

LINEE GUIDA PER IL MASTER DI PRIMO LIVELLO

Management infermieristico per le funzioni di coordinamento



A cura di Marinella D'Innocenzo - Danilo Massai - Gennaro Rocco
Loredana Sasso - Annalisa Silvestro - Giovanni Valerio - Franco Vallicella

LINEE GUIDA PER IL MASTER DI PRIMO LIVELLO

MANAGEMENT INFERMIERISTICO PER LE FUNZIONI DI COORDINAMENTO

A cura del Comitato Centrale
della Federazione Nazionale dei Collegi Ipasvi

Marinella D'Innocenzo
Danilo Massai
Gennaro Rocco
Loredana Sasso
Annalisa Silvestro
Giovanni Valerio
Franco Vallicella

Si ringraziano per la qualificata collaborazione i Professori Manuela Marcucci, Dai, e Barbara Bini, Dai del corso di diploma per Infermiere dell'Università di Firenze.

Copyright © 2001
Federazione Nazionale Collegi Infermieri professionali - Assistenti sanitari - Vigilatrici d'infanzia
(IPASVI), Via A. Depretis, 70 - 00184 Roma - tel. 06 46.200.101

I edizione, luglio 2001

Stampa: Gemmagraf - Roma

PREMESSA

Le ragioni della proposta delle linee di indirizzo per lo sviluppo di un percorso formativo per un **Master di primo livello in Management infermieristico per le funzioni di coordinamento** traggono origine dalla consapevolezza che in un sistema sanitario avanzato la buona gestione e la razionale organizzazione delle risorse ai vari livelli determinino buoni risultati, sia in termini di budget, sia in termini di qualità dell'assistenza erogata ai cittadini.

Tale competenza "gestionale" non si improvvisa e non è il frutto del semplice trascorrere del tempo. Il delicatissimo rapporto tra formazione e cambiamento trova nella nostra epoca una delle sfide maggiori: si ha la sensazione che paradossalmente la realtà, i bisogni delle persone e delle organizzazioni siano più avanzati rispetto alla capacità degli organizzatori di fornire soluzioni ai problemi da loro presentati. Per contro, è sempre più evidente che la "buona sanità" sia in strettissimo rapporto con la "buona organizzazione" delle risorse disponibili, delle professionalità esistenti e delle integrazioni possibili.

La scelta metodologica che sostiene la presente proposta formativa trae origine dai risultati e dai consensi ottenuti con la presentazione dei due precedenti volumi prodotti dalla Federazione IPASVI sulla formazione complementare (1998) e sulla formazione di base (1999).

L'avvio di un serio confronto tra le precedenti proposte - che si iscrivono in un organico progetto di riassetto complessivo della formazione infermieristica - e le realtà formative esistenti, insieme al forte interesse suscitato anche nelle altre professioni sanitarie, orientano e motivano a continuare sulla via del dialogo e del confronto.

La grande sfida della riforma dei percorsi formativi si giocherà sulla capacità delle strutture di rendere flessibili e valorizzare in "crediti" tutte le diverse esperienze formative. Gli operatori sanitari chiamati a qualificare le proprie competenze durante tutto l'arco lavorativo, alternando periodi di attività a periodi di formazione, saranno tra i maggiori protagonisti di questi percorsi.

Questo documento intende proporre una struttura metodologica per la progettazione di un curriculum per le funzioni di coordinamento orientato ai problemi prioritari di qualità dei servizi: una scelta che deriva dalla constatazione che il sistema educativo rappresenta uno dei principali sistemi di sostegno del servizio e della politica sanitaria. È fondamentale che esso si orienti dinamicamente sia verso i problemi prioritari di salute della comunità, sia verso i problemi di qualità dei servizi sanitari, connessi alle strategie operative, all'organizzazione del lavoro, alla gestione delle risorse professionali, tecnologiche ed economiche.

Le scelte in questo senso operate non devono rappresentare un vincolo, ma solo una opportunità utilizzata ad esempio. Ogni singola realtà formativa potrà, in modo opportuno e finalizzato, integrarne e migliorarne limiti e lacune.

Annalisa Silvestro

Presidente della Federazione Nazionale Collegi Ipasvi

INDICE

INTRODUZIONE	7
Finalità e struttura del Master	
Obiettivi del Master	
Approccio metodologico al progetto formativo	
CURRICULUM FORMATIVO	11
<i>1. La programmazione dei Moduli o Corsi di perfezionamento</i>	<i>13</i>
1.1 Struttura complessiva	
1.2 Articolazione generale	
1.3 Corsi integrati e valutazioni	
<i>2. I Moduli o Corsi di perfezionamento (CP)</i>	<i>17</i>
CP1 Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	
CP2 Programmazione e controllo dei processi produttivi	
CP3 Analisi organizzativa	
CP4 Gestione e sviluppo della risorsa umana	
CP5 Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	
CP6 Lo sviluppo di qualità dei servizi	
<i>3. Il tirocinio</i>	<i>31</i>
3.1 Linee di indirizzo per la programmazione e progettazione dell'insegnamento clinico	
3.2 Programmazione e progettazione del tirocinio	
3.3 Definizione del fabbisogno formativo e analisi delle opportunità formative	
3.4 Scelta degli ambiti di tirocinio	
3.5 Ambiti di esperienza per Modulo o Corso di perfezionamento	
3.6 Definizione del contratto formativo di tirocinio	
3.7 Definizione delle attività del tutor clinico nella funzione di tutorship	
3.8 Definizione del sistema informativo di verifica e valutazione	
ALLEGATI	35
Allegato 1. Linee di indirizzo per la regolamentazione del Master	37
Allegato 2. Obiettivi del Master: competenze dell'infermiere con funzione di coordinamento in area infermieristica	41

INTRODUZIONE

FINALITÀ E STRUTTURA DEL MASTER

Il **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** è un corso di formazione avanzata per l'acquisizione di competenze specifiche nell'area gestionale-organizzativa di primo livello, che si focalizza sull'interazione fra persone e contesto di lavoro.

Al termine del Master lo studente è in grado di:

- attuare politiche di programmazione sanitaria;
- analizzare e decodificare la domanda ed i gap organizzativi e/o formativi;
- progettare e gestire interventi di miglioramento sui processi produttivi e assistenziali;
- fornire consulenza su tematiche di competenza specifica;
- progettare e gestire un sistema di sviluppo della risorsa umana;
- progettare e gestire un sistema premiante;
- progettare e gestire un intervento educativo;
- progettare e gestire i processi di miglioramento di qualità e di ricerca;
- sviluppare e controllare il sistema informativo e informatico.

Il Master è strutturato in 6 moduli denominati Moduli o Corsi di perfezionamento, che sviluppano le specifiche competenze della funzione gestione e di coordinamento in contesti sanitari e socio-sanitari.

Il Master ha una durata complessiva di 1500 ore corrispondenti a 60 crediti formativi universitari (CFU) comprensivi di attività didattica formale (500 ore), attività di studio guidato (450 ore) e insegnamento apprendimento-clinico/tirocinio (550 ore). Ogni CFU corrisponde a 25 ore di lavoro per studente (ai sensi del Dm 509/99).

I Moduli o Corsi di perfezionamento possono essere sviluppati in forma sequenziale e progressiva come riportato nello Schema 1.

Schema 1

Articolazione complessiva dei Moduli/Corsi di perfezionamento per il profilo infermieristico per il conseguimento del Master

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

Ogni singolo perfezionamento prende l'argomentazione principale dai problemi organizzativi e di qualità dei servizi, e gli obiettivi formativi corrispondono alle competenze proprie dell'infermiere con funzioni di coordinamento.

