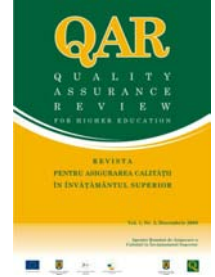


FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI**



## Quality Assurance Review for Higher Education

**Aplicarea benchmarking-ului pe baze de date în sectorul educației superioare**

Marian-Gabriel Hâncean

Quality Assurance Review, Vol. 1, Nr. 2, Decembrie 2009, p 89 – 99.

**Publicat de:** Consiliul Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior - ARACIS

**Locul publicării:** București, România

**Tipul publicației:** tipărit, online

Quality Assurance Review este editată în cadrul proiectului „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional“, Contract POSDRU/2/1.2/S/1, cod proiect 3933.

Pentru a reproduce un text din revistă este necesar acordul scris al colegiului de redacție al revistei Quality Assurance Review.

Răspunderea pentru textele scrise aparține autorilor.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,  
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII,  
TINERETULUI ȘI SPORTULUI  
OPSDRU



# Aplicarea benchmarking-ului pe baze de date în sectorul educației superioare

Marian-Gabriel Hâncean      Asist. Univ. Dr., Catedra de Sociologie,  
Facultatea de Științe Politice,  
Școala Națională de Studii Politice și Administrative  
gabriel.hancean@yahoo.com

**Rezumat:** Miza acestui articol este de a scoate în evidență și de a propune spre discuție condițiile ce trebuie satisfăcute pentru a putea aplica cu succes metoda **benchmarking-ului pe baze de date** la nivelul organizațiilor din sectorul educației superioare: **omogenitatea domeniului organizațional** (i.e. gradul de comparabilitate al instituțiilor domeniului organizațional) și **stimulele ce asigură cooperarea** (i.e. nivelul de disponibilitate al organizațiilor de a participa la un proces de benchmarking). În plus, articolul identifică atât dificultățile pe care această metodă le implică la nivel practic, cât și situațiile ce trebuie evitate, astfel încât rezultatele de cercetare să fie valide și relevante. În acest context, articolul avansează explicațiile isomorfismului instituțional ca fundament teoretic de înțelegere a benchmarking-ului, în general, și a metodei **benchmarking-ului pe baze de date**, în special. Discuția este completată în primul rând, prin definirea metodelor de benchmarking cel mai des folosite în practica de cercetare de la nivel organizațional. Iar în al doilea rând, prin definirea **benchmarking-ului de evaluare**, ca metodă utilizată în prezent în practica de evaluare și acreditare a ARACIS.

**Cuvinte cheie:** benchmarking, omogenitate, domeniu organizațional, cooperare, baze de date, universități, calitate

**Abstract:** The stake of the article is to stress the major conditions that must be satisfied in order to properly apply **benchmarking data base method** to the organizations of higher education area: **the homogeneity of organizational domain** (i.e. the comparability level of organizational domain's institutions) and **the incentives that assures cooperation** (i.e. the organizations' availability of taking part into a benchmarking process). Moreover, the article identifies both the practical difficulties implied by the above mentioned method, and the empirical situations that must be avoided, as the research results should be valid and significant. Under these circumstances, we introduce the institutional isomorphism explanations as a theoretical background for a proper understanding of benchmarking, in general, and of benchmarking data base method, in particular. Furthermore, firstly, the most commonly used in the research practice benchmarking methods are defined and presented. And secondly, the benchmarking by evaluation method is defined, as this is the present evaluation and accreditation method used by ARACIS.

**Key words:** benchmarking, homogeneity, organizational domain, cooperation, data base, universities, quality

## Introducere

Articolul debutează prin introducerea elementelor conceptuale centrale ale modelului teoretic, dezvoltat de P.J. DiMaggio și W.W. Powell, care explică gradul înalt de omogenitate a diferitelor domenii organizaționale prin apelul la procesul de isoformism. Rolul acestei prime secțiuni în articol este de a oferi un cadru conceptual de referință pentru definirea semnificațiilor conceptului de benchmarking și pentru întemeierea teoretică a tuturor metodelor de benchmarking. Articolul continuă cu o scurtă discuție legată de statutul metodelor de benchmarking ca instrumente în procesul de isomorfism instituțional. Această discuție este completată, ulterior, de o prezentare succintă a celor

mai utilizate metode de benchmarking în practica cercetării (*benchmarking-ul de tip public, benchmarking-ul de tip unu-la-unu, benchmarking-ul de evaluare, benchmarking-ul pe baze de date, benchmarking-ul de probă și cel prin apelul la anchetă*). După această succesiune, atenția este centrată pe *benchmarking-ul de evaluare*, metodă utilizată în prezent de Agenția Română de Asigurarea Calității în Învățământul Superior. Nucleul tare al articolului este reprezentat de posibilitatea introducerii la nivelul educației superioare din România a *benchmarking-ului pe baze de date*. În acest context, identific atât dificultățile pe care o astfel de metodă le implică la nivel practic, cât și aspectele ce trebuie evitate în derularea *benchmarking-ului pe baze de date*, astfel încât rezultatele de cercetare să fie valide și relevante. Articolul se încheie cu evidențierea a două condiții ce trebuie satisfăcute pentru a putea aplica benchmarking-ul pe baze de date la nivelul sectorului de educație superioară: *omogenitatea domeniului organizațional* (i.e. gradul de comparabilitate al instituțiilor) și *stimulentele ce asigură cooperarea* (e.g. nivelul de disponibilitate al organizațiilor de a participa la un proces de benchmarking).

## Un cadru conceptual de întemeiere a semnificațiilor benchmarking-ului

În cele ce urmează, propun înțelegerea conceptului de benchmarking prin referire la un anumit set de enunțuri teoretice<sup>1</sup>. Astfel, metodele de benchmarking pot fi fundamentate, înțelese și definite prin cadrul teoretic care întemeiază procesele isomorfe, al căror rezultat este un grad înalt de similaritate la nivelul organizațiilor.<sup>2</sup> Evident că aceasta este doar una dintre diferitele modalități de înțelegere și interpretare a metodelor de benchmarking. Prin urmare, intenția nu este nici pe departe de a circumscrie aria teoretică de referință.

