



ԽԱՉԱՏՈՒՐ ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ
ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



ԲԵՆԶՄԱՐՔԻ (ՀԵՆԱՆՇՄԱՆ)
ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Բենչմարքինգ

Ներածություն	3
Բենչմարքինգի կիրառման հիմքեր	3
Բենչմարքինգի սահմանումը	4
Բենչմարքինգի հիմունքները	4
Բենչմարքինգի տեսակները	5
Ինչո՞ւ անցկացնել բենչմարքինգ	7
Բենչմարքինգի առավելությունները	8
Քննադատություններ ուղված բենչմարքինգին	9
Բենչմարքինգի կիրառումը	10
Պատկեր 1. Բենչմարքինգի գործընթացի մոդելը	12
1.0. «Մոտեցման» փուլ	13
1.2. Բենչմարքինգի թեմայի ընտրություն	13
Բուհական կրթության մեջ բենչմարքինգի օրինակներ	15
1.3. Բենչմարքինգի ուսումնասիրության թիմի ընտրությունը	16
1.4. Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանում	17
1.5. Բենչմարքինգի գործընկերոջ ընտրություն	20
1,6 Բենչմարքինգի ծրագրերի հաստատում	21
Կետեր, որ պետք է հաշվի առնել բենչմարքինգի գործընկեր ընտրելիս	22
<i>Այցելության նախապատրաստումը</i>	23
<i>Այցելության իրականացումը</i>	23
<i>Այցելությունից հետո</i>	23
2.2. Տեղեկատվության վերլուծության փուլ	24
2.2.1. Տեղեկատվության համեմատություն	24
2.2.2. Արդյունավետության բարելավման համար թիրախային նպատակների սահմանում	25
Պատկեր 2. Գործողությունների ծրագիր	25
2.2.3. Գործողությունների պլանի մշակում	25
2.2.4. Բենչմարքինգի հաշվետվություն	26
2.3. Գործողությունների փուլ	26
3.0. Վերանայման փուլ	27
4.0. Բարելավման փուլ	27

Բենչմարքինգի ծրագրերի օրինակներ

27

Գրականություն

29



Ներածություն

Համալսարանական բենչմարքինգը հասկացություն է՝ փոխառնված արդյունաբերության ոլորտից, ուր այն 4 տասնամյակից ավել կիրառվել է արտադրության և ծառայությունների բնագավառներում:

Բարձրագույն կրթության ոլորտում ներկայումս, ինչպես նաև ապագայում, այն համալսարանները կհամարվեն հաջողակ, որոնք կկարողանան շարունակաբար բարելավել և հարմարեցնել իրենց ծառայությունները՝ շահառուների պահանջների բավարարման համար:

Այս առումով բենչմարքինգը՝ գաղափարների պաշտոնական և համակարգված դիտարկումն ու փոխանակումը կազմակերպությունների միջև, համարվում է արժեքավոր միջոց: Կարելի է հասնել արագ զարգացման՝ համալսարանի գործունեությունը համեմատելով այլ կառույցների գործունեության հետ և որդեգրելով վերջիններիս լավագույն փորձն ու գործառնությունները՝ սեփական նպատակների իրականացման համար:

Այս ուղեցույցի նպատակն է բացատրել բենչմարքինգի հիմունքները՝ համալսարանական համակարգի շրջանակներում, ինչպես նաև աջակցել բենչմարքինգի կոնկրետ նախագծերի ծրագրմանն ու իրականացմանը:

ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀԻՄՔԵՐ

«Լավագույններից սովորելը լավագույնը դառնալու առաջին քայլն է»

Բենչմարքինգը՝

- Բարելավում է գործառնությունները, ծառայությունները կամ ապրանքները
- Ներառում է այլ կառույցների «լավագույն փորձի» ուսումնասիրությունը
- Արագացնում է զարգացման և բարելավման ցուցանիշի աճը
- Նպաստում է շարունակական կատարելագործմանը
- Շարունակական գործընթաց է
- Ապահովում է խնդիրների լուծման թարմ և նորարարական մոտեցումներ
- Ապահովում է հաստատուն տվյալներ արդյունավետության վերաբերյալ
- Կենտրոնանում է ոչ միայն արդյունքների, այլև դրանց հասնելու եղանակների վրա

- Ներառում է ոչ միայն լավագույն փորձի որդեգրումը, այլև վերջինիս հարմարեցումը
- Հանգեցնում է հստակ թիրախների սահմանմանը

ԲԵՆՃՄԱՐՔԻՆԳԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄԸ

Բենջմարքինգին տրվող սահմանումները շատ տարբեր են, օրինակ՝

Բենջմարքինգը պաշտոնական և համակարգված որոնումն է այն փորձերի, որոնք ապահովում են գերազանց արդյունավետություն, ինչպես նաև այդ փորձերի ուսումնասիրությունը, փոխանակումը, որդեգրումն ու կիրառումն է՝ սեփական կազմակերպության պահանջները բավարարելու համար:

Բենջմարքինգը ներքին կազմակերպչական գործընթաց է, որն ուղղված է բարելավելու ընկերության գործունեությունը՝ ուսումնասիրելով առավել առաջադեմ ընկերությունների լավագույն փորձը:

Ինքնակատարելագործման գործիք այն կազմակերպությունների համար, որոնք մյուսների հետ համեմատվելով բացահայտում են սեփական ուժեղ և թույլ կողմերն ու ուսումնասիրում բարելավման ճանապարհները: Բենջմարքինգը լավագույն փորձը գտնելու և վերցնելու ուղին է, ծառայությունների բաց և մրցակցային գնահատում, լավագույն փորձի որոնմանն ուղղված կառուցվածքների և գործընթացների բացահայտում:

Բենջմարքինգը հաճախ սահմանվում է որպես սխալների որոնման և ինքնակատարելագործման գործիք, որի հիմքում աշխատանքային գործընթացի համակցված գնահատումն ու համագործակցությունն է: Բենջմարքինգը կիրառվում է ինստիտուցիոնալ զարգացման որակը բարձրացնելու համար: Մենք կարող ենք բենջմարքինգը ներկայացնել որպես ինքնահաստատման և ինքնակատարելագործման գիտակցված պրոցես, որը կատարվում է նմանատիպ ընկերությունների հետ սիստեմատիկ համագործակցության և համեմատության արդյունքում:



ԲԵՆՃՄԱՐՔԻՆԳԻ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐԸ

Բենճմարքինգը սեփական կազմակերպության հաջողության համար անհրաժեշտ դրույթները որոշելու, սեփական գործընթացները սահմանելու, այլ կառույցների լավագույն գործընթացները գտնելու և յուրացնելու, ինչպես նաև սեփական արդյունավետությանը բարձրացնելու համար այդ գործընթացները հարմարեցնելու ընթացակարգն է: Բենճմարքինգն ավելին է քան պարզապես կրկնօրինակումը: Այն պահանջում է խիստ և անաչառ ինքնագնահատում, ինչպես նաև այլ միջավայրում գործող լավագույն փորձի փոխադրումն ու համապատասխանեցումը սեփական գործունեությանը: (Օ'Դելլ, Վաթսոն, 1992, XV)

Բենճմարքինգը հայտնաբերման և ուսումնասիրման լավ ծրագրված և համակարգված գործընթաց է: Վերջինիս հիմքում ընկած է վերլուծությունը և առավել լավ ու լավագույն կազմակերպությունների հետ համեմատությունը՝ կրթական սեկտորի թե՛ ներսում, թե՛ դրանից դուրս: Այն ունի հատուկ նպատակներ և մեխանիզմներ արդյունավետությունը վերլուծելու համար:

