

## **ВИДЫ ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ И ФОРМАТ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Кочубей А.В., Конаныхина А.К.

ГБОУ ВПО МГМСУ им. А.И.Евдокимова МЗ РФ, Москва

Тренинг - вид практического занятия в интерактивной форме, представляющий собой последовательно выстроенную совокупность различных типов активностей, и нацеленный на формирование навыка. Учитывая, что навыки различны по уровню сложности, то продолжительность тренинга также различная. В тренинге продолжительностью более 1 дня мы выделяем отдельные тренинговые занятия. То есть, один тренинг состоит из различного числа тренинговых занятий, связанных между собой одной целью - формированием определенного навыка. Продолжительность тренинга в первую очередь зависит от того, какой навык преподаватель хочет сформировать у обучающегося. Кроме того, продолжительность тренинга во многом зависит от: уровня участников (новички, специалисты, эксперты); однородности состава участников (по различным признакам: их уровня подготовленности, возрасту, занимаемой должности, месту работы и т.п.); времени, отведенного на образовательный модуль; графика обучения; использования дистанционного обучения и т.п. Следует помнить, что 1 образовательный модуль нацелен на формирование 1 компетенции, и образовательный модуль состоит из различных видов и форм учебных занятий, в том числе практических занятий, включая тренинги.

Непосредственно тренинговые занятия мы классифицируем в зависимости от места проведения (на рабочем месте, в образовательной организации, похожей /типовой/ профессиональной организации), типа активности обучающихся на тренинге (кейс, ролевые игры, видеоразбор, компьютерная симуляция и т.д.), типа взаимодействия участников и тренера (индивидуальный, в подгруппах, в группе). Эффективность тренинга напрямую зависит от грамотного выбора вида тренингового занятия. Преподаватель самостоятельно выбирает вид тренингового занятия для формирования того или иного навыка, в первую очередь ориентируясь на уровень участников. Как показывает собственная практика во время программ профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» для формирования лидерских навыков более эффективны тренинговые занятия в образовательной организации с использованием ролевых игр при взаимодействии в группе. Навыки управления рисками лучше формируются при использовании кейсов при индивидуальном взаимодействии или в подгруппах при проведении тренингового занятия на рабочем месте или похожей организации. Для формирования навыка «ведение переговоров» незаменим видеоразбор, результативна работа в подгруппах на базе образовательной организации.

В отличие от вида тренингового занятия его формат универсален и подчиняется небольшому набору требований к продолжительности, числу участников, числу тренеров, объему информации к усвоению, к цели и результату тренингового занятия. Считается, что продолжительность тренингового занятия не может быть менее 4 часов и более 10 часов. Частота проведения тренинговых занятий не должна превышать 2 раз в неделю. При обучении без отрыва от производства и проведении тренинговых занятий по выходным при длительном тренинге, состоящем из 4 и более тренинговых занятий, необходимо предусматривать перерыв в 1 неделю. Наш опыт показывает, что во время профессиональной переподготовки организаторов здравоохранения оптимальная продолжительность тренингового занятия 6 часов, частота 1 раз в неделю. В рамках непрерывного образовательного модуля результативность тренинговых занятий возрастает, если чередовать их с

