

## BENCHMARKING-UL - INSTRUMENT EFICIENT ÎN STABILIREA OBIECTIVELOR DE CREȘTERE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT

*Laurențiu ȚIBREA, drd., INCE*

*Optimizarea permanentă a proceselor pentru îmbunătățirea calității produselor, cu costuri financiare rezonabile, reprezintă o țintă constantă pentru managementul oricărei organizații care dorește să fie bine plasată în topul preferințelor clienților. Nu fac excepție de la aceste cerințe nici unitățile de învățământ, de orice nivel. Chiar dacă învățământul preuniversitar românesc nu beneficiază, încă, de o largă autonomie, ceea ce ar permite aplicarea mai multor instrumente manageriale specifice unui mediu concurențial, există destule procese interne în care se poate interveni pentru îmbunătățirea rezultatelor. Un astfel de instrument, foarte util în management, este aplicarea benchmarking-ului, proces care ajută la identificarea și valorificarea bunelor practici ale unor unități școlare aflate într-o situație mai bună decât cea care își propune aplicarea acestui proces.*

**Cuvinte cheie:** *benchmarking, cercetare, performanță, calitate, proces de învățământ.*

**Introducere.** În condițiile actuale, de criză economică prelungită, mediul economic-social românesc este din ce în ce mai marcat de competiția supraviețuirii și, în consecință, a ofertelor de produse și servicii de calitate cât mai bună, cu costuri rezonabile. În acest context, educația, stimulată de demersurile de reformă la nivel european și, mai ales, național și local, până la nivel de unitate de învățământ, tinde să ocupe un loc important între prioritățile naționale.

În același timp, educația, sector care a obținut în ultimii ani finanțare europeană și națională pentru diverse programe de infrastructură și resurse umane, trebuie să dovedească seriozitate și responsabilitate în utilizarea acestor fonduri prin creșterea calității, performanței și a contribuției la dezvoltarea economică.

În ultimii ani, învățământul preuniversitar din România se află într-un proces de schimbări care presupun măsuri de descentralizare ce conduc la creșterea autonomiei unităților de învățământ. Trecerea la o autonomie mai mare presupune schimbări majore, mai ales la nivelul managementului, schimbări ce vor influența calitatea serviciilor în educație. Metodele și instrumentele de management care se pot aplica în noile condiții sunt influențate de caracterul tot mai puternic al concurenței. Aceste metode și instrumente au început în prezent să fie folosite în mod extins în învățământul universitar, nivel la care autonomia a fost implementată încă din anii 90. Unul dintre cele mai puternice instrumente de măsurare a performanței este benchmarking-ul. Aplicațiile de benchmarking privind asigurarea calității, efectuate în ultimii ani de către diferite universități europene și românești, fundamentate pe deschiderea și transparența colaborării între țările membre ale UE, au condus la îmbunătățiri evidente ale performanțelor și calității interne ale universităților participante. Unitățile de învățământ preuniversitar trebuie să

## BENCHMARKING - NECESSARY TOOL IN SETTING THE OBJECTIVES OF QUALITY IMPROVEMENT IN EDUCATION

*Laurentiu TIBREA, PhD Student, INCE*

*Permanent optimization of processes for improving the quality of products, with reasonable financial costs, is a constant target for the management of any organization that wants to be well placed in the top of customer preferences. Don't make exception from these requirements any education units, of all levels. Even if the Romanian preuniversity education system doesn't benefit, yet, from a wide-ranging autonomy, which would allow the application of several specific managerial tools to a competitive environment, there are enough internal processes in which it can be interfered to improve the results. One such tool, very useful in management, is the application of the benchmarking, a process that helps to identify and use the good practices of some education units that are in a better situation than the one who proposes application of this process..*

**Keywords:** *benchmarking, research, performance, quality, educational process.*

**JEL Classification:** *I2, I23, I29*

**Introduction.** Under present circumstances of prolonged economic crisis, Romanian social-economic environment is increasingly marked by the competition of survival and, consequently, by the offers of quality products and best possible services, with reasonable cost. In this context, education, stimulated by the reform steps at European level, and, in particular, national and local level, up to the educational unit, tends to occupy an important place among national priorities.