Բենճմարքինգը մեկ կազմակերպության գործունեությունն այլ կազմակերպության գործունեության հետ չափելու և համեմատելու շարունակական և համակարգված գործընթաց է՝ արտաքին հայացք ուղղելով ներքին գործունեությանը, գործառույթներին կամ գործողություններին: (Կեմպներ, 1993)

Բենճմարքինգն ավելին է քան պարզապես տվյալների հավաքագրումը: Այն ներառում է նոր մոտեցման որդեգրումը, որը շարունակ վերլուծում է գործառույթների իրականացման միջոցները, փնտրում է լավագույն փորձերը և կիրառում գործողությունների նոր մոդելներ: (Ալստետ, 1995)

Բենճմարքինգը լավագույն փորձի որոնման և ներկայացման շարունակական ու համակարգված գործընթաց է, ինչպես նաև այդ փորձի կիրառումը կազմակերպությունում այնպես, որ վերջինիս բոլոր բաժինները ընկալեն և հասնեն իրենց լիարժեք ներուժին: (Բրնեթ, 1996: 2)

ԲԵՆՃՄԱՐՔԻՆԳԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ

Չնայած որ բենճմարքինգի հիմունքները պարզ են, վերջիս վերաբերյալ տեսությունները հարուստ են մանրամասներով (Բոգան և Ինգլիշ, 1994: 73): Սա

հարուցում է արտաքին բարդության տպավորություն, որն առավել ուժեղանում է բենչմարքինգի բազմաթիվ կարգերի առկայության պատճառով, որոնք ներկայացվում են գրականության մեջ:

Այդ կարգերից մեկը հիմնված է այն կազմակերպության շուրջ, որը հանդիսանում է բենչմարքինգի գործընկեր: Սա հանգեցնում է բենչմարքինգի չորս տեսակների սահմանմանը:

- Ներքին բենչմարքինգ – այստեղ համեմատություններն իրականացվում են կազմակերպության ներքին ստորաբաժանումների միջև
- Մրցակցային բենչմարքինգ – այստեղ համեմատություններ են տարվում ուղղակի մրցակիցների հետ
- Գործառնության ոլորտի բենչմարքինգ – այստեղ համեմատվող կազմակերպությունները ոչ թե ուղղակի մրցակիցներ են, այլև տարբեր ոլորտների ներկայացուցիչներ
- Ընդհանուր բենչմարքինգ – ներառում է գործառնության և փորձերի համեմատություններ անկախ գործընկեր կազմակերպության գործառնությանից և ոլորտից

Բենչմարքինգի այս չորս տեսակները հաճախ են հանդիպում գրականության մեջ: Այդուհանդերձ, պետք է ուշադիր լինել, քանի որ այս եզրույթների կիրառումը ոչ միշտ է կայուն և անորոշություններից զերծ:

Դասակարգման երկրորդ տարածված մեթոդը հաշվի է առնում այն գործընթացներն ու փորձը, որոնք համեմատվում են: Սա հանգեցնում է բենչմարքինգի երեք տեսակների առաջացմանը՝

- **Գործընթացների բենչմարքինգ** – կենտրոնանում է առանձին աշխատանքային գործընթացների և կառավարման փորձի վրա
- **Ցուցանիշների բենչմարքինգ** – համեմատում է արտադրանքներն ու ծառայությունները, **Ստրատեգիական բենչմարքինգ** – ուսումնասիրում է կազմակերպությունների մրցակցության ընթացքը (Բոգան և Ինգլիշ, 1994)

ԻՆՉՈ՞Ւ ԱՆՑԿԱՅՆԵԼ ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳ

Բենչմարքինգը նպաստում է գերազանցության հասնելուն՝ «քվանտային թռիչք» կատարելով բարելավման գործընթացում, փոխառելով և հարմարեցնելով այլ կազմակերպությունների լավագույն գաղափարներն ու փորձը, միաժամանակ խուսափելով ոչ ստույգ և խնդրահարույց ռազմավարություններից: Բենչմարքինգը բարձրացնում է բարեփոխումների հնարավորությունը բազմաթիվ եղանակներով:

Բենչմարքինգի կարևորագույն առավելություններից է նորարարական մոտեցումների բացահայտումը, քանի որ գործող փորձի բարելավումը չի կարող լիովին ապահովել հետագա զարգացում:

Բենչմարքինգի ներուժի հիմքում ընկած է գործընթացների և արդյունքների որակական և քանակական վերլուծությունը: Չնայած որ ոչ պաշտոնական փոխանակումները միշտ էլ եղել են ակադեմիական մշակույթի մի մաս, բենչմարքինգն ապահովում է պաշտոնական և օբյեկտիվ համակարգ այդ փոփոխությունների համար:

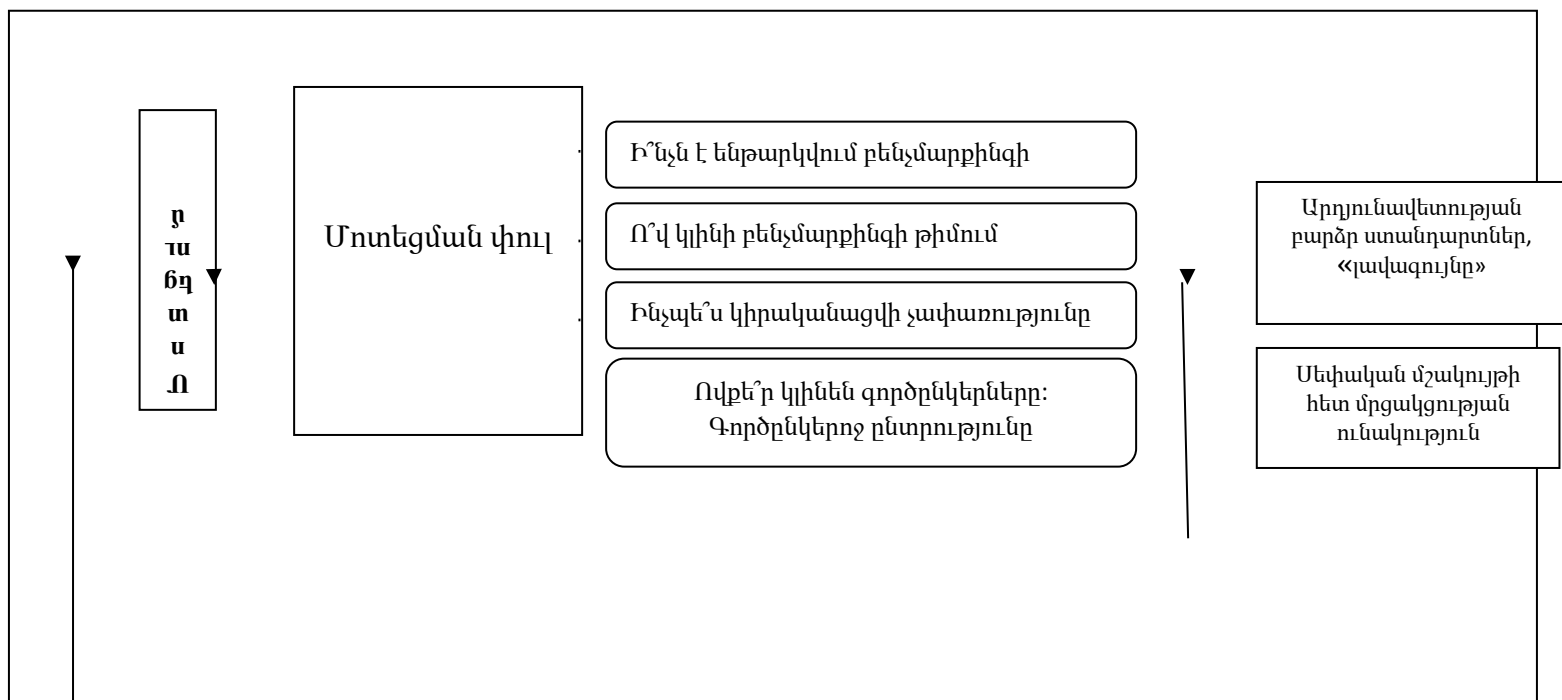
Առանձնացնելով խնդրահարույց և հնարավոր բարեփոխման ենթակա հատվածները, բենչմարքինգն խթան է հանդիսանում փոփոխությունների համար և նպաստում է նպատակների ու թիրախների սահմանմանը: Ավելին, վերջինիս կենտրոնացումը լավագույն փորձի հիմքում ընկած գործընթացների յուրացման վրա օգտակար միջոց է՝ գործողությունների ծրագրերի և նախաձեռնությունների սահմանման, ինչպես նաև նպատակների իրականացման համար: Հետևաբար բենչմարքինգը համապարփակ և ինքնուրույն մեթոդ է կազմակերպության արդյունավետության բարձրացման համար, որն առանձնացնում է բարեփոխման կարիք ունեցող հատվածները, ապահովում է օբյեկտիվ տեղեկատվություն՝ ցույց տալու այդ հատվածներում փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, և հանգեցնում է այդ փոփոխությունների համար անհրաժեշտ ծրագրերի և նախաձեռնությունների ձևակերպմանը:

