

УДК 614: 64-3

DOI 10.24412/2312-2935-2025-3-706-730

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАВЕДУЮЩИХ КАФЕДРАМИ МЕДИЦИНСКИХ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ И ПОСЛЕДИПЛОМНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.М. Магомедова¹, А.С. Гараева², Л.Х. Коркмазова²

¹ФГБУ «Федеральный научно-клинический центр специализированных видов медицинской помощи и медицинских технологий Федерального медико-биологического агентства России», г. Москва

²ФГАОУ ВО «Первый МГМУ им. И.М. Сеченова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет)», г. Москва

Введение. В сфере охраны здоровья населения качество подготовки будущих врачей играет ключевую роль. Педагогические работники должны быть готовы не только к преподаванию, но и к разработке новых учебных программ, методик и оценочных инструментов. Они также должны активно участвовать в научной работе, в том числе в разработке новых методов лечения, диагностики и профилактики заболеваний. Управленческие кадры в медицинских учебных заведениях нуждаются в навыках организации учебно-методической и научной работы, в умении разрабатывать и внедрять новые образовательные технологии, а также в умении эффективно управлять человеческими ресурсами.

Цель. Изучение организационной составляющей и управленческого аспекта деятельности заведующих кафедрами медицинских высших и последипломных образовательных организаций в аспекте психолого-акмеологической среды образовательной организации.

Материал и методы. Во время исследования использовались разнообразные методы анализа данных в области медицины и статистики. В числе этих методов были анализ содержания, различные аналитические подходы, непосредственное наблюдение, организационные эксперименты. Кроме того, данные были собраны из информационно-статистических документов, применены экспертные оценки, а также проведены анкетирование и персонифицированный опрос. В исследование были включены руководители кафедральных подразделений из трех образовательных учреждений: 76 заведующих представляли Дагестанский государственный медицинский университет (ФГБОУ ВО ДГМУ Минздрава России), 17 человек - Национальный НИИ общественного здоровья им. Н.А. Семашко (ФГБНУ), и такое же количество (17 специалистов) - Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина (ФГБОУ ВО). Общая выборка составила 110 руководителей кафедр. Объем выборки составил 110 человек. Достаточность выборки подтверждалась методикой Р.А. Фишера.

Результаты. Анализ распределения рабочего времени заведующих кафедрами показал, что основная доля временных затрат приходится на контрольные функции, составляя почти две трети ($61,8 \pm 0,1\%$) от общего объема. Существенно меньше времени уделяется координационной деятельности - $15,2 \pm 0,1\%$ и организационным задачам - $11,6 \pm 0,2\%$. Такое соотношение временных затрат отражает приоритетные направления в управленческой работе руководителей кафедр.

Обсуждение. У заведующих кафедрами проявляется значительный интерес руководителей отделений к улучшению своей компетентности в области управления, навыков управления

персоналом и применения инновационных подходов к организации научно-методических событий.

Выводы. Анализ организационной составляющей деятельности и знаний заведующих кафедрами в области управленческих компетенций обусловил необходимость разработать организационную технологию - компетентностную модель организации последипломного повышения квалификации заведующих кафедрами медицинских высших и последипломных образовательных организаций в виде учебной программы повышения квалификации для категории слушателей «Заведующие кафедрами медицинских высших и последипломных образовательных организаций» при очно-дистанционной форме обучения объемом 6 кредитов, 160 часов.

Ключевые слова: заведующие кафедрами, организационная составляющая, управленческие компетенции, модель, повышение квалификации

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL COMPONENT OF THE ACTIVITY OF THE HEADS OF DEPARTMENTS OF MEDICAL HIGHER EDUCATIONAL AND POSTGRADUATE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

A.M. Magomedova¹, A.S. Garaeva² L.H. Korkmazova²

¹*Federal State Budgetary Institution «Federal Scientific and Clinical Center for Specialized Types of Medical Care and Medical Technologies of the Federal Medical and Biological Agency of Russia», Moscow*

²*First Moscow State Medical University named after A.I. Sechenov of the Ministry of Health of Russia (Sechenov University), Moscow*

Relevance. In the field of public health, the quality of training for future doctors plays a key role. Teaching staff should be prepared not only to teach, but also to develop new curricula, methodologies, and assessment tools. They should also actively participate in scientific work, including the development of new methods of treatment, diagnosis and prevention of diseases. Leaders in medical educational institutions require competencies in three key areas: organizing educational, methodological and scientific activities; developing and implementing novel educational technologies; and effectively managing human resources.

The purpose of the study was to study the organizational component and the managerial aspect of the activities of the heads of departments of medical higher and postgraduate educational organizations in the aspect of the psychological and acmeological environment of the educational organization.

Research materials and methods. During the research, various methods of data analysis in the field of medicine and statistics were used. The research methodology incorporated content analysis, analytical methods, direct observation, and organizational experiments. The study utilized statistical documentation and expert evaluations, supplemented by questionnaires and individual surveys. The study encompassed academic leadership from a trio of institutions, with the following distribution of participants: the majority (76 individuals) represented the Dagestan State Medical University under the Russian Federation's Ministry of Health, while equal numbers (17 each) came from both the Semashko National Research Institute of Public Health and the Derzhavin Tambov State University. The sample size was 110 people. The sufficiency of the sample was confirmed by the method of R.A. Fisher.

Results. The structure of time spent on fulfilling the professional duties of the head of the department for the priority functions of the organization has the following characteristics: «control» - $61.8 \pm 0.1\%$, «coordination» - $15.2 \pm 0.1\%$, «organization» - $11.6 \pm 0.2\%$.

Discussion. It was noted that the heads of departments have a significant interest of department heads in improving their competence in the field of management, personnel management skills and the application of innovative approaches to the organization of scientific and methodological events.

Conclusions. The assessment of department heads' organizational activities and managerial competencies revealed the necessity for developing a new organizational approach. This resulted in creating a competency-based model for postgraduate professional development, specifically designed for department heads in medical higher education and postgraduate institutions. The model was implemented as a professional development training program combining both in-person and distance learning formats, comprising 6 credits and 160 hours of instruction.

Keywords: heads of departments, organizational component, managerial competencies, model, professional development

Актуальность. Качество медицинского обслуживания населения, эффективность системы здравоохранения и степень удовлетворенности пациентов напрямую коррелируют с профессиональной подготовкой медицинских кадров. Определяющими факторами выступают не только образовательный и культурный уровень врачей, но и их психофизическое состояние, внутренняя мотивация, а также приверженность этическим нормам профессии.