Il Modulo o Corso di perfezionamento è strutturato in obiettivi formativi, corsi integrati e settori scientifico-disciplinari, e prevede l'alternanza fra formazione in aula e contestualizzazione operativa attraverso esercitazioni applicative e ricerche sul campo.

Sono previsti esami di corso integrato e la certificazione delle competenze acquisite nel tirocinio sulla base del Contratto di tirocinio concordato.

Per il conseguimento del certificato **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento**, lo studente sostiene un esame finale che consiste nella dissertazione di un elaborato su tematiche gestionali e organizzative trattate nel percorso formativo.

OBIETTIVI DEL MASTER

L'infermiere con funzioni di coordinamento è un professionista che ha conseguito il certificato **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** ed ha acquisito competenze specifiche nell'area organizzativa e gestionale di primo livello allo scopo di attuare politiche di programmazione sanitaria, interventi volti al miglioramento continuo di qualità in riferimento alle risorse strutturali, tecnologiche ed umane dell'ambito del Servizio coordinato per garantire gli obiettivi del sistema organizzativo sanitario.

Nell'ambito delle funzioni dell'infermiere (prevenzione - diagnosi precoce - educazione alla salute, assistenza, educazione terapeutica, gestione, formazione, consulenza, ricerca) ed in riferimento alla normativa vigente (Direttiva CEE 453/77, Dlgs 353/94, Dm 739/94, Legge 42/99, Legge 251/2000), il **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** sviluppa le seguenti competenze:

1. Gestire persone e relazioni
2. Gestire budget
3. Gestire informazioni e comunicare
4. Gestire processi, progetti e valutazioni
5. Gestire la ricerca

Le competenze dell'infermiere in relazione agli obiettivi sono riportati analiticamente nell'Allegato 2.

APPROCCIO METODOLOGICO AL PROGETTO FORMATIVO

La finalità di trasferire gli schemi concettuali di base necessari per l'esercizio della funzione di coordinamento richiede metodologie atte a sviluppare processi intellettivi, comunicativi e psicomotori.

La scelta di orientare la formazione ai problemi di qualità dei servizi (Tabella 1) deriva dalla constatazione che il sistema educativo, rappresenta uno dei principali sistemi di sostegno del servizio e della politica sanitaria. È fondamentale che esso si orienti dinamicamente sia verso i problemi prioritari di salute della comunità, sia verso i problemi di qualità dei servizi sanitari connessi alle strategie operative, all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse professionali, tecnologiche ed economiche in gioco.

Tabella 1

Esempio di problema di qualità

PROBLEMI DI QUALITÀ DEI SERVIZI*

Difficoltà di integrazione tra servizi
Difficoltà di comunicazione e integrazione tra i membri dell'équipe
Inadeguati livelli di qualità negli output e negli outcomes
Lunghi tempi di attesa per le prestazioni sanitarie
Difficoltà dell'utenza per l'accesso ai servizi
(orari, informazioni, barriere architettoniche)
Demotivazione del personale
Difficoltà nella determinazione rapporto costi/benefici

* L'elenco è indicativo ed è da integrare a livello di contestualizzazione del corso.

L'approccio metodologico è centrato sull'apprendimento. Lo studente è da considerare in posizione attiva nel gestire il proprio apprendimento, favorito dall'esperienza e dall'esercizio delle proprie competenze.

Gli obiettivi educativi prevedono una suddivisione nelle tre sfere: del processo intellettuale, della comunicazione e delle abilità gestuali, permettendo ai docenti ed ai tutor una scelta differenziata di metodi formativi e valutativi.

Nelle tabelle relative ai Moduli o Corsi di perfezionamento viene attribuito un "peso" differenziato a ogni attività professionale/obiettivo educativo. Tale "peso", segnalato con X o con XX, si riferisce alla rilevanza delle componenti intellettuale, comunicativa e gestuale. Scopo di questo lavoro di classificazione è di consentire la scelta dei metodi di apprendimento e di valutazione più validi.

Gli ambiti di tirocinio rappresentano l'aspetto saliente della formazione, prevedendo esperienze nei servizi specifici per il profilo professionale in formazione, dove attività tutoriali, programmi specifici e strumenti di supporto adeguati, creino l'opportunità formativa per l'acquisizione delle attività proprie. Si individua la figura del tutor come risorsa indispensabile per la preparazione, gestione e controllo del contesto favorevole di tirocinio per il raggiungimento degli obiettivi preposti e per una guida specifica alle necessità del singolo studente.

Il progetto formativo si fonda sulla definizione di obiettivi educativi, cioè sull'individuazione di quelle funzioni e attività professionali che lo studente deve essere in grado di esercitare al termine del periodo di studi, attraverso esperienze formative integrate.

Le attività rappresentano la base per la definizione di obiettivi specifici, dei concetti e relativi settori disciplinari, tempi, metodi di apprendimento e valutazione. Le attività professionali dell'area manageriale sono state attribuite ai vari Moduli del corso.

Le metodologie di insegnamento/apprendimento favoriscono la partecipazione attiva dello studente, con l'attivazione di ambiti di apprendimento quali l'aula, il laboratorio esperenziale e il business game con il doppio obiettivo di migliorare le competenze ed orientare la cultura dell'efficienza e dell'efficacia.

Il progetto formativo comporta l'utilizzo di validi metodi di valutazione. La valutazione degli studenti ha lo scopo di verificare il raggiungimento degli obiettivi educativi. I metodi di valutazione sono riferiti alle rispettive competenze necessarie per svolgere le attività organizzative e gestionali.

La scelta dei metodi di valutazione tende a:

- ridurre la distanza tra momento formativo e momento dell'esercizio professionale, consentendo l'immediato utilizzo delle competenze acquisite nell'ambito del sistema organizzativo;
- facilitare i formatori nel garantire la pertinenza della formazione alle competenze professionali necessarie per affrontare i problemi di qualità dei servizi;
- esplicitare i concetti considerati essenziali per l'analisi del contesto operativo, per l'identificazione di strategie di soluzione dei problemi, per la progettazione di sistemi atti al superamento dei gap identificati nonché per valutare e monitorare i risultati conseguiti.

Il Modulo o Corso di perfezionamento prevede l'esame di ogni Corso integrato e la valutazione di ogni esperienza di tirocinio. Il Certificato di perfezionamento è conseguito previo superamento di un esame consistente in un prova pratica simulata su temi di carattere organizzativo e gestionale.

Il Master si conclude con un esame consistente nella dissertazione di una tesi su tematiche manageriali del profilo infermieristico.

Bibliografia

FEDERAZIONE NAZIONALE COLLEGI IPASVI, *Linee guida per un progetto di formazione infermieristica complementare nelle aree previste dal Dm 739/94*, Roma, 1998, Vol. 1

FEDERAZIONE NAZIONALE COLLEGI IPASVI, *Linee guida per un progetto di formazione infermieristica di base dell'infermiere*, Roma, 1999, Vol. 2

MARCO ROTONDI, *Facilitare l'apprendere: modi e percorsi per una formazione di qualità*, Associazione Italiana Formatori, Franco Angeli Editore, Milano, 2001

DONATA FRANCESCATO, LILIANA LEONE, MARCO TRAVERSI, *Oltre la Psicoterapia*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1995

CURRICULUM FORMATIVO

1. LA PROGRAMMAZIONE DEI MODULI O CORSI DI PERFEZIONAMENTO

1.1. STRUTTURA COMPLESSIVA

Nella Tabella 2 è rappresentata la struttura complessiva del **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** in cui si evidenziano le ore ed i crediti previsti per ogni Modulo o Corso di perfezionamento.