At the same time, the education sector, which has obtained in the past few years, European and national funding for various programs of infrastructure and human resources, shall be required to show seriousness and responsibility in the use of these funds by improving the quality, performance and contribution to the economic development.

In recent years, Romanian pre-university education system is in a process of changes which involve decentralization measures that lead to increased autonomy of education units. Transition to a greater autonomy involves major changes, especially at management level, changes that will affect the quality of services in education. Management methods and tools that can be applied in the new conditions are strongly influenced by the character even stronger of competition. These methods and tools have begun to be widely used in university education, level at which the autonomy has been implemented since the 90's. One of the most powerful tools to measure the performance is benchmarking. Benchmarking applications on quality assurance, carried out in recent years by various European and Romanian universities, based on openness and transparency collaboration between member countries of the EU, have led to improvements records in the

fie pregătite acum să facă primii pași spre utilizarea unor instrumente ale managementului performanței.

**Conținutul de bază.** Benchmarking-ul este un instrument care ajută la identificarea celor mai potrivite obiective și căi de atingere. Este o metodă de determinare a căilor și mijloacelor prin care putem ajunge ca și cei mai buni din domeniul de activitate a unității care inițiază procesul de comparare.

Organizațiile care nu doresc să-și îmbunătățească permanent indicatorii și performanțele, cele care există în voia sorții sau așteaptă mereu ajutoare din exteriorul lor (de exemplu, mulți dintre marii coloși industriali cu capital de stat), sunt expuse eșecului și, inevitabil, falimentului. Cele mai multe organizații, fie că sunt din sfera producției de bunuri sau a serviciilor (cu capital de stat sau privat), își propun să fie din ce în ce mai cele mai bune în domeniul lor pentru a se menține sau a deveni competitive. Același lucru se petrece și cu unitățile de învățământ public sau privat. Dacă pentru unitățile private falimentul sau restrângerea activității nu este nimic neobișnuit, în ultimii ani și unitățile învățământului de stat sunt expuse aceluiași amenințări, pe fondul crizei economice prelungite, a scăderii natalității, a procentului scăzut de absolvenți de liceu care promovează examenul de bacalaureat etc. Statul român este constrâns să utilizeze din ce în ce mai multe metode care să optimizeze raportul între cheltuieli și rezultatele acestora.

Managerii unităților de învățământ devin tot mai conștienți de pericolul scăderii performanțelor sau chiar a desființării unităților conduse de ei și caută instrumente și metode care să atragă clienții. Desigur, există multe unități care au tradiție în a obține performanțe și dorința de îmbunătățire permanentă a calității nu vine din teama de a ieși din piață ci din voința de a-și respecta blazonul. Unul dintre cele mai eficiente instrumente care pot ajuta un manager să-și adapteze permanent obiectivele și strategiile, pentru îmbunătățirea calității și a performanțelor, este benchmarking-ul.

Acest articol nu are ca obiectiv o tratare a noțiunii de benchmarking, tratare care este bine conturată în foarte multe lucrări de specialitate, pornind de la diversele definiții și continuând cu tipologia, etapele de aplicare etc. Acest demers este un exemplu de aplicare a benchmarking-ului de tip concurențial sau, așa cum se mai numește el, benchmarking extern. Acest model poate fi util, prin exemplele de procese comparate, mai ales unităților de învățământ preuniversitar, putând fi extins și îmbunătățit spre aplicare și în învățământul universitar, respectând procesele și obiectivele specifice.

În analiza comparativă, abordată aici în mod succint, am considerat, în mod ipotetic, două unități școlare de același tip și cu același fel de finanțare.