Современные требования к преподавательскому составу выходят далеко за рамки традиционной педагогической деятельности. От педагогов ожидается активное участие в создании инновационных образовательных программ, разработке методического инструментария и систем оценки знаний. Неотъемлемой частью их профессиональной деятельности является также научно-исследовательская работа, включающая поиск и внедрение новых подходов к диагностике, лечению и профилактике заболеваний [1-4].

Управленческие кадры в медицинских учебных заведениях нуждаются в навыках организации учебно-методической и научной работы, в умении разрабатывать и внедрять новые образовательные технологии, а также в умении эффективно управлять человеческими ресурсами. В контексте формирования кадрового потенциала страны ключевая роль принадлежит профессорско-преподавательскому составу высшей школы. Именно эти специалисты несут основную ответственность за подготовку профессионалов нового поколения, способных адаптироваться к меняющимся социально-экономическим условиям. Их миссия заключается в воспитании специалистов, обладающих не только высокой квалификацией и конкурентоспособностью, но и готовностью к непрерывному

профессиональному совершенствованию и социальной мобильности. Таким образом, преподаватели вузов выступают гарантами сохранения и развития интеллектуального и экономического потенциала государства [5,6]. Вместе с тем забота о здоровье как физиологическом, так и профессиональном преподавателей медицинских кафедр, включая заведующего кафедрой, их профессиональная деятельность требуют особого внимания.

Исследователи подчеркивают фундаментальную значимость профессионального здоровья преподавателей высших учебных заведений. Этот фактор рассматривается как ключевое условие их длительной профессиональной активности и признается значимым как на индивидуальном, так и на государственном уровне. Эффективность образовательного процесса и уровень профессиональной подготовки будущих специалистов находятся в прямой зависимости от здоровья педагогических кадров.

Современная образовательная среда, характеризующаяся стремительной цифровизацией, тенденциями к массовому и одновременно персонализированному обучению, создает дополнительную нагрузку на преподавательский состав. Трансформация традиционных образовательных практик и устоявшихся форм педагогического взаимодействия приводит к повышенному психофизическому напряжению педагогов, что негативно отражается на состоянии их здоровья [6-10].

Врачи играют ключевую роль в обществе, так как их работа непосредственно связана со здоровьем и жизнью людей. Важность образования для медицинских специалистов неоспорима, поскольку их знания и навыки непосредственно влияют на качество медицинской помощи, которую они предоставляют. Высокий уровень образования позволяет врачам разбираться в сложных заболеваниях, выбирать наиболее эффективные методы лечения и предотвращать возможные осложнения [10-14].

Кроме того, важно, чтобы преподаватели постоянно совершенствовали свои знания и умения, следили за новейшими достижениями в медицине и использовали новые технологии. Профессиональное обучение и участие в научных исследованиях помогают им быть в курсе всех инноваций в медицине.

Цель исследования. Изучение организационной составляющей и управленческого аспекта деятельности заведующих кафедрами медицинских высших и последиplomных образовательных организаций в аспекте психолого-акмеологической среды образовательной организации.

Материал и методы. Во время исследования использовались разнообразные методы

анализа данных в области медицины и статистики. В числе этих методов были анализ содержания, различные аналитические подходы, непосредственное наблюдение, организационные эксперименты. Кроме того, данные были собраны из информационно-статистических документов, применены экспертные оценки, а также проведены анкетирование и персонифицированный опрос.

Исследование охватило руководящий состав кафедр трех образовательных учреждений федерального значения. Наиболее многочисленную группу респондентов (76 человек) представили заведующие кафедрами Дагестанского государственного медицинского университета Минздрава России. Равные по численности группы (по 17 человек) составили руководители кафедральных подразделений из Национального НИИ общественного здоровья им. Н.А. Семашко и Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина. Совокупная выборка в 110 человек была верифицирована на достаточность с применением статистического метода Р.А. Фишера.

Результаты. Из анкетирования заведующих кафедрами, мы видим, что при назначении на должность руководство образовательной организации не ставило основным условием наличие у них сертификата по специальности «Экономика и управление» и не оценивался уровень их управленческих и организационных компетенций. Именно поэтому в процессе исследования и возникла необходимость изучения уровня знаний в области управления и заинтересованность в повышении организационной и управленческой компетенции, поскольку на сегодняшний момент в здравоохранении существует некомпетентный подход при назначении на руководящую должность.

Важнейшим условием для успешной деятельности образовательной организации является воля и стремление руководителя-лидера к достижению более высоких результатов в своей профессиональной деятельности.

Вторым важнейшим условием является видение руководителем-лидером реалистических инновационных перспектив развития.

Третьим важнейшим условием для успешной инновационной деятельности является преобразование организации в команду, работающую на общий конечный результат. Командный метод работы начал применяться за рубежом ещё в самом начале двадцатого века в тех странах, которые в последующем стали лидерами экономического развития. Самой большой ошибкой у нас в стране было невнимательное отношение к сравнительному бенчмаркетингу и ориентация на индивидуальное лидерство при декларируемом

коллективизме. У нас были «стахановы», удивительно ловкие ткачихи, которых награждали высокими государственными орденами и медалями, избирали в депутаты, и всем предлагалось ориентироваться на них, опять же для достижения более высоких личных результатов труда. Удавалось, безусловно, многое, но страна стала в целом отставать в научно-техническом, инновационном и экономическом развитии.

В последние десятилетия стали признаваться преимущества командных принципов и методов работы, но понимание команды и подходы к её созданию у менеджмента сильно отличаются. Интегрируя описания команды в зарубежной (преимущественно) и в отечественной управленческой литературе, а также собственные наблюдения и опыт, мы сочли возможным и целесообразным в настоящем исследовании привести основные признаки команды (кафедральных сотрудников).

Признаки состоявшейся команды:

- вначале организация, потом я;
- организация (отделение) – мой дом, моя семья;
- вначале дело, а потом всё остальное;
- нет «моего» дела, есть «наше общее» дело;
- среда высокого доверия – это ответственность;
- от всех по способностям, каждому по труду;
- принцип – один за всех и все за одного;
- победа на всех и поражение на всех.

Инновационное управление креативной командой:

- постановка цели и определение задач по её достижению;
- делегирование функций, полномочий и ответственности;
- координация взаимодействия и коммуникаций в команде;
- технологичное и ресурсное обеспечение деятельности;
- непрерывное повышение уровня знаний и квалификации;
- мотивация и стимулирование инновационной работы;
- объективная оценка инновационной деятельности;
- поощрение за достигнутые результаты.
- лидер команды и генератор идей;
- руководитель-администратор и реципиент идей;
- эксперт инновационных предложений;

- «сдерживающий фактор».

Безусловно, самый эффективный инновационный менеджмент следует ожидать в том случае, когда руководитель является признаваемым в команде лидером и одновременно генератором идей. Естественно, не единственным в команде, но ведущим.

