

Проект А03 – Фаза II

Проект «Укрепление системы управления здравоохранением»



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



ЦЕНТР АНАЛИЗА
ПОЛИТИКИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Изучение потенциала образовательных организаций Кыргызской Республики, предоставляющих услуги по обучению в области управления и лидерства

ПРОЕКТ

HSI
Ideas, Development, Results



EURO HEALTH GROUP

Бишкек 2021

Контакты

Аида Абдраимова,

Аналитик Центра Анализа Политики Здравоохранения

Бишкек, Тоголок Молдо 1, 720040, Кыргызстан

Тел: +996(312)975057

Е-mail: aida@hpac.kg

[URL: http://hpac.kg/](http://hpac.kg/)

Арнол Самиев

Эксперт Центра Анализа Политики Здравоохранения

Бишкек, Тоголок Молдо 1, 720040, Кыргызстан

Тел: +996(312)975057

Е-mail: arnolsamiev@gmail.com

Асель Дунганова

Аналитик Центра Анализа Политики Здравоохранения

Бишкек, Тоголок Молдо 1, 720040, Кыргызстан

Тел: +996(312)975057

Е-mail: asel@hpac.kg

[URL: http://hpac.kg/](http://hpac.kg/)

Выражение благодарности

Центр Анализа Политики Здравоохранения выражает глубокую благодарность руководителям всех высших образовательных организаций, которые приняли участие в исследовании, за содействие при сборе данных, заполненные анкеты и предоставленные материалы.

Также мы хотели бы выразить признательность всем руководителям и специалистам образовательных организаций, руководителям организаций здравоохранения, которые приняли участие в интервью, за их выраженные мнения, ценные комментарии и плодотворное сотрудничество в ходе проведения исследования.

Данное исследование проведено при финансовой поддержке Швейцарского агентства по развитию и сотрудничеству (SDC) в рамках деятельности Проекта Автономия организаций здравоохранения (Проекта АОЗ) – Фаза II (август, 2020 - август, 2023 гг.) реализуемого “Euro Health Group” / Дания совместно с Общественным Фондом “Инициативы в здравоохранении” / Кыргызстан.

Оглавление

Список сокращений.....	5
Краткое содержание	6
1. Введение	10
1.1. Контекст.....	10
1.2. Структура системы высшего и непрерывного образования в КР.....	11
2. Цель и задачи исследования.....	13
3. Методология оценки.....	13
4. Общая характеристика образовательных организаций	14
5. Учебные программы по управлению, в том числе управлению здравоохранением	21
5.1. Соответствие учебных программ пяти группам основных компетенций	21
5.2. Подходы и методы обеспечения качества программ обучения.....	26
6. Учебные программы для преподавателей, вовлеченных в обучение в сфере управления и лидерства и повышение их квалификации.	29
6.1. Учебные программы для повышения квалификации преподавателей.	29
6.2 Планирование преподавательского состава и подходы к повышению их квалификации	31
7. Мнение респондентов о компетенциях руководителей организаций здравоохранения и предложения по их улучшению	32
8. Обсуждение результатов.....	34
9. Выводы и рекомендации.....	35
10. Использованная литература.....	36
Приложения.....	37
Приложение 1. Инструмент сбора данных «Изучение образовательных учреждений и действующих учебных программ для организаторов здравоохранения»	37
Приложение 2. Список образовательных организаций, включенных в исследование	38
Приложение 3. Вопросник для образовательных организаций по учебным программам и системе повышения квалификации преподавателей	39
Приложение 4. Вопросник для получения мнений респондентов о текущих требованиях к компетенциям руководителей организаций здравоохранения и сбор предложений по пересмотру Каталога компетенций для руководителей ОЗ.....	41
Приложение 5. Список лиц, с которыми были проведены интервью.....	47
Приложение 6. Перечень доступных учебных программ и учебных материалов для обучения руководителей ОЗ (в электронном формате).	48
Приложение 7. Перечень доступных учебных программ и учебных материалов для обучения преподавателей (в электронном формате).	49
Приложение 8. Анализ компетенций на основе мнения респондентов для разработки Каталога компетенций для руководителей организаций здравоохранения	49

Список сокращений

АГУПКР – Академия государственного управления при Президенте КР

АРОЗ – Ассоциация руководителей организаций здравоохранения

ВПО – Высшее профессиональное образование

ВУЗ – Высшее учебное заведение

ГОС – Государственный образовательный стандарт

КР - Кыргызская Республика

КГМА - Кыргызский государственный медицинский институт

КГМИПипК – Кыргызский государственный медицинский институт

КНУ – Кыргызский национальный университет

КРСУ – Кыргызско-Российский славянский университет

КЭУ – Кыргызский экономический университет

МЗ – Министерство здравоохранения

МОиН – Министерство образования и науки

МУК – Международный университет Кыргызстана

ОЗ – Организации здравоохранения

ООП - Основные Образовательные Программы

УСУЗ - Укрепление системы управления здравоохранением

ECTS (англ. European Credit Transfer and Accumulation System) — Европейская система перевода и накопления баллов

ISO (англ. International Organization for Standardization) - Международная организация по стандартизации

EFQM (англ. European Foundation for Quality Management) – Модель Европейского фонда управления качеством

Краткое содержание

Данное исследование проведено в рамках деятельности Проекта Автономия организаций здравоохранения (Проекта АОЗ) – Фаза II (август, 2020 - август, 2023 гг.) реализуемого “Euro Health Group” / Дания совместно с Общественным Фондом “Инициативы в здравоохранении” / Кыргызстан при финансовой поддержке Швейцарского агентства по развитию и сотрудничеству (SDC). Основной целью Проекта АОЗ – Фазы II является укрепление системы управления здравоохранением через оказание поддержки национальным партнерам в разработке и создании устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей организаций здравоохранения (ОЗ).

В Программе по охране общественного здоровья населения и развитию системы здравоохранения на 2019-2030 годы «Здоровый человек - процветающая страна» (Программа -2030), утвержденной Постановлением Правительством КР, усиление потенциала руководителей ОЗ и повышение эффективности управления в секторе здравоохранения в целом обозначены как приоритетное направление (раздел 8.7.2.). Актуальность разработки новых требований к квалификации руководителей ОЗ и необходимость совершенствования учебных программ по управлению ОЗ подчеркивались также в ряде оценочных отчетов (GIZ¹ ВОЗ², и др.).

В связи с этим целями настоящего исследования были: 1) изучение потенциала образовательных организаций КР, предоставляющих обучающие программы в области управления и лидерства. Всего в исследовании приняли участие семь организаций: КГМИППК, КГМА, КНУ, КЭУ, МУК, АГУ КР и КРСУ; 2) сбор информации об имеющихся учебных программах для руководящих кадров и повышения квалификации преподавательского состава. Кроме того, изучалось экспертное мнение по компетенциям руководителей ОЗ со сбором предложений для последующей разработки Каталога компетенций для руководителей ОЗ.

Методология исследования включала кабинетное исследование (изучение международных публикаций, отчетов, нормативных документов по вопросам образования и др.). Также согласно специально разработанным анкетам в каждой организации была собрана информация по общим ключевым характеристикам организации, учебным программам в области управления/менеджмента и повышению квалификации преподавателей. Проведены полу-структурированные интервью с представителями как образовательных организаций, так и МЗ КР, ОЗ, Ассоциации руководителей ОЗ КР и др. Анализ собранных данных проводился в строгом соответствии с пятью группами компетенций для руководителей ОЗ, разработанных и детально описанных консорциумом ряда международных организаций (International Hospital Federation (IHF), 2015)³. Указанные группы компетенций включают: «Лидерство», «Коммуникация и построение

¹ GIZ. Developing Capacity for Health Services Management in Kyrgyzstan. Policy Brief. Bishkek: GIZ 2019.

² WHO Europe. A scoping review on health services delivery in Kyrgyzstan: what does the evidence tell us? Copenhagen: WHO Regional Office for Europe 2018. <http://www.euro.who.int/en/countries/kyrgyzstan/publications/a-scoping-review-on-health-services-delivery-in-kyrgyzstan-what-does-the-evidence-tell-us-2018> (accessed April 11, 2020)

³ International Hospital Federation (2015), Leadership Competencies for Healthcare Services Managers, 2015 (см. https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf)

отношений», «Профессионализм и ответственность», «Здоровье и сфера здравоохранения»; и «Бизнес-компетенции».

Полученные результаты показали следующее:

Наличие удовлетворительного потенциала в 6 из 7 образовательных организациях, принявших участие в исследовании. Организации являются в основном государственными (за исключением МУК), имеют полные пакеты регламентирующих документов и активно представлены в интернет-пространстве. 5 из 7 организаций прошли государственную аккредитацию, 2 из 7 имеют международную аккредитацию (1 организация в процессе прохождения). 6 из 7 являются членами нескольких международных профессиональных ассоциаций. Практически все организации (за исключением КГМИПиПК) имеют существенное количество преподавателей, аудиторий, компьютеров с выходом в интернет. Достаточно широко распространена практика привлечения преподавателей из других секторов и/или структур. Преподавателями в КГМИПиПК и КГМА в основном являются специалисты сектора здравоохранения.

В секторе здравоохранения имеется большая потребность в обучении по вопросам управления/менеджмента для руководителей и специалистов ОЗ различного уровня. Согласно данным исследования, разные категории работников в секторе здравоохранения нуждаются в обучении: руководители ОЗ и их заместители, финансовые работники, заведующие лечебными отделениями, главные и старшие медицинские сестры, работники комитетов качества и статистических отделов, и др. Однако, на сегодняшний день основная нагрузка по их обучению лежит на КГМИПиПК, и в меньшей степени, на КГМА. При этом потенциал других 5 ВУЗов не используется в этом процессе, хотя имеются отработанные учебные программы по основам менеджмента и соответствующая материально-техническая база.

5 из 7 ВУЗов функционируют преимущественно на контрактной/внебюджетной основе. В качестве основного источника финансирования большая часть ВУЗов указала предоставление образовательных услуг на контрактной/внебюджетной основе. Стоимость услуг определяется на уровне самих организаций. Основным источником финансирования для КГМИПиПК является государственный бюджет, в меньшей мере – контрактное обучение и сотрудничество с международными проектами. АГУП КР также имеет существенную долю государственного финансирования.

Предоставление дистанционного образования по вопросам управления/менеджмента требует дальнейшего развития. Изучение потенциала профильных отделений или кафедр (т.е. непосредственно задействованных в обучении по управлению/менеджменту) в отобранных ВУЗах показало, что несмотря на наличие достаточно развитой материально-технической базы и библиотечного фонда в организациях в целом, предоставление онлайн циклов по управлению распространено не так широко. Например, общее количество курсов в год оказалось небольшим (от 1 до 5 курсов в год в 4х ВУЗах из 7), хотя практически все ВУЗы отметили, что имеют квалифицированных преподавателей и качественные учебные материалы для проведения дистанционного обучения.

Имеется потребность в повышении квалификации преподавательского состава отобранных ВУЗов. По результатам анкетирования было выявлено, что многие ВУЗы планируют фокусироваться на улучшении содержания и качества учебных материалов; совершенствовании методов преподавания; многие отметили необходимость улучшения подходов в оценке знаний слушателей и составлении качественных вопросов для тестирования; отмечена потребность в улучшении доступа к курсам повышения квалификации для преподавателей. В этом отношении определенные успехи отмечены в КГМА, где курсы по «Педагогике и психологии» ежегодно проходят до 250 преподавателей. В целом система обучения преподавателей, включая содержание программ обучения, требует дальнейшего детального изучения с целью разработки стандартизированных подходов в соответствии с лучшими местными и международными практиками.

Предоставляемые учебные программы по управлению/менеджменту покрывают 4 из 5 групп компетенций, определенных для руководителей ОЗ согласно публикации INF, (2015). К настоящему времени ВУЗами был разработан широкий круг различных учебных программ, модулей и курсов по вопросам управления/менеджмента. Часть тематик преподается в нескольких ВУЗах, другая часть – является уникальной разработкой отдельных кафедр или отделений и доступна только в определенных организациях. Собранные учебные программы были оценены и распределены по группам компетенций. Оказалось, что такие компетенции как «Лидерство», «Коммуникация и построение отношений» и «Бизнес-компетенции» охвачены учебными программами 5ти ВУЗов (КНУ, КЭУ, МУК, АГУП КР и КРСУ), компетенция «Здоровье и сфера здравоохранения» - 2мя ВУЗами (КГМИПиПК, КГМА), КГМИПиПК также частично покрывают «Бизнес-компетенции». Что касается компетенции «Профессионализм и ответственность», то по этому направлению не было выявлено ни одной программы.

Имеется возможность сотрудничества между ВУЗами КР для покрытия потребности системы здравоохранения в подготовке руководящих кадров. Таким образом, изучение перечня имеющихся учебных программ в рамках данного исследования показала, что в стране наработан потенциал для развития 4 из 5 компетенций, необходимых для руководителей ОЗ. При этом необходимо отметить, что оценка содержания и качества учебных программ не проводилась. Реализация задачи по подготовке эффективных руководителей в системе здравоохранения требует начала сотрудничества медицинских ВУЗов, прежде всего КГМИПиПК, с другими ВУЗами КР. Анализ анкет организаций также выявил, что ВУЗы открыты к сотрудничеству. Однако, часть указали, что заинтересованы больше в международном сотрудничестве (страны Европы, Россия и др.) или сотрудничестве с другими ВУЗами в своей сфере деятельности. Но есть и такие организации, которые выразили заинтересованность в секторе здравоохранения.