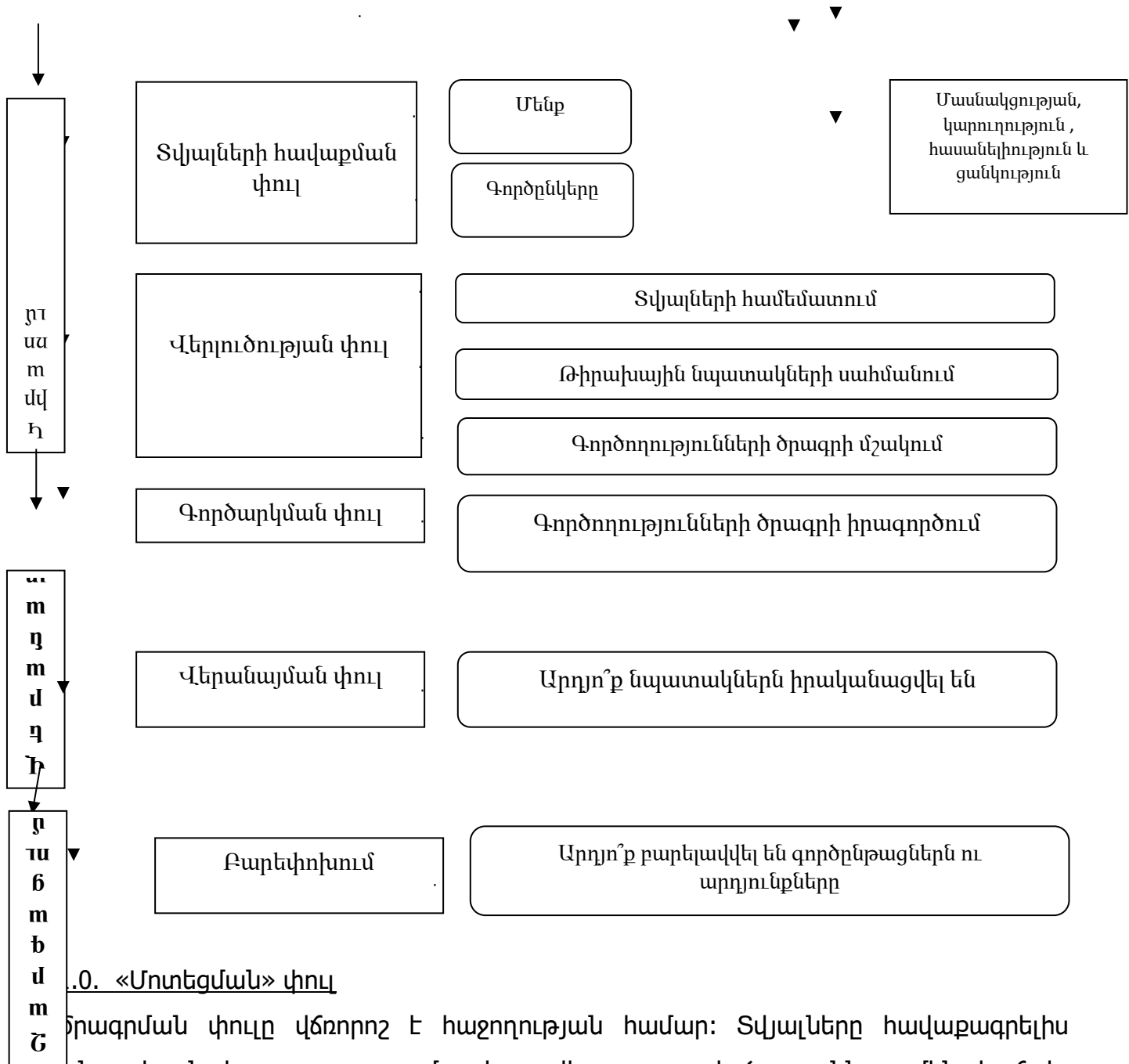
ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Բենչմարքինգը

1. Ապահովում է համակարգված մոտեցում որակյալ զարգացման համար,
2. Ներքին գործունեությանը տալիս է արտաքին կենտրոնացում,

3. Կիրառում է որևէ կոնկրետ գործընթացի արդյունավետության մասին առկա գիտելիքները,
4. Սահմանում է նոր գաղափարներ և տեխնոլոգիաներ,
5. Ցույց է տալիս փոփոխության անհրաժեշտությունը,
6. Սահմանում է անհրաժեշտ կատարելագործման չափը,
7. Հստակեցնում և խրախուսում է փոփոխությունները,
8. Հիմք է ապահովում փոփոխությունների համար,
9. Որոշումների կայացման գործընթացում նվազեցնում է սուբյեկտիվությունը,
10. Իրավականացնում է թիրախները՝ հիմնվելով հաստատուն տվյալների վրա,
11. Նպաստում է «Լավագույն փորձերի» միավորմանը մեկ կազմակերպության մեջ,
12. Խրախուսում է կրթական մշակույթ, որը բաց է նոր գաղափարների համար,
13. Նպաստում է կապի և ցանցի ապահովմանը:





Ծրագրման փուլը վճռորոշ է հաջողության համար: Տվյալները հավաքագրելիս անորակ նախապատրաստումը և ավելորդ լարվածությունն ամենահաճախ հանդիպող խնդիրներից են բենչմարքինգում (Սպենդոլինսի, 1992:148): Բենչմարքինգ կիրառելու որոշումը բխում է բարեփոխման կարիքի գիտակցումից և բենչմարքինգը որպես համապատասխան ռազմավարություն ընտրելու որոշումից:

1.2. Բենչմարքինգի թեմայի ընտրություն

Բենչմարքինգ կարող է իրականացվել համալսարանի յուրաքանչյուր հիմնական գործունեությունների շրջանակներում՝ դասավանդման, ուսման, հետազոտությունների և զարգացման, ինչպես նաև այլ ծառայությունների դեպքում, որոնք ընկած են համալսարանի գործունեության հիմքում, ինչպիսիք են ուսանողական, ակադեմիական, ֆինանսական և այլ ծառայությունները: Դասավանդումն ու հետազոտություններն անշուշտ բենչմարքինգի ենթարկվող ամենաբարդ ոլորտներն են, բայց դրան հակառակ, վերջիններս կարող են ապահովել կատարելագործման ամենամեծ ներուժը:

Բենչմարքինգի թեմա ընտրելուց առաջ պետք է սահմանվեն զարգացման ընդհանուր նախապատվությունները: Ուստի վճռորոշ է իմանալ «ինքներդ ձեզ» բենչմարքինգի կոնկրետ գործունեություն սկսելուց առաջ: Սա պահանջում է հատկությունների և կարգավիճակների գերազանց իմացություն, ինչն էական է ստորաբաժանումների հաջողությունն ապահովելու համար («հաջողության բեկումնային գործոններ»), ինչպես նաև այս հատկությունների հիմքում ընկած գործունեությունների քննում և սեփական կազմակերպության բաժանմունքների ուժեղ և թույլ կողմերի իմացություն: Չարգացման կարիք ունեցող ոլորտների ընտրությունն ու կարևորության հիմնական չափանիշը այն թեմայի ընտրությունն է, որը կերաշխավորի ստորաբաժանման հաջողությունը:

Հաջողության բեկումնային գործոնների սահմանումը կարող է աջակցել այդ ոլորտների ճանաչմանը: Այդ գործոնները կապված են բաժնի ընդհանուր նպատակների հետ: Դա նշանների սահմանափակ, սակայն ամբողջական խումբ է, որը պետք է ցուցաբերի բարձր արդյունավետություն, եթե ստորաբաժանումն ուզում է իր հիմնական նպատակներում հասնել հաջողության (Բենդել, Բոուլթեր և Քելլի, 1993): Բարձրագույն կրթության ոլորտից օրինակները ներառում են մասնագիտական հավատարմագրումը, ուսանողների գնահատումը, ինչպես նաև շրջանավարտների և աշխատանքի տեղավորման ցուցանիշները (Ալստետ, 1995):

Ստորաբաժանումների արդյունավետությանը գնահատման լայն շրջանակ տալով հաջողության բեկումնային գործոններն ընդգծում են արդյունավետության

մակարդակը կարևոր ոլորտներում: Ստորաբաժանումների ուժեղ և թույլ կողմերի սահմանումը չպետք է հիմնված լինի վավերականության քանակականության վրա, իսկ բենչմարքինգի հնարավոր թեմաները կարող են առաջանալ զարգացման ավելի թույլ ձևակերպված առաջնահերթությունների հիման վրա:

Այն դեպքերում, երբ զարգացման առաջնահերթությունները պարզ չեն, բենչմարքինգի կոնկրետ ոլորտ սահմանելը բարդանում է: Այս դեպքերում առավել ընդհանուր և լայնածավալ բենչմարքինգի իրականացումը կարող է օգտակար լինել: Չնայած, որ այս ուսումնասիրությունը չի տալիս կոնկրետ խորհրդատվություններ բարեփոխումների վերաբերյալ, այն կարող է ապահովել ստորաբաժանման գործընթացների նկարագիր, ինչպես նաև բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ համեմատած՝ ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծություն: Այդպիսով, այն կարող է ծառայել որպես օգտակար նախադրյալ ավելի կոնկրետ բենչմարքինգի համար:

Եթե ենթադրենք, որ այն ոլորտը որը կարող է օգուտ քաղել բարեփոխումներից, սահմանվել է, ապա պետք է հասկանալ արդյո՞ք բենչմարքինգը խնդրի լուծման համապատասխան միջոցն է, թե ոչ: Բենչմարքինգը համեմատական ուսումնասիրություն է, որն ապահովում է բարեփոխումներ գործընթացների, փորձի և արդյունքների շրջանում: Այս իսկ պատճառով բենչմարքինգը սխալ ռազմավարություն կլինի այն դեպքում, երբ սահմանված խնդիրներն այն բացերն են որոնք չեն առաջացել գործընթացից: Սա կարող է ներառել այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են՝ աշխատակազմի որևէ կոնկրետ անդամի ոչ պատշաճ պահվածքը, աշխատակազմի անդամների միջև անձնական կոնֆլիկտները կամ ստորաբաժանման տեսլականի կամ ուղղության բացակայությունը:

Բենչմարքինգի կիրառման համար համապատասխան ոլորտը պետք է նաև լինի չափառության ենթակա, որպեսզի հնարավոր լինի համեմատականներ անցկացնել բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ (տե՛ս բաժին 1.4. Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանումը) : Բենչմարքինգի ենթարկվող ոլորտի ծախսերն ու դժվարությունները պետք է նույնպես հաշվի առնվեն: Դուք պետք է գնահատեք, թե արդյո՞ք ուսումնասիրության վրա ծախսվող ժամանակն ու միջոցները կփոխհատուցվեն ձեռք բերված շահույթով: Սա կրկին ընդգծում է այն փաստը, որ

համապատասխան ոլորտի ընտրությունը, որն ունի բարեփոխման կարիք, կհասնի հաջողության թե ոչ, ինչպես նաև որտե՞ղ բենչմարքինգը կարող է զարգացում խթանել: Այս փուլում անհրաժեշտ կլինի որոշ չափով սեղմացնել ուսումնասիրության կենտրոնացումը, ավելի լավ է իրականացնել փոքր, բայց առավելագույնս արդյունավետ բենչմարքինգ, քան ավելի լայնամասշտաբ ուսումնասիրություն՝ տատանվող արդյունքներով:

1.3. Բենչմարքինգի ուսումնասիրության թիմի ընտրությունը

Բենչմարքինգի անցկացման համար անհրաժեշտ է երեքից ութ անդամ (Բոգան և Ինգլիշ, 1994): Խմբի անդամները պետք է լինեն փորձառու, իրավասու և հեղինակավոր այն ոլորտում, որը պետք է ենթարկվի բենչմարքինգի: Բենչմարքինգի փորձառություն ունեցող կազմակերպության հնարավոր ներառումը կարող է շահավետ լինել: Դեյլը (1995) ներկայացնում է կատարյալ խմբակցի համառոտ նկարագիրը. նա պետք է ներառված լինի փոփոխությունների իրականացման գործընթացում, ունենա պրակտիկ փորձ և գործնական մոտեցում, ստեղծարար և ճկուն միտք, ինչպես նաև լինի լավ հաղորդակցվող և փոփոխությունների կողմանկից անձ: Այս առումով կրթահամալիրի տնօրենը կարող է լիովին համապատասխան լինել բենչմարքինգի գործընթացի համար:

Բենչմարքինգի համար անհրաժեշտ ժամանակահատվածը կարող է տարբեր լինել: Ըստ Բոքսվելի (1994) երեք ամիսը կատարյալ ժամանակահատված է բենչմարքինգի համար, սակայն սա ենթադրում է նախագծի մասնակից խմբերի ժամանակի լրիվ տրամադրում: Համալսարանական միջավայրում սա անհնարին է, խմբի անդամները պետք է իրենց ժամանակի մոտ 10%-ը տրամադրեն հետազոտությանը, ինչն իր գազաթնակետի ժամանակ կհասնի 25%-ի (Սպենդոլիսի, 1992): Խմբի անդամներին նաև խորհուրդ է տրվում ծանոթանալ բենչմարքինգի գործընթացի հետ (տեղեկատվության և հղումների լրացուցիչ աղբյուրը, որը հասանելի է հեղինակից պատվիրելու դեպքում, կարող է այս հարցում օգտակար լինել):

1.4. Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանում

Բենչմարքինգի նախագծի մշակման հաջորդ քայլը չափումների կատարման համար համապատասխան ցուցանիշների ընտրությունն է: Չափառությունն էական է բենչմարքինգի գործընթացի համար, առանց հատկորոշված արդյունքների չափառման ճշգրիտ համեմատություններ չեն կարող իրականացվել: Բենչմարքինգի խումբը պետք է ընտրի արդյունավետության մի շարք համապատասխան ցուցանիշներ՝ այդպիսի չափառություն ստանալու համար: Արդյունավետության ցուցանիշները կարող են բնորոշվել հետևյալ կերպ.