Revenind la perspectiva teoretică, introdusă mai devreme, organizațiile, cel puțin cele, private, aflate în căutarea continuă a eficienței și unor niveluri ridicate de performanță, vor încerca să adopte din mediul în care funcționează acele practici, proceduri și modele de organizare care se dovedesc a fi (cele) mai bune.

La nivelul studiilor care au în vedere domeniul organizațiilor pot fi avansate două întrebări generale de cercetare distincte: *cum putem explica diversitatea/variația înaltă a organizațiilor din punctul de vedere al structurii și comportamentului?*<sup>3</sup> și *de ce există o omogenitate atât de înaltă de forme de organizare și practici?*<sup>4</sup> Există două puncte de vedere diametral opuse, în ceea ce privește această problemă. Pe de o parte, există sociologi care susțin că universul organizațional este unul extrem de variat și eterogen (e.g. școala ecologiei populației). Pe de altă parte, o altă tabără de sociologi consideră că, de fapt, organizațiile manifestă un grad înalt de omogenitate (e.g. susținătorii isomorfismului structural).

În cadrul acestui articol, opțiunea mea este aceea că cele două abordări sunt complementare și că ambele, de fapt, susțin prin consecințe, existența unei omogenități organizaționale (la nivel de practici, procese și forme de organizare). Această opțiune pornește și de la asumția că organizațiile reprezintă actori supraindividuali raționali, al căror comportament este centrat pe identificarea acelor strategii adecvate care să le permită supraviețuirea prin eficiență și performanță. În acest context, este rațional acceptabil și de așteptat ca organizațiile să încerce să adopte acele configurații structurale și practici de succes pe care le identifică în mediul extern organizațional. Chiar dacă în primii ani de viață organizațională, se poate susține că există un nivel înalt de diversitate.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Această opțiune este întemeiată pe ideea conform căreia orice definiție conceptuală trebuie să aibă în vedere un anumit orizont teoretic (modele teoretice sau teorii).

<sup>2</sup> DiMaggio, P.J., Powel, W.W., 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, p. 147.

<sup>3</sup> Vezi, în acest sens, articolul de referință pentru modelul explicativ al ecologiei populaționale scris de M. J. Hannan și J. H. Freeman, 1977, "The Population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, 82, pp. 929 – 964.

<sup>4</sup> Această întrebare este avansată de P.J. DiMaggio și W.W. Powell, într-un articol clasic publicat în 1983 "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol. 48, No. 2; articol pe care de altfel l-am citat mai sus.

<sup>5</sup> Această diversitate trebuie înțeleasă prin raportare la gradul de diversitate manifestat de organizațiile unui anumit domeniu după ce ajung la maturitate.

P.J. DiMaggio și W.W. Powell (1983) dezvoltă un model teoretic care susține și explică tendința de omogenizare<sup>6</sup> a organizațiilor care fac parte din același domeniu organizațional. Autorii consideră că la baza dezvoltării unui domeniu organizațional stau cel puțin două concepte: *natura conectării*<sup>7</sup> și *echivalența structurală*<sup>8</sup>. Valoarea celor două concepte este de tip instrumental pentru analiză, acestea făcând posibilă identificarea sau, mai bine spus, trasarea unor *granițe* pentru un domeniu organizațional anume. Sau, altfel exprimat, permit construcția unității de analiză: domeniul organizațional. Aceste concepte, utilizate în construcția de domeniu, sunt importate/transferate din teoria matematică a graf-urilor, ele fiind de fapt proprietăți ale rețelelor<sup>9</sup>.

Pe lângă cele două concepte cu valoare de circumscriere a domeniului organizațional (*natura conectivității și echivalența structurală*), P. J. DiMaggio și W.W. Powell introduc *structurarea* sau procesul de definire instituțională ca modalitate de construcție a unui domeniu organizațional. Structurarea presupune, în viziunea celor doi autori, printre altele: un grad ridicat de interacțiune între organizațiile care fac parte din același domeniu, emergența unor structuri interorganizaționale de dominare și de coalizare, creșterea gradului de conștientizare a participanților că fac parte din același domeniu.

Enunțul tare pe care modelul teoretic îl lansează este acela că, de îndată ce organizațiile sunt structurate într-un anumit domeniu, asupra lor vor începe să acționeze diferite forțe care le vor determina să devină mult mai similare, unele cu altele. Altfel spus, organizațiile domeniului vor intra într-un proces de omogenizare, care în opinia lui P.J. DiMaggio și W.W. Powell, este cel mai bine descris prin *isomorfism*.

A. H. Hawley consideră că isomorfismul<sup>10</sup> reprezintă procesul prin care organizația, definită ca aparținând unei populații, este constrânsă să devină similară cu celelalte organizații care se confruntă cu același set de condiții de mediu extern organizațional. A.H. Hawley oferă un răspuns interogației referitoare la gradul de diversitate al organizațiilor. Potrivit acestuia gradul de variație al organizațiilor este determinat de varietatea mediilor organizaționale. Cu cât avem mai multe medii organizaționale, cu atât vom avea mai multe clase diferite de organizații. Cu alte cuvinte, organizațiile vor fi similare în interiorul domeniului organizațional și diferite de-a lungul domeniilor organizaționale.

M. T. Hanann și J. Freeman<sup>11</sup> consideră că procesul de isomorfism este generat de tendința organizațiilor de a-și optimiza funcționarea. Această optimizare se realizează fie prin inovare, fie prin transferul de practici, proceduri și forme de organizare de la organizațiile care funcționează *cel mai bine* sau *mai bine* în domeniul organizațional. P.J. DiMaggio și W.W. Powell identifică trei forme de isomorfism instituțional.<sup>12</sup> *Isoformismul coercitiv*, determinat de influența politică și de nevoia de legitimitate. *Isoformismul mimetic*, rezultat din răspunsurile standard la incertitudine. Și *isomorfismul normativ* asociat profesionalizării activităților<sup>13</sup>. Autorii consideră că această tipologie este una analitică, la nivel empiric fiind, de cele mai multe ori, foarte dificil de a trasa linia de demarcație.