Первичный анализ учебных программ продемонстрировал необходимость более детального изучения содержания программ с последующим их пересмотром с целью улучшения их качества. Одним из первых шагов при развитии сотрудничества скорее будет пересмотр имеющихся учебных программ. Программы по компетенции «Здоровье и сфера здравоохранения» (КГМИПиПК) однозначно требуют модернизации и приведения содержания обучающих материалов, методов преподавания и оценки знаний к

общепринятым/международным стандартам. Программы по другим компетенциям будут требовать некоторой адаптации к специфике сектора здравоохранения.

Как показал опрос респондентов, текущие требования к компетенциям руководителей здравоохранения недостаточны для того, чтобы добиться значимых изменений. Опрошенные респонденты отметили, что как таковые компетенции руководителя ОЗ в КР четко не определены. МЗ КР предпринимало в разные годы несколько попыток обозначить «портрет» руководителя, что закреплено в нескольких Приказах МЗ КР. Однако, респонденты считают их неполными, были внесены предложения по включению в перечень компетенций таких параметров как развитие навыков эффективной коммуникации («soft skills»), приоритетами названы компетенции в финансовом менеджменте, государственных закупках, бюджетировании. Также отмечена необходимость обозначения перечня компетенций в соответствии с уровнями ОЗ/системы здравоохранения. Вместе с тем, подавляющее большинство респондентов твердо считает, что руководителем ОЗ должен быть специалист с базовым медицинским образованием (согласно «Закону об охране здоровья граждан КР» руководителями ОЗ могут также быть специалисты с образованием в области экономики и государственного управления).

На основании результатов исследования сделаны выводы и разработаны рекомендации:

- Отправным пунктом в процессе развития устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей ОЗ следует рассматривать обновление или разработку Каталога компетенций, т.е. перечня требований к знаниям и навыкам руководителя ОЗ в соответствии с уровнями системы здравоохранения. Рекомендуется сохранить ориентацию на перечень компетенций, предложенный IHF (2015). Каталог компетенций послужит в дальнейшем основой для разработки образовательных программ, регулярной оценки деятельности действующих руководителей, проведения аттестации и формирования резерва управленческих кадров в системе здравоохранения;
- В настоящее время основной организацией, задействованной в обучении руководителей ОЗ, является КГМИПиПК. Однако, сравнительный анализ показывает, что потенциал данной организации нуждается в значительном укреплении как в отношении материально-технической базы и кадрового потенциала, так и в отношении налаживания учебного процесса и качества учебного материала (включая прохождение государственной аккредитации);
- Также очевидно, что система здравоохранения (КГМИПиПК, КГМА) не обладает потенциалом обеспечить развитие всех 5ти групп компетенций, определенных для руководителей ОЗ на международном уровне IHF (2015). Для достижения этой цели необходимо развивать сотрудничество с другими ВУЗами КР, предоставляющими обучающие программы по управлению и лидерству (КНУ, КЭУ, МУК, АГУП КР, КРСУ и возможно др.). Механизмы такого сотрудничества следует разработать и предложить для рассмотрения и реализации в МЗ КР;
- Так как большинство имеющихся учебных программ являются частью магистерских и даже бакалаврских программ, их применение для обучения руководителей ОЗ потребует адаптирования к актуальным вопросам здравоохранения. При разработке

учебных программ для компетенций «Профессионализм и ответственность» рекомендуется привлекать экспертов из профессиональных ассоциаций (включая Ассоциацию руководителей организаций здравоохранения КР), этических комитетов, а также специалистов в сфере управления кадровыми ресурсами.

1. Введение

1.1. Контекст

С августа 2020 года в Кыргызстане начала реализовываться вторая фаза Проекта “Автономия организаций здравоохранения (АОЗ) - Фаза II”, направленная на укрепление системы управления здравоохранением (УСУЗ) при финансовой поддержке Швейцарского агентства по развитию и сотрудничеству (SDC).

Общей целью Проекта является повышение эффективности и качества медицинских услуг через повышение квалификации руководителей организаций здравоохранения. В рамках Проекта планируется оказать поддержку национальным партнерам в разработке и создании устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей ОЗ.

Анализ, проведенный на начальном этапе реализации Проекта УСУЗ, а также результаты более ранних исследований (GIZ⁴ ВОЗ⁵, и др.) показали, что управленческий и лидерский потенциал в системе здравоохранения КР оказался одним из самых серьезных препятствий на пути улучшения здоровья населения. Был отмечен недостаточный уровень знаний и навыков у руководителей ОЗ в области эффективного управления, стратегического и бизнес-планирования, что сочеталось с отсутствием качественного обучения по всем аспектам управления в секторе здравоохранения.

Признана необходимость в более глубокой, чем в настоящее время, подготовке руководителей ОЗ на всех уровнях системы предоставления медицинских услуг посредством развития системы непрерывного образования. Как показал первоначальный анализ Проекта УСУЗ, по-прежнему сохраняется необходимость в укреплении потенциала образовательных организаций, включая их преподавательский состав. Повышение педагогического потенциала преподавателей, специализирующихся на здравоохранении и на управлении здравоохранением, должно ориентироваться на освоение современных подходов в подаче информации (например, обучение взрослых; методы интерактивного обучения, акцент на практическое освоение учебных материалов и т.д.).

Кроме того, имеется необходимость в пересмотре и расширении существующих учебных программ по управлению здравоохранением, что должно сопровождаться включением учебных тем, относящихся как к общим аспектам управления (лидерство, коммуникация и взаимоотношения, профессиональная и социальная ответственность, здоровье и среда оказания медицинской помощи, бизнес-деятельность в здравоохранении), так и непосредственно к оказанию медицинской помощи на уровне ОЗ (электронное здравоохранение, финансовое управление в ОЗ, планирование и контроль качества

⁴ GIZ. Developing Capacity for Health Services Management in Kyrgyzstan. Policy Brief. Bishkek: GIZ 2019.

⁵ WHO Europe. A scoping review on health services delivery in Kyrgyzstan: what does the evidence tell us? Copenhagen: WHO Regional Office for Europe 2018. <http://www.euro.who.int/en/countries/kyrgyzstan/publications/a-scoping-review-on-health-services-delivery-in-kyrgyzstan-what-does-the-evidence-tell-us-2018> (accessed April 11, 2020)

медицинских услуг и др.). Обновленные учебные программы должны отражать требования, которые планируется заложить в Каталог компетенций для руководителей ОЗ КР.

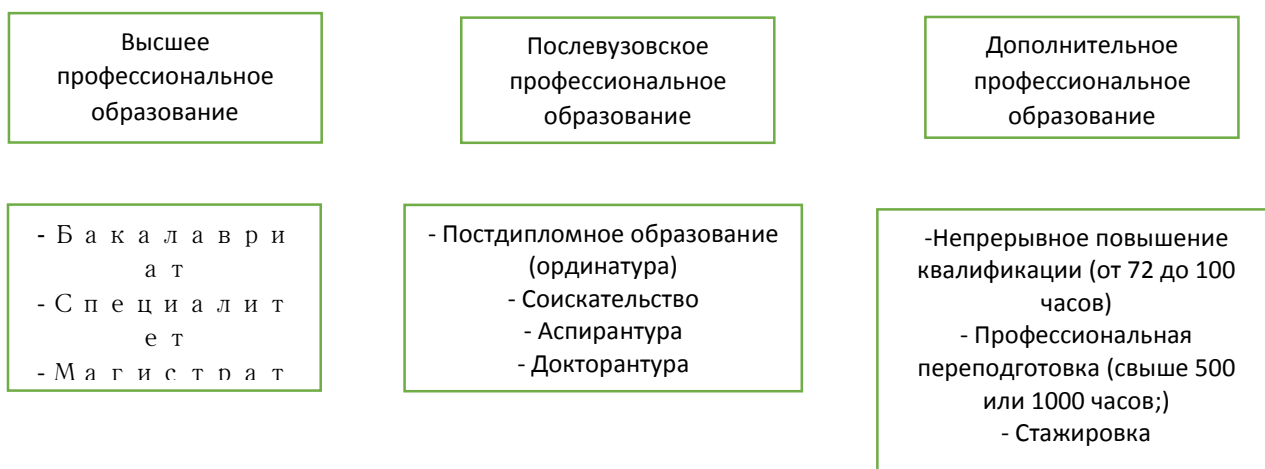
1.2. Структура системы высшего и непрерывного образования в КР

Высшие образовательные организации в КР имеют равный статус независимо от формы собственности или типа учреждения, за исключением подходов к финансированию. Для осуществления обучения по различным программам образовательные организации должны пройти процедуру государственного лицензирования, которое осуществляется Министерством образования и науки Кыргызской Республики (МОиН КР) и компетентными местными органами власти (например, МЗ КР). Внешняя оценка качества образования осуществляется Департаментом лицензирования МОиН посредством процедуры аккредитации.

С 2016 года, Закон об образовании предусматривает введение независимой аккредитации через институт независимых аккредитационных агентств, статус которых признается Национальным советом по аккредитации.

В настоящее время высшее образование осуществляется по кредитной системе, эквивалентной ECTS и двухуровневой системе образования (бакалавриат и магистратура), за исключением некоторых специальностей, в том числе в области здравоохранения («Специалист») (Рис.1.).

Рис.1 Система высшего профессионального образования в КР



Параллельно с этим реализуются программы подготовки специалистов - последипломная подготовка и дополнительное профессиональное образование в соответствующей дисциплине с правом повышения квалификации. Они могут быть реализованы всеми типами высших учебных заведений в Кыргызстане, имеющих соответствующую лицензию.

Например, КГМА имеет лицензию и предоставляет образовательные услуги по 5 программам: довузовское - высшее профессиональное образование (специалитет), последипломное высшее профессиональное образование - подготовка в ординатуре, дополнительное профессиональное образование - курсы по повышению квалификации, программы подготовки научных и научно-педагогических кадров.

КГМИПиПК предоставляет образовательные услуги по 4 программам: последипломное высшее профессиональное образование (подготовка в ординатуре), дополнительное профессиональное образование - курсы по повышению квалификации, программы подготовки научных и научно-педагогических кадров.

Остальные ВУЗы также предоставляют образовательные услуги по дополнительному профессиональному образованию на основании лицензии.

Учебные программы

Высшие учебные заведения самостоятельно разрабатывают свои учебные программы на основе соответствующих государственных образовательных стандартов (ГОС), утверждаемый МОиН, которые устанавливают минимальный перечень универсальных и профессиональных компетенций и минимальный перечень дисциплин и практики, необходимых для их развития.

На основе ГОС образовательные организации разрабатывают Основные Образовательные Программы (ООП) по каждой специальности, и составляют учебные рабочие планы дисциплин.

Методы обучения

Специфических установленных требований к методам обучения в Кыргызстане нет. Преподаватели выбирают метод обучения в зависимости от ожидаемых результатов по изучаемой дисциплине. Наиболее распространенными формами обучения на всех уровнях являются лекции, практические занятия, производственные практики в организациях.

Реализация программ обучения предполагает доступ к базам данных и библиотечным фондам. Вузы также предоставляют возможность для обмена информацией с отечественными и зарубежными университетами, предприятиями и организациями.

Трудоустройство

Сотрудничество между образовательными организациями и работодателями в Кыргызстане официально не регулируется, но является частью стратегии большинства ВУЗов. Производственная практика является обязательным элементом большинства образовательных программ. Некоторые образовательные организации, в частности медицинские ВУЗы, заключают двусторонние договора с организациями на предоставление последипломного обучения и производственной практики.

Предварительное изучение образовательных организаций, которые имеют планы по предоставлению различных видов обучения для менеджеров показало, что около 12 высших учебных заведений в Кыргызстане имеют программы, связанные с управлением и лидерством, имеют преподавательский потенциал. Поэтому настоящее исследование было направлено на проведение оценки данных образовательных организаций, для того чтобы использовать и адаптировать имеющиеся механизмы обучения, мониторинга и оценки обучающих программ, преподавательский потенциал и ресурсы в процессе подготовки управленческих кадров в системе здравоохранения.

2. Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка потенциала образовательных организаций, имеющих отношение к мандатам, методам и процессам непрерывного образования в области управления и лидерства.

Задачи

1. Проведение оценки отобранных для исследования образовательных организаций, имеющих отношение к непрерывному образованию в области управления, в том числе здравоохранением, в соответствии с предоставленным списком образовательных организаций.
2. Проведение сбора и анализа данных о существующих в стране учебных программах и материалах в области управления / управления здравоохранением, включая их содержание (цель, структура, темы/часы, методы преподавания) и правила разработки, пересмотра и утверждения.
3. Изучение системы повышения квалификации преподавателей в отобранных образовательных организациях, включая общие процедуры и правила, содержание существующих учебных программ и материалов для обучения педагогическим и преподавательским знаниям и навыкам.
4. Подготовка подборки доступных учебных программ и материалов для: а) обучения руководителей; и б) преподавателей (в электронном формате);
5. Получение мнения представителей отобранных образовательных организаций, профессиональных Ассоциаций и МЗ КР о текущих требованиях к компетенции руководителя / лидера и сбор предложений по пересмотру Каталога компетенций для руководителей ОЗ;

3. Методология оценки

Методологически исследование было построено по типу быстрой оценки:

3.1. Проведен анализ данных, собранных согласно анкете «Изучение образовательных учреждений и действующих учебных программ для организаторов здравоохранения» (Приложение 1). Данная анкета была ранее разработана командой Проекта АОЗ-Фаза II/SDC и предоставлена 12 образовательным учреждениям, вошедших в «Список образовательных организаций» (Приложение 2).

