

BENCHMARKING

Dit informatiedocument verduidelijkt wat benchmarking is, waarom benchmarking wordt toegepast en hoe dit proces kan worden vormgegeven. De volgende pagina's gaan dieper in op benchmarking in het hoger onderwijs op het niveau van individuele opleidingen. Een beperkt theoretisch kader wordt aangevuld met enkele VUB-voorbeelden en met een stappenplan om concreet aan de slag te gaan.

Het document is voornamelijk gebaseerd op A Practical Guide. Benchmarking in Higher Education (2008), tenzij anders aangegeven.

Definitie

Benchmarking¹ is een **proces van zelfevaluatie en zelfverbetering door systematische (en gezamenlijke) vergelijking van eigen praktijken en prestaties met die van gelijkaardige organisaties**. Op basis hiervan kunnen doelstellingen en acties bepaald worden om de eigen organisatie te verbeteren.

In dit informatiedocument wordt het benchmarken van bepaalde onderwijsaspecten van opleidingen bekeken. Een universitaire opleiding vergelijkt bepaalde aspecten met die van enkele gelijkaardige opleidingen in binnen- en/of buitenland, om vervolgens de eigen aanpak te kunnen inschatten en te verbeteren. Onderwijsaspecten kunnen in deze context worden gedefinieerd als opleidings specifieke leerresultaten, curricula, internationalisering, kwaliteit van eindwerken, enz.

Waarom benchmarken?

Een grondig uitgevoerde benchmarkoefening kan een **vertrekpunt** zijn, waarna gekeken wordt of bepaalde aspecten in de eigen context aangepast kunnen/moeten worden. Benchmarking kan echter ook **voortvloeiën uit plannen** die de opleidingsraad heeft om iets aan de opleiding te veranderen. Dan kan het reflecteren en vergelijken een invloed hebben op veranderingen die in gang worden gezet, en op het stellen van prioriteiten. In beide gevallen worden veranderingsprocessen aanvaardbaar gemaakt doordat ze strategisch onderbouwd worden. De opleiding werkt immers niet in een vacuüm. Het vergelijkende proces maakt het verder mogelijk om ideeën en goede praktijken voor de opleiding te selecteren en aan te passen aan de eigen context en beleid, verbetergericht, en met expliciete doelstellingen². De essentie is het **'leren van anderen** en het **innovatief aanpassen van goede praktijken om zo de eigen beste prestatie te bereiken'**. Wat werkt binnen een bepaalde context past niet noodzakelijk bij een andere. Benchmarking kan leiden tot **kopieergedrag** ('adopt' in plaats van 'adapt'). De bedoeling is echter nooit het klakkeloos

¹ De benchmark zelf is dan weer de best mogelijke prestatie die binnen een bepaalde context kan worden geleverd; een ijkpunt en voorbeeld ('best practice').

² Daar waar typische ranking-oefeningen enkel gericht zijn op het louter beantwoorden van de vraag 'wie is de beste?' (false benchmarking).

kopiëren van schijnbaar 'betere' opleidingen. Tijdens deze oefening de eigenheid bewaren, vergt het nodige balanceerwerk maar versterkt ook de eigen profilering.

Indien de oefening in alle openheid met andere opleidingen gebeurt (collaboratieve benchmarking, zie verder), biedt het voorts de mogelijkheid om te **netwerken**. Het is essentieel om '**juiste partners**' te selecteren (zowel qua organisatiecultuur als visie). Enkel vergelijken met topuniversiteiten en -praktijken kan interessant zijn maar indien de context te verschillend is, zal er geen goede vertaling naar de eigen aanpak kunnen worden gemaakt. Het kan wel boeiend zijn om zowel een zeer goede partner in het veld te kiezen, als aandacht te hebben voor partners die minder voor de hand liggen.

Aan de VUB wordt verwacht dat elke opleiding om de 8 jaar een benchmarking uitvoert van ten minste de opleidingsspecifieke leerresultaten en het programma. Dit maakt integraal deel uit van de **kwaliteitszorgcyclus**.

Welke benchmarking?