Tabella 2

Modulo o Corso di perfezionamento	TOTALE ore	TOTALE crediti	TEORIA		STUDIO INDIVIDUALE		TIROCINIO	
			Ore	Crediti	Ore	Crediti	Ore	Crediti
1. Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	225	9	70	2,8	67	2,6	88	3,5
2. Programmazione e controllo dei processi produttivi	250	10	85	3,4	75	3	90	3,6
3. Analisi organizzativa	300	12	95	3,8	90	3,6	115	4,6
4. Gestione e sviluppo delle risorse umane	325	13	115	4,6	98	4	112	4,5
5. Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	150	6	50	2	45	1,8	55	2,2
6. Lo sviluppo di qualità dei servizi	250	10	85	3,4	75	3	90	3,6
TOTALE Master	1500	60	500	20	450	18	550	22

1.2. ARTICOLAZIONE GENERALE

Un Modulo o Corso di perfezionamento è costituito dall'articolazione di settori scientifico-disciplinari. Nella Tabella 3 si possono visualizzare le ore distribuite in ogni settore scientifico-disciplinare in forma generale (totale ore aula) e parziale (in ogni Modulo o Corso di perfezionamento). Sono inoltre riportare, per ogni perfezionamento le ore totali dedicate allo studio e quelle per il tirocinio.

Tabella 3
Articolazione generale

			MODULI O CORSI DI PERFEZIONAMENTO								
Attività formative	Ambiti disciplinari	Settori scientifico-disciplinari	Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Lo sviluppo di qualità nei servizi	TOTALE ore aula	TOTALE crediti aula	
Criterizzanti	Scienza del management sanitario	Ius/07 - Diritto del lavoro		10		5			15	0,6	
		Ius/10 - Diritto amministrativo	5	5					10	0,4	
		M-PSI/06 - Psicologia del lavoro e delle organizzazioni			10	25				35	1,4
		MED/42 - Igiene generale applicata, Diritto sanitario	5	5	10			5		25	1
		SECS-P/07 - Economia aziendale	10	15						25	1
		SPS/09 - Sociologia dei processi economici e del lavoro	5		5			5		15	0,6
		MED/45 - Scienze infermieristiche generali, cliniche e pediatriche: Organizzazione della professione	11	30	30	25	15	20	230	9,2	
		Metodologia della ricerca infermieristica					20	5			
		Etica infermieristica	4	5	5	10		5			
		MCQ e infermieristica						20			
	Didattica e formazione				25						
	Scienze umane e psico-pedagogiche	M-PED/01 - Pedagogia generale e sociale			10	10				20	9,2
		M-PSI/05 - Psicologia sociale			5	15				20	0,8
	Scienze informatiche applicate alla gestione sanitaria	ING-INF/05 - Sistemi di elaborazione delle informazioni	10	15	5		5	10		45	1,8
		SECS-S02 - Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	20				10	5		35	1,4
	Dimensioni antropologiche pedagogiche e psicologiche	M-DEA/01 - Discipline demotnoantropologiche			5					5	0,2
		SPS/08 - Sociologia dei processi culturali e comunicativi			10			10		20	0,8
	TOTALE ore teoria			70	85	95	115	50	85	500	20
	TOTALE ore studio			68	75	90	98	45	75	450	18
	TOTALE ore tirocinio			87	90	115	112	55	90	550	22
TOTALE complessivo Master			225	250	300	325	150	250	1500	60	

1.3. CORSI INTEGRATI E VALUTAZIONE

I settori disciplinari fondamento di ogni Modulo o Corso di perfezionamento sono stati riuniti in Corsi integrati, a cui corrisponde un esame per l'accertamento delle competenze acquisite, oltre alla valutazione conseguita al termine del tirocinio.

A scopo esemplificativo si riporta il Corso integrato n.1 relativo al perfezionamento su Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo:

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE		
M1 - Diritto e programmazione sanitaria	Diritto amministrativo	5			Prova oggettiva (scritta od orale)		
	Igiene generale e applicata	5					
	Economia aziendale	10					
M2 - Infermieristica e politiche di programmazione sanitaria	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5					Prova pratica simulata
	Scienze infermieristiche: organizzazione	11					
	Scienze infermieristiche: etica	4					
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10					
M5 - Sistema informativo	Sistemi di elaborazione delle informazioni	10					Prova pratica simulata
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10					
TOTALE ore aula		70					Valutazione di tirocinio
TOTALE ore studio			68				
TOTALE ore tirocinio				87			

Il rilascio del certificato di perfezionamento è subordinato alla frequenza di almeno l'80 per cento del corso per la parte teorica e del 100 per cento del tirocinio e dal superamento con esito positivo degli esami e della valutazione di tirocinio.

2. I MODULI O CORSI DI PERFEZIONAMENTO

MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO 1

CP1

POLITICHE DI PROGRAMMAZIONE SANITARIA E- SISTEMA INFORMATIVO

Ore 225 - Crediti 9

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE
M1 - Diritto e programmazione sanitaria	Diritto amministrativo	5			Prova oggettiva (scritta od orale)
	Igiene generale e applicata	5			
	Economia aziendale	10			
M2 - Infermieristica e politiche di programmazione sanitaria	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5			
	Scienze infermieristiche: organizzazione	11			
	Scienze infermieristiche: etica	4			
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10			
M5 - Sistema informativo	Sistemi di elaborazione delle informazioni	10			
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10			
TOTALE ore aula		70			
TOTALE ore studio			68		
TOTALE ore tirocinio				87	

Il Modulo o Corso di perfezionamento è organizzato in tre unità di apprendimento:

1° Unità di apprendimento: *Politiche di programmazione sanitaria*

2° Unità di apprendimento: *Il budget*

3° Unità di apprendimento: *Il sistema informativo*

**1° UNITA DI APPRENDIMENTO
POLITICHE DI PROGRAMMAZIONE SANITARIA**

CP1

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
2.3	Verificare le risorse disponibili	X		
2.5	Valutare la congruità delle risorse in rapporto ai risultati conseguiti	X		
2.8	Monitorare processi e risultati	X		
3.8	Identificare e definire il ruolo degli interlocutori del Servizio coordinato (esterni ed interni all'Azienda) in base agli obiettivi di salute della comunità e alla mission	X		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
La pubblica amministrazione, attività amministrativa e diritto amministrativo	Diritto amministrativo	5	Lezione
Normativa in materia di legislazione sanitaria, ruoli a livello centrale, regionale, locale. Confronto con la normativa Europea	Igiene generale e applicata (Diritto sanitario)	5	Lezione
L'azienda ed il sistema economico sociale, l'azienda come sistema economico-finanziario. Strategie e politiche aziendali	Economia aziendale	10	Lezione, workshop, business game
Definizione di servizio. L'organizzazione dei servizi, l'imprenditorialità	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5	Lezione, workshop
Problemi del sistema salute/servizi, obiettivi sanitari, strategia socio-sanitaria, il piano e il programma socio-sanitario. Tecniche di confronto fra gli obiettivi. I profili e relative competenze	Scienze infermieristiche: organizzazione	5	Lezione, workshop, apprendimento basato su problemi, business game
TOTALE ore		30	

**2° UNITA DI APPRENDIMENTO
IL BUDGET**

CP1

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
2.2	Identificare tipologie e costi delle risorse strumentali e ambientali nel Servizio coordinato	X		
2.4	Utilizzare le risorse applicando criteri di costo/efficacia	X		
2.6	Collaborare alla definizione degli obiettivi di budget con criteri di qualità coerenti con il piano strategico aziendale	X		
2.7	Collaborare alla negoziazione di budget del servizio coordinato	X		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Tecniche per la determinazione dei costi, standard di una prestazione e di un servizio Tecniche per la quantificazione delle risorse economiche necessarie per l'attivazione per programmi Correlazione tra budget e avanzamento dei progetti	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10	Lezione, workshop, business game, ricerca su campo
L'etica aziendale	Scienze infermieristiche: etica	4	
Analisi dei costi, pianificazione e programmazione sanitaria, fasi del processo programmatico e decisionale, controllo di gestione Efficacia, efficienza, rendimento. Standard produttivi La razionalizzazione nell'uso di spazi Il budgeting Il sistema di controllo: verifica e valutazione	Scienze infermieristiche generali, cliniche e pediatriche	6	Lezione, workshop, apprendimento basato su problemi, business game, ricerca su campo
TOTALE ore		20	