Արդյունավետության ցուցանիշների գործառույթը հաջողված գործընթացների հիմնական հատկանիշների կամ բաղադրիչների սահմանումն է, որոնք կարող են հաշվարկվել կամ լինել հարաբերական ձեռքբերման ստույգ գնահատական: Այդպիսով դրանք ապահովում են կոնկրետ կազմակերպության կողմից՝ կոնկրետ ժամանակահատվածում ձեռք բերված արդյունավետության մակարդակի բնութագիր: Սա հնարավորություն է տալիս համեմատություն անցկացնել այլ կազմակերպությունների կամ միևնույն կազմակերպության հետ՝ մեկ այլ ժամանակահատվածում:

Բենչմարքինգի ուսումնասիրության համար արդյունավետության ցուցանիշներ ընտրելիս պետք է հաշվի առնել մի շարք գործոններ: Կարևորագույն պահանջներն են՝

- Արդյունավետության քանակական և որակական չափառությունը
- Ցուցանիշներ, որոնք համապատասխանում են բենչմարքինգի ընտրված թեմային
- Ցուցանիշներ, որոնք արտահայտում են բավարար ճշգրտություն՝ նշանակալից համեմատության իրականացման համար
- Բենչմարքինգի տվյալների համատեքստայնացում
- Արդյունավետության չափումներ, որոնք կարող են նորից իրականացվել՝ թույլ տալով համեմատական անցկացնել բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ և գնահատել սեփական արդյունավետությունը՝ բենչմարքինգի կիրառումից առաջացած նախաձեռնությունների իրականացումից հետո:

Բենչմարքինգ իրականացնող կրթահամալիրները/ուղորդները պետք է կապ հաստատեն Ռազմավարության և Ծրագրման Գրասենյակի հետ՝ ճշտելու համալսարանում արդեն իսկ գոյություն ունեցող չափանիշներն ու հասանելի տվյալները:

- **Համալսարանի չափանիշներ**
- **Համալսարանի առցանց տվյալներ և տեղեկատվական համակարգ**

Արդյունավետության չափանիշների քանակական և որակական համադրությունը ցանկալի է: Բենչմարքինգի նախագիծը չափից շատ կկենտրոնանա շահույթի վրա և կծախողի գործառույթներին հարմարվելը, եթե մեթոդը միայն կենտրոնացած լինի քանակական չափառության վրա: Առանց հասկանալու թե ինչպես են հասնում արդյունքի՝ լավագույն փորձի հարմարեցումը սեփական կազմակերպությանը կդառնա բարդ գործընթաց:

Եվ ընդհակառակը, եթե որակական չափանիշները կցված չլինեն քանակականին՝ բենչմարքինգը կդառնա չափազանց սուբյեկտիվ և արդյունավետության ճշգրիտ համեմատությունը կլինի խնդրահարույց: Ընդհանուր առմամբ քանակական տվյալները ցույց են տալիս հաստատության և բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետության բացերը, իսկ որակականներն օգնում են բացատրել դրանք: Արդյունավետության քանակական չափումներն օբյեկտիվ կշիռ կտան բենչմարքինգի նախագծին և ավելի վառ կընդգծեն վերափոխման կարիքը, իսկ որակական չափումները վերափոխման համար ուղղություն ցույց կտան:

Արդյունավետության ցուցանիշները նույնպես պետք է համապատասխանեն թեմային և լինեն բավականին ճշգրիտ՝ հաջողված գործունեությանը նպաստող գործոնների մանրամասն ընկալման համար: Կիրառված ցուցանիշների խումբը միասին պետք է ներկայացնեն բենչմարքինգի թեմայի մոտավոր ամբողջական պատկերը: Ուստի արդյունավետության ցուցանիշները պետք է ընտրվեն ուսումնասիրվող թեմաների վերաբերյալ՝ յուրաքանչյուր հիմնական գործընթացների և արդյունքների համար:

Ավելին, յուրաքանչյուր ցուցանիշ պետք է կենտրոնանա ուսումնասիրվող գործընթացի առանձին և հստակ սահմանված հատվածի վրա, որպեսզի վերլուծության փուլում հնարավոր լինի սահմանել գործընթացների և

արդյունավետության մանրամասն տարբերությունները: Ճշգրիտ ցուցանիշները կնպաստեն լավագույն փորձի հարմարեցմանը սեփական կազմակերպությունում՝ զարգացման ծրագրերի ձևակերպման ընթացքում ապահովելով ճշգրտության համապատասխան աստիճան:

Հավաքված տվյալների վերլուծությունից հետո դրանք պետք է դիտարկվեն տարբեր համատեքստերի տեսանկյունից, որտեղ ներառված են ուսումնասիրվող գործընթացները: Օրինակ՝

- Բենչմարքինգի գործընկերները կարող է ցուցաբերել բարձր արդյունավետություն, բայց օպերացիոն նոր համակարգը կարող է գործընկերոջ արդյունավետության իրական անկման պատճառ լինել (նախկին արդյունավետության հետ համեմատած):
- Հետազոտության արդյունքների տարբերությունները կարող են լինել պետական ֆինանսավորման տարբեր մակարդակների հետևանք
- ճանաչված կազմակերպության վարկանիշը կարող է բարձրորակ աշխատակազմ և ուսանողություն գրավել՝ ազդելով ընդհանուր արդյունավետության վրա:

Արդյունավետության ցուցանիշներն ընտրելիս պետք է հաշվի առնել բենչմարքինգի տվյալ համատեքստայնացման կարևորության գիտակցումը: Այնուամենայնիվ պետք է ենթադրել, որ միայն տվյալները բավական կլինեն համատեքստայնացման համար: Արդյունավետության ցուցանիշները չեն ապահովում արդյունավետության իրական գնահատում, այլ կատարում են ահազանգման գործառույթ: Տեղեկացված մասնագիտական դատողությունը և ցուցանիշներից ստացած հավելյալ պատկերացումները կարևոր են ինստիտուցիոնալ արդյունավետության իմաստալից մեկնաբանման համար (Միդ, 1994):

Արդյունավետության ցուցանիշների հետ կապված տվյալների հասանելիությունը նույնպես պետք է հաշվի առնվի: Արդեն գոյություն ունեցող տվյալների կիրառումը մեծապես կնվազեցնի բենչմարքինգի ծախսերն ու դժվարությունները: Արդյունավետության քանակական չափորոշիչները ենթակա են կրթահամալիրների տեղեկատվական կառավարման համակարգում հասանելի լինելուն:



1.5. Բենչմարքինգի գործընկերոջ ընտրություն

Բենչմարքինգի գործընկերոջ փնտրտուքները սկսվում են ծրագրման փուլում, բայց կարող են ավարտված չլինել մինչև կազմակերպության ներքին գործունեությունների գնահատումը, քանի որ սեփական գործընթացների ընկալումը կարող է հստակեցնել, թե ինչ է պահանջվում բենչմարքինգի գործընկերոջից: Մեկ այլ դեպքում կոնկրետ հաստատություն կարող է ընտրվել վերջինիս գերազանց արդյունավետության վարկանիշի հիման վրա: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի ոչ թե մեկ, այլ մի քանի կազմակերպությունների հետ, առավելագույն արդյունավետության համար 4-8 հաստատությունների շրջանակում:

Բենչմարքինգի ենթարկվող կազմակերպությունը կարող է լինել այլ ակադեմիական հաստատություն, բայց կառավարության բաժինները կամ սեփական ձեռնարկությունները նույնպես կարող են կիրառել բենչմարքինգ այնպիսի ոլորտներում ինչպիսիք են շուկայավարությունը, տեղեկատվական տեխնոլոգիաները, մարդկային ռեսուրսները և ֆինանսական կառավարումը: Տարբեր ոլորտների առաջնորդներից կարելի է պատկերացումներ կազմել, քանի որ շատ գործընթացներ նման են իրենց գործառնություններով, բայց տարբերվում են Ոլորտի սահմաններից դուրս բենչմարքինգի առավելություններից է (ընդհանուր և գործառնական բենչմարքինգ) նոր փորձերի հայտնաբերման ակնհայտ հնարավորությունը: Բազում նորարարություններ կարող են ի հայտ գալ մի արդյունաբերության դինամիկան մեկ այլ ոլորտում կիրառելու դեպքում, չնայած բենչմարքինգի թիմին կոչ են անում նորարարություններին ստեղծարարությունների համապատասխան աստիճանը հարմարեցնել և կիրառել գաղափարները:

Ներքին բենչմարքինգը ձեռնառու և համեմատաբար քիչ ծախսատար լինելու առավելություն ունի: Այս դեպքում ավելի հեշտ է գտնել գործընկերներ և ավելի քիչ խնդիրներ են ծագում տեղեկատվության գաղտնիության պահպանումից: Առարկաների և ֆակուլտետների շրջանում ներքին բենչմարքինգը կարող է նաև ահմանել սեփական ոլորտից դուրս բենչմարքինգի առավելություններից մի քանիսը (ինչպես նաև որոշ բարդություններ):

1,6 Բենչմարքինգի ծրագրերի հաստատում

Որևէ կոնկրետ բենչմարքինգի ծրագրի հաստատումը պահանջում է առաջարկի ներկայացում բյուջեի վերահսկմամբ զբաղվող համապատասխան գլխավոր ղեկավարի գլխավորությամբ: Սա պետք է ներառի մշակված բենչմարքինգի ծրագրի նախագիծը, ինչպես նաև հաշվարկված բյուջեն և ժամկետները: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի 12-18 ամիսների ընթացքում, սակայն սովորաբար հստակ վերջնաժամկետ չի նշվում: Փոխարենը պահանջվում են առաջընթացի վերաբերյալ միջանկյալ զեկուցումներ՝ բենչմարքինգի իրականացման նախապես որոշված ընդմիջումների ընթացքում:

Աղյուսակ 5. Կետեր, որ պետք է հաշվի առնել բենչմարքինգի գործընկեր ընտրելիս

1. Հավանական գործընկերոջ արդյունավետության չափանիշները
2. Հավանական գործընկերոջ հասանելիությունը
3. Սեփական կազմակերպության և Հավանական գործընկերոջ միջև մշակութային նմանություններն ու մրցունակությունը
4. Հավանական գործընկերոջ աշխարհագրական դիրքը, *այցելությունների և կապի այլ միջոցների ծախսն ու մատչելիությունը*
5. Հավանական գործընկերոջ համագործակցման ցանկությունը
6. Հավանական գործընկերոջ մասնակցման ունակությունը

2.0. Իրականացման փուլ

2.1. Տվյալների հավաքագրման փուլ

2.1.2. Տվյալների հավաքումը սեփական կազմակերպությունում

Ընտրված ոլորտներում ընթացիկ արդյունավետության չափումն անհրաժեշտ է համեմատությունների հիմք ստեղծելու համար: Անհրաժեշտ է նախ ուսումնասիրել սեփական հաստատությունը և հասկանալ ընթացիկ գործունեությունները՝ մեկ այլ հաստատության արդյունավետությունը չափելուց առաջ: Այդ ուսումնասիրության մի մասը կարող է սկսվել բենչմարքինգի ծրագրման փուլում, երբ քննվում են կրթահամալիրների բարեթոխման առաջնահերթ հատվածները: Այս

ինքնավերլուծությունը թույլ կտա ավելի հստակ կենտրոնանալ, եթե որոշվի որ բենչմարքինգը գործընկերոջն այցելությունն էական է:

2.1.3. Տվյալների հավաքագրումը բենչմարքինգի գործընկերոջից

Այս փուլում գնահատվում է բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետությունը՝ շահույթի և արտադրանքի չափման և այն փորձի քննության միջոցով, որով ձեռք է բերվել այդ շահույթը: Ինչպես արդեն նշվել է, նոր գաղափարներ կարելի է ստանալ ընդգծելով գործընթացներն ու փորձը: Անհրաժեշտության դեպքում իրականացնել ուղղակի այցելություններ, ինչը թույլ կտա բանակցություններ և տեղեկատվության փոխանակում և գործընթացների ուսումնասիրություն կատարել: Բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ կապվելուց և այցելության ժամանակը որոշելուց հետո հետևյալ ուղեցույցները կարող են օգտակար լինել:

Այցելության նախապատրաստումը

- Որոշել, թե ո՞վ է մասնակցում: Չնայած բենչմարքինգի խումբը հիմնականում բաղկացած է երեքից ութ անդամներից, բյուջեի սղությունը, հատկապես եթե գործընկերը հեռու է գտնվում, կարող է ավելի քիչ անդամներով խմբի այցելության պատճառ լինել:
- Գործընկերոջ մասին նախնական տեղեկատվության հավաքումը՝ այցելության ընթացքում ժամանակի վատնումից խուսափելու համար:
- Պատրաստել այցելության օրակարգ և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվության հետ տրամադրել բենչմարքինգի գործընկերոջը:

Այցելության իրականացումը

- Այցելությունները տևում են կեսից մինչ մեկ ամբողջ օր: Սա գուցե և անհրաժեշտ լինի երկարաձգել՝ կախված բենչմարքինգի իրականացման շրջանակներից: Բենչմարքինգի նպատակով հնարավոր այցելությունները պետք է համընկնեն միջպետական և արտասահմանյան վայրերում կոնֆերանսների և հանդիպումների հետ: Այցելության էական շահույթը բավարար տեղեկատվության հավաքումն է՝ յուրաքանչյուր գործընթացի լավագույն փորձի առանձնահատկությունների վերաբերյալ: Այս նպատակի մասին պետք է հիշել այցելության ողջ ընթացքում:

Նախնական մանրամասն ծրագրումը պետք է նաև նվազեցնի «արդյունաբերական տուրիզմի» ռիսկը:

Այցելությունից հետո

- Որքան հնարավոր է շուտ բրիֆինգ իրականացնել՝ համոզվելու, որ փաստաթղթաբանությունը լիարժեք է
- Բանակցությունների գրավոր արձանագրություն պետք է շրջանառվի բոլոր համապատասխան կողմերում
- Ուղարկել՝ ք դիտարկումների համառոտ նկարագիր ձեր գործընկերոջը՝ ճշգրտության ստուգման համար
- Պատրաստվեք հետագա հնարավոր զարգացումներին