Un punct de vedere similar pe care aș vrea să îl avansez în acest context de discuție este preluat din studiile centrate pe cultura organizațională. Astfel, Robert A. Cooke și Janet L. Szumal<sup>14</sup> consideră că există trei tipuri de cultură organizațională (constructivă, ofensiv-defensivă și agresiv-defensivă). Iar fiecare din cele trei tipuri corespunde doar unui anumit tip de organizație. E.g. autorii

<sup>6</sup> Este vorba despre adaptarea și adoptarea unor forme similare de organizare.

<sup>7</sup> Sau conectivitatea face trimitere la tipul de legături de schimb pe care organizațiile le au. E.g. legăturile de schimb cu furnizorii, clienții, asociațiile profesionale etc.

<sup>8</sup> DiMaggio, P.J., Powel, W.W., 1983, p. 148. E.g. două organizații sunt echivalente structural dacă au legături de schimb de același tip. E.g. două companii de transport aerian sunt echivalente structural, în sensul că pentru a produce serviciul de transport trebuie să fie conectate la același tip de organizații.

<sup>9</sup> S. Wassermann și K. Faust, în „*Social Network Analysis: Methods and Applications*”, 1999, Cambridge: Cambridge University Press, fac o excelentă trecere în revistă a proprietăților pe care le au graf-urile și matricele, ca forme de reprezentare a rețelelor sociale. Aici pot fi regăsite referiri la conceptele de *echivalență structurală și conectivitate*.

<sup>10</sup> Vezi A.H. Hawley, 1992, „*The Logic of Macrosociology*”, Annual Review of Sociology, Vol. 18, pp. 1 – 14.

<sup>11</sup> Vezi articolul „*the Population Ecology of Organizations*”, publicat în 1977, în The American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, pp. 929 – 964.

<sup>12</sup> DiMaggio, P.J., Powel, W.W., 1983, p.150.

<sup>13</sup> Vezi, de asemenea, M. Vlăsceanu, 2003, „*Organizații și comportament organizațional*”, Iași, Polirom, pp. 144 – 145.

<sup>14</sup> În Ashkanasy, N. M., Wilderom C.P.M., Peterson, M. F. (editori), 2000, „*Handbook of Organizational Culture and Climate*”, Sage Publications Inc., London, pp. 147 – 162.

consideră că pentru a fi eficiente și a funcționa optim, organizațiile ale căror activități presupun accentuarea siguranței proprii activității (centralele nucleare, companiile de transport aerian, companiile miniere etc.), trebuie să dezvolte la nivelul propriilor unități organizaționale și a propriilor grupuri de muncă, numai un anumit tip de cultură organizațională. Prin consecință, aplicarea unui anumit tip de cultură organizațională va genera un grad de omogenitate ridicat din punctul de vedere al normelor de comportament.

În cadrul acestui articol nu îmi propun să definesc în detaliu formele de isomorfism instituțional<sup>15</sup>, ci, așa cum am precizat, să ofer o întemeiere teoretică pentru metodele de benchmarking. Așa cum am văzut, conform modelului teoretic prezentat pe scurt mai sus, organizațiile poziționate în același domeniu organizațional sau mediu instituțional (conform M. Vlăsceanu, 2003, p. 144) intră într-un proces de omogenizare de tip isomorfic. Indiferent de tipul de isomorfism, finalitatea ultimă urmărită de organizații este reprezentată de supraviețuirea organizațională. În acest context, spre exemplu, îmbunătățirea calității serviciilor și bunurilor furnizate de organizațiile private pentru profit, adoptarea de proceduri și practici care să asigure eficiența utilizării resurselor critice<sup>16</sup> reprezintă mijloace de supraviețuire la nivelul domeniului organizațional.

### **Metodele de benchmarking ca „instrumente“ în procesul de isomorfism instituțional**

Reluând foarte pe scurt unele dintre ideile dezvoltate în secțiunea anterioară, aş spune că organizațiile sunt determinate din exterior către un anumit tip de organizare sau profil instituțional. Și / sau intră singure în procesul de omogenizare prin importul de practici / profile instituționale, în vederea eficientizării și optimizării.

Metodele de benchmarking reprezintă instrumente utile pe care organizațiile le pot folosi în direcția omogenizării sau implementării procesului de isomorfism. În general, benchmarking-ul reprezintă un set de metode de măsurare și îmbunătățire a activităților derulate de o organizație prin comparație cu organizațiile considerate ca fiind (mai) performante sau (cele) mai bune.

Există două aspecte fundamentale pe care orice metodă de benchmarking le implică: a) compararea nivelurilor de performanță pentru a stabili diferența în valori de amplitudine dintre organizația de referință și celelalte - și identificarea organizațiilor de la care este de așteptat să învățăm mai mult; b) studierea modului în care organizațiile care performează mai bine sau cel mai bine reușesc să atingă performanțe superioare și apoi adaptarea și adoptarea practicilor acestora.<sup>17</sup>

În ceea ce privește structura de stimulente pe care organizațiile o au în vederea derulării de metode de benchmarking, aceasta conține motive de următorul tip: întărirea unei culturi a îmbunătățirii, o cale mai scurtă către un proces de îmbunătățire a activității, rezolvarea unor probleme specifice, justificarea unor propuneri de schimbare organizațională etc.

