

Quality evaluation of educational leadership in Baqiyatallah Hospital using Baldrige Excellence Model (2010)

S. Tofighi*

MS. Fallah**

M. Khajehazad***

*Assistant Professor of Health Service Administration, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

**MSc. in Health Service Administration, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

***Ph.D. Student of Medical Education in TUMS, Educational Development Office, Faculty of Medicine, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

*Abstract

Background: One of the health system main challenges is promotion of quality education. Baldrige Excellence Model improves organizations with a mechanism of self-assessment. This model has improved the principles of TQM model for Educational-Health care organizations. The «Leadership» is the first criteria.

Objective: Quality evaluation of educational leadership in Baqiyatallah Hospital was the purpose of this study.

Methods: This was a cross-sectional study performed on Baqiyatallah Hospital. Data were collected by interviewing the leaders and observing the processes and documents base on Baldrige questionnaire (version 2009-2010) and analyzed according to the Baldrige table for scoring.

Findings: Of total 120 points of the leadership criterion in Baldrige model, the educational leadership of Baqiyatallah Hospital obtained a score of 53.95 (44.96%). The points earned were associated with the sub-criterion of "senior leadership" (30.63 points) and the "Governance and Societal Responsibilities" criterion (23.33 points).

Conclusion: Based on our findings, the hospital in question was demonstrated to have a good approach for excellence however, the level of organizational learning and integration needed to be upgraded. Thus, the implementation of Baldrige criteria to improve the standards is recommended.

Keywords: Quality, Baldrige Model, Educational Leadership, Hospital

Corresponding Author: Mohammad Saleh Fallah, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Email: msaleh.fallah@gmail.com

Tel: +98-912-6885386

Received: 22 Jan 2011

Accepted: 26 Sep 2011

ارزیابی کیفیت رهبری آموزشی بیمارستان بقیه‌الله (عج) براساس الگوی تعالی مالکولم بالدريج (۱۳۸۹)

دکتر شهرام توفیقی*

محمد صالح فلاح**

مجنتی خواجه آزاد***

* استادیار مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی مرکز تحقیقات مدیریت سلامت دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج) تهران
 ** کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی مرکز تحقیقات مدیریت سلامت دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج) تهران
 *** دانشجوی دکتری تخصصی آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دفتر مطالعات و توسعه آموزش دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج) تهران

آدرس نویسنده مسؤول: تهران، خیابان ملاصدرا، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، تلفن ۰۹۱۲۶۸۸۵۳۸۶

Email: msaleh.fallah@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۷/۴

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۲

* چکیده

زمینه: ارتقای کیفیت آموزش یکی از چالش‌های مهم نظام سلامت است. مدل تعالی بالدريج الگویی است که سازمان‌ها را به وسیله خودارزیابی تعالی می‌بخشد. این مدل اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) را برای سازمان‌های آموزشی- درمانی بهینه نموده و «رهبری» اولین معیار آن است.

هدف: مطالعه به منظور ارزیابی کیفیت رهبری آموزشی بیمارستان بقیه‌الله (عج) تهران انجام شد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۸۹ در بیمارستان بقیه‌الله (عج) انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات با سه روش؛ مصاحبه با مدیران و کارکنان، مطالعه مستندات و مشاهده فرایندها با استفاده از فهرست ارزیابی استاندارد مدل تعالی بالدريج (نسخه ۲۰۱۰-۲۰۰۹) انجام شد. داده‌ها براساس ماتریس امتیازدهی بالدريج تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: این بیمارستان از مجموع ۱۲۰ امتیاز معیار «رهبری»، ۵۳/۹۶٪ (۴۴/۹۶٪) به دست آورد. امتیازهای کسب شده شامل زیر معیار «رهبری ارشد» با ۳۰/۶۳٪ امتیاز و «اداره سازمان و پاسخ‌گویی اجتماعی» با ۲۳/۳۳٪ بود.