Er bestaan verschillende soorten benchmarking. Welk type benchmarking een opleiding wenst uit te voeren, hangt samen met de doelstellingen en beschikbare data. Dikwijls worden verschillende soorten benchmarking gecombineerd. Soorten benchmarking die vaak worden onderscheiden³:

- **Interne benchmarking**, waarbij binnen de eigen instelling wordt vergeleken. Zo kan binnen de VUB een strategisch rapport per faculteit als een mogelijke start voor interne benchmarking worden beschouwd.
- **Externe benchmarking**:
 - **Competitieve** benchmarking draait om de vergelijking van bepaalde prestaties in kernonderdelen met die van concurrerende organisaties (bv. vergelijken van het eigen curriculum met dat van gelijkaardige opleidingen in Vlaanderen).
 - **Functionele** benchmarking kijkt naar specifieke processen in gelijkaardige organisaties. Deze oefening is niet beperkt tot onmiddellijke concurrenten.
 - **Generieke/proces** benchmarking (ook wel 'best in class') stelt bepaalde beste praktijken en vernieuwende aanpakken in het veld als voorbeeld en gebruikt dit als vergelijkingsmateriaal.

Hoewel bij deze laatste vorm van benchmarking gekeken wordt naar de beste praktijken in een bepaald veld, naar uitzonderlijke prestaties, is dat, zoals eerder aangegeven, zeker niet altijd de kern van de oefening.

Een bijkomende indeling van benchmarking kan worden gemaakt op basis van de mate waarin de betrokkenen actief participeren.

- **Onafhankelijke benchmarking** is een oefening waarbij de opleiding één of meerdere aspecten van één of meerdere externe opleidingen onder de loep neemt op basis van **publieke data** (vb. het programma dat online staat). Primaire en secundaire data worden verzameld, bijvoorbeeld in een matrix. Het onderzoek verloopt meestal zonder medeweten van de externe opleidingen en gebeurt via desk research.
- Bij **collaboratieve benchmarking** nemen opleidingen contact op met elkaar om **gezamenlijk** en openlijk de oefening te doen met peer learning als doel (Bouters et al., 2014). Dit kan zowel met één als met meerdere partners (in een groepsproces). Op Europees vlak bestaan zulke samenwerkingen bij instellingen rond bijvoorbeeld internationale mobiliteit van studenten, vreemdetalenonderwijs of innovatie binnen administratie. Een ander voorbeeld is het PHARMINE-project, dat als doel heeft een soort domeinspecifiek leerresultatenkader uit te werken voor farmacieopleidingen in Europa. Een opleiding zou kunnen kiezen voor benchmarking met partners, zoals de ULB of de UGent, of met Erasmus-partners waarvan geweten is dat zij inspirerend zijn op bepaalde vlakken.

³ Gebaseerd op de types van Jeffrey Alstete (1995) en de indeling van UNESCO-CEPES (2007) in *A Practical Guide* (2008).
Benchmarking ▾ Onderwijs- en Studentenbeleid ▾ www.vub.ac.be/kwaliteitszorg/

Het strategisch belang van de partners is best evenredig, daarom zijn deze zelden onmiddellijke concurrenten. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve data (vb. via een vragenlijst) worden samengebracht en werkgroepen kunnen zich over de concrete uitwerking ontfermen.⁴

Stappenplan

Onderstaand stappenplan is geschreven voor opleidingen. De stappen, vragen, en voorbeelden zijn dan ook afgestemd op deze context. Het stappenplan kan op het hoogste niveau in twee grote luiken worden verdeeld: plannen en uitvoeren.⁵

PLANNEN

(1) Wat willen we vergelijken, en waarom?

Het kwaliteitshandboek van de VUB stipuleert dat opleidingen om de 8 jaar minstens hun **opleidingsspecifieke leerresultaten** en hun **programma** benchmarken. Strategische beslissingen liggen vaak aan de basis, of zijn een gevolg, van een vergelijkende oefening. Opleidingsspecifieke leerresultaten en het programma vormen de kern van het onderwijsproces, en zijn daarom een belangrijke piste voor benchmarking. Zeker het programma is meestal eenvoudig te raadplegen op externe websites. Specifieke onderdelen, zoals leerlijnen, het inrichten van een stage of de masterproef kunnen eveneens interessante onderwerpen vormen. Het onderdeel **masterproef** benchmarken zorgt onmiskenbaar voor bruikbare informatie. Door het vergelijken van dit onderdeel kunnen immers de wijze van evalueren en het behaalde niveau onder de loep genomen worden. Net als programma's zijn masterproeven van andere instellingen vaak online te vinden. Het eigen reglement masterproeven kan fungeren als bron voor de benchmarking.