Aplicând această discuție la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România, stimulentele care pot sta la baza dezvoltării de metode de benchmarking sunt legate: de modernizarea managementului universitar, creșterea gradului de atractivitate a sectorului educației superioare, de creșterea nivelului de calitate al ofertei educaționale, de utilizarea eficientă a fondurilor publice (în cazul instituțiilor de învățământ superior de stat) sau a fondurilor, în general.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Vezi în acest sens, pe lângă literatura extrem de bogată din acest domeniu, **Capitolul 3 „Metode și instrumente de evaluare a calității în învățământul superior“**, împreună cu Bogdan Florian, în „Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici”, coord. Mirela Cerkez, Polirom, Iași: 2009. Sau, capitolul 1 “Ce este benchmarking-ul?” din broșura ARACIS „Indicatori primari și secundari pentru evaluarea calității”, Nr. 1 / septembrie 2009, lucrare publicată în cadrul proiectului „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional”, Contract POSDRU / 2 / 1.2. / SI / 1, COD PROIECT 3933.

<sup>16</sup> În sensul de resurse specifice fără de care organizația nu își poate realiza misiunea, dezvoltat de J. Pfeffer, G.R. Salancik, 1978, “*The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*”, New York, Harper and Row.

<sup>17</sup> Stapenhurst, T., 2009, “*The Benchmarking Book: A How to Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*”, Oxford, Elsevier Ltd., p. 18.

<sup>18</sup> Vezi finalitățile proiectului “Benchmarking in Higher Education” finanțat de Comisia europeană:  
<http://www.esmu.be/benchmarking.html>.



Există mai multe metode de benchmarking care pot fi aplicate la nivel organizațional.<sup>19</sup> În cele ce urmează, îmi propun să le amintesc pe cele mai folosite. O primă metodă este cea *de tip public*, similară analizelor realizate de revistele destinate consumatorilor anumitor produse sau servicii specifice. E.g. revistele de profil auto, în care sunt comparate automobilele produse de diferite firme constructoare, pe baza anumitor specificații tehnice (confortul pasagerilor, siguranța în trafic, consum de carburant etc.).

O altă metodă este cea *de tip unu-la-unu*, în care două organizații se vizitează reciproc (la nivel de reprezentanți), pentru a stabili în ce măsură pot beneficia de experiența celeilalte în îmbunătățirea propriei structuri organizaționale, propriilor practici sau propriilor produse și/sau servicii. E.g. comportamentul firmelor japoneze, care după cel de-al doilea război mondial efectuau vizite de documentare în SUA pentru a se familiariza cu privire la modul în care firmele americane de profil organizau procesul de producție, unitățile funcționale etc.

*Benchmarking-ul de evaluare* este derulat de obicei de echipe externe de specialiști, care vizitează fiecare participant (la benchmarking), pentru a identifica punctele tari și punctele slabe, cele mai bune practici și pentru a face recomandări de îmbunătățire sau pentru a facilita îmbunătățirea anumitor activități. În acest context, trebuie menționat faptul că procesului de evaluare a calității instituțiilor de învățământ superior în direcția acreditării sau autorizării instituționale sau de program, pe care ARACIS îl derulează, se integrează în acest tip de benchmarking (de evaluare).

*Benchmarking-ul pe baze de date* este o altă metodă, care implică ca fiecare participant să furnizeze date de un anumit profil, care apoi sunt comparate în relație cu anumite praguri de performanță. E.g. dacă un prag de bună practică într-un anumit domeniu de studii din învățământul superior, referitor la raportul dintre numărul de studenți și numărul de profesori, este de 16/1. Adică, 16 studenți la 1 profesor. Atunci, folosind această metodă de benchmarking, vom considera că programele de studii din acel domeniu, care se apropie cel mai mult de acest prag de bună practică, sunt mai bune, pe acest indicator măsurat, decât alte programele de studii pentru care valoarea raportului este mai îndepărtată. Drept consecință, aceste din urmă programe de studii vor trebui să își reorganizeze resursele în așa fel încât să se apropie de pragul de bună practică de 16/1.<sup>20</sup>

*Benchmarking-ul de probă* constă în testarea produselor și/sau serviciilor furnizate de alte organizații și în compararea acestora cu produsele și/sau serviciile furnizate de propria organizație.

*Benchmarking-ul prin anchetă* este realizat de obicei de către o organizație independentă care administrează chestionare (pe bază de anchetă sociologică) consumatorilor/clientilor, pentru a înregistra percepțiile acestora cu privire la calitatea produselor/serviciilor furnizate de o organizație. Adesea, în studiile de piață, spre exemplu, se măsoară percepțiile pe care consumatorii/clientii le au cu privire la calitatea (punctele tari, slabe) aceluiași tip de bunuri și/sau servicii furnizate de organizații diferite. Spre exemplu, Higher Education Funding Council for England (HEFCE) coordonează *The National Student Survey*, o anchetă sociologică aplicată la nivelul universităților din Anglia pentru a măsura percepțiile studenților cu privire la calitatea cursurilor.<sup>21</sup> Acest tip de inițiativă intră în sfera metodei de benchmarking prin anchetă.

## Metode de benchmarking aplicate la nivelul sectorului de educație superioară din România

În acest moment, la nivelul sectorului educației superioare din România, putem discuta de cel puțin două metode de benchmarking. Dintre aceste două metode de benchmarking, doar una este aplicată (*benchmarking-ul de evaluare*), cealaltă fiind în stadiul de proiectare (*benchmarking-ul pe baze de date*). În cele ce urmează, voi concentra discuția asupra acestor două metode.

<sup>19</sup> Vezi Stapenhurst, T., 2009, p. 20, sau Florian, B., Hâncean, M.G., 2009, **Capitolul 3 „Metode și instrumente de evaluare a calității în învățământul superior“**, în „Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici“, coord. Mirela Cerkez, Polirom, Iași.

<sup>20</sup> Evident că benchmarking-ul pe baze de date implică mult mai multe praguri de performanță (bună practică), acesta fiind doar un exemplu.

<sup>21</sup> Pentru informații suplimentare cu privire la acest tip de cercetare, puteți accesa <http://www.hefce.ac.uk/learning/nss/>.