نتیجه‌گیری: این بیمارستان رویکرد مناسبی جهت تعالی سازمانی داشت، ولی در سطوح یادگیری سازمانی و انسجام همچنان نیازمند ارتقا است. لذا توصیه می‌شود استانداردهای موجود با استفاده از شاخص‌های مدل بالدريج تقویت شود.

کلیدواژه‌ها: کیفیت، مدل بالدريج، رهبری آموزشی، بیمارستان

* مقدمه:

مطالعه‌ها حاکی از آن است که متأسفانه سیستم‌های ارزیابی آموزش علوم پزشکی، متناسب با پیشرفت‌های روزافزون، توسعه نیافته‌اند. بنابراین لازم است در ساختار نظام آموزش پزشکی کشور فرایند ارزیابی مستمر وجود داشته باشد؛ تا بتوان براساس آن کیفیت آموزشی را تضمین نمود و با توجه به نیازهای جامعه، آموزش پزشکی را از پویایی لازم برخوردار کرد.^(۶-۸) در حال حاضر یکی از الگوهای مشهور که به صورت

صاحب‌نظران، ارتقای کیفیت را دغدغه اصلی آموزش عالی معرفی کرده‌اند.^(۱-۲) هزینه‌های هنگفت آموزش، کمبود بودجه‌های دولتی و رقابت روزافزون مؤسسه‌های آموزش عالی، از ضرورت‌های توجیه به ارتقای کیفیت هستند. آموزش علوم پزشکی از پرهزینه‌ترین حیطه‌های آموزشی است و به دلیل این که با سلامت و جان انسان‌ها سر و کار دارد، از جمله حساس‌ترین رشته‌های آموزشی نیز محسوب می‌شود.^(۳-۵)

* مواد و روش‌ها:

این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۸۹ انجام شد. جامعه مورد مطالعه، نظام آموزشی بیمارستان بقیه الله (عج) بود که از مدیران، کارکنان، مستندات و فرایندهای آموزشی به عنوان منابع اطلاعاتی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، فهرست ارزیابی استاندارد مدل تعالی مالکولم بالدريج (نسخه ۲۰۱۰-۲۰۰۹) بود. این فهرست ارزیابی در معیار «رهبری» با مجموع ۱۲۰ امتیاز شامل ۲ زیر معیار است: «رهبری ارشد» با ۷۰ امتیاز و شاخص‌های ارزش‌ها، چشم انداز، رسالت، ارتباطات و عملکرد سازمانی و «اداره سازمان و پاسخ‌گویی اجتماعی» با ۵۰ امتیاز و شاخص‌های اداره سازمان، ضوابط اخلاقی و قانونی، پاسخ‌گویی اجتماعی و حمایت از جوامع کلیدی.

جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه روش؛ مصاحبه، بررسی اسناد و مشاهده پژوهش‌گر در قالب فهرست ارزیابی مدل استفاده شد. در مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که شامل ۱۲ نفر از مدیران و کارکنان بیمارستان بودند. در بررسی اسناد، با روش نمونه‌گیری سرشماری تمام اسناد و مدارک موجود و مرتبط با شاخص‌های مدل بالدريج به کار رفت. در روش مشاهده از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد؛ بدین معنا که پژوهش‌گر به مشاهده عینی نحوه اجرای فرایندهای کاری در دسترس و رایج اقدام نمود.

اطلاعات دریافت شده به روش فیش‌برداری براساس شاخص‌های فهرست ارزیابی مدل بالدريج به صورت کاملاً محرمانه جمع‌بندی و به روش تحلیل محتوا تحلیل شدند.

امتیازدهی در هر یک از شاخص‌های مذکور در قالب ماتریس انجام شد. ماتریس مدل بالدريج شامل چهار سطح رویکرد، استقرار، یادگیری و انسجام سازمانی است که در ۶ گروه از صفر تا ۱۰۰ درصد (صفر تا ۵- تا ۱۰ تا ۲۵- ۳۰ تا ۴۵- ۵۰ تا ۶۵- ۷۰ تا ۸۵- ۹۰ تا ۱۰۰) طبقه‌بندی می‌شود.^(۱۴) کیفیت معیار، زیر معیارها و هر یک از شاخص‌های «رهبری» آموزشی در بیمارستان بقیه‌الله