Из 12 образовательных организаций, предоставляющих обучение по вопросам управления, в исследовании приняли участие 7 организаций: КГМА, КГМИПипК, АГУПКС, МУК, КГУ, КЭУ и КРСУ.

Предоставленные данные включают:

- Общую информацию об организации;
- Информацию по ресурсам и деятельности профильного подразделения, занимающегося обучением по вопросам управления и лидерства;
- Информацию по потребностям и планам развития профильных подразделений.

3.2. Проведены полу-структурированные интервью с основными информантами в 7 образовательных организациях и встречи с другими ключевыми лицами. Для проведения интервью были разработаны специальные вопросники:

- **Вопросник для образовательных организаций** с фокусом на учебные программы и систему повышения квалификации преподавателей (Приложение 3), где включены вопросы и под-вопросы для стимулирования дискуссии.

Кроме того, в рамках данного исследования изучалось мнение ключевых лиц о необходимых компетенциях руководителей, слабых и сильных сторонах, для того чтобы переориентировать функцию обучения на развитие соответствующих компетенций, практических навыков для достижения целей ОЗ.

- **Вопросник «Мнения и предложения по составлению Каталога компетенций для руководителей ОЗ»**, который сфокусирован на сборе мнений респондентов по текущим требованиям к компетенциям руководителей ОЗ и предложений для составления Каталога компетенций руководителей ОЗ (Приложение 4).

В качестве ссылочной модели для определения компетенций руководителей организаций здравоохранения был использован перечень компетенций, приведенный в публикации International Hospital Federation (2015)⁶. Данный перечень включает 5 групп характеристик с детальным описанием: «Лидерство», «Коммуникация и построение отношений», «Профессионализм и ответственность», «Здоровье и сфера здравоохранения» и «Бизнес-компетенции» (Приложение 4). Эта модель была выбрана из многообразия моделей, представленных в мировой литературе, в силу того, что она предлагает группы компетенций, наиболее подходящих для современных условий Кыргызстана и приложимых к разным типам организаций здравоохранения.

Всего, в рамках данного исследования было опрошено 16 респондентов: руководители ОЗ, руководители и преподаватели образовательных организаций, отдельных профессиональных ассоциаций- Ассоциация руководителей организации здравоохранения (Приложение 5).

3.3. Собрана информация согласно специально разработанным анкетам:

- **«Перечень учебных программ и материалов для руководителей здравоохранения»** (Приложение 6).

- **«Перечень учебных программ и материалов для преподавателей**, задействованных в преподавании предметов и курсов, включенных в учебные программы по управлению и лидерству (Приложение 7).

4. Общая характеристика образовательных организаций **Потенциал организаций**

Образовательные организации, принявшие участие в исследовании, являются государственными организациями (за исключением МУК), имеют полные пакеты регламентирующих документов и активно представлены в интернет-пространстве. Как видно из таблицы 1, 5 из 7 организаций прошли государственную аккредитацию (кроме КГМИППК и КЭУ), 2 из 7 имеют международную аккредитацию (КГМА и КЭУ), и еще одна

⁶ International Hospital Federation (2015), Leadership Competencies for Healthcare Services Managers, 2015 (см. https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf)

1 организация в процессе ее прохождения (МУК). 6 из 7 являются членами от 1 до 7 международных профессиональных ассоциаций. Практически все организации (за исключением КГМИПиПК) имеют хорошее материально-техническое оснащение, включая количество профессорско – преподавательского состава, аудиторий и залов для проведения конференций, компьютерных комнат и компьютеров с выходом в интернет.

При ведении учебного процесса обычно привлекаются преподаватели из других факультетов и кафедр внутри самой организации как на договорной/контрактной, так и бесплатной основе. Кроме того, в отобранных организациях достаточно широко распространена практика привлечения преподавателей из других секторов и/или структур (Табл.2). При найме лекторов/тренеров для всех организаций имеет большое значение наличие практического опыта по дисциплинам. Также в 5 из 7 ВУЗов ведение научно-исследовательской деятельности является обязательной (кроме КГМИПиПК и КЭУ).

Данные преподавателей по возрасту, полу и направлению базовой квалификации представлена в таблице 3. От 48 до 92% от общего количества лекторов/тренеров являются лица женского пола, преимущественная возрастная группа – от 36 до 65 лет. В КГМИПиПК и КГМА преподавателями в основном являются специалисты с медицинским образованием, в других ВУЗах – специалисты самых разных направлений (юристы, экономисты, и др.).

В качестве основного источника финансирования большая часть ВУЗов указала предоставление образовательных услуг на контрактной/внебюджетной основе. Стоимость услуг определяется на уровне самих организаций. Основным источником финансирования для КГМИПиПК является государственный бюджет, в меньшей мере – контрактное обучение и сотрудничество с международными проектами. АГУП КР также имеет существенную долю государственного финансирования.

Потребности образовательных организаций и их планы для дальнейшего развития

По результатам анкетирования было выявлено, что многие ВУЗы планируют фокусироваться на улучшении содержания и качества учебных материалов; совершенствовании методов преподавания. Многие отметили необходимость улучшения подходов в оценке знаний слушателей и составлении качественных вопросов для тестирования.

По результатам анкетирования потребности преподавательского состава ВУЗов можно разделить на три группы:

- **Повышение квалификации**
 - по профессиональному профилю (современным подходам в организации и управлении в здравоохранении, статистике, подходам по укреплению здоровья, электронному здравоохранению)
 - в подготовке научных кадров по управлению здравоохранением;

Таблица 1. Общая характеристика образовательных организаций

Критерии	КГМА	КГМИПиПК	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ****
Год основания	1939	1988/2001*	1992	1993	1932	1953	1998
Основной источник финансирования	Контракт и доп.обр.услуги	Гос. бюджет	Гос. бюджет	контракт	Внебюджетная основа	Контракт, гранты	н/д
Дополнительный источник финансирования	Гос. бюджет	контракт	Контактное обучение	Оказание образ.услуг	-	-	н/д
Год последней гос. аккредитации	2019/2020	нет	2016	2019	2020	нет	н/д
Наличие м/нар. аккредитации	да (2020)	нет	нет	В процессе	нет	да (2012/ 2020)	н/д
Членство в м/нар. ассоциациях	да (6 ассоц.)	нет	да (7ассоц.)	да (5 ассоц.)	да (6 ассоц.)	да (1 ассоц.)	н/д
Представленность в интернете (веб-сайт, Facebook, инстаграм)	да	да	да	да	да	да	да
Наличие других способов передачи сообщений	да	да	да	да	н/д	да	да
Количество профильных подразделений	5	4	2	5	5	2	8
Наличие регламентирующих документов (Устав, положение о подразделениях, должностн. инстр-ции и др.)	да	да	да	да	да	да	да
Число учебных аудиторий/залов	8**	7*	5	8	24	14	4
Количество компьютерных комнат/ компьютеров с доступом в интернет для слушателей	2/6** 5/100***	3/21*	6/116	3/3	9/115	10/75	1/20

Примечание: *в 2001 году основан институт на базе ФУВ при КГМИ, данные по количеству компьютеров указаны с учетом данных Центра дистанционного обучения КГИПиПК; **- данные Кафедры общественного здоровья и здравоохранения; ***-данные Центра дистанционного обучения и повышения квалификации КГМА; ****- данные Экономического факультета, кафедры «Менеджмент»;

Таблица 2. Общая характеристика кадрового потенциала образовательных организаций

ВУЗ	КГМА	КГМИПипК	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ*****
Количество сотрудников							
Всего, их них	1206*	9	72	182*	14***	228*	н/д
На полной ставке	803*	2	43	101*	13	195*	н/д
На договорной/ контрактной основе	да*	да	да	да*	Гостевые лекции	да*	да*****
С ученой степенью	6 из 13**	4	40	н/д	8 из 14	26 из 29****	н/д
Ведение научно-исследовательской деятельности	да (обязательна, 13 чел.):**	да (добровольна)	да (обязательна, 20 чел.)	да (обязательна, 10 чел.)	да (обязательна, 10 чел.)	нет (добровольна)	да (обязательна, все препод.)
Важность наличия опыта практической (неакадемической) деятельности (оценка от 0 до 5)	5	4-5	5	5	4	5	5
Связь с организациями практического здравоохранения	да** (обязательна)	да	нет	нет	нет	нет	нет
Участие в разработке отраслевых стратегических/ нормативных документов	да**	да	н/д	да	н/д	нет	н/д
Сотрудничество с м/нар проектами	да*	да	н/д	н/д	да	да	н/д
Наличие взаимозаменяемости	да*	да	да	да	да	да	да
Привлечение сотрудников из других кафедр в организации	2	4-5	2-4	14	15-16	10-12	24
Привлечение сотрудников из других организаций	да** (МЗ, ФОМС и др., КРСУ)	да (система здравоохран.)	да (КЭУ)	да (КНУ, КЭУ, ОсОО)	да (МЭ КР, ОсОО, НСК и др.)	да (ГНС КР, МЭиР КР)	да (бизнес-структуры)

Примечание: *-данные по образовательной организации в целом; ** - данные Кафедры общественного здоровья и здравоохранения; ***-данные кафедры «Менеджмент»; ****- данные Высшей школы магистратуры; ***** - данные Экономического факультета, кафедры «Менеджмент».

Таблица 3. Базовая квалификация преподавателей и их состав по полу и возрасту

ВУЗ	КГМА	КГМИПиПК	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ
Базовая квалификация							
Всего, их них	1206*	9	72	182*	14**	228*	н/д
врачей	856	8	н/д	-	-	-	
стоматологи	137	-		-	-	-	
Фармацевты/ биохимики	96	-		-	-	-	
юристы	10	1		-	юристы	-	
экономисты	-	-		14	экономисты	129	
медсестры	4	-		-	-	-	
Другие(педагоги)	103	-			филологи, математики, педагоги	66	
Состав по полу							
муж /жен	588/618	4/5	27/45	1/13**	43/139*	63/165	н/д
Возрастной состав							
До 25 лет	5	-	-	1	3	-	н/д
26-35	226	-	12	4	42	30	
36-45	393	1	17	2	48	76	
46-55	353	1	16	3	41	57	
56-65	136	6	18	2	31	36	
65 и более	93	1	9	2	18	29	

Примечание: *-данные по образовательной организации в целом; **- данные Кафедры «Международный бизнес/IB».

- в педагогике (подготовка организаторов в здравоохранении, управлению и менеджменте в здравоохранении, молодых преподавателей в магистратурах по общественному здравоохранению, обучение и ознакомление с методикой преподавания по вопросам менеджмента, маркетинга и лидерства при других ВУЗах в СНГ и за рубежом).
- доступность курсов повышения квалификации для преподавателей
- **Повышение мотивации**
 - Повышение уровня оплаты
 - Усиление социальной поддержки
- **Карьерный рост**
 - Карьерный рост
- **Улучшение условий деятельности**
 - Обновление материально - технической базы;
 - Оптимизация форм отчетностей для сокращения затрат времени на дублирующую работу;
 - Повышение возможности академической мобильности.

Было отмечена потребность в улучшении доступа к курсам повышения квалификации для преподавателей. В этом отношении определенные успехи отмечены в КГМА, где организованы постоянно действующие курсы по «Педагогике и психологии», где ежегодно проходят обучение до 250 преподавателей. В целом система обучения преподавателей, включая содержание программ обучения, требует дальнейшего детального изучения с целью разработки стандартизированных подходов в соответствии с лучшими местными и международными практиками.

Целевые группы для обучения

Согласно результатам исследования, разные категории работников в секторе здравоохранения нуждаются в обучении: первые лица ОЗ и их заместители, финансовые работники, заведующие лечебными отделениями, главные и старшие медицинские сестры, работники комитетов качества и статистических отделов, и др. (Табл.4). На сегодняшний день основная нагрузка по их обучению лежит на КГМИППК, и в меньшей степени на КГМА. При этом остальные 5 ВУЗов имеют отработанные учебные программы по основам менеджмента и лидерству и соответствующую материально-техническую базу, но на сегодняшний день остаются не задействованными в полной мере в процессе обучения специалистов системы здравоохранения.

Хотя данные по количеству слушателей, обучаемых в год, были представлены не всеми ВУЗами (Табл.4), очевидно, что в настоящее время возможности дистанционного обучения по вопросам управления и лидерства используются не в полной мере. Так, профильные отделения или кафедры (т.е. непосредственно задействованные в обучении по управлению/менеджменту) в отобранных ВУЗах демонстрируют наличие достаточно развитой материально-технической базы и библиотечного фонда в организациях в целом.