3° UNITA DI APPRENDIMENTO IL SISTEMA INFORMATIVO

CP1

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
3.3	Impostare il sistema informativo del Servizio coordinato garantendone la coerenza con quello aziendale e orientandolo alle finalità di ruolo e al Miglioramento Continuo di Qualità (MCQ)	XX		X
3.5	Valutare e utilizzare informazioni finalizzate alla gestione organizzativa e tecnica del Servizio coordinato	XX	X	
3.8	Verificare i processi di comunicazione tra Servizio coordinato e i propri interlocutori	X		
3.9	Collaborare alla costruzione della Carta dei Servizi curandone l'aggiornamento e la pubblicazione	XX	X	

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Il sistema informativo, i fabbisogni informativi, le informazioni, i dati, le fonti informative, procedure informative e strumentali. L'organizzazione dei dati, le modalità di elaborazione. Valutazione di una procedura informativa	Sistemi di elaborazione delle informazioni	10	Lezione, esercitazione applicativa individuale
Tecniche statistiche di costruzione degli indicatori. Indicatori di struttura, di funzionamento e di cambiamento. Carattere statistico e variabile. Unità di rilevazione, indici normalizzanti di indicatori	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10	Lezione, esercitazione applicativa individuale
TOTALE ore		20	

MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO 2
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEI PROCESSI PRODUTTIVI
Ore 250 - Crediti 10

CP2

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE
M3 - Diritto amministrativo, Economia aziendale, Diritto del lavoro, Igiene generale e applicata	Diritto amministrativo	5			Prove oggettive (scritto o orale)
	Economia aziendale	15			
	Diritto del lavoro	10			
	Igiene generale e applicata	5			
M4 - Infermieristica applicata ai processi produttivi	Scienze infermieristiche: organizzazione	30			Prova pratica simulata
	Scienze infermieristiche: etica	5			
	Sistemi di elaborazione delle informazioni				
TOTALE ore aula		85			Valutazione di tirocinio
TOTALE ore studio			75		
TOTALE ore tirocinio				90	

Il Modulo o Corso di perfezionamento è organizzato in due unità di apprendimento:

1° Unità di apprendimento: *I processi produttivi*

2° Unità di apprendimento: *La gestione del personale*

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
3.4	Analizzare e interpretare la domanda relativa al Servizio coordinato	X		
4.2	Identificare la domanda, gli output, gli outcomes del Servizio coordinato	X		
2.8	Monitorare processi e risultati	X		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Organizzazione amministrativa e pubblico impiego	Diritto amministrativo	5	Lezione
I risultati dell'azienda. Produttività del lavoro. Materials management, production management, progettazione e programmazione del sistema produttivo, gestione delle scorte. Organizzazione amministrativa e pubblico impiego. La burocrazia	Economia aziendale	15	Lezione, workshop, business game
Dati informativi di supporto alle decisioni. DRg, Case Mix, ricoveri equivalenti. Accessi triage. Produzione di un sistema informatizzato per raccolta e successiva elaborazione dati. Fondamenti teorici, metodi e tecnologie atti a produrre progetti tecnicamente validi	Sistemi di elaborazione delle informazioni	10	Lezione, workshop, business game
Il ruolo della tecnologia nella progettazione. Strumenti per la progettazione organizzativa. Analisi della domanda inespressa e dei bisogni infermieristici reali e potenziali. Epidemiologia infermieristica, Prodotti infermieristici: output e outcomes, prodotti programmatori. Diagramma di Gantt, diagramma di Pert, Etica e management	Scienze infermieristiche: organizzazione, etica	15	Lezione, workshop, business game
TOTALE ore		45	

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
1.12	Gestire quali/quantitativamente la dotazione organica	XX	X	
3.5	Valutare e utilizzare informazioni finalizzate alla gestione organizzativa e tecnica del Servizio coordinato	XX	X	
4.6	Individuare risorse disponibili e negoziabili nel contesto	X		
4.7	Identificare tra quelle disponibili o negoziabili nel contesto, le tecnologie appropriate per la soluzione di problemi pertinenti	X		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Il rapporto di lavoro: poteri e doveri del datore di lavoro, diritti e doveri del lavoratore, la sospensione del rapporto, l'estinzione del rapporto, il trasferimento d'azienda, la mobilità. La flessibilità	Diritto del lavoro	10	Lezione
Normativa in materia di dotazioni organiche: Dpr 128/69, Del Cipe del 20 gennaio 1984, Dm del 13 settembre 1988, L. 135/90, R. 61/90, Dlgs 29/93, Dlgs 502/92, Dgr 980 del 1 settembre 1997, Dgr 30/99, L. 251 del 8/2000	Igiene generale e applicata	5	Lezione
Analisi della variabilità della domanda, analisi della variabilità di presenza/assenza del personale. Isorisorse, isoattività, quantificazione della produzione, qualità intrinseca del prodotto. Produzione di un sistema informatizzato per raccolta e successiva elaborazione dati	Sistemi di elaborazione delle informazioni	5	Lezione, workshop, business game
Organizzazione del lavoro: approcci tradizionali e innovativi, l'organizzazione nella dimensione spaziale e temporale. Analisi degli approcci metodologici di calcolo (sintetico e analitico), il carico di lavoro parziale e dell'intera produzione, il fabbisogno di personale, ruolo e compiti degli operatori, calcolo del numero di personale necessario. Strategie per la gestione dell'organico. La dotazione organica. La turnistica. Organigramma e funzionigramma	Scienze infermieristiche: organizzazione	25	Lezione, workshop, business game
TOTALE ore		40	

MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO 3
ANALISI ORGANIZZATIVA
Ore 300 - Crediti 12

CP3

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE
M6 - Scienze umane e deontologiche in area organizzativa	Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	10			Prove oggettive (scritto o orale)
	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5			
	Sistemi di elaborazione delle informazioni	5			
	Igiene generale e applicata	10			
	Scienze infermieristiche generali: etica	5			
M7 - Metodologia di analisi organizzativa	Sociologia dei processi culturali e comunicativi	10			
	Pedagogia generale e sociale	10			
	Psicologia sociale	5			
	Discipline demotnoantropologiche	5			
	Scienze infermieristiche generali: organizzazione	30			
TOTALE ore aula		95			
TOTALE ore studio			90		Valutazione di tirocinio
TOTALE ore tirocinio				115	

Il Modulo o Corso di perfezionamento è organizzato in una unità di apprendimento.