همه جانبه به ارزیابی کیفیت سازمان‌های آموزشی-درمانی می‌پردازد، مدل مبتنی بر جایزه ملی کیفیت مالکولم بالدريج (MBNQA) است. سازمان‌های متقاضی این جایزه در هفت معیار ارزیابی می‌شوند، که شامل ۶ معیار «توانمندساز» با ۵۵۰ امتیاز و یک معیار «نتایج عملکرد» با ۴۵۰ امتیاز و در مجموع دارای ۱۰۰۰ امتیاز است. «رهبری سازمانی» اولین معیار مدل تعالی بالدريج است که بیش‌ترین امتیاز را در معیارهای توانمندساز به خود اختصاص داده است.^(۹)

ملکی و همکاران معتقدند که مدل بالدريج می‌تواند به عنوان الگوی جامعی برای ارزیابی عملکرد مؤسسه‌های آموزشی-درمانی استفاده شود و با توجه به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان به بهبود و اعتلای روزافزون آن کمک نماید.^(۱۰) دی‌جونگ اعتقاد دارد که معیارهای بالدريج دارای چارچوبی است که هر بخش یا سازمانی می‌تواند آن را برای دستیابی به کیفیت و تعالی اجرا کند.^(۱۱) مایر و کولیر نیز معیار رهبری را مهم‌ترین معیار موجود در مدل بالدريج معرفی می‌کنند.^(۱۲)

امروزه با توسعه نظام‌های آموزشی و پیدایش مؤسسه‌های آموزشی بزرگ و متعدد، مسأله اداره و رهبری سازمان‌های آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. در واقع مدیریت سازمان همراه با منش رهبری باعث می‌شود که کارکنان و گروه‌های مختلف کاری، مقاصد و اهداف سازمانی را درک نمایند و برای دستیابی به آن از انگیزه کافی برخوردار شوند. علاوه بر این با به کار بردن منش رهبری، فعالیت‌های سازمان ارزیابی می‌شود و در مسیری یکسان، منظم می‌شود و استقرار می‌یابد.^(۱۳)

با توجه به این که مدیریت و رهبری در موفقیت سازمان‌های آموزشی نقشی اساسی ایفا می‌کند، بنابر این با سنجش عملکرد رهبری و تعیین نقاط بهبود می‌توان به ارتقای کیفیت عملکرد سازمان کمک کرد. لذا مطالعه حاضر با هدف ارزیابی کیفیت عملکرد رهبری آموزشی در بیمارستان بقیه الله (عج) انجام شد.

بدون آن که این فعالیت های روزمره مبتنی بر یک برنامه بلندمدت باشند.

شاخص‌هایی چون ارزش، چشم‌انداز، رسالت، پاسخ‌گویی اجتماعی، حمایت از جوامع کلیدی و اداره سازمان، در این معیار بهتر از شاخص‌های دیگر ارزیابی شدند که این امر می‌تواند به دلایل زیر باشد: اهتمام رهبران در اجرای استانداردهای فدراسیون جهانی آموزش پزشکی (WFME)، پیاده‌سازی بیانیه رسالت، اهداف دوره آموزشی، انجام مشاوره‌های آموزشی دوره‌ای به گروه‌های بالینی، تدوین طرح دوره و درس، طراحی کتابچه تمرین دانشجویان (لاگ بوک)، بهینه‌سازی سیستم اطلاع‌رسانی و بهبود فرآیند ارزشیابی در گروه‌های بالینی، البته به نظر می‌رسد این استانداردها هنوز به عنوان کانون فعالیت گروه‌های آموزشی تبدیل نشده است.