Иногда сформировавшиеся ранее команды получают нового руководителя-назначенца, который поначалу становится «сдерживающим фактором», а в последующем «киллером» команды. Распад команды в таком случае может наступать не сразу – инерция, наличие неформальных лидеров, но прогрессивное снижение инновационной активности неизбежно.

Нами разработана следующие организационные условия для успешной инновационной деятельности заведующих кафедрами медицинских высших и последипломных образовательных организаций:

- компьютеризация всех рабочих мест;
- безлимитный доступ всех сотрудников в Интернет;
- нормирование рабочего времени на мониторинг инноваций по профилю деятельности;
- анонимный анкетный краудсорсинг сотрудников по проблемным для организации вопросам;
- анкетный ноосорсинг ведущих сотрудников организации по управленческим инновационным решениям.

Проведенное исследование показало прямую зависимость между наличием преподавательских вакансий и возрастанием рабочей нагрузки на заведующих кафедрами в системе медицинского и постдипломного образования.

Временной анализ управленческой деятельности этих руководителей выявил следующее распределение приоритетных функций: контрольные мероприятия поглощают основную часть рабочего времени ($61,8 \pm 0,1\%$), координационная деятельность занимает $15,2 \pm 0,1\%$, а организационная работа требует $11,6 \pm 0,2\%$ временных затрат.

Примечательно, что более двух третей ($67,7\%$) общего временного бюджета руководителей образовательных программ медицинских вузов и учреждений последиplomного образования расходуется на разработку, организацию и контроль лечебно-диагностических процедур. При этом комплексная оценка эффективности работы

руководителя образовательной программы остается методологически сложной задачей ввиду отсутствия универсального подхода к анализу данной деятельности.

Проведен анализ административных механизмов и методов работы, применяемых заведующими медицинскими кафедрами в высших учебных заведениях и институтах постдипломного образования, включая специфику их профессиональной деятельности.

Развитие управленческой компетентности осуществляется по четырем основным векторам, каждый из которых опирается на специфические принципы реализации административных целей:

1. Административно-контрольное направление охватывает систему управленческих инструментов: разработку нормативной базы, систематическое наблюдение за рабочими процессами, организацию совещаний по результатам работы, контроль временных ресурсов, внедрение механизмов стимулирования и дисциплинарного воздействия, а также создание мотивационных систем.

2. Коммуникативная стратегия направлена на оптимизацию взаимодействия руководства и коллектива через развитие организационной культуры и применение современных технологических решений.

3. Развивающее направление фокусируется на профессиональном росте сотрудников посредством образовательных программ, курсов повышения квалификации и формирования возможностей для должностного роста.

Для построения эффективной системы развития управленческих компетенций необходимо всестороннее изучение влияющих факторов и условий. Такое исследование предполагает не только психолого-акмеологический анализ, но и тщательное рассмотрение контекстуальных параметров среды.

В процессе развития управленческого мастерства критическую роль играет целый комплекс взаимосвязанных элементов. Данная тенденция является ответом на актуальную социальную потребность в управленческих кадрах, обладающих фундаментальными теоретическими знаниями и развитыми практическими компетенциями в области менеджмента. Ключевую роль играет доступность разнообразных инструментов профессионального и личностного развития, способствующих достижению высшего уровня управленческого мастерства. Особую значимость приобретает личная мотивация к непрерывному профессиональному росту в сочетании с поддерживающей образовательной атмосферой организации. Как показано в схеме 1, завершающим элементом этой системы

является целенаправленное формирование позитивного профессионально-личностного имиджа руководителя.

Акмеологические аспекты можно структурировать по нескольким ключевым направлениям. В их основе лежат профессиональные квалификационные требования, включающие специализированную подготовку и владение необходимыми компетенциями, а также личностные характеристики руководителя - его мотивация к непрерывному профессиональному росту и нацеленность на достижение максимальной результативности в работе.



Схема 1. Составляющие детерминации управленческой компетентности психолого-акмеологической модели

Данные компоненты играют определяющую роль в становлении управленческого потенциала, способствуя развитию лидерских качеств и формированию навыков эффективного управления коллективом. Именно эти факторы создают фундамент для принятия взвешенных управленческих решений и обеспечивают результативное руководство организационными процессами.

Инновационность в здравоохранении предполагает поиск новых подходов и технологий для улучшения качества медицинской помощи. Руководители, обладающие этим качеством, способны стимулировать инновационные идеи и внедрять их в процессы работы учреждения. Авторитетность позволяет убедительно представлять свои взгляды, убеждать и вдохновлять сотрудников на достижение общих целей.

Сотрудничество способствует формированию эффективных команд и коллективов, готовых работать вместе для достижения общих результатов. Дисциплинарность предполагает строгое соблюдение норм и правил профессиональной деятельности, что является особенно важным в медицинской сфере.

Наставничество помогает руководителям развивать потенциал своих сотрудников, делиться своим опытом и знаниями. В целом, эти факторы формируют базу для успешной работы в области здравоохранения и способствуют профессиональному и личностному развитию руководителей.

Особый контекст образовательных организаций в медицинской сфере делает формирование управленческой компетентности руководителей сложным и многогранным процессом. Однако, существующие компоненты не охватывают все аспекты этого процесса. В связи с этим появляется потребность в разработке психолого-акмеологической модели, способной включить в себя все аспекты формирования управленческой компетентности в данной специфической области.

Формирование управленческой квалификации административного персонала в учебных учреждениях в области медицины представляет собой последовательный процесс, который включает в себя несколько важных этапов. Эти этапы включают определение основных составляющих навыков и знаний, разработку стратегий для развития управленческой экспертизы, уточнение целей управления, анализ факторов и условий, значимых с психологической и акмеологической точек зрения, а также разработку тренинговых программ для развития управленческих способностей и их практическое внедрение (схема 2).

В целях совершенствования управленческой компетентности внедрена комплексная технологическая система, обеспечивающая психолого-педагогическое сопровождение в рамках масштабного образовательного курса «Программа развития управленческих навыков руководителей учебных учреждений», рассчитанного на 160 академических часов.

Оценка управленческой квалификации производится по двум ключевым направлениям:

I. Нормативный, организационный компонент

II. Инновационно-развивающий компонент



Схема 2. Комплексная программа «Развитие управленческой компетентности руководителей среднего звена»

Процесс формирования управленческого мастерства реализуется через последовательные тренинговые стадии, начиная с рефлексивно-аналитической работы, переходя к модульному обучению и завершаясь развитием комплексной управленческой компетентности.

Совершенствование стратегических навыков руководителя представляет собой динамичный процесс, характеризующийся непрерывным развитием каждого компонента

управленческой деятельности. При этом особое внимание уделяется обеспечению синергетического взаимодействия всех элементов системы, что позволяет достичь качественно нового уровня управленческого профессионализма. Это приводит к формированию навыков управления: непосредственно управление; работа в коллективе; разработка новых стратегий развития.

