

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Національна медична академія
післядипломної освіти імені П.Л. Шупика

ГАРВАРДСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Школа
громадського здоров'я

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЦИНІ

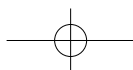
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За загальною редакцією
Ю.В. Вороненка, Н.Г. Гойди, О.П. Мінцера, М. Мітчелла

*Рекомендовано
Міністерством охорони здоров'я України
як навчальний посібник для
лікарів – слухачів закладів (факультетів)
післядипломної освіти*

*Рекомендовано
Школою громадського здоров'я
Гарвардського університету (США)
для використання
у навчальному процесі*

Київ • Книга плюс • 2009



УДК
ББК

Нові технології навчання менеджменту в медицині.

Навчальний посібник / За заг. ред. Ю.В. Вороненко, Н.Г. Гойди, О.П. Мінцера, М. Мітчелла, – К.: Книга плюс, 2009. – 416 с.

Автори:

Т. Босерт, Ю.В. Вороненко, Н.Г. Гойда, А.-М. Кенней, В.В. Краснов, Р. Крісвел, О.П. Мінцер, М. Мітчелл, Р.О. Моїсеєнко, Ю.В. Онишко, В.І. Ошовський, В.М. Пащенко, Л. Райан, Л. Стан, К.О. Чалий

Представлено ситуаційні вправи та теоретичні відомості щодо методологічних основ викладання громадського здоров'я, а саме: комунікативних технологій та просвітницьких заходів, стратегічного використання інформації, ролі менеджера, зосередження лікування на потребах клієнта, управління людськими ресурсами, реформи системи фінансування охорони здоров'я та залучення додаткових джерел надходження грошових коштів. Наведено концептуальні основи застосування в процесі навчання методики розгляду та обговорення практичних випадків. Навчальний посібник може бути корисним для слухачів та викладачів закладів медичної освіти, фахівців галузі управління охороною здоров'я та всіх тих, хто цікавиться новітніми технологіями навчання та проблемами менеджменту в медицині.

Рецензенти:

Солоненко І.М. – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри управління охороною суспільного здоров'я Національної академії державного управління при Президентові України.

Ледошук Б.О. – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри соціальної гігієни та організації охорони здоров'я по підвищенню кваліфікації керівних кадрів охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця.

Гриф "Рекомендовано Міністерством охорони здоров'я України як навчальний посібник для лікарів-слухачів закладів (факультетів) післядипломної освіти" надано Міністерством охорони здоров'я України (лист № 08.01-47/600 від 09.04.2009 р.).

Рекомендовано до друку Школою громадського здоров'я Гарвардського університету, США (лист від 05.03.2009 р.) та Вченою Радою Національної медичної академії післядипломної освіти імені П.Л. Шупика (протокол № 4 від 08.04.2009 р.).

Цей навчальний посібник був розроблений завдяки щедрій підтримці американського народу з допомогою Агентства США з Міжнародного Розвитку (USAID). Відповідальність за зміст цього документа несе Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л.Шупика, Школа громадського здоров'я Гарвардського університету, Корпорація Інституту Досліджень та Тренінгів JSI; інформація, яка представлена у цьому документі не завжди відображає погляди Агентства США з Міжнародного Розвитку або уряду Сполучених Штатів.

The manual is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the JSI Research & Training Institute, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

© Т. Босерт, Ю.В. Вороненко, Н.Г. Гойда, А.-М. Кенней, В.В. Краснов, Р. Крісвел, О.П. Мінцер, М. Мітчелл, Р.О. Моїсеєнко, Ю.В. Онишко, В.І. Ошовський, В.М. Пащенко, Л. Райан, Л. Стан, К.О. Чалий, 2009