Analiza comparativă propusă pleacă de la următoarele premise:

- școala românească trebuie să facă un salt semnificativ în domeniul calității, pentru a fi competitivă și a oferi societății și educabililor, în mod egal, șanse de dezvoltare și afirmare;
- depistarea proceselor și subproceselor în care o unitate trebuie să-și îmbunătățească, cu prioritate, performanțele;

performance and internal quality of the participating universities.

Pre-university education units must be prepared now to make the first steps toward the use of tools of performance management.

**The basic content.** Benchmarking is a tool that helps in the identification of the most appropriate objectives and ways of achieve. It is a method for the determination of ways and methods by which we can get there as well as the best in the field of activity of the unit which initiates the process of comparison.

Organizations that do not wish to improve, permanently, its standing and performance indicators, the ones that are there in the will of fate or always wait help from outside (for example, many of the great industrial giants state-owned), are exposed to failure and, inevitably, to bankruptcy. Most organizations, whether there are those from the sphere of goods production or services (state-owned or private), aim to be the best in their field in order to maintain themselves or to become competitive. Same thing happens with public or private educational units. Whether for private units bankruptcy or restriction of activity there is nothing unusual, in recent years state education units are exposed to the same threats, amid the prolonged economic crisis, decreasing birth rates, lower percentage of high school graduates who promote the Baccalaureate exam, etc. The Romanian state is forced to use increasingly more methods to optimize the ratio between costs and results.

The managers of education units are becoming more aware of the danger of decreasing performance or even dissolution of units led by them and search for tools and methods to attract customers. Of course, there are many units that have tradition in obtaining performance and desire of continuous improvement of quality doesn't come from fear of getting out of the market but also from the will to comply with crest. One of the most efficient tools that can help a manager to permanently adapt objectives and strategies to improve quality and performance, is benchmarking.

This article is not intended to be a treatment of the concept of benchmarking, treatment which is well outlined in many specialty papers, starting from the various definitions and continuing with the typology, implementation steps, etc. This approach is an example for the application of benchmarking of competitive type or, as it is also called, externally benchmarking. This model can be useful, through the examples of processes compared, especially to pre-university education units, and it can be extended and improved for implementation in university education, also, respecting specific processes and objectives.

In comparative analysis, aborded here succinctly, I considered, hypothetical, two school units of same type and with the same kind of funding.

The benchmarking proposed is based on the following preconditions:

- romanian school should make a significant leap in the field of quality, in order to be competitive and to provide to society and educable, evenly, opportunities for development and promotion;
- detecting processes and subprocesses at which a

- identificarea punctelor tari care se traduc în oportunități de urcare în topul preferințelor clienților;

- fundamentarea și ierarhizarea costurilor resurselor financiare, materiale și umane destinate ameliorării proceselor și rezultatelor aplicării acestora.

La finalul unui ciclu de aplicare a benchmarking-ului, se așteaptă următoarele beneficii:

- aplicarea în cadrul Școlii A a bunelor practici constatate în Școala B;

- conturarea unor obiective ambițioase, dar posibil de atins;

- corelarea obiectivelor cu așteptările clienților (elevii și părinții acestora);

- găsirea punctelor tari și a celor slabe;

- îndeplinirea într-un ritm accelerat a obiectivelor, evitând unele riscuri;

- încrederea în luarea unor măsuri practicate cu succes de partenerul de benchmarking;

- îmbunătățirea relațiilor și a schimburilor profesionale în rândul cadrelor didactice dar și la nivelul managementului unității;

- rezistență diminuată la schimbări, din partea angajaților.

