

به نام خدا

## مقدمه ای بر مفهوم برنامه توسعه فردی یا Personal development plan

برنامه توسعه فردی (PDP)، فرایندی است که طی آن نیازهای آموزشی کارکنان ارزیابی میگردد و بر اساس آن، به منظور رفع این نیازهای آموزشی، برنامه ریزی مناسب انجام میپذیرد. این فرایند به کارکنان در اولویت بندی اهداف و تعیین میزان پیشرفت آنها کمک می کند. زمانی که این فرایند را به صورت مستند در میآوریم، درواقع به تدوین PDP پرداخته ایم.

تدوین PDP مناسب برای کارکنان که نیازها و الزامات فردی، سازمانی و محیطی آنان را شناسایی نموده و در جهت رفع و تحقق این نیازها و ضرورت های شغلی گام بردارد، از ضرورت بالایی برخوردار است.

هر یک از کارکنان میتوانند تدوین برنامه توسعه فردی را انجام داده و نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصتهای خود را شناسایی نموده و اهداف خود را بر اساس نیازهای سازمانی تعیین و مسیر حرکت آینده و ارتقای خود را مشخص نموده و برای آن برنامه ریزی کنند. همچنین در فواصل (سه یا شش ماهه) اجرای برنامه را ارزیابی نموده و خط مشی بعدی را تعیین نمایند.

برنامه توسعه فردی (PDP) را میتوان ستاده اصلی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان بشمار آورد که طی آن نیازهای آموزشی و توسعه ای فرد ارزیاب شونده مشخص می گردد و به صورت برنامه مدون و مورد توافق دو طرف (کارمند و سرپرست) برای پایش و ارزیابی سال آینده تدوین می شود. از سوی دیگر این برنامه می تواند به عنوان درونداد فرایند ارزیابی عملکرد نیز مورد استفاده قرار گیرد به نحویکه با توجه به موارد مشخص شده در بازه زمانی معین آن، حصول یا عدم حصول اهداف آموزشی فرد مورد ارزیابی قرار میگیرد و هر یک از موارد تحقق نیافته در صدر توجه قرار گرفته و به منظور دستیابی به آنها، تدابیر لازم اتخاذ می گردد همچنین هر مورد دیگری که ضروری به نظر می آید اما در برنامه لحاظ نشده است نیز به برنامه افزوده می شود. سرپرست می بایست به ارزیاب شونده در تدوین برنامه PDP یاری رسانده و راهنماییهای لازم را به آنان در ثبت و مستندسازی حوزه های یادگیری و نتایج محقق شده ارائه کند.

### برنامه توسعه فردی شامل اجزای زیر می باشد:

- ۱ - نیازسنجی آموزشی
- ۲ - ارزیابی نیازهای آموزشی و اولویت بندی آنها
- ۳ - تعیین اهداف آموزشی
- ۴ - تدوین برنامه مناسب جهت تحقق اهداف تعیین شده
- ۵ - اجرای برنامه
- ۶ - ارزیابی برنامه

## برنامه توسعه فردی پزشکان:

تدوین PDP پزشکان به آنان کمک می کند تا نقطه نظرات و پیشنهادات خود را به منظور هرچه اثربخش تر نمودن فرایند یادگیری ارائه نموده و بطور فعال در پیشرفت و توسعه فردی و حرفه ای خود شرکت نمایند. این PDP میبایست به صورت فعال و پویا به مورد اجرا گذارده شود به گونه ای که تمامی تغییراتی که در نیازهای شغلی و آموزشی پزشکان رخ میدهد، بطور مستمر در آن به روز گردد. در ارتباط با تعیین نیازهای شغلی و اهداف آموزشی نکاتی به شرح ذیل مطرح است:

### الف- تعیین نیازهای شغلی:

۱. PDP این قابلیت را دارد که نیازهای حرفه ای پزشکان و نیز دانش و مهارتهای تکمیلی که آنان در طول خدمت خود نیاز دارند را مشخص نماید.
۲. بطور معمول، حداقل ۳ نیاز شغلی در PDP تعیین میشود که طی یک دوره زمانی مشخص و برنامه ریزی شده میبایست به آنها پاسخ داده شود.
۳. نیازهای شغلی ممکن است با توجه به نیازها و اولویتهای فردی، عملکردی، محلی یا ملی تعیین شود. برخی پزشکان ممکن است از موارد تعیین شده در PDP خود، برای تدوین برنامه توسعه حرفه ای و عملکردی خود ( PPDP: Physician Personal Development Plan) استفاده نمایند.
۴. نداشتن دانش یا مهارتی خاص لزوماً به عنوان نیاز شغلی در نظر گرفته نمیشود مگر اینکه آن کمبود یا ضعف خود را در عملکرد پزشک نمایان سازد.
۵. پزشکان پس از ارزیابی که از دانش، مهارت و عملکرد خود به عمل میآورند ممکن است مواردی را برای لحاظ کردن در PDP در نظر بگیرند.
۶. نیازهای شغلی تدوین شده در فواصل زمانی مشخص میبایست مورد بازبینی قرار گیرند و در صورت نیاز تغییرات در آن صورت پذیرد.

### ب) تعیین اهداف آموزشی:

انتخاب فعالیت هایی که در راستای یادگیری و توسعه فردی پزشکان انجام میگردد بهتر است با توجه به سبکهای یادگیری مرجع پزشکان و نیازهای شغلی و حرفه ای آنان و به گونهای هماهنگ و متناسب با اهداف شغلی تعیین گردد. رویکردی که در تعیین نیازهای آموزشی پزشکان مورد توجه قرار میگردد میبایست به صورت جامع و همه جانبه نگر بوده و ابعاد مختلفی را اعم از: تواناییهای شخصی، دانش، مهارت و قابلیت های عملکردی پزشک در برگیرد.

### ج) تدوین برنامه مناسب جهت تحقق اهداف تعیین شده:

۱. از پزشکان انتظار میرود که با توجه به اهداف و نیازهای آموزشی تعیین شده و نیز زمان برنامه ریزی شده برای تحقق هر یک از آنها، اقدامات لازم را بعمل آورده و در راستای رفع این نیازها با هماهنگی مسئول بخش و سوپروایزر آموزشی محل خدمت خود فعالیت های تعیین شده در PDP را اجرایی نمایند.
۲. زمانیکه نتایج حاصل از تدوین PDP مورد بازبینی قرار میگیرند، ممکن است ارزیابان و ارزیابی شوندگان تصمیم بگیرند که از اهداف آموزشی محقق نشده صرف نظر نموده یا آنها را در PDP سال آینده لحاظ کنند.

## (د) بازبینی PDP:

۱. برنامه های توسعه فردی (PDP) از لحاظ سبک و محتوا با یکدیگر تفاوت دارند بنابراین تایید پایایی و روایی آنها به عنوان موضوعی چالش برانگیز در ارزیابی و بازبینی PDP مطرح میشود.
۲. برای تحقق روایی و سازگاری PDP می توان از رویکردهای شاخص محور استفاده نمود.
۳. استانداردها و شاخصهای ارزیابی PDP\* از سوی RCGP (مرکز رشد و توسعه حرفهای کارکنان) مورد توافق قرار گرفته - اند که ارزیابان میتوانند در بازبینی و بررسی PDP از این استانداردها استفاده کنند.
۴. زمانیکه استانداردها و شاخص های ارزیابی PDP در سازمان محقق نمیشوند و ارزیابان PDP را غیر رضایت بخش تلقی می کنند این امکان وجود دارد که در سطح هر مرکز به طور مجزا استانداردهای مناسب تدوین گردد و به مورد اجرا گذارده شود.