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
3.1	Rendere omogenei e comprensibili a tutti il linguaggio e i modelli di analisi dell'organizzazione utilizzati nel Servizio coordinato	X	XX	
3.6	Identificare i problemi organizzativi del Servizio coordinato	X		
4.1	Individuare e selezionare problemi in base a criteri di buona qualità	X		
4.3.	Selezionare le priorità tra problemi utilizzando tecniche di comparazione costo/risultato	x		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Processi e eventi collettivi e societari, processi psicologici sociali, individuali e di gruppo. Self-assessment manageriale. Analisi dello stile di direzione e diagnosi della cultura organizzativa. Strumenti di misura di variabili psicologiche rilevanti per le organizzazioni.	Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	10	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo, laboratorio esperienziale, ricerca sul campo
Medicina preventiva, epidemiologia, sanità pubblica. Norme di sicurezza.	Igiene generale e applicata	10	Lezione, esercitazione applicativa
Teorie dell'organizzazione, la rete sociale, la rete dei servizi, analisi delle professioni, i processi decisionali.	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5	Lezione, ricerca d'aula
Analisi e progettazione delle strutture e dei processi aziendali.	Pedagogia generale e sociale	10	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo, ricerca sul campo
Analisi del profilo psicologico di una organizzazione/comunità.	Psicologia sociale	5	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo, ricerca sul campo
Uso di impianti informatici. Analisi sistemi informativi.	Sistema di elaborazione delle informazioni	5	Lezione, esercitazione applicativa in piccolo gruppo, progetto
Analisi del profilo antropologico di una comunità/organizzazione	Discipline demoeoantropologiche	5	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo, ricerca sul campo
Analisi processi culturali, analisi del processo comunicativo, analisi dell'area socioeducativa	Sociologia dei processi culturale e comunicativi	10	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo, ricerca sul campo
Il profilo demografico e delle attività produttive. Analisi dei costi/benefici, analisi costi - efficacia dell'organizzazione. Analisi dei processi decisionali, analisi ed uso dei dati nei processi decisionali. La misurazione dei risultati dell'azienda, dell'organizzazione. Metodi di analisi organizzativa (sistemistica, multidimensionale) e di autoanalisi, i processi operativi, output e outcomes, le risorse umane e materiali, l'organizzazione produttiva in atto ed auspicabile. I carichi di lavoro e il fabbisogno di personale, regolamento aziendale, il problema organizzativo, le relazioni fra persone, ruoli e funzioni. La misurazione delle performance organizzative. Etica aziendale.	Scienze infermieristiche: organizzazione, etica	35	Lezione, workshop, laboratorio esperienziale, business game, ricerca sul campo
TOTALE ore		95	

MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO 4
GESTIONE E SVILUPPO DELLA RISORSA UMANA
 Ore 325 -Crediti 13

CP4

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE
M8 – Modelli applicativi per la gestione della risorsa umana	Diritto del lavoro	5			Prova pratica simulata
	Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	25			
	Scienze infermieristiche: organizzazione, etica	30			
	Psicologia sociale	15			
M9 – Metodi e strumenti per la formazione	Pedagogia generale e sociale	10			Prova pratica simulata
	Scienze infermieristiche: didattica, formazione, etica	30			
TOTALE ore aula		115			Valutazione di tirocinio
TOTALE ora studio			98		
TOTALE ore tirocinio				112	

Il Modulo o Corso di perfezionamento è organizzato in due unità di apprendimento:

1° Unità di apprendimento: *La gestione della risorsa umana*

2° Unità di apprendimento: *L'educazione degli adulti*

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
1.1	Definire la mission e la vision del Servizio coordinato in coerenza con quelli dell'Azienda	X		
1.2	Promuovere identità e senso di appartenenza al Servizio* coordinato e all'Azienda	X	XX	
1.3	Valorizzare attitudini, competenze, impegno e risultati	X	XX	
1.4	Coinvolgere i collaboratori nella costruzione dei progetti	X	XX	
1.5	Gestire un sistema premiante orientato alla qualità esplicitandone i criteri	X	XX	
1.6	Preparare e condurre riunioni e gruppi di lavoro	X	XX	
1.9	Gestire relazioni interpersonali e conflitti, negoziare, presidiare il clima	X	XX	
1.10	Costruire e mantenere una rete di relazioni esterne al Servizio coordinato	XX	X	
1.11	Promuovere e sviluppare processi di valutazione tra pari	XX	X	
1.15	Attribuire compiti, responsabilità, poteri e risorse valutando attitudini, competenze e motivazione	X	XX	
3.2	Diffondere vision e mission del Servizio coordinato garantendone la coerenza con quelli aziendali	X	XX	
3.7	Fornire consulenza di processo ai collaboratori orientandolo al miglioramento di qualità		X	
3.10	Condurre strategie di comunicazione appropriate agli obiettivi e agli interlocutori		X	

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
Rapporto Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro	Diritto del lavoro	5	Lezione
Modelli teorici di empowerment organizzativo, teorie della motivazione, teorie della leadership trasformazionale e la managerialità, il conflitto, l'assertività e negoziazione, gli stili direzionali. Transazione fra i livelli del sistema. Sviluppo del potenziale. Valutazione del potenziale. Il sistema premiante	Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	25	Lezione, workshop, laboratorio esperienziale, business game
Teoria self concept e self esteem, locus of control. Il gruppo di lavoro come strumento operativo. Tecniche di creatività di gruppo. Educazione socio-effettiva. Metodo Gordon, Circle Time, il focus group, la consulenza (colloquio e intervista). La gestione dello stress. Il mobbing	Psicologia sociale	15	Lezione, workshop, laboratorio esperienziale, business game
Etica e gestione delle risorse umane	Scienze infermieristiche: etica	5	Lezione, workshop, business game
Project management, la direzione per obiettivi, process management, case management. Sistemi di incentivazione e controllo. Strategic planning, diagramma causa-effetto. Contestualizzazione di tecniche di analisi e sviluppo delle competenze professionali nell'infermieristica. L'apprendimento organizzativo	Scienze infermieristiche: organizzazione	25	Lezione, workshop, business game
TOTALE ore		75	

* Per Servizio si intende qualsiasi struttura coordinata: a bassa, media o alta complessità.

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
4.11	Identificare i bisogni formativi propri e dei propri collaboratori	X	XX	
4.12	Progettare e valutare percorsi formativi	X		
4.13	Valutare l'impatto delle attività formative promosse/realizzate	X		
1.7	Promuovere e pianificare la formazione permanente orientata alla qualità	XX		
1.8	Gestire direttamente momenti formativi specifici		X	

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/ APPRENDIMENTO
Educazione degli adulti, strategie e metodi. Analisi dei bisogni formativi ed educativi	Pedagogia generale e sociale	10	Lezione, esercitazione applicativa in sottogruppo
L'etica nella formazione	Scienze infermieristiche: etica	5	
Analisi e sviluppo delle competenze professionali. Progettazione e valutazione delle competenze e dei processi di formazione. La mappa delle competenze. Attività tutoriale di docenza e consulenza. Progettazione di un intervento educativo e valutazione. Tecniche educative.	Scienze infermieristiche: didattica e formazione	25	Lezione, workshop, laboratorio esperenziale, business game, esercitazione applicativa in sottogruppo
TOTALE ore		40	

**MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO
INFERMIERISTICA BASATA SULL'EVIDENZA E RICERCA
Ore 150 - Crediti 6**

CP5

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocinio	VALUTAZIONE
M12 - Metodologia della ricerca infermieristica	Sistemi di elaborazione delle informazioni	5			Prova pratica simulata
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10			
	Scienze infermieristiche: ricerca nell'infermieristica	35			
TOTALE ore aula		50			
TOTALE ore studio			45		Valutazione di tirocinio
TOTALE ore tirocinio				55	

Il Modulo o Corso di perfezionamento è organizzato in una unità di apprendimento.