Pentru aplicarea benchmarking-ului referitor la performanțele celor două unități școlare, se au în vedere următoarele:

- alegerea concurentului (de comun acord cu acesta) care are rezultate, cel puțin parțial, mai bune în domeniu;

- stabilirea proceselor și subproceselor de nivel 1, nivel 2 sau de nivel 3 (Cel mai adesea, comparațiile se fac inițial până la nivelul 1, urmând ca, după constatarea unor diferențe semnificative să se adâncească nivelul de comparare);

- conturarea ierarhiei proceselor (ip) și subproceselor (is) prin comparații încrucișate între propunerile unităților concurente dar și ale altor actori interesați (suma punctajelor atribuite fiind aceeași, 1000, atât pentru procese cât și în cadrul fiecărui proces);

- stabilirea indicilor ierarhiei analitice pe baza formulei

$$i_a = \frac{i_p \cdot i_s}{1000};$$

- atribuirea semnificațiilor punctajelor din tabela de maturitate (scorecard) astfel: 1 – nivel foarte slab; 2 – nivel slab; 3 – nivel mediu; 4 – nivel bun; 5 – nivel foarte bun (pentru rafinarea diferențelor se pot folosi 7 niveluri);

- calculul punctajului (scorului) ponderat se face cu formula  $s_p = i_a \cdot s$ , unde  $s$  este indicele de maturitate (valoarea scorecard).

După culegerea datelor, se întocmește următorul tabel:

educational unit must improve, as a priority, its performances;

- identifying strengths which is translated in climbing opportunities in the top customer preferences;

- fundamentation and prioritizing the costs of financial, human and material resources, intended to improve the processes and the results of their application.

At the end of a cycle for the application of benchmarking, the following benefits are expected:

- implementation in School A of good practices identified in School B;

- shaping ambitious goals, but possible to be attained;

- correlation of objectives with customer expectations (students and their parents);

- finding strengths and weaknesses;

- accomplish the objectives in accelerated;

- pace, avoiding some of the risks;

- confidence in taking measures practiced successfully by the partner of benchmarking;

- improving relationships and profesional exchanges among teachers, as well as at the management level;

- diminished resistance to change from the employees.

For the implementation of benchmarking with regard to the performances of the two units, shall be taken into account the following:

- the competitor's choice (in agreement with it) which has results, at least in part, the best in the field;

- the establishment of processes and subprocesses of level 1, level 2 or level 3 (most often, comparisons shall be made initially up to level 1, although, after the discovery of significant differences to widen the level of comparison);

- outline hierarchy process (ip) and subprocesses (is) through cross-comparisons between competing units proposals but also of other actors concerned (the sum of scores assigned to be the same, 1000, for processes as well as within each process);

- the establishment of the analytical hierarchy indices

on the basis of formula  $i_a = \frac{i_p \cdot i_s}{1000};$

- assigning meanings to the scores of maturity scores table (scorecard) as follows: 1 – very low; 2 – low; 3 – medium; 4 – good; 5 – very good (for refining the differences can be used 7 levels);

- the calculation of weighted score is given by  $s_p = i_a \cdot s$ , where  $s$  is the maturity index (scorecard value).

After collecting data, the following table shall be drawn up:

Tabelul 1 / Table 1

Benchmarking: Școala A - Școala B / Benchmarking: School A – School B

P	IP	SP	IS	IA	Scorecard					SP	
					1	2	3	4	5	Sc A (a)	Sc B (b)
A	90	A1	200	18		b	a			54	36
		A2	200	18				b	a	90	72
		A3	500	45				b	a	225	180
		A4	100	9				b	a	45	36
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>90</b>						<b>414</b>	<b>324</b>
B	70	B1	300	21			b	a		84	63
		B2	700	49				a	b	196	245

<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>70</b>					<b>280</b>	<b>308</b>
<b>C</b>	<b>140</b>	C1	800	112				a b	448	448
		C2	200	28				a b	112	112
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>140</b>					<b>560</b>	<b>560</b>
<b>D</b>	<b>460</b>	D1	170	78.2				a b	391	391
		D2	150	69				a b	345	345
		D3	90	41.4				a b	165.6	165.6
		D4	370	170.2				a b	680.8	851
		D5	110	50.6				a b	253	253
		D6	110	50.6				a b	202.4	202.4
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>460</b>					<b>2037.8</b>	<b>2208</b>
<b>E</b>	<b>190</b>	E1	210	39.9				a b	199.5	199.5
		E2	530	100.7				a b	402.8	503.5
		E3	100	19				a b	95	95
		E4	160	30.4				a b	121.6	121.6
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>190</b>					<b>818.9</b>	<b>919.6</b>
<b>F</b>	<b>30</b>	F1	660	19.8				a b	99	99
		F2	340	10.2				a b	51	51
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>30</b>					<b>150</b>	<b>150</b>
<b>G</b>	<b>20</b>	G1	500	10				a b	50	50
		G2	500	10		b		a	40	20
<b>Total / Total</b>			<b>1000</b>	<b>20</b>					<b>90</b>	<b>70</b>
<b>Total general / Overall total</b>	<b>1000</b>			<b>1000</b>					<b>4350.7</b>	<b>4539.6</b>