Таблица 4. Целевые группы для обучения вопросам управления

ВУЗ	КГМА	КГМИПИП*	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ
Целевые группы							
Специалисты, менеджеры различных уровней коммерческих организаций и НКО	-	-	-	н/д	н/д	+	н/д
Работники регулирующих органов национального уровня (вне сист. здр-ния)	+	-	+				
Работники МЗ, ФОМС, подведомственных организаций (ДЛОиМТ)	+	+					
Обл.координаторы, руководители ОЗ и их заместители, зав.отделениями ОЗ	+	+					
Зам.руководителей ОХ по финансовым/хозяйственным/другим вопросам	+	-					
Члены комитетов качества	+	-					
Заведующие отделов статистики	+	-					
Главные/старшие м/с	+	-					
Резерв кадров	+	+					
Аспиранты	+	+					
Клин.ординаторы	+	-					
Общее число слушателей в год (2019г., план/факт)	н/д	222/259	н/д	968/938	н/д	н/д	н/д

Таблица 5. Потенциал для проведения дистанционного обучения (оценка от 1 до 5)

Критерии	КГМА*	КГМИПИП* *	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ
Количество дистанционных курсов (2019 г.)	5	1	5	да	1	нет	нет
Преподаватели кафедры полностью компетентны для дистанционного преподавания своего материала	5	2	5	4	5	4	4
Имеющиеся материалы для дистанционного обучения высокого качества	5	3	5	3	4	4	4
Оборудование для проведения дистанционного обучения есть в достаточном количестве и работоспособно	5	1	1	3	4	4	3
Библиотека кафедры (института) имеет современную литературу (источники) по вопросам управления здравоохранением	5	1	1	1	4	2	-
Библиотечные материалы доступны для преподавателей, циклов обучения по управлению здравоохранением	5	1	1	1	4	4	-
Библиотечные материалы доступны для слушателей циклов обучения по управлению здравоохранением	5	1	1	1	4	3	-
Библиотечные материалы доступны для выпускников циклов обучения по управлению здравоохранением	5	1	1	1	4	3	-

Примечание: *-данные Кафедры общественного здоровья и здравоохранения; ** -данные Кафедры управления и экономики здравоохранения.

Практически все ВУЗы отметили, что имеют квалифицированных преподавателей и качественные учебные материалы для проведения дистанционного обучения (Таблица 5). И вместе с тем предоставление онлайн курсов / циклов по управлению в год оказалось небольшим (от 1 до 5 курсов в год в 4х ВУЗах из 7).

ВУЗы оказывают свои образовательные услуги в основном на контрактной/платной основе (Таблица 6).

Таблица 6. Оплата за обучение

ВУЗ	КГМА	КГМИПКиПК	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ
Оплата за обучение							
Плата за обучение устанавливается самой организацией	да	да	да	да	да	да	н/д
Какие категории слушателей платят за обучение из собственных средств	Иностр.слушатели, контракт	Частн.мед. орг. и организации др.ведомств	Бакалавриат, магистратура на контрактной основе	все (кроме многодет., сирот, ЛОВЗ)	все	все	н/д
Наличие мер для облегчения участия женщин в обучающих программах	да Академ.по уходу за реб.на 1 год	нет	нет	нет	да (соблюдение гендерного равенства для участия в обучении)	нет	

5. Учебные программы по управлению, в том числе управлению здравоохранением

5.1. Соответствие учебных программ пяти группам основных компетенций

Как было указано выше, было отобрано для исследования 12 ВУЗов и запрошены учебные программы и материалы, используемые для обучения по вопросам управления и лидерства для менеджеров. Письменные ответы и электронные материалы учебных программ, рабочих дисциплин были получены у представителей 7 ВУЗов: КГМИПКиПК, КГМА, МУК, КЭУ, КНУ, КРСУ, АГУП КР.

Остальные 5 ВУЗов не предоставили данные по разным причинам. Некоторые из них не предоставляют программы для последипломного уровня, только на уровне бакалавриата и не имеют дальнейших планов для развития обучения по управлению, в качестве дополнительного образования.

В КГМА пока не имеется учебных программ последипломного и непрерывного уровней для развития компетенций руководителей организаций здравоохранения; однако в этом ВУЗе имеются планы в ближайшее время развивать учебные программы по управлению и лидерству на уровне последипломного и непрерывного образования.

Каждая индивидуальная дисциплина является частью учебных программ, преподаваемых указанными ВУЗах своим студентам, магистрантам, а также слушателям курсов непрерывного (или дополнительного) образования. Эти дисциплины и учебные программы были обсуждены с респондентами и сведены в таблицу в соответствии с пятью группами компетенций и индивидуальными компетенциями, приводимыми в публикации International Hospital Federation (2015).

Этот свод предназначен для получения общей картины о том, какие дисциплины в отобранных ВУЗах могут быть использованы для развития отдельных компетенций или групп компетенций у руководителей организаций здравоохранения в Кыргызстане.

Свод учебных программ дисциплины (с указанием количества часов и количества задействованных преподавателей) и развиваемых ими компетенций приводится в *Приложении №1*.

Краткое представление распределения учебных программ и соответствующих групп компетенций представлено ниже (Табл. 7).

№	Группы компетенций из публикации International Hospital Federation (2015)	ВУЗы, предоставившие данные для обзора (n=7)
1	Лидерство	КНУ, КЭУ, КРСУ, АГУПМКР, МУК
2	Коммуникация и построение отношений	
3	Профессионализм и ответственность	Нет
4	Здоровье и здравоохранение	КГМИПМК, КГМА
5	Бизнес-компетенции	КНУ, КЭУ, КРСУ, АГУПМКР, МУК

В настоящее время образовательные организации, которые занимаются обучением по вопросам управления, без явного отношения к деятельности системы здравоохранения, т.е. в «немедицинских» ВУЗах, имеют учебные программы для развития трех групп компетенций:

- «**Лидерство**»;
- «**Коммуникация и построение отношений**»
- «**Бизнес-компетенции**».

Учебные программы для развития компетенций, связанных с системой здравоохранения из группы (группа 4) преподаются в КГМИПМК и КГМА.

- «**Здоровье и здравоохранение**».

Наименее «представленной», в соответствии с перечнем необходимых компетенций, в учебных программах ВУЗов была группа компетенций, которая направлена на развитие компетенции:

- **«Профессионализм и ответственность».**

В указанных ВУЗах не преподаются дисциплины, непосредственно развивающие компетенции, связанные с профессионализмом, такие как:

- «Личная и профессиональная ответственность»;
- «Профессиональное развитие и обучение на протяжении всей жизни»;
- «Вклад в профессию»;
- «Самосознание»;
- «Этическое поведение и социальную сознательность».

Оценка данных дисциплин и имеющихся учебных программ проводилась применительно к руководителям организаций здравоохранения, с учетом специфических требований и компетенций, которые необходимы руководителям организаций здравоохранения разных уровней.

Несмотря на то, что МУК позиционирует и заявляет о наличии программ, связанных с компетенциями по развитию «Профессионализма и ответственности», мы считаем, что по содержанию они недостаточны и не охватывают требуемые компетенции для руководителей организаций здравоохранения. В большинстве, данная программа представлена в виде дисциплины и «Организационное поведение» и не имеет фокуса на пациентов и этические вопросы, важные при оказании услуг в системе здравоохранения.

Ниже приводится описание преподаваемых дисциплин и учебных программ в ВУЗах, предоставивших информацию для данного обзора.

Учебные программы в КГМИПипК и КГМА

В КГМИПипК проходят повышение квалификации специалисты организаций здравоохранения, системы здравоохранения, в том числе руководители организаций здравоохранения. Здесь преподаются дисциплины, развивающие компетенции **«Здоровье и здравоохранение»** (группа 4 компетенций из публикации International Hospital Federation, 2015) и **«Бизнес компетенции»** (группа 5).

Дисциплины и предметы из группы 4 **«Здоровье и здравоохранение»**, преподаваемые в этом ВУЗе, можно поделить на две группы: 1) предметы, которые носят **обзорный характер**, и 2) предметы, которые **обучают ведению стандартных документов или форм, принятых в здравоохранении**.

К первой группе можно отнести такие предметы как:

- «Основные направления реформы системы здравоохранения. Государственные и частные партнерства в здравоохранении»,
- «Организационно-правовые вопросы в сфере здравоохранения. Организация системы здравоохранения в зарубежных странах»,
- «Теоретические основы общественного здоровья и здравоохранения», и другие.

Ко второй группе можно отнести такие предметы как:

- «Правила введения и заполнения КИФа (амбулаторного)»,

- «Правила ведения и заполнения «Медицинского свидетельства о перинатальной смертности»,
- «Материнская смертность», и другие.

Однако дисциплин и программ для развития таких компетенций, как «Кадровые ресурсы здравоохранения», «Человек-центрированное здравоохранение» (группа 4) в КГМИПипК нет.

Из группы «*Бизнес компетенции*» (группа 5) в КГМИПипК преподаются предметы «Теоретические основы маркетинга», «Маркетинг в медицине», «Рынок Общественного здравоохранения», «Маркетинговые исследования», «Сегментация рынка», «Риски в здравоохранении», «Бизнес планирование в медицинских организациях», «Вопросы государственных закупок».

Как показал опрос руководителей ОЗ, программа «Вопросы государственных закупок» является одним из самых востребованных среди руководителей организаций здравоохранения.

В КГМИПипК не преподаются дисциплины для развития таких групп компетенций как «Лидерство», «Коммуникация и построение отношений», «Профессионализм и ответственность».

В КГМА на кафедре общественного здоровья и здравоохранения реализуются программы додипломного и последипломного образования, связанные с управлением и лидерством по следующим дисциплинам: «Биоэтика», «Маркетинг в здравоохранении для студентов», «Общественное здоровье и здравоохранение», «Экономика здравоохранения для студентов».

В КГМА пока не имеется учебных программ последипломного и непрерывного уровней для развития компетенций руководителей организаций здравоохранения. Однако уже разработано Положение о магистерской программе «Менеджмент в здравоохранении», по смешанному типу обучения – очно-заочное, рассчитанная на 12 месяцев, 600 учебных часов. Имеются планы в ближайшее время разработать учебные программы по данной магистерской программе. Данная программа будет состоять из 19 модулей:

Модуль 1. Реформирование здравоохранения в Кыргызской Республике: новейшая история, этапы развития, законодательно-правовая и нормативная база, причины и параметры кризиса, пути выхода, прогнозы.

Модуль 2. Теория организации –законы организации, принципы, свойства, система, управление.

Модуль 3. Smart-управление медицинской организацией.

Модуль 4. Управление персоналом и психологическое влияние в современной медицинской организации.

Модуль 5. Smart-управление финансовыми ресурсами и рисками.

Модуль 6. Стандартизация в здравоохранении: международные стандарты качества ISO 9000:2000 и выше, социальной ответственности ISO 26000, национальные стандарты ГОСТ.

Модуль 7. Качество медицинской помощи: формирование, управление, экспертиза, контроль.

Модуль 8. Лидерство в здравоохранении: условия для развития, управление командой лидеров, делегирование функций полномочий и ответственности, технологии повышения качества медицинской помощи.

Модуль 9. Медицинская конфликтология: классификация конфликтов, генезис, диагностика, управление, технологии разрешения, профилактика.

Модуль 10. Медицинская эрратология: системный анализ медицинских ошибок, классификация, алгоритмы диагностики, технологии устранения последствий, профилактика.

Модуль 11. Аналитическая медицинская статистика: технологии проведения исследований, моделирование и прогнозирование.

Модуль 12. Эффективное функционирование и взаимодействие медицинской организации в сфере обязательного медицинского страхования.

Модуль 13. Экспертиза временной и стойкой нетрудоспособности.

Модуль 14. Здравоохранение в системе рыночных отношений.

Модуль 15. Маркетинг и реклама в условиях рыночных отношений.

Модуль 16. Особенности налогообложения в здравоохранении.

Модуль 17. Маркетинг лекарственных препаратов.

Модуль 18. Этика в здравоохранении.

Модуль 19. Медицинская статистика и информационные системы в здравоохранении.

Учебные программы в КНУ, КЭУ, КРСУ, МУК, АГУПКР

В части компетенций группы «Лидерство» во всех перечисленных 5 ВУЗах имеются учебные программы «Стратегический менеджмент» как часть магистерского образования, с различным числом кредит-часов.

В 4 ВУЗах, за исключением МУК, имеются программы «Управление изменениями». В 3 ВУЗах - КЭУ, МУК и КРСУ - имеется учебная программа «Управленческие решения». В каждом из этих ВУЗов имеются свои учебные программы, не встречающиеся в других ВУЗах из этой группы: в МУК преподается «Корпоративное управление», в КЭУ имеются программы «Организационное поведение и лидерство» и «Организационная культура», в КРСУ преподают «Управление современной организацией».

Для группы компетенций «Коммуникация и построение отношений» в КЭУ и КНУ учебные программы представлены наиболее полно с учетом охвата необходимых компетенций и имеется самое большое количество учебных программ, направленных на развитие разных профессиональных компетенций в области управления и лидерства.

Примечательно, что в КЭУ преподается предмет «Делопроизводство и деловая этика» на русском и кыргызском языках. Эта учебная программа направлена на развитие навыков по взаимоотношению членов коллектива и руководителей организации, изучение основ трудового законодательства, использование компьютерных программ для автоматизации ведения делопроизводства, общение и взаимосвязи с деловыми партнерами и др.