ISBN 978-966-460-004-7

ЗМІСТ

Передмова	5
Умовні скорочення	10
Глава 1. Репродуктивне здоров'я: роль медичних менеджерів	11
<i>Додаток 1. Національна програма «Репродуктивне здоров'я нації на період до 2015 р.»</i>	21
<i>Додаток 2. Показники репродуктивного здоров'я</i>	26
Глава 2. Введення до методу навчальних випадків	34
Глава 3. Особливості користування запропонованим навчальним курсом	46
Модуль 1. ПІДХІД ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ДО ПЛАНУВАННЯ	51
<i>Лекція 1. Структура та обмеження систем охорони здоров'я</i>	53
<i>Лекція 2. Вступ до епідеміології</i>	59
<i>Практичний випадок 1. Епідеміологія раку грудей</i>	63
<i>Лекція 3. Планування заради здоров'я: основи розробки програм з питань здоров'я</i>	69
<i>Практичний випадок 2. Програма з репродуктивного здоров'я</i> ..	101
<i>Додаток 1. Надання пакета послуг з репродуктивного здоров'я: застосування таблиці послуг</i>	108
<i>Додаток 2. Засоби адаптації до змін</i>	119
Модуль 2. КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРОСВІТНИЦЬКІ ЗАХОДИ ЩОДО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	149
<i>Лекція 1. Аналіз комунікативних технологій щодо зміни поведінки</i>	151
<i>Практичний випадок 1. Заходи зі зміни комунікативної поведінки молоді</i>	161
<i>Додаток 1. Статеве виховання підлітків-сиріт у Харківській області</i>	168
<i>Практичний випадок 2. Сексуальна освіта «рівний-рівному»</i> ..	170
Модуль 3. СТРАТЕГІЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ	179
<i>Лекція 1. Використання гетерогенних даних в галузі охорони здоров'я: системно-інформаційна методологія</i>	181
<i>Практичний випадок 1. Важливість результативного підходу в прийнятті управлінського рішення</i>	193
<i>Практичний випадок 2. Динаміка малюкової смертності: системний аналіз факторів впливу</i>	200

Модуль 4. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА	213
<i>Лекція 1.</i> Роль менеджера	214
<i>Управлінська гра.</i> Боротьба ентузіастів і бюрократів з домашнім насильством	218
<i>Практичний випадок.</i> Рак шийки матки	221
Модуль 5. ЗОСЕРЕДЖЕННЯ ЛІКУВАННЯ НА ПОТРЕБАХ КЛІЄНТА	227
<i>Лекція 1.</i> Лікування, що зосереджене на пацієнті: невід'ємний елемент якості	229
<i>Практичний випадок 1.</i> Визнання проблеми домашнього насильства	238
<i>Додаток 1.</i> Інформація, що міститься у «Ресурсному довіднику допомоги жертві насильства в сім'ї»	243
<i>Лекція 2.</i> Управління якістю в системі охорони здоров'я	248
<i>Практичний випадок 2.</i> Якісна охорона здоров'я матерів і дітей ..	264
Модуль 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	271
<i>Лекція 1.</i> Управління людськими ресурсами — соціальні та психологічні аспекти	273
<i>Практичний випадок 1.</i> Гарний хлопець — не професія!!!	285
<i>Практичний випадок 2.</i> Лікарня мрії	294
Модуль 7. РЕФОРМА СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ НАДХОДЖЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ	309
<i>Лекція 1.</i> Реформа системи фінансування закладів охорони здоров'я	311
<i>Практичний випадок 1.</i> Реформування первинної медико-санітарної допомоги на засадах нових форм господарсько-правових відносин	329
<i>Додаток 1.</i> Організаційно-правові форми господарської діяльності в охороні здоров'я	337
<i>Лекція 2.</i> Лікарняна каса як форма соціального захисту населення та додаткове джерело фінансування медичного закладу	363
<i>Додаток 2.</i> Лікарняна каса як форма соціального захисту населення і додаткове джерело фінансування медичного закладу	385
Література	410
Інформація про авторів	415

Передмова

Реформи освіти, що активно здійснюються в останні роки в усьому світі, зумовлюють безперервний пошук нових ефективних методик навчання. Відповідно, нові потреби суспільства неможливо задовольнити без суттєвої перебудови та створення технологій підготовки кадрів вищої кваліфікації. Знайшли, зокрема своє застосування логіка активного аналізу ситуацій, ділові гри, а в останнє сторіччя — метод навчальних випадків для викладання, що часто зветься методом кейс-технологій. Він справедливо вважається одним з найпрактичніших методів організації навчального процесу.