در این مطالعه گروه‌های مختلف آموزشی در مرتبه یکسانی از فرآیند اعتباربخشی قرار نداشتند. همچنین به دلیل نو بودن فرآیند اعتباربخشی در این سازمان، امتیازهای کسب شده بیش‌تر ناشی از سطوح رویکرد و استقرار بودند و جنبه‌های انسجام و یادگیری سازمانی همچنان به ارتقای کیفیت نیاز داشتند. هویدا در مطالعه‌ای با عنوان رهبری در سازمان‌های یادگیرنده، معتقد است برای تقویت یادگیری سازمانی بایستی کارکنان و گروه‌های کاری در امر رهبری سهیم شوند و رهبری مشارکتی اعمال شود.^(۱۳)

میرفخرالدینی و همکاران در مطالعه خود، رهبری سازمان، استفاده بهینه از منابع، تدوین و به کارگیری فرایندها، ارزیابی‌های دوره‌ای و بازنگری در برنامه‌ها را برای دستیابی به تعالی بسیار ضروری دانسته‌اند.^(۱۵)

در مطالعه‌ای مشابه در سال ۱۳۸۶، بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران ۱۹ درصد از امتیاز معیار رهبری سازمان در حوزه آموزش مدل بالدریج را کسب کرد.^(۳) تفاوت نتایج این دو مطالعه می‌تواند به دلیل متفاوت بودن سال اجرا و همچنین به دلیل تلاش برای اعتباربخشی آموزش پزشکی براساس استانداردهای فدراسیون جهانی آموزش

(عج) براساس امتیازهای کسب شده ماتریس، محاسبه و تحلیل شد.

* یافته‌ها:

بیمارستان بقیه الله (عج) با پیاده سازی ۴۴/۹۶ درصدی شاخص‌های معیار «رهبری» در انطباق با سطوح رویکرد، استقرار، یادگیری و انسجام ماتریس امتیازدهی مدل بالدریج، توانست از مجموع ۱۲۰ امتیاز این معیار، ۵۳/۹۵ امتیاز کسب کند. در این ارزیابی زیرمعیار «اداره سازمان و پاسخ‌گویی اجتماعی» قوی‌تر از زیرمعیار «رهبری ارشد» بود و نیز شاخص «اداره سازمان» بهترین و «ضوابط قانونی و اخلاقی» ضعیف‌ترین شاخص این معیار بودند (جدول شماره ۱).

جدول ۱- نتایج معیار «رهبری» در حوزه آموزش بیمارستان بقیه الله براساس مدل تعالی بالدریج

نتایج کسب شده بیمارستان		مدل بالدریج در معیار «رهبری»	
امتیازها	میانگین (%)	شاخص (%)	شاخص‌ها
۳۰ / ۶۳	۴۳/۷۵	۴۵	ارزش‌ها، چشم‌انداز، رسالت
		۴۲/۵	ارتباطات و عملکرد سازمانی
۲۳/۳۳	۴۶/۶	۵۲/۵	اداره سازمان
		۴۰	ضوابط قانونی و اخلاقی
		۴۷/۵	پاسخ‌گویی اجتماعی و حمایت از جوامع کلیدی
۵۳/۹۵	۴۴/۹۶	-	میانگین / مجموع از ۱۲۰ امتیاز

* بحث و نتیجه‌گیری:

این مطالعه نشان داد که «رهبری آموزشی» در بیمارستان بقیه الله (عج) با کسب حدود نیمی از امتیازهای مدل تعالی بالدریج در حد متوسط است. هرچند تمام شاخص‌های معیار «رهبری» در مجموع متوسط بودند، ولی کسب امتیاز بیش‌تر در شاخص‌های زیرمعیار «اداره سازمان و پاسخ‌گویی اجتماعی» نسبت به شاخص‌های زیرمعیار «رهبری ارشد» مؤید آن است که توان رهبران اغلب در پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی صرف می‌شود،