другими видами и формами учебных занятий (лекции, семинары и т.п.), а не проводить несколько тренинговых занятий подряд. Число участников на тренинговом занятии не должно быть менее 6 и более 20. Собственный опыт подтверждает, что лучше разбить группу обучающихся более 20 человек на две и вести тренинговое занятие в разных аудиториях каждому тренеру, чем проводить тренинговое занятия двум тренерам в одной большой группе. Ведут тренинговое занятие 1-2 тренера-преподавателя. Второй тренер необходим при продолжительном тренинговом занятии и/или длительном тренинге для формирования сложного навыка; при использовании различных типов активностей и взаимодействий; необходимости наблюдения с позиции «третьего лица» и иных особенностях. Число участников также влияет на число тренеров. В группе более 15 человек следует предусмотреть второго тренера. Но, тренеров-преподавателей на одном тренинговом занятии не может быть больше двух. Одним из главных требований к формату тренингового занятия является требование к объему информации, которые должны усвоить участники занятия. Информации должно быть мало, она должна быть простой и практичной. В процессе тренингового занятия дается только та информация, без которой невозможно достижение цели данного тренингового занятия. Не более 10% времени тренингового занятия на изложение информации, 90% на иные типы тренинговой активности, нацеленные на отработку навыка. Наконец, главное требование к любому тренинговому занятию: соблюдение правила «результат тренингового занятия есть цель занятия, достигнутая при проведении тренингового занятия». Обязательно в начале каждого тренингового занятия тренер формулирует перед участниками цель данного занятия. При завершении тренингового занятия тренер-преподаватель обязан объявить результат, который достигнут к концу занятия. Проведение на кафедре тренинговых занятий с соблюдением данного требования демонстрирует повышение интереса к тренингам у обучающихся и рост их активности на последующих тренинговых занятиях.

## **ТРЕНИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ СИМУЛЯЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПОДГОТОВКЕ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Конаныхина А.К., Кочубей А.В.

ГБОУ ВПО МГМСУ им. А.И.Евдокимова МЗ РФ, Москва

Подготовка управленческих кадров здравоохранения основана на применении компетентного подхода в обучении, который нацелен на формирование готовности и способности слушателя успешно осуществлять профессиональную деятельность руководителя сферы здравоохранения, что сегодня трудно представить без использования технологий симуляционного обучения.

Для формирования учебных модулей и отдельно взятых тем в подготовке руководителей здравоохранения на кафедре общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО МГМСУ им. А.И. Евдокимова Минздрава России используется перечень управленческих компетенций, объединенных в пять блоков:

1. «Взаимодействие с вышестоящими и партнерскими организациями» - способность общаться ясно и лаконично с внутренними и внешними партнерами с целью решения конкретной проблемы, устанавливать и поддерживать взаимоотношения, содействовать конструктивному взаимодействию с отдельными лицами и группами:
  - коммуникативные навыки.
  - ведение переговоров,
  - управление взаимоотношения с партнерами;
2. «Лидерство» - способность вдохновлять персонал и окружающих на достижение наилучших результатов деятельности медицинской организации, а также успешно управлять

изменениями для реализации стратегически важных целей:

- реализации философии (идеологии) организации,
- управление изменениями,
- демонстрация лидерских навыков и поведения лидера;

3. «Профессионализм» - способность осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с этическими и профессиональными нормами, включая ответственность перед пациентом, коллегами и обществом, с ориентацией на качество услуг; обязанность непрерывного образования и профессионального развития:

- профессиональное развитие и непрерывное образование,
- вклад в развитие профессии и общества,
- реализация личной и профессиональной ответственности;

4. «Знание среды здравоохранения» - способность видеть особенности системы здравоохранения и внешнюю среду медицинской организации и осознавать свою роль в ней:

- знание системы здравоохранения,
- знание потребностей пациентов,
- знание структуры кадрового состава и особенностей деятельности отдельных категорий работников;

5. «Навыки делового администрирования» - способность осуществлять деловое администрирование с учетом знаний среды здравоохранения:

- навыки общего управления,
- навыки финансового управления,
- навыки управления информационными ресурсами,
- навыки управления персоналом,
- навыки стратегического управления,
- навыки управления рисками,
- навыки управления качеством продукции/услуг.

Формирование компетенций в процессе обучения традиционно осуществляется посредством овладения знаниями, умениями и навыками. На каждом этапе образовательного процесса используются различные виды, формы, методы, средства и технологии обучения. «Навык» рассматривается как автоматизированное действие, доведенное до высокой степени совершенства. И с этой целью, мы полагаем, рационально использовать тренинги, нацеленные на практическую подготовку слушателей.