1° UNITÀ DI APPRENDIMENTO

CP5

N.	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
5.1	Individuare campi di ricerca pertinenti alle finalità del Servizio coordinato	X		
5.2	Progettare attività di ricerca	X		
5.3	Gestire le procedure di consultazione di agenzie che finanziano attività di ricerca	X	XX	
5.4	Impostare e gestire una funzione di supporto per la consulenza tecnico scientifica	XX		X
5.5	Promuovere l'ingresso del Servizio coordinato in reti di ricerca	X	XX	
5.6	Individuare canali di pubblicizzazione delle ricerche effettuate	X	XX	
3.11	Impostare e gestire un sistema di supporto per l'accesso all'informazione tecnico-scientifica	XX		X

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/ APPRENDIMENTO
Progettazione e realizzazione di sistemi informativi e impianti informatici di supporto.	Sistemi di elaborazione delle informazioni	5	Lezione, esercitazione applicativa in piccolo gruppo
Statistica e calcolo delle probabilità, progettazione e analisi degli esperimenti, affidabilità, controllo statistico di qualità con particolare riferimento ai processi produttivi, ai prodotti, alle risorse.	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	10	Lezione, esercitazione applicativa in piccolo gruppo, ricerca d'aula
I processi decisionali nei sistemi organizzativi, modelli e metodi di previsione. Teorie e algoritmi di ottimizzazione. Teoria dei grafi e delle reti di flusso, la teoria dei giochi e delle decisioni. Definizione del problema, sua formulazione matematica, formulazione di vincoli, obiettivi e alternative di azione, algoritmi di soluzione, valutazione. Problemi relativi ai sistemi di produzione di outcomes, pianificazione, organizzazione e gestione delle attività, progetti e sistemi. I livelli di una ricerca. Evidence Based Nursing. Evidence Based Medicine.	Scienze infermieristiche: ricerca nell'infermieristica	35	Lezione, esercitazione applicativa in piccolo gruppo, progetto, ricerca d'aula
TOTALE ore	50		

MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO 6
LO SVILUPPO DI QUALITÀ NEI SERVIZI
Ore 250 -Crediti 10

CP6

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

CORSI INTEGRATI	SETTORI DISCIPLINARI	Teoria	Studio	Tirocini	VALUTAZIONE
M10 - Modelli applicativi per lo sviluppo di qualità	Igiene generale e applicata	5			Prova pratica simulata
	Sistemi di elaborazione delle informazioni	10			
	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	5			
	Scienze infermieristiche: organizzazione della professione	20			
	Sociologia dei processi culturale e comunicativi	10			
M 11 – Infermieristica applicata alla garanzia di qualità	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5			Prova pratica simulata
	Scienze infermieristiche: il miglioramento di qualità	20			
	Scienze infermieristiche: etica	5			
	Scienze infermieristiche:ricerca nell'infermieristica	5			
TOTALE ore aula		85			Valutazione di tirocinio
TOTALE ore studio			75		
TOTALE ore tirocinio				90	

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
4.4	Formulare progetti operativi rispondenti a criteri di buona qualità di tutte le componenti	XX		X
4.8	Organizzare i processi tecnici e gestionali attraverso la definizione e la diffusione di linee guida di buona qualità	XX	X	
4.9	Definire ed esplicitare criteri, indicatori e standard di riferimento e livelli soglia accettabili	X		
4.10	Effettuare valutazioni di struttura, di processo e di risultato utilizzando criteri espliciti	X		

CONCETTI	SETTORI DISCIPLINARI	ORE	METODI DI INSEGNAMENTO/ APPRENDIMENTO
Dlgs 502/92, Dpcm 19/595, Dgr 30/99, Legge 251 del 8/2000, accreditamento nella normativa italiana	Igiene generale e applicata	5	Lezione
Visioning. La catena del valore	Sociologia dei processi economici e del lavoro	5	Lezione, esercitazione applicativa e in piccolo gruppo
Progettazione e realizzazione di un sistema informativo e informatico, adeguato alle soluzioni proposte in un progetto: possibilità di realizzazione tecnica, convenienza economica, efficacia organizzativa.	Sistemi di elaborazione delle informazioni.	10	Lezione, esercitazione applicativa individuale e in piccolo gruppo
Il controllo statistico di qualità	Statistica per la ricerca sperimentale e tecnologica	5	Lezione
Strategie e strumenti di marketing. Tecniche pubblicitarie. Comunicazione scritta e reporting. Previsione di crescita dei sistemi organizzativi, valutazione delle conseguenze di decisioni assunte, identificazione di decisioni che ottimizzano le prestazioni.	Sociologia dei processi culturale e comunicativi	10	Lezione, esercitazione applicativa individuale e in piccolo gruppo
	Scienze infermieristiche: ricerca nell'infermieristica	5	Lezione, esercitazione applicativa individuale e in piccolo gruppo
Il cambiamento organizzativo: teorie evolutive. Traduzione organizzativa delle strategie e la gestione del cambiamento organizzativo. I processi organizzativi. Gestioni dell'innovazione. Estetica dell'organizzazione. La partnership	Scienze infermieristiche: organizzazione della professione	20	Lezione, workshop, business game
L'etica nel management.	Scienze infermieristiche: etica	5	Lezione, workshop, business game
Tappe storiche nell'approccio alla qualità. Qualità percepita, qualità professionale, del management. Ciclo PDCA Health technology assessment. L'accreditamento di qualità. La certificazione. Il diagramma di flusso. Indicatori di valutazione: di processo, di risultato, di struttura. Valutazione delle tecnologie sanitarie. La misura del cambiamento	Scienze infermieristiche: il miglioramento di qualità	20	Lezione, workshop, business game
TOTALE ore		85	

3. II TIROCINIO

3.1. LINEE DI INDIRIZZO PER LA PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE DELL'INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO CLINICO (TIROCINIO)

Il tirocinio, nelle sue diverse configurazioni concrete, acquisisce un ruolo determinante in quanto costituisce lo spazio operativo principale per implementare le competenze e realizzare forme concrete di collaborazione tra sedi formative e sedi operative, nell'ambito dello sviluppo delle funzioni e attività previste nel curriculum formativo per infermieri con funzione di coordinamento.

Le esperienze formative, relative ai tirocini, debbono caratterizzarsi in un programma definito e concordato con lo studente e il tutor tramite il contratto di tirocinio.

Rimettiamo di seguito un diagramma di flusso (Figura 1) rappresentativo delle fasi per la progettazione, attuazione e verifica del percorso di tirocinio.

Figura 1

Diagramma di flusso: programmazione e progettazione del tirocinio



3.2. PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE DEL TIROCINIO

La programmazione e progettazione del tirocinio rappresenta una funzione fondamentale per definire con chiarezza gli obiettivi generali e intermedi del progetto formativo, in relazione al livello di performance auspicato.

Le finalità da raggiungere in questa fase possono essere così sintetizzate: individuare e esplicitare i criteri per l'individuazione degli ambiti di tirocinio, intesi come spazi di apprendimento irrinunciabili; identificare i servizi, ambiti di tirocinio, in relazione a criteri oggettivi di fabbisogno formativo degli studenti e opportunità offerte, con particolare riferimento alle caratteristiche organizzative e gestionali e alla presenza di personale formato ed esperto nelle funzioni di coordinamento e formazione; identificare strategie di miglioramento (formazione del personale esperto e tutor, introduzione di modelli organizzativi), affinché l'ambito di tirocinio possa rispondere alle necessità formative degli studenti; negoziare con gli ambiti di tirocinio le condizioni organizzative e didattiche necessarie per il tirocinio.

3.3. DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO E ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ FORMATIVE

La definizione del fabbisogno formativo scaturisce dall'analisi delle competenze richieste ai professionisti con funzione di coordinamento.

Allo scopo diviene fondamentale l'identificazione delle opportunità formative, intese come casistica e modelli organizzativi e gestionali, da offrire allo studente, per sperimentare nell'operatività quotidiana le attività professionali, definite nel curriculum formativo, rappresentanti gli obiettivi da raggiungere.

La definizione del fabbisogno formativo e delle relative opportunità dovrebbe tenere conto dei seguenti criteri:

- il fabbisogno formativo deriva dalle funzioni e attività proprie del profilo professionale di base e dalle competenze da acquisire con il corso di formazione alle funzioni di coordinamento.
- le opportunità formative rappresentano occasioni irrinunciabili affinché gli obiettivi del curriculum si concretizzino in risultati.