Belangrijk is dat de doelen realistisch en duidelijk zijn, en er op voorhand wordt vastgelegd wanneer de oefening geslaagd is. Het proces kan tijdrovend zijn. Daarom wordt het aantal te benchmarken onderdelen best beperkt. Zo is elk aspect van een opleiding benchmarken zeer ambitieus.

(2) Hoe doen we het zelf? (stand van zaken)

Benchmarking bouwt voort op een engagement om met een **kritische blik** naar de eigen prestaties te kijken (zelfevaluatie). Een **open geest** is noodzakelijk. De zelfevaluatie en het vergelijken kunnen pijnpunten blootleggen, en de uitkomst van de oefening impliceert mogelijk radicale veranderingen.

Voor de start van de benchmarkoefening stelt de opleiding de eigen stand van zaken op. Hoe goed doen we het zelf op het onderdeel dat (of de onderdelen die) we willen benchmarken?

- Wat willen we dat studenten kennen en kunnen na de opleiding?
- Hoe zien onze eigen leerresultaten eruit? Rond welke competenties kan worden geclusterd?
- Wat wil het werkveld dat studenten kennen en kunnen? Welke competenties zijn daar belangrijk?
- Hoe stellen we het programma zo op dat studenten deze leerresultaten kunnen behalen? Welke opleidingsonderdelen komen op welke plaats in het curriculum?

Indien niet eerst wordt nagedacht over de eigen praktijk (inclusief de stakeholders), ontbreekt het de oefening aan doelgerichtheid.

⁴ Meer informatie over deze vorm van benchmarking is terug te vinden in het hoofdstuk 'Choosing the Right Benchmarking Approach for your Purpose' (*A Practical Guide* (2008)) en *A University Benchmarking Handbook* (2010).

⁵ Gebaseerd op *A Practical Guide* (2008), *A University Benchmarking Handbook* (2010) en *Benchmarking in Higher Education* (1995) tenzij anders vermeld.

(3) Met wie willen we vergelijken, en op welke manier?

In het begin van dit document werden verschillende soorten benchmarking aangehaald. Welke soort gekozen wordt, hangt af van de doelstellingen en van de beschikbare data.

Indien er vergelijkbare opleidingen bestaan in **Vlaanderen**, wordt van opleidingen verwacht dat minstens deze worden uitgekozen als onderdeel van de oefening voor opleidingsspecifieke leerresultaten en programma. Voor leerresultaten wordt hiervoor al een voorzet gegeven bij het uitschrijven van Domeinspecifieke Leerresultaten (DLR) in samenwerking met de VLUHR. In dit proces staat het bepalen van een gemeenschappelijk Vlaams kader voor leerresultaten centraal. Dit kader omvat wat studenten moeten kennen en kunnen na het afstuderen in een bepaalde opleiding (o.a. bachelor, master, master-na-master). Ter voorbereiding worden vaak leerresultaten van de betrokken opleidingen uitgewisseld. Een grondige vergelijkende analyse zou hieraan kunnen worden gekoppeld.

Met wie voorts best de oefening wordt gedaan, hangt af van welke onderdelen worden gebenchmarkt. De afweging hangt eveneens samen met de kennis en perspectieven die een opleiding heeft (van andere kwaliteitsvolle programma's en specialisaties). Zeker wanneer het gaat om 'beste praktijken' is het van belang om praktijken van opleidingen te identificeren die ook in een verschillende context van waarde kunnen zijn (zogenaamde 'fitness for purpose') (Prasad en Stella, 2004). Initiatieven overnemen van opleidingen aan universiteiten waar de instroom bijvoorbeeld volledig anders is, of het docententeam veel groter, zijn moeilijk te vertalen naar de eigen context.