În discuția cu privire la *Benchmarking-ul de evaluare* aplicat în educația superioară din România mă voi referi, pentru început, la cadrul instituțional care întemeiază activitatea de asigurare a calității și activitatea ARACIS.<sup>22</sup> În 2005, Agenția Română de Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ARACIS) își începea activitatea<sup>23</sup>, pe baza cadrului definit de OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității, de HG nr. 1257/2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și de Legea nr. 87/2006<sup>24</sup> pentru aprobarea OUG nr. 75/2005.<sup>25</sup> De asemenea, „Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță” care definea setul de activități operaționale ale ARACIS a fost aprobată prin HG 1418/2006.

Potrivit Raportului de țară (2008)<sup>26</sup> elaborat în vederea raportării progreselor înregistrate de România în Procesul Bologna, sistemul extern de asigurare a calității a devenit operațional în România în 2006, după pilotarea timp de 1 an a metodologiei de evaluare ARACIS.<sup>27</sup> Activitatea derulată de ARACIS, începând din 2005, a fost apreciată de ENQA ca fiind conformă cu Standardele și liniile directoare Europene pentru asigurarea calității în învățământul superior (ESG). Drept consecință, Biroul Executiv al ENQA, pe baza evaluării externe realizate de EUA și ESU a decis acceptarea ARACIS în ENQA cu statutul de membru cu drepturi depline, pentru o perioadă de 5 ani de zile.<sup>28</sup>

În ceea ce privește *benchmarking-ul de evaluare* pe care ARACIS îl derulează, în conformitate cu cadrul juridic descris mai sus, aş face următoarele precizări. Evaluarea și acreditarea sau autorizarea de funcționare provizorie se realizează pe baza unei proceduri care, în linii mari, poate fi descrisă în felul următor. Fiecare instituție de învățământ superior (de stat sau privată) în vederea obținerii acreditării sau autorizării instituționale sau de program trebuie să intre într-un proces de evaluare<sup>29</sup>, desfășurat de o agenție independentă. În cazul în care o instituție de învățământ superior apelează la serviciile de evaluare furnizate de ARACIS, atunci aceasta trebuie să aibă în vedere metodologia și ghidul de evaluare ale ARACIS (conforme cu standardele ESG). Cu alte cuvinte, instituția respectivă trebuie să deruleze, într-o primă etapă, un proces de autoevaluare instituțională sau de program. Această auto-evaluare presupune o colectare sistemică de date fundamentată pe un set predefinit de ARACIS de criterii și standarde de calitate de referință, operaționalizate prin indicatori de performanță<sup>30</sup>. Rezultatul colectării de date se constituie sub forma unui raport de evaluare internă care se depune la departamentul de acreditare al ARACIS împreună cu o cerere de declanșare a procedurii de evaluare externă și de autorizare de funcționare provizorie sau acreditare.

În urma solicitării, o comisie de experți în evaluare și acreditare a ARACIS va analiza raportul de evaluare internă depus de instituția de învățământ superior. Analiza raportului se realizează în primul rând printr-o vizită a comisiei ARACIS la instituția care a solicitat evaluarea și acreditarea/autorizarea. În cadrul acestei vizite, comisia ARACIS verifică în ce grad instituția solicitantă satisface indicatorii de performanță cuprinși în standardele de referință ale domeniilor de asigurare a calității. Cu alte cuvinte, comisia verifică, pe baza datelor cuprinse în raportul de evaluare internă, dacă instituția care a solicitat evaluarea în vederea acreditării sau autorizării de funcționare provizorie satisface pragurile minimale asociate indicatorilor de performanță.

În timpul vizitei, comisia verifică dacă datele declarate de instituția solicitantă în dosarul de evaluare internă corespund cu situația *empirică*, făcând sugestii de îmbunătățire a activității și

<sup>22</sup> Deși istoria benchmarking-ului de evaluare începe, în România post-decembriștă, o dată cu activitatea Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare, aleg să nu mă refer la această structură instituțională.

<sup>23</sup> Acest lucru însemnând încetarea activității CNEAA (Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare).

<sup>24</sup> Conținutul legii este conform cu “The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)”.

<sup>25</sup> Aceste acte normative sunt disponibile pentru consultare pe [http://www.aracis.ro/legislatia\\_ro](http://www.aracis.ro/legislatia_ro)

<sup>26</sup> Raportul poate fi accesat pe pagina de web a Ministerului Educației, Cercetării și Inovării [www.edu.ro](http://www.edu.ro)

<sup>28</sup> Conform comunicatului de presă al ARACIS, disponibil pe <http://www.aracis.ro/>

<sup>29</sup> Acreditarea poate viza fie instituția în întregul ei (acreditare instituțională), fie un program de studii particular (acreditare de program). Nu intru aici în evidențierea diferențelor dintre acreditare și autorizare sau a celor dintre acreditarea instituțională și de program de studii. Cei interesați pot accesa în acest sens procedurile ARACIS sau instrumentele legislative pe care le-am amintit în acest articol.

<sup>30</sup> Vezi „Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță”.

identificând bune practici. Ca urmare a aspectelor constatate de comisia de evaluare în tipul vizitei desfășurate, aceasta va întocmi propriul raport de evaluare. În baza acestui raport (validat ulterior de ARACIS), instituția de învățământ superior primește sau nu, autorizația de funcționare provizorie sau acreditarea, după caz. Trebuie precizat în acest context că autorizarea sau acreditarea nu sunt decizii definitive sau permanente, ci periodice. Ceea ce presupune că la anumite intervale de timp procedura se va repeta.

Nu aș insista foarte mult pe această procedură de evaluare a calității, deoarece poate fi consultată la nivelul instrumentelor legislative care sunt în vigoare<sup>31</sup>. Ideea pe care doream să o scot în evidență era legată de faptul că *benchmarking-ul de evaluare* funcționează în România în forma circuitului de evaluare pe care l-am descris mai devreme.