Программа «Организационное поведение» имеется в МУК, КНУ, КЭУ. Также в этих трех ВУЗах преподаются примерно аналогичные друг другу предметы: «Деловые коммуникации» (КЭУ), «Этика делового общения» (КНУ), «Деловая этика» (МУК), и «Управление командой и коммуникациями» (КРСУ).

По компетенции ведения деловых переговоров, в КРСУ и АГУПРК преподаются два предмета с аналогичной тематикой: «Эффективные деловые переговоры» и «Деловые коммуникации и переговорный процесс».

Единственным в своем роде можно выделить программу «Стресс-менеджмент и управление конфликтами», которая преподается в КЭУ.

Группа 3 компетенций руководителей здравоохранения, «Профессионализм и ответственность», при критическом рассмотрении собранных данных, практически не представлена в учебных программах 6 ВУЗов. Спорную уместность можно обнаружить в предмете «Антикоррупционная политика» в КЭУ.

Группа 5 компетенций, «Бизнес компетенции», преподается во всех ВУЗах, в том числе и в КГМИИПК (см. раздел 2.1.1.).

Общими для всех ВУЗов являются такие предметы как «Управление проектами», «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент» (или «Стратегическое планирование»), «Маркетинг» (или «Маркетинговые исследования»), «Бизнес-планирование», «Управление рисками», «Управление качеством», и «Логистика».

В КНУ и КЭУ имеются программы с фокусом на государственное регулирование – «Государственное регулирование МСБ» и «Государственное и правовое регулирование социальной сферы» соответственно.

В АГУПРК имеются три уникальные программы – «Антикризисное управление», «Государственное антикризисное управление» и «Информационные ресурсы и технологии в менеджменте», которые направлены на развитие навыков и компетенций по управлению процессов, форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности организаций и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

5.2. Подходы и методы обеспечения качества программ обучения

Для обеспечения качества образования в 2016 году в соответствии с Законом КР «Об образовании» была внесена поправка о проведении аккредитации образовательных организаций независимыми аккредитационными агентствами. Фактически аккредитация образовательных организаций в республике началась в 2017 году.

В соответствии с минимальными требованиями, предъявляемыми к аккредитуемым образовательным организациям начального, среднего и ВПО КР согласно Постановления Правительства КР от 04.10.16. №525. О внесении дополнений в Постановление Правительства КР «Об утверждении актов по независимой аккредитации в системе образования КР» от 29.09.2015 №670 все образовательные организации, разрабатывают комплексную программу по развитию качества образования (на основе стандарта ISO 9000) и EFQM (модель Европейского фонда управления качеством) и структуры для разработки систем обеспечения качества.

Все образовательные организации, прошедшие аккредитацию, имеют утвержденную ученым советом политику обеспечения качества образования, включающую в себя миссию,

стратегические и текущие планы, образовательные цели, результаты обучения, систему менеджмента качества в соответствии с критериями.

В рамках данной оценки из семи образовательных организаций, с которыми были проведены интервью, только КГМИПиПК не прошел еще процесс аккредитации. Остальные 6 образовательных организаций прошли аккредитацию, в том числе международные и создали системы для обеспечения качества образовательного процесса, в том числе содержания учебных программ.

Поскольку аккредитация образовательных организаций проводится на основании аккредитационных стандартов и критериев, утвержденных Правительством КР, системы обеспечения качества во всех ВУЗах, становятся унифицированными (Табл.8).

Таблица 8. Мониторинг качества обучения

Критерии	КГМА	КГМИПиПК	АГУП КР	МУК	КГУ	КЭУ	КРСУ
Мониторинг практической деятельности слушателей	да (анкетирование слушателей и работодателей)	нет	да (анкетирование , устный опрос, срез знаний)	да (институт кураторов)	да (анкетирования, определение ожиданий и удовлетворенности)	нет	н/д
Мониторинг и оценка содержания и качества обучения внутри Вашей организации	да (Учебно-методический отдел, отдел менеджмента качества образования)	нет	да (Департамент образования и науки)	да (Учебный отдел)	да (Управление академической политики КНУ)	да (Управление по организации учебной деятельностью и обеспечение качества образования)	н/д
Внешний мониторинг и оценка содержания и качества обучения организаторов здравоохранения Вашей организации	да (независимые аккредитационные агентства, МОН КР, эксперты м/н проектов)	нет	да (независимые аккредитационные агентства, МОН КР)	да (независимые аккредитационные агентства, МОН КР)	да (ААОПО)	да (работодатели)	н/д

В рамках данного исследования не проводилась оценка самой системы обеспечения качества обучающих программ, только изучались подходы и методы, каким образом проводится обеспечение качества образования.

Одним из критериев аккредитации к политике обеспечения качества образования в образовательных организациях, является внедрение внутренней системы обеспечения качества образования с помощью документированной системы менеджмента качества образования.

Непосредственной организацией, разработкой документов, управлением, внедрением, контролем реализации, мониторингом и другими оперативными вопросами в области качества образовательной деятельности занимаются специально созданные структуры в образовательных организациях. В образовательных организациях эти подразделения называются по-разному, но цели и задачи также унифицированы.

Например, в КНУ это - Управление академической политики и организации учебного процесса (УАП), в МУК – Департамент обеспечения качества (ДОК), КЭУ – Управление по организационной деятельности и обеспечения качества образования, КГМА - Отдел менеджмента качества образования, АГУПКР - Департамент образования и науки, КРСУ – Управление организации и мониторинга учебного процесса.

Основная цель данных подразделений заключается в мониторинге образовательного процесса и обеспечении соблюдения требований к разработке, утверждению, мониторингу и периодической оценке образовательных программ и качества обучающего процесса.

Данные подразделения занимаются сбором, обобщением, анализом, обработкой информации о состоянии системы предоставления образовательных услуг учебного заведения и основных показателях ее функционирования, а также отслеживанием принятых обоснованных управленческих решений по достижению качественного образования и прогнозировании развития образовательных услуг.

Цели и задачи данных подразделений можно разделить на два больших блока:

1. Качество образовательных целей, качество образовательных программ, качество системы мониторинга результативности, качество обеспечения процесса профессиональной подготовки, качество материально-технического и финансового обеспечения процессов обучения.
2. Качество подготовки выпускников, качество организации производственных практик, качество использования инновационных образовательных технологий, качество и мониторинг кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава.

Образовательные организации проводят внутренние проверки структурных подразделений, как правило, в 1-м и во 2 - м полугодии текущего учебного года на основании приказов (распоряжений), которым определяются цель, сроки, объекты проверки, состав комиссии.

Все ООП и учебные программы дисциплин проходят обязательное внешнее и внутреннее рецензирование, рассмотрение и соответствующее утверждение на учебно-методических советах. Все эти процессы отслеживают вышеуказанные отделы по менеджменту и качеству.

При проведении мониторинга осуществляется:

- анализ документов (годовых отчетов директоров институтов, заведующих кафедрами, директора колледжа, итогов промежуточной, текущей и итоговой государственной аттестации и др.);
- опросы по удовлетворенности (анкетирование, интерактивный опрос студентов, слушателей)
- опрос студентов удовлетворенностью качеством образовательной деятельностью по каждому предмету и преподавателю;
- опрос администрации и преподавателей на удовлетворённость качеством образовательной деятельности

- опрос выпускников антикоррупционными отделами и их востребованности на региональном рынке труда;
- анализ отзывов работодателей (по итогам производственных практик);
- опрос работодателей на профессиональную подготовку выпускников и соответствии ожидаемым требованиям;
- тестирование (проверка базовых и конечных знаний);
- по итогам мониторинга определение рейтингов преподавателей и кафедр.

По итогам анализа полученных данных в рамках мониторинга качества образования ответственными лицами готовятся соответствующие документы (отчеты, справки), которые представляются руководству образовательной организации, в течение года согласно утвержденному плану.

Итоги мониторинга качества образования внутренних проверок рассматриваются вначале на заседаниях подразделений образовательных организаций: кафедр, институтов, департаментов, далее выносятся на обсуждение Ученого Совет и учебно-методического отдела (УМО) образовательных организаций и являются основанием для принятия руководством соответствующих решений и выработки планов корректирующих действий.

6. Учебные программы для преподавателей, вовлеченных в обучение в сфере управления и лидерства и повышение их квалификации.

6.1. Учебные программы для повышения квалификации преподавателей.

Повышение квалификации преподавателей в ВУЗах, в которых были собраны данные, происходит – **по преподаваемому предмету/дисциплине и по педагогике и психологии.**

Основной источник повышения квалификации по преподаваемым предметам - курсы, тренинги, конференции, в том числе международные курсы, в которых участвуют штатные преподаватели и привлеченные преподаватели (контрактники).

Привлеченные преподаватели из специализированных организаций, например, работники ФОМС, МЗ, других организаций, как привлеченные преподаватели в КГМИПиПК, в качестве сотрудников этих организаций проходят свои, отраслевые, курсы и тренинги, в данном случае, по финансированию здравоохранения, или принимают участие на семинарах и конференциях по своим направлениям деятельности.

Возможности таких ВУЗов критически оценивать качество повышения квалификации привлеченных преподавателей посредством участия в отраслевых курсах и конференциях представляются ограниченными.

Практически во всех ВУЗах имеются лицензии на дополнительное образование, в том числе по дисциплине «Педагогика и психология», регулярное прохождение которого зачитывается как формальное повышение квалификации по педагогике.

Хотя данное исследование не имело целью оценивать дизайн и содержание этого курса, следует предположить, что наличие этой дисциплины в стенах ВУЗа, чьим сотрудником является конкретный преподаватель, может накладывать негативный отпечаток на то, насколько серьезно преподносится учебный материал, насколько соблюдаются формальные процедуры оценки полученных знаний и навыков курсанта (преподавателя).

Имеющиеся программы обучения для повышения квалификации преподавателей в образовательных ВУЗах также охватывают два направления:

- по преподаваемому предмету;

- по вопросам педагогики и психологии.

Необходимо отметить, что все ВУЗы имеют собственные утвержденные программы по педагогике и психологии, которые предоставляются для сотрудников и преподавателей образовательной организации, а также, по желанию, для всех привлечённых преподавателей. Это, чаще всего, очные курсы (в настоящее время, в связи с эпидемиологической ситуацией рассматриваются вопросы дистанционного обучения).

Продолжительность данных курсов от 48 до 90 часов, они направлены на методику преподавания в высшем учебном заведении, эффективных методов и средств обучения, взаимодействия со студентами, слушателями, установление благоприятного психологического климата, формирование и развитие положительной мотивации и учебно-познавательной активности.

Имеющиеся учебные программы для преподавателей разрезе ВУЗов представлены в *Приложении 2*.

Кроме того, ВУЗы практикуют практику проведения ToT для преподавателей других ВУЗов по методам преподавания. Например, КГМА регулярно организуют подобные обучающие тренинги для преподавателей ОшГУ. Данные курсы также включают вопросы по разработке и модернизации учебных планов и программ.

Также для преподавателей ВУЗов часто организуются обучающие семинары, при поддержке различных проектов. Так, в течение 2019-2020 года КГМА при поддержке Швейцарского управления по развитию и сотрудничеству с привлечением экспертов Национального центра независимой экзаменации города Нур-Султан (Казахстан) организовывала очные и дистанционные семинары - ToT для преподавателей «Разработка тестовых заданий множественного выбора. Основы психометрики» для подготовки квалифицированных тестологов в сфере тестовых заданий.

Кроме того, в настоящее время, ВУЗы организуют обучающие программы для преподавателей по использованию дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в образовательных учреждениях.

Эта практика очень хорошо была пилотирована на базе КPCY, где внедрена система Canvas» (размещение учебно-методических материалов по дисциплинам в локальной системе «Canvas» Центра дистанционных образовательных технологий КPCY).

В рамках данной инициативы в КPCY для преподавателей были разработаны специальные обучающие программы по освоению различных технологий представления материалов, лекций – «Создание электронных учебных курсов с применением свободного и открытого программного обеспечения».

Следует отметить, что практически все ВУЗы, в настоящее время, делают фокус на разработку и предоставление обучающих программ для преподавателей по вопросам разработки электронных учебных курсов, применение современных информационно-коммуникационных технологий, включая электронное обучение и дистанционные

образовательные технологии в информационно-образовательной среде образовательных организаций.

Практически во всех ВУЗах, которые были задействованы в исследовании имеются возможности для дистанционного образования, которые в той или иной мере начали функционировать в связи с эпидемиологической ситуацией по КОВИД.

В КГМА, КГМИППК при поддержке проекта «Реформы медицинского образования», финансируемого Швейцарским Посольством в КР были созданы и функционируют Центры дистанционного обучения.

6.2 Планирование преподавательского состава и подходы к повышению их квалификации

Требования к преподавательскому составу, права и обязанности преподавателей регулируются Законом об образовании, государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования и нормативными актами Министерства образования и науки Кыргызской Республики и высшими учебными заведениями.

Нет каких-либо специальных программ для начальной подготовки преподавателей высших учебных заведений. Лица с соответствующим уровнем образования имеют право на осуществление образовательной деятельности в организациях высшего профессионального образования, однако существуют дополнительные требования к процентной доле преподавателей со степенью кандидата и доктора наук.

Политики планирования, с точки зрения спроса и предложения на преподавателей в сфере высшего образования, не имеется.