2.2. Տեղեկատվության վերլուծության փուլ

2.2.1. Տեղեկատվության համեմատություն

Բենչմարքինգի գործընկերոջից ձեռք բերված տեղեկատվությունը համեմատվում է ներքին գնահատման հետ: Այստեղ պետք է հաշվի առնել երեք կարևոր հարց՝

1. Արդյո՞ք գործընկերն ավելի լավն է
2. Ինչքանո՞վ է այն լավը
3. Ինչո՞ւ է այն ավելի լավը

Եթե արդյունավետության բաց գոյություն ունի, վերջիս չափն ու պատճառը պետք է սահմանվեն: Վերլուծության կիզակետն է սահմանել կոնկրետ փորձերը, որոնք նպաստում են այլ հաստատությունների գերազանցությանը: Բացի և դրա չափի սահմանումն այս գործընթացի հեշտ մասերն են, հիմնական դժվարությունը կայանում է գործընկեր կազմակերպության հաջողությանը նպաստող գործոնների սահմանման մեջ: Սա շատ կարևոր է, եթե ցանկանում եք լավագույն փորձը կիրառել փեր կազմակերպությունում: Որպես ողենիշ կարող է օգտակար լինել բենչմարքինգի գործընկերոջ տարբերությունները հետևյալ ոլորտներում.

- Կառավարման գործընթացներ
- Առաջնորդության և ղեկավարման համակարգեր (օրինակ՝ ռեսուրսների տեղաբաշխում, պլանավորում և կազմակերպության մենեջմենտի և այլ ոլորտների միջև հաղորդակցությունը)

- Գնահատման համակարգեր. Ինչպե՞ս է չափվում արդյունավետությունը կազմակերպության ներսում և ինչպե՞ս են կիրառվում այդ տվյալները
- Աշխատակազմի ընտրության քաղաքականություն և աջակցություն աշխատակիցներին
- Կազմակերպության մշակույթը, և
- Կառուցվածքը (օրինակ՝ կազմակերպության բնույթը, դրա վայրն ու ավանդույթները, կառավարության կողմից ֆինանսավորման մակարդակը և ուղակի մրցակցության ծավալը)

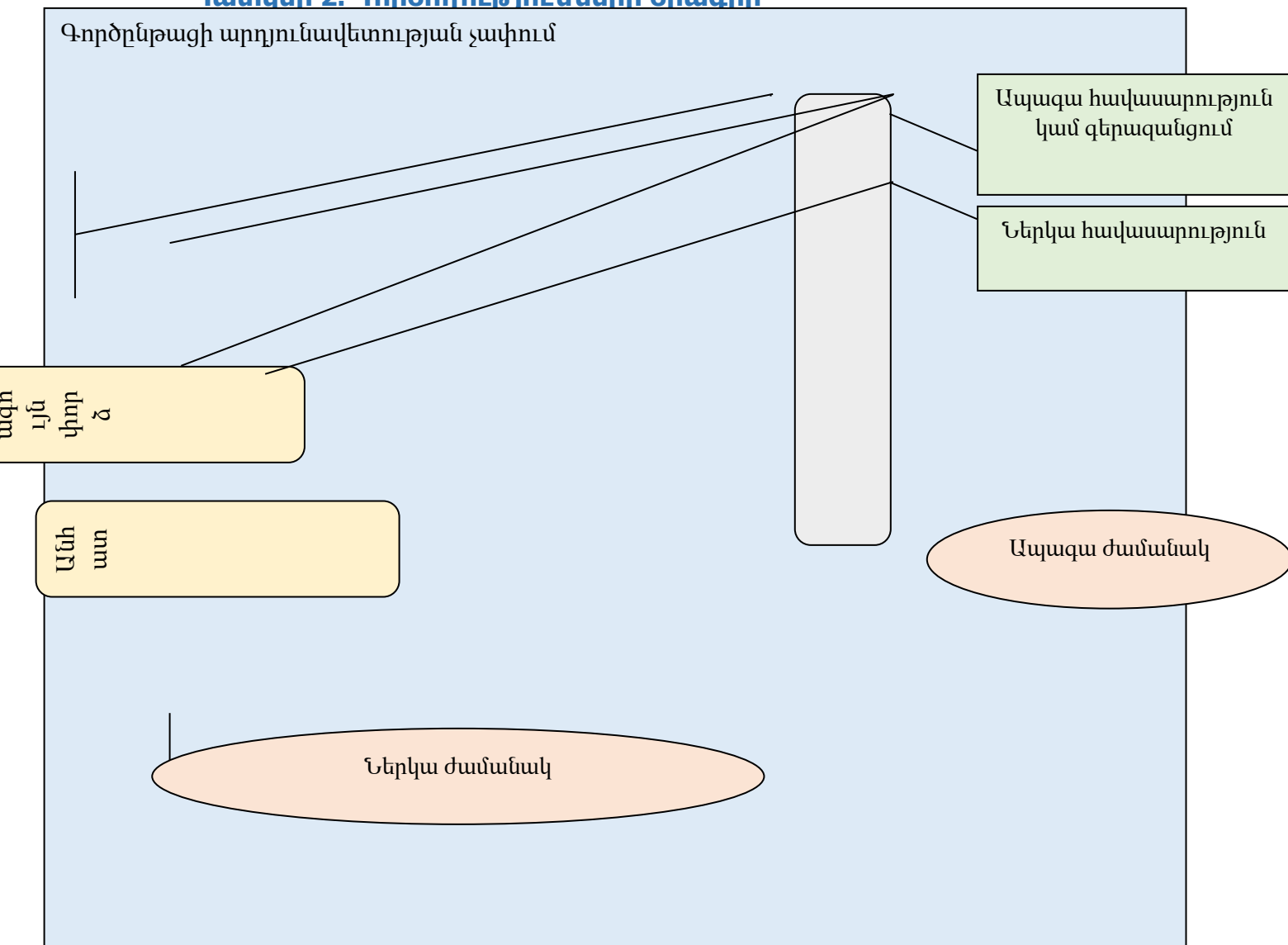
2.2.2. Արդյունավետության բարելավման համար թիրախային նպատակների սահմանում

Արդյունավետության բարելավման համար թիրախների սահմանումը բենչմարքինգի հիմնական նպատակներից է: Բենչմարքինգի նվազագույն նպատակը գործընկերոջ արդյունավետությանը հավասարվելն է, սակայն նախընտրելի է այն գերազանցել: Նպատակների սահմանման ժամանակ առաջնահերթությունների որոշումը կարևոր է: Այստեղ պետք է հա՛վի առնել գործոններ, ինչպիսիք են կոնկրետ նպատակի հասնելու դժվարությունները, փոփոխությունների ծախսերը համեմատ հնարավոր շահույթի աճին, թոփոխությունների անհրաժեշտությունը հաջողության վճռորոշ գործոններին հասնելու համար, կազմակերպության բարեփոխումների ծավալը, որոնք առաջանում են փոփոխությունների արդյունքում: Սրանք առաջնահերթությունների սահմանման ուղեցույցն են միայն և չպետք է բարեփոխումներից խուսափելու հիմք համարվեն: Պետք է ընդունել, որ շահավետ և անհրաժեշտ փոփոխությունները ոչ միշտ են հեշտ տրվում (Քուբ, 1995):