3.4. SCELTA DEGLI AMBITI DI TIROCINIO

La scelta degli ambiti di tirocinio scaturisce da criteri di accreditamento, in quanto strutture formative. Tali criteri sono relativi alle opportunità offerte, in riferimento ai requisiti strutturali, materiali, alle risorse umane, organizzative-gestionali nonché alla casistica presente per la possibilità di attuare/sperimentare le attività proprie del programma.

La scelta delle sedi è vincolata, oltre che ai criteri di accreditamento, allo svolgimento di attività/obiettivi espressi in ogni Modulo o Corso di perfezionamento. A scopo esemplificativo ne riportiamo di seguito un possibile sviluppo.

Pertanto si concorda quanto segue:

ATTIVITÀ OGGETTO DI ESERCITAZIONE DELLO STUDENTE	Modalità e tempi di esercitazione per lo studente	Modalità e tempi di verifica e correzione da parte del tutor
A. Pianificare le attività del servizio ... B. Definire standard di competenza professionale	<ul style="list-style-type: none">• Costruzione di strumenti (3 giorni)• Osservazione (2 giorni)• Elaborazione dati (2 giorni)	<ul style="list-style-type: none">• Prima dell'utilizzo degli strumenti, analisi della pertinenza secondo i seguenti criteri...

3.7. DEFINIZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL TUTOR CLINICO NELLA FUNZIONE DI TUTORSHIP

La funzione di tutorship è orientata ai processi di apprendimento sul campo, e al sostegno dei processi di rielaborazione di quanto appreso integrando teoria e prassi.

In tale funzione sono implicate due aree di competenza:

- a. competenze professionali specifiche riferite sia alla professione che al contesto operativo, nonché al mandato rispetto al tirocinio;
- b. competenze trasversali tipiche della funzione tutoriale per lo sviluppo dei processi cognitivi, relazionali, organizzativi e di apprendimento.

Il tutor svolge le sue attività in collaborazione con la struttura formativa.

ATTIVITÀ DEL TUTOR CLINICO

- Collabora alla elaborazione del progetto di tirocinio
 - Collabora all'individuazione degli ambiti di tirocinio Garantisce gli aspetti organizzativi del tirocinio
 - Attua interventi formativi in ambito clinico
 - Guida lo studente in tirocinio ed evidenzia al tutor situazioni di difficoltà dello studente
 - Verifica in itinere i livelli di apprendimento e formula il giudizio finale
-

3.8. DEFINIZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO DI VERIFICA E VALUTAZIONE

Finalità:

- Verificare in itinere i livelli di apprendimento conseguiti e le tappe di svolgimento del tirocinio
- Stimolare processi di autovalutazione da parte dei tirocinanti
- Finalizzare la valutazione alle attività standard dichiarate nel curriculum formativo,
- tramite griglie di osservazione e valutazione

ALLEGATI

Allegato 1

LINEE GUIDA PER L'ELABORAZIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE DEL MASTER

1. Attivazione e istituzione del Master

È istituito e attivato dalle Facoltà di medicina e chirurgia e/o dalle Regioni, Province autonome. La formazione prevista del Master avviene nelle aziende ospedaliere, nelle aziende ospedaliere universitarie, ovvero presso altre strutture del Ssn e istituzioni accreditate private accreditate a norma del Dm 24 settembre 1997 e successive modificazioni. A tal fine sono stipulati appositi protocolli di intesa tra le regioni e le università.

2. Articolazione del percorso di Master

Il Master è articolato in sei moduli denominati Moduli o Corsi di perfezionamento che sviluppano le specifiche competenze nelle funzioni di gestione e organizzazione per il coordinamento dei servizi sanitarie socio sanitari.

Per il conseguimento del certificato **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** lo studente deve aver partecipato, con esito positivo, a un ciclo completo di Moduli o Corsi di perfezionamento, per una durata non inferiore a 1500 ore (corrispondente a 60 crediti formativi, ovvero 1 credito ogni 25 ore, come previsto dal Dm 509/99).

Il riconoscimento del credito formativo è legato sia alla regolare frequenza che al superamento delle valutazioni. Il Modulo o Corso di perfezionamento o modulo, offre un percorso di studio che consente l'acquisizione di competenze avanzate nel coordinamento dei servizi sanitari e socio sanitari, nonché i crediti formativi per conseguire il certificato di Master. I Moduli o Corsi di perfezionamento possono essere articolati in forma sequenziale (Schema 1) sviluppando progressivamente i contenuti specifici per il raggiungimento degli obiettivi formativi.

Schema 1

Esempio di articolazione del Master

CFU 9	CFU 10	CFU 12	CFU 13	CFU 6	CFU 10	CFU 60
Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Programmazione e controllo dei Processi	Analisi organizzativa	Gestione e sviluppo risorse umane	Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca	Sviluppo di qualità dei servizi	MASTER
Ore 225	Ore 250	Ore 300	Ore 325	Ore 150	Ore 250	Ore 1500

Nel diagramma che segue (Schema 2) si evidenziano i 6 Moduli o Corsi di perfezionamento con le specifiche unità di apprendimento

Schema 2

Articolazione dei Moduli o Corsi di perfezionamento

MASTER 1° LIVELLO MANAGEMENT INFERMIERISTICO PER LE FUNZIONI DI COORDINAMENTO	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 1 Politiche di programmazione sanitaria e sistema informativo	Unità didattica 1 a Politiche di programmazione sanitaria	Unità didattica 1 b Il budget	Unità didattica 1 c Il sistema informativo
	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 2 Programmazione e controllo dei processi	Unità didattica 2 a I processi produttivi	Unità didattica 2 b La gestione del personale	
	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 3 Analisi organizzativa			
	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 4 Gestione e sviluppo delle risorse umane	Unità didattica 4 a La gestione della risorsa umana	Unità didattica 4 b L'educazione degli adulti	
	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 5 Infermieristica basata sull'evidenza e Ricerca			
	MODULO O CORSO DI PERFEZIONAMENTO N. 6 Lo sviluppo di qualità nei servizi			

3. Requisiti di ammissione al Master

Il **Master in management infermieristico per le funzioni di coordinamento** è riservato agli infermieri in possesso dei seguenti requisiti:

- diploma di infermiere
- diploma di maturità quinquennale
- due anni di servizio professionale nello specifico profilo, documentato

4. Modalità di ammissione al Master

L'ammissione al Master è subordinata al superamento di:

- una prova scritta (test) di tipo psico attitudinale e di cultura professionale;
- un colloquio, subordinato al superamento della prova scritta.

Il numero massimo di posti disponibili per il Master, e pertanto per i Moduli o Corsi di perfezionamento, è di 30 studenti. Gli studenti fuori corso saranno ammessi in sovrannumero.

5. Frequenza

La frequenza alle lezioni ed esercitazioni è obbligatoria, per un monte ore non inferiore all'80% del monte ore totale del corso integrato e/o per settore scientifico disciplinare ivi compreso, e del 100% del tirocinio.

6. Corsi di insegnamento

Il programma del Master e dei singoli Moduli o Corsi di perfezionamento, che lo compongono definisce gli obiettivi formativi, gli ambiti e i settori disciplinari, indica i metodi di insegnamento/apprendimento. I settori scientifico-disciplinari sono aggregati ai corsi integrati.

7. Esami di corso integrato, di tirocinio ed esame finale di Master

a. La valutazione dello studente frequentante i Moduli o Corsi di perfezionamento, è così articolata:

1. esame di corso integrato
2. valutazione del tirocinio
3. esame finale per il conseguimento del certificato di perfezionamento, consistente in una prova pratica simulata su tematiche organizzative gestionali.

b. La valutazione dello studente che ha acquisito i crediti per l'accesso all'esame finale di Master, consiste nella dissertazione di un elaborato su tematiche manageriali.

