



Methode voor benchmarking in beroepsonderwijs



Wat is benchmarking?

Wat is benchmarking? Benchmarking wordt gedefinieerd als “een systematisch proces waarbij wordt geleerd van de persoon of organisatie die als beste naar voren kwam uit een kwaliteitsvergelijking. Het is gericht op leren hoe je prestaties kunt verbeteren. Het impliceert bescheidenheid en een bereidheid om te erkennen dat anderen beter zijn en om van hen te leren.” (Rumizen, 2002:285). Het wordt ook gezien als “het proces van het identificeren, begrijpen en aanpassen aan de uitstekende prestaties van anderen om zo de eigen prestaties te verbeteren.” (O’Dell and Grayson, 2004:602). Binnen de algemene definitie van benchmarking wordt onderscheid gemaakt tussen interne benchmarking en externe benchmarking. Interne benchmarking is het proces van het identificeren, delen en gebruiken van de kennis en praktijken binnen de organisatie. Externe benchmarking wil echter voordeel halen uit de externe vergelijking met andere organisaties (O’Dell and Grayson, 2004).

Een andere definitie van benchmarking is: “een doorlopend, systematisch proces waarbij op zoek wordt gegaan naar internationale best practices om deze in de eigen organisatie te introduceren, en zodanig uit te voeren dat alle onderdelen van de organisatie hun volledige potentieel kennen en benutten. Er kan worden gezocht naar producten, diensten of bedrijfspraktijken en -processen van concurrenten of organisaties die als nummer één in de sector worden beschouwd, of naar specifieke door jezelf gekozen bedrijfsprocessen.” (Gardner and Winder, 1998:201).

Benchmarking is een methode om benaderingen, werkwijzen (processen) en prestaties (prestatiegegevens) te vergelijken met andere aanbieders van beroepsonderwijs. Bij voorkeur worden organisaties uit de sector met elkaar vergeleken. Het is echter ook heel goed mogelijk om benchmarking toe te passen binnen organisaties uit verschillende sectoren. Deze vergelijkingen hebben voornamelijk betrekking op de kwaliteits- en tijdsfactoren en de kosten van organisaties. Daarnaast wordt er bekeken hoe bepaald beroepsonderwijs en bepaalde beroepsopleidingen op een betere manier kunnen worden aangeboden, met betere (effectievere) en efficiëntere resultaten.

Benchmarking is een manier om te ontdekken waar de beste prestaties worden behaald – hetzij bij een bepaalde aanbieder van beroepsonderwijs, hetzij door een concurrent, of door een geheel andere sector. Deze informatie kan worden gebruikt om hiaten in de benaderingen en processen van een aanbieder van beroepsonderwijs te achterhalen om ervoor te zorgen dat de diensten meer impact (efficiëntie en effectiviteit) hebben.