Նպատակները պետք է համեմատական չափման ենթարկվեն: Դրանց արտահայտումը արդյունավետության ցուցանիշների տեսանկյունից, որոնք օգտագործվում են բենչմարքինգի շրջանակներում, անհրաժեշտ է: Ապագա արդյունավետության համար թիրախների սահմանումը պետք է նաև հաշվի առնի բենչմարքինգի գործընկերոջ ներկայիս արդյունավետությունը: Հավասարության ձգտումից բացի պետք է նաև իրականացվի հետագա արդյունավետության

գնահատում, նշպես նաև հավասարվելու ու գերազանցելու նպատակները պետք է ձևակերպվեն սրան համապատասխան (տե՛ս պատկեր 2.):

Պատկեր 2. Գործողությունների ծրագիր



2.2.3. Գործողությունների պլանի մշակում

Այս քայլը ներառում է արդյունավետության կոնկրետ թիրախներին հասնելու համար անհրաժեշտ փոփոխությունների սահմանումը և բարեփոխման համար գործողությունների պլանի մշակումը: Այստեղ էականը բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված պատկերացումների և մոտեցումների հարմարեցումն է: Ուսումնասիրված փորձի միայն պատճենումը՝ առանց կազմակերպության և շրջակա միջավայրի գործոնների յուրահատկությունները հավի առնելու, զգալի փոփոխությունների չի հանգեցնի, այլ կարող է չնախատեսված խնդիրներ առաջացնել (Աստելտ, 1995): Գործողությունների պլանը պետք է նաև ներառի վերանայման բաժիններ, որոնք կապված են վերոնշյալ թիրախային նպատակների հետ:

2.2.4. Բենչմարքինգի հաշվետվություն

Բենչմարքինգի հաշվետվության նպատակն է ներկայացնել բենչմարքինգի արդյունքները, ինչպես նաև փոփոխությունների մեծաբերյալ խորհրդատվությունների համառոտ նկարագիրը: Չեկույցը (Գործողությունների ծրագիր) ազդի մեթոդաբանության հակիրճ ուրվագիծը, բենչմարքինգի մա առոտ քանակական և որակական բնության արդյունքների ներկայացումը և ծրագրի էական արդյունքներն ու դրանց հետևանքով առաջացած խորհրդատվությունների համառոտագիրը: Չեկույցը կարող է նաև ներառել (Լայբնից և Մաքնեյր, 1992: 35) ենթարկված գործընթացների հետագա վերանայման և կիրառված փոփոխությունների արդյունքների վերաբերյալ:

2.3. Գործողությունների փուլ

Ինչպես արդեն նշվել է, բենչմարքինգի նպատակը բարեփոխումն է: Դրա նպատակը ոչ թե մրցակցության արդյունքների չափումն է, այլ սեփական արդյունավետության բարձրացումը: Սա պահանջում է բենչմարքինգի արդյունքում առաջացած զարգացման խորհրդատվությունների էֆեկտիվ կիրառում: Գործողությունների ծրագրում ներառված նպատակներին և թիրախներին հասնելը պահանջում է փոփոխությունների հանձնառություն, ինչը կարող է բենչմարքինգի բարդագույն մասը լինել:

Այստեղ բենչմարքինգի գեկույցը կարող է օգտակար լինել՝ ապահովելով արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշներ, որոնք հստակ արտահայտում են զարգացման անհրաժեշտությունը, եթե ուզում ենք հասնել կամ գերազանցել բենչմարքինգի գործընկերոջը: Փոփոխությունների լոկ ընդունումը բավարար չէ: Հաջողակ բարեփոխումը պահանջում է էֆեկտիվ առաջնորդություն և պլանավորում, եթե ցանկանում ենք խորհրդատվությունների կիրառման համար պատասխանատու գործոններն ուժեղացնել՝ դրանք վերածելով էֆեկտիվ մեթոդի:

3.0. Վերանայման փուլ

Վերանայման շարունակական գործընթացն անհրաժեշտ է սահմանելու, թե արդյո՞ք արդյունքները բարելավվել են և կազմակերպությունը հասել է իր նպատակներին ու խնդիրներին: Եթե ոչ՝ պատճառը պետք է պարզաբանվի. խնդիրը ծրագրման, դրա կիրառման, թե՞ տվյալների սխալ վերլուծության մեջ էր:

4.0. Բարելավման փուլ

Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Սա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր թուլերի մեկնարկման ընթացքում:

Գրականություն

- ALSTETE, J.W (1995). Benchmarking in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 5. Washington DC: The George Washington University Graduate School of Education and Human Development.

- BENDALL, T., BOULTER, L. & KELLY, J. (1993). Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing.
- BOGAN, C.E. & ENGLISH, M.J. (1994). Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaption. New York: McGraw-Hill.
- BOXWELL, R.J. (1994). Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.
- BURNET, R. (1996). Benchmarking: A university experience. 20th AITEA Conference and AAPPA conference: 1 - 7.
- CAMP, R.C. (1989). Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: Quality Press/Quality Resources.
- COOK, S. (1995). Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage. London: Kogan Page.
- DALE, B. (1995). Practical benchmarking for colleges and universities. Paper presented at the AAHE Workshop, 30 & 31 October, 1995.
- FLOWER, J. (1993). Benchmarking - a conversation with Robert C. Camp. Healthcare Forum journal 36(1): 30-36.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution. New York: Harper Collins.
- KEMPNER, D.E. (1993). The pilot years: The growth of the NACUBO benchmarking project. NACUBO Business Officer 27(6): 21-31.
- KERRIDGE, D. (1995). Continuous quality improvement issues in higher education. In S. Brigham (Ed.), Problems with Benchmarking. cqi-1@MR.Net: American Association of Higher Education.
- LEIBFRIED, K.H.J. & MCNAIR, C.J. (1992). Benchmarking: a Tool for Continuous Improvement. New York: Harper Business.

- LINKE, R.D. (1992). Some principles for application of performance indicators in higher education. *Higher Education Management*. 4(2): 194-203.
- MEADE, PH. (1994). *A Guide to Evaluation for Quality Improvement*. Brisbane: Griffith University.
- McENTYRE, R. (1996). Benchmarking in higher education. Paper presented at the Benchmarking in Higher Education Forum, 18 September, 1996.
- Curtin University of Technology Document for Internal Use Only Page 22 of 24
- McKINNON, K.R., WALKER, S.H. & DAVIS, D. (2000). *Benchmarking: A manual for Australian Universities*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- MURPHY, PS. (1994). Benchmarking academic research output in Australia. Paper presented at the 6th International Conference on Assessing Quality in Higher Education, 19-21 July, 1994.
- O'DELL, C. (1993). Building on received wisdom. *Healthcare Forum Journal* 36(1): 17-21.
- PAYNE, J.S. & BLACKBOURNE, J.M. (1993). Learning through benchmarking. *Journal for Quality and Participation* 16(5): 62-65.
- PEDERSON, R. (1992). The perils of TQM for the academy. *The Chronicle of Higher Education*: 39(S): B4.
- SPENDOLINI, M.J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM (American Management Association).
- WATSON, G.H. (1992). *The Benchmarking Workbook: Adapting best practices for performance improvement*. Cambridge: Productivity Press.
- WATSON G.H. (1993). *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*. New York: John Wiley and Sons.
- WOLVERTON, M. (1994). *A New Alliance: Continuous Quality and Classroom Effectiveness*. ASHE-ERIC

- Higher Education Report No. 6. Washington DC: The George Washington University, School of Education and Human Development.