### شاخص های ارزیابی PDP\*

۱. SMART بودن اهداف آموزشی تعیین شده: اهداف تعیین شده در PDP می بایست مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی و واقع بینانه بوده و در بازه زمانی مشخص تحقق پذیری داشته باشند.
۲. توجه به دانش، مهارت و نگرش کارکنان در برنامه PDP: در برنامه PDP نه تنها برای پیشرفت در دانش و مهارت کارکنان برنامه ریزی می شود بلکه نگرش های پزشکان نیز مورد توجه قرار گرفته و برای ایفای هرچه موثرتر نقش پزشکان برنامه ریزی های مقتضی به عمل می آید.
۳. ستاده محور بودن برنامه: برنامه PDP میبایست تحقق ستاده ها یا بروندهای مشخصی را هدف قرار داده و به منظور دستیابی به این ستاده ها، شاخص های مناسبی در نظر گرفته شود.
۴. به روز بودن برنامه PDP و توجه به نیازهای شغلی آینده پزشک در تدوین آن: برنامه PDP می بایست در فواصل زمانی مشخص مورد بازبینی قرار گرفته و با توجه به نیازهای شغلی آینده یا شرایط کاری مقتضی آنرا به روز نمود.
۵. انطباق برنامه PDP تدوین شده با خصوصیات و ویژگی های فردی، دانش و مهارت های مختص هر پزشک: هر فرد می بایست برنامه PDP مختص خود را داشته باشد زیرا که هر فرد نیازها و اهداف شغلی خاص خود را دارد.
۶. مشارکت پزشک و سرپرست بخش در تدوین برنامه PDP: در تدوین PDP و به منظور تعهد بیشتر در محقق نمودن آن، هم پزشک و هم سرپرست واحد می بایست در این رابطه مشارکت فعال داشته باشند.
۷. وجود فرایندی برای بازبینی و بررسی برنامه PDP: وجود فرایندی که بتواند تمامی ستاده ها یا بروندهای مورد انتظار و تعیین شده در برنامه PDP را بررسی کرده و از عدم تحقق یا تحقق ناقص آنها آگاهی حاصل نماید، از ضروریات این برنامه بشمار میآید. این قابلیت می تواند به جنبه یادگیری برنامه نیز کمک شایانی نماید بدین نحو که پاسخگوی چرایی محقق نشدن اهداف آموزشی بوده و به کشف کاستی ها و مشکلات موجود در این مسیر یاری رساند.

## چرخه PDP

تعیین نیازهای آموزشی و  
تبدیل آنها به اهداف  
SMART

اولویت بندی نیازها

تعیین فعالیت هایی که  
در مسیر تحقق اهداف  
آموزشی می بایست انجام  
پذیرند

تعیین نتایج حاصل از  
اجرای نمودن PDP  
تدوین شده

اعمال تغییرات یا  
تعدیلات لازم در PDP  
در صورت نیاز

۱. نیازهای شغلی که در صورت عدم تحقق، مشکلات اساسی در عملکرد ایجاد می کنند  
۲. اولویت های آموزشی و توسعه ای که در طول ۱۲ ماه آینده عملکرد فرد را تحت تاثیر قرار می دهد  
۳. شکایات یا نارضایتی های وارده بر عملکرد فرد

۱. مطالعه کتاب، ژورنال و منابع اینترنتی  
۲. شرکت در جلسات و کنفرانس ها  
۳. شرکت در کارگاه های علمی با تاکید بر مهارت های عملی  
۴. مشاوره با کارشناسان و شرکت در جلسات expert panel  
۵. یادگیری از همکاران یا سرپرست واحد

۱. شواهد و مستندات موجود دال بر اجرایی نمودن PDP تدوین شده  
۲. شواهدی دال بر تغییر رفتاری یا عملکردی فرد در نتیجه اجرایی نمودن PDP  
۳. شواهدی دال بر تاثیر آموزش یا یادگیری های محقق شده بر روی مراقبت از بیمار

۱. اعمال هرگونه تغییر یا اصلاحات لازم بر روی PDP اولیه و بعضاً حذف موارد غیر ضروری  
۲. ثبت موارد آموخته شده به همراه تاثیری که بر روی کیفیت مراقبت های ارائه شده به بیماران داشته است  
۳. اندیشیدن جهت طرح ریزی PDP سال آتی

در این بخش به منظور هرچه عملیاتی تر و ملموس تر نمودن PDP، به یک نمونه از این برنامه به همراه گام های اساسی که در تدوین آن لحاظ می گردد اشاره میشود. تدوین برنامه PDP به شرح ذیل و در سه بخش می تواند انجام پذیرد. بخش اول حاوی اطلاعات محرمانه‌های است که روسای بخشها برای هریک از کارکنان خود (شامل: نقاط ضعف و قوت همچنین فرصت ها و تهدیدات شغلی که آنها با آن روبرو هستند) آنرا تکمیل می کنند و بر اساس اطلاعات حاصله به تحلیل SWOT می پردازند. بخش دوم به شرح و بیان اقداماتی پرداخته می شود که بر اساس تحلیل SWOT انجام شده، برای رفع نقاط ضعف و تقویت فرصت ها ارائه می شود. در این بخش مشخص می گردد که اقدامات در چه بازه زمانی می بایست انجام پذیرند و چه روشها و ملزوماتی برای تحقق آنها نیاز است همچنین برای ارزیابی موارد انجام شده نقاط ارزیابی و پایش نیز لحاظ می گردد. بخش سوم نیز روند انجام اقدامات و پیشرفت های حاصله را بازگو می کند.