Количество сотрудников в высших учебных заведениях зависит, с одной стороны, от финансовых ресурсов высших учебных заведений, а с другой стороны, от требований для получения лицензии к соотношению числа сотрудников и числа студентов.

Преподавательский персонал обычно нанимается в соответствии с минимальными национальными требованиями, однако высшие учебные заведения могут устанавливать свои дополнительные критерии.

Заработная плата регулируется внутренними документами и контрактами, заключаемыми с преподавателями. Продвижение, повышение в должности преподавателей продвигаются на конкурсной основе.

Приоритетными критериями оценки работы преподавательского и научно-исследовательского персонала являются уровень знаний студентов, уровень подготовки научных и преподавательских кадров, а также интеграция научно-педагогических процессов, педагогического творчества и проведение педагогических экспериментов.

Повышение квалификации преподавателей

В соответствии с Законом об образовании преподаватели должны постоянно повышать свой профессионализм и квалификацию не реже одного раза в 5 лет. Однако нет каких-либо регламентированных требований в отношении типа и продолжительности профессиональной подготовки. Как правило, преподаватели повышают свою квалификацию

на курсах, семинарах и тренингах внутри своего ВУЗа или на базе других образовательных организаций. Особую роль играют тренинги и семинары, организуемые в рамках международных проектов. Вторая область профессиональной подготовки - это, как правило, научная деятельность преподавателей - через участие в национальных и международных конференциях и симпозиумах. Профессиональная подготовка преподавателей является одним из требований государственной аттестации и плановой независимой аккредитации.

Отслеживание качества преподавательских навыков и повышения квалификации преподавателей проводится также в рамках имеющейся системы менеджмента качества, которая создана в исследуемых ВУЗах в рамках аккредитации.

Данные подразделения занимаются регулярным отслеживанием качества преподавания, регулярного повышения квалификации. В рамках данной системы существует база данных преподавательского состава, где имеется вся базовая информация о преподавателях (стаж работы, образование, все курсы по повышению квалификации, результаты опроса студентов, рейтинги и т.д.).

Сертификаты и другие формы подтверждения прохождения учебы подвергаются оценке отделами менеджмента качества при аккредитации, аттестациях и других формах оценки квалификации и производительности труда преподавателей.

На основании результатов анкетирования студентов, слушателей, уровня образования, ученой степени повышения квалификации, публикаций, участия в научной и учебной работе, оценки учебных программ и других составляющих, определяющих качество учебного процесса, постоянно формируются рейтинги кафедр и отдельно каждого преподавателя, по результатам которого начисляются мотивационные или дополнительные выплаты, премии и другие виды вознаграждения (грамоты, участие в конференциях семинарах и др.).

7. Мнение респондентов о компетенциях руководителей организаций здравоохранения и предложения по их улучшению

Одним из фокусов данного исследования был сбор мнений респондентов о необходимых компетенциях руководителей здравоохранения и предложениях респондентов по улучшению данных компетенций.

Для этого респондентам задавались открытые вопросы о существующих на сегодня официальных требованиях к компетенциям руководителей здравоохранения, о компетенциях идеального руководителя, сильных и слабых сторонах требований и непосредственно компетенций сегодняшних руководителей, приоритетных и второстепенных компетенциях, уроках из пандемии COVID-19, а также предложения по улучшению ситуации с необходимыми компетенциями для руководителей ОЗ.

Респондентами были представители ВУЗов и руководители организаций здравоохранения, в том числе которые являются членами Ассоциации руководителей организаций здравоохранения (АРОЗ).

Для большей наглядности и специфичности обсуждений использовался список компетенций из публикации International Hospital Federation (2015). По данным компетенциям респондентам предлагалось оценить, какие из них хорошо развиты у руководителей, а какие требуют дальнейшего усиления и развития.

Практически все респонденты из ВУЗов указали на недостаточность навыков эффективной коммуникации («soft skills») у руководителей здравоохранения (например, коммуникация, лидерство). Большинство руководителей не всегда умеют формулировать миссию и цели своей организации, что влечет череду и других пробелов в управлении организацией, например, такие руководители ограничены в способности поощрять высокий уровень приверженности и ответственности со стороны сотрудников.

В отличие от представителей ВУЗов, опрошенные руководители организаций здравоохранения признавали наибольшую приоритетность компетенций в сферах финансового менеджмента, государственных закупок, бюджетирования.

Как отметили руководители ОЗ, системы продвижения по службе и карьерный рост сегодня не в состоянии делать упор на достоинства и компетенции руководителей, что можно было видеть еще несколько лет назад.

Выдержки из интервью, респондент из образовательной организации:

«Карьерный рост сегодня идет, следуя интуиции; руководители и те, кто их назначает, зачастую не знают, что имеются научные знания по менеджменту и есть возможности овладевать таким знаниями и инструментами».

Кроме того, отмечалось, что многие руководители не понимают смысл своих компетенций и полномочий.

Выдержки из интервью, респондент из организации здравоохранения:

«Многие врачи, хотят стать руководителями организаций здравоохранения, до конца не понимая важность и ответственность. Например, многие руководители под лидерством понимают свою власть, полномочия, рычаги управления на подчиненных».

Среди руководителей организаций здравоохранения бытует устойчивое мнение, что руководителем ОЗ, должно быть только лицо с медицинским образованием, поскольку без знания клинических вопросов, руководитель не может контролировать и планировать тактику лечения, организации медицинской помощи (согласно «Закону об охране здоровья граждан КР» руководителями могут также быть специалисты с образованием в области экономики и государственного управления).

При этом, респонденты из образовательных организаций говорили о том, что руководитель ОЗ, не обязательно может иметь медицинское образование, но должен иметь хорошие коммуникационные навыки менеджера и лидера.

Выдержки из интервью, респондент из образовательной организации:

Руководитель организации здравоохранения не обязательно должен иметь специфическое медицинское образование, он может иметь образование в области экономики, финансов, управления и иметь хорошие навыки менеджера и лидера.

Например, хороший артист не может быть хорошим министром культуры, точно также хороший хирург, может хорошо оперировать, но не может быть хорошим руководителем организации.

Кроме того, респондентами отмечалось о том, что в Кыргызстане существует иерархия назначения руководителей ОЗ, особенно национального уровня, где обязательны

требования наличия ученой степени доктора наук. Это также ограничивает возможности других лиц с хорошими коммуникационными и менеджерскими качествами быть руководителями.

Анализ компетенций на основе интервью с респондентами в *Приложении 8*.

Развитие компетенций и уроки пандемии COVID-19

После первоначальных этапов пандемии COVID-19 очень желательно провести анализ изменившихся потребностей медицинских работников, пациентов и обслуживаемого населения. Такого рода оценки уже проводятся, однако этим занимаются больше международные организации (например, ВОЗ, ЮНИСЕФ, ЮСАИД).

Кыргызстану же такого рода анализ мог бы дать несколько ответов касательно компетенций руководителей здравоохранения и путей исполнения таких требований.

В частности, был приведен пример вокруг принятия решений в первые месяцы пандемии. С первых дней не было ясно, как система гражданской обороны будет управлять ситуацией: хотя формально лидерство с первых дней взял на себя центральный Республиканский Штаб КР, было не совсем ясно, каким будет распределение ролей между МЧС (уполномоченный орган, координирующий реагирование на ЧС) и МЗ КР.

Вовлеченность медицинского персонала и пациентов в принятие управленческих решений было сильно ограниченным, не было каналов, по которым менеджеры ОЗ могли бы давать отзыв на инструкции сверху и предпринимаемые действия. Донорская помощь и гуманитарная помощь больше всего ушла на покрытие операционных расходов (например, зарплата и компенсации), и это внесло вклад в снижение ответственности руководителей ОЗ за другие аспекты управленческой деятельности (планирование, бюджетирование, оказание услуг по другим приоритетным заболеваниям и др.).

Любой пересмотренный список или каталог требований следует поделить на уровни, в зависимости от того, к какого рода руководителям они будут предъявляться, т.е. для руководителей департаментов здравоохранения требования должны отличаться от требований к директорам ОЗ и их заместителям.

8. Обсуждение результатов

Обзор учебных программ, предоставленных ВУЗами, показывает наличие широкого ряда дисциплин и программ, предназначенных для развития четырех групп компетенций руководителей организаций здравоохранения, за исключением компетенций группы 3 «Профессионализм и ответственность», согласно публикации International Hospital Federation (2015).

В КГМИПиПК имеются учебные программы для большинства компетенций из группы «Здоровье и здравоохранение», в «немедицинских» ВУЗах (КНУ, КЭУ, МУК, КРСУ, АГУПР) имеются учебные программы для развития большинства компетенций из групп «Лидерство», «Коммуникация и построение отношений», и «Бизнес-компетенции» (группы 1, 2, и 5).

Отсутствие учебных программ для развития компетенций группы 3 «Профессионализм и ответственность» в ВУЗах, в первую очередь в КГМИПипК, представляется существенным пробелом. В стране уже предпринимаются попытки создать этические кодексы и органы, например, этический кодекс врача, кодекс фармацевта, а также в дальнейшем развивать функции и задачи имеющегося Комитета по биоэтике при МЗ КР.

Какого-либо кодекса или другого формального подхода к руководству поведением руководителей здравоохранения не имеется. У МЗКР были ранее попытки создать набор правил и компетенций для руководителей организаций здравоохранения через Приказы МЗ. Однако эти инициативы не были реализованы и внедрены должным образом, причем эти компетенции и правила не используются и не рассматриваются при назначении руководителей ОЗ. Существующий ранее конкурсный отбор руководителей в 2016 году был отменен.

Важным является то, что при разработке и внедрении соответствующих компетенций и правил для руководителей ОЗ, предстоит продумать о том, как будет обеспечиваться его исполнение руководителями организаций здравоохранения.

В недавнее время создана новая Ассоциация руководителей организаций здравоохранения (АРОЗ), от которой можно ожидать лидерства в адаптировании всех компетенций для руководителей организаций здравоохранения Кыргызстана, их развитии и дальнейшем продвижении.

Ситуация, когда руководителями ОЗ назначаются именно лица с медицинским образованием и профессиональным опытом, несет несколько последствий. Во-первых, это говорит о сопротивлении самой идее и возможности назначения лиц с немедицинским образованием на должности руководителей ОЗ. Во-вторых, как минимум в краткосрочном периоде эта ситуация будет продолжаться, поэтому любые курсы по улучшению компетенций руководителей ОЗ должны учитывать тот факт, что для компетенций, по которым не преподаются предметы в КГМИПипК, следует привлекать другие, немедицинские ВУЗы, с адаптацией имеющихся у них курсов. Для этого имеется готовность со стороны опрошенных ВУЗов принимать участие в такого рода учебных программах для руководителей здравоохранения.

Многие преподаватели в обследованных ВУЗах уже имеют опыт преподавания аудиториям различного рода, обладают гибкостью в отношении адаптирования учебных программ и материалов. Кроме того, аккредитация ВУЗов и изменения системы обеспечения качества, прошедшие в последние годы в большинстве ВУЗов, говорит о наличии механизмов улучшения качества в этих ВУЗах и знакомстве преподавателей с компетентностным подходом к обучению.

9. Выводы и рекомендации

На основании результатов исследования сделаны выводы и разработаны рекомендации:

- Отправным пунктом в процессе развития устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей ОЗ следует рассматривать обновление или разработку Каталога компетенций, т.е. перечня требований к знаниям и навыкам

руководителя ОЗ в соответствии с уровнями системы здравоохранения. Рекомендуется сохранить ориентацию на перечень компетенций, предложенный IHF (2015). Каталог компетенций послужит в дальнейшем основой для разработки образовательных программ, регулярной оценки деятельности действующих руководителей, проведения аттестации и формирования резерва управленческих кадров в системе здравоохранения;

- В настоящее время основной организацией, задействованной в обучении руководителей ОЗ, является КГМИПипК. Однако, сравнительный анализ показывает, что потенциал данной организации нуждается в значительном укреплении как в отношении материально-технической базы и кадрового потенциала, так и в отношении налаживания учебного процесса и качества учебного материала (включая прохождение государственной аккредитации);
- Также очевидно, что система здравоохранения (КГМИПипК, КГМА) не обладает потенциалом обеспечить развитие всех 5ти групп компетенций, определенных для руководителей ОЗ на международном уровне IHF (2015). Для достижения этой цели необходимо развивать сотрудничество с другими ВУЗами КР, предоставляющими обучающие программы по управлению и лидерству (КНУ, КЭУ, МУК, АГУП КР, КРСУ и возможно др.). Механизмы такого сотрудничества следует разработать и предложить для рассмотрения и реализации в МЗ КР;
- Так как большинство имеющихся учебных программ являются частью магистерских и даже бакалаврских программ, их применение для обучения руководителей ОЗ потребует адаптирования к актуальным вопросам здравоохранения. При разработке учебных программ для компетенций «Профессионализм и ответственность» рекомендуется привлекать экспертов из профессиональных ассоциаций (включая АРОЗ КР), этических комитетов, а также специалистов в сфере управления кадровыми ресурсами.

