ها

✓ تعیین معیارهای ارزیابی و نظارت بر رده‌های مختلف مدیریت پرستاری

مستندات

فرم ارزشیابی دوره‌ای مسئولین، معیارهای مدون ارزیابی مدیریتی، گزارش شاخص‌های عملکرد (رضایت بیمار، خطای دارویی و)

✓ انجام ارزیابی‌های دوره‌ای بر اساس معیارهای تعیین شده

مصاحبه

با سرپرستاران: بازخورد دریافتی از مدیر پرستاری
با مدیر پرستاری: معیارهای ارزیابی رده‌های مدیریتی

✓ طراحی، اجرا و پایش اقدامات اصلاحی/برنامه بهبود بر اساس نتایج

ردیابی

یک سرپرستار مشخص را از ارزشیابی دوره‌ای تا اقدام اصلاحی/برنامه بهبود او پیگیری کنید

ارزیاب باید احراز کند نظارت مدیر پرستاری فراتر از بازدید ظاهری و مبتنی بر معیار مستند است.

جمله کلیدی

موسسه عالی تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معمد)



مدیریت پرستاری بر فرایند اعزام و ارجاع بیماران، برابر ضوابط مربوط و رعایت اصول ایمنی بیمار نظارت می‌نماید.

روش ارزیابی

مشاهده

مشاهده آمادگی آمبولانسی/تجهیزات انتقال و وضعیت تثبیت‌شده بیمار پیش از حرکت

مستندات

دستورالعمل ابلاغی اعزام/ارجاع، فرم رضایت آگاهانه، برگه اطلاعات انتقال (تشخیصی، درمان، دلیل انتقال)

مصاحبه

با کارکنان اعزام: آموزش ایمنی بیمار
با بیمار/خانواده: رضایت و اطلاع‌رسانی دریافتی

ردیابی

یک پرونده انتقال یافته را از تصمیم انتقال تا تحویل کامل در مقصد پیگیری کنید

گام‌های اجرایی



تثبیت وضعیت بیمار قبل از انتقال توسط مراقبین



آموزش کارکنان مرتبط با اعزام/ارجاع در زمینه ایمنی بیمار



استفاده از کارکنان واجد صلاحیت در زمان انتقال



اعزام/ارجاع بر اساس دستورالعمل ابلاغی و اخذ رضایت آگاهانه



ارزیابی و مراقبت حین انتقال و تحویل کامل به مقصد



به اشتراک‌گذاری اطلاعات کامل بالینی بین مبدأ و مقصد



پایش فرایند، شناسایی عدم انطباق و اقدام اصلاحی/بهبود



وجود آمبولانسی، تجهیزات و ملزومات متناسب در تمام مراحل انتقال

ارزیاب باید احراز کند اطلاعات بالینی کامل همراه بیمار منتقل و در مقصد تحویل گرفته شده است.

جمله کلیدی

موسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معمد)



تیم مدیریت پرستاری برای جلب مشارکت کارکنان پرستاری و هماهنگی با سایر گروه‌های حرفه‌ای برنامه‌ریزی و اقدام می‌نماید.

گام‌های اجرایی

روش ارزیابی

مشاهده

مشاهده یک جلسه کارگروه/جلسه تفاهمی بین‌بخشی در صورت هم‌زمانی با بازدید

مستندات

صورتهای جلسات کارکنان پرستاری، مستندات کارگروه‌های تشکیل‌شده، گزارش پیگیری اقدامات

مصاحبه

با کارکنان پرستاری: نحوه طرح مسائل و مشارکت در جلسات
با مدیریت: نتیجه نهایی کارگروه‌ها

ردیابی

یک چالش شناسایی‌شده را از طرح در جلسه تا اقدام اصلاحی نهایی پیگیری کنید

✓ شناسایی چالش‌های موجود در ارائه خدمات مراقبتی ایمن

✓ تشکیل جلسات مستمر کارکنان پرستاری برای استفاده از خرد جمعی

✓ برگزاری جلسات تفاهمی بین‌بخشی و اجرای اقدامات اصلاحی

✓ تشکیل کارگروه‌های کاری متناسب با چالش‌ها

✓ پیگیری اقدامات و طرح موضوع در تیم رهبری در صورت لزوم

ارزیاب باید ببیند چالش مطرح‌شده واقعاً به اقدام و بازخورد مشخص منجر شده است.