Mai departe, aș vrea să discut despre posibilitatea de aplicare a unei alte metode de benchmarking la nivelul educației superioare din România. Este vorba despre *benchmarking-ul pe baze de date*. O astfel de metodă se află în acest moment într-un proces de proiectare și dezvoltare de către ARACIS.<sup>32</sup>

Pentru a compara nivelurile de performanță a doua sau mai multe organizații (e.g. instituții de învățământ superior), folosind această metodă, trebuie îndeplinite două condiții: să existe un consultant independent/agenție independentă<sup>33</sup>, iar baza de date să conțină o cantitate de informații considerabilă<sup>34</sup> cu privire la nivelurile de performanță ale organizațiilor de-a lungul vremii. De îndată ce aceste două condiții sunt satisfăcute, orice participant care se alătură studiului trebuie să furnizeze un anumit profil de informații. Ulterior, profilul de informații este introdus în baza de date, iar *nivelul performanța* la care se află noul participant (la benchmarking) este comparat, pe diferiți indicatori, cu cel al celorlalți participanți, care se află în baza de date.

În cazul în care o astfel de metodă este aplicată la nivelul sectorului educației superioare, în România sau oriunde altundeva în lume, intervin o serie de dificultăți de care inițiatorii metodei trebuie să țină cont. Spre exemplu, o dificultate este legată de disponibilitatea universităților/instituțiilor de învățământ superior de a participa cu informații la construcția unei astfel de baze de date. Și de a accepta să intre într-un proces de *benchmarking pe baze de date*. Deși finalitatea aplicării unei metode de benchmarking este aceea de a conduce la identificarea celor mai bune mijloace de a crește nivelul de performanță al organizației, pe diferiți indicatori, studiile demonstrează că există serioase rețineri. Există mai mulți factori care generează astfel de rețineri. Aceștia variază de la înțelegerea greșită a semnificațiilor benchmarking-ului<sup>35</sup>, până la rezistența la schimbare, venită din partea actorilor care exercită funcțiile de management strategic<sup>36</sup>.

O altă dificultate legată de posibilitatea de aplicare a *benchmarking-ului pe bază de date* face referire la nivelul de încredere pe care organizațiile participante îl investesc în agenția/consultantul independent care derulează întregul proces și realizează comparațiile de nivel de performanță. În condițiile în care agenția/consultantul este actorul instituțional care exercită controlul cvasi-total cu privire la modul de utilizare a bazei de date, „cantitatea” de încredere cu care acesta este investit de organizațiile participante este decisivă. În cazul *benchmarking-ului pe bază de date*, administratorul bazei de date (agenția care aplică metoda de benchmarking) controlează marea majoritate a aspectelor studiului. Participanții au o influență scăzută sau chiar inexistentă cu privire la datele colectate, cu

<sup>31</sup> Atât procedurile de acreditare și autorizare ale ARACIS, cât și legislația care fundamentează asigurarea calității în învățământul superior sunt disponibile pe [www.aracis.ro](http://www.aracis.ro).

<sup>32</sup> În cadrul proiectului „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional”: Contract POSDRU/2/1.2/S/1, cod proiect 3933, ARACIS își propune să dezvolte această metodă de *benchmarking pe baze de date*.

<sup>33</sup> Este de preferat ca organizația care gestionează baza de date să nu facă parte din categoria organizațiilor care intră în procesul de benchmarking.

<sup>34</sup> Suficient de reprezentativă pentru domeniul din care provin organizațiile care doresc să intre în procedura de benchmarking.

<sup>35</sup> În multe cazuri identificat cu diferite forme de „spionaj”, de „copy-paste”.

<sup>36</sup> Organizațiile manifestă deseori un grad scăzut de deschidere către mediul extern în ceea ce privește propriile practici și proceduri de realizare a diferitelor obiective. Acest lucru este valabil în special în mediile definite printr-un grad ridicat de competitivitate sau în alternativele de funcționare în care introducerea inovării este slab stimulată (e.g. organizațiile care funcționează sub forma unor birourății).



privire la modul în care acestea sunt definite, măsurate, calculate etc. Asigurarea încrederii în administratorul bazei de date este importantă pentru că întregul proces de aplicare a benchmarking-ului implică o serie de aspecte de natură etică. Spre exemplu, organizațiile care decid să participe în cadrul benchmarking-ului au un acces restricționat la baza de date. Acestea pot beneficia doar de rezultatele comparațiilor derulate pe diferiți indicatori de performanță. În principiu, organizațiile nu pot opera modificări la nivelul bazei de date, nu pot accesa baza de date în afara procedurii de comparație, nu pot influența rezultatele finale ale benchmarking-ului etc.

Încrederea reprezintă un element esențial în derularea unui proces de benchmarking. Prin urmare, nu numai agenția sau consultantul care administrează baza de date și realizează studiile de benchmarking trebuie să fie credibil în toate acțiunile pe care le derulează, ci și organizațiile participante. Astfel, este obligatoriu ca organizațiile să transmită date valide, fidele și veridice cu privire la propria activitate. Altfel, rezultatele comparațiilor și studiilor vor fi în mod categoric eronate.

### **Tabloul nr. 1** Dificultăți în derularea unui benchmarking pe baze de date

Existența unei baze de date „sărace” ca urmare a disponibilității scăzute a organizațiilor dintr-un anumit domeniu de a furniza informații

Agenția sau consultantul de benchmarking nu este credibil sau este privit cu neîncredere

Neîncredere puternică cu privire la acuratețea, validitatea și/sau veridicitatea datelor furnizate de organizații în baza de date

Ca orice altă metodă de benchmarking, și *benchmarking-ul pe baze de date* implică o serie de riscuri. În cele ce urmează voi trece în revistă principalele activități de benchmarking care implică riscuri. Dacă aceste activități nu sunt derulate, așa cum vom vedea, într-o formă bine definită și strict delimitată, rezultatele pot căpăta un grad înalt de neîncredere.

(i.) Orice organizație care decide să intre într-o procedură de *benchmarking pe baze de date* trebuie să pornească de la asumția că datele pe care le-a furnizat sunt comparate cu date furnizate de organizații similare. De asemenea, o altă asumție este aceea ca datele ce urmează a fi comparate să fie de același tip sau natură. În plus, în procesul de comparare, agenția/consultantul care administrează și utilizează baza de date, nu trebuie să *deterioreze* sensul, semnificația și forma datelor în procesul de prelucrare și sumarizare.