Апробация образовательной методики проводилась в рамках двухгодичной программы социально-психологической подготовки руководящего состава среднего звена. Участниками стали заведующие кафедрами медицинских вузов и учреждений последиplomного образования в 2019-2021 годах.

Образовательный процесс был организован по принципу самодостаточных учебных модулей с четкой внутренней структурой. Методология обучения включала комплексный подход: краткие теоретические лекции сочетались с разбором практических ситуаций, групповыми обсуждениями, практическими упражнениями и ролевыми играми. Важным элементом обучения стал последующий анализ с использованием видеofидбэка.

Программа состояла из пяти ключевых секций, охватывающих различные аспекты управленческой деятельности. Первая секция фокусировалась на базовых навыках администрирования и контроля, включая оптимизацию целеполагания и развитие профессиональной мотивации. Вторая была посвящена построению эффективных рабочих взаимоотношений, охватывая вопросы коммуникации, эмоционального лидерства и конфликт-менеджмента. Третья секция концентрировалась на инновационном подходе к управлению, развивая креативное и критическое мышление, а также навыки управления организационными изменениями. Четвертая секция была направлена на развитие персонала, включая аспекты ситуационного лидерства и командообразования. Завершающая секция представляла собой серию тренингов по развитию стратегического управленческого мышления.

Реализация задачи проходила в три этапа:

1. Этап самоанализа и аналитической работы
2. Модульный этап
3. Этап изменений и преобразований.

В рамках последующей работы проведена комплексная сессия, с целью выявления основных методов, применяемых руководителями для достижения целей управления. В процессе обучения менеджеры осознали свои собственные подходы к использованию

управленческих навыков в ежедневной работе и систематизировали их. Модульный этап направлен на развитие и улучшение способов использования управленческих знаний.

В управленческом составе были сформированы четыре отдельные команды, каждая из которых занималась развитием управленческих навыков в различных областях. Структура обучения базировалась на модульном принципе, что обеспечило целенаправленное совершенствование различных аспектов управленческого мастерства. Образовательная программа включала четыре взаимосвязанных блока, каждый из которых фокусировался на определенном измерении управленческой компетентности.

Первый модуль был посвящен формированию ценностно-ориентированного подхода к управлению. За ним следовал блок, направленный на развитие нормативной составляющей управленческой деятельности. Третий модуль концентрировался на развитии персональных управленческих качеств, в то время как завершающий блок был нацелен на формирование навыков коллективного управления и командного взаимодействия.

Каждая из четырех команд стратегий по развитию управленческих навыков включала в себя анализ четырех блоков: управление, утверждение, развитие и трансформация.

Проведение психологического обучения привело к увеличению среднего уровня креативности, что способствует развитию творческого мышления и оригинального подхода к решению бизнес-задач (рис. 1).



Рисунок 1. Динамика изменения показателей психологического тренинга среди заведующих кафедрами до и после его прохождения (в баллах)

Применение новой образовательной программы существенно повлияло на управленческий стиль руководителей. Статистический анализ продемонстрировал значительные изменения в распределении различных поведенческих стратегий. В частности, средний показатель по параметру «доминирование» снизился с 10 до 7,15 баллов, схожая динамика отмечена для стратегии «уход» - уменьшение с 5 до 4,13 баллов. Показатель «уступчивости» сохранился на прежнем уровне. Наиболее значимые позитивные изменения зафиксированы в продуктивных стратегиях управления: параметр «сотрудничество» вырос с 6 до 8,51 баллов, а «компромисс» увеличился с 7 до 8,3 баллов.

Исследование изменений в креативном мышлении участников указывает на фундаментальные сдвиги в их управленческой практике. Результаты, отраженные на рисунке 2, демонстрируют явное смещение предпочтений в сторону более эффективных моделей разрешения конфликтных ситуаций - сотрудничества и компромисса. В сложных управленческих ситуациях руководители стали проявлять большую склонность к конструктивному межличностному взаимодействию, отказываясь от директивных методов доминирования в пользу более сбалансированных подходов.

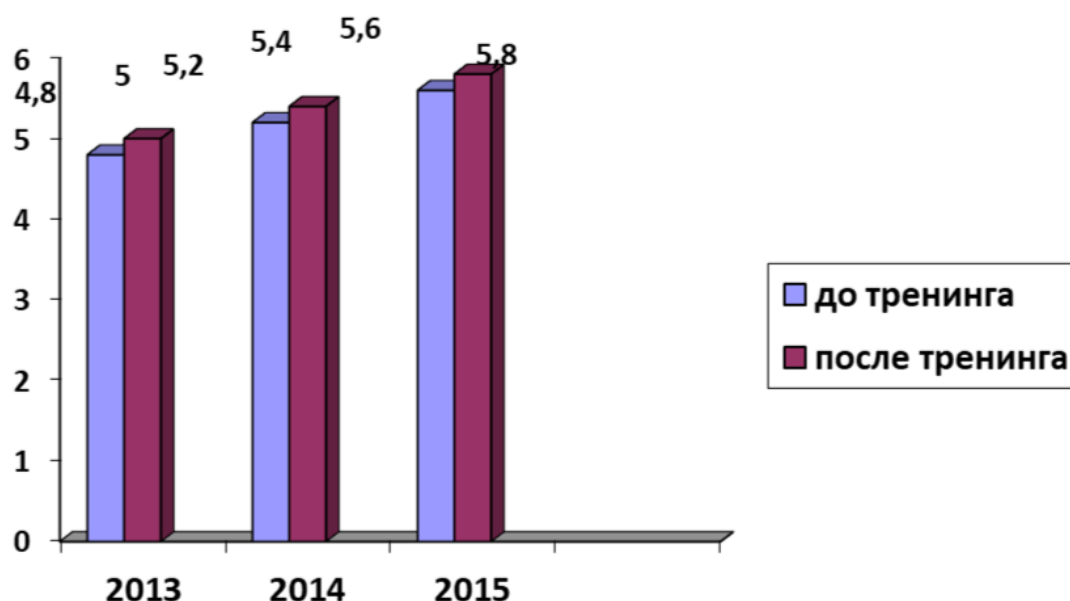


Рисунок 2. Динамика показателей креативности мышления среди заведующих кафедрами после тренинга и до тренинга (в баллах)

Наблюдается изменение тенденции: руководители, прошедшие тренинг, все чаще предпочитают использовать подходы совместного решения проблем, а не подход компромисса, который более результативен при разрешении сложных ситуаций.