جمله کلیدی

مؤسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتمد)



بیمارستان از طریق راه‌اندازی واحد آموزش و پیگیری، شناسایی زودهنگام مشکلات پس از ترخیص و کاهش بستری مجدد بدون برنامه را تضمین می‌کند.

گام‌های اجرایی

✓ شناسایی و ارجاع مشمولین خدمات پیگیری از بخش‌ها و درمانگاه‌ها

✓ تکمیل فرم‌های سطح‌بندی و اخذ اطلاعات تماس بیماران

✓ ارائه آموزش‌های اولیه درباره سلامتی و فرایند پیگیری

✓ سطح‌بندی بیماران و تعیین تواتر پیگیری بر اساس فرم‌ها

✓ پیگیری تا اطمینان از توانایی خودمدیریتی بیمار

روش ارزیابی

مشاهده

مشاهده عملکرد واحد آموزش و پیگیری و نحوه برقراری تماس پیگیری با بیمار

مستندات

فرم سطح‌بندی بیماران، سوابق تماس‌های پیگیری، گزارش اثربخشی برنامه پیگیری

مصاحبه

با پرستار مسئول واحد پیگیری: فرایند سطح‌بندی و تواتر تماس با بیمار: پیگیری‌های واقعاً دریافت‌شده

ردیابی

یک بیمار ترخیص‌شده پرخطر را از شناسایی در بخش تا آخرین تماس پیگیری دنبال کنید

ارزیاب باید احراز کند پیگیری واقعاً تا خودمدیریتی بیمار ادامه یافته، نه فقط یک تماس اولیه.

جمله کلیدی

موسسه عالی توسعه و تربیت مدیران نظام سلامت ایران (معتمد)



روش ردیابی (Trace) و سؤالات کلیدی ارزیاب

محور الف-۴ عمدتاً با ترکیب مشاهده میدانی، مرور مستندات، مصاحبه و ردیابی (Trace) یک نمونه واقعی ارزیابی می‌شود

۱ یک نمونه واقعی انتخاب شود: یک بیمار، یک کارمند، یک شیفت یا یک رخداد مشخص

۲ مسیر واقعی آن نمونه از ابتدا تا انتها دنبال شود (نه فقط یک نقطه از فرایند)

۳ در هر ایستگاه مسیر: مشاهده مستقیم انجام شود

۴ در هر ایستگاه: مستندات مرتبط همان نقطه مرور شود

۵ با افراد درگیر در همان نقطه از مسیر مصاحبه شود

۶ یافته‌ها با متن سنجه/گام اجرایی استاندارد مقایسه و انطباق یا عدم انطباق ثبت شود

جمله کلیدی نهایی که ارزیاب در پایان هر Trace باید به آن برسد:

آنچه کارکنان می‌گویند + (Say) آنچه در مستندات نوشته شده + (Write) آنچه واقعاً در عمل مشاهده می‌شود (Do) باید با یکدیگر و با متن سنجه همسو باشد؛ در غیر این صورت، عدم انطباق باید به صورت مشخص و مستند به عنوان یافته ثبت شود.»



- ✓ بر آورد و توزیع علمی نیروی پرستاری متناسب با نیاز هر بخش مستند و قابل ردیابی است
- ✓ زمان مراقبت مستقیم پرستار بر بالین پایش و فعالیت‌های غیرمرتبط شناسایی/کاهش می‌یابد
- ✓ آموزش بیمار طبق سیاست مصوب، اولویت‌بندی شده و مستند اجرا می‌شود
- ✓ گزارش ۲۴ ساعته سوپروایزری تا سطح ریاست/مدیرعامل بیمارستان جریان دارد
- ✓ ابزار نظارت بر عملکرد بالینی گروه پرستاری طراحی و بر محورهای کلیدی متمرکز است
- ✓ عملکرد رده‌های مدیریتی پرستاری به صورت دوره‌ای ارزیابی و ارزشیابی می‌شود
- ✓ اعزام/ارجاع بیماران با اطلاعات کامل، تجهیزات مناسب و کارکنان واجد صلاحیت انجام می‌شود
- ✓ واحد آموزش و پیگیری پس از ترخیص فعال و سطح‌بندی بیماران مستند است





سیاسگزارم

پرسش و گفت و گو