(ii.) Calitatea rezultatelor este, așa cum anticipam ceva mai devreme, dependentă de integritatea consultantului/agenției și de acuratețea datelor. În plus, este foarte important ca fiecărei organizații participante în cadrul procesului să i se ofere definiții detaliate cu privire la tipul și natura datelor pe care trebuie să le furnizeze și să i se ofere consultanță cu privire la modalitatea în care trebuie și poate colecta și furniza aceste date.

(iii.) Introducerea informațiilor furnizate în baza de date trebuie să se realizeze abia după ce acestea au fost validate și confirmate de organizația furnizoare. Prin urmare, administratorul bazei de date trebuie să prezinte fiecărei organizații participante forma finală pe care datele o *îmbracă*, ca urmare a armonizării dintre acestea și formatul bazei de date. Abia după ce organizația de referință validează datele, acestea devin operaționale. Adică, pot fi utilizate în procesul de comparație cu alte date similare din baza de date.

Plecând de la cele trei puncte mai sus menționate, studiile de benchmarking care permit participanților să introducă informații online în baza de date și să primească feedback imediat (e.g.

rezultate comparative imediate), trebuie respinse sau, cel puțin, tratate cu rezervă. Aici aş mai adăuga un argument, pe lângă cele trei deja menționate. Relația dintre consultant și organizația participantă trebuie să fie una activă. Un benchmarking eficient presupune ceva mai mult decât simpla comparație de cifre. Acesta presupune ca agenția/consultantul să ofere, pe baza analizei raportată la standardele de referință, sugestii cu privire la aspectele care implică eforturi de îmbunătățire și chiar să propună instrumente de facilitare a acestor eforturi.

**Tabelul nr. 2** Ce nu trebuie să se întâmple într-un benchmarking pe baze de date

Datele organizației nu sunt comparate cu date similare ale altor organizații

Organizația nu este comparată cu organizații similare

Organizației nu i se explică clar ce tip de date trebuie să furnizeze

Natura datelor (sensul, valoarea, forma) furnizate de o organizație nu trebuie modificată în procesul de comparație sau ca urmare a introducerii în baza de date

Datele nu trebuie introduse în baza de date fără a fi fost validate de organizația furnizoare

Administratorul bazei de date nu trebuie să modifice datele unei organizații, în baza de date, fără acordul acesteia

Potențialul de învățare pe care îl implică studiile de benchmarking este variabil și depinde de natura relației dintre agenția/consultantul de benchmarking și organizația de referință. Dacă gradul de implicare a agenției/consultantului de benchmarking este minimum (cazul benchmarking-ului online pe baze de date, în care rezultatele comparației sunt furnizate instant), atunci și potențialul de învățare este minimum. În acest caz, organizația va dobândi doar cifre care exprimă raportări, uneori neverificabile, fără interpretări și asistență. Dacă gradul de implicare a agenției/consultantului de benchmarking este maximum, atunci organizația va obține asistență cu privire la acele aspecte ce țin de propria activitate care trebuie îmbunătățite și cu privire la instrumentele care pot fi utilizate în direcția creșterii nivelului de performanță.

Durata unui studiu de *benchmarking pe baze de date* este determinată de doi factori. Primul este legat de rapiditatea cu care organizația poate furniza datele solicitate de agenția/consultantul care administrează și operează baza de date. Al doilea este legat de tipul de relație care există între organizația de referință și consultant. Dacă gradul de implicare (despre care am discutat în paragraful anterior) al consultantului este minimum, atunci organizația poate obține un set de rezultate comparative, de îndată ce propriile informații au fost introduse în baza de date (i.e. benchmarking-ul *online*). Dacă gradul de implicare al consultantului este maximum, în funcție de tipul de analiză solicitat, organizația poate obține un studiu la câteva zile sau cel mult săptămâni, după ce a făcut demersurile de integrare a propriilor date în baza de date.

În cazul benchmarking-ului pe baze de date cu implicare maximă a consultantului, echipa de benchmarking este compusă din consultant (o singură persoană sau o echipă de experți) și din organizație (persoana sau persoanele care au furnizat datele și inițiatorul proiectului).

Durata unui studiu de benchmarking și dimensiunea echipei de benchmarking sunt determinate prețul serviciului de benchmarking. Iar prețul, la rândul său, este determinat de gradul de încredere și de reputație a agenției/consultantului și de credibilitatea pe care o au datele ce compun baza de date.

Tabelul nr. 3 descrie setul de factori care determină modul de raportare a unei organizații față de un *benchmarking pe baze de date*.

**Tabelul nr. 3. Factori care permit diferențierea a două tipuri de benchmarking pe baze de date**

Benchmarking online pe baze de date	Criterii de diferențiere între cele două tipuri de benchmarking pe baze de date	Benchmarking detaliat pe baze de date
Câteva minute sau, chiar, imediat	Rapiditatea obținerii de către organizația participantă a rezultatelor	Câteva zile sau, cel mult, câteva săptămâni
Gratuit sau preț foarte scăzut	Preț	Nivelul prețului crește direct proporțional cu gradul de implicare a agenției / consultantului de benchmarking
Discutabilă sau scăzută	Calitatea rezultatelor	Înaltă: rezultatele studiului pot reprezenta un punct de plecare în implementarea de schimbări la nivelul organizației
Inexistentă sau extrem de redusă	Implicarea consultantului	Extrem de ridicată
Discutabilă sau scăzută	Calitatea datelor	De încredere sau ridicată
Scăzut	Prestigiul consultantului	Înalt

### ***Omogenitatea și cooperarea organizațională, condiții necesare ale benchmarking-ului***

Așa cum am văzut, atât din trecerea în revistă a diferitelor tipuri de benchmarking, cât și din discuția cu privire la cele două tipuri de benchmarking aplicabile la nivelul educației superioare, omogenitatea unui anumit grup de organizații obținută prin isomorfism reprezintă o condiție esențială. Nicio metodă de benchmarking nu poate fi aplicată în lipsa isomorfismului sau a unui grad avansat /ridicat de omogenitate. Altfel spus, benchmarking-ul presupune un proces de învățare de la organizațiile care funcționează mai bine sau performează.