З точки зору стимулювання та забезпечення мотивації передачі знань він забезпечує необхідну дискусію, а також реалізує лабораторний та теоретичний контроль та самоконтроль отриманих знань. По суті, в ньому віддзеркалюються найважливіші характеристики практичних проблем і демонструються можливі шляхи їх розв'язання. Важливо підкреслити, що в методологічному контексті кейс-технологія являє собою досить складну навчальну систему, в яку інтегровані інші, більш прості методи, такі як моделювання, системний аналіз, методи оптимізації класифікаційних схем, теорія ігор тощо.

Будучи інтерактивним методом навчання, він завойовує позитивне відношення з боку тих, хто навчається, які бачать в ньому гру, що забезпечує засвоєння теоретичних положень та опанування практичними аспектами начального матеріалу. Не менш важливо те, що аналіз ситуацій достатньо відчутно впливає на професіоналізацію студентів (слухачів), формує відповідний інтерес та мотивацію щодо навчального процесу.

Кейс являє собою деяку ролеву систему. При цьому під роллю розуміється базисна сукупність потреб, що висувається до тих, хто навчається. Як наслідок подібний метод навчання сполучає гру з тонкою технологією інтелектуального розвитку та тотальною системою контролю. Дії в кейсі подаються чи в описі (і тоді їх треба осмислити), чи мають бути запропоновані як спосіб рішення проблеми. В усякому разі, вироблення моделі практичної дії є ефективним засобом формування професійних якостей тих, хто навчається.

Метод навчальних випадків був започаткований в 1870 році в

Гарвардській школі права, а в 1911 році — вперше впроваджений в Гарвардській школі бізнесу. Відтоді він швидко поширився на заклади професійної підготовки в усьому світі, в тому числі в медичних навчальних закладах та школах громадського здоров'я. Крістофер Ленгделл — засновник методу навчальних випадків, вважав, що практика права базується на кількох основних теоріях і принципах, і що найкращим способом опанування цими принципами є індукція до них за допомогою первинних матеріалів: ситуації, випадків з практики тощо. Практики індукції та активного навчання можуть застосовуватися до широкого спектра галузей і особливо до таких, де успіх залежить від застосування стилю мислення в комбінації з певними навичками та знаннями. Випадки надають можливість практикуватися, обговорювати та оцінювати ці стилі мислення в умовах навчальної кімнати. Оскільки ті, хто навчаються, не мають можливості реально практикуватися в своїй дисципліні шляхом управління закладом, метод навчальних випадків надає різні практичні і ефективні віртуальні вправи.

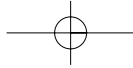
Для багатьох викладачів, які звикли до читання лекцій, викладання методом навчальних випадків є стимулюючою та захоплюючою зміною «ритму». На відміну від традиційних методів передачі знань, при якому викладач є центром уваги та основною фігурою, метод навчальних випадків — більш інтерактивний. При цьому підтримання дискусії залежить і від тих, хто навчається.

Зауважимо, що дві головних якості викладача мають вирішальне значення для забезпечення успішного викладання в класі — систематична підготовка та інтуїція, тобто коли та яким чином переходити від одного кейса до другого. Підкреслимо, що більшість роботи, яку викладач виконує, відбувається поза аудиторією. Суть подібної роботи складається в обґрунтуванні гіпотез, формування сценарію, підготовки стислих, але цілеспрямованих коментарів і запитань у процесі обговорення на занятті. Таким чином, основною метою заняття є не просто викладання фактів, але керування процесом оволодіння мистецтвом аналізу, оцінювання та дискусії. Як часто говорять у Гарвардській школі бізнесу, «правильних відповідей на питання кейсу не існує, є тільки неправильні». Перенос акценту викладання на дискусію і мистецький рівень передачі знань призводять до того, що далеко не всі викладачі погоджуються використовувати цю технологію.