## بخش اول: اطلاعات محرمانه

نام بیمارستان:  
نام کارمند:

رئیس بخش:  
سمت کارمند:

### برنامه توسعه فردی و حرفه ای

به منظور موفقیت پزشک در انجام وظایف و مسئولیت های خود و تحقق اهداف شغلی تعیین شده، سرپرست واحد با نام ..... و پزشک مربوطه با نام ..... در تاریخ ..... به انجام تحلیل SWOT میپردازند.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>نقاط قوت:</b></p> <p>مثال: صلاحیت، توان مدیریت زمان، متعهد و....</p>  | <p><b>نقاط ضعف:</b></p> <p>مثال: نگذراندن دوره های آموزشی لازم در رابطه با مهارت پانکسیون کمری (LP) و....</p> |
| <p><b>فرصت ها:</b></p> <p>مثال: دسترسی به برنامه توسعه فردی، وجود حمایت های کافی به منظور فراهم نمودن آموزشهای لازم در انجام پانکسیون کمری (LP) و....</p> | <p><b>تهدیدات:</b></p> <p>مثال: نداشتن وقت کافی جهت شرکت در کلاس های آموزشی و....</p>                         |

شرح اقدامات پیشنهادی بر اساس تحلیل SWOT انجام شده:

---



---



---

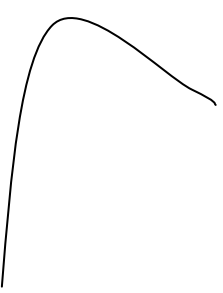
پس از انجام تحلیل SWOT، برنامه توسعه فردی و حرفه ای هر پزشک طراحی میگردد تا با این برنامه بتوان نقاط ضعف را رفع نمود، بر تهدیدات غلبه کرد و نقاط قوت و فرصت ها را قوت بخشید. البته توافق میشود که این برنامه همراهه مورد بازبینی قرار گیرد و پیشرفت های حاصله در هر مرحله را به طور منظم و زمان بندی شده ثبت نمود.

### بخش دوم: نیاز سنجی های آموزشی انجام شده و برنامه ریزی برای تحقق آن

نام بیمارستان: نام بخش:  
 نام پزشک: نوع مسئولیت:  
 تاریخ قرائت نیازسنجی آموزشی انجام شده از سوی پزشک: امضا:  
 تاریخ قرائت نیازسنجی آموزشی انجام شده از سوی سرپرست بخش: امضا:

| ارزیابی اقدامات انجام شده در این خصوص   | بازه زمانی تحقق برنامه های طرح ریزی شده | روشها و ملزومات موردنیاز برای برگزاری دوره های آموزشی       | دوره های آموزشی لازم برای تحقق نیازهای شغلی پرسنل  |
|---|---|---|--|
| کل دوره های آموزشی طراحی شده تدارک دیده شد و اقدامات لازم به منظور برگزاری آنها به عمل آمد و..... | ۶ ماهه نخست سال ۹۱                      | زمان مناسب<br>مکان مناسب<br>استاد یا مربی کارآموده<br>..... | - آموزش تئوریک رگ گیری صحیح از بیماران<br>- آموزش عملی آشنایی با نحوه انجام پانکسیون کمری (LP) ..... |

### بخش سوم: روند انجام اقدامات و پیشرفت های حاصله

| امضای شخص مسئول   | پیشرفت انجام برنامه   | تاریخ   |
|---|---|---------|
|  | ۱ کلاس آموزشی تئوریک و ۱ کارگاه عملی برای آموزش نحوه انجام پانکسیون کمری برای وی برگزار گردیده است. | ۹۱/۶/۳۰ |

## References:

۱. دکتر حمید رواقی و همکاران، کتاب مبانی حاکمیت بالینی، انتشارات وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، تهران، ۱۳۸۹
۲. Mc Sherry R, Pearce P. Clinical Governance, publication of Wiley Blackwell, third edition, ۲۰۱۱
۳. Chambers R, Moore S, Parker G, Slovak A. Occupational health matters in general practice. Radcliffe Medical Press, Oxford, ۲۰۰۰.
۴. Personal Development Plan: Guidance for appraisers, Physicians in the development plan, Dhahran Health Center, Saudi Aramco, ۲۰۱۱.
۵. Tompson M. Evaluating PDPs, APD Yorkshire-Humber Deanery, ۲۰۰۹.

**تهیه کننده: خانم سیما رفیعی کارشناس اداره حاکمیت بالینی**