В различных источниках литературы представлено множество определений тренинга разными авторами. На наш взгляд, тренинг - это вид практического занятия в интерактивной форме, представляющий собой последовательно выстроенную совокупность различных типов активностей и нацеленный на формирование навыка. Особенность тренинга, как вида практического занятия, заключается в том, что это имеющее сценарий целостное произведение с элементами драматургии.

В тренингах выделяют различные типы активностей (изложение теоретического материала, как правило, в формате инструктажа, кейсы, дискуссии, игровое проектирование, разработка реального продукта и др.), ряд из которых представляют собой бизнес-симуляции.

Безусловно, тренинг может и часто должен сочетать в себе различные типы активностей, но качественная подготовка современных руководителей здравоохранения должна быть основана на применении в образовательном процессе бизнес-симуляций.

Выбор оптимального типа активности в тренинге определяется поставленной целью - овладение определенным навыком, необходимым для формирования определенной компетенции.

Формируя такие компетенции руководителя здравоохранения как «Взаимодействие с вышестоящими и партнерскими организациями», «Навыки управления персоналом» и др., по нашему опыту успешны ролевые игры, представляющие собой симуляционное обучение, направленное на отработку вариантов поведения в определенных ситуациях.

Для овладения навыками общего управления, финансового

управления, стратегического управления и т.д. целесообразно использовать деловые игры, позволяющие имитировать содержание профессиональной деятельности.

Если в играх заложена имитация практики поведения или деятельности, то в кейс-методе - имитируется ситуация, требующая решения. Это создает условия разностороннего применения кейсов для отработки навыков как в качестве отдельного типа активности, так и в сочетании с игровым проектированием.

Бесспорно, приведенные примеры представляют собой не полный список применения симуляционного обучения на тренинговых занятиях при подготовке административно-управленческих кадров здравоохранения.

Однако, необходимо отметить, что тренинг, как «целостное произведение», содержащее в себе симуляционные педагогические технологии, требует соблюдения требований к формату проведения тренингового занятия, выбора его оптимального вида, позволяющего достичь цель занятия, и тщательной проработки сценария.

### **ПОДГОТОВКА СЦЕНАРИЯ ТРЕНИНГА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Наваркин М. В.

ГБОУ ВПО МГМСУ им А.И. Евдокимова МЗ РФ, москва

Успешность тренинга для формирования компетенций современного руководителя в сфере здравоохранения в первую очередь определяется качеством его организации. Ключевым моментом в подготовке организации любого тренинга является проработка сценария. В основу сценария тренинга закладывается его цель и групповая динамика. Управление групповой динамикой должно стать фундаментом сценария тренинга.

Цель должна быть поставлена не только для всего тренинга, но и для каждого отдельно взятого его структурного элемента - стадии, этапа, действия.

Необходимо учитывать в сценарии тренинга, что с одной стороны - в начале тренинга слушатели определяют уровень экспертности преподавателя, а с другой - работоспособность и сплоченность обучающихся увеличиваются к середине учебного дня, что требует соблюдения трех основных правил управления групповой динамикой:

1. В начале и в конце тренинга необходимо использовать относительно простые, не требующие глубокой проработки активности;

2. В середине тренинга необходимо использовать динамичные, конструктивные активности, требующие высокой вовлеченности слушателей в образовательный процесс;

3. Если в тренинге заложены длительные (более 15 минут) перерывы, то динамика групповой активности после перерыва существенно снижается, вследствие чего возникает необходимо заново повышать энергичность группы.

Классический тренинг включает в себя четыре основных стадии групповой динамики:

1. Знакомство;
2. Распределение ролей;
3. Устойчивая групповая работа;
4. Завершение процесса работы.

На стадии знакомства необходимо разделять следующие этапы:

- знакомство преподавателя с группой,
- знакомство слушателей между собой в группе,
- знакомство с целями, планом, продолжительностью тренинга и др.

На стадии распределения ролей возрастает энергетика группа, повышается динамика активности обучающихся, что предполагает в качестве основного элемента использование разминочных заданий. Разминка способствует развитию