За час навчання в Гарвардській школі бізнесу студенти розглядають більше ніж 500 кейсів, у середньому 13–14 кейсів за тиждень.

Однією з важливих сфер застосування кейс-технологій стали питання навчання менеджменту та проблемам управління галуззю охорони здоров'я.

Підкреслимо, що метод навчальних випадків був розроблений для викладання менеджменту як реакція на потребу надати майбутнім управлінцям можливість проводити аналіз і приймати рішення у сфері управління в реальних ситуаціях. Головний тезис полягає в тому, що менеджмент, на відміну від багатьох інших типів предметів, носить дуже «ситуаційний» характер, тобто, на потрібні управлінцям навички і поведінку має сильніший вплив конкретна ситуація, ніж



набір правил або теорій універсального застосування. Менеджмент опановують скоріше через дію, ніж через вивчення матеріалів.

Отже, концепція сучасного управлінського мислення полягає в тому, що планування та впровадження повинні бути тісно пов'язані з моніторингом і зворотним зв'язком. Українцям важливо брати до уваги потребу в адекватній зміні планів відповідно до того, чи досягаються бажані результати. Сучасні вимоги застосовують парадигму «активного та гармонійного планування» на базі потреб, що спостерігаються в ситуації, з подальшим застосуванням ефективного моніторингу.

Таким чином, кейс-метод навчання в рамках сучасної вищої школи є технологією формування професійної компетенції, розвитку дослідницьких, комунікаційних та творчих здібностей, навичок професійної діяльності, прийняття рішень у неоднозначних, невизначених ситуаціях. Передача та узагальнення досвіду сучасного управління потребує іншої моделі, ніж традиційна пасивна «лекційна» модель навчання. На його зміну приходить навчальний процес з активним залученням до прийняття рішень. Взагалі прийняття управлінських рішень у сфері управління в ситуаціях, створених на базі реальних життєвих подій, за допомогою індивідуального аналізу, групової дискусії та наставництва викладача — це найбільш еквівалентна ілюстрація ефективності кейс-технологій. Метод навчальних випадків оптимальний для навчання менеджменту, оскільки його інтерактивна природа відповідає стилю навчання дорослих. Він допомагає слухачам розвивати навички комунікації та надає шанс попрактикуватися в ставленнях і принципах, потрібних для якісного управління.

Ще один дуже поширений варіант використання випадків — це надання тим, хто навчається, можливості опанувати та застосувати нові навички, такі як, наприклад, аналіз витрат і результатів або статистичний аналіз. Для цих випадків характерні великі масиви даних, якими слід маніпулювати для розуміння ситуації, а наголос у них робиться на використанні та прикладному застосуванні певної аналітичної навички.

Таким чином, класичний випадок у стилі кейс-технологій ставить того, хто навчається, на місце управлінця — центральної дійової фігури випадку, і закликає провести аналіз, необхідний для прийняття рішень чи здійснення дій, на які представлений матеріал або прямо вказує, або опосередковано натякає. Від учасників заняття очікується, що вони візьмуть на себе ролі ключових гравців випадку та захищатимуть дії, до яких вони вдалися б з урахуванням представлених обставин.