Sursa /Source: Elaborat de autor, după [3] / Created by author, according to [3].

**P - Procese / Processes; IP - Importanța proceselor / The importance of processes; SP – Subprocese / Sub – processes; IS - Ierarhizare subprocese / Sub - processes hierarchy; IA - Ierarhizare analitică / Analytical hierarchy; SP - Scor ponderat / Weighted score**

**A - Resurse materiale / Material Resources; A1 - Spațiul din unitate / Space of unit; A2 - Întreținerea construcției școlare și a terenurilor / Maintenance of school buildings and domains; A3 - Dotarea cu echipamente și mijloace de învățare / Providing equipment and learning resources; A4 - Avizul de funcționare / Notice of use**

**B - Resurse financiare / Financial Resources; B1 - Finanțarea de bază / Basic funding; B2 - Venituri extrabugetare / Extra-budgetary income**

**C - Resurse umane / Human Resources; C1 - Personal didactic / Teaching staff; C2 - Personal didactic auxiliar și nedidactic / Auxiliary and non-teaching staff**

**D - Procesul de învățământ / Education Process; D1 - Mediul de învățare / Environment of learning; D2 - Prestația pedagogică / Pedagogical performance; D3 - Evaluarea curentă / Current evaluation; D4 - Rezultate (finalități ale procesului) / Results (outcomes of the process); D5 - Calitatea pregătirii în timpul școlarizării / Quality of preparation during schooling; D6 - Activitatea educativă / Educational activity**

**E - Management și dezvoltare instituțională / Management and Institutional Development; E1 - Management strategic / Strategic Management; E2 - Managementul calității / Quality Management; E3 - Climatul specific unității / Unit-specific climate; E4 - Colaborarea cu alte unități de învățământ / Cooperation with other schools**

**F - Relația cu părinții / The relationship with Parents; F1 - Implicarea părinților în activitatea din școală / The involvement of parents in school activities; F2 - Asistența acordată părinților / Assistance to parents**

**G - Relația cu comunitatea / Relationship with the Community; G1 - Colaborarea cu autoritățile locale / Collaboration with local authorities; G2 - Colaborarea cu agenții economici / Collaboration with economic agents**