Психологический тренинг привел к существенной трансформации мотивационных показателей участников. Анализ динамики мотивационных показателей выявил наиболее существенные улучшения в высших сегментах шкалы: число управленцев с максимальными значениями мотивации выросло с 7,69% до 11,54%, а количество руководителей с показателями выше среднего продемонстрировало впечатляющий скачок с 23,08% до 42,31%. Параллельно наблюдалось уменьшение группы со средними показателями (с 53,85% до 36,53%) и минимальными значениями мотивации (с 15,38% до 9,62%).

Обучение привело к качественным трансформациям мотивационного профиля участников: средние показатели снизились с 57,69% до 50%, защитная мотивация сократилась с 19,23% до 15,38%. Особенно заметно увеличилась категория с умеренно высокой мотивацией - с 13,46% до 25%. Характерно, что доля участников с высоким уровнем избегания неудач осталась неизменной - 9,62%.

Оценка компетентностного уровня проводилась с применением диагностического инструмента «Анализ собственных ограничений» (авторы М. Вудкок и Д. Френсис), обеспечивающего всестороннее исследование управленческих компетенций. Перед участием в обучении профессиональных навыков управления используется опросный лист для оценки уровня компетентности управленческого персонала. Он анализирует 11 показателей профессиональной компетентности, чтобы выявить сильные и слабые стороны управленческих качеств сотрудников. Предшествующая тренингу аналитика показала, что руководители группы «Б» имели низкие показатели в области творчества и креативного мышления при решении проблем. Участники группы «К» демонстрировали недостаточные навыки в области обучения и развития своих подчиненных. Руководители группы «Д» имели проблемы с организацией коллективной работы и формированием сильного командного духа, в то время как у участников группы «А» наблюдался средний уровень развития саморегуляции.

По окончании занятий определили улучшение управленческих навыков, в частности по двум факторам. Умение формировать коллектив возросло с 5,5 до 7,1, а в области «творческого мышления и инновационного подхода к работе» результаты выросли с 4,7 до 6,4.» - с 5,1 до 6,4. Этот рост произошел на фоне общего улучшения уровня компетенций управленческого персонала.

Заметные изменения в коэффициентах оценки произошли с изменением на 1,6 и 1,4 соответственно. Особенно стоит отметить увеличение оценки «способности обучать и развивать подчиненных» с 5,7 до 6,3, что составляет улучшение на 0,6.

Также отметили перемены в личном оценивании руководства: средние параметры оценок по критериям «самоориентация» снизились с 6,51 до 5,1; «ориентация на официальные положения» снизились с 6,61 до 5,15; «ориентация на работу» возросли с 5,13 до 7,4; «ориентация на отношения с людьми» возросли с 1,75 до 2,35.

Результаты исследования демонстрируют существенную трансформацию управленческих приоритетов участников программы. После завершения тренинга отмечается отчетливая тенденция к переориентации на модель делового партнерства. Руководители стали отдавать явное предпочтение коллаборативным подходам в управлении, что свидетельствует о качественном сдвиге в их профессиональном мировоззрении в сторону более современных и эффективных форм организационного взаимодействия. Заметно снижение приоритетов, связанных с должностным положением, личными успехами и т.д. Это происходит из-за возрастающего интереса к результатам и деловым задачам, не затрагивая деловые отношения. Данные, представленные на рисунке 3, демонстрируют существенную статистическую разницу в показателях эмоционального интеллекта участников по завершении обучения, особенно в аспектах распознавания и управления собственными эмоциями.

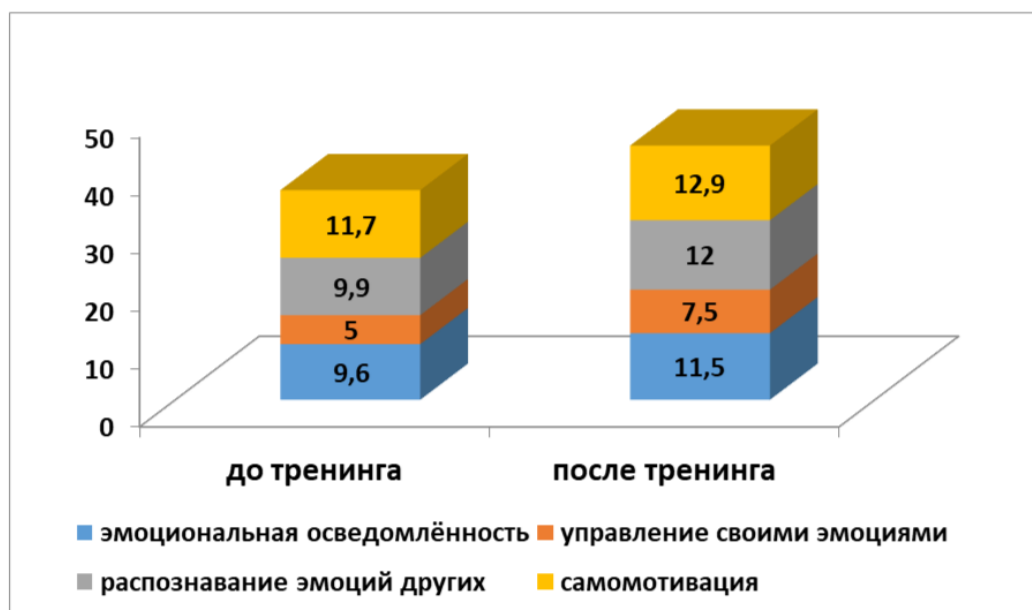


Рисунок 3. Динамика показателей эмоционального интеллекта заведующих кафедрами в образовательной организации (в баллах)

Визуальные данные, отраженные в иллюстрации 3, указывают на значимое улучшение компонентов эмоционального интеллекта у управленцев, прошедших психологический тренинг. Максимальный рост зафиксирован в двух аспектах: понимание эмоциональной сферы (увеличение с 9,65 до 11,73) и контроль над собственными эмоциональными реакциями (изменение с 5,04 до 7,5). Существенный прогресс достигнут в навыках идентификации эмоционального состояния окружающих - показатель вырос с 9,94 до 12,04. Умеренное повышение продемонстрировали параметры внутренней мотивации (с 11,71 до 12,96) и способности к сопереживанию (с 7,85 до 8,87).