Вочевидь, метод навчальних випадків не підходить для викладання будь-якої інформації — для подання правил і формул найкращим форматом є лекція; але він може бути дуже корисним для навчання ідей і ставлень, необхідних для того, щоб бути успішним управлінцем. У той час як універсальної формули успішного управління не існує, є загальний набір знань із менеджменту, і метод навчальних випадків дозволяє тим, хто навчається, практикуватися, застосовуючи ці

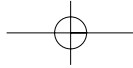
знання до конкретних ситуацій. Метод навчальних випадків корисний у навчанні менеджменту, оскільки він допомагає фахівцям розвинути розуміння того, які чинники впливають на певний тип прийняття рішень, дозволяє їм практикуватися в застосуванні цих чинників у безпечному середовищі, і також дозволяє обмінюватися ідеями задля розширення обсягу знань. Проте, найважливішим є те, що активне навчання, залучене при застосуванні методу навчальних випадків, допомагає учасникам дійсно засвоїти те, чому вони навчилися; при правильному застосуванні методу навчальних випадків може надати майбутнім фахівцям досвід розв'язання проблем, до якого вони можуть вдаватися, коли потраплять до професійного управлінського середовища.

Кейс-технології широко впроваджуються і в системи дистанційного навчання. Так, на цьому базується і перша «британська» модель дистанційної освіти.

Як відомо, навчання за допомогою випадків складається з 4 типів ситуацій — проблем, рішень, оцінювання та правил, а також з 6 основних елементів, до яких належать відкриття, вміле дослідження, постійна практика, контраст і порівняння, залучення і мотивування. Процес роботи над кейсом має такі фази: ситуація, питання; гіпотези; докази, дії та, нарешті, альтернативи.

Хоча майбутні фахівці повинні здійснювати ці елементи самостійно, їх супровід крізь ці процеси є завданням викладача. В класичній кейс-технології самостійне коректне рішення проблеми здійснюється чи шляхом вибору випадку, що спирається на попередні знання, чи відбувається під час заняття, коли фахівець ознайомлюється з ідеями і точками зору інших, відмінними від його власної, при обговоренні. Взагалі можливі варіанти технології коли з кейсом ті, хто навчаються, ознайомлюються під час заняття (а не до того!). Саме так проходить процедура передачі знань у Школі громадського здоров'я Гарвардського університету. Кожна сторінка кейса видається студентам безпосередньо під час лекції (чи практичного заняття) і лише потім обговорюється. Таким чином слухачі отримують нову інформацію про пацієнта, його родину, симптоми захворювання, діагностичні тести. В кінцевому підсумку визначають діагноз. Власне кажучи, слухачі ознайомлюються з інформацією про хворого і одночасно виконують роль лікаря.

Протягом останніх десятиріч багато змінилося в сфері управління охорони здоров'я в Україні. Здійснюється поступовий перехід від централізованого планування до місцевих ініціатив, впроваджуються стандарти діагностики та лікування хвороб. Україна має амбітні плани щодо глибокого реформування галузі, наближення якості надання медичних послуг населенню до рівня провідних країн світу. Все це потребує нового мислення в плані організації та управління охороною здоров'я. Як наслідок, галузь на всіх рівнях системи потребує управлінців нового типу, компетентних, професійно досвідчених, таких, які вміють приймати рішення з урахуванням відповідних ризиків. Зрозуміло, що їх дії мають бути спрямовані на поліпшення здоров'я населення, засвоєння нових механізмів управління системою охорони здоров'я.



Автори навчального посібника, що пропонується читачеві, врахували особливості української системи охорони здоров'я. Основний напрям підготовки фахівців визначений на надання послуг з планування сім'ї і репродуктивного здоров'я, щоб допомогти управлінцям зрозуміти те, як можна знайти рішення проблем в Україні, та розробити систему в рамках області чи району. Основне своє завдання автори бачили в тому, щоб допомогти майбутнім управлінцям зрозуміти: рішення проблеми полягає в тому, щоб перейти від того, що написано в підручниках, до того, що потрібно робити, використовуючи інформацію як інструмент управління, а не як функцію звітування.

Кожен з модулів навчального курсу спрямований на вирішення цих питань шляхом навчання українських управлінців на основі системи практичних випадків. Ціль програми тренінгу з менеджменту полягає в тому, щоб показати українським фахівцям ситуаційні приклади у сфері менеджменту для поліпшення системи охорони здоров'я в Україні.