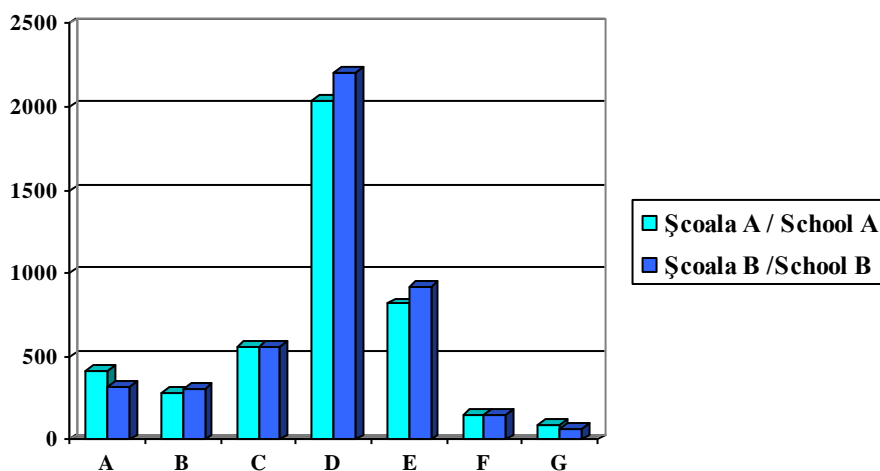
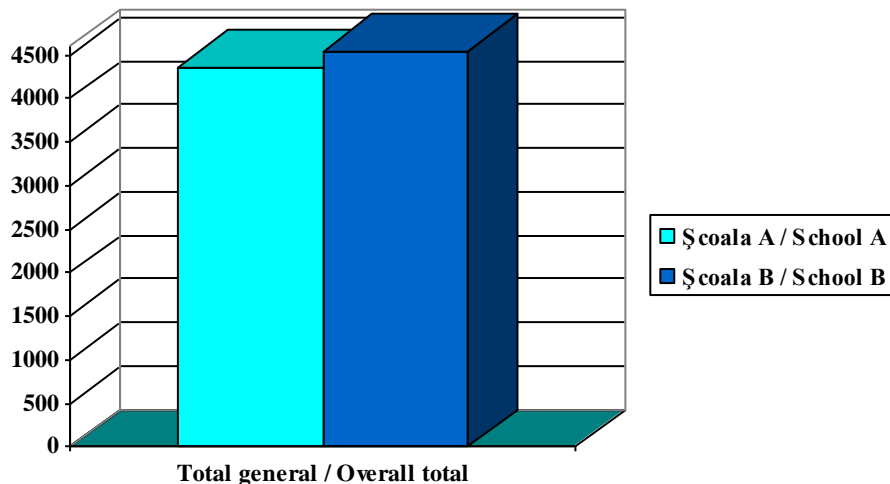


Fig. 1. Reprezentarea proceselor supuse benchmarking-ului / Fig. 1. Processes representation chosen for benchmarking



**Fig. 2. Imaginea generală a rezultatului benchmarking-ului /  
Fig. 2. The overall image of benchmarking results**

Pe baza sintezei datelor prelucrate și prezentate în tabel se pot realiza diagrame care sunt foarte sugestive în privința proceselor sau subproceselor unde trebuie intervenit pentru a recupera decalajele constatate. Aceste diagrame pot fi făcute la nivelul fiecărui proces, pot cuprinde toate procesele sau rezultanta generală a comparării, fiind necesare obținerii unei imagini mai ușor de realizat în legătură cu situația propriei unități școlare.

În continuare sunt exemplificate câteva observații ce se pot desprinde din aplicarea analizei comparative dintre Școala A și Școala B:

- resursele materiale ale Școlii A sunt mai bune decât ale Școlii B, care e mai veche și are un mobilier și dotări mai uzate;
- resursele financiare ale Școlii B sunt mai bune, existând preocupări pentru atragerea de finanțări extrabugetare prin realizarea de proiecte și obținerea unor sponsorizări;
- încadrările cu resurse umane sunt asemănătoare, din punctul de vedere al ocupării posturilor;
- Școala B are rezultate mai bune în privința procesului de învățământ, tradiția școlii obligând și motivând cadrele didactice să mențină o exigență sporită în privința propriei activități;
- echipa managerială a Școlii A are o experiență mai redusă, cea de la Școala B fiind constituită din cadre cu studii specifice și având o experiență mai îndelungată în conducere;
- relația cu părinții are cote aproximativ egale, la ambele unități fiind foarte bună;
- la relația cu comunitatea locală se constată o ușoară superioritate a Școlii A, în ciuda experienței manageriale mai scăzute, administratorii agenților economici de succes din localitate având copiii la această unitate ultracentrală.

Cu siguranță că o analiză temeinică și amănunțită este urmată de obiectivele desprinse din aceasta și strategiile corespunzătoare pentru atingerea acestora. Pe tot parcursul derulării acțiunilor au loc evaluări și se pot face corecții, dacă este cazul.