Таблица 1

Средние значения оценки стратегий реализации управленческих компетенций

<i>Виды стратегий</i>		<i>Уровни изменения (в баллах)</i>			
		<i>Низкий (1-10)</i>	<i>Средний (11-20)</i>	<i>Умеренно высокий (21-40)</i>	<i>Высокий (41-90)</i>
Контролирующие	До тренинга	9,4	17,3	28,9	44,2
	После тренинга	1,9	13,5	38,5	46,1
Стабилизирующие	До тренинга	5,8	13,5	26,9	53,8
	После тренинга	3,5	13,5	34,6	51,9
Развивающие	До тренинга	9,7	-	28,9	61,5
	После тренинга	7,7	7,7	40,4	44,4
Преобразующие	До тренинга	1,9	19,6	-	88,5
	После тренинга	3,8	17,3	38,5	43,4

Исследование управленческой компетентности проводилось посредством специального оценочного листа, результаты которого представлены в первой таблице. Полученные метрики демонстрируют качественное развитие управленческого потенциала участников. В частности, существенно возросло число руководителей с высоким уровнем владения контрольными (38,5%) и стабилизационными (34,6%) методами управления. В сфере развивающих и трансформационных стратегий большая часть слушателей достигла показателей выше среднего (40,4% и 38,5%) и среднего уровня (44,2% и 40,4%).

Представленная статистика однозначно свидетельствует об успешности тренинговой программы в развитии управленческого мастерства.

В ходе проведенного исследования были получены данные, позволяющие рассматривать процесс развития управленческой компетентности руководителей крупной образовательной организации как контролируемый и результативный.

Исследование показало, что 83,2% руководителей кафедр считают, что они обладают необходимыми знаниями о стратегии развития отделения и всего стационара. Дополнительный анализ компетенций подтвердил, что все заведующие кафедрами медицинских высших учебных заведений и организаций последипломного образования полностью осознают цели работы своей кафедры и придают большое значение обеспечению качественной учебной помощи как студентам, так и слушателям программы повышения квалификации.

Руководители медицинских учебных и послевузовских организаций, ответственные за кафедры, в большей степени не обладают информацией о медико-экономических аспектах, таких как изменения в количестве и стоимости медицинских услуг за определенный период и изменения в объеме и стоимости труда, выполняемого сотрудниками кафедр. Более трети, то есть 36,5% руководителей не в курсе финансовых дел.

По общепринятому мнению, руководитель обязан не только решать большое количество задач, но и учитывать прочие весомые аспекты. Информация играет важнейшую роль в управлении, поскольку без нее невозможна эффективная коммуникация. Коммуникация представляет собой процесс передачи концепции или идеи от одного участника к другому с целью вызвать определенную реакцию или воздействие на поведение. В современной эпохе информационные системы и многофункциональные комплексы стремительно развиваются с целью автоматизации учета и управления в медицинских организациях. Внедрение новых технологий в работу преподавателя медицинской организации имеет решающее значение для повышения качества образования и подготовки будущих медицинских специалистов. Современные технологии позволяют усилить обучающий процесс, сделать его более доступным и интерактивным. Одним из наиболее важных аспектов внедрения новых технологий является реализация онлайн-курсов и дистанционного обучения. Это позволяет преподавателям медицинских организаций привлекать студентов со всего мира, обогащая образовательный опыт разнообразными культурными и профессиональными перспективами.

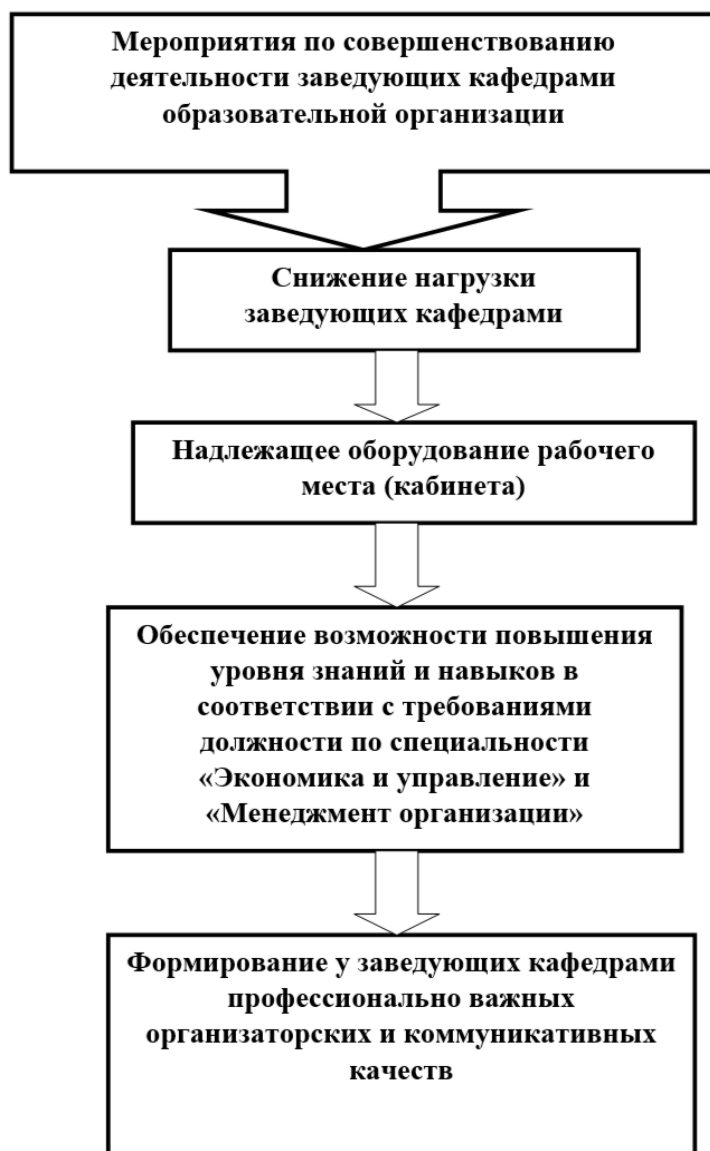


Схема 3. Организационные мероприятия, способствующие совершенствованию деятельности заведующих кафедрами медицинских образовательных организаций

Использование виртуальной реальности и симуляторов позволяет студентам медицинских специальностей приобретать практические навыки в контролируемой среде, что дает им возможность освоить сложные медицинские процедуры до начала работы с реальными пациентами. Также цифровые технологии обеспечивают доступ к актуальной медицинской информации и исследованиям, улучшая качество преподаваемого материала и позволяя студентам быть в курсе последних достижений в области медицины. Благодаря новым технологиям, преподаватели могут создавать интерактивные уроки, использовать мультимедийные презентации и образовательные игры, что делает обучение более

увлекательным и эффективным. Таким образом, внедрение новых технологий в работу преподавателя медицинского учреждения позволяет создать более качественную и доступную среду обучения, способствуя формированию высококвалифицированных медицинских специалистов, готовых к решению сложных клинических задач в современном медицинском мире.

Знания в области управленческих компетенций у руководителей кафедр недостаточны, что отрицательно сказывается на выполнении планово-экономических и финансовых задач в многофункциональной стационарной клинике, а также на соблюдении хозяйственных и трудовых договоров (схема 3).