10. Используемая литература

1. Закон КР «Об образовании», в редакции от 14 августа 2020 года № 128 «О внесении изменения в Закон Кыргызской Республики "Об образовании"»
2. ППКР «Об утверждении актов по независимой аккредитации в системе образования КР», в редакции №799 от 22.01.2020
3. Аналитический обзор «Управление образовательной системой в КР», BIOM, Ecological Movement
4. Обзор системы высшего образования, Европейский союз 2017, Исполнительное агентство по образованию Эразмус+ (https://erasmusplus.kg/wp-content/uploads/2018/02/countryfiche_kyrgyzstan_201-7_rus.pdf)
5. International Hospital Federation, Leadership Competencies for Healthcare Services Managers, 2015. (см. https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf)
6. Mary E. Stefl “Common Competencies for All Healthcare Managers: The Healthcare Leadership Alliance Model”, Journal of Healthcare Management, 2008

7. Lina Daouk-Oyry, Tina Sahakyan and Fons van de Vijver, “Evidence-based management competency model for managers in hospital settings”, British Journal Of Management, vol.00, 1-20, 2020.

Приложения

Приложение 1. Инструмент сбора данных «Изучение образовательных учреждений и действующих учебных программ для организаторов здравоохранения»



1_Instrument to assess TDIs_RUS_FINAL_2020_10_12.pdf

Приложение 2. Список образовательных организаций, включенных в исследование

№	Наименование	Общая информация	Контактные данные	Участие в исследовании (+/-)
1.	Кыргызский государственный медицинский институт переподготовки и повышения квалификации (КГМИПиПК) Им. С.Б. Даниярова	Государственное высшее образовательное учреждение, реализующее систему непрерывного медицинского образования врачей, медсестер и других специалистов, работающих в системе здравоохранения КР.	КР, г. Бишкек, ул. Боконбаева 144а ksmi.kg@mail.ru +996 312 30 09 76 +996 312 30 09 18 http://ksmi.kg	+
2.	Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики	Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики профильное образовательное учреждение в области подготовки управленческих кадров для государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики.	КР, г. Бишкек, ул. Панфилова, 237 info@apap.kg +996 312 62-31-00 +996 312 66-36-14 http://www.apap.kg/	+
3.	Кыргызская государственная медицинская академия имени И.К. Ахунбаева	Кыргызская государственная медицинская академия имени И.К. Ахунбаева первое государственное высшее образовательное медицинское учреждение в КР	КР, г. Бишкек ул. Ахунбаева, 92 akhunbaev@kgma.kg +996 312 56 59 46 +996 312 54 58 81 https://www.kgma.kg/	+
4.	Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б. Н. Ельцина	Кыргызско-Российский Славянский университет межгосударственное образовательное учреждение высшего образования.	КР, г. Бишкек, ул. Киевская, 44 krsu@krsu.edu.kg +996-312 66-25-67; 43-11-69 + 996-312 43-11-69 https://www.krsu.edu.kg/	+
5.	Американский Университет в Центральной Азии (АУЦА)	АУЦА является международным, многопрофильным, образовательным учреждением для подготовки новых, образованных, руководящих кадров в лучших традициях американского гуманитарного образования для осуществления преобразований в Центральной Азии.	КР, г. Бишкек, ул. Аалы Токомбаева 7/6 service@auca.kg +996 312 915019 https://ssc.auca.kg/	—
6.	Кыргызский Экономический Университет имени М. Рыскулбекова (КЭУ)	КЭУ специализированный вуз по подготовке квалифицированных кадров экономического и управленческого профилей на основе образовательных программ колледжа, бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, докторантуры и дополнительных профессий.	КР, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо, 58 +996 312 325539 http://www.keu.kg/	+
7.	Кыргызский национальный университет имени Жусупа Баласагына (КНУ)	КНУ имени Жусупа Баласагына государственное высшее учебное заведение Кыргызской Республики. Осуществляет переподготовку специалистов по ускоренным программам с нормативным сроком	КР, г. Бишкек, ул. Фрунзе, 547 +996 312 323394 www.university.kg	+

		обучения 2.5 года, 3,5 года, подготовка магистров.		
8.	Кыргызско-Турецкий Университет «Манас»	Кыргызско-Турецкий университет «Манас» является государственным высшим образовательным учреждением, созданным на основе Договора между Правительством Кыргызской Республики и Правительством Турецкой Республики. Имеет факультет экономики и управления.	КР, г. Бишкек, пр. Манаса, 56 bilgi.gensek@manas.edu.kg +996 312 541941 http://intl.manas.edu.kg/	—
9.	Международный университет Кыргызстан	Международный университет Кыргызстана государственный университет Кыргызской Республики со статусом международного высшего учебного заведения	КР, г. Бишкек, пр. Чуй, 255 +996 312 613671 www.iuk.kg	+
10.	Международный Университет в Центральной Азии (МУЦА)	Международный Университет в Центральной Азии университет, созданный по американской модели высшего образования.	КР, г. Токмок, ул. Комсомольская, 141/А +996 (3138) 51066; +996 (3138) 51163; +996 (551) 009860; www.iuca.kg	—
11.	Ошский государственный университет	Ошский государственный университет является государственным высшим учебным заведением.	КР, г. Ош, ул. Ленина, 331. edu@oshsu.kg +996 3222 7-22-73, факс +996 3222 7-09-15, https://www.oshsu.kg/	—
12.	Кыргызский государственный университет строительства, транспорта и архитектуры имени Н. Исанова (КГУСТА)	КГУСТА был основан в 1998 г. на базе Кыргызского архитектурно-строительного института (КАСИ), готовит специалистов в области менеджмента, экологии, инновационных и информационных технологий, транспорта, строительства и архитектуры.	КР, г. Бишкек, ул. Малдыбаева, 34б. +996 (312) 54 35 61; www.ksucta.kg	—

Приложение 3. Вопросник для образовательных организаций по учебным программам и системе повышения квалификации преподавателей

Раздел 1

1. Для каких категорий слушателей проводится обучение?

- Додипломное
- Постдипломное/магистерские программы

- Непрерывное образование для специалистов организаций и учреждений?
 - Иное (укажите)
2. Перечислите все учебные программы и учебные циклы по вопросам управления, в т.ч. управление здравоохранением? Пожалуйста, предоставьте копии учебных программ и материалов (по возможности).
Кем утверждаются и рецензируются учебные программы и материалы?
 3. Есть ли специальные механизмы регулярного мониторинга и оценки качества учебных программ и учебного процесса?
 - a. Кем они разработаны и утверждены эти механизмы МиО?
 - b. Кем и как часто проводятся мероприятия по МиО качества?
 - c. Какие меры принимаются по результатам мониторинга?
 - d. Проводится ли оценка удовлетворенности слушателей по итогам обучения? Кем проводится? Как эти результаты и выводы используются для пересмотра программ обучения или методов обучения или процессов обучения?
 - e. Проводится ли оценка удовлетворенности слушателей навыками и качеством обучения преподавателей? Как это используется, какие решения принимаются?
 - f. Как проводится мониторинг практической работы слушателей после прохождения обучения в Вашем подразделении?
 - g. Кем должны проводиться данные мероприятия? Есть ли средства на их проведение?
 - h. Является ли отслеживание практической работы слушателей частью мониторинга?
 4. Есть ли предложения, каким образом должен проводиться мониторинг процесса и качества обучения?
 5. Конкретные (утвержденные или представленные на утверждение) планы развития учебных программ и процесса обучения на период 2021-2023 и далее. Предоставить копии этих документов.
 6. В чем именно состоят конкурентные преимущества вашей организации по обучению руководителей здравоохранения, если такие преимущества имеются.

Раздел 2

7. Какие квалификационные требования предъявляются к преподавателям/тренерам на вашей кафедре?
8. Есть ли особенности действующих в вашей организации требований к преподавателям по сравнению с другими образовательными организациями?
9. Проводится ли отслеживание изменения опыта и квалификации преподавателей? Какие отделы и отвечают за это и каким образом они отслеживают эти изменения?
10. Если нет, что необходимо сделать, чтобы такое отслеживание проводилось? Насколько это будет полезно?
11. Имеются ли специальные учебные программы по повышению квалификации преподавателей по **преподаваемому предмету** в Вашей организации? И есть ли таковые по **педагогическим навыкам**?
12. Как часто преподаватели должны проходить повышение квалификации?
13. Как часто преподаватели проходят повышение квалификации на практике?
14. Каковы последствия непрохождения повышения квалификации преподавателем в предусмотренные сроки?
15. Какие существуют учебные программы по повышению квалификации преподавателей внутри вашей организации? Каково их содержание? Процедуры и правила? Пожалуйста, предоставьте данные учебные программы, учебные планы и учебные материалы.
16. Есть ли возможности организации обучения / повышение квалификации ваших преподавателей в других организациях? Если да, то в каких именно организациях? По каким программам? За чей счет?

17. Как ваш ВУЗ мотивирует преподавателей повышать свою квалификацию (финансовые и нефинансовые стимулы)?
18. Каковы обязательства преподавателя, возникающие после прохождения повышения квалификации (например, пересмотр или доработка текущих программ и метриалов, создание новых программ и материалов, пересмотр тестов и др.). Перечислите все, применяемые в вашей организации.
19. Какие имеются проблемы и ограничения для регулярного повышения квалификации преподавателей?
20. Какой, по вашему мнению, должна быть система повышения квалификации преподавателей в вашем ВУЗе или в стране в целом?

Приложение 4. Вопросник для получения мнений респондентов о текущих требованиях к компетенциям руководителей организаций здравоохранения и сбор предложений по пересмотру Каталога компетенций для руководителей ОЗ

Перечень вопросов по компетенциям руководителей организаций здравоохранения (ОЗ) для ориентирования респондента:

1. Какими конкретными компетенциями должны обладать руководители здравоохранения?
2. Какие сегодня есть документы, описывающие требования к руководителям ОЗ?
3. Как вы относитесь к действующим требованиям к руководителям ОЗ? Насколько имеющиеся требования достаточны? Какие еще требования нужно предъявлять?

4. Как можно получить/развить эти компетенции? Какие сферы компетенций менеджеров охватываются вашей учебной программой?
5. Какие компетенции руководителей ОЗ в Кыргызстане наиболее развиты? Какие компетенции менее развиты?
6. Какие компетенции вы отнесли бы к основным (обязательным, приоритетным) и второстепенным?
7. Какие уроки можно вынести из пандемии COVID-19 для улучшения или пересмотра требований к компетенциям руководителей ОЗ? Как изменились потребности в компетенциях? Какие компетенции приобрели большую / меньшую актуальность?

Компетенции	Существующие циклы /курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
1. ЛИДЕРСТВО А. Лидерские навыки и поведение • Формулировать и доводить до внутренних и внешних структур миссию, цели и приоритеты организации • Внедрять методы и теории менеджмента в деятельность по лидерству • Анализировать проблемы, продвигать решения и поощрять принятие решений Б. Вовлечение в культуру и окружающая среда • Создавать организационный климат, основанный на взаимном доверии, прозрачности и фокусе на улучшении услуг, который поощряет командную работу и поддерживает разнообразие • Поощрять высокий уровень приверженности со стороны сотрудников, посредством установливания и сообщения видения и цели организации • Ответственность собственная и ответственность других за достижение целей организации В. Лидерство в изменениях • Содействовать постоянному обучению и совершенствованию в организации • Реагировать на потребность в изменениях и руководить процессом изменений Г. Стимулировать инновации • Поощрять разнообразие идей для поддержки инноваций, творчества и улучшений 2. КОММУНИКАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ А. Управление взаимоотношениями • Демонстрировать эффективные межличностные отношения и способность развивать и поддерживать позитивные отношения с заинтересованными сторонами • Практиковать и ценить прозрачное совместное принятие решений и понимать его влияние на заинтересованные стороны (внутренние и внешние) • Демонстрировать техники сотрудничества для взаимодействия и работы с заинтересованными сторонами			

Компетенции	Существующие циклы /курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
Б. Навыки коммуникации и вовлечение • Проявлять культурную чувствительность при внутренней и внешней коммуникации • Демонстрировать сильные навыки слушания и общения • Представлять результаты анализа данных лицам, принимающим решения, таким образом, чтобы анализ подкреплялся фактами, был достоверным и понятным. • Готовить и предоставлять деловые коммуникации, такие как повестки дня встреч, презентации, бизнес-отчеты и коммуникационные планы • Демонстрировать понимание функции СМИ и связей с общественностью В. Фасилитация и переговоры • Управление конфликтом с помощью посредничества, переговоров и других методов разрешения споров • Демонстрировать разрешение проблем и навыки решения проблем • Создавать и участвовать в эффективных многопрофильных командах 3. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ А. Личная и профессиональная ответственность • Адвокатировать за и участвовать в инициативах политики здравоохранения • Адвокатировать за права и обязанности пациентов и их семей • Демонстрировать способность понимать и управлять ситуациями конфликта интересов, как это определено уставом, политиками и процедурами организации • Практиковать должную осмотрительность при выполнении возложенных обязанностей • Стремиться к компетентности, порядочности, альтруизму и продвижению общественного блага • Содействовать качеству, безопасности услуг и социальным задачам при предоставлении медицинских услуг Б. Профессиональное развитие и обучение на протяжении всей жизни • Демонстрировать приверженность к саморазвитию, включая непрерывное образование, нетворкинг, рефлекссию и личное совершенствование В. Вклад в профессию • Содействовать продвижению профессии менеджера здравоохранения, делаясь знаниями и опытом • Развивать других посредством наставлений, консультирования, обучения и служа образцом для подражания • Поддержка и наставничество талантливых людей с высоким потенциалом как внутри своей организации, так и в сфере управления здравоохранением Г. Самосознание			