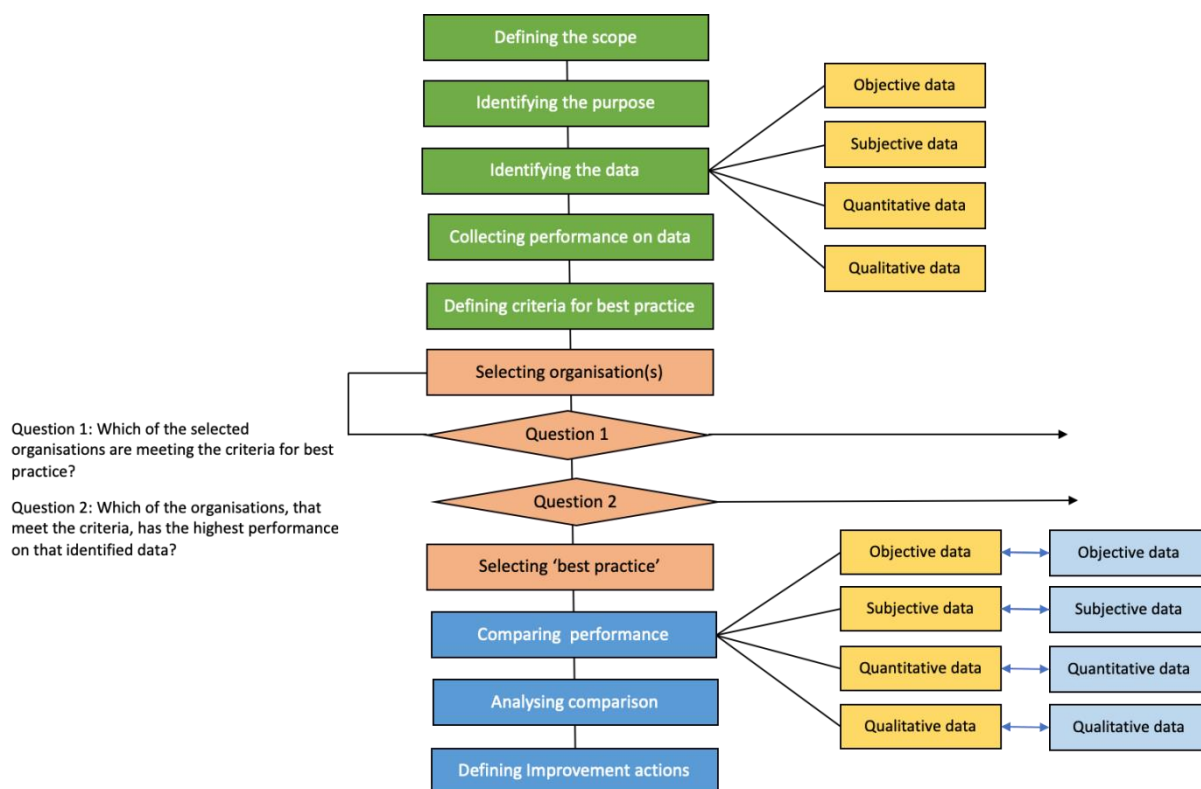
Benchmarking is een proces waarmee een manier van werken – een benchmark – wordt vastgelegd en vergeleken. Simpel gezegd: de benchmark is het “wat” en benchmarking is het “hoe”. Het proces van benchmarking is geen snel of eenvoudig proces. Alvorens een benchmarkingactiviteit uit te voeren, is het belangrijk dat begrepen wordt welk soort kwalitatieve en kwantitatieve informatie kan worden verzameld, en met wie contact kan worden opgenomen om die informatie te vergaren. Afhankelijk van de grootte van de instelling van de aanbieder van beroepsonderwijs, zijn professionals soms verbaasd over wat er binnen de organisatie al beschikbaar is.

Benchmarking is meer dan vragen stellen aan andere aanbieders, of het bezoeken van de faciliteiten of bekijken van processen van anderen en deze documenteren. Wanneer een organisatie gaat benchmarken, mag deze zich niet tot de eigen sector beperken. Ook mag het geen eenmalige gebeurtenis zijn, maar moet dit een proces zijn dat vaker wordt herhaald.



De methode van benchmarking

De methode van benchmarking kan worden gevisualiseerd in het onderstaand stroomdiagram



Beschrijving van het benchmarkingsproces

In de onderstaande stappen wordt het proces van benchmarking beschreven:

Stap 1: Het toepassingsgebied van benchmarking afbakenen

De afbakening van het toepassingsgebied (d.w.z. het onderdeel dat vergeleken zal worden) van de benchmarkinganalyse moet altijd de eerste stap zijn binnen het proces. Je wil immers niet dat het benchmarkingsproces uit de hand loopt voordat het begint. Het toepassingsgebied van het benchmarkingsproces kan een benadering, dienst, educatief programma, prestatie van een afdeling of programma, prestatie van studenten en/of leerkrachten etc. omvatten.

Stap 2: Het doel van benchmarking vaststellen

Benchmarking kan verschillende doelen hebben. De doeleinden van benchmarking hebben voornamelijk betrekking op verbetering, leren en ontwikkeling.

Interne benchmarking wordt gebruikt als een aanbieder van beroepsonderwijs de eigen best practices heeft vastgesteld en bewezen, en deze eenvoudigweg moet delen. Nogmaals, het is afhankelijk van de grootte van de school, of deze groot genoeg is om een breed scala aan data te kunnen gebruiken. Interne benchmarking kan ook nodig zijn als vergelijkbare scholen/ diensten / resultaten niet direct te vinden zijn.



Competitieve benchmarking wordt gebruikt wanneer een aanbieder van beroepsonderwijs zijn positie in de sector wil evalueren. Verder wordt competitieve benchmarking ook gebruikt wanneer een aanbieder van beroepsonderwijs de prestatiedoelstellingen van de nummer één in de sector wil kennen.

Strategische benchmarking wordt gebruikt voor de wereldwijde identificatie en analyse van prestaties. Deze vorm van benchmarking wordt het meest gebruikt wanneer een aanbieder van beroepsonderwijs zich buiten zijn eigen sector of land moet begeven.

Stap 3: **De gegevens identificeren**

Benchmarking is het vergelijken van informatie/data. Informatie/data kunnen subjectief of objectief zijn en kunnen worden gepresenteerd op een kwalitatieve en/of kwantitatieve manier.