Hoeveel opleidingen in totaal worden geselecteerd, en welke deze zijn (nationaal en internationaal), bepaalt de opleiding zelf. Naast Vlaamse opleidingen is het waardevol om ook **internationale opleidingen** te selecteren. Voor sommige domeinen werd al voorbereidend werk gedaan op Europees en internationaal vlak (zie de TUNING-projecten⁶ en bijvoorbeeld de CanMEDS, een project waarbij samen met experts en de Canadese bevolking een set van competenties werd opgesteld die een arts hoort te hebben). Het resultaat van zulke onderzoeken is interessant om mee op te nemen in het proces. Wat opleidingen buiten Vlaanderen betreft, kan naast de gekende kwaliteitsvolle opleidingen in het veld gedacht worden aan Erasmus- of onderzoekspartners.

De opleiding kan kiezen of ze de benchmarking **individueel of collaboratief** plant (zie eerder). Indien er samengewerkt wordt, kan de benchmarking best niet meteen groots worden gezien; het aantal partners blijft beter beperkt. Concrete afspraken zijn eveneens essentieel, zoals bijvoorbeeld verzameld in de European Code of Conduct for Benchmarking (zie literatuurlijst).

UITVOEREN

(1) Data verzamelen, analyseren en vergelijken

Bij data verzamelen gaat het vanzelfsprekend om het in kaart brengen van gegevens. Zoals bij het plannen werd uiteengezet, kan variëren van welke opleidingen de data verzameld worden en hoe deze data-verzameling tot stand komt.

De analyse van de verzamelde data ('gap analysis') vraagt om een terugblik op de initiële vragen over de eigen stand van zaken. De antwoorden worden vergeleken met de input van de benchmarkingpartners en vormen de kern van de analyse:

- Wat is de stand van zaken bij de andere opleiding(en)?
- Wat maakt deze andere opleiding(en) anders?
- Welke praktijken zouden ook bij ons goed werken?
- Hoe kunnen we de praktijken aanpassen naar onze context?
- In hoeverre zijn de naar onze context aangepaste praktijken duurzaam?

⁶ TUNING - Educational Structures in Europe is een project dat in 2000 gestart is om de politieke doelstelling van het Bolognaproces en, in een later stadium, de Lissabondoelstellingen te ondersteunen.

<http://www.unideusto.org/tuningeu/documents/teaching-learning-a-assessment.html>

(2) Bevindingen gebruiken en monitoren

In tegenstelling tot bij ranking, vormen de verzamelde resultaten van de benchmarking nooit het eindpunt. Eens in kaart gebracht is hoe andere opleidingen iets aanpakken, wordt teruggekoppeld naar de eigen praktijk en gekeken naar de mogelijke aanpassing van die eigen praktijk. De bevindingen die uit de analyse komen, worden vertaald naar doelstellingen en concrete acties. Er wordt bepaald welke zaken wel of niet worden gebruikt. Doelstellingen kunnen in het actieplan worden opgenomen zodat implementatie en opvolging verzekerd is.

TWEE VUB-VOORBEELDEN

De opleiding bachelor in de **Farmaceutische wetenschappen** vergeleek het eigen programma met dat van de andere Vlaamse farmacie-opleidingen.⁷ De opleidingsonderdelen van de eigen bachelor werden op een logische manier gegroepeerd rond vakinhouden (fysica, chemie, farmacologie,..). Zo werd het aantal ECTS van de individuele opleidingsonderdelen (OO's) vergeleken. Uit de analyse blijkt dat bijvoorbeeld het OO Farmacologie qua aantal ECTS erg verschilt aan de VUB ten opzichte van andere farmaceutische opleidingen in Vlaanderen (4 ECTS aan de VUB versus 9 tot 11 ECTS elders). Dit bevestigt de kritiek van studenten die zegden te veel te zien op zeer korte tijd. Een ander opvallend aspect is dat aan de VUB pas in de master de nadruk op het farmaceutische ligt, waar andere universiteiten in Vlaanderen vroeger starten. Aan de VUB wordt in de bachelor immers meer gewicht gegeven aan basiswetenschappelijke OO's zoals fysica, biologie enz. De opleiding plant na de benchmarking programmawijzigingen door te voeren waarbij in de eerste jaren al aandacht is voor farmacologie, en de basiswetenschappelijke opleidingsonderdelen minder zwaar doorwegen. De opleiding blijft echter wel haar eigenheid behouden. Zo zal ze nog steeds de nadruk blijven leggen op een doorgedreven training van praktische vaardigheden. Door de hervorming zal de opleiding bovendien deze aspecten beter op de noden van de studenten kunnen afstemmen, waardoor de training wordt verbeterd en dit praktische aspect, eigen aan de VUB-opleiding, wordt versterkt.