Компетенции	Существующие циклы /курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
- Осознавать собственные предположения, ценности, сильные стороны и ограничения - Демонстрировать рефлексивное лидерство, используя самооценку и обратную связь от других при принятии решений Д. Этическое поведение и социальную сознательность - Демонстрировать этическое поведение, приверженность прозрачности и ответственность за свои действия. - Использовать установленные этические структуры для решения этических проблем - Поддерживать баланс между личной и профессиональной ответственностью, признавая, что в центре внимания находятся потребности пациента и сообщества. 4. ЗДОРОВЬЕ И СФЕРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ А. Системы и организации здравоохранения - Демонстрировать понимание структуры системы, механизмов финансирования и того, как организованы медицинские услуги - Балансировать взаимосвязи между доступом, качеством, безопасностью, стоимостью, распределением ресурсов, ответственностью, условиями оказания помощи, потребностями общества и профессиональными ролями - Оценивать эффективность организации как части системы здравоохранения / медицинских услуг - Использовать систему мониторинга для обеспечения соблюдения правовых, этических стандартов и стандартов качества / безопасности в клинических, корпоративных и административных функциях - Содействовать созданию альянсов и консолидации сетей для расширения участия общества и сообществ в сетях здравоохранения как на национальном, так и на глобальном уровнях Б. Кадровые ресурсы здравоохранения - Демонстрировать способность оптимизировать кадровые ресурсы здравоохранения для решения важных местных проблем с кадровыми ресурсами, таких как нехватка, круг работ, имеющиеся сочетания навыков, лицензирование и колебания в услугах В. Человек–центрированное здравоохранение - При оказании помощи эффективно распознавать и продвигать интересы пациентов и их семей/ опекунов - Включать точку зрения отдельных лиц, семей и сообщества в качестве партнеров в процессах принятия решений в области здравоохранения, уважая культурные различия и ожидания Г. Общественное здравоохранение - Устанавливать цели и задачи для улучшения результатов здравоохранения, которые включают понимание социальных детерминант здоровья и социально-			

Компетенции	Существующие циклы / курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
экономической среды, в которой функционирует организация - Использовать статистику и основные показатели здоровья для принятия решений и анализа тенденций в отношении здоровья населения для управления предоставлением медицинских услуг - Управлять рисками, угрозами и ущербом здоровью во время стихийных бедствий и / или чрезвычайных ситуаций - Оценивать критические процессы, связанные с системами надзора и контроля за общественным здоровьем и коммуникация информации эпиднадзора для усиления реакции на риски, угрозы и ущерб здоровью - Распознавать местные последствия глобальных событий в области здравоохранения для понимания глобальной взаимосвязанности и ее воздействия на состояние здоровья населения 5. БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИИ А. Общий менеджмент - Демонстрировать знание базовых бизнес-практик, таких как бизнес-планы, контракты, проектный менеджмент - Сопоставлять соответствующие данные и информацию, а также анализировать и оценивать эту информацию, чтобы поддерживать или принимать эффективные решения или рекомендации - Поиск информации из различных источников для поддержки деятельности организации, проводить анализ потребностей и определять приоритетные потребности Б. Законы и правила - Соблюдать законы и правила, применимые к работе организации В. Финансовый менеджмент - Эффективно использовать ключевые принципы бухгалтерского учета и инструменты финансового управления, такие как финансовые планы и меры деятельности (например, индикаторы деятельности) - Использовать принципы проектного, операционного и капитального бюджетирования - Планирование, организация, исполнение и мониторинг ресурсов организации для обеспечения оптимальных результатов здравоохранения и эффективного контроля качества и затрат Г. Управление человеческими ресурсами - Лидерство в определении ролей и обязанностей персонала, разработке надлежащих систем классификации должностей / систем оценок и планирования кадровых ресурсов - Эффективное управление процессами управления ЧР в отделах, включая планирование; служебные аттестации; стимулы; подбор персонала; отбор и удержание; обучение и образование; мотивация, коучинг и наставничество; и уместное измерение производительности			

Компетенции	Существующие циклы / курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
Д. Организационная динамика и управление • Демонстрировать знания государственных, регулирующих, профессиональных и аккредитационных агентств • Эффективно применять знание теории и поведения организационных систем • Интерпретировать государственную политику, законодательные и правозащитные процессы в организации • Управлять в рамках структуры управления организации • Создавать и поддерживать систему управления, которая обеспечивает соответствующий надзор за организацией • Демонстрировать знание роли лидерства в структуре управления Е. Стратегическое планирование и маркетинг • Руководить разработкой ключевых документов планирования, включая стратегические планы, планирование услуг и обоснования для новых услуг • Планирование непрерывности деятельности во время чрезвычайных ситуаций, которые могут нарушить предоставление услуг • Разработка и мониторинг стратегических целей операционного подразделения, которые соответствуют миссии и стратегическим целям • Применять принципы маркетинга и инструменты для разработки соответствующего маркетинга, отвечающего потребностям сообщества • Оценить, согласуется ли предлагаемое действие с бизнес-планом / стратегическим планом организации Ж. Управление информацией • Использовать наборы/базы данных для оценки производительности, установления целей, мониторинга индикаторов и тенденций, и определения того, достигаются ли планируемые результаты • Обеспечение соблюдения применимых требований конфиденциальности и безопасности • Обеспечение оптимального использования информации и анализа тенденций в организации за счет использования бизнес-аналитики, управления информацией, клинических и бизнес-систем • Содействие эффективному управлению, анализу и передаче медицинской информации З. Управление рисками • Эффективное использование принципов и программ управления рисками, таких как оценка и анализ рисков и снижение рисков И. Повышение качества • Разработка и внедрение программ обеспечения качества, удовлетворенности и безопасности пациентов в соответствии с национальными инициативами по качеству и безопасности пациентов			

Компетенции	Существующие циклы /курсы (полное название)	Число часов	Число преподавателей
- Разработка и отслеживание индикаторов для измерения качества, удовлетворенности и безопасности пациентов, а также плана постоянного улучшения К. Системное мышление - Демонстрировать понимание взаимосвязности, интеграции и конкуренции между секторами здравоохранения - Связывать взаимосвязи между доступом, качеством, стоимостью, распределением ресурсов, ответственностью и потребностями сообщества Л. Управление цепочкой поставок - Эффективное управление цепочкой поставок для достижения сроков и эффективности используемых ресурсов, материалов, складирования и распределения, чтобы поставки доходили до конечного пользователя рентабельным образом - Соблюдать правила закупок с точки зрения управления контрактами и руководств по проведению тендеров - Эффективно управлять взаимосвязностью и логистикой поставок внутри организации			

Приложение 5. Список лиц, с которыми были проведены интервью

ФИО	Контакты
1. Абдиева Адиля Ильясбековна - Высшая школа администрирования, кафедра «Экономика и менеджмент», Заведующая кафедрой , д.э.н., профессор, АГУПКР	031262-29-22 abdieva0305@gmail.com
2. Айдаров Зиябидин Абдирайимович, Кафедра общественного здоровья и здравоохранения, заведующий кафедрой, (по телефону)	996-312-56-57-36 0772230182 aydarov.kgma@gmail.com

3. Уметов Таалайбек Эгембердиевич, Центр дистанционного обучения и повышения квалификации, КГМА (по телефону)	31256—59-78 tumetov@rambler.ru
4. Розыева Райхан Саитовна Кафедра управления и экономики здравоохранения. Факультета усовершенствования врачей ФУВ), КГМИПипК	0312 30-02-47 kaf.uez.305@mail.ru
5. Кадыралиев Алмаз Токтобекович, Ректор, КЭУ	0312 32 – 55 – 09
6. Джолдошева Тамара Юлдашевна, д.э.н., Высшая школа магистратуры, КЭУ	0702-69-99-69 t.djoldosheva@gmail.com
7. Алкадырова Чолпон Муканбековна, , д.э.н., профессор Институт международной экономики КЭУ	312325122 chalkadyrova@yahoo.com
8. Назгуль Расулова, Начальник отдела аккредитации качества, КЭУ	0554452745 rasulovanazgul5@gmail.com
9. Асанова Айсалкын Асановна, д.э.н., профессор, Заведующая кафедрой менеджмента, КНУ	555934623 aysalkyn.asanova@mail.ru
10. Керимкулова Меримкуль Кадыровна, декан факультета управления бизнеса, к.э.н., доцент, КНУ	312 32-33-94 info@university.kg
11. Джылкычиева Жылдыз Токтобековна, к.э.н., кафедра менеджмента, КНУ	0555306035 dzhyldyz@bk.ru
12. Эрмекова Асель Шарапитдиновна, к.э.н., доцент Кафедры менеджмента КНУ	312 32-33-94
13. Романович Ольга Геннадьевна, Экономический факультет, кафедра менеджмента, КРСУ	0555288177 tabu-xx@mail.ru
14. Тулеев Расул Джумабекович, Кафедра «Международный бизнес/IB», МУК	0555232999, 0700232888 amp.rasul@mail.ru
15. Бейшеналиев Илимгазы Айыпович, Директор Территориальной больницы Ат-Башинского района	0772 320 821 ilim74@mail.ru
16. Усупбеков Нурдин Сарымсакович, Директор Таласской ООБ	(03422) 5 13 23; 0558 500 699 talasoob@gmail.com

Приложение 6. Перечень доступных учебных программ и учебных материалов для обучения руководителей ОЗ (в электронном формате).



Лист Microsoft Excel

Приложение 7. Перечень доступных учебных программ и учебных материалов для обучения преподавателей (в электронном формате).



Лист Microsoft Excel

Приложение 8. Анализ компетенций на основе мнения респондентов для разработки Каталога компетенций для руководителей организаций здравоохранения

Компетенции	Сильные стороны	Слабые стороны
1. ЛИДЕРСТВО		
А. Лидерские навыки и поведение	Определение миссий, целей и приоритетов, анализ проблем	Отсутствие законодательства, не понимание роли лидерства, конфликтов
Б. Вовлечение в культуру и окружающая среда	Высокая ответственность сотрудников	Не хотят выходить из зоны комфорта, отсутствие командного решения
В. Лидерство в изменениях	Подверженность к быстрым изменениям	Низкое стремление к изменениям
Г. Стимулировать инновации		Низкая инициативность, отсутствие поощрения
2. КОММУНИКАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ		
А. Управление взаимоотношениями	Позитивные межличностные отношения	Не эффективные методы управления, наличие коррупции
Навыки коммуникации и вовлечение		Низкая вовлеченность СМИ
Фасилитация и переговоры		Отсутствие навыков управления конфликтами, единоличное принятие решений
10. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		
А. Личная и профессиональная ответственность	Высокая ответственность при исполнении обязанностей	Адвокация прав пациентов и сотрудников
Б. Профессиональное развитие и обучение на протяжении всей жизни		Низкая приверженность к саморазвитию, бюджетные средства ограничены для постоянного обучения
В. Вклад в профессию	Развитие наставничества	
Г. Самосознание		Не используют самооценку
Д. Этическое поведение и социальную сознательность		Этические нормы не разработаны, не имеют рычагов для исполнения этих норм
4. ЗДОРОВЬЕ И СФЕРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ		
А. Системы и организации здравоохранения	Понимание структур здравоохранения, организации медицинских услуг	Низкое использование результатов мониторинга при принятии решения
Б. Кадровые ресурсы здравоохранения	Сильное базовое образование	Нет четкого круга обязанностей

В. Человек– центрированное здравоохранение		Не всегда продвигаются интересы пациентов
Г. Общественное здравоохранение	Приоритет общественного здравоохранения и вовлечение других структур	Нет навыков управления в критических ситуациях
5. БИЗНЕС КОМПЕТЕНЦИИ		
А. Общий менеджмент	Наличие базовых знаний по менеджменту	Недостаток информации, ограничения языковые
Б. Законы и правила		Не всегда соблюдаются НД, отсутствие знаний о НД
В. Финансовый менеджмент	Финансирование здравоохранения по единой статье	Нет знаний для планирования финансов и ресурсов
Г. Управление человеческими ресурсами	Наличие стратегии развития кадровых ресурсов	Не используются механизмы мотивации, не планируются кадры
Д. Организационная динамика и управление		Аккредитация ОЗ формальная
Е. Стратегическое планирование и маркетинг	Планирование, новые услуги, составление бизнес-планов	Недостаточно потенциал, ресурсов для реализации планов
Ж. Управление информацией	Разработка и внедрение различных баз данных, разработка индикаторов, отслеживание	Планирование не всегда по итогам мониторинга, проблемы с передачей информации, внедрением информационных систем
З. Управление рисками		Не используются планы по управлению рисками
И. Повышение качества	Внедрение систем повышения качества в ОЗ	Механизмов регулярного мониторинга нет, Индикаторы часто оцениваются формально и имеются факты приписки
К. Системное мышление		Доступность и качество услуг, их стоимостью не соответствуют потребностям населения
Л. Управление цепочкой поставок	Внедрены электронные закупки в ОЗ	Сложные процессы, не все обучены, проверки со стороны фискальных органов