On the basis of the synthesis of data processed and presented in Table 1 diagrams can be made and they are very suggestive for processes or subprocesses where to intervene in order to recover the gap findings recorded. These diagrams can be made at the level of each process, may include all processes or a general comparison of the result, being required to obtain an image more easily achieved in connection with the situation of their own school.

Below are illustrated some additional observations which may detach from the application of comparative analysis between School A and School B:

- material resources of School A are better than the ones of School B, which is older and has a worn-out furniture and more worn facilities;
- financial resources of School B are better, because there are concerns for attracting extrabudgetary fundings through the implementation of projects and obtaining sponsorships;
- enclosures with human resources are the same, from the point of view of employment of posts;
- School B has better results in respect of teaching process, school tradition forcing and motivating teachers to maintain a high requirement increased in relation with their own activities;
- School's A managerial team has less experience, the one of School B consists of people with specific studies and having a long experience in management;
- the relationship with parents has approximately equal shares, in both units being very good;
- in the relationship with local community School A has a slight superiority, despite lower managerial experience, some managers of big companies from town having their kids at this modern unit.

Certainly, a thorough and in-depth analysis is followed by objectives which have become detached from this and by the appropriate strategies to achieve them. During the entire course of action takes place assessments and, if necessary, corrections can be made.

**Concluzii.** Benchmarking-ul este un instrument care se aplică, în general, cu o anumită ciclicitate. După un ciclu complet, care presupune și aplicarea unei strategii de remediere a problemelor constatate, se declanșează o nouă analiză cu același competitor sau cu un altul – care e mai bine situat între timp pe piață, pentru a constata progresul realizat, dar și eventualele neîmpliniri sau procese la care concurenții sunt mai bine situați.

Tabelul de sinteză a datelor culese în cadrul procesului de benchmarking oferă o imagine de ansamblu asupra proceselor alese spre comparare. Este bine să fie însoțit de diagrame, știut fiind faptul că ceea ce se vede are un impact mai mare, pentru că informația este mai ușor de prelucrat și reținut.

Chiar dacă benchmarking-ul ne arată unde există deficit, este bine să nu uităm și ce trebuie să menținem pentru a consolida pozițiile câștigate.

**Conclusions.** Benchmarking is a tool which is applied, generally, with a particular cyclicality. After a complete cycle, which involves the implementation of a strategy that will fix founded problems, it triggers a new analysis with the same or with another competitor - which is better located in the meantime on the market, in order to assess the progress made, but also any shortcoming or processes in which competitors are better located.

The summary table of data collected in benchmarking process gives an overview of processes chosen to compare. It is a good idea to be accompanied by diagrams, being well-known the fact that what is seen has a greater impact, because the information is more easily processed and retained.

Although benchmarking shows us where there is a deficit, it is a good idea to not forget what you must maintain in order to consolidate your gained position.

#### Referințe bibliografice / References

1. BĂCANU, B. *Organizația publică: Teorie și management*. Iași: Ed. Polirom, 2008. 350 p. ISBN 978-973-46-1252-9
2. PARASCHIVESCU, A.O. *Managementul excelenței*. Iași: Ed. Tehnopress, 2009. 337 p. ISBN 9789737026187.
3. POPA, V. *Managementul și măsurarea performanței organizației*. Tîrgoviște: Valahia University Press, 2005. 63 p. ISBN 973-7616-15-4.
4. Initiating a benchmarking exercise in your institution. In: F. VAN VUGHT. *Benchmarking in European Higher Education: a practical guide*. Brussels, 2008, pp. 53-67. ISBN 978-90-9023635-3.
5. Converting the results of a benchmarking exercise into new approaches and modes of operation. In: F. VAN VUGHT. *Benchmarking in European Higher Education: a practical guide*. Brussels, 2008, pp. 82-84. ISBN 978-90-9023635-3.
6. New strategic developments. We are on the move [accesat 5 septembrie 2013]. Disponibil: <http://www.education-benchmarking.org/>

**Recomandat spre publicare: 07.04.2014**