Pe de altă parte, apelul la benchmarking reprezintă și un instrument care determină la rândul său creșterea gradului de omogenitate la nivelul unui grup de organizații. Tendința de a funcționa mai bine și de a deveni mai performante, pe care se înscriu organizațiile, indiferent de tip și domeniu de activitate, presupun și importul de practici și moduri de organizare din exterior, de la organizații similare. Participarea la studiile de benchmarking nu înseamnă nimic altceva decât o auto-direcționare a organizațiilor către un anumit tip de optimizare; o optimizare la care alții au ajuns deja.

În contextul isomorfismului și al omogenității organizaționale, benchmarking-ul este mai degrabă un instrument de promovare a inovației și mai puțin unul de producere a acesteia. Prin urmare, este de așteptat ca mediile organizaționale a căror cultură a integrat deja metodele de benchmarking să favorizeze transmiterea mult mai rapidă a inovației și a ideilor noi, decât mediile a căror cultură este puțin familiarizată cu valorile imanente benchmarking-ului.

În plus, sunt discutabile șansele de reușită ale benchmarking-ului în medii organizaționale caracterizate de un nivel înalt de concurență și instabilitate (e.g. industria IT, industria electronică etc.). Teoretic, este de așteptat ca benchmarking-ul să fie o metodă agreată mai degrabă de organizațiile ce fac parte din domenii de activitate care se confruntă cu niveluri mai scăzute de concurență sau instabilitate. Spre exemplu, este de așteptat ca organizațiile a căror activitate implică un accent puternic pus pe siguranța proceselor de muncă să fie mult mai predispușe la cooperare și, deci, la benchmarking.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Centralele nucleare, companiile miniere, companiile de transport aerian fac parte din setul de organizații a căror valoare centrală este reprezentată de siguranța exploatareii.

Pe nivel implicit, orice discurs cu privire la posibilitatea de utilizare a benchmarking-ului într-un domeniu organizațional (definit de omogenitate), asumă existența unor stimulente care să asigure cooperarea inter-organizațională. Organizațiile cu performanțe inferioare și funcționare sub-optimală își găsesc stimulentele de a intra într-un proces de benchmarking în însăși posibilitatea de îmbunătățire și învățare. Organizațiile performante și cele a căror funcționare este considerată optimală sunt de așteptat să manifeste preferințe mai slabe în participarea la procese de benchmarking. Prin urmare, posibilitatea și probabilitatea de aplicare a unei metode de benchmarking pot fi estimate atât prin analiza detaliată a gradului de omogenitate a domeniului organizațional, cât și prin analiza structurii de stimulente pe care organizațiile le au la nivelul domeniului<sup>38</sup>, pentru a coopera în direcția învățării reciproce.

Pe baza celor afirmate mai devreme, posibilitatea aplicării unei *metode de benchmarking pe baze de date* la nivelul educației superioare românești poate fi estimată analizând: gradul de omogenitate a domeniului (în ce măsură putem compara universitățile, programele de studii) și structura de stimulente pe care universitățile – ca organizații ale domeniului, le au în direcția cooperării sub forma benchmarking-ului (care este disponibilitatea universităților și ce nivel de concurență există la nivelul domeniului).

### Bibliografie

- Ashkanasy, N. M., Wilderom C.P.M., Peterson, M. F. (eds.), (2000), “*Handbook of Organizational Culture and Climate*”, London, Sage Publications Inc.
- DiMaggio, P.J., Powel, W.W., (1983), “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*”, American Sociological Review, Vol. 48, No. 2.
- Hannan, M. J., Freeman, J. H., (1977), “*The Population Ecology of Organizations*”, American Journal of Sociology, Vol. 82.
- Hawley, A.H., (1992), “*The Logic of Macrosociology*”, Annual Review of Sociology, Vol. 18.
- Hâncean, M.G., „*Ce este benchmarking-ul?*“ în „*Indicatori primari și secundari pentru evaluarea calității*“, Nr. 1 / septembrie (2009), ARACIS, București, lucrare publicată în cadrul proiectului „*Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional*“, Contract POSDRU / 2 / 1.2. / SI / 1, COD PROIECT 3933.
- Hâncean, M.G., Florian, B., „*Metode și instrumente de evaluare a calității în învățământul superior*“, în Cerkez, M. (coord.), (2009), „*Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*“, Iași, Polirom.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., (1978), “*The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*”, New York, Harper and Row.
- Stapenhurst, T., (2009), “*The Benchmarking Book: A How to Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*”, Oxford, Elsevier Ltd.
- Vlăsceanu, M., (2003), „*Organizații și comportament organizațional*“, Iași, Polirom.
- Wassermann, S., Faust, K., (1999), “*Social Network Analysis: Methods and Applications*”, 1999, Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>38</sup> Un domeniu definit printr-un nivel ridicat de concurență este de așteptat să prezinte puține stimulente pentru realizarea unei cooperări în direcția învățării comune. Acesta pare a fi cazul industriei electronice și a celei IT unde, de cele mai multe ori, transferul de informație este privit ca spionaj industrial. Este discutabil dacă producătorul de terminale mobile NOKIA (i.e. telefoane mobile, i-pods) va fi dispus să intre într-un proces de benchmarking cu concurențul SONY-ERICSSON. Pe de altă parte, un domeniu definit printr-un nivel scăzut de concurență este de așteptat să prezinte multe stimulente pentru realizarea cooperării. Acesta poate fi cazul firmelor de transport aerian care pot învăța reciproc, rezultatul vizat fiind siguranța în operare sau creșterea gradului de siguranță în zborul călătorilor.