De master-na-masteropleiding **International and European Law** (PILC) deed een benchmarking van verschillende aspecten van haar programma (inschrijvingsgeld, programma, website en marketing, etc.). In een document werden per aspect bevindingen en mogelijke acties (vaak in de vorm van vragen) aan elkaar gekoppeld. In een laatste, tweeledige kolom werden deze mogelijke acties/vragen beoordeeld op 'importance' en 'urgency' via een cijfer van 1 tot 3. Deze twee cijfers werden in een derde kolom samengebracht tot een score die 'priority' uitdrukt. Indien een actie tweemaal een 1 krijgt (voor 'importance' en 'urgency'), wijst dit op een snel op te volgen actie (en dus een 1 qua 'priority').

Op basis van het benchmarkingdocument werd ondermeer voorgesteld om aandacht te schenken aan academic legal writing. Een discussie op een opleidingsraad werd opgestart om na te gaan of de 18 ECTS van de masterproef gereduceerd konden worden tot 15, om vervolgens 3 ECTS te kunnen toewijzen aan een opleidingsonderdeel 'Legal Methodology and Academic Legal Writing'.

Het document, dat up-to-date blijft gehouden, kan later worden gehanteerd om de overige mogelijke acties te herevalueren.

⁷ Andere VUB-opleidingen zoals de bachelor computerwetenschappen maakten ook een uitgebreide benchmarking van hun programma.

Meer weten?

Neem contact op met de kwaliteitszorgmedewerker van uw opleiding.

Geconsulteerde bronnen en extra informatie:

- Alstete, J. W. (1995). Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality ASHE-ERIC, *Higher Education Report No. 5*. Internet: <https://eric.ed.gov/?q=Alstete&id=ED402801>.
- Blackstock et al. (2012). Internal Quality Assurance Benchmarking, *ENQA Workshop report 20*, Brussels. Internet: http://www.enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/ENQA_wr_20.pdf
- Bouters, Luk, Eline Sierens en Vera Pletincx (2014). 'Benchmarking: The Work of Many for the Quality of All', *International Circular of Graphic Education and Research*, 7.
- Burquel, Nadine, (2012). 'Benchmarking in European Higher Education' in Blackstock et al., *Internal Quality Assurance Benchmarking, ENQA Workshop report 20*, pp.1-6
- ESMU, CHE, UNESCO-CEPES and the University of Aveiro (2008). *A Practical Guide. Benchmarking in Higher Education*. Brussels.
- ESMU, CHE consult, ICHM, IoE and University of London (2010). *A University Benchmarking Handbook: Benchmarking in the Improvement of Higher Education*. Brussels.
- Prasad, VS and Antony Stella (2004). 'Best Practices Benchmarking in Higher Education for Quality Enhancement' in *Report of national conference on best practices in higher education, NAAC, 2003-2004*. Internet: <http://www.naac.gov.in/docs/Best%20Practise%20in%20Higher%20Education.pdf>.

Benchmarking protocol

- http://www.efqm.org/sites/default/files/benchmarking_code_of_conduct.pdf (Europese versie gebaseerd op de Code of Conduct van het American Productivity & Quality Center (APQC)).

CanMEDS

- Frank, JR (Ed) (2005). The CanMEDS 2005 physician competency framework. Better standards. Better physicians. Better care. Ottawa: The Royal College of Physicians and Surgeons of Canada. Internet: http://www.ub.edu/medicina_unitededucaciomedica/documentos/CanMeds.pdf

Tuning

- <http://www.unideusto.org/tuningeu/home.html>
- <http://unideusto.org/tuningeu/publications/subject-area-brochures.html>

Quality Assurance Agency for Higher Education

- <http://www.qaa.ac.uk/en> en <http://www.qaa.ac.uk/assuring-standards-and-quality/the-quality-code/subject-benchmark-statements> (gelijkaardig aan Domeinspecifieke Leerresultatenkaders in Vlaanderen)

Alle websites werden laatst geconsulteerd op 26 september 2017.

20-10-2017