Subjectieve informatie is gebaseerd op persoonlijke meningen, interpretaties, standpunten, emoties of oordelen.

Objectieve informatie is gebaseerd op feiten, meetbaar en waarneembaar.

Beide soorten informatie kunnen worden uitgedrukt in kwalitatieve gegevens. Deze informatie kan worden waargenomen en vastgelegd, en is niet-numeriek van aard. Dit soort gegevens wordt verzameld via observatie, een-op-een-gesprekken en gesprekken met focusgroepen. Kwalitatieve informatie/data gaan over de emoties en percepties van mensen, over wat zij voelen. Kwantitatieve data zijn meetbare informatie/data die kunnen worden gebruikt voor wiskundige berekeningen of statistische analyses. Dit soort gegevens komt van pas bij het nemen van beslissingen op basis van harde cijfers.

Kwantitatieve gegevens worden gebruikt om vragen te beantwoorden zoals: Hoeveel? Hoe vaak? Hoe veel? Deze gegevens kunnen worden gevalideerd en geverifieerd. Bij kwantitatieve informatie/data worden percepties en meningen uitgedrukt in cijfers of percentages.

Het wordt sterk aanbevolen om subjectieve, objectieve, kwalitatieve en kwantitatieve informatie te achterhalen.

Stap 4: **Data over werkwijzen verzamelen**

In deze stap verzamelt de aanbieder van beroepsonderwijs zoveel mogelijk beschikbare informatie met betrekking tot het toepassingsgebied van de benchmark. Het wordt sterk aanbevolen om een balans te houden in het soort informatie (subjectieve en objectieve informatie) en de verschillende presentatiewijzen.

Stap 5: **Criteria voor de best practice definiëren**

Benchmarking is het vergelijken van informatie/data met diegenen die worden beschouwd als de besten. De selectie van de best practice moet gebeuren op basis van vooraf gestelde criteria. In veel gevallen zijn deze criteria afhankelijk van het toepassingsgebied van de benchmark. Het vergelijken van werkwijzen die leiden tot succesvol inclusief onderwijs zal gebeuren op basis van andere criteria dan die voor het vergelijken van tevredenheidsprestaties van studenten en leerkrachten, of die voor het vergelijken van de resultaten van vrouwelijke studenten in beroepsonderwijsprogramma's.

Stap 6: **Selecteren van organisatie(s)**

Nadat u de criteria voor de best practice heeft vastgesteld, moet een organisatie worden geselecteerd om mee te benchmarken. Met andere woorden, u moet een organisatie selecteren waarmee u de gegevens wilt vergelijken die u in stap 3 heeft verzameld. De selectie van de organisatie is een cruciale stap in het proces van benchmarking. De geselecteerde organisatie moet worden gezien als "best practice" voor het onderwerp van de vergelijking.



Stap 7: **Prestaties vergelijken**

De vergelijking van de informatie moet op een systematische manier worden uitgevoerd. Vergelijkbare informatie moet met elkaar worden vergeleken. Kwantitatieve informatie moet worden vergeleken met kwantitatieve informatie op basis van vergelijkbare indicatoren. Subjectieve informatie moet worden vergeleken met andere subjectieve informatie op basis van vergelijkbare indicatoren, en feiten en cijfers moeten met elkaar worden vergeleken.

Stap 8: **Vergelijking analyseren**

De analyse van de vergeleken informatie kan op verschillende manieren gebeuren. Voor kwantitatieve informatie kan een statistische analyse nuttig zijn. Voor de analyse van kwalitatieve informatie bestaan er andere technieken. In alle gevallen zoekt u tijdens de analyse naar oorzaken van variatie. U probeert te begrijpen waarom de prestaties variëren en waarom de prestaties van de benchmark beter zijn. U onderzoekt dus de informatie “achter” de huidige prestaties zodat u kunt leren van deze informatie.

Stap 9: **Verbeterplannen opstellen**

Op basis van de analyse van de vergeleken gegevens, kun je vaststellen welke werkwijzen moeten worden verbeterd. Mogelijk zijn in stap 8 de redenen van de variatie in de gegevens en informatie onderzocht. Waarom zijn de prestaties van de benchmark beter dan die van de eigen organisatie? Deze redenen kunnen dienen als inspiratiebron voor verbeterinitiatieven: aanbrengen van wijzigingen in de manier van werken of in het meten van uitkomsten. Om de duurzaamheid van deze verbeteringen te garanderen, is het belangrijk om management en personeel (leerkrachten) te betrekken bij dit proces. Betrokkenheid van managers en leerkrachten wordt beschouwd als een sleutelfactor voor duurzame verbeteringen.