Даний навчальний курс зовсім не є вичерпним, але представлені в ньому теми є важливими для зміцнення системи управління в охороні здоров'я. Теми, що вивчаються протягом курсу, є хорошим фундаментальним підходом, спрямованим на пацієнта, вони можуть слугувати моделлю для майбутніх навчальних курсів з менеджменту. Ці практичні випадки можуть допомогти управлінцям, які працюють у програмах з планування сім'ї та репродуктивного здоров'я, тому що багато практичних випадків сфокусовані саме в цій сфері.

На закінчення складно відповісти на важливе питання, чи є майбутнє у даного методу. Офіційна позиція Гарвардського університету така, що в доступному для огляду майбутньому, якими б не були реформи у вищій школі, остання подовжить користуватися кейс-методом навчання. Зміни в програмі, що зараз розглядаються, лише будуть доповнювати цю технологію. Це можна вважати високою оцінкою методу, що витримав більше сторіччя інтенсивного використання в різних університетах світу.

Українські автори щиро вдячні своїм американським колегам за безкорисливу передачу величезного досвіду, що накопичений Гарвардським університетом у навчанні фахівців у напрямі управління охороною здоров'я.

Автори даного навчального посібника також упевнені, що використання методу кейс-технологій для підготовки фахівців у галузі управління охороною здоров'я України буде дуже ефективним. Більше того, розроблені під час підготовки модулів, тексти кейсів зможуть увійти в скарбницю найкращих випадків, що будуть використовуватися в різних університетах світу.

*Член-кор. АМН України, проф. Ю.В. Вороненко
Проф. О.П. Мінцер*

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

БДПН	— Бюро довідок з питань населення
ВВП	— внутрішньоваловий продукт
ВІЛ	— вірус імунодефіциту людини
ВКПП	— взаємодія клієнта і постачальника послуг
ВМС	— внутрішньоматкові спіралі
ВООЗ	— Всесвітня організація охорони здоров'я
ДПН	— дослідження платоспроможності населення
ЗМІ	— засоби масової інформації
ЗМП/СМ	— загальна медична практика — сімейна медицина
ЗПСШ	— захворювання, що передаються статевим шляхом
ЗПФ	— загальний показник фертильності
ІПСШ	— інфекції, що передаються статевим шляхом
КВЗК	— коефіцієнт використання засобів контрацепції
КМІС	— Київський міжнародний інститут соціології
КМС	— коефіцієнт материнської смертності
КТ	— комп'ютерна томографія
КФП	— коефіцієнт фертильності підлітків
ЛПЗ	— лікувально-профілактичний заклад
МКНР	— Міжнародна конференція з питань населення і розвитку
МОЗУ	— Міністерство охорони здоров'я України
МСД	— медико-санітарна допомога
МФЗБ	— Міжнародна федерація запланованого батьківства
НМАПО	— Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л.Шупика
НПРЗН	— Національна програма "Репродуктивне здоров'я нації на період до 2015 року"
НУО	— неурядові організації
ОКС	— обласні комітети спостереження
ООН	— Організація об'єднаних націй
ПБ	— пологовий будинок
ПД	— програма дій
ПКПС	— права клієнта в плануванні сім'ї
ПМСД	— первинна медико-санітарна допомога
ПС	— планування сім'ї
РАС	— рівень антенатальної смертності
РдЗ	— проект "Разом до здоров'я"
РЖСУІ	— роки життя, скориговані з урахуванням інвалідності
РЗ	— репродуктивне здоров'я
СА	— системний аналіз
СВКН	— специфічний віковий коефіцієнт народжуваності
СНІД	— синдром набутого імунодефіциту людини
ТМО	— територіальне медичне об'єднання
УЯ	— управління якістю
ЦРЛ	— центральна районна лікарня
ЦТР	— цілі тисячолітнього розвитку