8. Titoli rilasciati

a. Certificato di perfezionamento

Al termine di ciascun Modulo o Corso di perfezionamento viene rilasciato un Certificato di merito con la dizione "perfezionamento del profili infermieristico in..." (titolo perfezionamento).

b. Certificato di Master

A seguito degli esami finali di Master viene rilasciato il Certificato di merito "Master di primo livello in management infermieristico per le funzioni di coordinamento".

I suddetti certificati possono costituire credito per il Corso di laurea specialistica, secondo criteri definiti da appositi organi.

9. Organi del Corso

a. Il presidente nominato dai professori di ruolo.

b. Il direttore del corso, appartenente al profilo infermieristico, in possesso del più alto livello di formazione e di una documentata esperienza in campo formativo.

c. Il Consiglio didattico, costituito dai docenti e dai tutor.

d. Il Comitato tecnico-scientifico costituito dal presidente, dal direttore del Corso, da due docenti del Master e da due tutor.

10. Docenti

I docenti sono identificati tra gli esperti delle tematiche trattate. Per l'area dello specifico professionale sono identificati tra gli infermieri esperti nel campo della formazione, gestione e ricerca.

11. Attività tutoriale

Il tutorato è assicurato da personale infermieristico esperto in processi educativi e gestionali/organizzativi, identificato dal direttore del Corso.

12. Sedi di tirocinio

Sono identificate in base alle attività che lo studente deve apprendere, tenendo conto di criteri correlati alla complessità organizzativa, presenza di processi gestionali-operativi certi.

13. Rapporti Regione/Università

Sarà stipulato apposito protocollo d'intesa Regione/Università teso a evidenziare il ruolo specifico istituzionale di ciascun ente.

Il medesimo protocollo disporrà le modalità per le convenzioni tra Università e Aziende sanitarie per l'attivazione dei corsi.

Allegato 2

OBIETTIVI DEL MASTER: COMPETENZE DELL'INFERMIERE CON FUNZIONE DI COORDINAMENTO IN AREA INFERMIERISTICA

A.1. Gestire persone e relazioni

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
1.1	Definire la missione la vision del Servizio coordinato in coerenza con quelli dell'Azienda	X		
1.2	Promuovere identità e senso di appartenenza al Servizio coordinato e all'Azienda	X	XX	
1.3	Valorizzare attitudini, competenze, impegno e risultati	X	XX	
1.4	Coinvolgere i collaboratori nella costruzione dei progetti	X	XX	
1.5	Gestire un sistema premiante orientato alla qualità esplicitandone i criteri	X	XX	
1.6	Preparare e condurre riunioni e gruppi di lavoro	X	XX	
1.7	Promuovere e pianificare la formazione permanente orientata alla qualità	XX		
1.8	Gestire direttamente momenti formativi specifici		X	
1.9	Gestire relazioni interpersonali e conflitti, negoziare, presidiare il clima	X	XX	
1.10	Costruire e mantenere una rete di relazioni esterne al Servizio coordinato	XX	X	
1.11	Promuovere e sviluppare processi di valutazione tra pari	XX	X	
1.12	Gestire qua li/quantitativamente la dotazione organica	XX	X	
1.13	Promuovere lo sviluppo professionale e di carriera dei collaboratori	XX	X	
1.14	Collaborare con i dirigenti infermieristici per sviluppare linee strategiche aziendali		X	
1.15	Attribuire compiti, responsabilità, poteri e risorse valutando attitudini, competenze e motivazione	X	XX	

A.2. Gestire budget

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
2.1	Identificare i centri di responsabilità e di costo	X		
2.2	Identificare tipologia e costi delle risorse strumentali e ambientali nel Servizio coordinato	X		
2.3	Verificare le risorse disponibili	X		
2.4	Utilizzare le risorse applicando criteri di costo/efficacia	X		
2.5	Valutare la congruità delle risorse in rapporto ai risultati conseguiti	X		
2.6	Collaborare alla definizione degli obiettivi di budget con criteri di qualità coerenti con il piano strategico			
2.7	Collaborare alla Negoziazione del budget del servizio coordinato	X		
2.8	Monitorare processi e risultati	X		

* Per Servizio si intende qualsiasi struttura coordinata: a bassa, media o alta complessità.

A.3. Gestire informazioni e comunicare

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
3.1	Rendere omogenei e comprensibili a tutti il linguaggio e i modelli di analisi dell'organizzazione utilizzati nel Servizio coordinato	X	XX	
3.2	Diffondere vision e mission del Servizio coordinato garantendone la coerenza con quelli aziendali	X	XX	
3.3	Impostare il sistema informativo del Servizio coordinato garantendone la coerenza con quello aziendale e orientandolo alle finalità di ruolo e al Miglioramento Continuo di Qualità (MCQ)	XX		X
3.4	Analizzare e interpretare la domanda relativa al Servizio coordinato	X		
3.5	Valutare e utilizzare informazioni finalizzate alla gestione organizzativa e tecnica del Servizio coordinato	XX	X	
3.6	Identificare e proporre soluzioni ai problemi organizzativi del Servizio coordinato	X		
3.7	Fornire consulenza di processo ai collaboratori orientandolo al miglioramento di qualità		X	
3.8	Identificare e definire il ruolo degli interlocutori del Servizio coordinato (esterni ed interni all'Azienda) in base agli obiettivi di salute della comunità a alla mission.	X		
3.9	Verificare i processi di comunicazione tra Servizio coordinato e i propri interlocutori	X		
3.10	Collaborare alla costruzione della Carta dei Servizi del Servizio coordinato curandone l'aggiornamento e la pubblicizzazione	XX	X	
3.11	Condurre strategie di comunicazione appropriate agli obiettivi e agli interlocutori		X	
3.12	Impostare e gestire un sistema di supporto per l'accesso all'informazione tecnico-scientifica	XX		X

A.4. Gestire processi, progetti e valutazioni

N°	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettiva	Comunicativa	Gestuale
4.1	Individuare e selezionare problemi in base a criteri di buona qualità	X		
4.2	Identificare la domanda, gli output, gli outcomes del Servizio coordinato	X		
4.3	Selezionare le priorità tra problemi utilizzando tecniche di comparazione costo/risultato	X		
4.4	Formulare progetti operativi rispondenti a criteri di buona qualità di tutte le componenti	XX		X
4.5	Individuare risorse disponibili o negoziabili nel contesto	X		
4.6	Identificare tra quelle disponibili o negoziabili nel contesto, le tecnologie appropriate per la soluzione di problemi pertinenti al mandato	X		
4.7	Organizzare i processi tecnici e gestionali attraverso la definizione e la diffusione di linee guida di buona qualità	XX	X	
4.8	Definire ed esplicitare criteri, indicatori e standard di riferimento e livelli soglia accettabili	X		
4.9	Effettuare valutazioni di struttura, di processo e di risultato utilizzando criteri espliciti	X		
4.10	Identificare i bisogni formativi propri e dei propri collaboratori	X	XX	
4.11	Progettare e valutare percorsi formativi	X		
4.12	Valutare l'impatto delle attività formative promosse/realizzate	X		

A.5 Gestire la ricerca

N.	Attività/Obiettivi	Componente		
		Intellettività	Comunicativa	Gestuale
5.1	Individuare campi di ricerca pertinenti alle finalità del Servizio coordinato	X		
5.2	Progettare attività di ricerca	X		
5.3	Gestire le procedure di consultazione di agenzie che finanziano attività di ricerca	X	XX	
5.4	Impostare e gestire una funzione di supporto per la consulenza tecnico-scientifica	XX		X
5.5	Promuovere l'ingresso del Servizio coordinato in reti di ricerca	X	XX	
5.6	Individuare canali di pubblicazione delle ricerche effettuate	X	XX	