Обсуждение. Для улучшения ситуации необходимо осуществить следующие мероприятия:

Провести подготовку и обучение руководителей кафедр в области управленческих навыков, финансового планирования и исполнения договорных обязательств.

Обеспечить руководителей кафедр доступом к современной офисной технике и информационным системам для улучшения процесса анализа деятельности кафедры.

Развить систему внутренней коммуникации между руководителями кафедр для обмена опытом и передачи лучших практик управления.

Внедрить автоматизированные системы анализа деятельности кафедр для повышения эффективности управления.

Эти шаги помогут улучшить знания и навыки руководителей кафедр в области управления, что в свою очередь повысит эффективность работы многопрофильного стационара. Несомненно, это позволит улучшить выполнение финансового планирования и соблюдение договорных обязательств.

Заключение. Таким образом, изучение организационной структуры работы заведующих кафедрами образовательной организации показало:

- 67,7% рабочего времени используется для контроля, планирования, управления;
- 83,2% заведующих кафедрами высказывают мнение о том, что они обладают необходимым уровнем данных о стратегическом развитии образовательной организации;
- согласно полученным результатам исследования, подавляющее большинство опрошенных (85,3%) указывают на чрезмерный объем работы, обусловленный выполнением непрофильных функций. Дефицит кадрового состава в сочетании с обилием документооборота являются ключевыми факторами, вызывающими перегруженность

заведующих кафедрами. Оценка управленческих компетенций показывает, что у заведующих кафедрами имеются серьезные пробелы в области планово-экономической и финансовой деятельности, а также в исполнении хозяйственных и трудовых договоров в многопрофильном стационаре.

Список литературы

1. Васильев М.Д., Русских С.В., Магомедова А.М., и др. Мотивация и стимулирование деятельности медицинских работников к сохранению своего здоровья с целью продления профессионального долголетия. Вестник медицинского стоматологического института. 2023;(1):35-37
2. Грудзинский А.О., Захарова Л.Н., Саралиева З.М. Технология разработки модели базовых компетенций сотрудников университета в условиях реализации программы повышения конкурентоспособности. Университетское управление: практика и анализ. 2014;(1):24-32
3. Данилов А.Н., Кон Е.Л., Лобов Н.В., и др. Практика разработки и применения самостоятельно устанавливаемых образовательных стандартов и программ высшего образования. Высшее образование в России. 2014;(6):5-13
4. Кислицына О., Ферландер С. Влияние социальной поддержки на здоровье москвичей. Социологические исследования. 2008;4:81-84
5. Кропотин Д.Г. Категория «профессиональная пригодность учителя» в контексте развития идей научной школы В.А. Сластенина «Личностно-ориентированное профессиональное образование». Наука и школа. 2022;(4):113–121
6. Лазаренко В.А., Никишина В.Б., Медведева М.В. и др. Технология оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений вуза. Менеджмент в России и за рубежом. 2014;(3):60-68
7. Лескова И.В., Степашов Н.С., Конищева Е.В. Жизненные затруднения преподавателей высшей школы: поведенческие рефлексии. Власть и управление на Востоке России. 2018;3(84):106-12
8. Магомедова А.М., Магомедова Х.М., Хабибов М.А. и др. Правовой и социальный факторы, регулирующие процесс реформирования современных здравниц. Курортная медицина. 2020;(3):132-140

9. Жеребцова Т.А., Люцко В.В., Леонтьев С.Л. и др. Совершенствование организации первичной медико-санитарной помощи в Свердловской области. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики 2022; 3.

10. Вардосанидзе С.Л., Шикина И.Б., Михайловский А.М., Сорокина Н.В. Мотивация медицинского персонала при антикризисном управлении лечебно-профилактическим учреждением. Проблемы управления здравоохранением. 2005; 4: 49-54.

11. Магомедова А.М., Гатинов Г.М., Суликова Р.Ю. и др. Роль личностно-мотивационных установок на здоровой образ жизни в формировании здоровья. Курортная медицина. 2020;(4):124-130

12. Амлаев К.Р., Шикина И.Б., Бузин В.Н., и др. Факторы, влияющие на мотивацию профессорско-преподавательского состава медицинского университета к эффективной трудовой деятельности. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2020; 4 DOI 10.24411/2312-2935-2020-00131

13. Сон И.М., Иванова М.А., Армашевская О.В., Люцко В.В., Гажева А.В., Соколовская Т.А. Результаты фотохронометражных исследований рабочего процесса врачей амбулаторно-поликлинической помощи с учетом возрастных характеристик специалистов. Здравоохранение. 2014; 11: 56-61.

14. Полунина Н.В., Солтамакова Л.С. Факторы, определяющие здоровье преподавателей высших учебных заведений, и мероприятия по улучшению их здоровья. Сеченовский вестник. 2016;1(23):58-64

References

1. Vasiliev M.D., Russians S.V., Magomedova A.M., Fayzullaev A.Kh., Arsenina Yu.V., Vorobyeva A.V. Motivaciya i stimulirovanie deyatel'nosti medicinskix rabotnikov k soxraneniyu svoego zdorov'ya s cel'yu prodleniya professional'nogo dolgoletiya [Motivation and stimulation of medical workers to preserve their health in order to prolong professional longevity]. Vestnik medicinskogo stomatologicheskogo instituta [Bulletin of the Medical Dental Institute]. 2023;(1):35-37 (InRussian)

2. Grudzinsky A.O., Zakharova L.N., Saraliev Z.M. Tekhnologiya razrabotki modeli bazovykh kompetencij sotrudnikov universiteta v usloviyax realizacii programmy povysheniya konkurentosposobnosti [Technology of developing a model of basic competencies of university staff in the context of the implementation of the competitiveness improvement program].

Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University management: practice and analysis]. 2014; (1):24-32 (InRussian)

3. Danilov A.N., Kon E.L., Lobov N.V., Matushkin N.N., Freiman V.I., Yuzhakov A.A. Praktika razrabotki i primeneniya samostoyatelno ustanavliyaemykh obrazovatelnykh standartov i programm vysshego obrazovaniya [The practice of developing and applying independently established educational standards and programs of higher education]. Vysshee obrazovanie v Rossii [Higher education in Russia]. 2014;(6):5-13 (InRussian)

4. Kislitsyna O., Ferlander S. Vliyanie social'noy podderzhki na zdorove moskvichej [The impact of social support on the health of muscovites]. Sociologicheskie issledovaniya [Sociological research]. 2008;4:81-84 (InRussian)

5. Kropotin D. G. Kategoriya «professionalnaya prigodnost uchitelya» v kontekste razvitiya idej nauchnoy shkoly V. A. Slastenina «Lichnostno-orientirovannoe professional'noe obrazovanie» [The category "professional suitability of a teacher" in the context of the development of the ideas of the scientific school of V. A. Slastenina "Personality-oriented professional education"]. Nauka i shkola [Science and school]. 2022;(4):113–121 (InRussian)

6. Lazarenko V. A., Nikishina V. B., Medvedeva M.V. and others. Tekhnologiya ocenki effektivnosti vzaimodeystviya strukturnykh podrazdelenij vuza [Technology for evaluating the effectiveness of interaction between university structural units]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad]. 2014;(3):60-68 (InRussian)

7. Leskova I. V., Stepashov N. S., Konishcheva E. V. Zhiznennye zatrudneniya prepodavatelej vysshej shkoly: povedencheskie refleksii [Life difficulties of higher school teachers: behavioral reflections]. Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii [Power and governance in the East of Russia]. 2018;3(84):106-12 (InRussian)

8. Vardosanidze S.L., Shikina I.B., Mikhailovsky A.M., Sorokina N.V. Motivaciya medicinskogo personala pri antikrizisnom upravlenii lechebno-profilakticheskim uchrezhdeniem. [Motivation of Medical Staff in Crisis Management of a Medical and Preventive Institution]. Problemy upravleniya zdravooohraneniem. [Problems of Healthcare Management]. 2005; 4: 49-54. (In Russian)

9. Zherebtsova T.A., Lyutsko V.V., Leont'ev S.L. i dr. Sovershenstvovanie organizatsii pervichnoy mediko-sanitarnoy pomoshchi v Sverdlovskoy oblasti [Improving the organization of primary health care in the sverdlovsk region]. Sovremennye problemy zdravookhraneniya i

meditsinskoy statistiki [Current problems of health care and medical statistics] 2022; 3. (In Russian).

10. Magomedova A.M., Magomedova H.M., Khabibov M.A. and others. Pravovoj i socialnyj faktory, reguliruyushhie process reformirovaniya sovremennyx zdravnicz [Legal and social factors regulating the process of reforming modern health resorts]. Kurortnaya medicina [Spa medicine]. 2020;(3):132-140 (InRussian)

11. Magomedova A.M., Gatinov G.M., Sulikova R.Yu. and others. Rol lichnostno-motivacionnyx ustanovok na zdorovoj obraz zhizni v formirovanii zdorovya [The role of personal and motivational attitudes towards a healthy lifestyle in the formation of health]. Kurortnaya medicina [Spa medicine]. 2020;(4):124-130 (InRussian)

12. Amlaev KR, Shikina IB, Buzin VN, Koichueva SM, Blinkova LN Faktory, vliyayushchie na motivaciyu professorsko-prepodavatel'skogo sostava medicinskogo universiteta k effektivnoj trudovoj deyatelnosti. [Factors influencing the motivation of the faculty of the medical university to effective work activity]. Sovremennye problemy zdavoohraneniya i medicinskoj statistiki. [Current health and medical statistics issues]. 2020; 4 (In Russian) DOI 10.24411/2312-2935-2020-00131

13. Son IM, Ivanova MA, Armashevskaya OV, Lyutsko VV, Gazheva AV, Sokolovskaya TA. Rezul'taty fotohronometrazhnyh issledovanij rabocheho processa vrachej ambulatorno-poliklinicheskoy pomoshchi s uchetom vozrastnyh harakteristik specialistov. [Results of photochronic studies of the workflow of outpatient care doctors taking into account the age characteristics of specialists]. Zdravoohranenie. [Health care]. 2014; 11: 56-61. (In Russian)

14. Polunina N.V., Soltamakova L.S. Faktory, opredelyayushhie zdorove prepodavatelej vysshix uchebnyx zavedenij, i meropriyatiya po uluchsheniyu ix zdorovya [Factors determining the health of university teachers and measures to improve their health]. Sechenovskij vestnik [Sechenovsky Bulletin]. 2016;1(23):58-64 (In Russian)

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Acknowledgments. The study did not have sponsorship.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interest.

Сведения об авторах

Магомедова Айшат Магомедхабибовна – соискатель ученой степени кандидата медицинских наук, ФГБУ «Федеральный научно-клинический центр специализированных видов медицинской помощи и медицинских технологий ФМБА России» (ФНКЦ ФМБА

России), 115682, г. Москва, Ореховый бульвар, дом 28
тел. 8(495)395-61-97, e-mail: ayshat_magomedova1991@mail.ru . ORCID: 0000-0001-8814-2190

Гараева Амина Султановна – доктор медицинских наук, доцент, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения им. Н.А. Семашко Института общественного здоровья им. Ф.Ф. Эрисмана, ФГАОУ ВО «Первый МГМУ им. И.М. Сеченова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), 119991, Россия, Москва, ул. Трубецкая, д.8, стр. 2, e-mail: Garaeva1972@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3551-7205, SPIN-код: 4630-6743

Коркмазова Лаурия Хаджимуссаевна – старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения им. Н.А. Семашко Института общественного здоровья имени Ф.Ф. Эрисмана ФГАОУ ВО «Первый МГМУ им. И.М. Сеченова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), 119991, Россия, Москва, ул. Трубецкая, д.8, стр. 2, e-mail: lauka1709@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-2301-4213

Information about the author

Magomedova Aishat Magomedhabibovna – Candidate of Medical Sciences, Federal State Budgetary Institution "Federal Scientific and Clinical Center for Specialized Types of Medical Care and Medical Technologies of the FMBA of Russia" (FNCC of the FMBA of Russia), 28 Orekhovy Boulevard, Moscow, 115682, tel. 8(495)395-61-97, e-mail: ayshat_magomedova1991@mail.ru. ORCID: 0000-0001-8814-2190

Garaeva Amina Sultanovna – Doctor of Medical Sciences, professor, professor of the Department of Public Health and Health named after N.A. Semashko Institute of Public Health. F.F. Erisman First Moscow State Medical University named after A.I. Sechenov of the Ministry of Health of Russia (Sechenov University), 119991, Russia, Moscow, Trubetskaya, st., 8, bldg. 2, e-mail: Garaeva1972@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3551-7205, SPIN-код: 4630-6743

Korkmazova Lauriya Hadzhimussaevna – senior lecturer of the Department of Public Health and Health named after N.A. Semashko Institute of Public Health. F.F. Erisman First Moscow State Medical University named after A.I. Sechenov of the Ministry of Health of Russia (Sechenov University), 119991, Russia, Moscow, Trubetskaya, st., 8, bldg. 2, e-mail: lauka1709@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-2301-4213

Статья получена: 03.06.2025 г.
Принята к публикации: 25.09.2025 г.