- University of Medical Sciences, 2009 May [In Persian]
4. Ebrahimipour H. Adaptive assessment of service and since service educational program management of Iran University Hospitals staff. Masters Thesis, Iran University of Medical Sciences, 2002 [In Persian]
 5. Sharafi M. Innovation in higher education based on the Baldrige model. Tadbir Journal 2008 Mar; 28 (191): 43-5 [In Persian]
 6. Yektaweb [website]. Tehran: Scientific evaluation of medical technology with Web; 2011 Jun 9. Available at://www.yektaweb.com
 7. Hadavand S. Accreditation tools for quality control of education. Tadbir Journal. 2009 Apr; 20 (204): 57-61 [In Persian]
 8. Asefzadeh S, Rezapour A. Healthcare management. 2nd ed. Qazvin: Qazvin University of Medical Sciences; 2008 [In Persian]
 9. Sajadi HS, Hariri MH, Karimi S. Performance self assessment by the excellence model in different hospitals of Isfahan University of Medical Sciences and healthcare services 2006. Journal of Research In Medical Sciences. 2008; 32 (3): 227-31 [In Persian]
 10. Maleki MR, Nasiripour AA, Aghababa S. Knowledge management of emergency department in Rasul Akram hospital based on Baldrige Excellence Model in 2007. Health Information Management 2007; 4 (2): 167-74 [In Persian]
 11. De Jong DJ. Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence. Am J Health Syst Pharm. 2009 Jun 1; 66 (11):1031-4
 12. Meyer SM, Collier DA. An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. Journal of

پزشکی در بیمارستان بقیه الله (عج) نسبت به بیمارستان شهید هاشمی نژاد باشد.

جیمز و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان به کارگیری معیار بالدريج برای مواجهه یا ارتقای استانداردهای انجمن اعتبار بخشی تداوم آموزش‌های پزشکی (ACCME) به این نتیجه رسیدند که مدل تعالی بالدريج درک جامعی از بررسی سازمانی را مهیا می‌کند. آن‌ها به مسؤولین آموزش پزشکی توصیه کردند که استانداردهای ACCME را به وسیله معیارهای بالدريج ارتقا دهند و همزمان یک روش خودارزیابی برای شناخت، سنجش، پایش و مستندسازی عملکرد سازمانی و پاسخ‌گویی داشته باشند.^(۱۶)

با توجه به این که استاندارد اعتبار بخشی به کار گرفته شده در بیمارستان بقیه الله (عج)، فرایندهای عملیاتی حوزه آموزش را بیش‌تر مورد توجه قرار داده است و با توجه به نتایج مطالعه جیمز و همکاران انتظار می‌رود با مد نظر قرار دادن شاخص‌های مدل تعالی بالدريج، فرایند نوپای اعتبار بخشی موجود تقویت شود و سازمان ارتقا یابد. در نهایت توصیه می‌شود مشاوره آموزشی به عنوان راهبرد اصلی رهبری آموزشی در دانشکده پزشکی بقیه الله (عج)، با توجه به معیارها و شاخص‌های مدل بالدريج و گروه‌های ضعیف‌تر، هدفمند و با روش‌های «یادگیری سازمانی» و «ایجاد رقابت» میان گروه‌های آموزشی تقویت شود.

* مراجع:

1. Yamani M. Introduction to the study of academic performance. 2nd ed. Tehran: Shahid Beheshti University; 2003 [In Persian]
2. Khajehazad M. Internal assessment of the medical education based on WFME. Tehran: Baqiyatallah University of Medical Sciences; 2009 [In Persian]
3. Fatehpanah A. Performance evaluation of healthcare and education fields in the Hashemi Nejad hospital based on Malcolm Baldryjge in 2007. Masters Thesis, Iran

Operations Management 2001; 19 (4): 403-26

13. Hoveida R, Abzari M. Leadership in a learning organization. Abstract book of 3th international management conference, Tehran, 2005 Dec 20-2; Available at://www.irimc.com 2012 Apr 19

14. Baldrige criteria [website]. Baldrige education criteria for performance excellence. Available at: <http://www.quality.nist.gov>. Accessed in: 2010

15. Mirfakhraldini SH, Farid D, Saeadi Touranlou H. Use of EFQM in analysis of

organizational culture dimensions (case: yazd health care institutions). Journal of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences and Health Services 2010 Jun-Jul; 18 (2) (70): 30-42 [In Persian]

16. James C, Leist JC, Stuart C. Using Baldrige criteria to meet or exceed Accreditation Council for Continuing Medical Education Standards. The Journal of Continuing Education in the Health Professions 2007 Win; 24 (1): 57-63